



**Belgium**  
partner in development



---

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

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

**Evaluación final del programa SIA1 Perú 2017-2021**

Informe final de evaluación

febrero 2022

---

## Contenido

Resumen.....	i
Nota de "mensajes clave" .....	v
<b>1 Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>2 Contexto peruano y los objetivos del programa .....</b>	<b>5</b>
<b>3 Objetivos y preguntas de evaluación.....</b>	<b>7</b>
<b>4 Descripción de la metodología de evaluación .....</b>	<b>8</b>
<b>5 Análisis de los resultados del programa según los criterios del CAD .....</b>	<b>10</b>
5.1 R1: Los productores han adoptado o consolidado técnicas de producción sostenibles y reforzado la gestión de sus actividades.....	10
5.1.1 Pertinencia elevada, pero diseños poco respaldados .....	10
5.1.2 Eficacia: metas superadas y cierto énfasis hacia las mujeres rurales.....	11
5.1.3 Eficiencia: costos unitarios disimiles .....	11
5.1.4 Impacto: probable incremento de ingreso .....	12
5.1.5 Sostenibilidad: articulación coyuntural con fondos estatales .....	13
5.2 R2: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y empresas sociales han reforzado sus capacidades de transformación y de comercialización .....	13
5.2.1 Pertinencia elevada, pero diseños poco respaldados .....	13
5.2.2 Eficacia: historias de fracasos pero más historias de éxitos .....	14
5.2.3 Eficiencia: la difícil cuestión de la gestión del personal.....	15
5.2.4 Impacto: el adelanto de la cadena café .....	15
5.2.5 La sostenibilidad es variable y precaria .....	16
5.3 R3: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y las empresas sociales tienen acceso a servicios financieros perennes y adaptados a sus necesidades. ....	16
5.3.1 Pertinencia elevada .....	16
5.3.2 Eficacia: metas superadas en cuanto a personas, atrasadas en cuanto a organizaciones.....	17
5.3.3 Eficiencia: un fuerte desarrollo tecnológico .....	19
5.3.4 Impacto: procesos cada vez más estandarizados estrechan las alianzas .....	20
5.3.5 Sostenibilidad: tendencia a la auto-sostenibilidad.....	21
5.4 R4: Las autoridades públicas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos son sensibilizados, toman en cuenta y se movilizan a favor de la AFS y de la ES.....	21
5.4.1 Pertinencia: la IP es necesaria, pero requiere mayor explicitación.....	21
5.4.2 Eficacia elevada .....	23
5.4.3 Eficiencia: flexibilidad de los POA.....	25
5.4.4 Impacto: hacia la construcción de políticas públicas más eficaces .....	26
5.4.5 Sostenibilidad: los gremios siguen en la necesidad de subvenciones.....	28
5.5 R5: Las capacidades de los actores organizados de la AFS y de la ES son reforzadas .....	28
5.5.1 Pertinencia .....	28
5.5.2 Eficacia elevada en la cobertura de personas más que de organizaciones .....	29
5.5.3 Eficiencia: la capacitación no es sinónimo de desarrollo de competencia. ....	29
5.5.4 Impacto: no hay una medición común ni diferenciada por tipo de actor .....	30
5.5.5 Sostenibilidad .....	30
5.6 Objetivo Específico .....	30
5.6.1 Una elevada pertinencia global, con deficiencias de diagnóstico y diseño y saltos de escala “no acompañados” .....	30
5.6.2 Eficiencia alta .....	34
5.6.3 Eficacia alta .....	37

5.6.4	Impacto en vías de consolidación .....	38
5.6.5	Sostenibilidad todavía precaria.....	40
<b>6</b>	<b>Análisis de las dimensiones transversales .....</b>	<b>44</b>
6.1	Género .....	44
6.1.1	Continuidades .....	44
6.1.2	Logros y cambios en el quinquenio .....	45
6.2	Generación.....	46
6.3	Medio ambiente.....	47
6.3.1	Continuidades .....	47
6.3.2	Cambios .....	48
<b>7</b>	<b>Respuesta a las preguntas específicas de evaluación .....</b>	<b>49</b>
7.1	PE6 = Vínculos, colaboraciones y sinergias.....	49
7.2	PE7 = Recomendaciones de los partners para más vínculos en SIA2 .....	51
7.3	PE8 = Impacto covid19.....	52
<b>8</b>	<b>Aprendizajes del Programa (PE 4).....</b>	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>Puntos fuertes y débiles (PE 3) .....</b>	<b>57</b>
9.1	Puntos fuertes .....	57
9.1.1	Buen alineamiento y buena detección de los problemas y potenciales .....	57
9.1.2	Una teoría del cambio (TdC) ratificada y a perfeccionar .....	57
9.1.3	El partenariado.....	59
9.1.4	Alta eficiencia.....	59
9.1.5	La articulación de los partners y de los actores de la AFS.....	59
9.2	Puntos débiles .....	59
9.2.1	Diseños simples, poco respaldados .....	59
9.2.2	La poca interpretación de la información.....	60
9.2.3	La capacitación y el factor humano .....	60
9.2.4	Incorporación parcial de los enfoques de género y medio ambiente.....	60
<b>10</b>	<b>Conclusiones y Recomendaciones (PE5).....</b>	<b>62</b>
10.1	Para SOS Faim de cara al SIA2 .....	62
10.2	Recomendaciones a los partners para incrementar eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad .....	62
10.3	Recomendaciones para perfeccionar el SME de SOS Faim y por consiguiente los SME de los partners .....	65
<b>11</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>67</b>
	Personas entrevistadas.....	67
	Documentos consultados .....	68

## Resumen

El Programa Común “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo” – llamado en adelante SIA1 porque es ejecutado por el consorcio SOS Faim, Îles de Paix y Autre Terre – cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga. Se trata de un Programa quinquenal, 2017-2021, y sus objetivos son i) reforzar la resiliencia y la capacidad de los actores de la agricultura familiar (AF) a satisfacer de manera sostenible las necesidades básicas de sus familias y ii) promover un entorno global favorable a la agricultura familiar sostenible (AFS) en 11 países de África y América del Sur.

El quinquenio se caracteriza por acontecimientos a nivel internacional, nacional y regional que han afectado la ejecución del Programa y que deben ser tomados en cuenta para recontextualizar el trabajo y matizar ciertas afirmaciones de los evaluadores. Se trata de 1º) la gran inestabilidad política en el Perú, donde se sucedieron 5 presidentes; 2º) la crisis económica que se sumó a la crisis sanitaria a causa de la pandemia del covid19; 3º) los conflictos socio-ambientales en las zonas rurales.

### 1) Criterios CAD

Sintetizamos la evaluación del Programa con las siguientes conclusiones:

#### PERTINENCIA

La pertinencia de SIA1 es elevada. La Teoría del Cambio revela un conocimiento acumulado sobre los problemas (marginación, baja productividad, presión sobre los recursos tierra, agua, bosque) y potenciales de la AFS (alta agrobiodiversidad, sector refugio ante crisis, oportunidades de empleo), con un buen alineamiento a las prioridades de SOS Faim, de DGD, y del gobierno peruano. En general, el conocimiento local es empírico y faltan diagnósticos de sistemas de producción, de género, de impacto sobre medio ambiente y sistematizaciones del impacto de la microfinanzas, de la jerarquía y cronología de normas a nivel nacional y regional, mapas de actores, mapas de poder, funcionamiento de la burocracia estatal, etc.

#### EFICIENCIA

La movilización de los recursos financieros es excelente. Y la tasa de ejecución presupuestaria al 31 diciembre 2021 se aproxima 100%! Prácticamente todas las actividades programadas fueron ejecutadas e inclusive más gracias a diferencias de cambio favorables.

SOS Faim hizo un esfuerzo encomiable para armar un sistema de monitoreo y evaluación (SME) compuesto por dos baterías de indicadores: una a nivel de resultados y otra a nivel de OE. El SME funciona bien en base al envío puntual de sus informes por los partners y el control de calidad. La interpretación de las tendencias y la extracción de aprendizajes son insuficientes.

Si bien las actividades han sido afectadas por el covid19, los partners y SOS Faim tomaron las medidas para reprogramar o realizar alternativas. Esta capacidad de reacción revela la flexibilidad, la simplificación de los trámites y la asesoría brindada por SOS Faim, posibles gracias a la confianza que genera la lógica del partneriado.

#### EFICACIA

El análisis a continuación se basa en los datos disponibles, con fecha el 31 de diciembre de 2020.

El SME muestra una clara tendencia en el cumplimiento de los indicadores de desempeño (IdD): 75% de los IdD han superado la meta de 70% o están bien encaminados para alcanzarla en 2021.

R1: 11.000 productores ya han adoptado una o varias técnicas de producción sostenible y/o herramientas de gestión ha superado o está en vías de superar la meta de dic.2021 (10.800). La CAAP y Arariwa beneficiaron más a productores mujeres.

R2: Si bien dos afiliadas a la CAAP no lograron cumplir con sus clientes, las otras (3) y también las organizaciones apoyadas por Arariwa (50), por Agrosalud (2), por Redes (1), por CCCP (7) han transformado su producción, obtenido una certificación de calidad, han creado corredores gastronómico y abastecido el mercado local, han cooperado entre cooperativas o consolidado sus cadenas de suministro para la exportación.

R3: Las afiliadas de Ciderural y partners de FOGAL han superado la meta de 2021 en un 30% alcanzando casi 300.000 prestatarios, con una tendencia hacia un mayor equilibrio entre hombres y mujeres (de 39,8% a 45,6% de prestatarias).

FOGAL garantizó los préstamos de la coopac Los Andes a organizaciones de productores. Si bien la atención a personas jurídicas aumenta ligeramente, queda por debajo de la meta al 2021.

R4: Los indicadores de número de interpelaciones, de iniciativas en favor de la AFS por los gobiernos central, regionales o municipales, de personas sensibilizadas han superado las metas para 2021.

R5: Desde 2019, los actores que han reforzado su gobernanza participativa o su capacidad de operación o gestión superan respectivamente las metas de 2021 en +209% y +267%. Las iniciativas de los actores en red alcanzan un 95% de la meta 2021.

#### IMPACTO

Varios impactos han sido registrados y constatados: i) una percepción del incremento de los ingresos campesinos; ii) una consolidación de las cadenas del café de calidad (orgánico, comercio justo, cafés especiales), de cacao y de la quinua y una estructuración de agro-cadenas para el mercado local (hortalizas, cuyes, camucamu, granos andinos); iii) alianzas entre IMF aceleran la adopción de tecnología financiera y un crecimiento de puntos de atención en 20 de las 25 regiones del territorio nacional; iv) el paro agrario de 2019 convocado por Conveagro y aliados fue determinante para la posterior negociación y aprobación de un paquete de 21 leyes favorables a la AFS y de la ampliación a 15 años de la moratoria al ingreso de semillas transgénicas en el país; v) el incremento del número de programas gubernamentales y actividades en los POA regionales y municipales y el incremento de la inversión pública en favor de la AFS.

#### SOSTENIBILIDAD

La mayoría de las cooperativas agrarias o de ahorro y crédito logran cubrir sus costos, y generan excedentes que les permiten beneficiar a sus socios. Las coopac logran pagar por el servicio de asistencia técnica que les brinda Ciderural o por el costo de las garantías de FOGAL, pero la mayoría de las OP requiere aún subvenciones para sus necesidades de capacitación, asistencia técnica. Los gremios también son dependientes de subvenciones, por eso luchan por la reactivación del autogravamen.

El acceso logrado a fondos o programas estatales o a cooperación internacional cubren en parte dichas necesidades, pero lo hacen mediante proyectos de corto plazo, exigencias de contrapartida y a veces decisiones basadas en consideraciones políticas, que limitan y dificultan que la inversión pública llegue de manera eficiente, eficaz y duradera a las familias campesinas.

## 2) Los principales puntos fuertes

El Programa SIA1 muestra un buen alineamiento a las prioridades de SOS Faim, y también del gobierno belga y del Estado peruano: contribuye claramente a la defensa y promoción de la agricultura familiar sostenible. Los 5 resultados plantean atacar acertadamente 5 aspectos

problemáticos: 1) la baja productividad, 2) el bajo valor agregado por la AF, 3) el poco acceso a financiamiento, 4) políticas públicas inexistentes o ineficaces para la agricultura familiar sostenible (AFS), 5) la debilidad de las organizaciones campesinas y de las organizaciones de apoyo.

La “cascada” de atención prevista por el Programa se cumple en gran medida: el fortalecimiento de los partners se repercute en una mayor proximidad y atención a las debilidades de los actores meta (asociaciones/cooperativas de productores, grupos de mujeres, cooperativas de ahorro y crédito (coopac), gremios, municipalidades rurales, etc.), los cuales a su vez cumplen con su rol de representar, defender y brindar servicios a las familias campesinas.

SOS Faim seleccionó estratégicamente sus 9 partners peruanos y los acompaña con recursos financieros y apoyo estratégico y metodológico hasta que alcancen su auto-sostenibilidad. La confianza es un principio clave de la relación de socios que SOS Faim y sus partners están tejiendo. SOS Faim desarrolla un enfoque basado en dinámicas de actores y no en proyectos. La relación de partenariato apunta al largo plazo. SIA1 abarca una gran diversidad de partners y ellos a su vez una gran diversidad de actores meta, lo cual se justifica para cubrir una mayor muestra de la gran diversidad ecológica y étnica peruana. El personal de SOS Faim se esfuerza para mantener una coherencia y promover convergencias y sinergias. Aun así, no hay certeza para que las mismas familias y OP acumulen beneficios desde los cinco resultados o a lo largo de una cadena de valor; existe un riesgo de dispersión.

El partenariato es una gran reserva de eficiencia porque minimiza los controles, las auditorías externas, la burocracia, los informes, etc. Es encomiable la capacidad de ejecución de las actividades programadas por parte de los nueve partners. Los partners han sido capaces inclusive de realizar actividades adicionales. La alta eficacia se comprueba también en el cumplimiento y la superación de numerosas metas (con datos del 4<sup>to</sup> año). A la flexibilidad permitida por SOS se suma la asesoría para resolver los imprevistos como fue el caso con la crisis covid. Además, de prospectar, acompañar, asesorar en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, el coordinador de SOS Faim y su equipo en Lima promueven actividades en común, y organiza y logra sinergias entre partners sobre desafíos comunes, tejiendo una red de interrelaciones cada vez más densa.

### **3) Los principales puntos débiles**

La planificación sufre una tensión entre la libertad de los partners y la necesidad de hacer converger objetivos e indicadores, y no nace de un análisis explícito y actualizado de la realidad sobre la cual se plantea intervenir. Los resultados R1 y R2 son ejecutados por los mismos partners con las mismas organizaciones de productores (OP), pero en su relación con R3 y R4 observamos incoherencias y saltos de escala y menos articulaciones funcionales; R5 - transversal a todos los partners - no posee instrumentos de acción o de seguimiento comunes. El sistema de diagnóstico-planificación de SIA1 y de cada partner es básico e insuficientemente documentado. Es verdad para la temática de género, pero lo es también para el análisis de los sistemas de producción (R1), transformación y comercialización (R2), los sistemas financieros (R3) y las políticas públicas (R4). Esta debilidad es parcialmente compensada por estudios y sistematizaciones realizados sobre la marcha, que serán útiles para la nueva planificación.

El sistema de monitoreo y evaluación (SME) de SOS Faim es alimentado por los SME de los partners y contribuye al SME del programa SIA1. El auto-monitoreo y la auto-evaluación tienen un alcance limitado; no compensan las limitaciones del diagnóstico y poco utilizan el SME. Los actuales sistemas de reportes son simples y funcionales, se cumplen a cabalidad en su llenado y control de calidad, pero no dan lugar a una interpretación, a debates sobre los procesos, a propuestas de ajustes o modificaciones. Ayudan poco para orientar la acción.

La capacitación es uno de los principales destinos de los recursos aportados por SOS Faim y debe ser cuestionada y mejorada. En efecto, los partners no poseen una estrategia de capacitación explícita hacia su personal o hacia los grupos-meta; tampoco la tiene el programa SIA1. En general, 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 organización u en otras organizaciones afines. 3º) el compromiso que los capacitandos adquieren para con su organización.

En general, en la adopción o generalización de los enfoques de género y medioambiental por parte de los partners las continuidades superan a los cambios. Es decir que los partners siguen haciendo lo que conocían y aplican con lentitud o reserva las propuestas de profundización inducidas por SOS Faim. La razón tiene que ver con la ausencia de información nueva a nivel local y baja sensibilidad a estas cuestiones transversales. SOS Faim apoyó el auto-llenado de dos guías de auto-diagnóstico (género y medio ambiente), pero pocos partners las aplicaron y sus cambios de práctica son lentos. Afortunadamente identificamos algunas experiencias que demuestran el valor agregado del enfoque de género aplicado de forma pragmática, que bien podría inspirar a los otros partners.

#### **4) Principales recomendaciones**

##### **A SOS Faim de cara a SIA2**

- 1) Para el apoyo a sistemas alimentarios sostenibles, ubicar sistemáticamente las intervenciones en dinámicas territoriales mayores.
- 2) Coordinar o liderar estudios inter-partners sobre agroecología, certificación orgánica y SPG, tipología de unidades producción, tipología de OP, funcionamiento de redes, división sexual del trabajo y de la representación política.
- 3) Diseñar con sus partners un programa de desarrollo de competencias para partners y actores metas, centrado en temas transversales. Delegar su ejecución a los partners o actores meta con experiencia comprobada.

##### **A los partners para para incrementar eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad**

- 4) Empezar estudios sobre la sostenibilidad ambiental de la actividad agropecuaria e identificar y promover innovaciones y prácticas que apunten a la mitigación y adaptación al cambio climático. Tomando en cuenta la Contribución Nacionalmente determinada de Perú al Convenio Marco de NNUU para el cambio climático.
- 5) Enriquecer los enfoques con una planificación por escenarios y una constante ida y vuelta entre los planes y los informes. SOS Faim debe facilitar que los planes estratégicos de los partners sean parte del SME (o sea compatibles con el programa SIA2) y verdaderos instrumentos de prospectiva.
- 6) Profundizar su aplicación del enfoque de género, 1º) Capacitando conceptualmente a su personal directivo y técnico (debe ser el primer grupo meta a alcanzar); 2º) Realizando diagnósticos de género específicos o que enriquezcan otros estudios; 3º) Diseñar estrategias e instrumentos específicas y transversales; 4º) Buscando alianzas con organizaciones líderes en tema de género, con organizaciones de mujeres, con consultores (internos o externos).
- 7) Orientar su incidencia política hacia 1º) la elaboración de políticas públicas igualitarias y no basadas en concursos; pero sensibles a las diferencias y que incluyan el desarrollo de capacidades; 2º) mecanismos internos de la administración pública ágiles, eficientes y transparentes (aprobar presupuestos, ejecutar los recursos asignados, evaluar el impacto)

## Nota de "mensajes clave"

El Programa Común “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo” (SIA1) ejecutado entre 2017 y 2021 presenta un alto nivel de pertinencia, de eficiencia y de eficacia; 75% de las metas fijadas a 2021 ya han sido superadas o en vías de serlo. Varios impactos esperados fueron constatados por el equipo de evaluación (enero 2022) como la consolidación de agrocadenas, la ampliación de la cobertura nacional en servicios financieros rurales adaptados, la aprobación de 21 leyes en favor de la AFS y la creciente conexión de los actores metas con los programas estatales de construcción de infraestructuras, de promoción de la productividad, del encadenamiento comercial y de la exportación.

De la evaluación se desprenden varios principales aprendizajes como:

- ④ El partenariado es una filosofía basada en un compromiso de largo aliento, la convergencia de acciones y metas en favor de la AFS, la confianza mutua que permite reducir la burocracia; representa una gran reserva de eficiencia.
- ④ SOS Faim ha seleccionado sus nueve partners peruanos, basándose en su conocimiento de los mismos y la convergencia de objetivos y prácticas. También ha buscado cubrir una representación de la diversidad étnica y ecológica de la ruralidad peruana. Pero existe el riesgo de dispersión y de no acumulación de beneficios. En efecto existen discontinuidades entre territorios y resultados del marco lógico, conexiones inexistentes y yuxtaposición de acciones micro con acciones macro o sea saltos de escala no bien acompañados. El rol articulador de la antena Lima es fundamental y ha logrado establecer varias sinergias y alianzas. Debe ser reforzado.
- ④ Es fundamental la sistematización del conocimiento local de los ámbitos de intervención mediante diagnósticos de sistemas de producción y de agro-cadenas, con enfoque de género y para medir el impacto ambiental de las actividades agropecuarias.
- ④ Los diagnósticos locales arrojan indicadores cuantificados, algunos específicos de cada zona, pero otros que contribuyen a la consolidación programática como la repartición sexual del trabajo y del poder, la productividad y la rentabilidad de los sistemas de producción (producción de calorías y proteínas, rendimiento agronómico, remuneración diaria o anual, etc.).
- ④ Es fundamental la sistematización del conocimiento sobre el funcionamiento del Estado, para poder perfeccionar las estrategias de incidencia política. Los logros alcanzados a nivel normativo por Conveagro y el CAP se deben a su capacidad a reunir fuerzas, a analizar y aprovechar la coyuntura política y a lograr un reconocimiento por el Estado y la sociedad.
- ④ En cuanto a incidencia política, queda el reto de hacer aprobar y echar a andar políticas públicas con cuenten con presupuestos consistentes, un marco institucional capaz de ejecutar con transparencia y eficiencia y de evaluar sus efectos e impactos.
- ④ La relación de las organizaciones de productores tiende a reducirse a la gestión de financiamientos ante programas estatales. Existe el riesgo de volverse funcionales al Estado, de perder la dimensión crítica, de perder derechos que las familias campesinas tienen como cualquier ciudadano. Existe el riesgo de hacer proyectos por hacer proyectos y perder de vista los objetivos de transformación.



## Acrónimos y abreviaturas

AF, AFS	agricultura familiar, agricultura familiar sostenible
AIDSESP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
APPCACAO	Asociación Peruana de productores de cacao
BCS	bancos cooperativos solidarios (coopac Ética)
CA	Consejo de Administración
CAAP	Asociación Central de granos andinos del Perú - Cuzco
CAP	Consortio Agroecológico del Perú
CCCP	Asociación Central Café & Café del Perú
CIDERURAL	Central de Cooperativas para la Integración y Desarrollo rural
CONVEAGRO	Convención Nacional de Agro Peruano
coopac	cooperativa de ahorro y crédito
CUNARCP	Central Única Nacional de Rondas Campesinas
CV	Consejo de vigilancia
DGD	Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria del gobierno belga
DRGV	Confederación Alemana de Cooperativas - Alemania
DS	Decreto supremo
EEFF	estados financieros
€, M€	euro, millones de euros
FENMUCARINAP	Federación Nacional de Mujeres Campesinas, Artesanas, Indígenas, Nativas y Asalariadas del Perú
FOGAL	Fondo de Garantía Latinoamericana
FONCODES	Fondo de Compensación y Desarrollo Social
GORE	Gobierno regional
Haku Wiñay	Programa de FONCODES para el desarrollo de capacidades productivas y de emprendimientos en los centros poblados rurales de la costa, sierra y selva del Perú
IdD	indicador de desempeño (matriz nº2 de seguimiento SIA)
IdP	Islas de Paz / Îles de Paix
IMF	institución de micro-finanzas
IML	indicador de los marcos lógicos (matriz nº1 de seguimiento SIA)
IP	incidencia política
JNC	Junta Nacional del Café
MIDAGRI	Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINAM	Ministerio del Ambiente
ML, MLG	marco lógico, marco lógico global del programa SIA1
O1P, O2P, O3P	organización de primer, segundo, tercer piso
OG, OE	objetivo general, objetivo específico
ONGD	organización no gubernamental de desarrollo
OP	organización de productores
PE	pregunta de evaluación
PEI	plan estratégico institucional
POA	plan operativo anual
PRODUCE	Ministerio de la Producción
El Programa	El Programa SIA1
RAE	Red Agroecológica
S/, MS/	nuevos soles, millones de soles
SA	Seguridad Alimentaria
SBS	Superintendencia de Banca y Seguros
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (depende de MIDAGRI)
SPG	Sistema participativo de garantía
SME	sistema de planificación, monitoreo y evaluación
SIA	consorcio constituido por SOS Faim, Îles de Paix y Autre Terre.
SIA1	Programa ejecutado por el consorcio SIA entre 2017 y 2021.
SIA2	Programa a ejecutarse por el consorcio SIA entre 2022 y 2026.
TdC	Teoría de cambio
TdR	términos de referencia
TLC	tratado de libre comercio
UA	Unidades agropecuarias

## ***Lista de tablas***

Tabla 1: Conteo de indicadores de los marcos lógicos individuales de cada partenaireo (IML) .....	8
Tabla 2: Conteo de indicadores de desempeño .....	9
Tabla 3: Contribución de los nueve partenaires a los cinco resultados .....	10
Tabla 4: Estimación del costo unitario por productor atendido .....	12
Tabla 5: Demanda y Oferta de servicios de Ciderural a sus afiliadas .....	19
Tabla 6: Distribución de la cartera 2019 y 2020 de FOGAL según rubro .....	20
Tabla 7: Composición y agenda de gremios agrarios e indígenas (elaborado con el gerente Conveagro) ...	22
Tabla 8: Contribución de los 9 partenaires a los 5 resultados .....	32
Tabla 9: Distribución de los presupuestos quinquenales de los 9 partenaires según rubros (euros) .....	32
Tabla 10: Recopilación de los porcentajes de desempeño .....	37
Tabla 11: Recopilación de programas estatales en favor de la AFS .....	40
Tabla 12: Planes elaborados por los partenaires entre 2017 y 2021 .....	40

## ***Lista de figuras***

Figura 1: Cobertura de productores y productoras .....	11
Figura 2: Cobertura total de las IMF de SIA1: hombres, mujeres y organizaciones .....	18
Figura 3: Porcentaje de autonomía operacional de FOGAL y Ciderural .....	21
Figura 4: Indicadores de la incidencia política (R4) .....	23
Figura 5: Mapa de regiones declaradas libres de transgénicos según el año de declaratoria .....	24
Figura 6: IdD1.2 proyectos con fondos del Estado logrados prioritariamente para los socios de los gremios de Conveagro (acumulado) .....	25
Figura 7: Secuencia esquematizada de la eficacia de la incidencia política .....	25
Figura 8: R5: Actores reforzados e iniciativas en red .....	29
Figura 9: Teoría de Cambio y la cascada del marco lógico .....	35
Figura 10: Flujograma de la información para el monitoreo y la evaluación .....	36
Figura 11: Evolución de la cobertura de puntos de atención de las afiliadas a Ciderural .....	39
Figura 12: Tejido de relaciones entre partenaires y miembros del consorcio SIA .....	49
Figura 13: Relaciones existentes en 2015 entre actores de la AFS .....	50
Figura 14: Relaciones existentes en 2021 entre actores de la AFS .....	51
Figura 15: Como volverse una organización que aprende .....	54

# 1 Introducción

El Programa Común “Promoción de la agricultura familiar sostenible y del modelo de la economía social para la emergencia de un mundo más justo” es ejecutado por tres ONG socias: SOS-Faim, Îles de Paix (IdP) y Autre Terre y cuenta con un financiamiento de la Dirección General Cooperación al Desarrollo y ayuda humanitaria (DGD) del gobierno belga. Se trata de un Programa quinquenal, 2017-2021, y sus objetivos son i) reforzar la resiliencia y la capacidad de los actores de la agricultura familiar a satisfacer de manera sostenible las necesidades básicas de sus familias y ii) promover un entorno global favorable a la agricultura familiar en 11 países de África y América del Sur.

El objetivo de la evaluación es de carácter convencional, es decir una revisión sistemática de resultados y objetivos, en base a los indicadores pactados hace 5 años y utilizando los criterios CAD: pertinencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad. Se intenta cada vez que la información disponible lo permite, de comparar la situación alcanzada en 2021 con la situación del año de referencia: 2016.

He aquí la siguiente convención de escritura para evitar confusiones: hablaremos de “partenarios” cuando nos referimos a los nueve socios de SOS Faim y a las organizaciones que mantienen operaciones con FOGAL, hablaremos de “afiliadas” cuando nos referimos a las organizaciones que se afilian a los gremios, a los consorcios, a las redes o a las centrales y reservaremos la palabra “socios” para las familias asociadas a una organización de base, cooperativa o asociación.

En este informe no describiremos cada uno de los nueve partners; SOS Faim lo hace en su estrategia país de 2016, así como el documento programa SIA1 2017-2021. La página 6 del informe de evaluación de ACE Europe (mayo 2021) agrupa los partners y da un panorama claro de la situación: *“SOS Faim viene impulsando en el Perú relaciones de colaboración y sinergias entre distintos actores para promover y generar cambios (ideas, creencias, prácticas y políticas). Se puede sostener que ha facilitado el desarrollo de un “tejido” de organizaciones articuladas alrededor de la agricultura familiar y la producción agroecológica, que incluye a cooperativas, asociaciones y centrales de productores (CAAP, CC&CP); organizaciones no gubernamentales (Arariwa, Redes, Agrosalud); entidades de micro finanzas (Ciderural y Fogal) y gremios (agrupados en Conveagro) y un consorcio de organizaciones agroecológicas (CAP). Se podría ver estas relaciones de colaboración basadas en una visión compartida del desarrollo de la agricultura familiar sostenible, como una plataforma institucional que promueve políticas públicas en base a la evidencia, en favor de crear un mejor entorno en el país para el desarrollo agrario inclusivo y sostenible.”*

Es difícil evaluar un programa sin que se haya realizado previamente la evaluación de cada proyecto o del apoyo a cada partner. Y es difícil no dejarse llevar con la dinámica propia de cada organización. El reto de este informe es evidenciar hallazgos y sacar conclusiones a nivel programático que se alimenten de las experiencias de los nueve partners.

Los capítulos del informe son:

- 8) Un Resumen focalizado en las cuestiones clave de la evaluación, resaltando las principales conclusiones y recomendaciones
- 9) Esta introducción,
- 10) Un recordatorio del contexto peruano y de los objetivos del Programa,
- 11) Un recordatorio de los objetivos y de las preguntas de evaluación,
- 12) Una descripción de la metodología empleada y de sus límites,
- 13) Un análisis de acuerdo a los criterios CAD de los cinco resultados y del objetivo específico del Programa,

- 14) Un análisis de las dimensiones transversales,
- 15) Un análisis de los vínculos entre partners y SIA y del impacto del covid19
- 16) Una recopilación de los algunos aprendizajes identificados junto con los partners.
- 17) Una síntesis con los puntos fuertes y débiles del Programa, que surte de conclusión.
- 18) Conclusiones puntuales y las recomendaciones correspondientes dirigidas a SOS Faim de cara al SIA2, a los partners y con respecto al sistema de monitoreo.
- 19) Algunos anexos: Documentación revisada, Lista de personas entrevistadas.

Esta evaluación se ha realizado en gran medida en presencial, lo cual significó concretizar unas decisivas visitas de campo en Calca, Chumbivilcas, Pichanaki y Ucayali. Los temas sanitarios han obligado a reducir ciertas interacciones con informantes clave, pero sobre todo han afectado los evaluadores a la hora de la redacción del presente informe.

Gregorio Etesse es el jefe de equipo para esta evaluación, es responsable del diseño y aplicación de la encuesta y recopilación de información en Cuzco, Calca, Lima y Ucayali y de la redacción del presente informe. Ha contado con la contribución de Roxana Ramírez, responsable de la encuesta y recopilación de información en Cuzco, Chumbivilcas y Junín y de una valoración de los avances en los temas de género y medio ambiente.

Agradecemos el apoyo y la disponibilidad de las organizaciones partnerias y del personal de SOS Faim que nos han facilitado los contactos y la logística y se han prestado con benevolencia a nuestros interrogatorios.

## 2 Contexto peruano y los objetivos del programa

La población peruana total es estimada en 33 millones habitantes en 2021; se distribuye de manera inversa a la extensión del territorio: 59% en la costa, 24% en la sierra y 14% en la selva. Esta distribución poblacional es resultado de la migración de los Andes hacia la costa y en menor medida hacia la Amazonía. Aproximadamente 21% de la población vive en áreas rurales. El Perú es un país mega-diverso a nivel ecológico, pero también a nivel étnico con 76 etnias originarias y descendientes de migrantes europeos, afroperuanos, asiáticos y mestizos. Pese a ser considerado como país de renta media alta, los altos niveles de desigualdad obedecen a causas estructurales, registrando severos problemas de exclusión social, discriminación y pobreza.

A partir del 1990, el Estado canceló los servicios de financiamiento, asistencia técnica que brindaba a los agricultores y dejó de intervenir en la economía, salvo para infraestructuras y la promoción de las exportaciones. En 30 años, una estructura dual de propiedad rural se ha reconstituido: en un polo, una agricultura empresarial agroexportadora que concentra grandes extensiones de tierra, habilitadas gracias a proyectos de irrigación financiados por el Estado; en el otro polo, más de 2,2 millones de unidades productivas de la agricultura familiar, que cubren su auto-consumo y proveen alrededor de 70% de los alimentos consumidos en el país. La AF proporciona también buena parte de la mano de obra que necesita la agricultura de exportación. A partir de 2013, se contrae el ciclo de precios altos de materias primas. La consecuencia en los siguientes años, y en particular durante el SIA1, es un menor crecimiento de la economía peruana, una disminución de los ingresos fiscales y por ende un estancamiento de los programas sociales, de infraestructura y de desarrollo, impulsados por el Estado central y por los gobiernos regionales y provinciales y distritales<sup>1</sup>. Si bien existen una variedad de programas estatales dirigidos a la agricultura (ver tabla 11), su cobertura y su eficacia no aumenta.

En la sierra y amazonía, crecieron actividades minera, petrolera, gasífera pero también avasallamiento por extensión de cultivos de palma, cacao y coca, en los mismos espacios que las comunidades campesinas y la agricultura familiar. Con lo cual, los recursos naturales, como el agua, tierra, bosques, suelo y subsuelo y finalmente el territorio entran en disputa y son la mayor fuente de conflictos socio ambientales en el país<sup>2</sup>.

El quinquenio 2017-2021 se caracteriza por una gran inestabilidad política en el Perú: se sucedieron 5 presidentes: Kuczynski, Vizcarra, Merino, Zagasti y ahora de Pedro Castillo. Después de años de denuncia de corrupción y de inestabilidad política (renunciaron dos presidentes ante el riesgo de destitución), en 2021 se llevó a cabo una campaña electoral agresiva y polarizada, evidenciando un país fracturado: por un lado, un sector “globalizado”, urbano, de clase alta o media y, por otro lado, un sector empobrecido, marginado, provinciano, campesino y urbano marginal.

El nuevo presidente de la república, Pedro Castillo, ha sido investido el 28 de julio de 2021. Cuenta con una minoría parlamentaria y dificultades para construir una coalición que le permitiría llevar a cabo el “proceso de cambio” anunciado en la campaña. En febrero 2022 el Presidente se ha visto en la obligación de nombrar su tercer primer ministro y gabinete. Por lo pronto, ha lanzado anuncios en materia agraria en particular el lanzamiento de una 2<sup>da</sup> reforma agraria.

Frente a esta problemática, el programa SIA1 en Perú plantea la defensa y la promoción de la AFS, con los siguientes objetivo y resultados:

---

<sup>1</sup> En adelante agruparemos los dos últimos bajo la denominación gobiernos municipales.

<sup>2</sup> Ver informes de la defensoría del Pueblo [www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/](http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/)

Su objetivo específico es contribuir al refuerzo de los desempeños económicos, medioambientales y sociales de los actores de la agricultura familiar sostenible y de la economía social, planteando los cinco cambios intermedios o resultados siguientes:

- Resultado 1: Los productores han adoptado o consolidado técnicas de producción sostenibles y han reforzado la gestión de sus actividades.
- Resultado 2: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y empresas sociales han reforzado sus capacidades de transformación y de comercialización.
- Resultado 3: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y las empresas sociales tienen acceso a servicios financieros perennes y adaptados a sus necesidades.
- Resultado 4: Las autoridades públicas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos son sensibilizados, toman en cuenta y se movilizan a favor de la AFS y de la ES.
- Resultado 5: Las capacidades de los actores organizados de la AFS y de la ES son reforzadas.

### 3 Objetivos y preguntas de evaluación

Esta evaluación se centra en el conjunto de acciones que SOS Faim lleva a cabo en Perú mediante el financiamiento del Programa Común, concretamente con sus nueve socios o “partenarios” peruanos, de los cuales cuatro son organizaciones representativas de productores (de 2<sup>do</sup> o 3<sup>er</sup> piso), un fondo para las finanzas rurales, tres ONG y un consorcio de apoyo y/o incidencia política.

Según los TdR, los tres objetivos de la evaluación son:

- 1) Para cada uno de los resultados del programa (incluyendo el OE):
  - a. Evaluar el logro del resultado en términos de calidad y cantidad;
  - b. Calificar la pertinencia, el impacto, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de los cambios observados sobre el terreno.
- 2) Para el programa en su conjunto:
  - a. Evaluar la incorporación de la perspectiva de género,
  - b. Evaluar la inclusión de la dimensión transversal del medio ambiente.
- 3) Para aspectos específicos del programa: Responder a las preguntas específicas de evaluación (PE) siguientes:

PE1. ¿Los resultados del programa, analizados bajo el filtro de los criterios del CAD, están en línea con las expectativas? ¿En particular, cual es el grado de logro del OE desde el aporte de SOS Faim?

PE2. ¿Ha integrado satisfactoriamente el programa las dimensiones transversales del género y el medio ambiente?

PE3. ¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles del programa?

PE4. ¿Cuáles son las principales enseñanzas que ha extraído el evaluador de la observación de los resultados del programa?

PE5. ¿Cuáles son las conclusiones y recomendaciones del evaluador en vista del programa 2022-2026, que se centrará en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles?

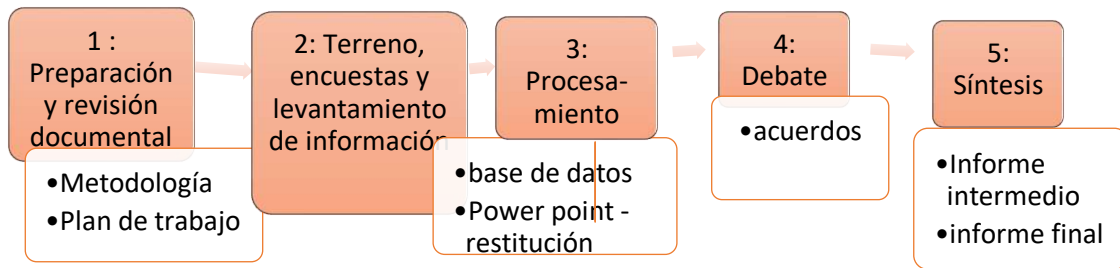
PE6. ¿Cómo ven los socios de SOS Faim los vínculos, colaboraciones y sinergias que se han tejido entre ellos y con los otros socios de las ONG Islas de Paz y Autre Terre en el marco del programa (vínculos de interés, relevantes, naturales, forzados, útiles, inútiles...) y por qué?

PE7. ¿Cuáles son las recomendaciones de los socios para fortalecer/consolidar los vínculos entre ellos y la coherencia del futuro programa conjunto SIA 2?

PE8. ¿Cuál es el impacto del Covid-19 sobre el programa? ¿Cómo la llegada eventual de “retornantes” (de las ciudades) ha cambiado la dinámica de la agricultura y de las comunidades? ¿En particular, como los socios se han adaptado a las nuevas formas de trabajar (a distancia, con el uso de medios digitales), y cuál ha sido el efecto de éstas en el programa?

## 4 Descripción de la metodología de evaluación

La evaluación se realizó siguiendo las cinco etapas previstas:



La revisión de documentos arrancó desde mediados de noviembre y consistió en analizar los planes, los informes, las diferentes bases de datos de indicadores, los estudios, las páginas web de los partners, normativas, etc. que recibimos de SOS Faim. Dicha revisión se prosiguió durante las visitas e inclusive se amplió, pues recibimos nuevos documentos de los partners.

La fase de encuesta abarcó los nueve partners, pero con énfasis diferentes. Se examinó el trabajo de campo de CAAP, Arariwa, Redes y Agrosalud a nivel de parcelas y entrevistas a familias y dirigentes de organizaciones de base en Calca, Lamay, Chumbivilcas, Pichanaki y Ucayali. Nos hemos reunido con los equipos y la dirección de los nueve partners en Cuzco, Huancayo, Lima y Pucallpa. Con ellos se hizo una revisión de los indicadores del marco lógico (IML) y de los indicadores de desempeño (IdD), lo cual permitió un análisis conjunto de los valores obtenidos, de las precauciones a tomar en su lectura, de los avances y retrasos. Se pudo comprobar el alto cumplimiento de registro y envío de información a SOS Faim según los formatos pactados.

A grandes rasgos la programación de visitas se cumplió y la mayoría de las entrevistas se hicieron en forma presencial; en el caso de Coopeagro los gerente y dirigentes no acudieron a las reuniones programadas. Varias entrevistas con informantes de Lima se hicieron de forma virtual, lo cual reduce siempre la calidad del intercambio.

Realizamos un análisis de la información contenida en los informes narrativos y en las hojas de cálculo Excel donde se registran los indicadores.

**Tabla 1: Conteo de indicadores de los marcos lógicos individuales de cada partner (IML)**

	OG	OE	R1	R2	R3	R4	R5	total	Comunes MLG	Específicos del partner
Agrosalud	0	3	3	6			5	17	12	5
Arariwa	0	2	2	2	2	2	3	13	13	0
Redes	0	2	3	2	4	3	3	17	16	1
CAAP	0	7	12	7		7	9	42	15	27
CCCP	0	2	3	12				17	11	6
FOGAL	0	9			7		5	21	9	12
Ciderural	0	4			20		7	31	11	20
Conveagro	0	3				12	4	19	8	11
CAP	0	5				13	3	21	8	13
Total								198	16	82
Marco lógico global	0	2	3	2	3	3	3	16		

Los 9 marcos lógicos de los partners suman 198 indicadores (IML), entre los cuales se repiten los 16 indicadores comunes constitutivos del marco lógico global (MLG) y 82 indicadores



específicos de los partners. Cada partner es responsable del seguimiento de sus IML, pero los reporta todos a SOS Faim.

Adicionalmente siete partners presentan dos archivos y dos presentan sólo un archivo<sup>3</sup> con sus propios indicadores de desempeño (IdD), de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 2: Conteo de indicadores de desempeño**

	Desempeño a nivel de OP				Desempeño central				
	económico	ambiental	social	total	económico	ambiental	social	total	
Agrosalud	1	1	2	4	1	1	3	5	
Arariwa	3	1	1	5	2	2	4	8	
Redes	3	2	3	8	1	1	2	4	
CAAP	2	2	2	6	2	1	1	4	
CCCP	4	1	3	8	3	1	1	5	
FOGAL	2	1	1	4	3	1	2	6	
Ciderural	3	1	4	8	2	1	3	6	
Conveagro					2	1	3	6	
CAP					2	2	2	6	
	18	9	13	43	18	11	21	50	93

A la gran cantidad se suma la diversidad de naturaleza de indicadores que no permiten una sumatoria ni por tipo de actores. Es la razón por la cual, en este informe se ha seleccionado algunos indicadores que expresan más claramente los logros o las dificultades.

Adicionalmente, se utilizó el software Netdraw para elaborar un mapa de actores relacionados con SOS Faim y sus partners. El software exige una codificación de las relaciones entre actores: tipo de relación, intensidad, frecuencia, otras características; se elaboró la base de dato en Excel y luego se la convierte en un lenguaje .txt legible por Netdraw.

Este informe resalta los hallazgos de nuestras entrevistas, lecturas, y algunas propuestas de nuevos instrumentos aplicados y/o recomendados. Proponemos representaciones gráficas, hechas a partir de la data proporcionada por las matrices Excel de seguimiento o por los partners. No hemos generado información nueva, simplemente la hemos presentado de forma gráfica. Es la principal recomendación que hacemos en cuanto a la interpretación de los datos: utilizar y perfeccionar gráficos o mapas ayuda a distinguir tendencias.

Los principales límites de este estudio son:

- 1) El haber contado con la información estadística al 31 de diciembre de 2020; no permitiendo evaluar los avances del año 5 del programa SIA1.
- 2) Frente a la diversidad de partners de SOS Faim, la decisión de abarcarlos todos implicó una dispersión inicial del análisis y la dificultad luego en ordenar la síntesis. En efecto, exigió más tiempo que lo previsto y los instrumentos previstos inicialmente para recoger, ordenar resultaron rebasados, ante la diversidad de los partners, zonas de intervención y la atomización de las actividades. Esto nos obligó sobre la marcha a ordenar la información de acuerdo a formatos específicos para cada resultado (tipología de normas, matriz de relación entre actores, costos unitarios, etc.).
- 3) Fueron los partners quienes seleccionaron – y facilitaron la logística para visitar – las familias, autoridades o funcionarios a entrevistar; no hubo una muestra aleatoria o una investigación de campo según criterios de los evaluadores; exigencias que hubieran requerido más tiempo y más logística.

<sup>3</sup> Conveagro y CAP no apuntan directamente a fortalecer capacidades de sus afiliadas, por lo tanto, no presentan el 2<sup>do</sup> archivo.

## 5 Análisis de los resultados del programa según los criterios del CAD (PE1)

La tabla 3 establece la contribución de los nueve partners a los cinco resultados. En el punto 5.6.1. analizaremos la selección de los partners.

*Tabla 3: Contribución de los nueve partners a los cinco resultados*

	R1 técnicas de producción sostenibles	R2 transformación y comercialización	R3 servicios financieros perennes	R4 incidencia política	R5 capacidades hacia la AFS
CCCP					
CAAP					
Arariwa					
Agrosalud					
Redes					
Ciderural					
FOGAL					
ConveAgro					
CAP-RAE					

### 5.1 R1: Los productores han adoptado o consolidado técnicas de producción sostenibles y reforzado la gestión de sus actividades

#### 5.1.1 Pertinencia elevada, pero diseños poco respaldados

La baja producción y la baja productividad de la AF es un lugar común. Se debe a la baja capacidad de inversión, por no tener acceso a suficiente capital natural (tierra, agua, suelos fértiles), capital técnico (ver R1; semilla de calidad, resistentes a sequía-inundaciones-plagas, insumos, técnicas que permiten cuidar los recursos), capital comercial (ver R2; volúmenes y contactos suficientes para obtener precios remuneradores), a capital financiero (ver R3), etc. Este panorama desolador no es el mismo en todos los casos: existen agricultores familiares que logran acumular en las mismas condiciones naturales que los demás. El no caracterizar la problemática de cada zona de intervención hace difícil conectar lo particular con la escala regional o nacional.

No todas las intervenciones en R1 están basadas en un diagnóstico preciso de la situación de partida de los sistemas de producción agropecuarios. Arariwa, en 2016, tenía una línea de base precisa. Agrosalud y Redes poseían un conocimiento empírico de los sistemas a intervenir. En 2021, Agrosalud sistematizó su diagnóstico<sup>4</sup>.

Ahora bien, la diversidad productiva (tubérculos y ganadería de altura en Cuzco, plantaciones de ceja de selva en río Perené, cultivos de decrecida en las restingas de Ucayali) es una ventaja porque enfoca diferentes agriculturas familiares y ayuda a pensar la necesaria diferenciación de políticas públicas, pero dificulta establecer una convergencia agronómica entre las 3 ONG.

<sup>4</sup> Señala problemas de pérdida de cosechas por inundación, de monocultivo, de fertilidad, de dificultad de transporte de personas y productos, de desnutrición y anemia en niños. No existe una tipología de unidades de producción agraria (UPA). Si bien todas pertenecen a la agricultura familiar, existe diferencia de ingresos y de capital; no queda claro si Agrosalud trabaja con familias más pobres; se estima que los agricultores de restinga (tierras inundables) que son el grupo meta de Agrosalud representan 40% del total de las UPA de Ucayali. Los productores ribereños enfrentan un precario sistema de tenencia de tierra, donde muy pocos poseen un título de propiedad formal. Viven al ritmo de las crecientes y vaciantes del río Ucayali y afluentes. Las crecidas inundan las restingas y depositan aluviones. Es una ventaja para la agricultura, pero siguen siendo suelos pobres en nitrógeno. Existe diferencia en el comportamiento de comunidades nativas con relación a los caseríos con pobladores mestizos: la estructura social depende del jefe (apu), quien centraliza las decisiones y el contacto con el exterior, sin mayor obligación de rendir cuentas a la comunidad.

En las economías campesinas hay tensiones para el uso de la mano de obra familiar: picos de trabajo en el calendario agrícola comunal, oportunidades de trabajo en otras fincas, en la ciudad, en el turismo, etc. que terminan resolviéndose mediante migraciones temporales sobre todo de varones. La diversificación de cultivos y la agroecología implican una mayor dedicación e inversión de la mano de obra en el deshierbe y la producción de insumos locales. Implica también una menor dependencia de insumos comprados, o sea un ahorro monetario. Las perspectivas de adopción y difusión de las técnicas de agroecología – más allá de un entusiasmo ideológico - dependen básicamente de un cálculo económico y de costo de oportunidad de los diferentes miembros de la familia. No vimos este cálculo en el diagnóstico, ni en el curso de la ejecución.

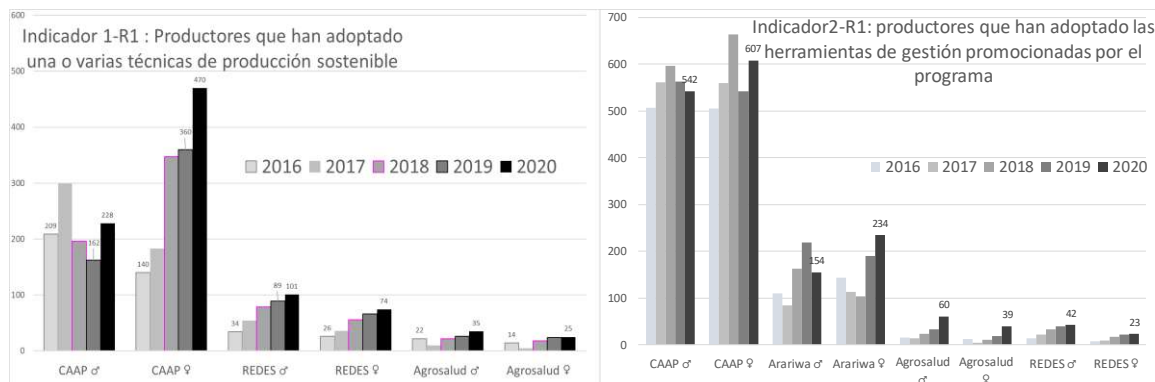
Los OG de Arariwa, Redes y AgroSalud no mencionan su aspiración en reducir la desnutrición. Salvo Redes, no previeron relacionarse con instituciones educativas, programas escolares de alimentación, centros de salud, programa de vaso de leche, club de madres u otros.

### 5.1.2 Eficacia: metas superadas y cierto énfasis hacia las mujeres rurales

La figura incluye el reporte de los indicadores 1 y 2 del R1 en el MLG para cuatro partners (CAAP, Arariwa, Redes, Agrosalud)<sup>5</sup>.

La observación principal es la eficacia de los partners en alcanzar y superar el número de productores a los que se han comprometido llegar: 93% para CAAP, 97% para Redes y 100% para Agrosalud para el indicador 1 y 77% para CAAP, 104% para Arariwa, 93% para Redes y 248% para Agrosalud para el indicador 2.

Figura 1: Cobertura de productores y productoras



La otra observación es que tanto CAAP como Arariwa han beneficiado más a mujeres que a hombres, mientras es la inversa con Agrosalud y Redes. No hemos podido relacionar esta tendencia con elementos de contexto o con decisiones institucionales; es un tema a investigar.

En las playas y restingas de Ucayali, antes se cultivaba unos 6 cultivos, hoy se cuenta con 19 especies cultivadas, que ofrecen una mayor diversidad y un mayor balance nutricional para el autoconsumo de la familia. Además, se ha fomentado la plantación de árboles forestales que resisten a la inundación como bolaina, capirola, huito y cedro en las partes altas.

### 5.1.3 Eficiencia: costos unitarios disimiles

Los intercambios de experiencias entre ONG partnerias de SOS Faim y entre éstas y los partners de IdP y Autre Terre, han sido apreciados por los técnicos de las ONG. Les han

<sup>5</sup> No incluye el reporte de la CCCP porque 1) considera la totalidad de los socios de sus afiliadas, un dato que no está actualizado por las cooperativas afiliadas y que incluye cooperativas inactivas; 2) según el informe de evaluación 2019 de la CCCP, no hay base para afirmar que han adoptado técnicas de producción sostenible gracias a SIA1, 3) el apoyo de SIA1 a la CCCP fue durante 2017 a 2019 y se concentró en la gerencia y las unidades de negocio en Lima.

permitido adquirir conocimientos sobre agroecología y cooperativismo. De hecho, cada una de las 3 ONG y la CAAP combinan de forma diferente el esquema un ingeniero o técnico extensionista para menos de 80 familias<sup>6</sup>, con la identificación y capacitación de líderes-as/promotore-as que refuerzan y/o realizan luego las actividades de capacitación buscando un efecto demostrativo (parcelas y galpones demostrativas, semilleristas, otros) y multiplicador.

En el caso de Cuzco donde trabajan en las mismas provincias, pese a las inducciones del representante de SOS Faim, no se ha logrado la articulación entre CAAP y Arariwa, a pesar que cuentan con actividades de capacitación /escuela de líderes y lideresas, experiencia en el tema de ambiental y de encontrarse una oficina cerca a la otra<sup>7</sup>.

La tabla 4 permite comparar la inversión global por familia beneficiada en forma directa por el programa SIA1 y algunos de sus ejecutores. Se trata de una aproximación gruesa porque i) en todos los casos, se ha considerado el presupuesto total presentado (que fue recortado en 2017 en 17%); ii) al no disponer del número total sin repetición de familias atendidas por los cinco resultados, optamos por el indicador nº2 del R1 del marco lógico global.

**Tabla 4: Estimación del costo unitario por productor atendido**

	Presupuesto total 2017-2021	# productores atendidos en forma directa (i2 del R1 2020)	Costo unitario € / productor
Programa SIA1	6.510.147 €	19.000 (meta 2021 doc. SIA1)	343 <sup>8</sup>
SOS Faim con CCCP	3.608.843 €	8.849	407
SOS Faim sin CCCP	3.368.843 €	1.701	1.981
CAAP	385.040 €	1.149	335
Arariwa	530.000 €	288	1.366
Agrosalud	340.000 €	99	3.434
Redes	300.000 €	65	4.615

El ratio # beneficiarios / presupuesto total hace aparecer costos unitarios disímiles entre partners. Sin sacar conclusiones definitivas, el ratio es útil para diferenciar los partners según la intensidad y heterogeneidad de su extensión agropecuaria y de su acompañamiento. En el caso de la CAAP, se considera todos los socios de las afiliadas que participan a actividades técnicas, generalistas, informativas, a diferencia de la focalización hacia grupos meta más pequeños, pero bien identificados que reciben un apoyo intensivo y acumulativo (nivel básico, intermedio, avanzado), año tras año, en el caso de las 3 ONG. El esquema de extensión agropecuaria podría dar lugar a una reflexión y un intercambio de experiencias entre partners buscando incrementar su eficiencia, apoyándose asimismo en un perfeccionamiento del ratio propuesto por la tabla 4<sup>9</sup>.

### 5.1.4 Impacto: probable incremento de ingreso

La medición sistemática de los ingresos de una familia campesina es una actividad costosa y exigente que tropieza con dificultades metodológica; no estaba previsto en los marcos lógicos para R1, R2 o R3. Los técnicos de Arariwa llevan a cabo un registro y una encuesta para determinar los ingresos de los beneficiarios de su proyecto. Pero la información aún no está sistematizada. En nuestras visitas, los miembros de las familias entrevistadas señalan claramente un incremento

<sup>6</sup> Se trata de una aproximación para las 3 ONG, dividiendo # familias atendidas por # técnicos; a profundizar. Existen otros métodos de extensión más baratos como la capacitación de campesino a campesino o las escuelas de campo, que son parcialmente aplicados por los partners. En tierras altas y bajas de la región Cuzco, la experiencia de Pachamamaraymi (pachamamaraymi.org) podría servir de inspiración.

<sup>7</sup> Se podría deber (a profundizar) a una desconfianza basada en lógicas divergentes entre cooperativas y ONG, celos institucionales, percepciones históricas negativas, conflictos de personas, etc.

<sup>8</sup> Es el valor que aparece a la p.36 documento SIA 2017-2021, por lo tanto incluye Îles de Paix y Autre Terre, que trabajan más intensivamente pero con pocas familias.

<sup>9</sup> Se sugiere afinar el ejercicio considerando sólo el presupuesto y los beneficiarios de cada resultado.

de sus cosechas y de sus ventas y su utilización en el mejoramiento de viviendas (techos de calamina, electrodoméstico, separación y mejoramiento de la cocina, etc.) y la compra de herramientas agrícolas (desbrozadoras) y medios de transporte (motos, lanchas).

Esta observación debe ser matizada porque no hemos realizado una encuesta de ingresos a una muestra aleatoria, es posible que los partners nos hayan presentado las familias más exitosas y las más acomodadas. En todo caso, la hipótesis de incremento de ingresos gracias a la adopción de un paquete agroecológico y a la inversión en infraestructura (cosecha de agua, fitotoldo, riesgo por aspersión) se encuentra confirmada en estos casos.

### **5.1.5 Sostenibilidad: articulación coyuntural con fondos estatales**

El acompañamiento, la capacitación y la asistencia técnica brindada a las familias campesinas son cubiertos enteramente por los partners gracias al financiamiento SIA1. Cabe resaltar el hecho positivo que Agrosalud ha obtenido un cofinanciamiento de 1/5 por Mission Inclusión (Canadá) y REDES de Mandacarú (Italia). En ambos casos, SOS Faim facilitó estos co-financiamientos y los canaliza. Por consiguiente, el SIA2 es la oportunidad de prolongar el esfuerzo durante varios años y de plantearse desde el inicio indicadores de diversificación, productividad y rentabilidad y la cuestión de la sostenibilidad.

La otra fuente de sostenibilidad financiera es la movilización de recursos públicos, ya sea a través de los POA municipales y regionales, ya sea a través de los programas estatales. Así la CAAP ha asesorado sus afiliadas en la elaboración de planes de negocios para postular a las convocatorias lanzadas por Agroideas y ha logrado financiamientos para sí misma (125.000 S/), Coopeagro (960.000 S/), ACCCR (380.000 S/) y Coopaiseg (1.300.000 S/); actualmente Agrosalud está asesorando los planes de negocios de ORPAMU y COPAGRA ante esta misma fuente. Adicionalmente Agroideas podría otorgar préstamos de la fuente AgroPerú, entre 5.000 y 20.000 S./UA con una tasa de interés del 3% anual; financiamiento que permitiría a los productores con superficie de más de 1 ha (camucamu o cacao) de contratar mano de obra para hacer frente a los trabajos de poda y espaciamiento de sus plantaciones. Con la asesoría de la CAAP, AGROVAS ha obtenido 970.000 S/ de Procompite; asimismo ORPAMU asesorada por Agrosalud.

A cada vez, se trata de proyecto de corto plazo (1 o 2 años) con un objetivo productivo. El reto es aprovechar estas oportunidades para lograr el desarrollo de capacidades de gestión de las afiliadas o actores meta, en particular de movilizar sus contrapartidas en efectivo, su capacidad de ejecución y rendición de cuentas. En el caso del proyecto de Coopeagro, se evidencia las debilidades y conflictos internos de la organización: predio alquilado por la comunidad, desconfianza generalizada por las comunidades socias, percepción negativa de la CAAP, etc.

## **5.2 R2: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y empresas sociales han reforzado sus capacidades de transformación y de comercialización**

### **5.2.1 Pertinencia elevada, pero diseños poco respaldados**

La conversión a sistemas agroecológicos, además de presentar inconvenientes en términos de abastecimiento en insumos y exigencia en mano de obra, no implica automáticamente una revalorización de los precios. Obtener una certificación (SPG o por una empresa autorizada) es un costo adicional (asumido por Redes en el caso de la coop. La Orgánica).

La diversidad de cultivos es una ventaja para el autoconsumo, pero no lo es para la venta dado que la mayoría de los comerciantes no la valoran y tienden a pagar el mismo precio por productos

naturales que los cultivados de forma convencional. El precio de un producto suele basarse en sistemas de producción convencionales que producen más cantidad por hectárea.

El diseño del R2 no diferencia el tipo de apoyo que se proporcionará a las OP y tampoco lo hacen los marcos lógicos de CCCP, CAAP, Arariwa, Redes o Agrosalud. La debilidad administrativa es una característica de muchas OP en todo el país (ver la crisis de varias afiliadas a CCCP; fue señalada por el equipo de CAAP; y por FOGAL y Ciderural cuando se les preguntó por qué no se otorgaba préstamos a más a OP). Se explica por la rotación de los directivos (los directivos capacitados dejan el cargo y es ocupado por gente nueva que no domina los principios y la información contable) y por la dificultad en contratar gerente, contadores, administradores competentes y experimentados que acepten trabajar en la zona rural. Una debilidad frecuente para la gobernanza es la confusión de roles entre gerente y presidente y en el seno de los órganos de gobierno. Sin embargo, los diseños no hacen un análisis al respecto (ver 5.2.5 propuesta de tipología a desarrollar). Se tiende a enfrentar este problema de talentos humanos mediante la reiteración de capacitaciones en temas legales, contables y administrativos.

### 5.2.2 Eficacia: historias de fracasos pero más historias de éxitos

El caso de Coopeagro es aleccionador: la cooperativa tiene locales y maquinaria para realizar la transformación, pero perdió su capital de trabajo por malas operaciones, malos manejos y multas que provocaron la desconfianza de las familias y comunidades socias y la ruptura de contratos con Qali Warma (programa proveedor del desayuno escolar). El caso de ACCCR es similar. Por contraste, se puede afirmar que las otras afiliadas a la CAAP, las asociaciones impulsadas por Arariwa (22 de cuyes, 16 de hortalizas, 10 de papa nativa, 2 de restaurantes, etc.), ORPAMU y Coopagra apoyadas por Agrosalud, la cooperativa La Orgánica apoyada por Redes, etc. han cumplido su mandato y prestado uno o varios servicios a sus asociados. El desarrollo de dichas OP no es lineal, sufre altibajos, de acuerdo a la coyuntura, de acuerdo al dinamismo de sus dirigentes y gerentes y a su dependencia de la ONG de apoyo.

Además, cabe recalcar varias iniciativas promisorias de construcción colectiva de canales de transformación y comercialización arraigados en el territorio y orientados al mercado local:

- ❖ La marca colectiva CAAP FOOD de la CAAP, inspirada en la marca colectiva PUMA CAFÉ de la CCCP;
- ❖ Las alianzas en construcción entre cooperativas agrarias y coopac para “cooperar entre cooperativas”: Los Andes y Ética compraron panetones de la CAAP;
- ❖ El fuerte impulso de la actividad de crianza de cuyes, conectándola con los restaurantes familiares asociados en los “corredores gastronómicos” en Calca y Chumbivilcas;
- ❖ El éxito de tiendas de productos ecológicos donde convergen los productos de muchas cooperativas.

Durante años, las cooperativas cafetaleras han construido ventajas comparativas: 1º) desempeñando un rol regulador de los precios en plaza debido a las grandes cantidades que acopian, benefician y exportan; 2º) disciplinando sus socios para que obtengan sellos (orgánicos, comercio justo, pequeño producto, eco-amigable, etc.) y cafés especiales, que les hacen acreedores de un sobreprecio; 3º) a través de la incidencia política de sus gremios, han logrado un plan de relanzamiento post-roya, que benefició a 40.000 cafetaleros. Paulatinamente, los privados han logrado desplazar las cooperativas canalizando los sellos y combinándolos con cafés convencionales (los combos); han sabido aprovechar las brechas donde las cooperativas son más burocráticas o cuando carecen de capital de trabajo. La CCCP ha contribuido a abrir perspectivas comerciales nuevas: el reconocimiento y la exportación de cafés especiales y el consumo nacional de café. El apoyo de SOS Faim durante años y durante los 3 primeros años del SIA1 ha servido a crear unidades de negocio exitosas: planta de tostaduría de café para el mercado nacional, escuela de catadores y baristas y organización de la Taza de la Excelencia en Perú que desemboca

en la exportación de microlotes a precios elevados. El inconveniente de esta especialización ha sido un distanciamiento con sus bases y una individualización de los beneficios.

Con el fin de reconectarse con sus afiliadas y que sean ellas las que se beneficien del boom de los cafés de calidad, la CCCP ha realizado un diagnóstico de las buenas prácticas comerciales de sus afiliadas<sup>10</sup>. Sobre esta base, la CCCP ha logrado un financiamiento de USAID para afianzar y masificar dichas buenas prácticas en 11 cooperativas. Es de temer que la laboriosa construcción de una nueva ventaja comparativa (cafés especiales) sea recuperada a la postre por comerciantes privados. Consciente de este riesgo, la CCCP apuesta a desarrollar las capacidades técnicas, pero sobre todo comerciales de las cooperativas: lo que busca es perfeccionar el enfoque de cadena, mediante la complementación y fidelización de las cadenas de suministro y mediante su territorialización ligada a ecosistemas preservados, garantía de la identidad y de la calidad.

### 5.2.3 Eficiencia: la difícil cuestión de la gestión del personal

SOS Faim no tiene ni busca injerencia en la política salarial de sus partners ni en la de las OP apoyadas por los partners. En general, los sueldos de los técnicos de campo de las ONGD o de la CAAP son bajos. Las consecuencias son, por un lado, contratar a profesionales jóvenes y sin experiencia y una alta rotación del personal; por otro lado, contratar más técnicos. Llamamos la atención al respecto, sin suficientes elementos para concluir: no se requiere el mismo perfil y la misma actitud si el rol del técnico es ser gerente, transmitir conocimientos o si es identificar y promover productores que saben producir de forma eficaz, eficiente y con menos impacto ambiental.

De por sí, SOS Faim financia muchos gastos de personal y pensar en incrementar el perfil profesional implicaría aún mayor desequilibrio entre rubros financiados inversión/funcionamiento/personal (ver tabla 9).

### 5.2.4 Impacto: el adelanto de la cadena café

El sector cafetalero requiere que el país desarrolle una institucionalidad – pública – cafetalera (investigación, producción de germoplasma, extensión, financiamiento, etc.) como existe en otros países latinoamericanos. Hubo pocos logros al respecto durante los tres decenios neoliberales. Para la exportación, históricamente, se han ido construyendo con éxito cambiante corredores cafetaleros:

- 1) en el norte, alrededor de Norandino,
- 2) en el centro, en la Selva central, alrededor de la ex-central Café Perú, hoy de la Corporación Café Perú
- 3) en Cuzco, alrededor de COCLA
- 4) en el Sur, alrededor de CECOVASA

Pero para que funcione una cadena de valor se requiere completar las cadenas de suministro y fidelizar los compradores (importadores, tostadores, cadenas de supermercado, etc.) y al mismo tiempo desarrollar su arraigo en el territorio, la gestión de los recursos tierra, agua, bosques, y la articulación de los actores involucrados. El desarrollo del consumo nacional de café (soluble y pasado) es una señal alentadora que conectará más el consumidor y las zonas productoras.

El ejemplo del café pone de manifiesto necesidades similares para los otros rubros intervenidos: fruta, camucamu, papa nativa, hortalizas, granos andinos, etc. El Estado tiene un rol fundamental para generar condiciones de infraestructura, pero también condiciones institucionales propicias, que escapen en gran medida a los productores, a sus OP y sus gremios.

---

<sup>10</sup> Reconocimiento de la asistencia técnica brindada por la cooperativa a sus socios ganadores de eventos de calidad, ventas directas a tostadores (Florida), exportación de microlotes y de café natural (Inkawasi), fidelización de compradores (Pangoa), etc. Se estima que 5% del café peruano tiene un reconocimiento como café especial.

Dos de las afiliadas a la CAAP son organizaciones de 2<sup>do</sup> piso, porque sus socios son comunidades campesinas. Éstas son representadas en la asamblea general por delegados. En el Valle Sagrado, los socios de las cooperativas agrarias pertenecen también a comunidades campesinas. En 2021, la CAAP ejecutó un estudio antropológico<sup>11</sup> para comprender las causas y dinámicas socioculturales de CoopeAgro (Cusco) y ACCCR (Apurímac) con la hipótesis que la imbricación entre los niveles de decisión comunal y gerencial explica en parte los problemas por los que viene atravesando.

### 5.2.5 La sostenibilidad es variable y precaria

La sostenibilidad económica de las OP depende de la rentabilidad de sus operaciones, y trae consecuencias inmediatas para la sostenibilidad institucional y social. Se puede distinguir dos tipos de OP: 1<sup>o</sup>) las más pequeñas y recientes: no tienen gastos de estructura y sus gastos son proporcionales a sus operaciones; volverse personas jurídicas es accesorio (ejemplo: asociaciones promovidas por Arariwa y Redes). 2<sup>o</sup>) las más grandes cuentan con persona jurídica; invirtieron en infraestructuras y equipamiento; tienen gastos estructurales (vehículos, personas, mantenimiento de plantas y oficinas, etc.) (ejemplo: las afiliadas a la CCCP y a la CAAP, Coopagra, etc.), pero no todas llegan a su punto de equilibrio.

El servicio prestado por las primeras es mínimo y es capaz de adaptarse a la coyuntura, pero dependen de la claridad y del dinamismo de los dirigentes. El servicio prestado por las segundas es más completo, implica reclutamiento de técnicos y aspira a ser permanente, pero requiere de la delegación de poderes, que suele producir un alejamiento de las bases y una autorreferenciación de la OP. El paso del tipo 1 al tipo 2 es deseable, pero no tiene por qué ser la norma o hacerse quemando etapas de maduración.

Durante años, la CCCP dependió del financiamiento de SOS Faim para mantener su equipo gerencial. El apoyo del SIA1 estuvo programado en forma decreciente hasta 2019. La evaluación externa y proyecciones realizadas en octubre 2019 evidenciaron una crisis por el alejamiento de las afiliadas y el endeudamiento por cumplir las contrapartes de proyectos con el Estado y la necesidad de cerrar actividades no rentables (cafetería) y vender activos (casa). En 2020, SOS Faim financió una asesoría administrativa-financiera, a raíz de la cual la CCCP reestructuró su deuda, saneó y actualizó sus estados financieros (se volvieron disponibles después de 15 días cuando antes demoraban más de 6 meses). Se estimuló la fuerza de venta y se potenció lo más rentable. En 2020, la CCCP cerró con EEFF en equilibrio y con un excedente probable en 2021. Hoy las perspectivas de la CCCP son alentadoras; la recuperación de su salud financiera ha contribuido a que haya captado fondos de USAID, alrededor de un proyecto estratégico que ratifica la misión de prestación de servicios técnicos y comerciales de la CCCP.

## 5.3 R3: Los productores, las organizaciones de productores (OP) y las empresas sociales tienen acceso a servicios financieros perennes y adaptados a sus necesidades.

### 5.3.1 Pertinencia elevada

Uno de los factores que explica la pobreza de la mayoría de la AF es la exclusión financiera: sólo 20% de la población rural está bancarizada<sup>12</sup>. Las actividades agrícolas son consideradas como

<sup>11</sup> "Estudio de las Relaciones entre comunidades campesinas y cooperativas". Elaborado por Daniel Rodríguez, Juan Pablo Pineda, Karen Gamarra y Gastón López; CAAP, diciembre del 2021. El estudio atribuye las causas de la crisis a las malas decisiones o malos manejos de dirigentes y no establece relación con el modelo de gobernanza o una posible incompatibilidad estructural entre cooperativas o asociaciones, impulsadas según un modelo occidental y las comunidades que responden a las identidades andinas.

<sup>12</sup> <https://andina.pe/agencia/noticia-bancarizacion-rural-crecera-politica-nacional-inclusion-financiera-762350.aspx>



riesgosas, aún más con el cambio climático, y los agricultores carecen en su mayoría de garantías mercantiles (títulos de propiedad, registro de bienes, ingresos mensualizados). SIA1 es pertinente porque se apoya en dos lineamientos estructurales: 1) fomentar organizaciones donde el poder esté entre las manos de los propios ahorristas/prestatarios; 2) profundizar mecanismos de garantía que permitan atraer recursos de IMF hacia las zonas rurales. Ciderural y FOGAL son precisamente los dos partners de SOS Faim que han desarrollado estos principios.

Sus objetivos y resultados anuncian acertadamente “servicios de calidad, eficientes, sostenibles y adecuados a sus necesidades” y los indicadores seleccionados son pertinentes para evaluar el tamaño de las carteras y el número de personas atendidas y la autosuficiencia operativa; pero no lo son para conocer el impacto en las familias de un territorio dado, en términos cuantitativo y cualitativo. Al no contar con esta información, hacemos la siguiente aproximación: los 109.000 prestatarios de la línea de base (2016) representan 5% de la totalidad de las UA familiares en Perú (2,2 millones) y los 295.000 alcanzados en 2020 representan 12% de 2,5 millones de UA. Se trata de una proporción elevada, pero a contrastar con la cobertura de otras IMF rurales. El OE de FOGAL menciona el acceso de familias rurales pobres a servicios financieros, pero no existe una tipología de productores, ni un indicador que permite diferenciar su nivel de pobreza; herramienta faltante que dificulta la evaluación del impacto.

Los proyectos no han sido diseñados desde la perspectiva ambiental, igualdad de género e interculturalidad. Sólo se prevé el registro de la información por sexo. El diseño no planteó innovaciones financieras en general (salvo el IdD3.1 de FOGAL), y en particular para reducir las brechas de género, cuando se sabe que la relación entre microfinanzas y género ha dejado lecciones importantes en términos de responsabilidad y de empoderamiento económico y social. En el quinquenio tampoco se planteó un objetivo o una meta en términos de financiamiento de sistemas de producción menos contaminantes o más resilientes al cambio climático.

En contraste, el énfasis de los esfuerzos del SIA1 ha sido el desarrollo de las capacidades de las IMF para una administración más transparente y más eficiente de las carteras (índice de riesgo, software, scoring, balance social, etc.)

En SIA1, co-existen dos modalidades de prestación de servicios de ahorro y crédito de primer piso: o la persona es atendida por una coopac o por un banco comunal (como Arariwa Microfinanzas). A lo cual cabe agregar que, a su vez, algunas coopac – afiliadas a Ciderural – emplean una metodología banco comunal como MF-Cajamarca y banco cooperativo solidario (BSC) como Ética; lo hacen para insertar personas tradicionalmente excluidas y en particular mujeres rurales. Ciderural y FOGAL apuntan a promover las coopac y sus documentos no plantean un análisis de ventajas y desventajas de cada modalidad. Se mantiene la hipótesis simplista según la cual el acceso a crédito es positivo en sí. No se han previsto estudios sistemáticos de impacto o de las consecuencias que las microfinanzas tienen sobre la vida de la gente rural, sobre su economía, la educación de lo-as niño-as, la vivienda, la fertilidad y conservación de los suelos, etc.

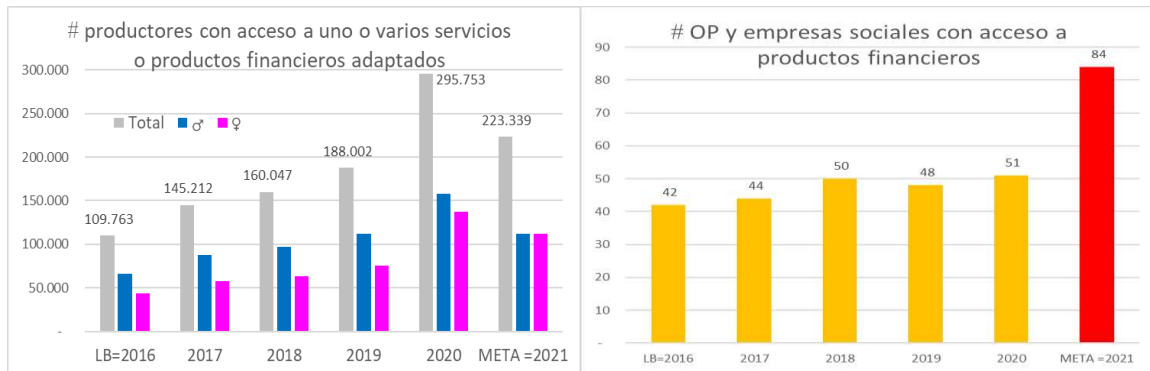
### 5.3.2 Eficacia: metas superadas en cuanto a personas, atrasadas en cuanto a organizaciones

La figura 2 muestra una tendencia favorable que indica la eficacia de las afiliadas de Ciderural y partners de FOGAL<sup>13</sup> y en mucho menor medida Arariwa y Redes<sup>14</sup>, en alcanzar una gran cobertura de productores rurales. En 2020, habían superado la meta de 2021 en un 30%.

<sup>13</sup> El número de prestatarios que Fogal informa proviene del cociente entre la cartera colocada y el monto promedio de préstamo de 1<sup>er</sup> piso.

<sup>14</sup> Cabe preguntarse si los prestatarios que se contabilizan como Redes son parte de la cartera de la coopac Ética y por lo tanto contabilizados también por Ciderural; como no pasan de 104 personas, no afectan la tendencia. Más impacto tendría la duplicación, si los partners de Fogal son afiliados a Ciderural como es el caso de Mide La Chuspa, Norandino o Cediflorida,

Figura 2: Cobertura total de las IMF de SIA1: hombres, mujeres y organizaciones



Se evidencia una tendencia hacia un mayor equilibrio entre hombres y mujeres en los 4 años: el porcentaje de mujeres ha pasado de 39,8% a 45,6%. No queda claro si esta tendencia es debido a una exigencia de Ciderural y Fogal o a una política de las IMF prestatarias.

El gráfico de la derecha muestra que la atención a personas jurídicas sigue una tendencia ligeramente en alza, pero queda por debajo de la meta trazada para el quinquenio en 39%. El diseño de un nuevo producto financiero por FOGAL (IdD3.1 “Número contratos firmados con nuevos productos financieros”) se ha realizado en 2018, pero su difusión ha sido muy inferior a lo previsto: 1 solo contrato cuando se planteó una meta de 8. Se trabajó sólo con la coopac Los Andes, quien se ha vuelto el socio estratégico.

Según la factsheet de Ciderural, a diciembre de 2020, 35% de la cartera de las 22 coopac que han reportado información, está destinada a agricultura y agro-industria; 14% a artesanía y pequeña industria; a 27% servicios y comercio y 23 % a consumo y otros. Se puede concluir a un destino mayoritario hacia actividades productivas y comerciales, pero los indicadores no permiten juzgar la calidad o la adecuación de la oferta a la demanda de los productores.

Entre Ciderural y sus afiliadas se dio un cambio de mentalidad hacia más transparencia. Este cambio nace de los reportes exigidos por la SBS (34 de las 35 afiliadas están inscritas en su padrón) y de la necesidad de las coopac de contar con un apoyo externo, pero dentro del sistema cooperativo. Es así como Ciderural ha consolidado su rol y su oferta.

Basándonos en el cuadro de seguimiento a los servicios prestados por Ciderural a sus afiliadas, la tabla 5 ordena los servicios según la frecuencia de uso y las coopac según el número de servicios que reciben y suscita las observaciones siguientes:

- ⇒ De 35 coopac afiliadas en noviembre 2021, 19 han ingresado a partir de 2020.
- ⇒ Las cooperativas más antiguas utilizan más servicios.
- ⇒ pero 5 de las coopac ingresadas más recientemente ya utilizan entre 3 y 6 servicios.
- ⇒ 3 coopac utilizan sólo 1 servicio, 3 coopac utilizan ningún servicio (cabe preguntarse acerca de las razones de su afiliación o ... el control de calidad de la data).
- ⇒ El crédito es el servicio que un máximo de coopac (17) utiliza; seguido del SCI (11), de los DPF (depósitos a plazo fijo) para Fondeo (10), SFI (software financiero integrado) (10) y Balance social (10).
- ⇒ De los 14 servicios ofrecidos, las 35 afiliadas utilizan en promedio 2,8.
- ⇒ La esquina inferior derecha evidencia el claro potencial de crecimiento de los servicios de Ciderural; pero también obliga a pensar las razones por las cuales no han sido brindado.

Tabla 5: Demanda y Oferta de servicios de Ciderural a sus afiliadas

ingreso de las coopac: naranja (antes 2019), amarillo (2020-21)	CAJA CENTRAL			SCI	SFI	BALANCE SOCIAL	ASESORIA CONTABLE	MICROSCOR E Y ESC ANALISTAS	PLANIFICACI ÓN ESTRATÉGIC A	ASIST TECN Y CAPACITACI ÓN	RIESGOS			OFICINA COMPARTI DA	n° de servicios que recibe
	CREDITOS	DPF FONDEO	DPF INVERSIÓN								GESTIÓN INTEGRAL DE RIESGOS - SOSR	INFORME DE RIESGOS TRIMESTRAL	INFORME DE GESTIÓN DE RIESGO DE CARTELA - GRC		
1 MF	X			X	X	X	X	X	X	X			X		9
2 SONDOR PACUCHA	X	X			X	X	X	X	X				X	X	9
3 CREDIPANGO		X		X	X	X	X		X			X			7
4 ALTIPLANO	X			X			X	X		X	X				6
5 BIENESTAR PERU	X			X			X	X		X	X				6
6 AMAZONAS			X	X		X		X	X						5
7 EMPRENDER			X		X		X					X	X		5
8 ETICA		X		X		X		X	X						5
9 RONDESA		X		X	X	X		X							5
10 NORANDINO	X	X				X			X						4
11 WIÑAY MACUSANI				X	X	X			X						4
12 TODOS LOS SANTOS DE CHOTA				X				X		X					3
13 LA PROGRESIVA	X	X		X											3
14 ECONOPRESTO		X			X		X								3
15 LOS ANDES		X		X											2
16 CREDIFLORIDA	X		X												2
17 MIDE La Chuspa	X				X										2
18 SANTA ROSA					X		X								2
19 CREDIFINANZAS	X					X									2
20 MF PRISMA						X		X							2
21 SAN SALVADOR					X										1
22 SEÑOR DE QUINAPATA			X												1
23 COOSUNAT	X														1
24 CREDIPOL	X														1
25 CREDIUNICACHI	X														1
26 CUTERVO	X														1
27 FINANPOP	X														1
28 MICREDISOL	X														1
29 MICROWD	X														1
30 MULTICREDIT		X													1
31 Sr de los MILAGROS ATACOCHA		X													1
32 TRES CRUCES	X														1
33 FONDESURCO															0
34 CABANILLAS MAÑAZO															0
35 VIRGEN DE LA CANDELARIA															0
frecuencia de uso	17	10	4	11	10	10	8	8	8	4	3	2	2	1	

Sólo hemos entrevistado personas de tres coopac. Sin pretensión a la representatividad, sus opiniones sobre Ciderural revelan discrepancias. La gerente de la coopac MIDE la Chuspa valoró positivamente los softwares, la asistencia técnica, las capacitaciones dirigidas a personal de operaciones y las dirigidas a sus dirigentes; y tiene intención de solicitar nuevos servicios en el futuro. El apoyo de Ciderural ha ayudado para el enderezamiento de la coopac fuertemente golpeada por la morosidad ligada a la pandemia. El gerente de la coopac Los Andes criticó el alejamiento de los objetivos iniciales de Ciderural (compras conjuntas, economía de escala, unión entre coopac y cooperativas agrarias, ...), su alineamiento funcional a las exigencias de la SBS, con el riesgo de abandonar la misión social de las cooperativas y malas colocaciones de los fondos captados por la caja central.

### 5.3.3 Eficiencia: un fuerte desarrollo tecnológico

Además de la fácil ejecución del propio presupuesto asignado, FOGAL ofrece a SOS Faim la posibilidad de colocar saldos y remanentes de otras líneas del programa SIA1 con poca anticipación. La ejecución alcanza 100%.

La DGRV ha puesto a disposición de Ciderural sus instrumentos técnicos, software, métodos y sus expertos en gestión cooperativa; su valor agregado radica en el uso de tecnología informática de punta (software) y en la relación con experiencias alemana, brasilera, colombiana, etc. Ciderural, gracias al cobro por servicios y al financiamiento complementario de SIA1, ha puesto a disposición de sus afiliadas un conjunto de servicios en forma ordenada. La demanda existe.

FOGAL tiene su propia modalidad de selección de partners para otorgar garantías y/o créditos: utiliza criterios de conocimiento y confianza, basado en la cercanía a los directivos y al personal de gerencia; a lo cual se suma un análisis de la situación financiera y capacidad de pago. La construcción del índice de riesgo es un buen ejemplo de aprovechamiento e interpretación de la información disponible para la toma de decisión.

La confianza que FOGAL ha ganado con sus aliados (*social lenders* o como la coopac Los Andes) se traduce en que coloca más garantías que el monto inmovilizado en bancos; lo cual significa una alta eficiencia financiera.

### 5.3.4 Impacto: procesos cada vez más estandarizados estrechan las alianzas

El cambio de Ciderural de asociación mixta (coopac + OP) a una central exclusiva de coopac fue provocado por razones legales (la ley sólo permite central de cooperativas de la misma naturaleza) y de supervisión. Las exigencias de la SBS implican un alto nivel de especialización financiera. La adquisición de dicha expertise le tomó los años 2017-2020 a Ciderural; pero dicho proceso que correspondió a una demanda de la mayoría de las afiliadas le ha permitido ganar un prestigio basado en el saber-hacer, atraer nuevas coopac (ver tabla 5) y sobre todo crear un espíritu y una realidad corporativa.

La estandarización de los procesos es el medio para obtener servicios corporativos. En una coopac existe procesos que son comunes a cualquier operación: análisis crediticio, análisis de riesgo, software para cada proceso y/o integrado, contabilidad, mecanismos de control, etc. La estandarización facilita la supervisión: presentación de informes, cálculo de los mismos índices financieros, cumplimiento de las mismas normas. Por lo tanto, existió y sigue existiendo un espacio para Ciderural de llevar a cabo economías de escala, centralizar algunas funciones y desarrollar herramientas y competencias en nombre de sus afiliadas. En efecto, al existir una estandarización y una convergencia de los procesos administrativos, financieros y sociales, Ciderural está creando una red de coopac presentes en 20 de las 25 regiones del territorio nacional (ver figura 11, que garantiza los ahorros, presta servicios financieros múltiples, sin perder la identidad territorial de cada coopac.

Cabe preguntarse si va a desaparecer el margen de maniobra de cada coopac, si van a perder su identidad territorial. Para responder a estas interrogantes, Ciderural puede informarse y organizar pasantías en procesos similares seguidos por cooperativas de otros países y organizar los debates entre sus afiliadas.

Existen conflictos entre afiliadas: competencia por socios y territorios, competencia por personal. Ciderural no se propone explícitamente reducir estos conflictos. El enfoque corporativo es en sí una respuesta: la estandarización está acercando las coopac.

Dos rubros dominan el número de partners y la cartera de FOGAL: el café y las microfinanzas. Los 6 meses que separan los dos datos del cuadro muestran que a diferencia del periodo 2019, la cartera de FOGAL en 2020 se encuentra concentrada principalmente en café, dejando en segundo lugar las microfinanzas rurales. Se observa una diversificación de la cartera en unos 6 rubros. La cartera de café ha casi duplicado durante el 1<sup>er</sup> semestre 2020; FOGAL ha priorizado sus colocaciones en este sector porque el covid19 lo afectó menos. A eso se suma el aliado Coopac Los Andes, que prestó a las organizaciones cafetaleras respaldados por la garantía de FOGAL.

**Tabla 6: Distribución de la cartera 2019 y 2020 de FOGAL según rubro (PEI FOGAL 2021-2025 p.30)**

Rubro	Cartera en USD al 31.12.2019		Cartera en USD al 30.06.2020	
Microfinanzas	3.201.715	47%	3.171.625	38%
Café	2.414.289	36%	4.362.391	52%
Fibra de alpaca	350.000	5%	350.000	4%
Granos andinos	290.561	4%	157.910	2%
Cacao	150.000	2%		
Lácteos y derivados	136.602	2%	127.954	2%
Otros <sup>15</sup>	225.963	3%	222.142	3%
TOTAL	\$ 6.769.130	100%	\$ 8.392.022	100%

<sup>15</sup> operaciones con organizaciones productoras de maracuyá, bananos y arándanos, y la crianza y comercialización de cuyes, etc.

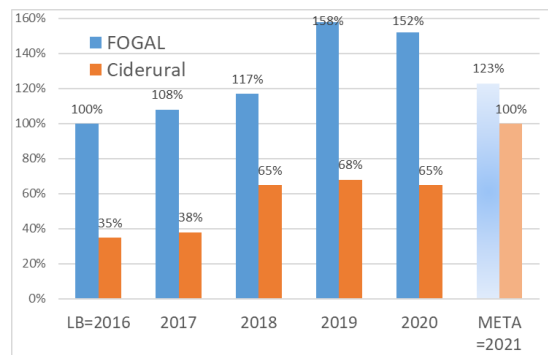
La cartera de microfinanzas ha decrecido en el 1<sup>er</sup> semestre 2020, porque este sector ha sido golpeado por la crisis en los tres países, debido a 1<sup>o</sup>) la disminución de solicitudes de créditos a causa de las cuarentenas impuestas, 2<sup>o</sup>) medidas estatales de protección de la MyPE postergando o reprogramando sus deudas. En consecuencia, las IMF han pedido reprogramar sus deudas con FOGAL especialmente en Bolivia y Ecuador y no ha colocado nuevas garantías en dichos países. El hecho de colocar más garantía que el monto inmovilizado en bancos permite a FOGAL incrementar su impacto.

Se ha mantenido el acceso al crédito para los cafetaleros, cacaoeros y quinueros, más conectados al mercado de exportación, a través de sus cooperativas que son parte del 1<sup>er</sup> eslabón de las cadenas. No hay tal para la mayoría de los agricultores familiares no organizados, en general en las zonas alto-andinas, como los productores más diversificados.

### 5.3.5 Sostenibilidad: tendencia a la auto-sostenibilidad

La figura 3 representa el indicador nº3 del MLG para el R3 y resume la capacidad de autofinanciamiento de FOGAL y Ciderural. Se constata que Fogal ha superado la meta de 123%, mientras los ingresos que Ciderural percibe de sus servicios cubren 65%<sup>16</sup> de su costo.

**Figura 3: Porcentaje de autonomía operacional de FOGAL y Ciderural**



## 5.4 R4: Las autoridades públicas, las organizaciones de la sociedad civil y los ciudadanos son sensibilizados, toman en cuenta y se movilizan a favor de la AFS y de la ES.

### 5.4.1 Pertinencia: la IP es necesaria, pero requiere mayor explicitación

Los objetivos de los proyectos de Conveagro y CAP son pertinentes y se alinean claramente al R4, porque su experiencia y la incidencia política que proponen, buscan que el Estado genere políticas públicas en favor de la pequeña y mediana agricultura, que constituye 97% de las UA censadas y en favor de apoyar su evolución hacia la agroecología.

El problema central al que se enfrenta los gremios agrarios (Conveagro) y las organizaciones de la sociedad civil (CAP) es la ausencia y/o insuficiencia de políticas públicas en favor de la AFS y a la existencia de políticas, como TLC, lesivas a la AFS. Esa situación dura desde 1990 con el giro neoliberal del gobierno peruano. Es cierto que entre 2008 y 2015, se logró leyes favorables a la AFS: Fomento de la Agroecología, Moratoria Transgénicos, Seguridad Alimentaria, Promoción de la Agricultura Familiar, Alimentación Saludable, pero sin completar el proceso reglamentario,

<sup>16</sup> El IdD 1.1 de Ciderural arroja un valor diferente del indicador R3-3 del MLG; alcanza 93% en 2020, pero la ficha técnica de dicho IdD indica que no incluye los ingresos por donaciones, ni los gastos financiados por fondos donados; es decir ni el aporte de SOS Faim, ni los gastos que SOS Faim cubre. En cambio para FOGAL el valor del IdD1.2 es el mismo que del indicador R3-3 del MLG e incluye los ingresos por donación y los gastos financiados por éstos. Una armonización de las definiciones facilitaría las comparaciones.

programático y presupuestario. Hace falta una cronología y jerarquía de las normas más importantes que permiten entender los logros de Conveagro y CAP hasta 2016 y sus fracasos, lecciones aprendidas, debates y así sus perspectivas para el quinquenio 2017-2021

En efecto, la justificación de su intervención se limitó a un marco lógico y un texto sucinto por parte del CAP. Cuando se trata de IP, existe una dificultad en visualizar las relaciones de causa-efecto exigidas por un proyecto. No hemos recibido un mapa de poder o un mapa de actores orientada a la IP: no explicitan las características de los actores influyentes (aliados, indiferentes, opositores) (ver nuestra representación tabla 7).

**Tabla 7: Composición y agenda de gremios agrarios e indígenas (elaborado con el gerente Conveagro)**

agenda común		compras públicas autogravamen financiamiento II reforma agraria		
agricultura familiar				
CONVEAGRO (gremios+ONG)				organizaciones indígenas
agricultura familiar	agroecología	cooperativismo	derechos colectivos	
CCP	ANPE	JNC	CCP	AIDSESP
CNA	RAAA	CAAP	CNA	CONAN
JNC, APPCACAO		CNA		pacto de unidad
RAAA				CNA, CCP,
CAAP				FENMUCARINAP
ANPE				ONAMIAP
+ todos los gremios por rubro				UNCA
				CUNARC
Plataforma Perú Libre de Transgénicos PPLT				

Las debilidades de Conveagro suelen ser expresadas verbalmente – como autocríticas – pero no son analizadas sistemáticamente; tienen que ver con la transparencia de la información de las afiliadas (no se sabe cuántas familias representan), las divisiones entre ONG y gremios, entre posiciones revolucionarias y reformistas, las estructuras piramidales de ciertos gremios, la pérdida de la conexión con sus bases, la dependencia de financiamientos externos, etc. El Pacto de Unidad agrupa la CNA, la CCP y otras 5 organizaciones indígenas y campesinas<sup>17</sup>. Tiene convergencias con Conveagro y según la necesidad se dan debates e intercambio de información y cierta complementariedad y sumatoria de esfuerzos.

Tampoco hay una caracterización explícita de los diferentes estamentos estatales: cuál es su racionalidad explícita, y cuál es la racionalidad implícita o real que desemboca en la toma de decisión de cambiar (o de no cambiar). Este análisis debe provenir de los aprendizajes de la experiencia de Conveagro.

Sorprende que no haya indicadores a nivel del OG (finalidad) en los ML individuales. Este vacío impide que Conveagro y CAP puedan anunciar los cambios a los que apuntan a nivel macro, ni medir su impacto. En realidad, las decisiones políticas (indicador: # iniciativas) así como todo lo que no es de la responsabilidad del partenaire debería colocarse a nivel del OG; al ponerse estas metas a nivel de OE y de Resultado, Conveagro y CAP han sido muy ambiciosos.

El OE de Conveagro “Fortalecer la capacidad de gestión política descentralizada de las organizaciones de pequeños y medianos productores agropecuarios en base al liderazgo, incidencia y el establecimiento de cadenas de valor articulados de manera sostenible” es muy amplio y abarcador<sup>18</sup>.

<sup>17</sup> Organización Nacional de Mujeres Indígenas Andinas y Amazónicas del Perú - ONAMIAP, la Federación Nacional de Mujeres Campesinas, Artesanas, Indígenas, Nativas y Asalariadas del Perú – FENMUCARINAP, la Unión Nacional de Comunidades Aymaras - UNCA, la Central Única Nacional de Rondas Campesinas - CUNARCP, la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana – AIDSESP y la Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú – CONAP.

<sup>18</sup> Merece los siguientes comentarios:

1) El énfasis sobre la gestión política “descentralizada” se justifica poco para un gremio nacional. Su R1 enfoca la IP a nivel nacional.

El OE del CAP: “La agricultura familiar ecológica está bien posicionada en el país, cuenta con un ambiente institucional y social favorable, constituida por sistemas agroecológicos resilientes, posee mayor presencia en los mercados nacionales e internacionales beneficiando a los consumidores y contribuyendo significativamente a la seguridad alimentaria y la alimentación saludable”, es largo y cubre en realidad múltiples objetivos; lo cual le resta pertinencia y contundencia<sup>19</sup>.

Los indicadores comunes para la IP son pertinentes: # interpelaciones y/o propuestas de los gremios o de la sociedad civil, # iniciativas de las autoridades públicas, # ciudadanos sensibilizados. Sin embargo, se presenta problemas de definiciones al incluirse categorías que no son de la misma jerarquía: “iniciativa” abarca desde leyes, resoluciones, reglamentos, planes, hasta proyectos tanto a nivel central, regional como local; “interpelación” abarca desde una simple carta abierta hasta un paro agrario.

La IP es un resultado o un indicador para Arariwa, Redes, Agrosalud y la CAAP, lo cual completa de forma acertada el componente con experiencias y aspiraciones a nivel municipal y regional.

### 5.4.2 Eficacia elevada

La figura 4 presenta los 3 indicadores del MLG referidos a IP (a los cuales contribuyen Conveagro, CAP, Agrosalud, Arariwa, CAAP), para los cuales, se ha superado las metas planteadas para 2021, con una aceleración en 2019 y se muestra una tendencia alcista, evidenciando una eficacia global elevada del R4.

Figura 4: Indicadores de la incidencia política (R4)



Llama la atención que el número de iniciativas públicas sea superior al número de proposiciones, que podría interpretarse como un déficit en el registro de las proposiciones o porque las decisiones políticas avanzan sin que haya necesidad de hacer nuevas interpelaciones. Por ejemplo

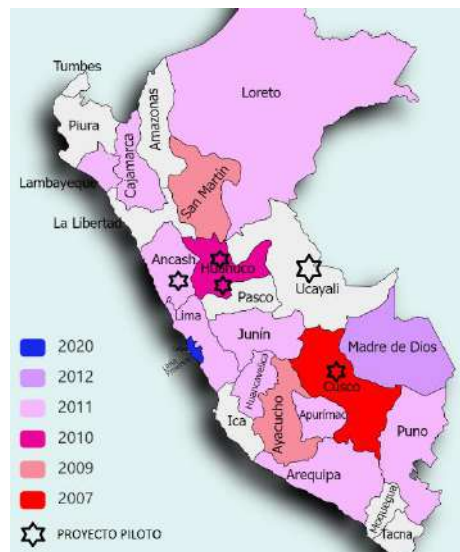
- 2) El énfasis sobre establecer cadenas de valor se justifica poco para un gremio generalista; que se ocupa de todos los rubros de la AF y de todas las cadenas de valor. Su R2 se refiere claramente y exclusivamente a la dimensión económica.
- 3) No hay referencia a la agricultura familiar.
- 4) En algunas publicaciones de Conveagro – pero no el plan estratégico – existen referencia a la vida, a la pachamamá, que podrían inspirar la formulación de OG y OE más holístico.
- 5) R3: “CONVEAGRO y sus organizaciones de base en perspectiva de lograr la sostenibilidad financiera para garantizar el apoyo a los pequeños y medianos productores”. Su R3 cuenta con una formulación poco exigente: la expresión “en perspectiva” no expresa un cambio pertinente. Su R3 se interesa a la sostenibilidad de los gremios y del propio Conveagro; el hecho que haya que precisar el para qué, demuestra una distancia con el OE.

<sup>19</sup> Se sugiere la siguiente reformulación: 1º) Posicionar la AF ecológica → OE básico y simple, que cabría medir con ranking internacional de producción orgánica. 2º) Contar con un ambiente institucional y social favorable → elevar a OG; 3º) Incrementar las ventas de productos agroecológicos → elevar a OG, porque no es el mandato del CAP. 4º) Beneficiar a los consumidores → elevar a OG. 5º) Contribuir a la seguridad alimentaria y nutricional → elevar a OE

mediante el funcionamiento adecuado de las mesas y otros espacios de concertación<sup>20</sup>. Las redes sociales permiten una medición de la influencia mediática de las noticias que tanto Conveagro como CAP publican. Entre enero y diciembre del 2021, la página facebook de Conveagro tuvo un alcance de alrededor de 140 mil personas por publicación de forma orgánica y 1,5 millones la han visto; mientras en 2020, CAP suma 189.000 seguidores en facebook y twitter, la mayoría de los cuales se encuentran en Lima.

La ley 31111 de ampliación de la moratoria sobre los transgénicos es el gran éxito del quinquenio del CAP; viene a constituir un gran impacto, que supera ampliamente lo que había sido previsto en su IdD2.1 (una estrategia concertada). Su contenido es más completo que la ley de moratoria de 2011, inclusive se logró evitar para una duración de 15 años más el ingreso de semillas transgénicas al territorio peruano. Generó el consenso de numerosos actores como campesinos, consumidores, cocineros, tecnólogos, empresarios de la transformación de la biodiversidad, y finalmente 104 congresistas sobre 133. Permitió reafirmar que el mayor potencial del Perú es la biodiversidad y que ésta debe ser protegida y promovida por el Estado. Otro factor favorable es la relativa debilidad de los opositores contrariamente a países vecinos donde el lobby de los exportadores de soya o maíz duro es exitoso. Algunos funcionarios del MINAM valoran positivamente el apoyo que el CAP y afiliadas les brindan en la elaboración de documentos técnicos y en la difusión de ideas nuevas hacia la ciudadanía.

*Figura 5: Mapa de regiones declaradas libres de transgénicos según el año de declaratoria*



La figura 5 mapea el 7<sup>mo</sup> indicador del R2 del marco lógico del CAP. Las fechas indican que en realidad los logros son anteriores al SIA1 y se obtuvieron antes o en forma concomitante a la 1<sup>a</sup> ley de moratoria. Y en el caso de Lima metropolitana, en 2020 se ha renovado la declaratoria anterior que era de 2011. Hecha esta aclaración, se evidencia una buena cobertura nacional (17 regiones de 26), y visualizar las 9 regiones que aún no se han declarado libre de transgénicos. De todos modos, esto demuestra que existe una movilización en casi todo el territorio nacional y un amplio respaldo regional a la moratoria.

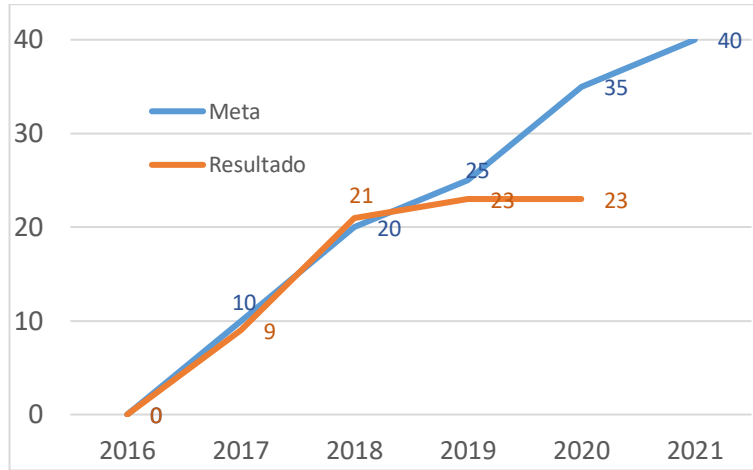
Desde 2015, los poderes legislativo y ejecutivo aprobaron más de 20 normas claramente en favor de la AFS, mucho más que los decenios anteriores: Ley 30355 y Plan de promoción de la AF, FAE-

<sup>20</sup> Entre los múltiples espacios de concertación de los gremios con el Estado se puede mencionar: Mesa Técnica de Entornos Alimentarios Saludables que preside CONVEAGRO; Mesa Técnica de Plaguicidas – SENASA; Plataforma Perú Libre de Transgénicos; Mesa Técnica de Entornos Alimentarios Saludables que preside el CAP; Mesa de Entornos Alimentarios Saludables (preside CAP); Mesa de Seguridad Alimentaria (Municipalidad Metropolitana de Lima); Plataforma de Agricultura Urbana de Lima; Conveagro regionales; Coordinaciones con ONG regionales: Arariwa (Cusco), Agro Salud (Ucayali), Redes (Junín).



AGRO, Moratoria a los transgénicos, Perfeccionamiento de la asociatividad, Restructuración del MIDAGRI para enfocarlo al servicio de la AF, etc. Eso se ha logrado tanto a nivel nacional, regional, provincial o distrital.

**Figura 6: IdD1.2 proyectos con fondos del Estado logrados prioritariamente para los socios de los gremios de Conveagro (acumulado)**



El IdD1.2 de Conveagro es una buena ilustración de la creciente pero cambiante relación entre el estado y las OP durante el quinquenio. La figura 6 muestra un crecimiento acelerado hasta 2018 siguiendo hasta superando las metas<sup>21</sup>. Luego, en 2019 y 2020, el IdD se estanca en parte debido al paro agrario y el intenso proceso de negociación con el Gobierno que absorbe las energías de los gremios y luego probablemente debido a la pandemia.

El proceso seguido por Conveagro en el quinquenio responde a la siguiente secuencia (figura 7):

**Figura 7: Secuencia esquematizada de la eficacia de la incidencia política**



El éxito de la IP se debe a la capacidad de leer la coyuntura política y ejecutar medidas de presión ante el poco interés del gobierno de turno, algo difícilmente previsible en 2016 cuando se planificó el SIA1. El paro agrario de mayo de 2019 fue rotundo y oportuno, hizo la casi unidad de los gremios de la AF y logró el reconocimiento de Conveagro como interlocutor para el Estado y la sociedad.

### 5.4.3 Eficiencia: flexibilidad de los POA

El POA negociado con SOS Faim es flexible y se adaptó a dinámicas poco previsibles: es un contenedor de actividades gruesas que dejaba margen de maniobra para responder a las

<sup>21</sup> El IdD1.2 busca contabilizar el acceso a fondos del estado de las afiliadas de Conveagro, pero también de las afiliadas a las afiliadas en el caso de JNC y la CAAP. Aunque el logro es atribuible a la O1P o a la O2P, Conveagro lo capitaliza.

necesidades cambiantes y a veces imprevisibles de la IP, como dar asistencia técnica a los dirigentes según la coyuntura.

El panorama normativo y reglamentario es complicado y los gremios suelen ser pasivos y adaptarse al ritmo impuesto por el Gobierno o los otros actores poderosos. Gracias a una coyuntura favorable que desencadenó el paro agrario de 2019, Conveagro logró imponer una agenda de 80 puntos al Gobierno y una ruta para su concreción normativa.

Desafortunadamente, ni Conveagro, ni CAP han mostrado tener el personal suficiente ni los instrumentos sistemáticos de planificación y seguimiento de la secuencia requerida por el Estado para cada una de las normas, instrumentos de política, presupuestos, evaluaciones, etc.

#### **5.4.4 Impacto: hacia la construcción de políticas públicas más eficaces**

A nivel nacional, Conveagro y CAP apuntaron y obtuvieron impacto en los tres ministerios: MIDAGRI, MINAM y Produce y un servicio especializado, SENASA.

Las políticas neoliberales desde 1992 han impuesto un marco de intervención del Estado que deja poco espacio para alternativa en favor de la AFS: intervención reducida del Estado en la economía, eliminación de los subsidios directos, TLC, incentivos tributarios, laborales y de acceso a la tierra para la agro-exportación, dependencia conceptual de los organismos internacionales, etc. Considera que la mayoría de las familias campesinas de “subsistencia” y no sujetas de políticas de desarrollo, si no de asistencia social. Los instrumentos históricos fueron FONCODES y PRONAMACHCS y poco a poco se fueron agregando otros (Juntos, Agroideas, ...). En cambio, los pocos instrumentos de promoción del desarrollo tienen un enfoque empresarial dirigido a micro y pequeñas empresas urbanas, poco adaptados para las formas asociativas y negocios existentes en el agro. Al no poder realmente modificar dicho marco, el reto de los gremios agrarios era adaptarse a él, buscando y aprovechando cada fisura posible, cualquier oportunidad de alianza política. Eso produce una gran cantidad de normas<sup>22</sup>, cada ley implicando a su vez reglamento, resoluciones, planes, presupuesto, mecanismos de evaluación, etc. y por ende un enorme trabajo de seguimiento y un gran riesgo de atomización de los esfuerzos, hasta un previsible agotamiento de los dirigentes y personal de los gremios. Según el personal de Conveagro “no nos damos abasto en hacer el seguimiento a todo que se debería”. El riesgo es grande de no obtener todos los beneficios anunciados en las leyes.

Conveagro reivindica la autoría de 2<sup>da</sup> reforma agraria, es decir un planteamiento de salir del marco neoliberal. Es también la voluntad del Gobierno elegido en 2021. Puede darse una oportunidad de reconcentrar toda la dispersión anterior en una sola norma y una sola política pública en favor de la AFS. El nombramiento como ministro de MIDAGRI de un ex – presidente de FARTAC y CNA, como directora de la Mujer Rural de la ex – gerente de Conveagro, la promulgación de la Ley de Perfeccionamiento de la Asociatividad en agosto 2021, etc. son indicios de la construcción de una alianza entre el Gobierno y los gremios agrarios. Esa construcción es el reto actual y la expresión del impacto de años de IP ejercida por Conveagro, CAP, CAAP, Arariwa, etc.

Se lamenta que su concretización en financiamiento en favor de los AF es postergado, mínimo, disperso, condicionado, etc. Pese a los anuncios y a la voluntad política, todo pasa como si hubiera una resistencia y lentitud en el seno del Estado para apoyar a este segmento de la población, que es el grupo meta del SIA1. Puede ser una mala voluntad o un desconocimiento de la AF, puede ser las dificultades para atender un segmento que vive en comunidades alejadas de las ciudades y pueblos, parcialmente alfabetizado, pero puede explicarse también por el desconocimiento del funcionamiento del Estado por los gremios campesinos: lograr una ley es vivido como una victoria;

---

<sup>22</sup> la publicación “Sembrando esperanza y Cosechando resultados” de noviembre 2021 de Conveagro reseña como logros 21 leyes entre 2018 y 2021, incluyendo reglamentos, resoluciones y otras normas.

lo es pero es sólo un primer eslabón; es necesario, pero no suficiente para construir una política pública eficaz que cambie la vida de las familias rurales.

La reciente ley del Perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias es interesante porque presenta beneficios inmediatos (la equidad tributaria; significa que el IGV sobre las transacciones entre Cooperativas y sus socios que ascendía a 18 y 30% ha sido eliminado) y otros mediatos (la concretización de sus otros beneficios como la promoción de la industrialización, la reserva de tierras para agricultores familiares en tierras ganadas mediante proyectos de irrigación, etc. depende de muchas otras decisiones).

El presupuesto para el MIDAGRI y sus órganos adscritos para el 2021 se ha reducido en relación al año 2020: de 2.875 MS/ millones de soles a 2.179 MS/. Evidenciando que la aprobación de varios paquetes de leyes favorables a la AFS no necesariamente se traduce en mayores ingresos para la cabeza del sector.

El programa SIA1 apoyó varios estilos de hacer IP y logró una convergencia entre ellos:

- 1) Conveagro es una plataforma. Significa que cada afiliada es autónoma y decide si hace caso a las sugerencias de Conveagro, en los temas políticos, pero también en aspectos de transparencia interna, de aplicación de los enfoques de género, de agroecología o de renovación generacional. De hecho, varios gremios no muestran sensibilidad a estos temas. Por cierto, Conveagro influencia sus afiliadas, pero no se trata de un impacto automático como en una organización jerárquica.
- 2) A partir de 2019, Conveagro ganó y amplió su espacio en el escenario nacional como actor político, que representa a todos los agricultores familiares – afiliados o no -, es decir los que sufren las consecuencias de políticas públicas injustas o ausentes. Funciona a través del liderazgo de dirigentes, capaces de leer la coyuntura, posicionarse, convencer a la opinión pública, aplicar medidas de presión, convocar a aliados y negociar con el Estado. En 2021 se realizó una sistematización de lo ocurrido a raíz del paro agrario de 2019.
- 3) CAP es un consorcio sobre todo de ONG, que ha ampliado recientemente su membresía a dos centrales de cooperativas. En el CAP, no existe un liderazgo individual, trabaja en equipo, mantiene una relación constante de asesoría e incidencia con los viceministerios y las direcciones involucrados de MINAM y MIDAGRI.
- 4) La CAAP se afilió a Conveagro y al CAP por su necesidad de incidir en los programas sociales que requieren provisión de alimentos. En efecto, las convocatorias tienen precios de referencia bajos, fijados en base a la productividad de la agricultura convencional, superior para un producto dado a la de agricultores que practican la agroecología. La CAAP y sus aliados (Conveagro, CAP) busca que se dé prioridad a los productos agroecológicos.
- 5) Agrosalud, Arariwa, Redes y CAAP han desarrollado relaciones estrechas y permanentes con las direcciones regionales de desarrollo económico/agrario; participado en Mesas o Consejos de promoción de algunos rubros, gestión de cuenca, proyectos de infraestructura, etc. y obtenido la inversión en proyectos productivos para la AF directamente del GoRe o a través de Procompite. Adicionalmente Arariwa dedicó mucho esfuerzo y logró orientar la inversión municipal hacia proyectos productivos en las comunidades (construcción de galpones, fitotoldos, cochas para la cosecha de agua, ferias y corredores gastronómicos, etc.).
- 6) A nivel municipal, Arariwa asesora los equipos de las municipalidades y su incidencia política a través de las comunidades y asociaciones locales ha permitido la orientación de la inversión hacia proyectos de crianza de cuyes, promoción de corredores gastronómicos.
- 7) Ciderural actuó como asesor de Conveagro para el diseño de los mecanismos de ejecución del FAE-AGRO. La sistematización de su IP debe producirse en enero 2022.

### 5.4.5 Sostenibilidad: los gremios siguen en la necesidad de subvenciones

Tal como fue anunciado en el documento SIA1 para el R4, los gremios no tienen la capacidad de cobrar su costo de funcionamiento a sus propias afiliadas y éstas no cuentan con los recursos o la voluntad de mantener a sus gremios nacionales.

Al respecto es interesante señalar los logros como la ley 30355 o el FAE-Agro logrado a raíz de la reactivación post-pandemia anunciado con 2 mil MS/, pero cuyo desembolso sólo ha sido del 10%. La IP logra obtener normas, pero los compromisos presupuestarios demoran en efectivizarse, o éstos no encuentran canal institucional o simplemente no se ejecutan. Cabe interrogarse sobre las causas y profundizar el análisis. En 2021, Conveagro, CAAP, JNC y Appcacao han obtenido un financiamiento de parte de Agroideas (unos 120 miles soles cada uno), hecho que marca un giro en el reconocimiento público de los gremios; pero se trata de subvenciones por sólo un año y a principio de 2022 aún no se habían desembolsado.

El autogravamen existía hasta inicios de los 90; buscaba facilitar la comercialización conjunta. El Estado eliminó este mecanismo, lo cual debilitó a las OP, que no han logrado establecer otros mecanismos de auto-financiamiento. Una de sus reivindicaciones en su agenda es el restablecimiento del autogravamen.

## 5.5 R5: Las capacidades de los actores organizados de la AFS y de la ES son reforzadas

### 5.5.1 Pertinencia

El resultado 5 es necesario y pertinente porque R1, R2, R3 y R4 dependen de actores con debilidades y que no realizan sus misiones ni alcanzan su autosostenibilidad. Tal como lo plantea la teoría del cambio de SIA1, R5 es concebido para apoyar las necesidades de fortalecimiento organizacional de los partners, con el fin de que desarrollen las capacidades de sus actores-meta, los cuales a su vez brindan servicios directos a las familias campesinas. Es el único resultado transversal a todos los partners, por este motivo tiene el potencial para dar unidad y coherencia a todo el programa SIA1.

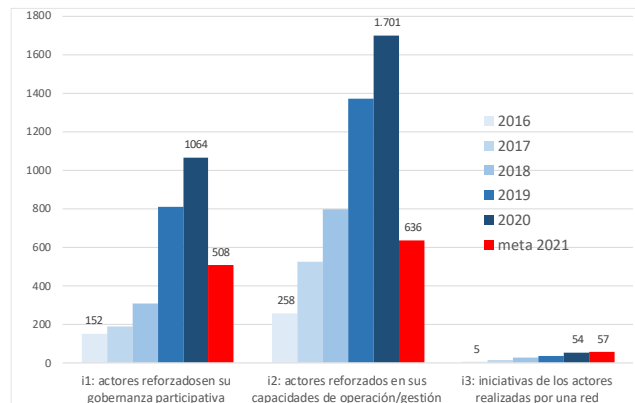
El diseño de SIA1 muestra algunos vacíos:

- 1) La ausencia de una escala de medición de las capacidades. Los dos primeros indicadores del MLC son indicadores de producto de actividades, es decir el conteo de personas que han participado en eventos de capacitación, intercambios, pasantías, etc. El tercer apunta más a efecto al enfocarse en una capacidad en particular: la de trabajar en red.
- 2) El riesgo de que el reforzamiento de las capacidades de los actores sea entendido como actividades de equipamiento y capacitación.
- 3) Los indicadores agrupan todas las personas que han participado en procesos colectivos. No nos queda claro cómo se evita duplicaciones en la suma de los beneficiarios de los 4 primeros resultados.
- 4) Para toda organización y en particular las OP, la mejor manera de reforzarse es realizando su misión, es decir las actividades para las cuales han sido creadas: prestar servicios, proporcionar insumos, acopiar, realizar economía de escala en la comercialización, etc. Y la forma de medirlo es a través de los resultados económicos y financieros y el balance social de la misma. Medir la satisfacción de las familias socias mediante encuestas de percepción como lo hace Fogal y Ciderural es insuficiente; es preferible medir la fidelización con su OP, que a su vez se mide por la entrega de sus productos o la demanda de sus servicios.
- 5) Es aún más difícil para gremios cuya misión es de representación y negociación con el Estado.

### 5.5.2 Eficacia elevada en la cobertura de personas más que de organizaciones

La figura 8 representa los indicadores 1, 2 y 3 del R5. Se observa que, desde 2019, los dos primeros indicadores superan ampliamente las metas fijadas al 2021: +209% para el indicador 1 y +267% para el indicador 2, mientras el tercero alcanza un 95%.

Figura 8: R5: Actores reforzados e iniciativas en red



La superación de una meta puede deberse a una alta eficacia del programa SIA1 o a una fijación demasiado modesta en 2017 de las metas proyectadas. La figura 8 muestra también un aumento espectacular en 2019 de los actores reforzados, situación que se debe probablemente a la adopción de métodos virtuales de capacitación y en todos los casos dicha tendencia merece una profundización de la información. En cuanto a iniciativas de los actores realizadas por una red, la eficacia ha sido más modesta, pero a un ritmo que permite augurar alcanzar la meta en 2021.

### 5.5.3 Eficiencia: la capacitación no es sinónimo de desarrollo de competencia.

En las OP y coopac apoyadas mediante SIA1 – pero es una observación generalizable, sigue un problema la no-comprensión de la contabilidad y de los EEFF por parte de los dirigentes campesina-os. Pese a que, cada año, varios partners organizan cursos al respecto y sobre otros temas administrativos. Los proyectos de los partners y las actividades impulsadas por la oficina de Lima programaron y ejecutaron una gran cantidad de capacitaciones. Las modalidades son diversas y buscan una adaptación al público meta: Clases y talleres en aula, Clases y talleres virtuales, Escuela de campo, Escuela de líderes/lideresas, Viajes de estudios (cortos), Pasantías (largas), Intercambio de experiencias, Eventos y Foros regionales, nacionales e internacionales, Campañas de sensibilización usando redes sociales y radios rurales, etc.

En la práctica, la palabra “capacitación” es percibida por los participantes, como un evento con objetivos diferentes y que puede corresponder a una o varias de las actividades mencionadas arriba, donde se moviliza conocimientos y se utiliza métodos participativos. Rara vez se percibe que los participantes pueden ser los “capacitadores”.

En el MLG, los indicadores 1 y 2 del R1 y 2 del R2 reflejan la elevada cantidad de personas que han participado en alguno de estos eventos (ver figuras 1 y 8). La diversidad de los públicos-meta es grande y se refleja en los ML individuales: Productores y miembros de sus familias, Directivos de organizaciones, Líderes y Lideresas, Gerentes, Personal de operaciones, Funcionarios o técnicos de gobiernos locales, regionales, nacional, Autoridades de gobiernos locales, regionales, municipales, Mujeres rurales, Jóvenes rurales, Personas activas en redes sociales, otros.

Hay la tendencia en confundir desarrollo de capacidades con capacitación, es decir que la capacitación es concebida como el principal medio para desarrollar capacidades. En el seno del grupo Arariwa, existe el CENFOPAR y Arariwa Promoción posee su Escuela de Líderes-as, cada año

se forma unos 30 hombres y mujeres y se espera que puedan participar luego en las elecciones políticas locales y regionales. Para Arariwa es una manera de hacer incidencia política.

Ciderural habla de “desarrollo de competencias” y diseñó un programa de capacitación diferenciado según el tipo de personas que participarán (directivos, gerentes, personal de operaciones). La CCCP con apoyo de SOS Faim desarrollo una Escuela de líderes (ELID) pero no ha tenido demanda; afortunadamente la coop. Pangoa ha realizado una réplica de ELID aprovechando los materiales desarrollados por el área académica de la CCCP.

En general, se anuncia el enfoque multiplicador de la capacitación como un medio para propagar conocimientos (capacitación de capacitadores, de delegados). Pero no hay un seguimiento a las personas formadas; no se sabe si efectivamente hubo réplica en sus bases, ni donde trabajan después de unos años. No suele haber un compromiso del capacitando con la organización que representa o que financió su participación.

#### **5.5.4 Impacto: no hay una medición común ni diferenciada por tipo de actor**

El informe de evaluación intermedia de O2P en Perú y Bolivia propone calcular el índice de capacidades campesinas construido con 11 variables y concluye al empoderamiento de las 6 organizaciones entre las cuales están la CAAP y Ciderural. Al no existir un indicador común es difícil pronunciarse sobre el desarrollo de capacidades a favor de la AFS. Recomendamos ampliar y sistematizar el cálculo de un “índice de capacidades campesinas”.

#### **5.5.5 Sostenibilidad**

Ver 5.6.5

### **5.6 Objetivo Específico**

#### **5.6.1 Una elevada pertinencia global, con deficiencias de diagnóstico y diseño y saltos de escala “no acompañados”**

##### **Buen alineamiento**

La estrategia País 2017-2021 brinda una buena caracterización de la problemática de la AFS en Perú y de los actores meta. El programa SIA1 muestra un buen alineamiento a las prioridades del consorcio SIA (en el acápite 9.1.2, ver el análisis de la Teoría de Cambio), y también de los gobiernos belga y peruano: contribuye claramente a la defensa y promoción de la agricultura familiar sostenible. Tanto en 2016 como en 2021, el programa SIA1 y los 9 proyectos de sus partners de SOS Faim siguen claramente enmarcados en los objetivos de la política nacional definidos en 2015 mediante la ley 30355 de promoción y desarrollo de la agricultura familiar.

La estrategia país caracteriza acertadamente la problemática según cuatro ejes 1) Incidencia política, 2) Producción-Transformación-Comercialización, 3) Finanzas rurales y 4) Desarrollo Territorial Rural. Identifica también los conflictos por el acceso a recursos; aunque luego el programa SIA1 sólo aborda los tres primeros. El desarrollo territorial que potencialmente debería abordar estas situaciones tampoco se encuentra reflejado, sino como algo secundario y transversal en el programa SIA1.

Cabe precisar que varias zonas donde intervienen los partners de SOS Faim se encuentran envueltos en conflictos: cocaleros, mineros y madereros que contaminan y deforestan las cuencas altas en Ucayali, contaminación, huelgas, abandono familiar en Chumbivilcas, etc. El estudio Comunidades-O2P (Rodríguez et al. 2021) señala también conflictos inter- e intra-comunitarios. Hemos podido constatar que las organizaciones (comunidades, cooperativas, asociaciones,

centrales, ONG, etc.) no están exentas de contradicciones internas entre concepciones o más simplemente entre personas o grupos de interés, que pueden paralizar sus actividades. SOS Faim no ha explicitado su propio análisis de actores, ni siquiera como agenda interna; obviamente conoce las características (potenciales y debilidades) de cada partenaireo.

Como lo cuantifica el estudio de CEPES de 2015, la minifundización<sup>23</sup> es otra amenaza que pende sobre la AF. El riesgo de agravación de los conflictos y de la minifundización existe y puede echar abajo los logros alcanzados a nivel local, pero también las prioridades de las agendas de incidencia política. No se colocó estos problemas sobre los cuales el Programa y los 9 proyectos tienen poco o ningún control como un “supuesto” de sus marcos lógicos.

Si bien cada Resultado presenta una pertinencia porque ataca un problema específico de los agricultores familiares, los focos de cada resultado son diferentes y no necesariamente generan coherencia en el Programa: hay discontinuidad en los grupos meta, no hay seguridad que sean las mismas personas que acumulan el apoyo a lo largo de toda la ruta crítica o cadena de valor, como lo ilustran los ejemplos siguientes:

- ⇒ En Ucayali, no existe oferta crediticia formal para los agricultores de restingas y menos por parte de las afiliadas a Ciderural (sólo la coopac Prisma está en Pucallpa). La mayoría no tiene título de propiedad sobre las tierras inundables donde cultivan.
- ⇒ En Cuzco, tanto en Chumbivilcas como en Calca, Arariwa no tiene conexión con las coopac presentes en esas provincias y la cobertura de Arariwa Microfinanzas es baja, así como la de la Caja Municipal del Cusco; lo cual significa que no hay ni habrá continuidad en la atención financiera. En contraste, aunque su cobertura sea baja, el montaje Redes – coopac Ética muestra una articulación local entre extensión agrícola y servicios financieros.
- ⇒ La mayoría de las IMF no tienen productos financieros para unidades u operaciones colectivas y el número de OP o empresas sociales atendidas es bajo (ver figura 2). En realidad, eso revela también que la mayoría de OP no cumple con los requisitos exigidos por una IMF. Son dos cuellos de botella que no han sido suficientemente enfocados por SIA1.
- ⇒ La consolidación de las IMF rurales y el crecimiento de la bancarización no significa que los agricultores más pobres o ubicados en comunidades más alejadas o donde se produce de forma diversificada en pequeñas cantidades, reciban servicios financieros oportunos y adecuados.
- ⇒ Entre 2016 y 2019, la asistencia técnica a las cooperativas a través de los proyectos captados por la CCCP y la apuesta a unidades de negocio se hizo sin mayor relación.
- ⇒ La incidencia política aspira a producir un impacto sobre la mayoría de los agricultores familiares del país, de una región o de una provincia o distrito. Es un impacto indirecto porque la decisión depende del personal político. Además, existe una dilación – poco controlable – entre la aprobación de una norma, la presupuestación y la ejecución sistemática, eficaz y duradera de políticas públicas en favor de la AF.
- ⇒ El R5 no proporciona la respuesta a las dificultades del cambio de escala: desarrollar la capacidad de afiliación, federación, centralización de las OP y/o de trabajar en red.

No hay referencia en el documento SIA1 o en los proyectos a la Ley de Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres de 2007 o al Plan Nacional de Acción en Género y Cambio Climático de 2016. En la ejecución tampoco se explicita una contribución a dichas políticas.

---

<sup>23</sup> Según el estudio CEPES 2015 *Contribución de la agricultura familiar al sector agropecuario en el Perú* – financiado por SIA1 – 93% de todos los productores de AF son minifundistas. Asimismo, a nivel regional, los productores que conducen minifundios representan el 77% de productores de AF en la costa, el 98% en la sierra y el 90% en la selva. Por último, se observa una mayor participación de las mujeres dentro de la AF en unidades agropecuarias de menor tamaño (34% en UA menores a 1 ha, 20% en UA entre 1 y 3 ha, 18% en UA entre 3 y 5 ha, y 18% en UA entre 5 y 10 ha).

## Partenarios estratégicamente seleccionados

Para SOS Faim en Perú, el éxito del programa SIA1 depende de la contribución de sus 9 partners al OE y a los 5 resultados. La diversidad radica en la naturaleza jurídica y en las misiones de cada partner. Pero también en su historia, el hecho que trabajan en zonas agroecológicas distintas y en que reflejan estilos de interacción diferentes con otros actores y con el Estado. En 2016, el diseño de SIA1 está estrechamente ligado a la cuidadosa selección de partners. La tabla 8 muestra la distribución de las contribuciones de los 9 partners. El **color marrón** expresa la orientación estratégica de cada partner; el **color crema** expresa una prioridad secundaria. Se confirma que los 5 resultados de SIA1 están ampliamente “cubiertos”, con más énfasis en los R1 y R2, luego R4, luego R3 y que todos prevén un esfuerzo para R5: el fortalecimiento institucional de los partners, sus organizaciones afiliadas y otros actores meta es medular en SIA1. Los 3 partners nuevos en 2016 (señalados con \* \*) permiten reforzar R1, R2 y R4.

**Tabla 8: Contribución de los 9 partners a los 5 resultados**

	OE: desempeños económicos, ambientales y sociales				
	R1 técnicas de producción sostenibles	R2 transformación y comercialización	R3 servicios financieros perennes	R4 incidencia política	R5 capacidades hacia la AFS
CCCP		Lima			
CAAP	Cuzco, Puno, Apurímac	Cuzco, Puno, Apurímac			
Arariwa	Cuzco	Cuzco	Cuzco	Cuzco	
*Agrosalud*	Ucayali	Ucayali		Ucayali	
*Redes*	Junín	Junín	Junín	Junín	
CIDERURAL			Perú		
FOGAL			Perú, Bolivia, Ecuador		
ConveAgro				Perú	
*CAP-RAE*				Perú	

La tabla 8 muestra además las regiones donde se concentra la acción de cada partner: frente a la concentración “histórica” de sus acciones en las zonas cafetaleras de selva central y sierra sur (que se mantiene con CCCP, CAAP, Arariwa), se observa la voluntad de ampliarse a la Amazonía (restingas inundables con AgroSalud y población indígena con Redes) y adicionalmente a la incidencia política en agroecología con CAP.

La tabla 9 recopila la desagregación de los presupuestos quinquenales. Se constata que i) globalmente el rubro Personal es el más elevado (44%), seguido de Funcionamiento (39%); ii) para seis partners, el rubro Personal es el más elevado (salvo para FOGAL, Agrosalud y CAP); iii) FOGAL es el único partner que dedica la mayor parte de presupuesto (87%) a la inversión: busca incrementar su fondo para garantía y préstamo; iv) Sin contar FOGAL, la proporción el rubro Personal alcanza 55%.

**Tabla 9: Distribución de los presupuestos quinquenales de los 9 partners según rubros (euros)**

	total	inversiones	funcionamiento	personal	auditoría
Agrosalud	340.000	16.128	271.400	50.701	1.681
Arariwa	530.000	2.597	232.733	294.570	
Redes	300.000	1.389	144.408	154.203	
CAAP	385.040	1.640	178.427	200.941	4.032
Conveagro	321.486	541	138.438	176.022	6.486
CAP	210.000	1.997	128.803	79.200	
CCCP	240.000	-	-	240.000	
FOGAL	799.848	696.548	70.000	33.300	
CIDEDURAL	482.469	-	128.441	354.028	



	total	inversiones	funcionamiento	personal	auditoría
Total 9 partenarios	3.608.843	720.840 20,0%	1.292.651 35,8%	1.582.964 43,9%	12.199 0,3%
sin FOGAL	2.808.995	24.292 0,9%	1.222.651 43,5%	1.549.664 55,2%	12.199 0,4%

La mayoría de los financiadores exigen una mayor inversión en favor del grupo-meta. La tabla 9 muestra una distribución presupuestaria con una fuerte orientación hacia el fortalecimiento institucional de los partners; la cual refleja la apuesta de largo plazo, la confianza de SOS Faim en sus partners y su hipótesis según la cual la promoción de la AFS pasa por la promoción de “cuerpos intermedios” como O2P, O3P, gremios, consorcios y ONG.

A su vez, esta distribución deja poco margen de maniobra para atacar los problemas de calificación del personal señalados en 5.2.3.

### Un diseño centrado en los marcos lógicos

El documento SIA 2017-2021 presenta una teoría de cambio para los cinco años, del cual se desprenden los marcos lógicos que resultan los instrumentos orientadores y útiles para el seguimiento y la evaluación. En el punto 9.1.2 analizamos los aciertos de la Teoría de cambio.

El OE “Los desempeños económicos, medioambientales y sociales de los actores de la agricultura familiar sostenible y de la economía social (AFS & ES) son reforzados” está claramente alineado a las prioridades de SOS Faim, pero también de los otros miembros del consorcio SIA. El OE engloba hábilmente la agricultura familiar y la economía social. La expresión “desempeños reforzados” resulta ser abarcadora, lo cual es positivo para un OE; el inconveniente es que resulta imprecisa y poco exigente, porque aplica tanto para personas como para organizaciones. Se considera positivo el hecho de que los actores deben hacer progresos integrales, que cubran las tres dimensiones planteadas. Pero se podría considerar alcanzado el OE aunque dichos progresos sean mínimos pero observables en una mayoría de actores.

Se valora positivamente el esfuerzo de cuantificación del MLG, diseñado para realizar consolidados a nivel programático. Llama la atención que no ha habido cambios en los 5 años; lo cual significa o que se ha considerado satisfactorio o que no ha sido utilizado a cabalidad para orientar el programa. En nuestra opinión, el diseño y la planificación son procesos vivos, con una capacidad de adaptación a los cambios de contexto y a las reacciones de partners y actores-meta. UN SME debe ser basado en el principio de aproximaciones sucesivas. Algo que SOS Faim aplica cada año cuando se elabora el POA, mostrando comprensión y flexibilidad - en cuanto a actividades y rubros presupuestarios - para que los partners puedan adaptarse a las coerciones. Pero aquí nos referimos a que las modificaciones en la lógica de intervención o indicadores (columnas 1 y 2 del marco lógico) de 9 proyectos en 5 años fueron mínimas. Obviamente toda modificación debe ser debidamente justificada y si implica cambiar de indicadores, los nuevos deben ser formulados y contar con una línea de base para 2016. En efecto, para poder evaluar se requiere que la referencia del punto de partida sea estable. Más allá del aspecto formal con la DGD, la crítica del plan es un ejercicio de auto-evaluación mediante espacios de debate con los partners y mediante evaluadores externos, y debe ser prevista en el diseño por lo menos una vez al año sobre la base de la interpretación de las tendencias registradas por los indicadores y otras consideraciones de contexto o de ajustes estratégicos.

### Dos baterías de indicadores que logran una consolidación programática parcial

El principal cambio se dio en mayo 2017, una vez aprobado el programa SIA1 por la DGD. Consistió en la creación de un sistema complementario con tendencia a volverse paralelo a los indicadores del MLG (IML): los indicadores de desempeño (IdD) que buscan medir el logro del OE. Éstos han

sido formulados – por los partners con apoyo de SOS Faim – en tres categorías: económico, ambiental y social; precisamente para medir estas tres dimensiones del desempeño y sintetizarlas en tres porcentajes, en respuesta a la exigencia de DGD de un máximo de tres indicadores a nivel del OE. No han sido diseñados para ser acumulables en valores absolutos (cada partner tuvo libertad de formulación), por lo tanto, su potencial es sobre todo para el auto-monitoreo de cada partner y para el diálogo con SOS Faim.

Las variables de los indicadores acumulables buscan ser abarcadores y se vuelven imprecisos: actores reforzados, empresas sociales reforzadas, iniciativas, interpelaciones, proposiciones, ciudadanos sensibilizados, ... y a veces confusos entre personas y organizaciones.

Los ML son genéricos a nivel de los supuestos. No reflejan el conocimiento que los equipos tienen de sus ámbitos de intervención. No se ha incluido supuestos de tipo sociocultural, sanitarios, ambientales, políticos (rotación de los cargos electivos, de los técnicos municipales, regionales o nacionales) a pesar de lo diverso que son los beneficiarios directos e indirectos. Tampoco han planificado medidas de mitigación. Pese al esfuerzo de estandarización, la modalidad de cálculo de los beneficiarios directos es específica a cada tipo de actores. No es coherente sumar familias que reciben un bien o una inversión en su parcela con productores afiliados a un gremio a su vez afiliado a un gremio nacional, cuya incidencia política logra una norma que beneficia a toda la población rural del país.

## 5.6.2 Eficiencia alta

### El **partenariado**<sup>24</sup>, principal reserva de eficiencia

SOS Faim no es ejecutor de los recursos del programa SIA1. Su estrategia central es el partenariado: “apoya directamente sus acciones para que las poblaciones del Sur puedan ser actores de su propio desarrollo”. Permite aprovechar los conocimientos, la inserción y la confianza de actores permanentes con las comunidades y con las autoridades. La confianza entre SOS Faim y sus partners descansa en 4 casos en un rol clave de SOS Faim en su creación (Fogal, Ciderural, CCCP, CAAP), en 2 casos en un partenariado más antiguo (Conveagro 2001, Arariwa 2015) y en 3 casos en una inclusión recién en SIA1 (Agrosalud, Redes, CAP-RAE).

La eficiencia del apoyo de SOS Faim es alta porque se trata siempre de un apoyo parcial y a veces decreciente (caso CCCP). Con pocos recursos, pero estratégicamente colocados, dicho apoyo permite apalancar recursos mucho más grandes mediante financiamientos de fuentes nacionales (Fondoempleo, Agroideas, Procompite, POA municipales) o internacionales (Mission Inclusion, Mandacarú, USAID, Eclósio, Trias), pero también de recursos propios (tiempo, compromiso, contacto, conocimiento de las comunidades y OP, redes). La confianza permite reducir la burocracia y los controles: no es necesario redactar documentos de proyecto, ni contabilizar contrapartidas, ni intervenir en cómo el partner ejecuta las actividades, ni hacer la trazabilidad de los gastos. Lo que SOS Faim controla es el cumplimiento de las reglas administrativas de DGD, los reportes e informes periódicos y los valores compartidos; y no se señala incumplimiento. Asimismo, los partners reciben y aprecian la asesoría de la responsable administrativa de SOS Faim Lima y la flexibilidad y simplicidad en resolver imprevistos y cambios. Algunos han adoptado el software contable recomendado por SOS Faim

### Recursos financieros eficientemente manejados

El programa SIA 2017-2021 se presentó en septiembre de 2016 con un presupuesto total de 48,17 M€ para 11 países. La Resolución Ministerial (DGD) de abril 2017 aprueba sólo 44,40 M€, es decir,

<sup>24</sup> Llamado oficialmente “asociación” en el documento SIA1 2017-2021 y en los “convenios de socio”.

el 92% de lo solicitado. En consecuencia, SOS Faim tuvo que adaptar su presupuesto para Perú al 83% de la solicitud inicial, dicha reducción afectó la inversión en FOGAL y el puesto de sistematizador/generador de conocimiento.

Según contrato con partners y ha sido confirmado por ellos, SOS Faim realiza puntualmente cuatro transferencias al año. Arariwa, Agrosalud o CAP son los únicos en cuantificar una contrapartida financiera. En realidad, SOS Faim simplemente acuerda el financiamiento de algunas partidas; por defecto el partner debe asumir las otras con otros recursos. Varios partners colocan su autonomía financiera como un IdD, mostrando así su voluntad de movilizar otros recursos propios y/o de otras fuentes. Sobre los presupuestos provenientes del Estado, referirse al punto 5.1.5. Arariwa ha tenido una caída de sus ingresos propios, lo cual ha mermado los recursos disponibles para el proyecto con SOS Faim.

Al 30 de noviembre de 2021, la proyección de ejecución presupuestaria de 8 partners SIA1 para todo el quinquenio es 98%. Este alto porcentaje revela la gran capacidad de ejecución de los recursos asignados a los partners y se explica por la agilidad del mecanismo de programación (POA) y de seguimiento financiero por las administraciones de cada partner y de SOS Faim. Si se agrega FOGAL, esta capacidad de absorción sube a 100%. En efecto, FOGAL absorbe los saldos por su gran rapidez en colocar préstamos en diciembre de 2021.

La relación entre costos operacionales y beneficiarios directos (que se estiman en total a un poco más de 19 000) era de unos 350€ (ver tabla 4 y su discusión).

### Un sistema de planificación, monitoreo y evaluación – SME simple y funcional, que los partners cumplen pero que orienta poco para la acción

Figura 9: Teoría de Cambio y la cascada del marco lógico



SIA1 no ha seguido la cascada del marco lógico. Es cierto que el nivel superior multi-país se basa en la teoría de cambio y no tanto en el marco lógico. Los 9 proyectos a cargo de los partners no se insertan con una correspondencia fija en el programa SIA1. Sus OG no corresponden al OE de SIA, sus OE no corresponden a uno de los 5 resultados de SIA1. La otra ventaja de la cascada del ML es definir previamente indicadores de efecto comunes. Para que se dé dicha correspondencia se requería dos condiciones previas: 1º) que el programa haya definido su marco lógico con anterioridad (o lo haya construido junto con sus partners); 2º) que cada partner planifique su proyecto en función del MLG o que SOS Faim imponga objetivos e indicadores. La reunión de dichas condiciones implicaba un exigente nivel de co-elaboración o una imposición. El espíritu del partneriado, basado en la libertad y la responsabilidad de cada partner, impulsó otra solución que fue una planificación inicial, libre, pero con sumatorias limitadas de indicadores.

Una vez aprobado el programa SIA1 por DGD en 2017, SOS Faim ha comunicado a sus partners el procedimiento de planificación quinquenal y anual, que radica en tres instrumentos:

- 1) un marco lógico y presupuesto del proyecto individual, anexos al convenio,

- a. evidenciando las contribuciones entre los niveles inferiores (actividades, resultados) hacia los niveles superiores (objetivos).
- b. resaltando los indicadores que contribuyen al ML global.
- 2) Un Plan Operativo Anual, detallando actividades y presupuesto.
- 3) Una primera matriz de indicadores de desempeño (IdD) con el fin de caracterizar la evolución de los desempeños económico, ambiental y social del partenaireo. Total 9 archivos excel.
- 4) Una segunda matriz de IdD con el fin de caracterizar la evolución de los desempeños económico, ambiental y social de los actores-meta, identificados conjuntamente entre el partenaireo y SOS Faim. No aplica en el caso de CAP y Conveagro. Total 7 archivos excel.
- 5) Luego cada partenaireo debe presentar 3 informes:
  - a. Informe financiero – Excel
    - i. mensual
    - ii. recapitulación anual
  - b. Informe narrativo - Word
    - i. semestral
    - ii. anual
  - c. Informe anual de avance de los indicadores – Excel
    - i. del marco lógico
    - ii. de los IdD

El SME merece los siguientes comentarios.

- 1) Es simple. SOS Faim ha dejado la libertad a sus partenaires para utilizar sus propios SME; es más: en el convenio, se incentiva a que los informes a SOS Faim sean los mismos que sus informes internos, con el fin de evitar la duplicación de esfuerzos.
- 2) Se cumple. Todos los 9 partenaires han presentado sus informes anuales y semestrales. Y no hemos recogido quejas en su cumplimiento. El primer comentario es positivo: se ha producido una data de forma anual, sistemática, y de acuerdo a lo previsto.
- 3) Hay un excelente control de calidad. Hemos comprobado la seriedad del llenado por parte de los partenaires y el control de calidad de la información ejercido por la oficina de Lima y la de Bruselas. No hemos encontrado vacíos ni discrepancias en los datos.

*Figura 10: Flujograma de la información para el monitoreo y la evaluación*



- 4) El diseño del SME prevé el llenado y la sumatoria de los 16 indicadores a nivel del MLG. No existe un manual o una ficha para cada indicador; significa diferencias de interpretación cuando cambia la persona que llena. El seguimiento a los indicadores que no son comunes es la responsabilidad de cada partenaireo. La DGD no pide indicadores a nivel del OG, el programa SIA1 tampoco; es una medida que simplifica el SME, pero que obvia la medición de los impactos, que en general implican acudir a fuentes públicas o independientes del proyecto. Se obvia asimismo el necesario debate al respecto y reflexión sobre la TdC.
- 5) En 2017, se vio la necesidad de definir indicadores a nivel del OE: los indicadores de desempeño (IdD) clasificados en 3 dimensiones: económica, ambiental y social. Cada partenaireo seleccionó sus IdD de acuerdo a sus prioridades. Las ventajas son: 1º) la metodología de medición es detallada en una ficha para cada IdD; es inequívoca y codificada y garantiza una gran homogeneidad de la data, minimizando las diferencias de comprensión por el usuario; 2º) se puede reducir cada IdD a un porcentaje de cumplimiento de la meta del año 5 y luego el sistema realiza promedios ponderados por dimensión, por tipo de partenaireo o de actores meta. Los inconvenientes son 1º) la atomización a nivel de partenaireo dado que

no existe indicadores comunes al Programa, salvo 3 porcentajes de porcentajes; 2º) a la fecha de la evaluación sólo se cuenta con la información registrada a diciembre 2020; por lo tanto, sólo se aproxima al cumplimiento de la meta final; 3º) la reducción a porcentaje proporciona un valor promedio, lo cual implica una interpretación indirecta porque el porcentaje agrupa variables no acumulables.

- 6) La gran cantidad y atomización de indicadores. La gran cantidad es una ventaja siempre y cuando sirve para encontrar y resaltar IML o IdD que sintetizan el avance de los proyectos y del programa. La ausencia de indicadores a nivel de OG dificulta la percepción de la jerarquía entre niveles del marco lógico.
- 7) La no injerencia de SOS Faim. SOS Faim no hace monitoreo a las actividades, considerando que es la responsabilidad de cada partenaireo. Esta división del trabajo reduce costos y tiempos; las visitas de SOS Faim al terreno son oportunidades más informales de verificar la calidad de los productos y el buen funcionamiento del SME del partenaireo.

En el mismo sentido, SOS Faim no impuso una estrategia de género, una estrategia de medio ambiente o un plan de capacitación (enfoque, malla curricular, perfil de entrada/salida,...) que fueran comunes. Sí diseñó sendos instrumentos de autodiagnóstico de género y de medio ambiente e incentivó y acompañó los partenairesos a llenarlos (ver 6.1 y 6.3). El respeto a la mayor o menor sensibilidad de cada partenaireo a temas transversales evita actividades “impuestas”, pero limita el uso de indicadores comunes para temas transversales y por ende la convergencia programática.

- 8) Lo estático de los indicadores. Falta de dinamismo en el tratamiento de indicadores: si un indicador resulta no pertinente, o repetitivo o redundante con otro, debería ser posible abandonarlo o hacerle evolucionar.
- 9) El déficit de interpretación de la información. Los partenairesos, la antena Lima, el comité de pilotaje, la oficina de SIA en Bruselas poco interpretan las tendencias de los IML e IdD. El personal de SOS Faim Lima toma en cuenta los indicadores, así como sus informes narrativos y financieros, para llenar cada año el sistema de medida de los resultados de la DGD y actualizar el tablero resultados / gestión – gobernanza / relación de partenaireo de SOS FAIM, pero no constatamos la utilidad de estos instrumentos para la toma de decisión. Dicho déficit de interpretación o de síntesis ralentiza la extracción de tendencias, la orientación de decisión, la elaboración de aprendizajes. La relación costo-beneficio es desequilibrada: se dedica mucho tiempo y energía para recopilar, tabular, controlar la calidad de la información, pero se saca insuficiente provecho de la información.

Las decisiones estratégicas se toman en base a otro tipo de consideración: peticiones de los partenairesos, dificultades o éxito de los actores-meta, otros. Ciderural y FOGAL son los partenairesos con mayor claridad y cercanía entre el SME y su sistema de decisión. La experiencia de las IMF – más cercanas a la lógica empresarial – puede servir de inspiración a los demás partenairesos y a SOS Faim.

### 5.6.3 Eficacia alta

La tabla 10 recopila los promedios ponderado de las matrices Excel de IdD de cada partenaireo (tal como aparece en la hoja resumen de cada archivo). Cuando la casilla indicaba n/a o un dato que parecía erróneo o no actualizado, hemos recalculado y resaltado en color **ladrillo**.

Tabla 10: Recopilación de los porcentajes de desempeño

	Desempeño a nivel OP			Desempeño a nivel central		
	económico	ambiental	social	económico	ambiental	social
Agrosalud	72%	50%	163%	50%	80%	69%
Arariwa	-1%	0%	60%	58%	120%	77%

	Desempeño a nivel OP			Desempeño a nivel central		
	económico	ambiental	social	económico	ambiental	social
Redes	94%	63%	75%	60%	83%	73%
CAAP	118%	-16%	103%	33%	20%	80%
CCCP	69%	60%	99%	77%	267%	96%
FOGAL	109%	80%	70%	106%	88%	74%
Ciderural	133%	34%	134%	-97%	0%	39%
Conveagro				107%	80%	90%
CAP				111%	128%	50%

De acuerdo al documento programa SIA 2017-2021 p.24, los valores meta de los tres indicadores de OE son: 40% de avance en año 3, 70% año 5. Hemos fijado la meta a fines de 2020 en 55%. La tabla 10 merece los comentarios siguientes:

- 1) Es difícil interpretar los porcentajes porque representan un promedio del desempeño que corresponde a un paquete de IdD, específicos a cada partenaireo. No pudimos distinguir un patrón regular ni a nivel de tipo de partenaireo ni a nivel de las dimensiones del desempeño.
- 2) Hemos contado los porcentajes de la siguiente manera:
  - a. El porcentaje negativo indica que se encuentran por debajo de la línea de base; o sea que hubo un empeoramiento. Se registra en 3 ocasiones a lo cual sumamos los 2 casos donde el porcentaje se mantuvo en 0%.
  - b. Los porcentajes incluidos entre 1% y 54% ocurren 7 veces. Indican un avance, pero aún un retraso en alcanzar la meta al 4<sup>to</sup> año.
  - c. Los porcentajes entre 55% y 70% ocurren 7 veces. Indican un buen desempeño cercano a alcanzar la meta final a dic. 2021.
  - d. Los porcentajes superior a 71% ocurren 29 veces indican una clara superación de las metas desde el 4<sup>to</sup> año. ¡Representan 60% de los IdD!
- 3) Existe una clara tendencia en el cumplimiento de los IdD (36 casos 75% de los IdD) a superar las metas.
- 4) FOGAL, CCCP, Redes y Conveagro son los partenaireos más eficaces: todos su IdD son superiores a 55%. Pero todos los partenaireos han tenido éxito en al menos una dimensión, que sea a nivel central o a nivel de sus actores meta.
- 5) Los desempeños económico y ambiental muestran porcentajes extremos, tanto a nivel central como de OP, mientras el desempeño social a nivel central muestra porcentajes más equilibrados entre 39% y 96% de cumplimiento.

Nuestra conclusión es: el SME basado en IdD permite afirmar que el Programa es globalmente eficaz.

#### 5.6.4 Impacto en vía de consolidación

Según el IdD3.1 de Ciderural, en 2016 la cobertura era de 9 regiones en 2016 con 19 afiliadas<sup>25</sup>. Hoy con 36 afiliadas, la red Ciderural está presente con al menos un punto de atención en 20 de las 25 regiones del territorio nacional (ver figura 11) y con vocación a cubrir más regiones y más provincias, contribuyendo de esta manera a reducir la brecha de la bancarización rural.

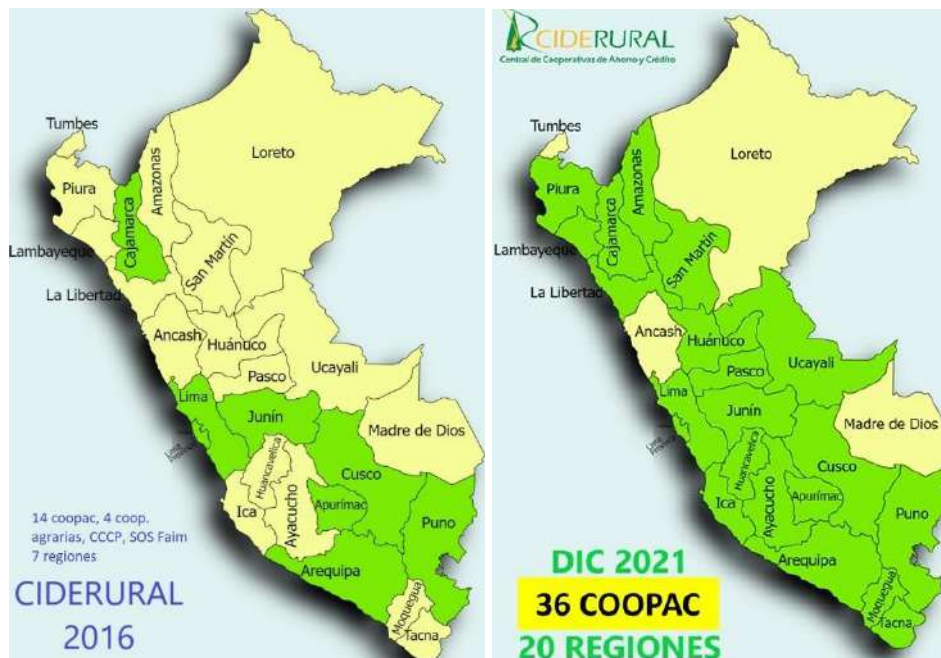
Los mapas de la figura 11<sup>26</sup> muestran el claro aumento de la membresía de Ciderural, que se traduce también por un claro aumento de la cobertura nacional por las afiliadas. Ahora bien, proporciona una visión optimista porque sobrevalora la presencia en las capitales regionales sin

<sup>25</sup> 14 coopac, 4 coop. agrarias, CCCP, SOSFaim.

<sup>26</sup> Proporcionados por Ciderural. Hay pequeñas diferencias con el IdD 3.1: en 2016, no se contabiliza a SOS Faim como afiliada y sólo se menciona 7 regiones en 2016.

que ello signifique atención en todos los distritos rurales. Llamamos la atención sobre la ausencia de mapas en los informes de los partners, así como de SOS Faim. Es una paradoja en un programa que ha buscado una inspiración en el desarrollo rural territorial. Sin este instrumento es difícil medir la cobertura geográfica y/o los cambios en el paisaje y relativizar los logros del programa con relación al universo provincial, regional o nacional.

Figura 11: Evolución de la cobertura de puntos de atención de las afiliadas a Ciderural



La tabla 11 recoge algún detalle sobre los programas estatales; tiene muchos vacíos porque no era el objetivo de la evaluación. Al no existir información sistematizada, es difícil concluir sobre el impacto de la incidencia política. Se sugiere elaborar algún tipo de base de datos de las políticas públicas y de los programas estatales de inversión con el fin de tener la información centralizada en un solo lugar para facilitar comparaciones, y orientar el seguimiento y la evaluación<sup>27</sup>.

Llama la atención la gran cantidad de mecanismos existentes. Se puede decir que el Estado sufre de “proyectitis”: ante una reivindicación o ante una emergencia, reacciona creando un programa o un fondo. Es la razón por la cual, no basta con acompañar a las OP y gremios a presentar proyectos a los programas o fondos estatales, es necesario realizar una evaluación de dichos programas, con el fin de verificar su pertinencia, presupuesto, focalización, capacidad de gastos, nivel de ejecución, calidad de ejecución, etc. Es también necesario diseñar e implementar mecanismos de participación de los gremios y ONG en las instancias consultivas, directivas y de evaluación de dichos programas.

<sup>27</sup> Existen en el país experiencias del Estado que poco han sido aprovechadas por SOS Faim y sus partners. Resaltamos un programa cuyo enfoque nos parece convergente con el SIA. Desde 2011, Haku Wiñay es un programa de FONCODES (<http://foncodes.gob.pe/portal/index.php/proyectos/haku-winay-noa-jayatai>) inspirado en la experiencia de los yachachiq desarrollada por varios proyectos del MINAGRI financiados por FIDA en los años 2000-2010. Está basado en el principio de la capacitación de campesino a campesino más eficiente y eficaz que la de técnico a campesino; en efecto, existen campesinos expertos, perfectamente capaces de transmitir conocimientos y prácticas a campesinos de otras comunidades. Haku Wiñay invierte también en un conjunto de técnicas - la mayoría agroecológicas - para cosecha de agua y riego, producción y agroindustria rural. Agrosalud ha coordinado para que su intervención sea complementaria a dicho programa (Noa Jayatai en Shipibo-Conibo).

Además, Haku Wiñay como FONCODES usa la modalidad de Núcleo Ejecutor para transferir recursos a las comunidades; es una de las pocas normas del Estado que facilita recursos públicos a entidades privadas con cargo a rendir cuentas. Es pertinente porque permite a los núcleos ejecutores fijar los presupuestos y gastarlos con autonomía. Desafortunadamente existen distorsiones cuando FONCODES “impone” o “condiciona” sus propios costos y presupuestos, así como empresas ejecutoras o supervisoras de las obras. Los gobiernos precedentes le asignaron poco presupuesto; se espera que el presente gobierno lo aproveche como un canal para promover la innovación agroecológica.

Tabla 11: Recopilación de programas estatales en favor de la AFS

	responsable	Instrumentos necesarios	presupuesto	ejecutado	Calidad / impacto
Agrorural	MIDAGRI				
Agroideas	MIDAGRI			2021 = 115,71 MS/	28.561 productores accedieron a 899 planes de negocios; financia 3 planes de negocios de la CAAP + 3 gremios nacionales
Agrobanco	MIDAGRI		MS/	MS/	en proceso de sanamiento
bonos limpieza de canales	MIDAGRI	medida de alivio Covid			medida de alivio Covid
Agro Perú	MIDAGRI			2021 = 715 MS/	58.548 productores accedieron a créditos
Bono Productivo Agropecuario (2020)		padrón de productores agropecuarios			
FAE Agro	MIDAGRI; MEF	ReactivaPerú (1,25 % para empresas)	2000 MS/	200 MS/ =10%	llega vía coopac; CMAC al 14%
Foncodes	MIDIS				obras
Haku Wiñay/en Shipibononibo "Noa Jayatai"	FONCODES ==> MIDIS	nucleos ejecutores; Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR)		desde 2012 2017: 229 MS/ 2018: 212 MS/	reactivación económica; emprendimientos
Mercados de Productores Agropecuarios + Mercados itinerantes	Min Agri + GoRe, MP&D				
Cash Qali warma	MIDIS				compras a Coopeagro, ACCCR
Compensación Alimentaria- PCA	MIDIS				
Procompite	Min Producción				46 proyectos en Ucayali; Agrovas cuyeros, cosecha de agua, mercados
Proyectos municipales	MP&D				
programas regionales por rubro (camucamu..)	Gore Ucayali			1 MS/	
programas regionales por rubro (palta, miel,..)	Gore Cusco				

### 5.6.5 Sostenibilidad aún precaria

No hay suficientes recursos generados durante los 5 años para cubrir el funcionamiento y la continuación de las actividades; éstas siguen necesitando fondos de subvención; siguen y seguirán dependiendo de financiamientos externos a la experiencia.

#### Una capacidad de planificación ... desvinculada de la capacidad de monitoreo

Una importante capacidad de planificación ha sido afianzada durante el quinquenio que se traduce en planes de acción, planes anuales, PEI, etc. Pese a los riesgos e incertidumbres, evidentes en esta crisis sistémica, los partners han participado a la elaboración de planes de acción de emergencia (p.e. comando covid) y han tomado medidas específicas a raíz del covid – cada uno según su modelo de trabajo (funcionamiento, servicios, comunicaciones, etc.), pero ninguno ha mencionado planes de contingencia. La tabla 12 hace la lista de los planes mencionados a los evaluadores:

Tabla 12: Planes elaborados por los partners entre 2017 y 2021

	POA	PEI	Otros planes
CCCP	Sí	PEI 2015-21 105 p. desactualizado; no tuvo seguimiento	+ proyecto USAID
CAAP	Sí	PEI 2020-24 39 p.	+ PEI 2020-24 Agrovas, ACCCR, Coopeagro + planes de negocios para afiliadas Agroideas y Procompite



	POA	PEI	Otros planes
ARARIWA	Sí	PEI 2015-19 desactualizado Actualización prevista	+ proyecto 2017-21 para SIA1 + POA municipales
REDES	Sí	PEI 2021-22	
AGROSALUD	Sí	PEI 2020-25 24 p.	+ planes de negocios para actores meta para Agroldeas y Procompite
CIDERURAL	Sí	PEI 2018-22 65 p.	
FOGAL	Sí	PEI 2021-25	
CONVEAGRO	Sí	PEI 2018-22 41 p.	+ proyecto para Agroldeas
CAP	Sí	PEI 2022-26	+ proyecto 20017-21 para SIA1

Los POA exigidos por SOS Faim son muy sencillos y dan pie a un seguimiento de la ejecución presupuestaria, pero no de los indicadores técnicos. En general, a nivel de los partners y con más razón a nivel de sus afiliadas o actores meta, la capacidad de monitoreo de los POA y PEI es baja. Los informes de gestión a las asambleas generales no suelen mencionar los planes aprobados y por ende el cumplimiento de las metas fijadas. La falta de razonamiento PLAN → INFORME reduce la exigencia y el aprovechamiento de la información, por lo tanto el hábito de transparencia; limita también los aprendizajes desde la práctica y la continuidad institucional mediante la transmisión a los dirigentes entrantes, etc.

Las IMF constituyen una excepción; en efecto, están acostumbradas a seguir indicadores como la morosidad, la autosuficiencia operativa, la tasa de endeudamiento, etc., porque su sostenibilidad depende de ello. Están acostumbradas a presentar informes porque existe la exigencia de los consejos de vigilancia y de la SBS. Es interesante constatar que paulatinamente las IMF están perfeccionando sus boletas de análisis de crédito (características de la familia, de la chacra, del rebaño, etc.) y elaborar balances sociales.

### Autonomía operacional y desarrollo de capacidad de auto-financiamiento

La figura 3 (cap.5.3.5) muestra el indicador de autonomía operacional, observándose el éxito de Fogal (152%), y el retraso de Ciderural (65%). En efecto, las instituciones financieras se desempeñan en un entorno competitivo que les exige cubrir sus costos e inclusive generar ganancias. Es una de las condiciones para poder captar fondos frescos.

Es positivo constatar que otros partners han seguido este mismo razonamiento como Arariwa, cuya autosuficiencia operativa (IdD 1.2) llega al 10% en 2020 cuando su meta es llegar a 25% en 2021; el desempeño está atrasado por pérdida de ingresos debido a la pandemia; pero es positivo que una ONGD apunte a desarrollar ingresos propios (alquiler de local, servicios de consultoría) y depender menos de financiamientos externos.

Aunque no tengamos el cálculo exacto, inferimos que la autonomía operativa de la CCCP llega a 100% en 2021 mientras la de la CAAP se mantiene baja (10% en 2019 según el informe de evaluación O2P Perú Bolivia). La consecuencia es que la CCCP logró sobrevivir después de la subvención de SOS Faim, mientras la CAAP es dependiente de SOS Faim para su funcionamiento.

Es lógico que los gremios que se dedican a la incidencia política tengan una dependencia total de fuentes internacional y últimamente de Agroideas. El tener ingresos propios o independientes de terceros le evitaría la necesidad de justificar su estrategia o su representatividad.

Cuatro soluciones para apoyar mayor autosostenibilidad de los partners y actores meta han sido impulsadas, con resultados globalmente aún poco concluyentes:

1º) Gestionar proyectos – solución privilegiada por CCCP, CAAP, Ciderural y las 3 ONGD - y captar recursos estatales e internacionales. Dichos montos permiten contratar un equipo profesional para la formulación, la gestión y la ejecución de proyectos en las afiliadas o actores-meta y a nivel central. Por la experiencia de la CCCP de 2010 a 2016, el balance es globalmente desfavorable: no

se han generado capacidades de auto-sostenimiento en la mayoría de las afiliadas de los proyectos de asistencia técnica, capacitación y equipamiento.

2º) Ejercer una incidencia política para que los mecanismos estatales de financiamiento sean accesibles para OP y gremios (autogravamen).

3º) Generar ingresos a partir de activos, empresas o unidades de negocios que se articulen o no con las afiliadas (CCCP, CAAP, Arariwa). Recién en 2020 y 2021 las unidades de negocios de la CCCP han mostrado rentabilidad. Ésta es negativa para CAAPFOOD y los componentes del grupo Arariwa son deficitarias a partir de la pandemia.

4º) Vender servicios a sus afiliadas (Ciderural).

### Captación de fondos

Los fondos existentes se han multiplicado en los últimos años, cada uno con sus propios tramites:

- 1) El Estado central a través de fondos concursables (Agroideas para la CAAP y Agrosalud). Agroideas financia infraestructura, equipamiento, asistencia técnica especializadas en temas productivos, desarrollo de capacidades de las OP e inclusive - recién en 2021 - de los gremios (JNC, APPCACAO, Conveagro); se puede afirmar a una complementariedad con el financiamiento de SIA.
- 2) El estado descentralizado; en general son presupuestos de ejecución directa por las municipalidades y gobiernos regionales y orientados hacia las comunidades.
- 3) La cooperación internacional (CAP-RAE y Arariwa<sup>28</sup> han logrado aumentar sus aliados financieros; la CCCP ha iniciado en 2021 un proyecto de 5 años con USAID).
- 4) Empresas que poseen un presupuesto de responsabilidad social y ambiental. Ningún ejemplo con los partners de SOS Faim, salvo la CCCP que logró el apoyo de una empresa belga de chocolate (NAO) para un curso de catación de cacao.

### La “proyectitis”

La captación de recursos de los programas estatales es considerada como un éxito y una vía hacia la sostenibilidad. En efecto, estos recursos permiten realizar inversiones importantes (plantas, galpones, maquinarias) y obtener capital de trabajo que siempre escasea en las OP. Contemplan también un componente de desarrollo de capacidades de las organizaciones. Estos financiamientos constituyen la vía más probable que privilegie el Estado de invertir en la AF.

De todas formas, conviene reflexionar sobre la experiencia de la CCCP. El informe de evaluación de 2019 argumenta lo siguiente, que fue ratificado por el gerente de la CCCP:

- ☞ Existe el riesgo de decisiones ligadas a criterios políticos y no técnicos.
- ☞ No todas las OP pueden aplicar: existen requisitos legales, administrativos, tributarios, de gobernanza.
- ☞ Los proyectos no siempre están alineados a los planes estratégicos de las OP o a sus mandatos, pudiendo generarse distorsiones y desconexión con las bases.
- ☞ No hay suficiente monitoreo a los efectos de los proyectos en las OP. Muchas OP no son transparentes en el uso de recursos propios y externos.
- ☞ Los proyectos generan una presión por ejecutar (es la posición actual de la CAAP hacia sus afiliadas), que se tradujo por un endeudamiento de la CCCP por contrapartidas y que está afectando actualmente a CoopeAgro.

---

<sup>28</sup> El IdD1.2 de CAP pasó de 4 a 5 fuentes. El IdD 1.1 de Arariwa pasó de 5 a 8 fuentes: Pan para el Mundo, Misereor, Ayuda en Acción, ONU Mujer, CBM, SOS Faim, Fundación Ford y PNUD.

- ④ La CAAP como lo hizo la CCCP entre 2008 y 2016 se está convirtiendo en una oficina de proyectos. La afiliación reciente de dos cooperativas se explica por su eficacia en captar fondos públicos. La CAAP sigue siendo una organización frágil, dependiente de SOS Faim y con dificultad en lograr sus afiliadas se identifiquen plenamente. Las condiciones de gobernanza/transparencia no están reunidas en CoopeAgro para la ejecución eficaz y eficiente de un proyecto con Agroideas. La presión de la CAAP proviene de su propio proyecto con Agroideas donde se compromete a apoyar a las afiliadas a ejecutar sus proyectos.
- ④ Los financiadores condicionan los proyectos en función de sus fines a veces políticos; el ejecutor privado/cooperativa se vuelve funcional al Estado y el financiador suele exigir ejecutores a dedicación exclusiva a sus proyectos. Los programas agrícolas de USAID o de la Unión Europea no corresponden a una apuesta por la AFS, son orientados a la lucha contra las drogas y en particular a contener la expansión de los cultivos de coca.
- ④ La experiencia muestra que los proyectos atomizan las iniciativas más que consolidan procesos orgánicos. Es precisamente la razón por la cual SOS Faim ha optado por la filosofía del partenariado.

El riesgo de caer en la proyectitis es grande, es decir de hacer proyectos por hacer proyectos y por ende de perder la visión autónoma de las Centrales. Lo mismo puede suceder con Agrosalud.

## 6 Análisis de las dimensiones transversales

### 6.1 Género

Los evaluadores han relevado sobre todo continuidades, pero también algunos cambios paulatinos pero significativos en las organizaciones y en los grupos metas atendidos, como se detalla a continuación:

#### 6.1.1 Continuidades

- La categoría “género” es adoptada en forma masiva; todos los entrevistados saben de qué se trata y lo relacionan mínimamente con la igualdad entre hombres y mujeres y a la necesidad de trabajar más con mujeres. Se ha sobrepuesto lo numérico (número de mujeres que asistieron a X actividad) a lo cualitativo (cambios concretos que apoyen la transformación social, política, cultural de los hombres y mujeres).
- Las principales actividades de género llevadas a cabo por los partners son cursos de sensibilización y capacitación a dirigentes de sus afiliadas o actores metas (Ver la escuela de líderes y lideresas de Arariwa en el punto 6.1.2) y la elaboración de documentos de política institucional de género. Estas actividades han contribuido a la difusión de las ideas de género y, en cierta medida, la toma de conciencia de las desigualdades, aunque para esto se requiera diagnósticos locales con indicadores de género. No hubo generalización de la capacitación al personal de los partners.
- En la mayoría de los partners, hay predominancia de hombres en los puestos técnicos y de mujeres en los puestos administrativos.
- Si bien el oficial de programa de la antena Lima hace seguimiento a los indicadores y promueve la guía de autodiagnóstico de género, no existen puntos focales para profundizar las cuestiones de género en el personal de SOS Faim ni en los partners. Tanto Arariwa como Ciderural reconocen que su personal no tiene expertise en el tema de género. Los directivos de REDES manifestaron capacitar permanentemente a su personal en este tema, pero no se constató en el equipo de campo.
- Los partners han generalizado el registro de beneficiarios por sexo y a veces edad, pero no interpretan la data generada por su proyecto. Y no registran datos más álgidos en términos de género como: número de mujeres registradas como socias de las cooperativas, edad, si son jefas de familia, condición civil, acceso a tierra. Uno de los indicadores del programa 2014-2016 de SOS Faim era el porcentaje de mujeres en los órganos directivos de las cooperativas; el cual no pasaba de 12%. No hay indicio de cambios en la composición de 2019. De la comparación de esos dos datos se podrá plantear hipótesis sobre las brechas de género: ¿se ubican a nivel de la afiliación o a nivel de la representación política? La consecuencia es que no hay ninguna mujer en el consejo directivo de la CCCP, aunque se observa una mayoría en el equipo técnico-administrativo. El informe de evaluación de 2019 señala el impacto positivo de las capacitaciones en género en la cooperativa Alto Palomar por las razones siguientes: 1º) fue basado en un enfoque psicológico, 2º) generó cambios en la distribución de las tareas entre los miembros de la familia y se tradujo en incremento de la producción y de su calidad, 3º) fue asociada a la promoción de fuente de trabajo para los jóvenes de la cooperativa. Por contraste, los representantes de las 7 otras cooperativas visitadas no señalaron dicho impacto.
- No se realizan diagnósticos específicos de género o diagnósticos de sistemas de producción con enfoque de género (no hay un análisis sistemático de la división sexual del trabajo o del poder concreta en las zonas de intervención). No existen datos locales de género manejados

por los equipos. La percepción de las brechas de género es o teórica o de sentido común y no facilita su transformación en acciones.

- Algunas organizaciones se reivindican de mujeres y reivindican el rol y el potencial de las mujeres (coopac Mide La Chuspa, ADIMUL, Agrosalud).
- Algunas organizaciones observan una ventaja en trabajar con mujeres (MF Cajamarca).
- Organizaciones de mujeres tanto en el tema gremial provincial, regional y nacional (FENMUCARINAP, ONAMIAP) como microfinanciero (coopac Chuspa, ADIMUL, ...) se están conformando y consolidando.

### 6.1.2 Logros y cambios en el quinquenio

- En 2018, SOS Faim elaboró la Guía “Género y Desarrollo” para fijar su posición y facilitar la realización de un auto-diagnóstico. La Guía está dirigida al equipo de SOS Faim Lima y a los partners. Es un hito importante ocurrido a mitad del SIA1. Cuatro partners aplicaron el auto-diagnóstico de género con los siguientes resultados: sobre 12 preguntas y un máximo de 36 puntos, Redes se auto-calificó con 26,5 puntos, Arariwa 25, Agrosalud 17 y FOGAL 13. La CAAP optó por una consultoría para elaborar su diagnóstico de género y el de sus afiliadas.
- La incidencia política de Conveagro ha conducido a la creación de la Dirección de la Mujer Rural en el MIDAGRI, al nombramiento de la que era gerente de Conveagro a dicho puesto por el gobierno elegido en 2021 y a la dotación a dicha Dirección de un fondo de 30 MS/. para 2022.
- La coopac Mide La Chuspa ha mostrado el comportamiento y actitud específicas de mujeres indígenas con relación a su cooperativa, que consistió en una fuerte identificación y un fuerte compromiso de salvar la cooperativa ante la crisis de no pago a raíz de la pandemia.
- La cultura ashaninka margina la participación de las mujeres en las actividades productivas impulsadas por Redes. Aun así, hay logros visibles en la composición de los bancos cooperativos solidarios (BCS, ver 6.2) y en el impulso a emprendimientos de mujeres.
- Hubo una mayor participación de mujeres que de hombres a nivel de beneficiarias de las actividades de la CAAP.
- Los partners y algunos actores meta han aprobado políticas de género<sup>29</sup>, pero no han llegado a implementarlas.
- En cuanto a las afiliadas a Ciderural, los avances en cuestiones de género se ubican a nivel de la aprobación de políticas institucionales, pero reconocen que no tiene expertise al respecto. Paradójicamente ignoran o no valoran la relación clásica que la literatura ha recalado entre mujeres y microfinanzas, pero tampoco en las experiencias aleccionadoras de sus propias afiliadas: 1) La Chuspa muestra una fuerte identificación y empoderamiento de las dirigentes quechuahablantes; 2) MF Cajamarca ha apoyado bancos comunales compuestos mayoritariamente por mujeres, que luego fueron una trinchera para formar personal y dirigentes; 3) Ética destaca por su trabajo de fomento de la cultura del ahorro en niños y niñas, así como del espíritu cooperativista; Ética recluta su personal de campo entre mujeres jóvenes que han sido formadas desde niñas en los BCS.

---

<sup>29</sup> En 2015, la CCCP ha elaborado una estrategia de equidad de género para orientar la formulación y ejecución de proyectos. El documento es abstracto, basado en la normativa internacional y nacional y no en un diagnóstico de la vida de hombres y mujeres cafetaleros/ cacaoeros con la real división sexual del trabajo en las casas, las fincas y las cooperativas, etc.

- La escuela de líderes y lideresas de Arariwa ha permitido la formación integral tanto de hombre como de mujeres, que luego asumen cargo con una buena preparación en sus organizaciones. Es una de las acciones más estructurada para equilibrar el acceso a cargos con poder. Permitió la formación y el surgimiento de cada vez más lideresas, que ya eran dirigentes en sus organizaciones o que se volvieron dirigentes después de la formación.

La dimensión transversal de género no ha sido bien integrada al programa SIA1. Su incorporación obedece más a una exigencia de las financieras, incluido SOS Faim, más que a una toma de conciencia genuina que el enfoque de género puede traer un valor agregado en el quehacer de las organizaciones. Aplicar estos enfoques implicaría contar con indicadores que den cuenta de cambios efectivos en las condiciones, roles e interacciones entre género.

Al no contar con diagnósticos locales que evidencien las brechas de género, podemos inferir que no se cuenta con indicadores culturalmente significativos para controlar los progresos realizados; no se identifica cuestiones en las actividades que permita evidenciar las diferencias y disparidades en el acceso, condiciones, roles e interacciones debido al género. No existe un debate sobre la interpretación de algunas tendencias observadas (liderazgo femenino, actitud más comprometida de las dirigentes y socias mujeres, riesgos de exclusión de los jóvenes que pone en peligro la renovación de cuadros, etc.).

## 6.2 Generación

La promoción de la participación de los jóvenes rurales está presente en el documento SIA 2017-2021, pero sin ser objeto de un enfoque o de indicadores específicos. Sin embargo, los evaluadores han observado algunos avances.

- El CAP es el único partenaire en mencionar la juventud en el OE de su proyecto. La organización de jóvenes Alsakuy se integró formalmente al CAP en el 2º semestre 2020. Su mayor aporte al CAP y a los jóvenes se ha hecho desde la capacitación en diversos temas agroecológicos. Desde el 2020 han implementado en forma virtual dos cursos largos (Escuela de Agroecologías desde el Sur) y uno corto, llegando a varios cientos de jóvenes del Perú y otros países de la región, quienes están involucrados en movimientos sociales juveniles en temas de cambio climático y agroecología.
- En 2019 en Cochabamba, SOS Faim organizó un evento andino sobre la participación de la juventud rural, que tuvo éxito en visibilizar el tema y la cuestión de la renovación generacional. El evento permitió a dar la palabra a 29 jóvenes peruanos y bolivianos y que ellos afianzaran la toma de conciencia de trabajar con organizaciones de jóvenes rurales o de darles más espacio.
- La experiencia de Redes en alianza con Ética merece mención aparte: es la única que combinó la cuestión de género con la de generación y la interculturalidad: usó el proyecto de SOS Faim para profundizar su apuesta a la niñez y juventud indígena, logró incorporar a este público en los BCS fomentando una cultura del ahorro en niña-os, estableció alianzas con las Direcciones Regionales de Educación de Junín y los Centros Emergencia Mujer. Se nota una aproximación pragmática de Redes en una zona amazónica indígena, aplicando métodos que han funcionado en la sierra. Lo importante es analizar y sacar lecciones del proceso apoyándose en referencias conceptuales de género, generación e interculturalidad.
- El resultado 5 apuntó parcial e indirectamente al relevo generacional y de género; no se aprovechó para elevar esta cuestión que resulta transversal porque interesa la mayoría de los actores meta.

## 6.3 Medio ambiente

El tema medio ambiental es más visible en el programa SIA1 que el tema de género, porque cuenta con más indicadores de desempeño específicos, mientras los IdD de género están inmersos en el desempeño social. La otra razón es que la mayoría de partners tienen una experiencia o un mandato en el tema ambiental: es el caso del Consorcio “Agroecológico” (CAP), de la mayoría de las cooperativas cafetaleras (CCCP) y quinueras (CAAP) que poseen una certificación orgánica desde hace una o más décadas y de las 3 ONGD cuyas propuestas técnicas se inscriben totalmente en la agroecología.

Los ejemplos a continuación, tienden a mostrar que el comportamiento de los partners obedece todavía a continuidades, pero que durante el quinquenio se alcanzaron muchos cambios en su forma de incorporar la dimensión ambiental:

### 6.3.1 Continuidades

- Estudios realizados en todo el mundo demuestran que el cambio climático incrementa la desigualdad entre los grupos más vulnerables de la sociedad, y en particular las mujeres, exponiéndolos a sus efectos negativos y reduciendo sus oportunidades.
- En el caso de Ciderural, los avances en cuestiones medioambientales se ubican a nivel de la aprobación de políticas institucionales, pero reconocen que no tiene expertise al respecto. Existe la voluntad de impulsar en el futuro (SIA2?) programas orientados a ampliar la cobertura de mujeres, jóvenes y productos financieros verdes. Para lo último, con la asesoría de DGRV, se adoptará plataformas tecnológicas que permiten estimar los riesgos agroclimáticos y el efecto de los sistemas de producción sobre el medio ambiente, etc.
- En Conveagro, cada gremio de línea es autónomo y decide si aplica las sugerencias de Conveagro, en cuanto a agroecología. No faltan contradicciones. Por un lado, Conveagro es parte de la plataforma de lucha contra los transgénicos; por otro lado, reivindica subsidiar el precio de los fertilizantes químicos, porque lo exigen la mayoría de sus gremios, en particular los gremios aldoneros o arroceros.
- Las cooperativas afiliadas a CCCP dominan desde hace años la obtención del sello de certificación orgánica o sellos de conservación ambiental. Implica una disciplina en no usar agroquímicos, en registrar operaciones y en desarrollar técnicas propias de renovación de plantación, selección genética, fertilización, control de plagas y en separar los espacios y rutas de procesamiento. Algunas cooperativas perdieron su certificación orgánica porque la caída de sus ingresos no les permitió pagar por dicho servicio. El uso de pesticidas y herbicidas químicos se explica en gran medida por ataques generalizados de plagas y enfermedades, por la falta de mano de obra para desherbar y podar, y el avance y ampliación de los cultivos de coca, fenómenos reveladores de la caída de la productividad de los cultivos de café y de la caída de la fertilidad de los suelos.
- Redes se ve obligado a atender la demanda de los agricultores de Pichanaki para sembrar kion eventualmente piña, cultivos comerciales que progresan hacia las comunidades ashaninka, pero son cultivos en limpio, exigentes en tierra abonada y luz y por ende promueven la deforestación.
- Arariwa promueve fitotoldos para el cultivo de hortalizas en comunidades de altura, directamente e indirectamente a través de proyectos municipales. Toda artificialización del medio implica dependencia de la provisión de insumos externos (tubos, mallas, plásticos) y un aumento de la contaminación por desechos sólidos.

### 6.3.2 Cambios

- El principal cambio de SIA1 es la incorporación del CAP como partenaireo y la puesta sobre la mesa con el gobierno central y los gobiernos regionales de una agenda en favor de un giro hacia la agricultura ecológica. Esta agenda ha dado lugar también a una campaña hacia el público urbano, las organizaciones de consumidores, los periodistas, etc. La ley de prolongación de la moratoria sobre los transgénicos en 2021 es el principal logro de CAP y brinda un marco favorable a la promoción de la gran agrobiodiversidad existente en el Perú.
- La afiliación de la CAAP y la CCCP al CAP en 2019 constituye un reconocimiento nacional de ambas centrales y le da más arraigo y legitimidad al Consorcio. Agrosalud en Ucayali y Arariwa en Cuzco se han convertido en pilotos territoriales para el escalonamiento de la agroecología impulsado por el CAP desde las regiones. Son dos logros de la función articuladora de la Antena Lima de SOS Faim.
- En 2017, SOS Faim elaboró el Manual de Autodiagnóstico de las prácticas agroecológicas en el entorno campesino. Dicho manual ha sido validado en base a su aplicación en dos afiliadas de la CAAP: Agrovias y Coopain Cabana. El Manual proporciona las herramientas para que una organización o una comunidad pueda ubicar sus potenciales y retos con relación al desarrollo de la agroecología.
- Agrosalud selecciona beneficiarios que apuestan por la agricultura ecológica. En las restingas, anteriormente utilizaban herbicidas químicos para controlar las malezas en sus maizales y urea como abono. Actualmente lo hacen manualmente o utilizan desbrozadoras. La mayoría de los productores son actualmente productores “naturales” no utilizan agrotóxicos ni fertilizantes químicos. Aplican un sistema más intensivo en mano de obra para el deshierbe, preparan y utilizan sus propios abonos (compost, biol). Agrosalud está experimentando agroforestería en las parcelas de 4 socios de COOPAGRA en Pucallpillo: donde se combina camucamu con bolaina y capirona.
- A nivel de ciertas afiliadas a CCCP (Pangoa, ACPC, Inkawasi) y JNC, se observa una tendencia a desarrollar la agroforestería, donde los cultivos del café y del cacao se insertan sistemas de producción diversificados. Algunas cooperativas son partes activas en planes de manejo de las cuencas y en desarrollar un enfoque territorial, con el objetivo de proteger fuentes de agua, suelos, y la biodiversidad, objetivo que se convierte en argumentos comerciales. Cabe señalar la experiencia de Inkawasi que exporta café “natural”, es decir secado con su cascara, evitando así el contaminante proceso de despulpado y beneficio húmedo. El proyecto de USAID ayudará a masificar estas técnicas y enfoques en 11 cooperativas.
- Redes apoya a las OP, en particular a la cooperativa La Orgánica que comercializa fruta de las comunidades ashaninka y está impulsando la conformación de un sistema participativo de certificación.

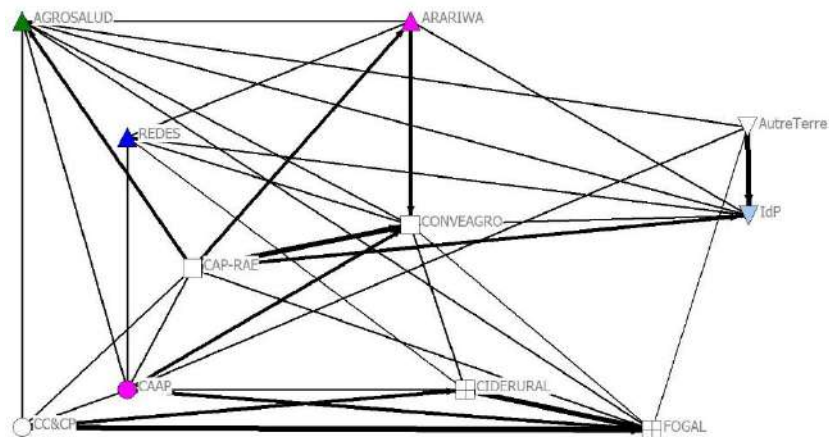


## 7 Respuesta a las preguntas específicas de evaluación

### 7.1 PE6 = Vínculos, colaboraciones y sinergias

Para SOS Faim, el partenaireo es prácticamente el fin en sí; para ello ha desarrollado toda una estrategia de partenaireo (ver Guía de gestión de los partenaires Sur). Existe la hipótesis implícita: si se refuerza el partenaireo, necesariamente van a beneficiarse las familias de la AF. En cambio, para Îles de Paix, el partenaireo es más un medio que se utiliza (tercerización) para obtener un impacto en las familias de la AF. Dentro de su estrategia de reforzamiento de sus partenaires (R5), SOS Faim desde su antena de Lima ha buscado la multiplicación de las relaciones; la figura 12 propone una esquematización de las relaciones logradas<sup>30</sup>.

Figura 12: Tejido de relaciones entre partenaires y miembros del consorcio SIA



Para evitar demasiadas flechas, se optó por no colocar SOS Faim de este mapa de relaciones. El grosor de las flechas refleja la intensidad y/o frecuencia de la relación. La forma de los iconos diferencia los tipos de partenaires y su color indica la ubicación (blanco Lima, azul Junín, rosado Cuzco, verde Ucayali). La figura 12 trae las siguientes interpretaciones y comentarios:

- ⇒ Una densa red de relaciones une los nueve partenaires de SOS Faim y los dos otros miembros del consorcio SIA; significa que los partenaires se conocen y han participado en al menos un evento, taller o pasantía en la sede de otro partenaireo, donde aprovecharon de alguna expertise.
- ⇒ La mayoría de las relaciones-RAE son representadas por flechas estrechas, lo que significa que la relación ha sido o es puntual y no se repitió.
- ⇒ Pese a estar en las mismas provincias y con oficinas vecinas en Cuzco y pese a los intentos de acercamiento impulsados por SOS Faim, la relación entre CAAP y Arariwa no se dio. Tampoco entre Arariwa y las IMF como FOGAL y Ciderural.
- ⇒ Se distingue un polo más intenso de relaciones financieras entre Fogal, Ciderural y las afiliadas a la CAAP y a la CCCP.
- ⇒ Conveagro y el CAP aparecen como nodos centrales; evidenciando su rol articulador de la incidencia política a nivel nacional, pero también sus intervenciones en las regiones donde

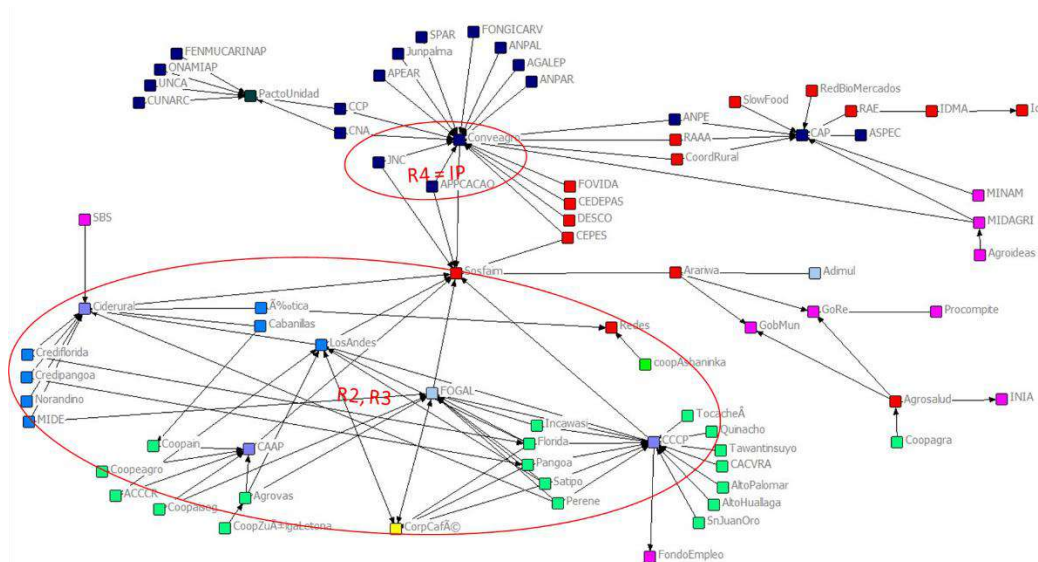
<sup>30</sup> Nuestra encuesta a los 9 partenaires incluyó preguntas sobre las sinergias con otros partenaires; con las respuestas armamos una matriz de relaciones. Luego la matriz fue enriquecida por el representante de SOS Faim en Perú. En la figura 12 sólo graficamos lo logrado y no todas las intenciones o articulaciones en construcción. La figura 12 refleja la percepción de los partenaires. No hubo una opinión de los partenaires sobre el conjunto de actividades que SOS Faim, Îles de Paix o Autre Terre llevaron a cabo para promover las sinergias, pero opiniones puntuales sobre tal o cual intercambio o pasantía que les ha aportado para la ejecución de su proyecto.

se encuentran las ONGD; a su vez, Conveagro y CAP son las cajas de resonancia para las coyunturas regionales y los resultados de los proyectos locales (pilotos regionales de CAP).

- ⇒ En el caso de Îles de Paix y Autre Terre, predomina el relacionamiento horizontal – entre partners interesados en temas como agroecología, cooperativismo, desarrollo local; pero se cumplió lo previsto en cuanto a articulación vertical de Îles de Paix con el CAP y Conveagro, en forma directa o a través de sus partners como IDMA o Diaconia.

La evaluación de ACE Europe (mayo 2021) menciona un “tejido” nacional (citado en Introducción) y réplicas regionales. Es sintomático que FOGAL – hijo de SOS Faim - también reivindica ese rol facilitador, promotor y articulador (PEI FOGAL p.12 y 43). La teoría de las redes<sup>31</sup> indica que una red es exitosa si todos los participantes encuentran valor agregado. La medición de cuántos consideran que las relaciones impulsadas por SOS Faim les traen beneficios tangibles o participan activamente en la comunidad de prácticas.

Figura 13: Relaciones existentes en 2015 entre actores de la AFS<sup>32</sup>



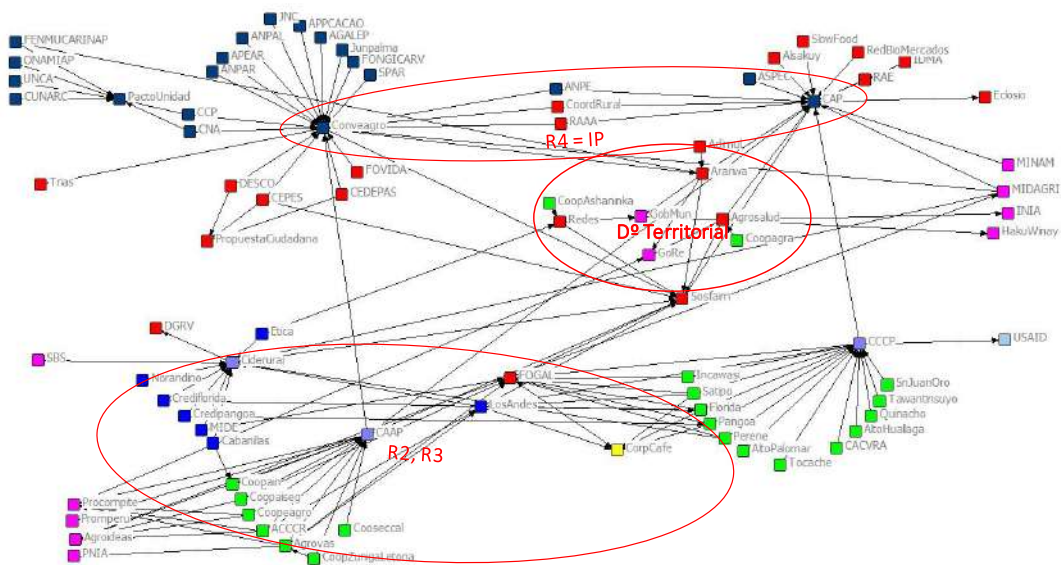
SOS Faim juega un rol articulador. Esto se traduce en la relación de partneriado que es estable entre 2017 y 2021 y que viene de antes en al menos 6 casos. Es más: SOS Faim invierte en la construcción de relaciones sociales de 2<sup>do</sup> o 3<sup>er</sup> piso (no en el 1<sup>er</sup> piso, pues SOS Faim selecciona partnerio existente, no invierte en la creación de nuevas O1P). Constatamos que SOS Faim invierte en el capital social: densificar y diversificar las relaciones de sus partners. En la figura 13, hemos resaltado dos polos: uno alrededor de la IP con Conveagro, JNC, APPCACAO y otro alrededor de las centrales de cooperativas. En la figura 14, hemos resaltado tres polos: uno alrededor de la IP con Conveagro y CAP; uno segundo alrededor de la CAAP, Ciderural y FOGAL y un tercero alrededor de las 3 ONGD; resaltando también relaciones entre estos polos, otras ONG y el Estado. Los partners que son O2P o O3P (CAAP, Ciderural, CAP, Conveagro, CCCP, ...) implican sus afiliadas en todas o algunas de sus acciones, ampliando y densificando el tejido.

<sup>31</sup> Guy Le Boterf (2008 Travailler efficacement en réseau. Une compétence collective. [www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravailenreseau.pdf](http://www.guyleboterf-conseil.com/images/novembre08/articletravailenreseau.pdf)) propone 3 condiciones para el éxito de una red, que se convierten en 3 dimensiones para evaluar la pertinencia y eficacia de una red:

- 1) 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;
- 2) El deseo de cooperar en red: la visión compartida del cambio, el valor agregado esperado y medible, a más valiosa red esperada, la visión del rol de cada miembro y su valoración, la participación, la confianza, la convivialidad;
- 3) El saber cooperar en red: lenguaje común, herramientas, comunicación, infraestructura, capitalización y bucles de aprendizaje.

<sup>32</sup> En azul, las coopac; en verde las cooperativas agrarias, en celeste las centrales, en rojo las ONG, en rosado las entidades gubernamentales.

Figura 14: Relaciones existentes en 2021 entre actores de la AFS



A su vez los partners desarrollan alianzas con otras organizaciones nacionales e internacionales, públicas o privadas; los casos más fructíferos son:

- ❖ La DGRV con Ciderural ha puesto a disposición sus técnicas, métodos y su personal especializado en gestión cooperativa; su valor agregado radica en el uso de tecnología informática de punta y en la relación con experiencias alemana, brasilera, colombiana.
- ❖ Mission-Inclusion ha cofinanciado en 20% el proyecto de Agrosalud.
- ❖ Trias es co-financiado del funcionamiento de Conveagro.
- ❖ Eclasio es co-financiado de CAP-RAE.
- ❖ CAAP con instancias del GoRe Cuzco.
- ❖ Agrosalud con instancias del GoRe Ucayali.
- ❖ La alianza entre Conveagro y el CAP.
- ❖ Incorporación de CAAP y CCCP en el CAP y CAAP en Conveagro (inducción de SOS Faim).

Ahora bien, existen conflictos entre gremios y organizaciones de un mismo rubro como JNC y CCCP o SPAR y Coopecan o en el seno de un mismo gremio como ANPE. Hay problemas de legitimidad, de representatividad y de confusión de roles: la CCCP es vista como una competencia por la JNC, que no reconoce su rol técnico. Las causas de dichas confusiones pueden remontar en el tiempo y/o ser ligadas a cuestiones de personas. En suma, en las relaciones inter o intra-gremios, se pierde energía y oportunidades y contundencia en la IP.

## 7.2 PE7 = Recomendaciones de los partners para más vínculos en SIA2

La relación entre SOS Faim y sus partners es excelente y basada en la confianza. Los partners participan poco de la gobernanza del programa SIA1; lo hacen mediante la relación bilateral con SOS Faim y algunos intercambios con Autre Terre y Îles de Paix, no conocen el presupuesto ni la gestión programática, en particular la cuestión de la gestión de la información. Sólo las 3 ONG belgas integran el comité de gestión de SIA en Perú.

En general, los partners han apreciado las pasantías organizadas por SIA que les han permitido conocer las experiencias, las fortalezas de los otros partners; lo mencionan como un hito que les ayudó a afiliarse a una red o resolver problemas de acceso a conocimiento. Pero la iniciativa

provino de las ONG belgas, así como el financiamiento de los eventos. Los partners no utilizaron su propio presupuesto para repetir u organizar nuevos intercambios.

A la pregunta sobre cómo consolidar los vínculos, no hubo respuestas innovadoras. La única recomendación fue de ampliar el Comité de Pilotaje de SIA con representantes de partners peruanos. Esta recomendación es minoritaria y emana de la ex – gerente de Conveagro; ningún otro partner la expresó. La mayoría expresó su satisfacción con la modalidad actual. Adicionalmente todos los partners están implicados en una serie de espacios de concertación y de participación a nivel local, regional o nacional. Es poco probable que tengan tiempo y consideren prioritario su participación en la gestión y seguimiento del programa SIA. Sugerimos una modalidad de participación a geometría variable: que el Comité de Pilotaje convoque a uno o varios partners en función de los temas a tratar.

### **7.3 PE8 = Impacto covid19**

La pandemia covid19 agravó las condiciones de vida en el ámbito rural debido a despidos masivos, reducción del empleo urbano y rural, malos servicios en general y mala conexión a internet, alza de precios de pasajes, estado de emergencia que impedía la circulación, huelga de trabajadores mineros (“suspensión perfecta” instituido por el Estado para que las empresas puedan dejar de pagar a sus trabajadores hasta nuevo aviso).

La relación campo ciudad se caracteriza por la emigración de los jóvenes en busca de educación y empleo. La relación con la comunidad se mantiene por los vínculos familiares, el envío de remesas, la participación en fiestas patronales, etc. El desempleo y la crisis alimentaria y económica en las ciudades a raíz de la pandemia del covid 19 provocaron el retorno de personas a las comunidades, con consecuencias positivas y negativas.

El covid19 afectó más los partners que realizan actividades con las comunidades y las IMF (coopac, Arariwa microfinanzas); los primeros tuvieron que suspender, reprogramar o realizar a distancia las actividades previstas; las segundas acusaron un fuerte aumento de la morosidad. La pandemia golpeó más a las actividades ligadas al turismo, microempresas urbanas, agricultores que abastecen la canasta básica (leche, papa, arroz,...) y menos a los que exportan (café, cacao, quinua). La pandemia no ha tenido un impacto central sobre el programa SIA1, que globalmente continuó sus actividades con algunos ajustes; es más: la mayoría de los indicadores han continuado con una tendencia ascendente en 2019 y 2020.

La pandemia tuvo efectos negativos sobre las comunidades y familias rurales. Ejemplos:

- ④ Cierre del acceso por ciertas comunidades.
- ④ Tendencia de algunas dirigencias comunales a considerar los retornantes como no comuneros, por lo tanto, no habilitados para acceder a tierras (Chumbivilcas, Ranracancha), generando conflictos intra-comunitarios.
- ④ Las oportunidades de trabajo como jornalero o por temporada se han cerrado para muchas familias, sobre todo las ligadas al turismo (porteadores para los treks, artesanía) o a la construcción.
- ④ Presión sobre los bosques y suelos, incendios forestales.
- ④ La mala atención por el servicio público de salud; el no registro de muchos fallecimientos.

La pandemia tuvo efectos negativos sobre los proyectos, partners y actores meta. Ejemplos:

- ④ Las actividades de los proyectos se paralizaron por la cuarentena, y por el contagio de los equipos de campo (Redes); postergando actividades y virtualizando las que se podía hacer a distancia mediante videoconferencias. En general, se mantuvo o aumentó la cantidad de participantes, pero la calidad disminuyó.

- ④ La crisis sanitaria y económica ha fragilizado mucho a las coopac en 2020 y a todo el sistema financiero en general. La cartera reprogramada en promedio fue de 40%, su impacto en la morosidad e ingresos se trasladó en su mayor parte en el 2021.
- ④ SOS Faim, FOGAL, Ciderural han reducido las visitas a sus afiliadas y/o partners, limitando conocer o prospectar nuevos partners / afiliados.
- ④ Cierta contracción de FOGAL sobre sus partners confirmados, por aversión al riesgo. Cuando la razón de ser de FOGAL es ir adonde no van los otros. El diseño de un nuevo producto financiero (IdD3.1 “Número contratos firmados con nuevos productos financieros”) se ha realizado en 2018, pero su difusión ha sido muy inferior a lo previsto.

La pandemia tuvo también efectos positivos. Ejemplos:

- ④ Evidenció una característica de la agricultura familiar como sector refugio y su potencial de resiliencia ante la crisis económica en las ciudades; no sin dificultades (ver punto anterior) las comunidades fueron capaces de acoger a los retornantes, darles alimentos y parcelas para que trabajen. Se evidencia así las estrategias de las familias y comunidades andinas de control no sólo de varios pisos ecológicos, sino de varios nichos económicos.
- ④ Facilitó a la CCCP tomar la difícil decisión de cerrar todas sus cafeterías, algunas de las cuales eran deficitarias desde hace años atrás. El hacerlo generó un alivio al desaparecer la necesidad de subvencionarlas.
- ④ Incrementó la demanda por el apoyo a la producción en comunidades campesinas andinas y amazónicas.
- ④ Creó oportunidades comerciales para la producción agropecuaria en general, porque muchos consumidores han buscado alimentos más sanos, menos procesados y orientados a la prevención o curación como los cítricos y el kion (ashaninka).
- ④ Afianzó el sentimiento de pertenencia e identidad de las comunidades y la confianza en protegerse con sus propios medios contra el virus.
- ④ Provocó la innovación técnica espontánea por retornantes o impulsada por ONG o el Estado (fitotoldo, horticultura, producción orgánica) y mayor dinamismo en la generación de valor y de prestación de servicios (transporte, molienda, comercialización) .
- ④ El liderazgo nacido y desarrollado gracias a las organizaciones de productores apoyadas por Arariwa, ha sido aprovechado a nivel de los comandos municipales anti-covid.

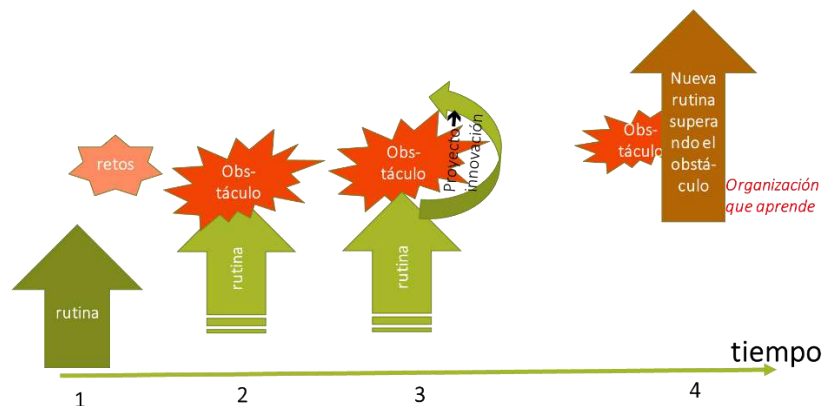
Con el fin de reducir los desplazamientos, los contactos físicos y la permanencia en las oficinas o aulas, muchas actividades se realizaron mediante eventos o capacitaciones virtuales. La ventaja es la reducción de los costos de desplazamiento y la obtención de cierta eficiencia en el uso del tiempo. Sin embargo, los inconvenientes son muchos también y sobre todo cuando uno se aleja de las ciudades hacia el campo donde el servicio de internet es malo y donde sólo se cuenta con celulares con pocas opciones. Las personas visitadas en Chumbivilcas, Lamay, Paruro se han quejado de la inutilidad de este tipo de eventos, cuánto más que los temas a tratar son estructurales y polémicos como la gobernanza de la organización, la elaboración de planes de negocio, etc.

## 8 Aprendizajes = Enseñanzas extraídas del análisis de los resultados de los programas (PE 4)

“Es evidente que la generación del conocimiento es una de las acciones que poco se ha desarrollado –por diversos motivos, desde nuestros partners y aliados, sin embargo, bien desarrollado, es un factor que acorta etapas, mejora análisis, aprendizajes y decisiones, y debiera aportar a un mayor efecto e impacto.” Esta afirmación aparece p.17 del documento de SOS Faim “Estrategia país 2017-2021 Perú” como argumento para crear la función estimuladora de la producción de conocimientos en la Antena Lima. Sin embargo, el presupuesto aprobado en abril 2017 por DGD fue inferior a lo solicitado y no se creó el puesto previsto, limitando la producción de conocimientos y la capacidad de articular partners y miembros del SIA.

Muchas de las lecciones aprendidas enviadas anualmente a DGD se parecen mucho a la redacción de informes y no tanto en la formulación de aprendizajes susceptibles de ser compartidos (*partageables*). ¿Cómo volverse una organización que aprende (*organisation apprenante*)? Muchas veces, con sus proyectos, el Estado y la cooperación internacional terminan atomizando y volviendo funcionales las organizaciones populares y las distraen de sus mandatos o misiones<sup>33</sup>. He aquí dos pistas para avanzar en esta dirección: 1º) que los proyectos no sean la rutina del funcionamiento y vuelvan a ser dispositivos experimentales. 2º) Crear espacios claros – fijos o movidos, formales o informales - para el debate.

Figura 15: Como volverse una organización que aprende



Rescatamos lo que consideramos aprendizajes más allá de los logros y completamos con algunos hallazgos de los entrevistados.

- 1) La gestión de información se construye gradualmente (Ciderural, coopac, FOGAL)

Cuando una organización ha desarrollado un primer instrumento de gestión de la información para responder a sus necesidades gerenciales básicas, luego le es más fácil perfeccionar o adoptar un sistema de información más completo, más sofisticado, más exigente que le permite generar la información básica más información adicional requerida por otros usuarios. Al respecto, las IMF muestran el camino a seguir.

- 2) La unión hace la fuerza, en particular para la incidencia política (informe a DGD 2019)

Un importante factor de éxito es la capacidad de construcción de alianzas de Conveagro, en particular, ampliándose a otras organizaciones del sector rural, como es el caso de Junta Nacional de Usuarios de riego y las rondas campesinas. Importa construir una confluencia en las reivindicaciones y una imagen de unidad ante el sector público y los medios de comunicación,

<sup>33</sup> Ver Rodríguez Carmona, Antonio 2017 El Proyección. Bolivia tras 20 años de ayuda externa.

mientras internamente las problemáticas e intereses de los gremios agrarios a veces difieren y pueden existir divergencias institucionales.

Las sinergias van contra la tendencia “natural”; en los Andes existe la tradición de los tinkuy, rivalidades. Lograr sinergias implica superar el complejo de Superman (egoísmo, afán protagonista). Las sinergias se logran si hay una lucidez sobre sus intereses.

- 3) Más que de promoción de la igualdad de género, más vale hablar de reducción de las brechas de género y otras dimensiones de discriminación.

Vale decir reducir la distancia entre hombres y mujeres respecto a las diferencias de acceso y control de recursos económicos, ambientales, sociales, culturales y políticos. Para ello se requiere de datos desagregados por sexo, edad, clase, etnia, raza, procedencia.

- 4) La identidad femenina indígena quechuahablante salvó la Coopac La Chuspa.

Se constató que las dirigentes de la coopac, en un primer tiempo, se sintieron impotentes frente a la pandemia y el incremento de la morosidad (hasta 50%); en un segundo tiempo, al ver el riesgo de quiebra, reafirmaron su identificación y su cariño con su organización – constituida en 80% por mujeres, la mayoría campesinas – debatieron, decidieron que no podían permitir que desapareciera su organización y tomaron decisiones duras como el despido de parte del personal y las visitas individualizadas para reprogramar deudas. Meses después se reanudaron los pagos y se controló la morosidad (30% a fines de 2021). Esta experiencia – aún frágil en lo financiero – mostró la importancia de la identificación de las socias con su cooperativa y podría ser referente en la aplicación del enfoque de género para Ciderural, sus afiliadas y para otras organizaciones.

- 5) El desarrollo no es solamente un trabajo técnico, pero también un trabajo de creación de redes y canales de intercambio (informe 2018 DGD).
- 6) La comercialización y la certificación son oficios; no se puede esperar que los campesinos lo hagan (informe 2018 DGD).

Sobre comercialización y SGP. Es difícil construir los nexos entre productores y consumidores para productos certificados SGP; hay riesgos que se desanimen tanto los productores como los consumidores. Hay que considerar muchos criterios como la continuidad en la producción, la continuidad en la demanda, una oferta diversificada, consumidores sensibilizados y con poder adquisitivo suficiente, puntos de venta reconocidos y operativos para superar esta dificultad...

- 7) El cambio entra por los ojos: platos coloridos (Agrosalud)

Para Agrosalud está el reto de cómo hacer pasar el mensaje de una dieta variada y equilibrada. Como se observa en las pp.33-35 de la sistematización “Experiencia en parcelas diversificadas en suelos de restingas” o en varios videos, los platos preparados por las familias cambiaron de color: el blanco y el amarillo del arroz, la yuca, el plátano se enriquecieron con el verde, el rojo, el naranja de las verduras producidas en sus parcelas.

- 8) Ser exigente pero no estresante (Ciderural).

La estandarización de los procesos internos en las coopac es un aprendizaje del quinquenio, no fue la premisa en 2016. Pero dio lugar a muchos debates desgastantes. Mejor hubiera hacer las cosas paso a paso desde el principio, lento pero seguro. Son tres las cosas a hacer: 1º) invertir en tecnologías, 2º) desarrollar competencias, 3º) construir servicios corporativos.

Al fin y al cabo, los servicios corporativos al estandarizar los procesos que son comunes a toda coopac y a muchas cooperativas en general, contribuyen a acercar posiciones y visualizar la construcción de la casa común.

- 9) No cantar victoria completa muy temprano o el diablo se esconde en los detalles. (incidencia política)

La aprobación de una ley favorable a la AF suele ser percibida como una victoria, y de hecho lo es después de décadas de neoliberalismo. Es necesaria pero no es suficiente. Queda muchos procedimientos (reglamento, estrategia, planes nacionales/regionales, POA, presupuesto, ...) para que la intención de la ley pueda concretarse. Resulta que el Estado es pasivo, centralista y lento, indolente; no sabe cómo hacer cosas nuevas o hacerlas de forma diferente, por lo que estos procedimientos tienden a volverse burocráticos y tropezamos en muchas trabas.

- 10) Capacitación: No dar la misma medicina a todo el mundo (Ciderural)

Ciderural ya no da cursos de capacitación dirigidos a todo público, por ejemplo, cursos de contabilidad que abarquen el personal contable, el personal gerencial y las instancias de control. Hemos aprendido que lo importante es el desarrollo de competencias y que dicho desarrollo debe alinearse a las funciones dentro de la cooperativa: operación, gerencia, control.



## 9 Puntos fuertes y débiles (PE 3)

### 9.1 Puntos fuertes

#### 9.1.1 Buen alineamiento y buena detección de los problemas y potenciales

El Programa SIA1 muestra un buen alineamiento a las prioridades de SOS Faim y del consorcio SIA, y también del gobierno belga y del Estado peruano: contribuye claramente a la defensa y promoción de la agricultura familiar sostenible. Si bien se reconoce los potenciales de la AFS en Perú (y en la mayoría de los países) es un sector expulsor: pocas son las familias atraídas a volverse o quedarse campesinas, en cambio muchas las que deciden emigrar.

Los 5 resultados plantean atacar acertadamente 5 aspectos problemáticos: 1) la baja productividad, 2) la baja rentabilidad debido a que el valor agregado escapa a la AF y es captado por actores privados, 3) el poco acceso a financiamiento, 4) políticas públicas inexistentes o ineficaces para brindar un entorno favorable a la AFS, 5) la debilidad de las organizaciones campesinas y de las organizaciones de apoyo. El OE logra una formulación abarcadora de los 5 resultados, aunque resulta poco exigente.

El Programa es pertinente también porque se apoya en importantes potenciales. 1) La AF es el principal empleador y principal proveedor en lo que se refiere a productos agropecuarios alimenticios y tiene un gran potencial en el Perú. Frente a la homogeneización de la alimentación en el planeta, Perú es una potencia por su gran agrobiodiversidad. 2) El partenariado permite alianzas con organizaciones que poseen un conocimiento y un compromiso con varias de las 5 problemáticas mencionadas.

La “cascada” de atención prevista por el Programa se cumple en gran medida: el fortalecimiento de los partners se repercute en una mayor proximidad y atención a las debilidades de los actores meta (asociaciones/cooperativas de productores, grupos de mujeres, coopac, gremios, municipalidades, etc.), los cuales a su vez cumplen con su rol de representar, defender y brindar servicios a las familias campesinas.

#### 9.1.2 Una teoría del cambio (TdC) ratificada y a perfeccionar

La teoría del cambio (pp14-15 documento SIA 2017-2021) está plantada a nivel de los 11 países del programa SIA. Es un instrumento de planificación útil para procesos complejos, de largo aliento y multi-actores. La TdC preveía una concomitancia y concatenación en los cambios en pro de mayor disponibilidad de alimentos, de incremento de los ingresos gracias al incremento de la productividad gracias a técnicas eco-amigables, menos dependientes del exterior (R1), de un almacenamiento y la gestión de la comercialización (R2) más eficaces gracias a la asociatividad y una mayor cobertura de servicios financieros rurales adaptados a unidades de producción campesinas (R3). Las consecuencias deberían ser el incremento de la autoestima y del acceso a los servicios públicos de salud, educación, justicia, etc. y a un medio ambiente conservado. Paralelamente los partners propugnan por una transformación favorable del entorno político, institucional y ciudadano favorable a las familias campesinas (R4). La TdC apunta a ensanchar los márgenes de maniobra de la-os agricultora-es familiares para que puedan tomar decisiones sobre su propia vida de acuerdo a sus valores.

Los elementos recogidos en la revisión de cada uno de los resultados y del OE son suficientes para reafirmar la validez de la TdC. Van algunas consideraciones:

- La TdC plantea acertadamente un horizonte ambicioso. Ahora bien, requiere más de un quinquenio y más recursos y voluntades que los de SIA, sus partners y otros aliados. Si bien existen algunos elementos de contexto favorable, la lógica de los intercambios y acuerdos

comerciales internacionales, los hábitos de consumo, las prioridades del personal político hacia las poblaciones urbanas, la vulnerabilidad a crisis (sanitarias, climáticas, económicas), la agudización de los conflictos socio-ambientales y otras causas estructurales o coyunturales siguen desfavorables y dificultan el cumplimiento de la TdC.

- La formulación de la TdC abusa de la palabra mejor/mejorado. Por cierto, es una palabra consensual, que suele enunciar una evidencia, pero refiere a una escala de valores occidental. Conviene una formulación más explícita de los cambios deseados para facilitar el diálogo con las concepciones del Buen Vivir de las familias y organizaciones campesinas.
- Las relaciones de causa-efecto identificadas en la TdC son pertinentes y son globalmente validadas por medio de los indicadores que son positivos en su mayoría.
- El entorno político se ha vuelto más favorable a la AFS sobre todo a partir de 2015; sin duda la incidencia política ejercida por los gremios y ONG apoyados por SOS Faim ha contribuido a este cambio durante el SIA y antes. Sin embargo, la formulación resulta demasiado general y la traducción en presupuesto y ejecución de políticas públicas nacionales es hoy el principal reto. Más que políticas públicas nacionales a favor de la AFS, son las medidas ante la emergencia sanitaria y la inversión realizada por algunos programas, municipalidades y gobiernos regionales que trae beneficios concretos a un segmento de familias campesinas.
- En las zonas rurales del país, hay una tendencia al incremento de la cobertura de la atención pública en salud y educación.
- La asociatividad ha sido y sigue siendo uno de los pilares de la estrategia de SOS Faim (varios de sus partners son OP, coopac y gremios). Llama la atención que esté casi ausente en la formulación de la TdC.
- El incremento de la cobertura financiera rural es notorio (Ciderural y Fogal han contribuido a ello), pero existe todavía una amplia brecha y no queda demostrado el impacto del crédito. Si bien existe testimonios positivos e indicadores que evidencian un incremento de la producción, la comercialización y la cobertura financiera, un estudio de impacto es necesario para concluir a un incremento generalizado de los ingresos o de la calidad de vida.
- No todos los territorios atendidos por R1 y R2 cuentan con atención crediticia por IMF fortalecidas por Ciderural o garantizadas por FOGAL (R3). Los casos donde se da (Coopaiseg, Coopain, Agrovias, cooperativas de la selva central, comunidades ashaninka, etc.) no permiten concluir a un efecto acumulativo sistemático.
- Los cambios anunciados a nivel de equidad de género y de cuidado al medio ambiente poco se perciben aún.

Queda la duda sobre las esferas realmente controladas por el Programa: la TdC es ambiciosa, cuanto más que los medios desplegados por SIA1 son limitados. Los insumos de SIA son básicamente recursos financieros, talentos humanos, diálogo político-institucional. 1) sólo en algunos casos el presupuesto de SIA1 ha logrado conjugarse con otros recursos. 2) SIA1 moviliza el personal pagado en los partners con el personal de la antena Lima (3 personas); es necesario hacer una reflexión de cómo ampliar el personal (antena Lima y desde los partners) dedicada a la gestión y animación del Programa. 3) Los espacios de diálogo político entre SOS Faim y sus partners son básicamente la comunicación bilateral, visitas y reuniones, participación en eventos comunes; cabe reflexionar sobre sobre modalidades más formales, con el fin de lanzar y profundizar debates de interés (evaluación de la TdC por ejemplo).

### **9.1.3 El partenariado**

SOS Faim seleccionó estratégicamente sus 9 partners peruanos y los acompaña con recursos financieros y apoyo estratégico y metodológico hasta que alcancen su auto-sostenibilidad como fue el caso con la CCCP, cuya salida del SIA1 fue programada y cumplida en 2019. Independientemente de la subvención, el partenariado continúa mediante asesoría puntuales, el intercambio de experiencias, la participación en eventos, etc.

La confianza es un principio clave de la relación de socios que SOS Faim y sus partners están tejiendo. Se basa en una comunicación intensa, visitas a momentos clave de la vida institucional y en la co-organización de eventos. El partenariado es una gran reserva de eficiencia porque minimiza los controles, las auditorías externas, la burocracia, los informes, etc.

SOS Faim desarrolla un enfoque basado en dinámicas de actores y no en proyectos. La relación de partenariado apunta al largo plazo, lo cual genera confianza que se traduce en un ambiente de trabajo agradable y relaciones estrechas y colaborativas.

SIA1 abarca una gran diversidad de partners y ellos a su vez una gran diversidad de actores meta, lo cual se justifica para cubrir un mayor muestra de la gran agrobiodiversidad y diversidad étnica peruana. El personal de SOS Faim se esfuerza para mantener una coherencia y promover convergencia y sinergias. Aun así, existe una tendencia a la dispersión.

### **9.1.4 Alta eficiencia**

Es encomiable la capacidad de ejecución de las actividades programadas por parte de los nueve partners. La absorción presupuestaria del programa SIA1 alcanza el 100%. Los partners han sido capaces inclusive de realizar actividades adicionales, posibles gracias a los ahorros en el tipo de cambio o en los gastos de viaje.

La alta eficiencia se comprueba también en el cumplimiento y la superación de numerosas metas con datos del 4<sup>to</sup> año. La flexibilidad permitida por SOS Faim genera una gran reserva de eficiencia por la estabilidad y tranquilidad que otorga al partner. Esa flexibilidad y asesoría para resolver los imprevistos como fue el caso con la crisis covid han permitido encontrar soluciones pragmáticas, sin perder de vista objetivos y metas.

### **9.1.5 La articulación de los partners y de los actores de la AFS**

Es el rol de la oficina de SOS Faim en Lima. Además, de prospectar, acompañar, asesorar en el cumplimiento de las obligaciones contractuales, el coordinador de SOS Faim en Lima promueve actividades en común y sugiere y organiza sinergias entre partners sobre desafíos comunes.

## **9.2 Puntos débiles**

### **9.2.1 Diseños simples, poco respaldados**

El inconveniente del partenariado es que hace parecer inútiles ciertos instrumentos convencionales de un proyecto: diagnóstico de sistemas de producción con enfoque de género, árboles de problema, hipótesis de causa-efecto, rutas críticas, mapa de actores, análisis de cadenas y de dinámicas territoriales, sistemas dinámicos de monitoreo y evaluación.

La planificación sufre una tensión entre la libertad de cada partner y la necesidad de hacer converger objetivos e indicadores y la búsqueda de sinergias e inducciones y no nace de un análisis explícito y actualizado de la realidad sobre la cual se plantea intervenir. SIA1 articula resultados con distancias, incoherencias, saltos de escala. Hay yuxtaposición de acciones micro y macro. El sistema de diagnóstico-planificación de SIA1 y de cada partner es básico e insuficientemente

documentado. Es verdad para la temática de género, pero lo es también para el análisis de los sistemas de producción, transformación y comercialización, los sistemas financieros y las políticas públicas. Esta debilidad es parcialmente compensada por estudios realizados sobre la marcha (PEI y estudios de CAAP, diagnósticos Agrosalud, sistematización Conveagro), que serán útiles para la nueva planificación. La mayoría de indicadores se refieren a personas u organizaciones que inician procesos con el proyecto; no evidencian un conocimiento cuantitativo ni acumulativo.

### 9.2.2 La poca interpretación de la información

El SME de SOS Faim es alimentado por los SME de los partners y contribuye al SME del programa SIA1 (ver figura 10). El auto-monitoreo y la auto-evaluación son procesos de creación de conocimientos convergentes con el esfuerzo de diagnóstico, que pueden compensar las limitaciones del diagnóstico. Los actuales sistemas de reportes se cumplen a cabalidad en su llenado y control de calidad, pero no dan lugar a una interpretación, a debates sobre los procesos, a propuestas de ajustes o modificaciones.

### 9.2.3 La capacitación y el factor humano

Investigamos sobre el comportamiento histórico de las organizaciones y los ciclos de bonanza y crisis<sup>34</sup> que se puede observar en SIA1 y en la experiencia de SOS Faim en general: existen también historias de fracasos (CEPESIU, Coopeagro, Agrovass, La Florida, Naranjillo, Satipo, Perené) y estos fracasos no son por falta de conocimiento. La respuesta mayoritaria que obtuvimos es “una organización es buena porque tiene buenos líderes”. La conclusión para la acción es: hay que capacitar líderes. Es precisamente el sentido del 5<sup>to</sup> principio cooperativo.

Pero la afirmación inversa es también cierta: “las organizaciones moldean las personas”. En el 5<sup>to</sup> principio cooperativo, está presente la idea que toda cooperativa debe formar sus socios de acuerdo según su propia identidad. Sin pretender resolver esta dialéctica, llamamos la atención sobre automatismos de los proyectos hacia la capacitación que merecen ser cuestionados.

La capacitación es uno de los principales destinos de los recursos aportados por SOS Faim, pero los partners no poseen una estrategia explícita de capacitación y tampoco el programa SIA1. En general, 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 organización u en otras organizaciones afines. 3º) el compromiso que los capacitandos adquieren para con su organización (organización que funciona realmente, réplica, tiempo dedicado, ...).

Recomendamos 1º) estandarizar, codificar, establecer la relación causa-efecto en la ruta del aprendizaje y de su aplicación; 2º) diseñar conjuntamente un solo programa de capacitación “SIA” que incluya la perspectiva de género, interculturalidad y ambiental y compromisos de los capacitandos hacia su organización; 3º) cada partner ejecuta el programa adaptándolo de acuerdo a su estrategia (o SOS Faim “impone” todo o parte de dicho programa a todos sus partners); 4º) el seguimiento y la evaluación son comunes y objeto de instrumentos comunes (indicadores, informes, eventos).

### 9.2.4 Incorporación parcial de los enfoques de género y medio ambiente

El balance realizado en el capítulo 6 muestra que las continuidades superan a los cambios en la adopción o generalización de los enfoques de género y medioambiental por parte de los partners.

---

<sup>34</sup> Ver publicación CEPES 2016: SOS Faim y las organizaciones de productores. Una sistematización para la acción colectiva.

La razón tiene que ver con la ausencia de información nueva a nivel local. SOS Faim inició una incidencia con la elaboración de sendas guías de auto-diagnóstico, pero los cambios son lentos. Sin embargo, en el cap.6, hemos identificado algunas experiencias que demuestran el valor agregado del enfoque de género aplicado de forma pragmática.

## 10 Conclusiones y Recomendaciones (PE5)

### 10.1 Para SOS Faim de cara al SIA2

	Conclusiones	Recomendaciones
1	SIA1 aborda el tema del desarrollo territorial sobre todo mediante la articulación de actores a nivel de distrito, provincia o región. Salvo Arariwa que plantea un enfoque de cuencas, se tiende a obviar el potencial y vulnerabilidad de los suelos, aguas o bosques y los álgidos conflictos que enfrentan actores en muchas zonas rurales.	Para el apoyo a sistemas alimentarios sostenibles, ubicar sistemáticamente las intervenciones en dinámicas territoriales mayores (cuencas hidrográficas, corredores económicos) considerando las interacciones con todos los actores presentes.  Analizar e incorporar los conflictos como riesgos que ponen en peligro la obtención de objetivos (columna supuestos del ML).
2	SOS Faim y sus partners carecen de estudios a nivel local, en particular para las dimensiones productividad, género, medio ambiente.	Coordinar o liderar estudios inter-partenarios sobre agroecología, certificación orgánica y SPG, tipología de unidades producción, tipología de OP, funcionamiento de redes, división sexual del trabajo y de la representación política. Dichos estudios deben arrojar tendencias históricas de indicadores clave para convertirlos en metas.  Relacionar con la REC nº4.
3	La capacitación es una actividad recurrente, pero atomizada cuyo productos y efectos no se miden.  Las actividades inter-partenarios y con otros miembros del consorcio han logrado marcar el quehacer y las orientaciones de los participantes, pero siempre han sido a iniciativa de SIA. Han sido una oportunidad de capacitar el personal tanto de los partners como de SOS Faim.  Existen experiencias estimulantes por su aplicación pragmático del enfoque de género y de trabajo con jóvenes.	Liderar el diseño de un programa de desarrollo de competencias para partners y actores metas, centrado en temas transversales: género, juventud, interculturalidad, cooperativismo, medio ambiente, incidencia política; con lineamientos y mecanismos comunes (check list, indicadores de producto/ indicadores de efecto, sello de calidad).  Delegar su ejecución a los partners o actores meta con experiencia comprobada y buscar una expertise externa (de ser necesario, prever un presupuesto para la elaboración/ formalización de los conocimientos y métodos).  Agroecología = IdP, CAP, RAE      Género = Mide LaChuspa Cooperativismo = Ciderural      Jóvenes = Redes+Ética IP = Conveagro + CAP              Capacitación = Arariwa

### 10.2 Recomendaciones a los partners para incrementar eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad

	Conclusiones	Recomendaciones
<b>TODOS LOS PARTENARIOS</b>		
4	Las ONGD, el CAP, la CAAP, la CCCP ejecutan acciones con un claro enfoque ambiental y Arariwa con un enfoque territorial. Se trata de una aproximación	Emprender estudios sobre la sostenibilidad ambiental de la actividad agropecuaria e identificar y promover innovaciones y prácticas que apunten a la mitigación y adaptación al cambio climático.

	Conclusiones	Recomendaciones
	empírica, no respaldada por datos sobre superficie, balance de carbono o de biomasa.	Establecer la relación entre estrategia e indicadores de los proyectos SIA2 y la Contribución Nacionalmente determinada de Perú al Convenio Marco de NNUU para el cambio climático <sup>35</sup> . Aplicar el enfoque territorial, que consiste en tomar en cuenta todos los actores presentes en un territorio y sus necesidades.
5	Los campesinos leen poco; tampoco suelen hacerlo los técnicos de las organizaciones. El formato informe como texto de muchas páginas no estimula la lectura.	Diseñar materiales amigables y con enfoque intercultural de difusión de aprendizajes e información relevante; bajo formato para celulares y radiales (historias, pequeños videos, mapas parlantes, gráficos, cuñas radiales, ...)
6	Cada partenaireo elaboró un PEI. Los periodos no coinciden con el quinquenio SIA1 (ni SIA2). Concebido de forma convencional, el PEI se utiliza poco. Sus metas no son orientadoras y no son objeto de evaluación periódica. Ninguno había previsto o había preconizado una preparación para una crisis tan profunda como la actual.	Enriquecer los enfoques con una planificación por escenarios y un constante ida/venida entre los planes y los informes.  SOS Faim debe jugar un rol estimulante para que los PEI de los partenaires sean parte del SME (sean compatibles con el SIA2) y verdaderos instrumentos de prospectiva.
7	El enfoque de género es conocido e incorporado de forma parcial en los partenaires.	1) Capacitar conceptual sobre el enfoque de género al personal directivo y técnico del partenaireo (debe ser el primer grupo meta a alcanzar) 2) Realizar diagnósticos de género específico o que enriquezcan otros estudios (ver REC nº2). 3) Diseñar estrategias e instrumentos (guía de implementación, check list para verificar la incorporación y adecuación de los indicadores y la implementación de las actividades).  Buscar alianzas con organizaciones líderes en tema de género, con organizaciones de mujeres, con consultores (internos o externos) que ayuden a repensar las actividades con enfoque
<b>Microfinanzas = FOGAL, CIDERURAL, COOPAC</b>		
8	La demanda por capital de trabajo y de inversión de las OP y la oferta de la IMF están desconectadas.	Diseñar productos financieros para OP.  Apoyar las OP para que cumplan los requisitos formales de las IMF.
9	Las IMF tienen más historia y disciplina en la gestión de la información y construcción de ratios e índices. Han mostrado capacidad de perfeccionarse en este aspecto metodológico.	Enriquecer los sistemas de análisis de crédito y de balance social, con datos sobre la educación de los miembros de la familia, la vivienda, la comunidad, el sistema de producción (orgánico/convencional, # animales, # vehículos y máquinas, característica de la vivienda, etc.).

<sup>35</sup> <https://www4.unfccc.int/sites/NDCStaging/Pages/Party.aspx?party=PER>

	Conclusiones	Recomendaciones
10	Ciderural, FOGAL con el apoyo de DRGV tiene la intención de incursionar en la promoción de finanzas verdes.	Implementar software para determinar el efecto de los SdP sobre el medio ambiente
<b>Incidencia política = CONVEAGRO, CAP, CAAP, Arariwa,</b>		
11	Los logros normativos son importantes en el quinquenio sobre todo de parte de Conveagro y de CAP y también a nivel regional, pero éstos no se concretan en políticas públicas completas, es decir con instrumentos de política, presupuestos y un marco institucional eficiente.	Promover: 1) políticas públicas igualitarias (un derecho, no un concurso); pero sensibles a las diferencias de capacidades, de territorio, de género, de diversificación/ especialización, etc. y que incluyan el desarrollo de capacidades. 2) mecanismos internos de la administración pública ágiles, eficientes y transparentes (aprobación presupuestaria, ejecución de los recursos asignados, evaluación de impacto, etc.)
12	Hubo un gran impacto de los partners que ejercen incidencia política a nivel de información, sensibilización, obtención de normas, activación de programas estatales. Pero el impacto en términos de financiamiento público en favor de la AF, pese a los anuncios y la voluntad política, no se traduce masivamente.	Estudiar las razones por las cuales el Estado le resulta difícil canalizar presupuesto hacia la AFS.  Capacitar a los partners que hacen IP para que conozcan los procedimientos presupuestarios, los instrumentos de política pública y cómo se insertan en los POA (relacionar con REC nº2).
13	Para el pequeño productor, la certificación orgánica es costosa en dinero (para exportación) y en tiempo (SGP). La asociatividad es clave (Redes). Muchos producen en forma "natural" sin acceder a ninguna certificación formal, sin valorar correctamente su producción.	Orientar la incidencia política a que el Estado se haga cargo de la certificación, directamente a través de sus organismos especializados o indirectamente.  El CAP debe incidir para superar las trabas de parte SENASA en el reglamento SGP
14	Las modalidades fondo concursable y proyecto es privilegiada por el Estado cuando diseña instrumentos de política.  La ejecución de proyectos evidencia las debilidades de las afiliadas de la CAAP y CCCP.	Relacionar con REC nº11.  No forzar la ejecución de proyectos. Hacerlo sólo en la medida que las ejecutoras cumplan con condiciones previas (gobernanza, transparencia, confianza de sus socios, acopio efectivo de cosechas).  Utilizar los proyectos como un estimulante para la generación/afianzamiento de capacidades  Volver a la dimensión experimental de un proyecto: es para innovar, no para financiar la rutina.
<b>Cooperativismo = CONVEAGRO, CAAP, CCCP, Ciderural, Agrosalud</b>		
18	La relación entre cooperativas es una apuesta de SOS Faim y lo ha logrado en múltiples ocasiones (CAAP, Ciderural, FOGAL y Los Andes con cooperativas cafetaleras, etc.).	Aplicar el 6 <sup>mo</sup> principio cooperativo: favorecer y facilitar las articulaciones entre cooperativas.  La estandarización iniciada con DRGV a nivel de coopac bien podría aplicarse para las cooperativas agrarias de servicios.



	Conclusiones	Recomendaciones
19		Aplicar el 7 <sup>mo</sup> principio cooperativo: favorecer y facilitar las acciones de las cooperativas con la comunidad y con el territorio donde están insertas: cuidar las fuentes de agua, los suelos, los bosques, los corredores económicos y de biodiversidad.

### **10.3 Recomendaciones para perfeccionar el SME de SOS Faim y por consiguiente los SME de los partners**

	Conclusiones	Recomendaciones
20	La gestión de la información se centra en el control de calidad de los informes financieros, narrativos y matrices de indicadores. La interpretación de la información es limitada a las decisiones de corto plazo y a las auto-evaluaciones que son intuitivas, escuetas y no basadas en la data.	Diseñar una estrategia de gestión de la información que incluya seguimiento, evaluación, tratamiento estadístico, debates y producción de conocimientos y nueva planificación; incluyendo una unidad a cargo (dentro o fuera de SOS Faim)
21	El impacto de SOS Faim se ubica más a nivel del fortalecimiento institucional de sus 9 partners la medición del impacto a nivel del beneficiario final resultó consecuencia implícita de lo primero.	Visibilizar en la Teoría del Cambio y en el ML los diferentes niveles de impacto. Para ello formular y jerarquizar varios OG (1 a nivel de partner, 1 superior a nivel de campesinos).
22	La palabra "actor" es ambigua para un indicador, agrupa tanto personas que organización.	Para medir el desempeño (OE) cabe 1º) diferenciar los indicadores de personas de los de organizaciones; 2º) diferenciar también según el tipo de organizaciones: coopac, cooperativas agrarias, asociaciones, organizaciones de mujeres, de jóvenes, de regantes, comunidades, etc.
23	Los informes narrativos adolecen de una lógica y conexión con las matrices de indicadores.	Estructura sugerida del informe narrativo e interpretativo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto (no mencionar ni actividades, ni logros)</li> <li>• Productos de las actividades: cuantificar en detalle</li> <li>• Logros 1º) consolidar los IML y los IdD; 2º) puntualizar los logros que no son recogidos en indicadores pactados.</li> <li>• Dificultades referidas al incumplimiento de 1º) actividades o de productos; 2º) indicadores; 3º) de otra índole.</li> <li>• Agregar un capítulo de interpretación/ discusión de la evolución de los indicadores: gráficos + comentarios interpretativos</li> <li>• Avances institucionales en género y medioambiente</li> <li>• Planificación del periodo siguiente.</li> </ul>

## Recomendación 24: indicadores comunes para incrementar la calidad de los diseños

### Producción agropecuaria, seguridad alimentaria:

- ❖ % desnutrición (MINSA),
- ❖ producción de carbohidratos y proteínas alimenticias (tablas de equivalencia FAO),
- ❖ productividad por hectárea y por unidad de trabajo
- ❖ bienes y activos de la familia (indicador proxy para conocer ingresos)

### Género

- ❖ Número de propuestas que ayudan a reducir la brecha de género
- ❖ Presupuesto aprobado y presupuesto ejecutado por las municipalidades / gobiernos regionales para iniciativas que ayudan a reducir la brecha de género.
- ❖ Número de mujeres que asumen cargos de decisión en instancias comunal, local e institucional.
- ❖ Un lineamiento o guía operativa validado en temas de transversalizar el enfoque de género dirigido al personal de REDES.

### Acceso y calidad de recursos naturales y adaptación al cambio climático: inspirarse de los indicadores de la FAO<sup>36</sup> y de la Contribución Nacionalmente Determinada.

- ❖ Hectáreas reforestadas con seguimiento anual del prendimiento
- ❖ Hectáreas protegidas (reservas comunales, municipales, regionales)
- ❖ Hectáreas donde está prohibida la quema;
- ❖ hectáreas que dejaron de quemarse.
- ❖ Hectáreas cuya biomasa se incrementa (clasificación FAO)
- ❖ Volumen de agua como resultado de la construcción de infraestructura natural (cochas, amunas, etc) en las comunidades.
- ❖ Hectáreas bajo riego
- ❖ Hectáreas bajo plan de manejo de cuencas.

### Políticas públicas (impacto):

- ❖ # políticas públicas diferenciadas (con enfoque territorial, ambiental, de género, generación), en ejecución, eficaz, eficiente y que trae beneficios concretos a las familias campesinas.
- ❖ Soles presupuestados/ejecutados para la AFS: en forma plurianual (programas), anual (POA), ejecutados (informes) con calidad (comités de pilotaje, informes de evaluación). A nivel municipal, regional, nacional, de un fondo estatal.
- ❖ Indicadores de calidad de la inversión pública para la AFS
- ❖ inspirarse de los indicadores de la FAO<sup>35</sup> y de la Contribución Nacionalmente Determinada

---

<sup>36</sup> [www.fao.org/3/w7410f/w7410f06.htm#annexe%201:%20liste%20des%20indicateurs](http://www.fao.org/3/w7410f/w7410f06.htm#annexe%201:%20liste%20des%20indicateurs)

## 11 Anexos

## Personas entrevistadas

INSTITUCIÓN	APELLIDOS	NOMBRE	FUNCIÓN	DISTRITO	TELÉFONO	CORREO ELECTRONICO
AGROSALUD	Del Aguila Saavedra	Danis	directora	Pucallpa	976 924 089	danis_saavedra@yahoo.es
AGROSALUD	Vela	Mary	administradora	Pucallpa		
AGROSALUD	Yepes	Milagros	técnica salud	Pucallpa		
AGROSALUD	Sob	Margarita	técnica agropecuaria	Pucallpa		
ORPAMU	Diaz	Mamerto	agente municipal caserío 3 de mayo	Masisea		
ORPAMU	Ruiz	Alicia	presidente ORPAMU, caserío 3 de mayo	Masisea		
ORPAMU	Lovera de Fasabi	Zaida	productora Casería Vargas Guerra	Masisea		
Comunidad nativa San Cristobal	Sánchez Ríos	María	sub-jefa; presidente Aso. Agricultores y Artesanos	Yarinacocha		
Comunidad nativa San Cristobal	Magin Gonzalez	Elena	presidente Aso. Artesanas Eni Rabi	Yarinacocha		
Gobierno Regional Ucayali	Núñez Ramírez	Vicente	gerente regional de desarrollo económico	Pucallpa	985011949 / 942065949	vnunez@regionucayali.gob.pe
INIA	Vásquez	Miguel	coordinador regional	Pucallpa		
ARARIWA	Cueva Garcia	Francisco	director	Cusco	984 556 890	fcueva17@hotmail.com
ARARIWA	Gastañaga	Samuel	planificación, seguimiento	Cusco	984 744 345	sagmas77@gmail.com
ARARIWA	Nieto Cusiuyupanqui	Mario	responsable equipo Lamay	Lamay	920 228 261	cusi67@yahoo.es
ARARIWA	Florez	Yulder	técnico equipo Lamay	Lamay		fabiylul@yahoo.es
ARARIWA	Aiqui	Trinidad	Coordinador del Proyecto en Santo Tomas	Sto. Tomas - Chumbivilcas		
ARARIWA	Zúñiga Peña	Midward	Coordinador - Agrónomo	Sto. Tomas - Chumbivilcas		
ARARIWA	Cevallos Huamani	Paulino	Técnico de campo	Sto. Tomas - Chumbivilcas		
ARARIWA	Castillo	Gustavo	Responsable de la parte administrativa	Cusco		
FENMUCARINAP	Farfán	Ana María		Paruro		
FENMUCARINAP	Marcavillaca	Marisa		Cuzco		
FENMUCARINAP	Mara	Maritza		Ollantaytambo		
Gobierno Regional Cusco	Perez	Cristobal	gerente reg. Producción	Cuzco	995 503 389	
Gobierno Regional Cusco	Gonzalez Barrionuevo	Miriam	funcionaria, Gerencia Reg. RRNN y Med. Ambiente	Cuzco	984 674 789	migoba4@yahoo.com
Gobierno Regional Cusco	Quispe Calderon	Elvio	coordinador GIRH, Gerencia Reg. RRNN y Med. Ambiente	Cuzco	974 781 110	elvioqc1@hotmail.com
Gobierno Regional Cusco	Doncourt	Daniel	gerente reg. De Agricultura	Cuzco	980 623 744	dasolanis@hotmail.com
MCLCP	Vargas Flores	Amparo	coordinadora	Cuzco	984 645 256	amparitovargas1@gmail.com
UNSAAC	Urranaga Soria	Rosa	docente-investigadora en biología	Cuzco		
AVSF	Alarcon Cervera	Javier	representante	Lima		jalarcon@avsf.org
CAAP	Solis Ascue	Efraín	ex Presidente del Consejo Directivo de la CAAP y	Calca	957630960/976354096	presidentecaap2018@gmail.com
CAAP	Condori Cahua	Soraida	gerente desde julio 2016	Cuzco	987106890 y 974980370	gerentecaap@gmail.com
CAAP	Concha Muñoz	Lizbeth	administradora 5 años	Cuzco		admcaap@gmail.com
CAAP	Lauracio Ticona	Pedro	Asistente técnico 1 año	Puno		proyectoscaap01@gmail.com
AGROVAS	Jimenez Mendoza	Yolanda	Gerente	Huandar Chicco	974782663	gerencia.agrovas@gmail.com
AGROVAS	Cruz Quispe	Jesus	presidente CA	Arin		
AGROVAS	Sairitupa	Máximo	presidente CV	Arin		
AGROVAS	Mendoza Melo	Teodoro	Presidente del consejo de administración		970089629/922335155	agrovas.cusco@gmail.com
COOPEAGRO CCCH	Centeno	Fredy	Gerente de Coopeagro		929641943	fredcentencing_amb@hotmail.com
COOPEAGRO	Almiron	Nicanor	Apoyo directiva actual	Santo Tomás		
COOPEAGRO	Huamani Almiron	Ubaldo	Técnico de campo	Quiñota		
CCCP	Fundes	Geni	gerente	Lima	999 608 517	genifundes@centralcafeycacao.org
CIDERURAL	Veramendi	Macario	gerente general	Lima	954 633 005	gerencia@ciderural.com
CIDERURAL	Yalle Jara	Walter	Gerente de Integración y Servicios Cooperativos		998 454 000	wyalle@ciderural.com
CIDERURAL	Vilca	Jeanette	Operaciones y Tensorería			
Ética	Vilchez Paucar	Iris	vice-presidente CA, gerente Ética	Huancayo	964 717 800	iris.etica@gmail.com
Ética	Canta	Margarita	Gerente administrativa de la Cooperativa	Huancayo		
COOPAC Los Andes	Chati	Victor	gerente	Abancay	983701020 / 983630404	victorchati175@hotmail.com
Coopac MIDE la Chuspa	Valverde Delgado	Rosina	gerente	Cuzco	084 272771	gerencia@midecusco.org
CAP-RAE	Sanchez Barba	Juan	director	Lima	965 360 354	juansanchezbarba@gmail.com
CAP-RAE	Mendiola	Cecilia	encargada seguimiento	Lima	934 424 940	cmendiolavargas@gmail.com
CAP-RAE	Cigüeña	Doris	administradora	Lima	999720544	
CONVEAGRO	Cercós	Javier	gerente a.i.	Lima	949 415 458	jcercos@conveagro.org.pe
CONVEAGRO	Cardenas	Climaco	presidente	Lima	959 660 037	presidencia@conveagro.org.pe
CONVEAGRO	Zamora	Eleni	comunicadora	Lima	963 732 090	
CONVEAGRO	Castañeda	María	asistente administrativa	Lima		
Junta Nacional del Café	Castillo	Lorenzo	gerente	Lima	990 070 389	lcastillo@untadelcafe.org.pe
FOGAL	Necochea	Wilfredo	gerente	Lima	993 455 504	wne@fogalgarantia.org
FOGAL	Cruz	Harley	asistente	Lima	929 281 180	hcr@fogalgarantia.org
Autre Terre	Piscart	Constant	representante	Lima	992103333	constant.piscart@autreterre.org
Iles de Paix	de Bellefroid	Gaël	representante	Huanuco	984932862 / (062)511914	gael.debellefroid@pe.islasdepaz.org
MIDAGRI	Vasquez	Giovanna	directora Mujer rural	Lima	955700732	giovannavasquezluque@gmail.com
MINAM	Álvarez	José	director Biodiversidad	Lima	989 179 291	
Pachamamaraymi	Van Immerzeel	Guillermo	presidente asociación	Cuzco	958 194 132	immerzeel@dexcel.org
PROMPERU	Meza	Rafo	coordinador oficina Macrorregión Sur	Cuzco	944491756	rmeza@promperu.gob.pe
Propuesta ciudadana	Tenorio	Federico	consultor, ex - ministro de agricultura	Lima	949 484 096	
Instituto Redes	Pariona	Pedro	Coordinador (nuevo)/M&EP	Huancayo	964 717 803	pedroredes@yahoo.com
Instituto Redes	Vilchez Paucar	María Luz	Directora	Huancayo		
Instituto Redes	Quispe Pichardo	Fiorella	Encargada de la Radio Red Vida	Huancayo		
Instituto Redes	Gomez Limas	Nildo	Agronomo	Huancayo		
Instituto Redes	Huayhua	Percy	Técnico agrónoma	Huancayo		
Instituto Redes	Vilchez Trujillo	Zulema	Comercialización	Huancayo		
Instituto Redes	Chamillary	Nestor	Traducciones bilingüe - Ashaninka - castellano	Pichanaki		
Instituto Redes	Rojas	Gabriela	Contadora	Huancayo		
SOS Faim	Vargas	Luis	representante Perú	Lima	961 777 398	lvar@sosfaim.org
SOS Faim	Falconi	Guillermo	encargado seguimiento	Lima	947 645 270	gfa@sosfaim.org
SOS Faim	Andamayo	Maribel	administradora	Lima		man@sosfaim.org
SOS Faim	Stoeckel	Claire	responsable países andinos	Bruselas	32471705130	cst@sosfaim.org
SOS Faim	Mees	Marc	responsable gestion información	Bruselas		marc.mees@sosfaim.org

## Documentos consultados

- Programa SIA 2017-2021
  - Documento Estrategia Perú 2017-2021
  - Programme commun SIA 2017-2021 (version mars 2017 41 p.)
  - convenios entre SOS Faim y socios con marco lógico y presupuesto.
  - marco lógico en excel con avances anuales
  - Proyecto 2017-2021 de ARARIWA y CAP
- Sistema de monitoreo
  - Informes narrativos y financieros de SOS Faim + SIA a DGD (Aprendizajes + Matriz Autoevaluación )
  - Versión interna SOS FAIM de autoevaluación.
  - Informes 2020 y semestral a junio 2021 de cada partenaireo
  - 2019 Informe de evaluación de medio término de apoyo a la CCCP
  - 2021 Informe de evaluación de medio término de apoyo a las O2P Perú Bolivia
  - Informes de evaluación de medio término (ACE, HUMANYA,
  - Informes de evaluación (externa) de valor agregado de las oficinas nacionales de SOS Faim
  - Matrices de seguimiento a IDD y a beneficiarios y a marcos lógicos
- Planes estratégicos de 6 socios de SOS Faim (Agrosalud, Arariwa, CAAP, Ciderural, Conveagro, Fogal, REDES; CAP)
- Guía de la Asociación (SOS Faim) = estrategia de salida de asociación
- Guía Género y Desarrollo SOS Faim 2018
- Guía Autodiagnóstico Agroecológico SOS Faim 2017
- Diagnósticos y/o estudios
  - 2020 - Impacto del TLC Unión Europea-Perú. Eduardo Zegarra. Conveagro
  - 2015 – contribución a la Agricultura Familiar CEPES
  - nº38, 41, 45, 48, 50 de Dinámicas Campesinas
  - nº50 zoom MicroFinanzas
  - 2016 = Agricultura familiar y seguridad alimentaria. Balance del periodo 2011-2016. Herramientas para la incidencia en políticas públicas. Conveagro. Lima
  - 2019 = Memoria del taller de jóvenes de Encuentro andino Cochabamba
  - 2019 = Catálogo FOGAL sobre oferta de IMF en Perú
  - 2019 = estudio FOGAL sobre finanzas sociales solidarias
  - 2021 = Sistematización: Agricultura familiar. Experiencias en parcelas diversificadas en suelos de restingas. Agrosalud. Pucallpa.
  - 2021 = Estudio de las Relaciones entre comunidades campesinas y cooperativas". Elaborado por Daniel Rodríguez, Juan Pablo Pineda, Karen Gamarra y Gastón López; CAAP, diciembre del 2021.
  - 2021 = Sembrando esperanza y cosechando resultados a favor de la agricultura familiar. Conveagro, Lima.
- [www.sosfaim.be/finance-rurale-sociale-et-solidaire/](http://www.sosfaim.be/finance-rurale-sociale-et-solidaire/)
- [www.sosfaim.be/le-developpement-territorial-de-la-theorie-a-la-pratique/](http://www.sosfaim.be/le-developpement-territorial-de-la-theorie-a-la-pratique/)
- [http://fogalgarantia.org/wp-content/uploads/2019/11/Cat%C3%A1logo\\_FOGAL\\_121119\\_compresso-2.pdf](http://fogalgarantia.org/wp-content/uploads/2019/11/Cat%C3%A1logo_FOGAL_121119_compresso-2.pdf)
- [http://fogalgarantia.org/wp-content/uploads/2019/09/FOGAL\\_Estudio-de-sistematizaci%C3%B3n-finanzas-rurales.pdf](http://fogalgarantia.org/wp-content/uploads/2019/09/FOGAL_Estudio-de-sistematizaci%C3%B3n-finanzas-rurales.pdf)
- Normativa Peruana que se aplica a la agricultura familiar