

Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva

Evaluación Final del Proyecto



Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva

Evaluación Final del Proyecto

Agosto de 2011



Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva

**Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
Oficina Técnica de Cooperación.**

Avenida Jorge Basadre 460 / Lima – Perú.

Telef: (0051) (01) 202 7000

Correo electrónico: otc@aecid.pe

Agencia Peruana de Cooperación Internacional

Av. José Pardo 261 Miraflores - Lima - Perú.

Telef: 319 3600

Telefax 319 3684

Dirección Regional Agraria – Loreto

Calle Ricardo Palma N° 113, Iquitos – Perú

Telef: (0051) (01) 23 2161

Fax: (0051) (01) 23 4861

Agencia Agraria Alto Amazonas

Psje. Julio C. Ruíz N° 342 - Barrio Aguamiro, Alto Amazonas - Yurimaguas

Teléf: 35 - 1090

Correo electrónico: aa_altoamazonas@agroloreto.gob.pe

Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social – INTERSOCIAL.

Avenida Ayacucho 982. Surco / Lima – Perú.

Telef: (0051) (01) 449 1043

Correo electrónico: centro@intersocial.pe

Responsables de la evaluación:

Raúl Percy Ruiz Ecurra

Verónica Salirrosas Rodríguez

Diseño e impresión:

Sonimágenes del Perú S.C.R.L

Teléf: 652 3444 / 652 3445

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2011-15835

Diciembre del 2011

Índice

PRESENTACIÓN	5
1 EL PROYECTO	6
1.1 Ámbito de intervención y población beneficiaria	6
1.2 La estrategia de intervención del Proyecto	7
1.3 Desarrollo de la intervención	8
2 LA EVALUACIÓN	12
2.1 Objetivos de la evaluación	12
2.2 El enfoque de la evaluación	12
2.3 Metodología aplicada.	13
3 EL ANÁLISIS A NIVEL DE PROCESOS	17
3.1 Origen y planteamiento del Proyecto	17
3.2 Identificación y formulación del Proyecto	19
3.3 Implementación y ejecución de las actividades	20
3.4 Cobertura del público objetivo	28
4 EL ANÁLISIS A NIVEL DE RESULTADOS	32
4.1 Mejora de los sistemas productivos locales	32
4.2 Fortalecimiento de la organización y gestión asociativa	41
4.3 Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales	48
4.4 Desarrollo de sistemas competitivos y sostenibles	50
5 LOS APRENDIZAJES	58
6 LOS RETOS A FUTURO	60
7 CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN	62
7.1 A nivel de procesos	62
7.2 A nivel de resultados	68
8 RECOMENDACIONES	79
8.1 En lo productivo	79
8.2 En lo asociativo	79
8.3 En lo comercial	79
8.4 En lo institucional	79

Índice de cuadros

Cuadro 1. Actividades del Proyecto por componentes.....	7
Cuadro 2. Estructura organizativa del Proyecto.....	8
Cuadro 3: Matriz de planificación de la evaluación.....	14
Cuadro 4: Relación de informantes y fuentes de información.....	15
Cuadro 5: Relación de instrumentos por fuentes de información.....	16
Cuadro 6: Cobertura de asociaciones de productores(as).....	30
Cuadro 7: Cobertura a nivel de instituciones públicas.....	31
Cuadro 8: Avances en la cantidad de beneficiarios con cultivos instalados.....	33
Cuadro 9: Avances en la cantidad de beneficiarios con cultivos instalados en zonas aptas según técnicos y publicaciones de la AA, el INIA y otras entidades del MINAG.....	34
Cuadro 10: Productores beneficiarios según percepción sobre su nivel de conocimiento.....	35
Cuadro 11. Avances en el rendimiento por cultivo en productores con producción.....	37
Cuadro 12. Avances en el número de prácticas agronómicas realizadas.....	38
Cuadro 13: Número promedio de prácticas agrícolas realizadas por cultivo según tipo de práctica.....	40
Cuadro 14: Número promedio de prácticas agrícolas realizadas por cultivo según tipo de práctica.....	41
Cuadro 15: Avances en la cantidad de productores beneficiarios con algún miembro de su hogar capacitado en fortalecimiento organizacional.....	43
Cuadro 16: Cantidad de productores beneficiarios con algún miembro de su hogar capacitado, en fortalecimiento organizacional por tema.....	43
Cuadro 17. Familias beneficiarias con algún miembro del hogar capacitado.....	44
Cuadro 18: Capacidades de gestión y negociación de las asociaciones participantes del Proyecto.....	46
Cuadro 19: Número de Productores atendidos mediante capacitaciones por el INIA.....	49
Cuadro 20: Número de Productores atendidos por la Agencia Agraria mediante facilitación de información.....	49
Cuadro 21: Número de Productores atendidos por la Agencia Agraria con servicios de asistencia técnica.....	50
Cuadro 22. Avances en la comercialización en la venta asociada en productores con producción.....	52
Cuadro 23. Cantidades de producción según destino.....	52
Cuadro 24. Precios de venta según destino.....	53
Cuadro 25. Estado de articulación comercial de las cadenas productivas promovidas.....	54
Cuadro 26: Situación de las mesas técnicas de los cultivos promovidos.....	57
Cuadro 27. Valoración del criterio de pertinencia en la gestión del Proyecto.....	62
Cuadro 28. Valoración del criterio de eficiencia en la gestión del Proyecto.....	66
Cuadro 29. Valoración del criterio de eficacia en los cambios esperados del Proyecto.....	69
Cuadro 30. Valoración del criterio de impacto en los cambios generados por el Proyecto.....	73
Cuadro 31. Valoración del criterio de sostenibilidad en los cambios generados por el Proyecto.....	76

PRESENTACIÓN

En el mes de noviembre del año 2006 se firmó en Lima la IX Comisión Mixta de Cooperación Hispano-Peruana en la cual se aprobó el Programa de Cooperación Hispano-Peruano (PCHP) para el período 2007-2010, siendo posteriormente extendido su período de ejecución hasta el mes de diciembre de 2011.

Es en este último período de ejecución que la Oficina Técnica de Cooperación de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID, en Lima junto con la Agencia Peruana de Cooperación Internacional, APCI, como principal socia en el país y corresponsable de las intervenciones que componen el PCHP, se plantearon el desarrollo de evaluaciones externas de dichas intervenciones.

Estas no sólo constituyen un ejercicio de transparencia y mutua rendición de cuentas, sino que también se pretende que puedan servir para extraer lecciones aprendidas de lo actuado, valorar el grado de cumplimiento de los resultados y objetivos planteados en cada proyecto e identificar aspectos, ya sea técnicos ó de gestión, de posible replicabilidad en futuras intervenciones.

En el presente documento se presenta la evaluación del Proyecto "Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva" que, ejecutado en la Provincia de Alto Amazonas del departamento de Loreto, desarrolló sus actividades entre los años 2007 y 2010.

El ejercicio de evaluación, así como todas las acciones que dentro del marco del Proyecto se ejecutaron, fue una responsabilidad compartida por la APCI y la AECID como responsables del PCHP, así como por las principales instituciones nacionales que durante los años de ejecución de actividades estuvieron acompañando este Proyecto. De la misma forma, participaron las comunidades agrícolas locales involucradas en el mismo, muchas de las cuales tenían acceso por vez primera en un ejercicio de estas características. La evaluación fue conducida por el equipo profesional del Centro de Asesoría Estratégica para la Intervención Social - INTERSOCIAL.

Por último, es importante recordar que para este proceso evaluativo, se han seguido las orientaciones y pautas metodológicas que se derivan del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (DGPOLDE 2007).

1. EL PROYECTO

El Proyecto **“Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva”** es una iniciativa del Gobierno Regional de Loreto (GOREL) financiada por la AECID, en el marco del Acuerdo de la IX Comisión Mixta de Cooperación Hispano-Peruana (Lima, 2006).

La idea del Proyecto surgió ante la necesidad de brindar capacitación, asistencia técnica y acompañamiento a los productores y productoras agrícolas de la zona del Alto Amazonas, quienes venían siendo atendidos por un programa de crédito (PROCREA) implementado por el propio Gobierno Regional; en el marco de sus políticas de promoción de la competitividad de sus actividades económico-productivas de mayor potencial, dentro de las cuáles se encuentra la producción de cultivos de agroexportación.

1.1 Ámbito de intervención y población beneficiaria.

El proyecto se ejecutó en un total de *seis distritos de la provincia de Alto Amazonas (Yurimaguas, Balsapuerto, Jeberos, Lagunas, Santa Cruz y Teniente César López Rojas)*. La idea de intervenir en esta zona parte de la intención de aprovechar la oportunidad que ofrece la integración física a través de la carretera Yurimaguas – Tarpoto, para una mayor articulación al mercado.

La población beneficiaria del Proyecto han sido un total de *3.735 personas* que conformaron *658 familias*. Dichas familias se encontraron agrupadas en un total de *ocho asociaciones de productores y productoras* que trabajaron los cultivos de *“sacha inchi”, “camu camu”* y *“pajuaño para palmito”*.



Fuente: POA 2008 y Estudio de base del Proyecto

1.2 La estrategia de intervención del Proyecto.

1.2.1 Los objetivos.

Objetivo General:

Contribuir al mejoramiento de las condiciones de vida de la población asentada en el área de influencia de la carretera ecológica Yurimaguas-Tarapoto.

Propósito del Proyecto:

Desarrollo de sistemas locales productivos comunitarios y sostenibles con los productores del eje vial IIRSA Norte carretera ecológica Yurimaguas – Tarapoto.

Objetivos Específicos del Proyecto (3 componentes):

- i) Componente 1: Mejoramiento de los sistemas productivos locales tradicionales. El cual apunta al desarrollo de las cadenas productivas de Pijuayo, Sacha Inchi y Camu Camu.
- ii) Componente 2: Fortalecimiento de la organización y gestión asociativa de los productores. Orientado al fortalecimiento de la organización y capacidad de gestión de la federación y asociaciones de productores; y
- iii) Componente 3: Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales. Con el que se busca fortalecer las capacidades institucionales del GOREL, de los gobiernos locales y otras entidades públicas con presencia en la zona, para la prestación de servicios de soporte a los productores.

Fuente: Documento del Proyecto (PRODOC)

1.2.2 Las actividades del Proyecto (Líneas de acción)

Cuadro 1. Actividades del Proyecto por componentes

Componente 1: Mejora de los sistemas productivos locales tradicionales.

Actividad 1.1: Consolidar y fortalecer las cadenas productivas en la zona de influencia del Proyecto.

Actividad 1.2: Proponer e Implementar y mecanismos para promover la inversión y el acceso al crédito y financiamiento.

Actividad 1.3: Fomentar el uso de planes de micro-zonificación.

Actividad 1.4: Mejorar la infraestructura productiva local en apoyo a las cadenas productivas priorizadas (Pijuayo para Palmito, Sacha Inchi y Camu Camu).

Componente 2: Fortalecimiento de las Organizaciones y Gestión Asociativa de los Productores.

Actividad 2.1: Diseñar e implementar programas de capacitación para la formación de líderes y redes asociativas.

Componente 3: Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales.

Actividad 3.1: Diseñar e implementar un programa de fortalecimiento de capacidades de gestión regional y local.

Actividad 3.2: Elaborar programa de apoyo y servicios tecnológicos y promoción de instituciones.

Actividad 3.3: Programa de capacitación conservación ecosistemas y biodiversidad.

Fuente: Documento del Proyecto (PRODOC)

1.2.3 La organización del proyecto.

Cuadro 2. Estructura organizativa del Proyecto

Entidades responsables del Proyecto	Gobierno Regional de Loreto: Ejecutor responsable del Proyecto. Cofinanciador. MINAG: Facilitador del Proyecto (en coordinación con el GOREL – GDE – DRAL) AECID: Cofinanciador. Facilitador de asistencia técnica al equipo ejecutor del Proyecto.
Unidad técnica del Proyecto (instalada en la Agencia Agraria de Alto Amazonas)	Director del Proyecto: Director de la Agencia Agraria de Alto Amazonas. Equipo del Proyecto: Equipo de la Agencia Agraria de Alto Amazonas. Asistente del Proyecto: Persona contratada por el Proyecto.
Otros actores participantes	Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana. INIA – Estaciones experimentales San Ramón, El Porvenir y San Roque.
Período de ejecución	Enero 2008 – Diciembre 2010. Duración: 3 años.
Presupuesto	Costo total: € 700.000 euros. Aporte AECID: € 450.000 euros.

Fuente: Documento del Proyecto (PRODOC). Entrevista con Director y Asistente Técnico del Proyecto

1.3 Desarrollo de la intervención.

1.3.1 Año 1 (Junio – Diciembre de 2008)

El Proyecto se inicia efectivamente a mediados de 2008. Al inicio de la ejecución, la AECID se desplaza hacia la zona del Proyecto para sostener un diálogo conjunto con el GOREL y MINAG, con el objetivo de concretar algunos aspectos relacionados a la definición de la población beneficiaria y los cultivos que serían promovidos, así como la organización de la Unidad Ejecutora del Proyecto. Como resultado de dicho diálogo, se elabora y firma el Convenio Tripartito entre GOREL, MINAG y FONCHIP, en el cual se definen los componentes en los que se trabajará de forma conjunta, los compromisos y responsabilidades concretos de las partes, y se establece una comisión de seguimiento y evaluación del Proyecto. Entre los compromisos adquiridos, el GOREL encarga a la Dirección Regional Agraria de Loreto (DRAL) y la Agencia Agraria de Alto Amazonas, dependientes de la Gerencia de Desarrollo Económico, la coordinación de las actividades del Proyecto y la implementación de una oficina para este fin.

En el mes de octubre se establece la oficina y se contrata un asistente para iniciar con el personal de la Agencia Agraria las acciones del Proyecto. Las actividades iniciales (de octubre a diciembre de 2008) se centraron en el desarrollo del *Componente 1: Mejora de los sistemas productivos locales*, iniciando las coordinaciones con las entidades públicas competentes para la elaboración de las propuestas de capacitación y asistencia técnica para la producción orgánica de cada uno de los cultivos priorizados; asimismo se inicia también con las mejoras necesarias en la infraestructura y equipa-

miento del INIA San Ramón (Yurimaguas) para la capacitación y asistencia técnica (instalación de viveros y parcelas demostrativas de “*camu camu*” y “*sacha inchi*”; acondicionamiento del auditorio; adquisición de equipos e insumos).

1.3.2 Año 2 (Enero – Diciembre 2009)

Componente 1: Mejora de los sistemas productivos locales.

En el segundo año, las actividades de este componente se iniciaron con la conformación y preparación del equipo técnico responsable de la asistencia técnica en campo. Se contrató un equipo de 17 ingenieros agrónomos y técnicos quienes fueron capacitados en el manejo de la producción orgánica de los tres cultivos y en los aspectos socioculturales relacionados a los mismos. Este equipo técnico desarrolló sus labores de asistencia técnica durante un período de cuatro meses (marzo-agosto). Al término de su contrato (agosto 2009), 10 de los miembros del equipo fueron contratados por el GOREL para hacerse responsables del seguimiento del programa de créditos (PROCREA) en tres de las provincias de la región.

Con la reducción del equipo y para continuar con las labores de asistencia técnica, se decidió implementar la metodología de Escuelas de Campo (ECA). En este período, se llegaron a instalar las primeras tres escuelas para los cultivos de “*sacha inchi*” y “*camu camu*”, desarrollando talleres de capacitación con un total de 140 productores.

Complementariamente, se realizaron diferentes pasantías en las que los productores visitaron diferentes experiencias en Tarapoto, Pucallpa y otras zonas, pudiendo observar tanto aspectos de la producción orgánica de estos cultivos, como los procesos de transformación (en el caso de “*camu camu*”) y también aspectos relacionados con la organización y asociatividad.

En el segundo año se concluyó la construcción de cuatro descapsuladoras de “*sacha inchi*”, las cuales empezaron a funcionar en los últimos meses de 2009, logrando una venta de 10 tm de “*sacha inchi*” a la ciudad de Chiclayo.

Componente 2: Fortalecimiento de las organizaciones y gestión asociativa.

En este segundo componente se desarrollaron actividades de sensibilización y capacitación, así como también asesoría a las asociaciones beneficiarias en temas de organización, asociatividad, liderazgo y manejo de herramientas de gestión empresarial. Consecutivamente se brindó asesoramiento jurídico a las asociaciones para su adecuación a las formas de una organización de tipo empresarial.

Componente 3: Potenciamiento de la capacidad técnica de las instituciones estatales.

En este tercer componente y para este período, se realizó principalmente el acondicionamiento de las instalaciones de las oficinas de la Agencia Agraria y el equipamiento necesario para el funcionamiento apropiado y el desarrollo de las actividades de la Unidad de Gestión del Proyecto. Igualmente se continuó con las actividades de mejora de las instalaciones de la Estación Experimental de

San Ramón, con la instalación de viveros, el acondicionamiento del auditorio donde se realizaron las capacitaciones y la implementación con equipos de cómputo.

Asimismo, en este período, el Proyecto participó en la mesas técnicas de “*sacha inchi*” y “*pijuayo*” (que involucra a las regiones de San Martín y Loreto) en las cuales se reúnen productores y empresarios, y se discuten diferentes aspectos relacionados al manejo del cultivo, la transformación de dichos productos, y a los problemas surgidos en las relaciones comerciales con las empresas.

Estudio de Base del Proyecto.

En el segundo año de ejecución, se realizó además el Estudio de Base del Proyecto, cuyo documento final se presentó en el mes de setiembre. Como resultado de dicho estudio, se revisaron y reformularon los indicadores de la matriz del marco lógico.

Seguimiento: reuniones con las organizaciones de productores.

Como parte del seguimiento, a finales del 2009 el equipo del Proyecto llevó a cabo una serie de reuniones con las organizaciones de productores, en las cuales se les consultó su opinión sobre la marcha de las actividades durante dicho año y cuáles eran sus propuestas para mejorar lo que se venía haciendo. Parte de las sugerencias realizadas se recogieron en el plan operativo del último año (POA 2010).

1.3.3 Año 3 (Enero – Diciembre 2010)

Componente 1: Mejora de los sistemas productivos locales.

En el último año se continuó trabajando en el desarrollo de las ECA, habiéndose implementado hasta el final del Proyecto un total de 16 escuelas de campo en los cultivos de “*sacha inchi*” y “*camu camu*” con la participación de un total de 328 productores. Los temas desarrollados en las ECA comprendieron el manejo técnico (orgánico) del cultivo y otros relacionados al fortalecimiento organizacional. Adicionalmente, los productores recibieron apoyo con la entrega de equipos y materiales de campo (desbrozadoras, motoguadañas, motosierras, mantas de secado para Sacha Inchi, jabas cosecheras para Camu Camu y otros). La responsabilidad de dichos equipos y su mantenimiento fue asumida por las asociaciones.

De igual forma se sensibilizó y capacitó a las asociaciones de productores/as para la certificación orgánica y la implementación de su Sistema Interno de Control (SIC). Un total de siete asociaciones inició el proceso de implementación del SIC conformando los comités internos de control. A dichas asociaciones se les asesoró en el trámite documentario necesario y en el manejo de los formatos correspondientes.

Se continuó también con la realización de pasantías fuera de la región. Los productores de “*sacha inchi*” continuaron visitando a otros productores y empresas compradoras de semilla en la región San Martín. Y los productores de “*camu camu*” realizaron una pasantía a Pucallpa (Ucayali) donde pudieron apreciar el manejo adecuado del cultivo. Las asociaciones beneficiarias pudieron participar

además de dos ferias comerciales. Los productores de “camu camu” (una asociación) participaron en la feria Expo Alimentaria en Lima; y los productores de “sacha inchi” y “pijuayo” (tres asociaciones) participaron en la 1ra Feria Alimentaria en Tarapoto (San Martín).

Componente 2: Fortalecimiento de las organizaciones y gestión asociativa.

El Proyecto continuó con la capacitación en diferentes temas relacionados a la organización y gestión empresarial, incluyendo en esta etapa temas de manejo post cosecha y marketing.

Igualmente, el Proyecto siguió apoyando la participación de las asociaciones beneficiarias en las mesas técnicas de “sacha inchi” y “camu camu” en San Martín, lográndose la inclusión formal de tres asociaciones en la Mesa Técnica de Sacha Inchi.

En lo que compete a la comercialización, en el último año se realizaron los contactos promovidos con apoyo del Proyecto entre los empresarios que compran Sacha Inchi en la zona y los dirigentes de las asociaciones beneficiarias. Como resultado, se realizó la compra-venta de una parte de la producción de estas asociaciones.

Finalmente, y como parte de este componente, el Proyecto brindó apoyo en la elaboración de los planes de negocio a tres asociaciones. Una de ellas (la Asociación de Productores de Camu Camu de Alto Amazonas - APCCAA), elaboró su plan de negocios con fondos del concurso de AGROEMPRENDE del Ministerio de Agricultura en el 2009; durante el 2010 el Proyecto les brindó asesoría para su implementación.

Componente 3: Potenciamiento de la capacidad técnica de las instituciones estatales.

Se llevaron a cabo cursos dirigidos tanto al equipo técnico, como al personal administrativo de las instituciones participantes, con la finalidad de mejorar sus capacidades para la oferta de servicios de capacitación, asistencia técnica y otros. Asimismo, se culminó con las obras de mejora de la infraestructura de la Agencia Agraria Alto Amazonas; así como la implementación con equipos de cómputo y otros para las actividades de campo.

Del mismo modo, el INIA llevó a cabo la instalación de 2.25 Ha. de Camu Camu los cuales fueron injertados con material genético de plantas élites. Posteriormente se distribuyeron un total de 18,650 plantones de “camu camu” producidos por el INIA San Ramón a 65 productores de la provincia, con la finalidad de que recalquen sus plantaciones.

2. LA EVALUACIÓN

2.1 Objetivos de la evaluación.

En la etapa final del Proyecto y, como parte de su gestión, se consideró pertinente realizar una evaluación final y externa del desarrollo de la intervención y de los resultados e impactos alcanzados. Para tal efecto, se contrataron los servicios del equipo profesional de INTERSOCIAL S.A.C. como responsable de dicha evaluación.

2.1.1 Objetivo general.

La evaluación final del Proyecto “Apoyo a la consolidación de cultivos de agroexportación para la mejora de la actividad productiva” tiene como propósito:

“Valorar la gestión y los avances obtenidos por el Proyecto a partir de su implementación, haciendo énfasis en los cambios generados en su público objetivo, en los obstáculos encontrados y en la identificación de recomendaciones para intervenciones futuras”.

2.1.2 Objetivos específicos.

Con tal propósito, la evaluación se propone cinco objetivos específicos:

- Estimar el valor actual de cada uno de los indicadores de resultado e impacto del Proyecto.
- Comparar el valor actual de los indicadores de resultados e impacto del Proyecto versus su valor base.
- Identificar fortalezas y debilidades del sistema de gestión y ejecución del Proyecto.
- Verificar los grados de participación e implicación de las instituciones contraparte y el nivel de cumplimiento de los compromisos de reformas y financiación asumidos.
- Identificar elementos de mejora para la continuación de acciones en el sector, así como puntos pendientes para asegurar la sostenibilidad de los resultados

2.2 El enfoque de la evaluación.

2.2.1 Definición de los criterios de evaluación y las preguntas centrales.

El proceso de evaluación del Proyecto se desarrolla en dos niveles o dimensiones de análisis: la gestión y los resultados. El primero busca valorar la pertinencia de los procesos de planificación, gestión e implementación del Proyecto. Mientras que el segundo busca valorar los efectos e impactos alcanzados.

Para realizar la valoración del Proyecto en cada una de las dimensiones de análisis, se emplean cinco criterios de evaluación los cuales son establecidos por el Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) y aceptados a nivel internacional. Estos son: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

A partir de estos criterios se han establecido un conjunto de preguntas orientadoras del proceso de evaluación. Las preguntas centrales en la dimensión de gestión del Proyecto son:

- ¿Se adecuan los mecanismos de diseño, ejecución y seguimiento de las acciones a los de las instituciones nacionales, regionales y locales?
- ¿Posibilitan los mecanismos de diseño, ejecución y seguimiento de las acciones la participación e implicación de las instituciones nacionales, regionales y locales?
- ¿Dan respuesta los mecanismos de diseño, ejecución y seguimiento de las acciones a las necesidades y problemas de la población beneficiaria?
- ¿Son adecuados los instrumentos y recursos económicos, humanos y técnicos para la gestión del Proyecto?
- ¿Se considera que la estructura organizativa del proyecto ha favorecido la consecución de resultados previstos?
- ¿Se han asignado oportunamente los recursos financieros previstos en el cronograma de financiamiento aprobado en el documento del Proyecto?

Algunas preguntas centrales en la dimensión de resultados del Proyecto son:

- ¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos a las necesidades y problemas de la población beneficiaria?
- ¿Ha logrado el Proyecto la articulación comercial de los cultivos y su funcionamiento en cadenas productivas?
- ¿Ha logrado el proyecto mejorar los sistemas locales tradicionales? ¿Cómo?
- ¿Ha logrado el proyecto fortalecer la organización y gestión asociativa de los productores/as? ¿Cómo?
- ¿Ha logrado el proyecto potenciar las capacidades técnicas de las instituciones estatales? ¿Cómo?
- ¿Aplican los productores/as beneficiarios/as las prácticas agronómicas recomendadas en los tres cultivos (semillas, viveros, mantenimiento, cosecha y post-cosecha)?
- ¿Se han incrementado los rendimientos de Palmito y Sacha Inchi en relación al año cero de la intervención?
- ¿Cómo ha contribuido (o no) el Proyecto a la promoción de prioridades transversales como son la participación de la mujer y el respeto hacia el medio ambiente?
- ¿Ha contribuido el Proyecto a un mayor número de productores/as atendidos por las instituciones locales participantes (INIA San Ramón y la Agencia Agraria)?
- ¿Qué compromisos han adoptado/se prevé vayan a adoptar las instituciones estatales para la continuidad de las acciones una vez finalizada la actuación del Proyecto?

2.3 Metodología aplicada.

Las fuentes de información, técnicas e instrumentos de trabajo que se utilizaron durante el proceso de evaluación, fueron los siguientes:

Cuadro 3: Matriz de planificación de la evaluación

Criterio	Fuente	Técnica	Instrumento
Nivel de Análisis I: Proceso o gestión del Proyecto			
Pertinencia	Comité de S&E del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista a responsables del comité de S&E
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista con el equipo técnico del Proyecto
	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
Eficiencia	Comité de S&E del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista a responsables del comité de S&E
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista con el equipo técnico del Proyecto
	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
	Nivel de Análisis II: Objetivos y resultados del Proyecto		
Eficacia	Equipo técnico del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista con el equipo técnico del Proyecto
	Población beneficiaria	Entrevista	Guía de entrevista a la población beneficiaria
	Documentación del Proyecto	Encuesta	Cuestionario de encuesta a la población beneficiaria
Impacto	Equipo técnico del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
	Población beneficiaria	Entrevista	Guía de entrevista con el equipo técnico del Proyecto
	Documentación del Proyecto	Encuesta	Guía de entrevista a la población beneficiaria
	Equipo técnico del Proyecto	Encuesta	Cuestionario de encuesta a la población beneficiaria
Sostenibilidad	Documentación del Proyecto	Revisión documentaria	Ficha de revisión documentaria
	Equipo técnico del Proyecto	Entrevista	Guía de entrevista con el equipo técnico del Proyecto
	Población beneficiaria	Entrevista	Guía de entrevista a la población beneficiaria
	Documentación del Proyecto	Encuesta	Cuestionario de encuesta a la población beneficiaria

2.3.1. Informantes o fuentes de información

La información necesaria para el desarrollo de la evaluación fue recogida a partir de los siguientes informantes y fuentes de información.

Cuadro 4: Relación de informantes y fuentes de información

Tipo	Informante / Fuente de información
Comité de S&E	<ul style="list-style-type: none"> • AECID. • APCI.
Equipo técnico del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de la Unidad de Gestión del Proyecto. • Asistente del Proyecto. • Administradora. • Técnicos de campo
Población beneficiaria	<ul style="list-style-type: none"> • Productores • Representantes de asociaciones de productores • Representantes de Mesas Técnicas • Directivo de la Agencia Agraria • Directivo del INIA.
Documentación del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de Proyecto. • Padrón de beneficiarios según actividades en las que participa. • Planes Operativos Anuales del 2008 al 2010. • Documento de Estudio de Base del Proyecto. • Informes de las Consultorías. • Informes financieros proporcionados por el FONCHIP. Ingresos y egresos (gastos) del Proyecto por cada subvención recibida de AECID • Informes semestrales del Proyecto • Informes del personal de campo

Los productores entrevistados corresponden a los mismos entrevistados en el Estudio de Base.

2.3.2 Técnicas e instrumentos de la evaluación.

Para las fuentes de información identificadas se emplearon las siguientes técnicas: (i) revisión documental; ii) encuesta; y iii) entrevistas en profundidad. Para la aplicación de dichas técnicas se diseñaron un total de siete instrumentos (formatos) de recojo de información primaria:

Cuadro 5: Relación de instrumentos por fuentes de información

Tipo	Informante / Fuente de información
Comité de S&E	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista a responsables del comité de S&E
Equipo técnico del Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista al coordinador y asistente técnico del Proyecto
Población beneficiaria	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de encuesta a productores y productoras. • Guía de entrevista a productores. • Guía de entrevista a las asociaciones de productores. • Guía de entrevista a la Agencia Agraria Alto Amazonas • Guía de entrevista a la Estación Experimental Agraria San Ramón del Instituto Nacional de Innovación Agraria

3. EL ANÁLISIS A NIVEL DE PROCESOS

3.1 Origen y planteamiento del Proyecto.

3.1.1 Correspondencia de los objetivos del Proyecto con las necesidades y prioridades de la población beneficiaria.

El propósito del Proyecto es el “Desarrollo de sistemas productivos competitivos y sostenibles por productores del eje vial IIRSA Norte - Carretera ecológica Yurimaguas-Tarapoto”.

Dicho objetivo específico responde a la necesidad concreta de contrarrestar los niveles elevados de pobreza en las localidades de la zona, generados a consecuencia de los bajos rendimientos de las actividades productivas tradicionales y al escaso aprovechamiento de las potencialidades productivas de mayor rentabilidad en el mercado. Así, el Proyecto se propone promover el desarrollo de cultivos alternativos que resulten más rentables y que permitan elevar el nivel de ingresos económicos y mejorar las condiciones de vida de dicha población.

3.1.2 Correspondencia de los objetivos del Proyecto con las políticas públicas a nivel local, regional y nacional.

A nivel local - regional:

En el caso del Gobierno Regional de Loreto – GOREL , el Proyecto tiene estrecha vinculación con el objetivo central de desarrollo de la región, en cuanto busca mejorar la calidad de vida de la población, desarrollando actividades productivas y competitivas, dotando a la región de capital social e infraestructura básica, orientada a la producción regional, mediante procesos de transformación e industrialización, generando valor agregado y aprovechando en forma sostenible las potencialidades, fomentando el respeto al medio ambiente y el uso sostenible de sus recursos naturales, y garantizando el acceso a los servicios de salud, educación y nutrición, sobre la base de la consolidación del ordenamiento territorial.

Igualmente, la población y las autoridades de la provincia del Alto Amazonas han manifestado su permanente preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante el desarrollo de sus sistemas de producción en los cuales basan su economía, los mismos que aún tienen cadenas de producción que todavía no han logrado desarrollar de manera integral y sostenible.

Asimismo, el presente Proyecto, guarda relación con los objetivos generales del Plan Estratégico 2007-2010 de la Región, en especial con lo relacionado a: i) Promover e impulsar el desarrollo de las actividades productivas para el consumo interno y externo, viabilizando el desarrollo integral sostenible, de una manera adecuada, ordenando los usos del espacio amazónico, en igualdad de género y oportunidades; ii) Promover el desarrollo económico de la región, mediante la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales considerando los efectos de la alteración del medio ambiente; y iii) Promover la generación de valor agregado y la transformación industrial de los productos exportables de la Región, propiciando la competitividad en el mercado regional, nacional e internacional, con la participación de la inversión privada.

Igualmente, el Proyecto asegura la correspondencia entre su propósito y las siguientes políticas regionales:

- i) Políticas Económicas: Orientar y capacitar a la población, para realizar actividades productivas tendientes a lograr el desarrollo sostenible de la Región; Promover la inversión privada, basada en cartera de proyectos viables de impacto regional; Crear condiciones sólidas para el desarrollo de los bio-negocios, turismo, madera, petróleo, dinamizando y generando la competitividad regional.
- ii) Política Institucional: Gestionar y concertar con el gobierno nacional, regional y local, la ejecución de proyectos y programas de gran impacto social y económico, con recursos propios y/o de la cooperación internacional.
- iii) Política de Extensión Tecnológica, Medio Ambiente y Competitividad: Promover y garantizar el desarrollo económico de la región en el marco del adecuado uso de los recursos naturales.

A nivel nacional:

El Proyecto se desarrolla en un contexto de fortalecimiento de las instituciones democráticas del país y contribuye al logro de los objetivos del actual gobierno que se expresan en la descentralización y la lucha contra la pobreza y la exclusión social, la promoción de niveles de empleo digno y productivo, la promoción de la justicia social así como la modernización y reforma de un Estado al servicio del ciudadano. Para concretar y dar sostenibilidad a estos objetivos el gobierno viene impulsando la política de diálogo y concertación nacional a través de la iniciativa de las Mesas de Concertación para la Lucha contra la Pobreza o el Acuerdo Nacional.

Por eso, en el Proyecto de acción propuesto se encuentran incluidas la promoción de la asociatividad, la capacitación de los involucrados en los componentes sociales y productivos, así como la transferencia de recursos y capacidades de gestión en apoyo al Gobierno Regional de Loreto y las municipalidades localizadas en el ámbito de influencia del Proyecto.

18

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura, ha establecido como estrategia y política de desarrollo para el agro, para los próximos 15 años, un crecimiento promedio anual del PBI agropecuario del 5%, incorporando:

- I) El cambio tecnológico como elemento central de las inversiones;
- II) La organización de los productores para el planeamiento de la producción en los cultivos críticos; y
- III) La obtención de las divisas necesarias para cubrir la demanda de alimentos que no se pueda sustituir con la mayor oferta de productos no tradicionales de agro-exportación, de tal manera que se pueda reducir la brecha alimentaria de manera competitiva, aplicando políticas que cambien la estructura de costos y precios, y entregando a los productores una plataforma de servicios descentralizada a partir de las Agencias Agrarias.

3.1.3 Correspondencia con las políticas de los agentes cooperantes.

El Proyecto, siguiendo las directrices de la AECID, guarda relación con el Plan Director 2005-2008, el cual define los objetivos estratégicos de la Cooperación Española, así como los objetivos horizontales y los principios que rigen la actuación de la cooperación internacional.

La Cooperación Española considera entre sus prioridades la lucha contra la pobreza, la cual se ha constituido en el objetivo final de la Política Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, y que a su vez, se enmarca dentro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

3.2 Identificación y formulación del Proyecto.

En el análisis de la identificación y formulación del Proyecto (PRODOC) se observa lo siguiente:

La identificación de los beneficiarios del Proyecto.

El documento de formulación del Proyecto no distingue con claridad quienes son los beneficiarios directos de la intervención, sólo identifica (a groso modo) potenciales beneficiarios. Más aún, comete el "error" de considerar como parte de la población beneficiaria a productores del departamento de San Martín, cuando la iniciativa aprobada por la cooperación española estaba comprometida únicamente con el Gobierno Regional de Loreto.

La aplicación de la metodología del marco lógico.

- En primer lugar, la formulación del Proyecto carece de un análisis de la participación de los actores involucrados en la intervención. Esto imposibilita el identificar los grupos beneficiarios y el rol que cumplirán los diferentes actores involucrados durante el desarrollo de la intervención.
- En el análisis de problemas (árbol de problemas) las relaciones causa-efecto no son del todo coherentes. Por otro lado, el árbol resulta demasiado denso y no permite enfocar las cuestiones centrales en la problemática descrita.
- En el análisis de objetivos (árbol de objetivos) se observan deficiencias tanto en el análisis horizontal (comparado con el árbol de problemas) como en el análisis vertical (relación entre medios y fines).
- En cuanto a la matriz de planificación del Proyecto (marco lógico inicial) ésta presenta una estructura muy compleja, pues la jerarquía de objetivos considera nivel de propósito, nivel de componentes, y nivel de productos. En el caso de los indicadores estos resultan muy cuantiosos, y no presentan en varios casos una definición clara. Estas deficiencias dificultan el manejo de la lógica de intervención.

El diseño de las estrategias y actividades del Proyecto.

En la formulación inicial del Proyecto las estrategias identificadas no están claramente definidas; no se identifican las acciones específicas, cómo es que estas se pretenden realizar, ni cuáles son los recursos necesarios para cada caso (humanos, materiales, logísticos, institucionales).

La organización del Proyecto.

En cuanto a la organización del Proyecto, la formulación no identifica claramente quien o quienes se harán responsable(s) de la gestión del Proyecto y cómo se organizará el equipo para cumplir con tal función.

3.3. Implementación y ejecución de las actividades.

Dado el número de actividades consideradas dentro del Proyecto y los ajustes a las mismas durante los tres años de ejecución, se ha considerado pertinente para su evaluación, clasificar y agrupar dichas actividades por líneas de acción, las cuales han sido identificadas siguiendo la siguiente lógica:

Líneas de acción identificadas	Actividades por categorías
C1: Mejora de los sistemas productivos locales.	
Formación del equipo técnico para las actividades de capacitación y asistencia técnica a productores.	Contratación de técnicos. Capacitación a técnicos en el manejo de los cultivos promovidos y otros temas (socioculturales) relacionados. Capacitación a técnicos en la metodología de escuelas de campo.
Capacitación y asistencia técnica a productores.	Escuelas de Campo (ECAs) y asistencia técnica. Intercambio de experiencias con productores de otras zonas. Elaboración y distribución de guías/manuales de buenas prácticas agrícolas (BPA) en los cultivos promovidos.
Implementación del Sistema Interno de Control (SIC) para la producción orgánica de los cultivos priorizados.	Diseño e implementación de los SIC para los cultivos promovidos.
Elaboración y difusión de un plan de microzonificación.	Elaboración del plan. Difusión entre las instituciones de la zona.
Implementación con equipos a productores.	Entrega a productores/organizaciones de equipos y materiales para las labores de producción.
C2: Fortalecimiento de las organizaciones y gestión asociativa de los productores.	
Sensibilización, capacitación y asesoramiento en temas de organización y gestión empresarial.	Asesoramiento jurídico para la adopción de un modelo asociativo empresarial. Sensibilización, capacitación sobre asociatividad y gestión empresarial.
Intercambio de experiencias y participación en las mesas técnicas.	Apoyo en la participación de las mesas técnicas de Sacha Inchi y Pijuayo.
C3: Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales.	
Capacitación a técnicos y administrativos de las entidades públicas encargadas de prestar servicios de soporte a los productores de la zona.	Cursos, seminarios y pasantías para el personal de las instituciones involucradas en el proyecto.
Mejora de la infraestructura y equipamiento de la Agencia Agraria Alto Amazonas e INIA Estación Experimental San Ramón.	Mejora de las infraestructuras e implementación con equipos y otros recursos.

La evaluación de las actividades del Proyecto (agrupadas por líneas de acción), identifica los aciertos/fortalezas, desaciertos/debilidades, y los factores de contexto que afectaron su desarrollo. Para facilitar la lectura del análisis éste se presenta de manera resumida en las siguientes tablas.

3.3.1 Componente 1: Mejora de los sistemas productivos locales.

1.1: Formación del equipo técnico para las actividades de capacitación y asistencia técnica a productores.

Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>Contratación de técnicos. Ante la imposibilidad de poder contar con el aporte del GOREL en la contratación de personal para la asistencia técnica a productores beneficiarios de los créditos, el Proyecto asumió el financiamiento de un equipo técnico de 17 personas durante cuatro meses. Con esta medida, el Proyecto logró mantener las actividades de capacitación y asistencia técnica a los productores, tal como estaba previsto dentro de la estrategia de intervención.</p>	<p>Contratación de técnicos. Al asumir el equipo del Proyecto, las actividades de capacitación y asistencia técnica, la estrategia pensada era que el personal contratado y capacitado continuara posteriormente con la labor de asistencia técnica desde el Programa de Créditos del GOREL (PROCREA). Sin embargo, el PROCREA absorbió sólo una parte del personal capacitado y sólo tres de ellos fueron asignados a la zona del Proyecto.</p>
<p>Formación del equipo técnico. La formación permanente del equipo técnico es otro de los aspectos positivos resaltantes del Proyecto. Dicha capacitación comprendió no sólo aspectos concretamente relacionados al manejo técnico de los cultivos promovidos, sino también temas relacionados a los aspectos socioculturales de los productores de la zona. Con la capacitación recibida el equipo pudo reforzar sus conocimientos técnicos sobre el manejo de los cultivos y pudo contar además con información adicional que le permitiera contextualizar mejor sus labores de capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>Formación del equipo técnico. Al no continuar el equipo técnico capacitado dentro de las actividades del Proyecto, la inversión realizada en la capacitación de dicho equipo no retornó hacia los beneficiarios del Proyecto tal como se esperaba.</p>
<p>Factores de contexto:</p>	
<p>El recorte de los recursos del canon para el Gobierno Regional de Loreto, impidió contratar el personal necesario para la asistencia técnica dentro del PROCREA..</p>	

1.2: Capacitación y asistencia técnica a productores.

Aciertos / Fortalezas

Escuelas de Campo (ECA).

La implementación y desarrollo de las escuelas de campo, fue uno de los principales aciertos del Proyecto. Esta metodología se adecuó apropiadamente a las características de los productores de la zona, pues para ellos resultó mucho más sencillo aprender mediante la práctica (“aprender haciendo”).

Así, las ECA han permitido una mayor efectividad en el aprendizaje de las prácticas de manejo de los cultivos promovidos. Inclusive algunos productores aplicaron las cuestiones básicas aprendidas en el manejo de sus otros cultivos.

Uno de los principales elementos que resaltan los productores de la capacitación recibida, es la preparación de los profesionales encargados de la misma, pues era notorio para ellos que estas personas eran verdaderos expertos en los cultivos promovidos.

Por otro lado, es de resaltar también que la organización de las ECA aseguró además que estas se distribuyeran entre los seis distritos de intervención, lo que repercutió en una mayor participación de las asociaciones y productores en la capacitación, y en el incremento de la cobertura del Proyecto.

Asistencia técnica.

Ante las dificultades presentadas por el GOREL para brindar la asistencia técnica a los productores como parte de su Programa de Crédito, el Proyecto asumió la responsabilidad directa de la asistencia técnica a los productores en campo. Esta decisión permitió que los productores contaran efectivamente con una capacitación y asistencia técnica, impidiendo que muchos productores abandonaran sus cultivos y que los fondos destinados a los mismos se perdieran en su totalidad.

Cabe recordar que la asistencia técnica brindada por el Proyecto, tuvo dos momentos diferenciados: el primero de unos cuatro meses dentro del segundo año de ejecución, donde la asistencia fue mucho más frecuente; y el segundo, con la implementación de las ECA, donde la asistencia técnica fue continua pero con mucha menor frecuencia.

Si bien es cierto, la asistencia técnica brindada durante el tercer año del Proyecto no tuvo la misma frecuencia a comparación del segundo, los productores destacaron que gracias al Proyecto ellos contaron con un acompañamiento más constante y de mucha mayor calidad que la que les brindó el personal del propio Programa de Créditos del GOREL.

Desaciertos / Debilidades

Escuelas de Campo (ECA).

Si se sabe que la metodología de escuelas de campo es bastante práctica, ésta se habría complementado con los materiales más adecuados. El material de capacitación complementario comprendió mayormente lecturas (separatas) en fotocopias. Este material en la práctica ha sido poco útil, pues la mayoría de los productores cuenta con muy bajo nivel de instrucción y no tienen hábito de lectura. Para personas con estas características hubiese funcionado mejor un material de tipo gráfico; sin embargo, el Proyecto ha utilizado muy poco material de este tipo.

Asistencia técnica.

No obstante, a comparación de lo mencionado anteriormente, la asistencia técnica fue uno de los aspectos más débiles del Proyecto:

En primer lugar, el retraso en el inicio de las labores de asistencia técnica afectaron las actividades de inicio de campaña en los cultivos. Segundo, la asistencia técnica no llegó a aquellos productores que se encuentran más alejados. En consecuencia, dichos productores no recibieron la asistencia técnica con la misma frecuencia.

Y tercero y más importante, las labores de asistencia técnica en campo sufrieron una importante contracción durante el último año del Proyecto.

En consecuencia, la asistencia técnica a los productores beneficiarios resultó insuficiente. Estas limitaciones en la asistencia técnica impidieron realizar un seguimiento y evaluación adecuados a los resultados de la capacitación brindada mediante las ECA.

1.2: Capacitación y asistencia técnica a productores.

Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>Intercambio de experiencias con productores de otras zonas.</p> <p>El intercambio de experiencias es una de las actividades más interesantes del Proyecto, no sólo para el caso del componente uno sino también del componente dos (como veremos más adelante cuando hablemos de la participación en las mesas técnicas).</p> <p>Para los efectos de este componente, esta actividad permitió a los productores beneficiarios comprender la importancia de la producción orgánica y las oportunidades que esta brinda en el mercado. A partir de ahí, se generó un interés mucho más concreto por este tipo de producción, motivando a los productores a iniciarse en el proceso de la certificación orgánica e implementar el Sistema Interno de Control (SIC).</p>	<p>Intercambio de experiencias con productores de otras zonas.</p> <p>No se identifica.</p>
<p>Elaboración y distribución de guías/manuales de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)</p> <p>Para el caso de los productores de Camu Camu, el Proyecto logró hacerles entrega del Manual de Buenas Prácticas Agrícolas (convertido en norma técnica) elaborado con la participación de organizaciones, instituciones y empresarios vinculados al cultivo.</p> <p>La norma (manual) fue explicada a los productores por un especialista del IIAP antes de hacerles la entrega de la misma.</p> <p>Para el caso de los productores de Sacha Inchi se reimprimió el manual elaborado por el INIA El Porvenir.</p>	<p>Elaboración y distribución de guías/manuales de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)</p> <p>Teniendo en cuenta que los productores de estos tres cultivos incursionaron recién en estas actividades a partir del Proyecto, existía una necesidad urgente de contar cuanto antes con material de apoyo/información para la orientación de un adecuado manejo de las labores agrícolas.</p> <p>Sin embargo, la elaboración y distribución de guías de BPA se logró realizar sólo para dos de los cultivos promovidos y recién al final del Proyecto. Ello redujo el impacto esperado de esta actividad en la producción de los cultivos durante la ejecución del Proyecto.</p> <p>Por otro lado, hay que tener en cuenta que el bajo nivel de instrucción de los productores limitó la lectura y el entendimiento de las guías/normas elaboradas. Ello recalca nuevamente la necesidad de usar mayor material de tipo gráfico, como ya se había comentado anteriormente.</p>

1.2: Capacitación y asistencia técnica a productores.

Factores de contexto

Factores desfavorables:

- Son varios los factores de contexto que han afectado negativamente estas actividades, entre los que destacan:
- Demora en los desembolsos de los créditos a los productores. Los productores no contaron con los recursos para iniciar las labores de preparación y mantenimiento de los cultivos en los momentos indicados.
- Demoró el inicio de las actividades por retrasos en la instalación y organización de la Unidad de Gestión del Proyecto.
- El recorte de los recursos del canon para el Gobierno Regional de Loreto, impidió contratar el personal necesario para la asistencia técnica dentro del PROCREA..
- La lejanía de los distritos dificultó la cobertura de la asistencia técnica. En el caso del distrito de Balsapuerto sólo se puede llegar por río en bote y en un tiempo promedio de tres días desde Yurimaguas.

Factores favorables:

- El desarrollo de experiencias similares en otras zonas del país (en el mismo Loreto, San Martín y Ucayali), donde también se viene promoviendo el desarrollo de estos cultivos y la producción orgánica, facilita el intercambio.
- Destaca dentro de estas experiencias la de los productores de Sacha Inchi en San Martín, quienes tienen conformada una mesa técnica de este producto.

1.3: Implementación del Sistema Interno de Control (SIC) para la producción orgánica de los cultivos priorizados.

Aciertos / Fortalezas

La importancia del SIC radica en ser un mecanismo concreto que permite garantizar que el manejo técnico de los cultivos promovidos se realice dentro de los estándares exigidos por el mercado en cuanto a la producción orgánica. En ese sentido, la implementación de este sistema fue una de las estrategias más acertadas dentro del Proyecto.

Dentro de ello se debe resaltar además que la implementación de los SIC se realizó a solicitud de las propias asociaciones interesadas, quienes se comprometieron a asumir la responsabilidad de las gestiones que demanda dicho proceso. Ello ha posibilitado asegurar la continuidad del mismo una vez finalizado el Proyecto.

Desaciertos / Debilidades

La implementación de esta actividad comenzó recién en el último año del Proyecto (pese a estar programada desde un inicio).

Con dicho retraso los resultados esperados de esta actividad se vieron ciertamente limitados. Las siete organizaciones que decidieron emprender el proceso de certificación e implementación del SIC, se quedaron sólo en el inicio del proceso sin la oportunidad de recibir un mayor acompañamiento en el desarrollo del mismo.

Factores de contexto

Factores favorables:

- Los avances y resultados positivos logrados por los productores de San Martín, con quienes los productores beneficiarios del Proyecto han intercambiado experiencias, motivaron a las asociaciones beneficiarias a obtener la certificación orgánica.
- En el intercambio de experiencias, los productores conocieron además las exigencias del mercado de productos orgánicos y el plus de beneficios que éste otorga a los productores.

Factores desfavorables:

- No contar con la presencia de profesionales cualificados para el desarrollo de esta actividad retrasó el inicio de la misma.

1.4: Elaboración e implementación de un plan de microzonificación.

Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>Si bien es cierto esta actividad no llegó a realizarse por el insuficiente presupuesto asignado; el Proyecto logró motivar el interés del Gobierno Regional de Loreto y el IIAP, quienes firmaron un acuerdo para realizar la Zonificación Ecológica Económica (ZEE).</p>	<p>El equipo del Proyecto desconocía la complejidad del proceso y los recursos necesarios para su realización (el presupuesto asignado por el Proyecto a esta actividad no fue el suficiente) En consecuencia, la actividad no se realizó.</p>
<p>Las Factores de contexto</p>	
<p>Factores desfavorables: La elaboración del plan de microzonificación es un proceso bastante complejo y costoso.</p>	

1.5: Implementación con equipos a productores.

Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>El proyecto ha hecho entrega a las organizaciones de productores beneficiarias, descapsuladoras, despulpadoras, moto guadañas y herramientas y materiales (motosierras, desbrozadoras, mantas de secado, jabas) para las labores productivas.</p> <p>Dentro de los equipos entregados, las descapsuladoras (en el caso de Sacha Inchi) y las despulpadoras (en el caso de Camu Camu) resultaron bastante útiles, pues permitieron ahorrar la mano de obra e incrementar la productividad.</p> <p>En el caso de las motoguadañas (para los 3 cultivos) estas permitieron también reducir de manera importante la mano de obra necesaria para el mantenimiento de los campos de cultivo.</p>	<p>No se identifican.</p>
<p>Factores de contexto</p>	
<p>No se identifican.</p>	

3.3.2 Componente 2: Fortalecimiento de las organizaciones y gestión asociativa de los productores:

2.1: Sensibilización, capacitación y asesoramiento en temas de organización y gestión empresarial.	
Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>El Proyecto puso un énfasis importante en la sensibilización y capacitación de los productores para el trabajo asociativo y la gestión empresarial, entendiendo que son estos los factores claves que permitirán o no dar continuidad a los procesos generados. En ese sentido la sensibilización y capacitación en estos temas resultó de vital importancia dentro del Proyecto.</p> <p>Dentro de los elementos positivos resaltantes en esta capacitación cabe anotar la inclusión de temas como liderazgo y el uso de metodologías participativas y dinámicas.</p> <p>El asesoramiento en la reformulación de estatutos, y elaboración de costos y otros, es también otra de las acciones positivas resaltantes, pues con este acompañamiento las asociaciones de productores lograron introducirse en el tema desde la propia práctica.</p>	<p>No se identifica.</p>
Factores de contexto	
<p>Las organizaciones de productores se formaron motivadas únicamente por la recepción del crédito, lo cual influyó que muchas de estas organizaciones no tuvieran una vida orgánica que nazca propiamente de una mirada conjunta entre sus miembros.</p>	
2.2: Intercambio de experiencias y participación en las mesas técnicas.	
Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>La participación en los intercambios de experiencias no sólo motiva a las asociaciones beneficiarias a trabajar la producción orgánica. También logra sensibilizar y motivar el trabajo de forma asociada.</p> <p>Particularmente ha resultado un acierto el haber acercado a los productores de Sacha Inchi del Alto Amazonas hacia las experiencias de los productores de Sacha Inchi en el departamento de San Martín, habiéndose logrado con ello que los productores de Sacha Inchi de Alto Amazonas sean incorporados como miembros de la Mesa Técnica Interregional de Sacha Inchi.</p> <p>Los productores de Sacha Inchi en San Martín, vienen trabajando desde hace algunos años en la promoción de este cultivo conjuntamente con el INIA y el IIAP y con el apoyo del PDA y GTZ.</p> <p>Los aprendizajes de los productores de San Martín resultaron de mucha utilidad para los beneficiarios del Proyecto, permitiéndoles “insertarse en un proceso en marcha” y no tener que “arrancar desde cero”.</p>	<p>No se identifica.</p>
Factores de contexto	
<p>Factores favorables:</p> <p>Desarrollo de experiencias similares en otras regiones del país, donde también se viene promoviendo el desarrollo de estos cultivos y la producción orgánica.</p> <p>La Mesa Técnica de Sacha Inchi en San Martín, mostró interés y total apertura hacia la participación de las asociaciones de Sacha Inchi de Alto Amazonas.</p>	

Por otro lado dentro de este componente se puede también anotar como tema importante la implementación de los SIC (actividad considerada dentro del componente uno del Proyecto). El análisis respecto de esta actividad para este segundo componente es el siguiente.

2.3: Implementación del Sistema Interno de Control (SIC)	
Aciertos / Fortalezas	Desaciertos / Debilidades
<p>La implementación de los SIC no sólo garantiza la producción orgánica, sino que también promueve el fortalecimiento de la organización y el trabajo asociativo entre los productores.</p> <p>El proceso de certificación orgánica requiere que la asociación implemente un conjunto de herramientas de gestión, tales como un plan anual de actividades, un reglamento interno de control, unas fichas de compromiso entre los productores y la asociación, entre otros.</p> <p>Además, como parte del proceso se conformaron los comités internos de control, los cuáles desempeñaron la labor de supervisión de las parcelas de los socios, antes de la vista de la empresa certificadora.</p> <p>Las distintas acciones emprendidas en el marco de los SIC empiezan a dar una mayor vida orgánica a las asociaciones beneficiarias.</p>	<p>Como ya se había comentado en el análisis del componente uno, el inicio tardío de la actividad condiciona que el proyecto no pueda brindar un mayor acompañamiento en la implementación de los SIC y de igual manera, en el fortalecimiento de la organización.</p>
Factores de contexto	
Los factores de contexto identificados fueron mencionados en el análisis del componente 1.	

3.3.3 Componente 3: Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales:

3.1: Capacitación a técnicos y administrativos de las entidades públicas encargadas de prestar servicios de soporte a los productores de la zona.	
Aciertos	Desaciertos
<p>La capacitación se dirigió tanto al personal técnico como al personal administrativo. Con ello se ha logrado abordar de manera integral el fortalecimiento de la gestión de los servicios prestados a los productores.</p> <p>Esto tiene una repercusión particular en el caso de la Agencia Agraria y el INIA, quienes generalmente cuentan con escasas oportunidades de capacitación.</p>	<p>No se identifica.</p>
Factores de contexto	
No se identifican factores de contexto relevantes.	

3.2: Mejora de la infraestructura y equipamiento de la Agencia Agraria Alto Amazonas e INIA Estación Experimental San Ramón.

Aciertos	Desaciertos
El apoyo recibido desde el Proyecto en la mejora de infraestructura y equipamiento permite a la Agencia Agraria y el INIA contar con la logística necesaria para el desarrollo de sus labores de capacitación y asistencia técnica, garantizando con ello que el personal de dichas instituciones puedan continuar con las labores de seguimiento y acompañamiento a las asociaciones de productores beneficiarias.	No se identifica.
Factores de contexto	
No se identifican factores de contexto relevantes.	

3.4 Cobertura del público objetivo.

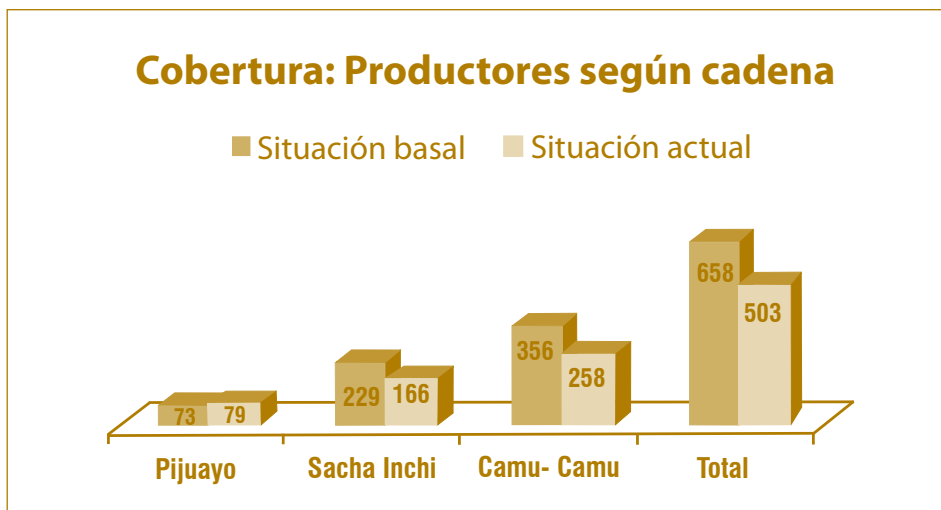
El proyecto estuvo orientado hacia los productores(as) de los cultivos de “*sacha inchi*”, “*camu camu*” y “*pijuayo*”, sus asociaciones y las instituciones públicas (dentro de la Región) que les ofrecen servicios de capacitación y asistencia técnica.

3.4.1 Productores y productoras.

Los productores(as) beneficiarios(as) del proyecto fueron aquellos(as) quienes habían recibido financiamiento mediante el PROCREA (implementado por el GOREL) en los seis distritos de la provincia del Alto Amazonas.

En el estudio de base del proyecto se identificó como población meta un total de 658 productores(as). Sin embargo, al término de la intervención, las actividades realizadas llegaron a cubrir directamente a un total de 503 productores(as)¹, logrando una cobertura del 76% de la meta inicialmente propuesta. Esta menor cobertura se concentró en los productores(as) de “*sacha inchi*” y “*camu camu*”, en quienes la cobertura del proyecto llegó hasta un 72%.

¹ Fuente: informes de seguimiento del proyecto.



Fuente: Informes de seguimiento del Proyecto.

Los factores que explicarían el nivel de cobertura alcanzado, son cuatro:

- El primero de ellos tiene que ver con las deficiencias en la operación del PROCREA (retrasos en el otorgamiento de los créditos, insuficiente asistencia técnica y personal técnico no adecuado) lo que generó desánimo y deserción de los productores(as) en la instalación y mantenimiento de los cultivos.
- Lo segundo fue la presencia de un contexto adverso en el mercado exterior (que es el principal mercado para estos cultivos) y que generó una contracción de la demanda y una drástica caída en los volúmenes de comercialización del “*sacha inchi*” durante el 2009.
- Un tercer factor es la incorporación parcial del cuerpo técnico formado por el proyecto para brindar los servicios de asistencia técnica especializada y para que sirva como elemento motivador en los productores².
- Por último, las condiciones geográficas que se constituyeron en un obstáculo para el acceso rápido del personal técnico a las parcelas de los productores, principalmente en los distritos más alejados como Balsapuerto y Jeberos.

Por otra parte, cabe resaltar que de los 503 productores(as) beneficiarios(as), el 19% (96) son mujeres. Asimismo se observa que estos productores(as), en promedio, viven en hogares con 6 miembros y que mantienen a 4 de ellos. Contando los miembros de los hogares de los productores(as), la población beneficiaria del Proyecto se amplía a un total de 3.948 personas.

² Según las actas de compromiso, el GOREL y el Proyecto se comprometieron a incorporar a un grupo de 17 técnicos para la provisión de asistencia técnica a los productores beneficiarios. En principio, el proyecto se comprometió a conformar, capacitar y contratar a este grupo de técnicos por un periodo de cuatro meses, mientras que el GOREL se comprometió, luego del periodo de capacitación y contratación por parte del Proyecto, contratarlos por los meses siguientes. Sin embargo, este proceso no se implementó completamente ya que el GOREL no estuvo en condiciones de realizar la contratación del total de técnicos y, de los 10 técnicos que contrató, sólo tres fueron designados a la provincia del Alto Amazonas, todo ello a pesar que 17 técnicos se habían capacitado y ya habían trabajado en las zonas durante los cuatro meses previstos.

3.4.2 Asociaciones.

El Proyecto trabajó paralelamente con las asociaciones que agrupan a los productores(as) beneficiarios(as) y que se formaron con el objetivo particular de que los socios(as) puedan acceder al PROCREA.

En el momento del estudio de base del proyecto se registraron un total de once asociaciones; sin embargo, durante el desarrollo de la intervención se incluyeron a dos asociaciones más, ya que de una de ellas se conformaron otras dos (APASBAL que se desprende del APSIAA y APACPADI del APCCA).

Todas estas asociaciones se encuentran legalmente constituidas y continúan estando consideradas dentro del PROCREA.

Cuadro 6: Cobertura de asociaciones de productores(as)

Organización	Siglas	Situación inicial	Situación final (A dic. 2010)
Asociaciones de productores de Pijuayo			
Asociación de Productores de Palmito del Alto Amazonas	APPAA	Presente	Presente
Asociaciones de productores de Sacha Inchi			
Asociación de Productores de Sacha Inchi del Pueblo de Shawi	APSI Shawi	Presente	Presente
Asociación de Productores de Sacha Inchi Comunidad Nativa Varadero	APSI Varadero	Presente	Presente
Asociación de Productores de Sacha Inchi Alto Amazonas	APSIAA	Presente	Presente
Asociación de Productores Agropecuarios Los Productores de Alto Amazonas	ASPROAPRO	No presente	Presente
Asociación de Productores de Sacha Inchi San Juan Bautista de Lagunas	APASBAL	No presente	Presente
Asociaciones de productores de Camu Camu			
Asociación de Productores de Camu Camu de Alto Amazonas	APCCAA	Presente	Presente
Asociación Autónoma de Productores Agropecuarios para el Cultivo de Camu Camu de la Provincia de Alto Amazonas y sus Distritos	APACPADI	No presente	Presente
Asociación de Productores Agropecuarios e Hidrobiológicos de Atahualpa	APAFHA	Presente	Presente

Organización	Siglas	Situación inicial	Situación final (A dic. 2010)
Asociación de Productores Agropecuarios Acuícolas y de Protección de la Ecología y Medio ambiente de la Cuenca del Huallaga – Lagunas	APAPREMAL	Presente	Presente
Asociación de Productores de Camu Camu Santa Rosa de Jeberos	APASAROJ	Presente	Presente
Asociación de Productores de Camu Camu del Valle Yanayacu	APAVAYA	Presente	Presente
Asociación de Productores Agropecuarios La Buena Tierra de Lagunas	APABUTIL	Presente	Presente
Total Asociaciones		10	13

Fuente: Estudio de Base, Informe de Seguimiento.

3.4.3 Instituciones públicas.

Inicialmente, el Proyecto se propuso trabajar con la Agencia Agraria y la Estación Experimental del INIA en San Ramón; sin embargo, en el transcurso del Proyecto, se amplió la cobertura, permitiendo además la participación de algunos funcionarios(as) de la Sub Gerencia Regional Alto Amazonas.

Cuadro 7: Cobertura a nivel de instituciones públicas

Institución pública	Situación inicial	Situación final (A dic. 2010)
Estación Experimental San Ramón del INIA	Presente	Presente
Agencia Agraria de Yurimaguas	Presente	Presente
Gerencia Sub Regional Alto Amazonas	No presente	Presente
Total Instituciones	2	3

Fuente: Estudio de base, Informes de Seguimiento

4. EL ANÁLISIS A NIVEL DE RESULTADOS

Los resultados esperados por el Proyecto fueron tres:

- El primer resultado que espera lograr el Proyecto es la mejora de los sistemas de producción de los cultivos de *"sacha inchi"*, *"pijuayo"* y *"camu camu"*.
- El segundo resultado esperado por el Proyecto es el fortalecimiento de la organización y gestión asociativa de los productores/as.
- El tercer y último resultado propuesto por el Proyecto fue el potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones del Estado que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica a los productores/as de la zona.

Con estos tres resultados, el propósito fue lograr promover el desarrollo competitivo y sostenible de las cadenas productivas de los cultivos de pijuayo, sacha inchi y camu camu, en la provincia del Alto Amazonas, aprovechando la oportunidad que ofrece la articulación a través de la carretera Yurimaguas-Tarapoto (eje vial IIRSA Norte)

4.1 Mejora de los sistemas productivos locales.

De acuerdo a lo planteado por el Proyecto, la mejora de los sistemas de producción de los cultivos de *"sacha inchi"*, *"pijuayo"* y *"camu camu"*, se debía traducir en una adecuada instalación del cultivo (en zonas aptas), la mejora de las prácticas agronómicas realizadas por los productores(as) y el incremento de los rendimientos obtenidos.

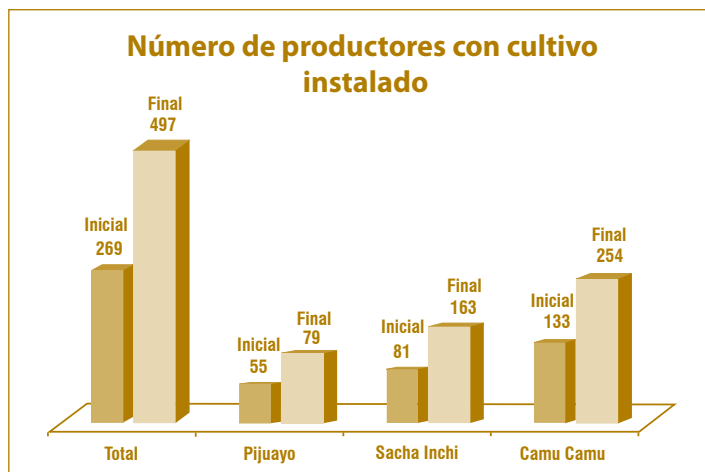
4.1.1 Instalación de los cultivos en zonas aptas.

32

El Proyecto buscó potenciar los sistemas productivos locales mediante el fortalecimiento del proceso de incorporación de nuevos cultivos orientados al mercado externo, como son el *"pijuayo"*, el *"sacha inchi"* y el *"camu camu"*³. Para ello es imprescindible garantizar en primer lugar la instalación del cultivo en zonas aptas, a fin de poder asegurar su desarrollo sostenible.

Al respecto, dentro de los resultados del Proyecto, se ha podido observar en primer lugar que el número de productores(as) que cuenta con el cultivo instalado se ha incrementado de un total de 269 (registrados en el estudio de base) a un total de 497, llegando con ello a un 75% de la población meta (658).

³ Este proceso de incorporación de nuevos cultivos se inició con la implementación del PROCREA por parte del Gobierno Regional de Loreto (GOREL), el cual financia la producción de dichos cultivos.



Cuadro 8: Avances en la cantidad de beneficiarios con cultivos instalados

Resultados del proyecto		
Nº de productores con cultivo instalado	Incremento	Cobertura
Total	35%	75%
Pijuayo	33%	108%
Sacha Inchi	36%	71%
Camu-Camu	34%	71%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

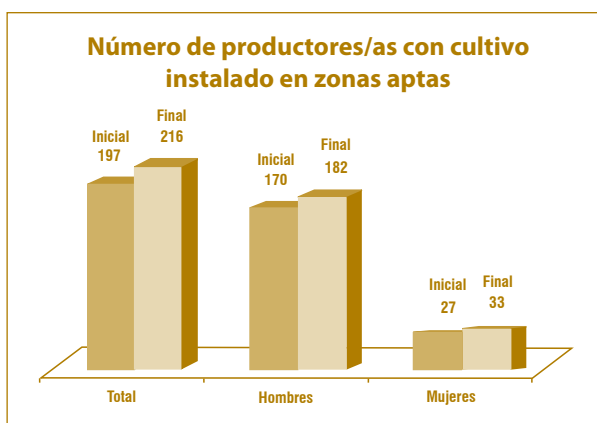
Como comentamos anteriormente, la estrategia del Proyecto consideró la elaboración de un plan de microzonificación que sirviera como marco técnico para la instalación de los cultivos en zonas aptas. Sin embargo, por las dificultades ya señaladas, dicho plan de microzonificación no llegó a concluirse. En consecuencia, no es posible hacer una valoración respecto de si la instalación de dichos cultivos responde o no a las consideraciones de dicho plan (tal como lo propone el indicador).

Ante dicha dificultad, se consideró pertinente replantear el indicador propuesto y evaluar la instalación de los cultivos en relación a las recomendaciones realizadas por el personal técnico competente en el sector.

Al respecto, de los 497 productores/as (75% de la población meta) que cuentan con el cultivo, 216 (33% de la población meta) afirmaron que éste se encuentra instalado de acuerdo a las recomendaciones dadas por los técnicos de la Agencia Agraria (ya sea por parte del equipo técnico del Proyecto u otro personal) y/o a la información recibida en las charlas del INIA. De estos 216, el 15% (33) son mujeres productoras.

Si comparamos dicho resultado con lo registrado en el estudio de base del Proyecto, los avances no serían significativos, pues en dicho estudio se determinó que un total de 197 productores/as (30% de la población meta) habían instalado ya sus cultivos según las indicaciones de personal técnico del sector agricultura. En tal sentido, el número de productores/as que consideran que sus cultivos se encuentran instalados en zonas aptas (según información que recibieron de parte de la agencia agraria o alguna entidad del MINAG) apenas habría crecido en un 3%.

Sin embargo, debe señalarse que, en realidad, no era esperable que esta situación mejore significativamente ya que al momento de iniciar la intervención la mayoría de productores ya habría elegido y/o sembrado sus terrenos. Ello se constata considerando que, al momento de iniciar las acciones del Proyecto, los productores beneficiarios ya habían sido seleccionados como receptores del crédito del PROCREA para lo cual era requisito contar y disponer con los terrenos donde se desarrollaría el cultivo.



Cuadro 9: Avances en la cantidad de beneficiarios con cultivos instalados en zonas aptas según técnicos y publicaciones de la AA, el INIA y otras entidades del MINAG

Productores/as con cultivo instalado en zonas aptas	Resultados del Proyecto	
	Incremento Jul. 2009- Dic. 2010	Cobertura sobre la meta
Total	3%	33%
Hombres	2%	32%
Mujeres	7%	34%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

De otro lado, se espera que en el futuro la instalación de estos cultivos mejore considerablemente, ya que ahora se observa un mayor nivel de conocimiento de los productores/as respecto a su manejo. Esta situación resulta siendo factible si consideramos además que la mayoría de productores/as no ha tenido experiencias anteriores ni conocimientos previos en el manejo de estos cultivos, específicamente en *sacha inchi* y *camu camu*, lo cual favorece la adopción inmediata de las tecnologías recomendadas.

Al respecto, las auto percepciones de los productores en relación a su nivel de conocimiento del cultivo, indican que existe un avance interesante. Así, se observa que los grupos que anteriormente indicaban que tenían un bajo nivel de conocimiento se han reducido (de 16% a un 1%) mientras que el grupo que indicaba que tenía un buen nivel de conocimiento se han ampliado (de 31% a un 61%).

Cabe señalar que el 60% de los productores que aún continúan reportando bajos o regulares niveles de conocimiento indican que esto obedece a la poca disponibilidad de asistencia técnica y capacitación.

Cuadro 10: Productores beneficiarios según percepción sobre su nivel de conocimiento

	Situación inicial				Situación final			
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Total	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Total
Bueno	38%	10%	44%	31%	75%	42%	68%	61%
Regular	57%	55%	51%	53%	25%	56%	31%	38%
Bajo	6%	35%	5%	16%	0%	2%	1%	1%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

4.1.2 Incremento de los rendimientos.

En el caso del cultivo de “*pijuayo*” el Proyecto se propuso inicialmente llegar a un total de 73 productores/as, los cuales deberían lograr una producción con un rendimiento promedio de 5000 tallos por hectárea.

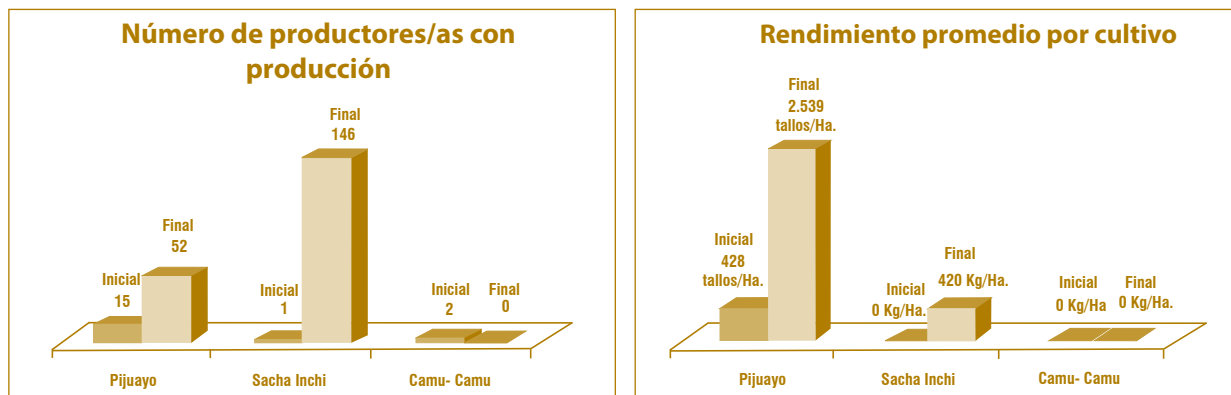
Al término del Proyecto (diciembre de 2010) encontramos que existe un total de 52 productores/as de “*pijuayo*” que han obtenido producción (71% del número meta) y que han alcanzado un rendimiento promedio de 2539 tallos/Ha, con lo cual se ha logrado un cumplimiento del 51% de la meta prevista. No obstante, si comparamos dicho resultado con el rendimiento promedio registrado en el estudio de base del Proyecto (428 tallos/Ha, 8% de la meta propuesta), este nivel de rendimiento se habría incrementado en un total de 42 puntos porcentuales.

La principal razón que explica esta situación en la producción y rendimiento del “*pijuayo*”, es que la asociación (APPAA) ha tenido conflictos internos entre sus miembros debido al debilitamiento de sus relaciones con su empresa compradora, lo que habría conducido a que los productores/as dejen de vender a través de la asociación a dicha empresa, limitando con ello los canales de comercialización, la participación en la asociación y, probablemente, generando una reducción en su producción. Adicionalmente, otro factor que habría influenciado en este resultado es la limitada asistencia técnica brindada por el Proyecto, pues para el caso de este cultivo, la asistencia técnica se dio de manera puntual, es decir, únicamente a solicitud de los propios productores.

En relación al cultivo de “*sacha inchi*”, el equipo del Proyecto se propuso trabajar con un total de 229 productores/as, para los cuáles se esperaba obtener una producción con un rendimiento promedio de 1.200 Kg./Ha.

Sin embargo, los resultados alcanzados en la producción de este cultivo son poco favorables, pues el número de productores que obtuvo producción al término del proyecto llegó a un total de 146 (64% de la meta) y con un rendimiento promedio de 420 Kg./Ha. (apenas 35% del rendimiento esperado).⁴

Las causas que limitaron los resultados son de dos tipos. El primero vinculado a las capacidades operativas del Proyecto y el segundo a factores externos al mismo. En relación a lo primero, el poco trabajo realizado en las comunidades nativas de Balsapuerto (su lejanía y la poca disponibilidad de transporte rápido obstaculizaron una intervención continua y completa⁵) probablemente habría generado un impacto negativo en el rendimiento esperado del cultivo, ya que la intervención se limitó a asistencias técnicas en momentos específicos y capacitaciones puntuales realizadas por consultores externos; adicionalmente, la poca disponibilidad de técnicos con permanencia periódica y continua en las zonas de trabajo también significó una limitante⁶. El segundo grupo de atenuantes a los avances del Proyecto son de carácter externo, el primero de ellos fue el desánimo y deserción de productores como resultado de los problemas en el otorgamiento de los créditos dispuestos por el PROCREA. Otro factor importante es la crisis internacional del 2009 que generó una contracción del principal mercado del “*sacha Inchi*”, con lo cual no se pudo comercializar el producto obtenido en ese año y generó desánimo en los productores para el siguiente.



4 Para el caso del *sacha inchi* no es posible hacer comparaciones respecto de los datos registrados en el estudio de base, pues en éste se registra un único productor que obtuvo producción y con un rendimiento de más de 5.000 Kg/Ha.

5 En realidad, este problema podría remontarse a la fase de formulación del Proyecto que no habría considerado los recursos operativos suficientes para costear una intervención en un distrito tan inaccesible.

6 Al respecto, se había previsto que la asistencia técnica fuera responsabilidad del PROCREA; sin embargo, tuvieron poca receptividad por parte de los productores. Por ello, el GOREL y el Proyecto acuerdan conformar un equipo técnico de 17 profesionales, este grupo se logró conformar y operar por un periodo de cuatro meses (compromiso del Proyecto) pero no logró mantenerse en el tiempo debido a que el GOREL sólo pudo incorporar a tres de ellos para su designación en la zona de intervención del Proyecto (el compromiso fue de incorporar a los 17 en la zona de intervención del Proyecto).

Cuadro 11. Avances en el rendimiento por cultivo en productores con producción

Rendimiento por cultivo	Resultados del Proyecto	
	Incremento Jul. 2009- Dic. 2010	Cobertura sobre la meta
Pijuayo (tallos/Ha.)	42%	51%
Sacha Inchi (Kg/Ha)	35%	35%
Camu Camu (Kg/Ha)	0%	0%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010) a/ En el estudio de base, sólo un productor de Sacha Inchi y 2 de Camu Camu reportan información de rendimiento. Debido a los pocos datos, éstos no son considerados como referentes iniciales.

Finalmente, en el caso del cultivo de “*camu-camu*”, no se pueden estimar rendimientos, dado que la producción de dicho cultivo se obtendrá recién a partir del quinto año (en el 2012).

4.3.1 Mejora de las prácticas agronómicas.

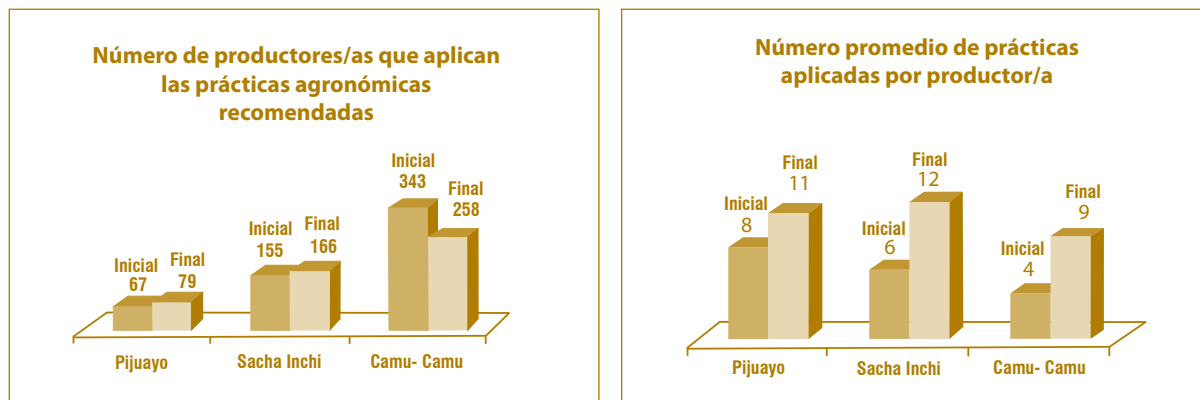
Para el manejo adecuado de los cultivos de “*pijuayo*”, “*sacha inchi*” y “*camu camu*”, el equipo técnico del proyecto incidió en la capacitación y aplicación de un paquete total de 21 prácticas agrícolas (17 prácticas para el pijuayo y sachá inchi y 20 prácticas para el camu camu), en el manejo de semillas, manejo de viveros, siembra, mantenimiento, cosecha y post cosecha. (Ver detalle en el cuadro 13)

La evaluación de los resultados al término del Proyecto en cuanto a la aplicación de estas prácticas recomendadas en el manejo de los cultivos promovidos, encontró lo siguiente:

- En el cultivo de “*pijuayo*”, el número de productores/as beneficiarios/as que aplican las prácticas recomendadas se ha incrementado de 67 a 79 (de 92% a 108% del número total de 73 productores/as propuesto). Entre tanto, el número de prácticas que aplican, se habría elevado de un promedio de 8 a 11 (de 47% a 65% de las 17 prácticas agrícolas recomendadas para el manejo de este cultivo). En consecuencia, el Proyecto ha contribuido a lograr que el total de productores/as de pijuayo beneficiarios/as adopten gradualmente las técnicas de manejo recomendadas, habiéndose incorporado en promedio para cada productor/a unas 3 nuevas prácticas agrícolas en el manejo de este cultivo.
- En el caso del “*sacha inchi*”, la cantidad de productores/as que realizan las prácticas agronómicas recomendadas se ha incrementado de 155 a 166 (de 68% a 72% del número meta de 229 productores/as) mientras que el número de prácticas aplicadas se ha duplicado, de un promedio de 6 a 12 (de 35% a 68% del total de 17 prácticas recomendadas). En este caso el Proyecto no ha logrado llegar al número total de productores inicialmente esperado, pues apenas se ha logrado que 12 nuevos productores/as pongan en práctica las técnicas recomendadas. Asimismo, no se ha logrado incorporar aún en los 166 productores/as beneficiarios finales el total de las

17 prácticas recomendadas para este cultivo; pero sí se ha logrado incorporar en promedio para cada caso unas 6 nuevas prácticas agrícolas.

- Y en el caso del “*camu camu*”, por el contrario, se observa una disminución en el número de productores que aplica las prácticas recomendadas, de 343 a 258, lo cual obedece a la deserción de un número importante de productores/as (tal y como lo vimos en el análisis de la cobertura del público objetivo del Proyecto). No obstante, el número de prácticas agronómicas aplicadas se ha incrementado de un promedio de 4 a 9 prácticas, con lo cual el Proyecto habría contribuido a la incorporación, en promedio, de unas cinco nuevas prácticas en el manejo de este cultivo.



Cuadro 12. Avances en el número de prácticas agronómicas realizadas

Prácticas agronómicas realizadas por cultivo		Resultados del Proyecto	
		Incremento Jul. 2009- Dic. 2010	Cobertura sobre la meta
Pijuayo	Nº de productores	16%	108%
	Nº promedio de prácticas	15%	65%
Sacha Inchi	Nº de productores	5%	72%
	Nº promedio de prácticas	32%	68%
Camu Camu	Nº de productores	-24%	72%
	Nº promedio de prácticas	25%	45

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

En un mayor detalle sobre las prácticas agrícolas recomendadas y su aplicación, hemos podido observar lo siguiente:

- En el manejo de semillas, sobresale la práctica de “identificación y selección de semilla”, que es practicada por el 36% de productores/as, en mayor medida por los productores/as de “*sacha inchi*” y en menor medida por los productores/as de “*camu camu*”. En segundo lugar sobresale la práctica de “desinfección de la semilla”, la cual es practicada por un 30% de los product-

res/as, y con porcentajes similares a la práctica de la selección, para los casos de *"sacha inchi"*. Finalmente el desahije, técnica que se practica únicamente para el caso del *"camu camu"*, es realizado por el 6% del total de productores/as de dicho cultivo.

- Actualmente, los productores de *"pijuayo"* realizan las dos prácticas recomendadas durante la etapa de tratamiento de las semillas, lo mismo ocurre con el *"sacha inchi"*; sin embargo, en el caso de del *"camu camu"*, este promedio sube ligeramente a tres.
- En relación a la construcción y mantenimiento de viveros, el número promedio de prácticas realizadas es de dos. La práctica principal, en la cadena del *"pijuayo"*, es la "Preparación de camas almacigueras". Para el caso de la cadena del *"sacha inchi"*, son pocos quienes se dedican a las prácticas de "Preparación de camas germinadoras" y de la "Siembra en las camas germinadoras". Y en el caso de la cadena del *"camu camu"*, sobresale la "preparación de camas almacigueras", aunque las otras prácticas también son practicadas.
- En la siembra, de las cuatro prácticas recomendadas, en promedio, casi todos los productores realizan las cuatro prácticas (elección y preparación del terreno, diseño de la plantación y siembra en campo definitivo).
- En cuanto al mantenimiento de los cultivos, se observa una importante cantidad de productores que realiza, en promedio, cuatro prácticas recomendadas para esta etapa (de un total de seis para el caso del pijuayo y un total de siete para el caso de sacha inchi y el camu camu). Sobre las prácticas agrícolas en el mantenimiento del cultivo, se observa que en las tres cadenas productivas las prácticas más realizadas son el "deshierbo" y el "recalce de las plantas perdidas".
- En cuanto a las prácticas agrícolas en la cosecha y postcosecha, en la cadena del *"pijuayo"*, se observa que ambas son igualmente realizadas tanto en el caso del *"pijuayo"* como en el caso del sacha inchi. En la cadena del *"pijuayo"*, ya lo han realizado el 67%, y similar situación ocurre con el *"sacha inchi"*.⁷

⁷ En el caso del camu camu, la gran mayoría de productores/as aún no cosechan.

Cuadro 13: Número promedio de prácticas agrícolas realizadas por cultivo según tipo de práctica

Prácticas agrícolas	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Total
En semillas				
Identificación y selección de semilla	36%	69%	14%	36%
Desinfección de la semilla	34%	59%	11%	30%
Conservación de la semilla	-	-	12%	6%
En viveros				
Preparación de camas germinadoras	42%	16%	15%	19%
Siembra en camas germinadoras	40%	16%	15%	19%
Preparación de camas almacigueras	94%	-	18%	24%
Preparación de camas de repique	-	-	12%	6%
En siembra				
Elección del terreno	99%	98%	98%	98%
Preparación del terreno	99%	98%	100%	99%
Diseño de la plantación	96%	98%	99%	98%
Siembra en campo definitivo	99%	98%	99%	99%
En mantenimiento				
Recalce de las plantas perdidas	79%	97%	94%	93%
Deshierbo	97%	97%	100%	98%
Abonamiento o fertilización	28%	45%	33%	36%
Control fitosanitario	22%	36%	47%	40%
Podas de formación	-	83%	83%	70%
Podas de mantenimiento	66%	67%	31%	48%
Podas de producción	-	43%	2%	15%
Desahije	30%	-	-	5%
En cosecha y postcosecha				
Cosecha	67%	79%	2%	38%
Post - cosecha	67%	64%	1%	32%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

Cuadro 14: Número promedio de prácticas agrícolas realizadas por cultivo según tipo de práctica

Nº de prácticas realizadas	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Total
En semillas	2	2	3	2
En vivero	2	2	3	2
En siembra	4	4	4	4
En mantenimiento	3	5	4	4
En cosecha y postcosecha	2	2	2	2

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

Sobre los resultados observados, cabe resaltar que la incorporación de las prácticas agrícolas recomendadas por el Proyecto se traducen en una mejora de las capacidades técnicas de los productores/as en el manejo de dichos cultivos, lo cual resulta ser de suma importancia, ya que este cambio constituye un componente básico para el desarrollo de una cadena productiva, al ser el productor el eslabón que da inicio a la generación del producto. Estos cambios logrados se consideran un aporte importante del Proyecto debido a que el grupo de productores/as con los que se trabajó tenían la peculiaridad de desconocer el producto en sí mismo y, por consiguiente, en su manejo agronómico. En ese sentido, estos productores/as carecían de este insumo básico para generar un producto de calidad y de aceptación en su principal mercado, el internacional.

Precisamente, a partir de la capacitación, la asistencia técnica y el acompañamiento recibidos con el proyecto, se observa que los productores/as han ganado ya cierto nivel de confianza en estos nuevos cultivos y que a partir de ello se sienten ya más capaces y seguros de realizar la gestión técnica y comercial, lo cual es un factor fundamental para lograr el desarrollo sostenible de las cadenas productivas (propósito propuesto por el proyecto).

4.2 Fortalecimiento de la organización y gestión asociativa.

El segundo resultado esperado por el proyecto es el fortalecimiento de la organización y gestión asociativa de los productores/as, el cual se debe ver reflejado en unos productores/as con mayores conocimientos sobre temas de organización y en unas asociaciones con mejores capacidades de gestión.

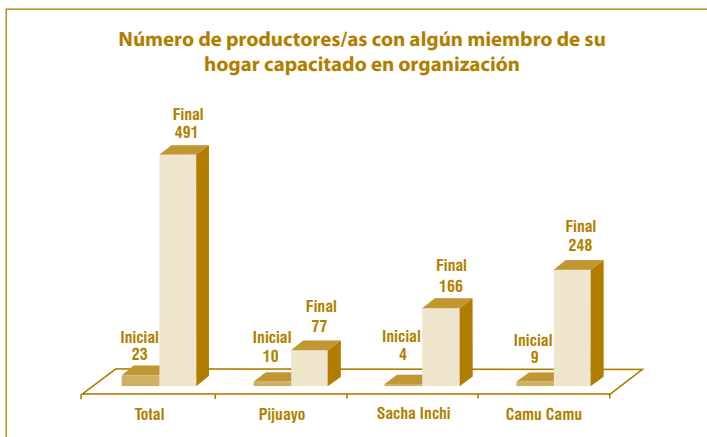
4.2.1 Mejora del acceso a capacitación en temas de organización.

Con el propósito de fortalecer la organización de los productores/as, el proyecto propone facilitar el acceso a capacitación en temas de motivación y liderazgo, asociatividad empresarial, herramientas de gestión (manejo de libros y actas) y conocimiento de estatutos.

Los productores/as que han logrado acceder a estas capacitaciones son un total de 491 (75% de los 658 inicialmente propuestos) de los cuales el 19% (94) son mujeres. Aunque no se ha logrado llegar al 100% del público objetivo, los alcances del proyecto en este tema resultan bastante significativos ya que eleva el número de productores capacitados (en alguno de los cuatro temas) de una cantidad inicial de 23 a una cantidad final de 491, es decir, que gracias al proyecto ahora existen unos 468 productores/as más que cuentan con conocimientos en estos temas. Asimismo, es de resaltar el impacto logrado en la capacitación de productoras, pues inicialmente sólo existían 2 de ellas que habían recibido algún tipo de capacitación en estos temas; con el proyecto existen ahora 92 productoras más que cuentan con conocimientos en temas de organización.

Por otro lado se observa que el acceso a la capacitación en temas de organización ha tenido una mayor cobertura sobre productores/as de pijuayo (un 105% del número esperado inicialmente) y una menor cobertura para el caso de productores/as de camu camu (un 70% sobre el número esperado).

Según lo anterior, puede decirse que en términos de cobertura, la estrategia de capacitación (vía consultores externos que dictan los temas en cuestión, con acompañamiento posterior de parte del equipo técnico del Proyecto) habría sido bastante efectiva. Sin embargo, también es necesario señalar algunas posibles debilidades cualitativas a esta estrategia. Una de ellas, es la repetición de contenidos entre consultores, y otra es la heterogeneidad de metodologías de capacitación con la que trabaja cada consultor externo.



Cuadro 15: Avances en la cantidad de productores beneficiarios con algún miembro de su hogar capacitado en fortalecimiento organizacional

Productores (y/o miembros de su familia) capacitados	Resultados del Proyecto	
	Incremento. Jul. 2009- Dic. 2010	Cobertura sobre la meta
Total	71%	75%
Pijuayo	91%	105%
Sacha Inchi (Kg/Ha)	71%	72%
Camu Camu (Kg/Ha)	67%	70%

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

Sobre los temas impartidos, podemos ver que todos los productores de Pijuayo declaran que alguien de su familia fue capacitado en los cuatro temas. Mientras que los productores de “*sacha inchi*”, indican que recibieron capacitaciones, entre el 50% y el 65% de sus hogares.

Cuadro 16: Cantidad de productores beneficiarios con algún miembro de su hogar capacitado, en fortalecimiento organizacional por tema

	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Total
Motivación	105%	65%	63%	68%
Asociatividad	100%	64%	64%	68%
Manejo de libros y actas	99%	52%	59%	61%
Conocimiento de estatutos	100%	56%	64%	65%

Fuente: Encuesta de evaluación (dic. 2010)

Respecto a quienes recibieron la capacitación dentro del hogar, se ha podido observar que en más del 80% de los casos, han sido sólo el esposo. La participación de la esposa es minoritaria y la de los hijos esporádica. No obstante, se observa también alrededor de un 4% de casos en los que asisten esposo y esposa juntos. La participación de otros miembros de la familia en las capacitaciones es importante, pues como se sabe, por lo general todos los miembros del hogar de un-una productor/a participan y se hacen cargo de diferentes funciones dentro de la gestión del predio agrícola.

Cuadro 17. Familias beneficiarias con algún miembro del hogar capacitado

Temas	Esposo	Esposa	Hijos	Esposo y Esposa	Total
Motivación y liderazgo	83%	12%	1%	4%	100%
Asociatividad empresarial	83%	13%	1%	4%	100%
Manejo de libros y actas	81%	13%	1%	5%	100%
Conocimiento de estatutos	82%	13%	0%	4%	100%

Fuente: Encuesta de evaluación (dic. 2010)

4.2.2 Mejora de la capacidad de gestión de las asociaciones de productores/as.

El fortalecimiento de la capacidad de gestión de las asociaciones de productores/as buscó que éstas lograsen alianzas productivas y contratos de compra-venta, presenten y logren la aprobación de proyectos productivos en los presupuestos participativos de los gobiernos locales y Gobierno Regional de Loreto, y que participen en espacios de concertación (mesa técnicas y otros). Adicionalmente, para fortalecer la organización y gestión interna, el Proyecto buscó promover que las asociaciones difundieran sus estatutos entre todos (as) sus asociados/as.

Al respecto, la evaluación al término del Proyecto ha podido encontrar lo siguiente:

- En relación a la generación de alianzas y contratos de compra y venta con la empresa privada, vemos un retroceso respecto de la situación observada en el estudio de base del Proyecto, pues en dicha oportunidad existían tres asociaciones con alianzas y contratos de compra-venta y al final del mismo, son sólo dos las asociaciones que cuentan con estas alianzas y contratos. La APPA no pudo mantener el contrato que inicialmente tenía con la empresa ALIANZA y las demás asociaciones no pudieron gestar nuevos acuerdos.
- En cuanto a la presentación y gestión de propuestas o proyectos ante los gobiernos locales y el gobierno regional, sí vemos un nivel de avance. Actualmente tres asociaciones (APPA, APCCA Y APAPREMAL) han presentado proyectos productivos ante el gobierno regional. El APPA ha presentado un proyecto para la implementación de una planta procesadora, y el APCCA ha participado en un concurso de proyectos en el programa de AGROEMPRENDE (del MINAG) para la provisión de capacitación, asistencia técnica y dotación de equipos. Sin embargo, de estas tres asociaciones sólo APCCA ha podido poner en ejecución el proyecto presentado en el concurso.
- De otro lado vemos, que sólo cuatro asociaciones (de las 13) participan en mesas técnicas. En el caso del Pijuayo, el APPA continua participando en la mesa técnica interregional del Pijuayo (San Martín-Loreto); sin embargo, ella no ha funcionado durante el 2010, motivo por el cual el APPA no ha podido participar de este espacio de concertación. En la cadena del Sacha Inchi, la situación sí ha mejorado sustancialmente, ya que se logró la inclusión de tres asociaciones (de las cinco) en la mesa técnica que existe en la región San Martín. Sin embargo, todo lo contrario sucede en la cadena del Camu Camu. Es decir, las organizaciones no se han podido articular a la única mesa técnica que existe en la región, porque funciona en Iquitos y esto obstaculiza la comunicación y el encuentro de las asociaciones del Alto Amazonas.

- Por último, en cuanto a la difusión de los estatutos, (instrumento importante que regula toda organización), se ha encontrado que todas las asociaciones se han preocupado en difundirlos; sin embargo, en todas éstas, se ha identificado que no todos los/as asociados/as llegan a conocerlos.

En suma, vemos que los resultados alcanzados no han llegado a lo inicialmente esperado por el Proyecto. Esta situación puede explicarse por varios motivos. El primero de ellos se sustenta en las condiciones desfavorables con las que tiene que funcionar la organización (escasos recursos para realizar gestiones, poca capacidad y participación de los socios en la solución de problemas, falta de visión común y, en algunos casos, desconfianza hacia los dirigentes). En segundo lugar, se tiene los atenuantes del contexto, en este caso, la pérdida de dinamismo y la lejanía de mesas técnicas que limita los espacios de apoyo de las asociaciones para gestionar recursos; pero también las condiciones desfavorables del mercado que impide la obtención de acuerdos de compra-venta y que, por consiguiente, genera desmotivación en los socios.

Aun con ello y teniendo en cuenta lo complejo que suelen ser estos procesos, podemos ver que el Proyecto tiene otros logros importantes en el fortalecimiento de estas asociaciones. Por un lado, se están dejando herramientas importantes que pueden servir para mejorar la vida orgánica de la asociación: Así todas las asociaciones ahora cuentan con unos estatutos más adecuados para una gestión de tipo empresarial y que además ordena de forma más coherente las distintas responsabilidades de todos los asociados/as; las tres asociaciones (APCCAA, ASPROAPRO y APSIAA) cuentan con planes de negocio diseñados para que orienten su actividad empresarial; y por último siete asociaciones (APCCAA⁸, APAPREMAL, APABUTIL, APSIAA, APASAROJ, APAFHA, ASPROAPRO, APAVAYA) han iniciado el proceso de implementación de su Sistema Interno de Control (SIC), que no sólo constituye un requisito para obtener la certificación orgánica sino que también sirve para mejorar el desempeño de la asociación. Y por otro lado, el Proyecto las ha dotado de un conjunto de equipos y herramientas de campo para el manejo del cultivo. Así, se espera que esta dotación logre contribuir a que los productores puedan bajar sus costos de producción en el mantenimiento de los terrenos y en el desencapsulado en el caso del *"sacha inchi"*.

Estos otros resultados permiten a las asociaciones fortalecer su organización interna y su capacidad operativa.

8 En el caso del APCCAA, sus directivos contaban con un contacto anterior con una empresa certificadora. El proyecto apoyó en el levantamiento de las observaciones hechas por dicha empresa, llegándose a programar una segunda visita de inspección para el 2011.

Cuadro 18: Capacidades de gestión y negociación de las asociaciones participantes del Proyecto

Criterios de evaluación de la asociación	Situación inicial			Situación final		
	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu
Las asociaciones logran alianzas productivas y contratos de compra y venta.	La asociación ha establecido un convenio con la empresa "Alianza S.A." que consiste en la compra-venta del producto. Para ello se elaboran contratos de compra-venta.	Solo 1 (APSIAA) de las 3 asociaciones tiene una alianza con la empresa (Industrias Amazónicas) para la compra-venta del producto.	Solo 1 (APAPREMAL) de las 6 asociaciones tiene una alianza con la empresa (Amazon Export) para la compra-venta futura del producto.	El convenio no se está cumpliendo con la empresa ALIANZA S.A, esta ha sido mal administrada. Recién se está negociando otro convenio con la empresa San Pedro.	Solo 1 (APSIAA) de las 3 asociaciones entrevistadas tiene una alianza con la empresa (Industrias Amazónicas) para la compra-venta del producto.	Solo 1 (APA-PREMAL) de las 6 asociaciones tiene una alianza con la empresa (Amazon Export) para la compra-venta futura del producto.
Elaboración y presentación de proyectos productivos a Gobiernos Locales y Regional de Loreto.	No han elaborado ni presentado proyectos productivos a alguna instancia.	No han elaborado ni presentado proyectos productivos a alguna instancia.	Solo 1 (ATAHUALPA) de las 6 asociaciones ha presentado proyectos a alguna instancia gubernamental (PRODUCE, PROCREA) y/o privada (CARITAS).	Se presentó un plan de negocios solicitando una planta procesadora al GOREL y también a AECID.	No han elaborado ni presentado proyectos productivos a alguna instancia.	Dos asociaciones han presentado proyectos a alguna instancia gubernamental (APAPREMAL y APCCA)
Logran la ejecución de los proyectos presentados.	No han logrado ejecutar proyectos.	No han logrado ejecutar proyectos.	No han logrado ejecutar proyectos.	No han logrado ejecutar proyectos.	No han logrado ejecutar proyectos.	Sólo 1 asociación (APCCA) ha logrado ejecutar un proyecto.

Criterios de evaluación de la asociación	Situación inicial			Situación final	
	Cadena de Pijuyo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu	Cadena de Pijuyo	Cadena del Sacha Inchi Cadena del Camu Camu
Participación en espacios de concertación (mesas técnicas, presupuestos participativos, entre otros).	Participan en mesa técnica del cultivo desde hace dos años de participación.	No participan en la mesa técnica del cultivo.	No participan en la mesa técnica del cultivo.	Se ha participado en la mesa técnica de Pijuyo en el 2008 y 2009, en el último año el APPAA no ha participado porque no ha habido convocatoria.	Tres de 10 asociaciones (APSIAA, APASBAL Y APROPOS) vienen participando en la mesa técnica de San Martín. No participan en la mesa técnica del cultivo.
Difusión de los estatutos de su organización entre sus asociados.	La asociación ha difundido sus estatutos durante las asambleas. Sin embargo, los asociados no la conocen por falta de capacitación.	Las 3 asociaciones han difundido sus estatutos durante las asambleas. Sin embargo, los asociados no la conocen bien.	4 de las 6 asociaciones ha difundido sus estatutos durante las asambleas. Sin embargo los asociados no la conocen bien.	Los estatutos han sido difundidos y replanteados en talleres y asambleas.	Las 3 asociaciones han difundido sus estatutos durante las asambleas. Las asociaciones han difundido sus estatutos durante las asambleas.

Fuente: Entrevista a asociaciones para estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

4.3 Potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones estatales.

El tercer y último resultado propuesto por el Proyecto fue el potenciamiento de las capacidades técnicas de las instituciones del Estado que brindan servicios de capacitación y asistencia técnica a los (las) productores/as de la zona.

Para tal efecto, el Proyecto desarrolló acciones de capacitación (técnica y administrativa), mejoramiento de la infraestructura y facilitación de equipos. Los logros alcanzados con dichas acciones fueron los siguientes:

- Grupo de técnicos formados en el manejo de los cultivos. Con las actividades de conformación del grupo de técnicos que dieron asistencia técnica a los productores, se ha logrado ampliar la oferta local de profesionales especialistas en el manejo del cultivo. Esto es de mucha importancia si consideramos que ellos se caracterizan por no contar con paquetes tecnológicos aprobados y validados.
- Fortalecimiento operativo del INIA y de la Agencia Agraria. Este fortalecimiento ha consistido en el mejoramiento y ampliación de infraestructura, la donación de equipos de transporte, equipos de cómputo, y mobiliario, entre otros. Con ello se espera que estas instituciones estén en mejores condiciones para proveer un mejor servicio y con mayor cobertura.
- Formación de profesionales del INIA, de la Agencia Agraria y de la SubGerencia Regional Alto Amazonas. Esto ha consistido en la capacitación de funcionarios públicos de dichas instituciones en diversos temas, como el manejo técnico, los procedimientos administrativos, los planes de negocios, la formulación y evaluación de proyectos, entre otros.

A partir de estas mejoras, el impacto buscado con el Proyecto debía traducirse en una mayor y mejor cobertura de los servicios ofrecidos por estas instituciones.

4.3.1 Mejora de los servicios ofrecidos por el INIA.

En relación a la provisión de insumos, se puede observar que el Proyecto ha contribuido a que el INIA (Estación Experimental San Ramón) logre atender a un aproximado de 330 productores y productoras, mediante la entrega de 28 mil plántones de camu camu. A partir de ello, el INIA cuenta con un proyecto para instalar en el 2011 las mejores líneas de sacha inchi, tolerantes a las enfermedades.

Asimismo el INIA San Ramón de Yurimaguas, ha logrado brindar capacitación en temas agropecuarios principalmente a los productores de Camu Camu, llegando a un total de 330 productores capacitados al año con cursos y charlas técnicas, de los cuales el 9% fueron mujeres.

Sin embargo, el INIA no brinda asistencia técnica personalizada en los campos de los productores. Según el responsable del INIA, esto se debe a que no cuentan con los recursos necesarios. Por tal motivo, el personal del INIA se limita a brindar asesoría a los productores/as durante o después de las capacitaciones.

Cuadro 19: Número de Productores atendidos mediante capacitaciones por el INIA

	Situación inicial			Situación final		
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu
N° Productores hombres atendidos	-	90	-	-	-	300
N° Productoras mujeres atendidas	-	30	-	-	-	30
Zonas	-	Yurimaguas	-	-	-	Yurimaguas
Temas	-	Curso y char-la técnica	-	-	-	Manejo de viveros, siembra definitiva

Fuente: Entrevista al INIA San Ramón para estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

Con respecto a los otros dos cultivos (Palmito y Camu Camu), el INIA San Ramón no reporta actividades relacionadas. En principio, indican que con el Pijuayo no se pudo trabajar debido a que no contaban con los ecotipos necesarios para hacer la réplica de plántones mientras que con el Sacha Inchi no lo trabajaron debido que ese cultivo está bajo la responsabilidad de la estación Porvenir en Tarapoto.

4.3.2 Mejora de los servicios ofrecidos por la Agencia Agraria.

En el caso de la Agencia Agraria del Alto Amazonas no se dispone de registros que indiquen la cobertura del servicio de información. Sin embargo, el personal de la agencia refiere que atienden los distritos de Yurimaguas, Teniente César López, Santa Cruz y Balsapuerto. Adicionalmente mencionan que la información entregada se refiere a la extensión del cultivo, la presencia de organizaciones, empresas y comercializadoras⁹.

Cuadro 20: Número de Productores atendidos por la Agencia Agraria mediante facilitación de información

	Situación inicial			Situación final		
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu
N° Productores hombres atendidos	-	-	4 productores.	No se tiene un número específico, se atiende a un buen número de personas		
N° Productoras mujeres atendidas	-	-	Nada	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Zonas	-	-	Bajo del Río Huallaga	Pampa hermosa, carretera,	Pampa hermosa, carretera, Teniente César López, Balsapuerto	Yurimaguas, Santa Cruz,
Temas	-	-	Áreas sembradas, lugares de siembra	Nº de hectáreas, nº de organizaciones, comercializadores, empresas		

Fuente: Entrevista a la Agencia Agraria para estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

⁹ La entrevista con los responsables de la Agencia Agraria dejó entrever que estos beneficiarios son los mismos con los que trabaja el Proyecto.

Sobre las capacitaciones, los responsables indican que la Agencia Agraria es facilitadora de los procesos de capacitación pero no es ejecutora de acciones de capacitación. Por tanto, no pueden presentar avances en este tema.

Por último, sobre las asistencias técnicas, los representantes de la Agencia Agraria indican que los productores atendidos hasta al momento llegan a un total de 1000. Sin embargo, es preciso tomar esta cifra como un valor referencial ya que no se dispone de información sistematizada respecto al servicio entregado.

Si consideramos correctas las cifras entregadas, se puede notar un gran avance en la cobertura del servicio ya que se pasa de unos 15 productores atendidos en el 2009 a un total de 1000 en el 2010. Aunque, debe señalarse que este incremento significativo tiene que ver con la inclusión del programa de asistencia técnica del PROCREA al interior de la Agencia Agraria.

Cuadro 21: Número de Productores atendidos por la Agencia Agraria con servicios de asistencia técnica

	Situación inicial			Situación final		
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu Camu
N° Productores hombres atendidos	15			300	300	400
N° Productoras mujeres atendidas	-	-	-	Sin datos	Sin datos	Sin datos
Zonas	Sector carretera	-	-	Pampa Hermosa, carretera,	Pampa Hermosa, carretera, Teniente César López, Balsa-puerto	Yurimaguas, Santa Cruz,
Temas	Manejo agronómico del cultivo.	-	-	Manejo agronómico del cultivo.	Manejo del cultivo, monitoreo técnico	Monitoreo técnico, manejo del cultivo

Fuente: Entrevista a la Agencia Agraria para estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

4.4 Desarrollo de sistemas competitivos y sostenibles.

A partir de los resultados planteados, el Proyecto pretende impactar en el desarrollo competitivo y sostenible de los sistemas productivos de los cultivos de pijuayo, sachá inchi y camu camu, en la provincia del Alto Amazonas, aprovechando la oportunidad que ofrece la articulación a través de la carretera Yurimaguas-Tarapoto (eje vial IIRSA Norte).

Dicho impacto se reflejaría en el funcionamiento de las asociaciones de productores como eslabones de la cadena, unos mayores niveles de articulación de las cadenas promovidas, y en la formulación de unos planes de trabajo para el desarrollo sostenible de las cadenas productivas a través de las mesas técnicas de cada cultivo.

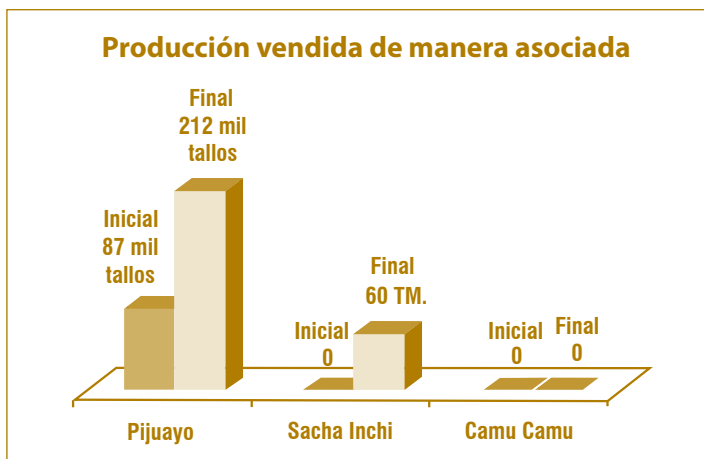
4.4.1 Comercialización de forma asociada.

En cuanto a la articulación de los productores/as desde un enfoque de cadena productiva, el Proyecto se propuso promover la venta asociada de toda la producción de pijuayo y sachá inchi, obtenida de las siembras realizadas con el financiamiento del PROCREA. Sin embargo, los resultados alcanzados al término de la intervención están bastante por debajo de los resultados esperados.

En la cadena del “pijuayo”, durante la campaña del 2009 se obtuvo una producción total de 514 mil tallos, de los cuales el 41% (212 mil tallos) fue vendido a través de la asociación (APPAA). Sin embargo, estos 212 mil tallos vendidos de forma asociada representan sólo el 15% de la meta propuesta (que corresponde a una producción total esperada de 1.460 tm). Por otro lado, si tenemos en cuenta que en el estudio de base se registraron unos 87 mil tallos vendidos de forma asociada, eso quiere decir que la contribución del Proyecto corresponde en realidad a unos 125 mil tallos, que representan un 9% de la meta prevista. Las razones que explican esta situación vienen por dos lados: el productivo y el comercial. En primer lugar, se observa que la producción obtenida apenas llegó a representar el 35% de lo esperado; y en segundo lugar, se tiene que el porcentaje de comercialización a través de la asociación se redujo de 94% a 41%. Sin embargo, las razones más profundas tienen que ver con los conflictos al interior de la organización (que ha ocasionado que los productores dejen de lado a la asociación para realizar la comercialización) y a los insuficientes avances en el manejo técnico (que ha generado que los rendimientos obtenidos apenas lleguen al 50% de lo esperado).

En el caso de la cadena del “sachá inchi”, en el 2009 se obtuvo una producción total de 140 tm, de las cuales el 43% (60 tm) se vendió a través de las asociaciones. Sin embargo, en este caso sólo se ha alcanzado el 7% de la meta establecida (924 tm).¹⁰ En este caso, las atenuantes han venido principalmente por factores externos. El primero de ellos consiste en la imposibilidad de los productores por mantener entre 3 a 5 hectáreas de cultivo con sus propios recursos (ya que los recursos prometidos del PROCREA, por lo general, llegaron tarde y no siempre pudieron emplearse para lo que estaba previsto). En segundo lugar, se encuentra los problemas del mercado internacional durante el 2009 que ocasionó una reducción drástica de la demanda, la cual propició que las principales empresas compradoras del producto (Agroindustrias Amazónicas y RODA) dejaran de comprar. Por último, el desánimo de los productores para continuar en estas situaciones tan desfavorables y la falta de dinamismo en las asociaciones para generar soluciones ante los problemas en la producción y comercialización del producto.

¹⁰ En este caso, en la situación inicial del Proyecto, los volúmenes de producción de sachá inchi no eran vendidos mediante las asociaciones.



Cuadro 22. Avances en la comercialización en la venta asociada en productores con producción.

Producción vendida de manera asociada		Resultados del Proyecto	
		Incremento Jul. 2009- Dic. 2010	Cobertura sobre la meta
Pijuayo	Nº de productores con producción	52%	71%
	Producción vendida asociadamente	9%	15%
Sacha Inchi	Nº de productores con producción	64%	64%
	Producción vendida asociadamente	7%	7%
Camu Camu	Nº de productores con producción	-	-
	Producción vendida asociadamente	-	-

52

Cuadro 23. Cantidades de producción según destino

Destino	Situación inicial			Situación final		
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu
Venta a través de la asociación	86,610			212,239	60,418	-
Venta mediante otros mecanismos	5,060	100	14,900	301,957	78,077	-
Consumo		1	10	248	1,860	-
Elaboración de subproductos		1	90	12	-	-

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

Como se mencionó, un factor desfavorable ha sido la contracción del mercado que, además de verse reflejado en menores cantidades de comercialización, se ha manifestado en menores precios respecto a periodos anteriores.

En el caso del Pijuayo, éste se ha reducido a S/. 0.4 nuevos soles durante el 2010, sin importar si este fuese comercializado vía la asociación o no. Probablemente, esto también podría ser un factor que explique la reducción del porcentaje de venta a través de las asociaciones.

En el caso del Sacha Inchi, sí se observan mejores precios en las ventas realizadas con apoyo de la asociación si los comparamos con los obtenidos por el productor mediante sus canales habituales de comercialización (intermediarios).

Cuadro 24. Precios de venta según destino

Precio	Situación inicial			Situación final		
	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu	Pijuayo	Sacha Inchi	Camu-Camu
Venta a través de la asociación	0.81	-	-	0.43	2.21	-
Venta mediante otros mecanismos	0.60	-	-	0.41	1.55	-

Fuente: Encuesta de estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

4.4.2 Articulación comercial con enfoque de cadena productiva.

Los resultados de la evaluación indican que los niveles de articulación comercial de los cultivos promovidos no han mejorado sustantivamente.

En relación a la cadena del “pijuayo”, se observa que para el 2010 su articulación comercial se mantiene en un nivel bajo al igual que en el 2008. No obstante, existen diferencias al interior de la articulación. Así, se observa que actualmente el problema radica en los conflictos que ha tenido el APPA con la empresa ALIANZA debido a retrasos en los pagos a los productores hasta de tres meses, lo cual ha resultado en un quiebre de relaciones comerciales y en la búsqueda de nuevos clientes como, por ejemplo, la empresa San Pedro.

En relación a la cadena del “sacha inchi”, los resultados se asocian con el inicio de la articulación comercial, considerando que antes no la había. Sin embargo, el nivel de articulación es bajo. Esta situación se evidencia en tres hallazgos: un bajo porcentaje de comercialización respecto a la producción estimada (en el 2010, se vendió a penas el 18% de la producción esperada); la falta de alianzas y/o acuerdos de compra-venta con empresas privadas en la mayoría de las asociaciones (sólo APSI Shawi tiene un acuerdo formal de compra-venta y APSIAA una relación comercial con la Empresa Agroindustrias Amazónicas); y la ausencia de una estrategia de acopios para realizar ventas asociadas (que por lo general brinda mejores beneficios como un mayor precio).

Por último, en cuanto a la cadena del “camu camu”, aún no existe articulación comercial, fundamentalmente debido a que la producción recién estará disponible a partir del 2012.

Cuadro 25. Estado de articulación comercial de las cadenas productivas promovidas

Criterios y puntajes de evaluación	Situación inicial			Situación final		
	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu
Existencia de asociaciones de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de una asociación de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de hasta cuatro asociaciones de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de hasta seis asociaciones de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de una asociación de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de 5 asociaciones de productores. (1 punto)	Se observa la presencia de hasta siete asociaciones de productores. (1 punto)
Acopio del la producción de los productos por parte de sus asociaciones. (2 puntos)	Durante el 2008, se acopió 10 mil tallos mensuales en el conjunto de asociados. En el 2009, no se acopió (1 punto)	Durante el 2008, sólo una asociación acopió 300 Kg. de producto. En el 2009, no se ha acopiado. (0 puntos)	Durante el 2008, las asociaciones no acopiaron producto de sus asociados. En el 2009, no se acopió (0 puntos)	Durante el 2010, la asociación no ha acopiado, por problemas internos en su principal cliente (Alianza S.A) (0 punto)	Durante el 2010, 2 de las cinco asociaciones (APSIAA y APROPOS) inician acciones de acopio de la producción de sus socios. (1 punto)	Durante el 2010 la asociación no ha acopiado, porque los cultivos aún se encuentran en crecimiento (0 punto)
Existencia de alianzas entre el conjunto de asociaciones y empresa privada. (2 puntos)	La asociación mantiene una alianza con la empresa ALIANZA S.A.C. (1 punto)	Sólo en una asociación tendría alianza con una empresa privada. (1 punto)	Sólo en una asociación tendría alianza con una empresa privada. (1 punto)	Sin alianzas formales, socios venden a las empresas Alianza y San Pedro de manera informal. Se está negociando un convenio con empresa San Pedro. (0 punto)	Sólo en 2 asociaciones se observa la presencia alianzas con una empresa privada (APSIAA y APSI Shawi con Agroindustrias Amazónicas). (1 punto)	No se observa la presencia de alianza con una empresa privada. (0 punto)

Criterios y puntajes de evaluación	Situación inicial			Situación final		
	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu	Cadena de Pijuyayo	Cadena del Sacha Inchi	Cadena del Camu Camu
Venta de la producción a través de sus asociaciones a las empresas con las que se realiza la alianza. (4 puntos)	Actualmente, no hay producción vendida a empresas privadas aliadas de las asociaciones. (1 punto)	No hay producción vendida a empresas privadas aliadas de las asociaciones. (0 puntos)	No hay producción vendida a empresas privadas aliadas de las asociaciones. (0 puntos)	No ha habido producción vendida mediante asociación, las ventas se hacen de manera individual (1 punto)	Productores de tres asociaciones (AP-SIAA, APROPOS, APASBAL) inician ventas. (1 punto)	No hay producción. (0 puntos)
Existencia de alianzas entre asociaciones y proveedores de asistencia técnica. (1 punto)	La asociación mantiene alianzas con proveedores. Con entidades públicas: PDA; Asesoramiento en ampliación de sembríos. Proyecto Agro-exportación: Apoyo en capacitaciones MINAG; Asesoramiento y motivación Con proveedoras privadas CEPCO; Asesoramiento técnico CONALSA; Compra y venta de plántones de semillas. (1 punto)	En todas las asociaciones, existen alianzas con proveedores. Con entidades públicas: PROASA PROCREA Proyecto Agroexportación Con proveedoras privadas: Agroprocesos Agroindustrias Amazónicas (1 punto)	En todas las asociaciones, existen alianzas con proveedores. Con entidades públicas: Agencia Agraria IIAF PROCREA Proyecto Agroexportación Con proveedoras privadas: Agroveterinaria LOZAN Consorcio Agropecuario Lagunas S.A. Promotora Oriental S.A.C (1 punto)	La asociación mantiene alianzas con proveedores. Con entidades públicas: PDA; Asesoramiento en ampliación de sembríos. Proyecto Agroexportación: Apoyo en capacitaciones (1 punto)	La asociación ha mantenido alianzas con entidades públicas: Proyecto Agroexportación: Apoyo en capacitaciones PROCREA (1 punto)	En todas las asociaciones, existen alianzas con proveedores. Con entidades públicas: Agencia Agraria PROCREA Pyto Agroexportación (1 punto)
Acceso de los productores a asistencia técnica de los proveedores. (2 punto)	Existe acceso a servicios de asistencia técnica proveniente del Proyecto. (0 puntos)	Existe acceso a servicios de asistencia técnica proveniente de PROASA, PROCREA y el Proyecto. (0 puntos)	Existe acceso a servicios de asistencia técnica proveniente de las entidades públicas. (0 puntos)	Ha existido acceso a servicios de asistencia técnica proveniente del Proyecto (1 punto)	Ha existido acceso a servicios de asistencia técnica proveniente del Proyecto (1 punto)	Ha existido acceso a servicios de asistencia técnica proveniente del Proyecto y PROCREA (1 punto)
Puntaje Máximo = 12	Puntaje obtenido = 5	Puntaje obtenido = 3	Puntaje obtenido = 3	Puntaje obtenido = 4	Puntaje obtenido = 6	Puntaje obtenido = 3

4.4.3 Planificación concertada para el desarrollo de las cadenas productivas.

Con el Proyecto se buscó promover que las instituciones públicas y privadas que forman parte de las mesas técnicas (del pijuayo, sacha inchi y camu camu) elaboren e implementen un plan de trabajo concertado para el desarrollo sostenible de estos tres cultivos, para lo cual se debía fortalecer la participación de los productores del Alto Amazonas en estos espacios de concertación.

Dentro de sus resultados, en relación a la consolidación de la participación de las asociaciones del Proyecto en las mesas técnicas, se observa que el cambio relevante se ha producido principalmente en la cadena del *"sacha inchi"*, mientras que en las cadenas de *"pijuayo"* y *"camu camu"* no se observan avances.

En la cadena del *"sacha inchi"*, la situación ha mejorado ya que se ha logrado la participación de tres asociaciones (APSIAA, APASBAL, APROPOS) en la mesa técnica de la región San Martín. Este resultado logra ser interesante ya que permite que las asociaciones incorporen los avances alcanzados (en materia productiva, comercial y organizativa) por sus similares de San Martín. Es más, esto favorece el contacto con clientes potenciales ya que en esta mesa se reúnen no sólo productores sino también comerciantes y empresario. En efecto, la participación de estas tres asociaciones ha favorecido la comunicación con las empresas Agroindustrias Amazónicas y RODA con quienes ya se están conversando sobre precios para esta nueva campaña.

En la cadena del *"pijuayo"*, puede decirse inclusive que la mesa técnica ha perdido dinamismo ya que durante el 2010 no logró convocar a ninguna reunión de trabajo o discusión. Al respecto, la asociación miembro, el APPAA desconoce los motivos de esta situación; sin embargo, señalan que están dispuestos a acudir apenas la convoquen.

Por último, en relación a la cadena del *"camu camu"*, no se ha logrado vincular a las asociaciones del Proyecto a este espacio de discusión y concertación. La principal razón es la lejanía del lugar de operación de esta mesa: Iquitos, pero también el poco interés de las asociaciones a vincularse con un espacio del cual no recibe noticias ni invitaciones de participación.

Cuadro 26: Situación de las mesas técnicas de los cultivos promovidos

	Momento Base	Evaluación
Pijuayo	El APPA participa de la mesa técnica.	El APPA participa de la mesa técnica cuando se le convoca.
	La mesa se plantea objetivos anuales.	Durante el 2010, la mesa técnica no ha convocado a reunión de trabajo.
	Las estrategias se plantean según los objetivos anuales. Las líneas de trabajo se plantean según los objetivos anuales. Las acciones programadas dependen de las necesidades identificadas para el año.	
	No existe cronograma de trabajo para las actividades anuales identificadas. Aun no se establecen convenios para la realización de las actividades identificadas.	
Sacha Inchi	Funciona solamente para la región San Martín, no funciona en Alto Amazonas. Las organizaciones no participan.	Tres asociaciones participan de la mesa técnica de San Martín.
Camu Camu	Funciona solamente en la provincia de Iquitos, no funciona en Alto Amazonas. Las organizaciones no participan.	Funciona solamente en la provincia de Iquitos, no funciona en Alto Amazonas. Las organizaciones no participan.

Fuente: Entrevista a asociaciones para estudio de base (jul. 2009) y evaluación (dic. 2010)

5. LOS APRENDIZAJES

La experiencia de este Proyecto deja un cúmulo de aprendizajes significativos (a nivel de diseño, de estrategias y de actividades) para los diferentes actores involucrados en el desarrollo de la intervención. En síntesis, las lecciones aprendidas más importantes son las siguientes:

- Primero: Los productores/as beneficiarios/as deben ser productores/as con potencial y real interés en los cultivos. Es preciso recordar que la mayoría de los productores incursionaron en estos cultivos debido a la oportunidad de obtener financiamiento por parte del Gobierno Regional a través del PROCREA. Sin embargo, este mecanismo de promoción no sólo atrajo a productores/as interesados en desarrollar un cultivo alternativo, sino también a productores/as que quisieron aprovechar el financiamiento ofrecido para destinarlo a otros fines diferentes. En ese sentido, durante el desarrollo de la intervención del Proyecto el universo de productores/as beneficiarios/as (que provienen del PROCREA) se fue reduciendo hasta llegar a un grupo más acotado, pero que se constituiría en el grupo de productores realmente interesado en invertir esfuerzo y recursos en el desarrollo de estos nuevos cultivos. La lección que esto nos deja es que en futuras intervenciones similares, donde los beneficiarios son enganchados por otra intervención, deben considerarse y evaluarse unos criterios más amplios y adecuados para su incorporación en el Proyecto, sobre todo si son productores/as que desconocen de antemano el cultivo y que se inician en el mismo a partir de un programa de crédito. En ese sentido, por ejemplo, podría ser útil el considerar además de que los productores/as cuenten con terrenos disponibles para el cultivo, el que cuenten también con otros recursos disponibles como aportes propios para la inversión en la producción.
- Segundo: La promoción de nuevos cultivos requiere de una estrategia más amplia que articule e integre el desarrollo tecnológico y el desarrollo comercial. Como sabemos, los cultivos promovidos por el Proyecto (particularmente el “*sacha inchi*” y el “*camu camu*”) no cuentan con ecotipos definidos ni con paquetes tecnológicos validados y, además, tienen una alta sensibilidad comercial a factores externos. Dentro del Proyecto, estos factores impactaron en una deserción paulatina de los productores/as en el trabajo con estos cultivos. En consecuencia, hemos aprendido que la promoción de nuevos cultivos como éstos requiere de una estrategia más amplia y mejor articulada en la que el desarrollo tecnológico y el desarrollo comercial no sólo se complementen, sino que además se integren en un único proceso, partiendo de la exploración e identificación del producto y sus características demandadas, y la ubicación de los nichos de mercado; este proceso deberá promover el desarrollo paulatino y progresivo de un modelo tecnológico que permita obtener un producto acorde a las demandas de los potenciales clientes y a las garantías necesarias de sostenibilidad ecológica.
- Tercero: La promoción de nuevos productos sin tecnologías definidas, requiere de inversión en investigación. Relacionado al punto anterior, vemos que la promoción de nuevos cultivos (caracterizados por la falta de un modelo productivo definido) requiere de acciones permanentes de investigación y adaptación tecnológica, a fin de ir desarrollando unos patrones de producción sostenibles y que además respondan a las exigencias del mercado. En ese sentido, proyectos como éste deben contemplar la inversión en actividades de este tipo, a fin de poder garantizar en el futuro un adecuado manejo agronómico, la rentabilidad y sostenibilidad del cultivo.

- Cuarto: Es necesario tener mucho más claro y preciso el marco institucional dentro del cual se origina e implementa un proyecto. El Proyecto tiene como marco la intervención del Programa de Créditos (PROCREA) del Gobierno Regional de Loreto. Como ya se ha mencionado, las deficiencias en el funcionamiento del PROCREA trajeron como consecuencia diferentes limitaciones y complicaciones en el desarrollo del Proyecto. En ese sentido, como lección aprendida se considera importante, que en casos donde el éxito de una intervención (como el del presente Proyecto) dependa de las acciones de otras intervenciones marco (como el PROCREA), es necesario plantear previamente diferentes mecanismos e instrumentos que aseguren el cumplimiento de compromisos y que permitan hacer frente a posibles escenarios conflictivos.
- Quinto: En contextos geográficos difíciles como el de Alto Amazonas, la accesibilidad constituye un factor determinante de la operatividad. Las dificultades de acceso a determinadas zonas del Proyecto fueron una de las principales limitantes de las actividades de asistencia técnica y acompañamiento, lo cual repercutió directamente en el nivel de éxito de la intervención. En ese sentido, resulta relevante considerar durante la planificación de la intervención, una adecuada identificación de los recursos necesarios para asegurar la operatividad en las diferentes zonas de trabajo seleccionadas, considerando tiempos de traslado, aspectos climatológicos y otros.
- Sexto: Los diferentes equipos/instituciones involucrados en las actividades de capacitación y asistencia técnica no deben duplicar funciones. La presencia paralela en campo de dos equipos técnicos (equipo del PROCREA y equipo técnico del Proyecto) dando diagnósticos y recomendaciones por separado, genera desconfianza y confusión en los productores, haciendo que alguno de los equipos pierda legitimidad. En ese sentido, resulta necesario definir mejor los roles que cumple cada uno y las formas como se articulan las actividades y equipos en campo.

6. LOS RETOS A FUTURO

A partir de los resultados observados y de los aprendizajes del Proyecto, los principales retos a futuro identificados son:

- Primero: Desarrollo y validación de un modelo tecnológico productivo en los cultivos de pijuayo, sachá inchi y camu-camu.

Ello requerirá:

- Diseño de un proceso de desarrollo tecnológico integrado con una estrategia de desarrollo comercial.
- Inversión en investigación aplicada para el desarrollo del modelo tecnológico.
- Continuidad y ampliación de actividades de transferencia tecnológica y fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores/as en el manejo adecuado de los cultivos (a través de las ECA y asistencia técnica).
- Presencia permanente y trabajo articulado de las entidades públicas que prestan servicios de capacitación y asistencia técnica a productores/as (Agencia Agraria, INIA, personal técnico de PROCREA).

- Segundo: Desarrollo de una estrategia comercial para cada uno de los cultivos promovidos.

Esto requiere:

- Diseño de una estrategia de promoción comercial articulada e integrada con el proceso de desarrollo tecnológico.
- Exploración e identificación de nichos de mercado.
- Implementación de mecanismos de apoyo para el desarrollo de planes de negocios adaptados a las características identificadas en los mercados.
- Desarrollar nuevas estrategias de promoción comercial de estos nuevos cultivos tanto a nivel nacional como internacional (participación en ferias y otros espacios de difusión)

- Tercero: Fortalecimiento de las capacidades de gestión de las asociaciones de productores/as y su articulación con otras organizaciones productoras, empresas comercializadoras, y entidades públicas/privadas que les brinden apoyo.

Para ello es necesario:

- Fortalecer los liderazgos existentes dentro de las asociaciones.
- Identificar a los miembros comprometidos con la organización.
- Fortalecer las capacidades de gestión y negociación de los miembros.
- Mejorar las herramientas de gestión de las asociaciones: mejorar sus sistemas de registro (socios, producción, costos, etc.); mejorar su acceso a información de mercado.
- Consolidar la participación de las asociaciones en las mesas técnicas regionales.

- Cuarto: Fortalecimiento de la gestión institucional e interinstitucional de la Agencia Agraria, INIA y PROCREA.
 - Replantear el PROCREA y recuperar la confianza de los/as productores/as hacia dicho programa.
 - Asegurar la continuidad de personal de campo capacitado por el Proyecto dentro de la Agencia Agraria, para que brinde capacitaciones y asistencias técnicas a los productores/as.
 - Asumir los compromisos de incorporación de personal técnico para las asistencias técnicas de parte del GOREL.
 - Mejorar los sistemas de registro de la Agencia Agraria y del INIA, que den cuenta de la cobertura y calidad del servicio ofrecido a los productores.
 - Articulación de objetivos, estrategias y acciones de la Agencia Agraria, el INIA y PROCREA. Para ellos es necesario que el Gobierno Regional de Loreto asuma un rol protagónico en el liderazgo de la promoción de estos cultivos.

7. CONCLUSIONES DE LA EVALUACIÓN

7.1 A nivel de procesos.

7.1.1 Pertinencia.

El nivel de pertinencia en el planteamiento y diseño del Proyecto es medio-alto ya que la propuesta planteada responde a las necesidades de la población beneficiaria, a las características del contexto y a las prioridades de los gobiernos local, regional y nacional. Asimismo, porque en el diseño de mecanismos de funcionamiento considera las características y necesidades de los actores con los que trabaja.

A continuación se presenta el análisis desagregado del criterio según las preguntas de evaluación previstas.

Cuadro 27. Valoración del criterio de pertinencia en la gestión del Proyecto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos a las necesidades y problemas de la población beneficiaria?	<p>El propósito del Proyecto es el “Desarrollo de sistemas productivos competitivos y sostenibles por productores del eje vial IIRSA Norte - Carretera ecológica Yurimaguas-Tarapoto”.</p> <p>Este propósito responde a la necesidad de contrarrestar el elevado nivel de pobreza presente en las localidades de la zona (68% de la población es pobre y el 79% tiene al menos una NBI según el censo del INEI en el 2007) que se genera por las limitaciones de sus actividades productivas tradicionales y por el escaso aprovechamiento de las potencialidades productivas de mayor rentabilidad en el mercado. De esta manera, el Proyecto se propone promover el desarrollo de cultivos alternativos que resulten más rentables, que permitan elevar el nivel de ingresos económicos y mejorar las condiciones de vida de dicha población.</p>	Alto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos al contexto social, económico y político de la Región?</p>	<p>El propósito del Proyecto responde al contexto social de pobreza de la Región y la provincia ya que busca potenciar el desarrollo de actividades productivas alternativas con mayor potencial de rentabilidad, el cual permita que el 68% de la población de la provincia en situación de pobreza logre mejorar sus ingresos y, por intermedio de ello, logre satisfacer sus necesidades básicas.</p> <p>Asimismo, responde a sus características económicas, pues busca aprovechar las potencialidades productivas existentes para el desarrollo de productos agrícolas (Pijuayo, Sacha Inchi y Camu Camu) con alto potencial de comercialización en el mercado internacional y con mayor potencial de rentabilidad que los cultivos tradicionales.</p> <p>De otro lado, responde al contexto político en la medida que el Proyecto surge como una iniciativa del Gobierno Regional de Loreto (GOREL) en el marco de sus políticas de promoción del desarrollo competitivo de las actividades productivas con mayor potencial en la región, entre ellos los cultivos de agroexportación. Así, el Proyecto busca ser una iniciativa complementaria a las acciones del GOREL, específicamente al Programa de Créditos (PROCREA) implementado en la región para la promoción de cultivos alternativos (como el Pijuayo, Sacha Inchi y Camu Camu en la provincia de Alto Amazonas). En ese contexto el Proyecto refuerza las acciones de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento, necesarios para el desarrollo del PROCREA.</p>	<p>Alto</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos a las prioridades nacionales, regionales y locales?</p>	<p>A nivel nacional, el Proyecto se desarrolla en un contexto de fortalecimiento de las instituciones democráticas del país y contribuye al logro de los objetivos del actual gobierno que se expresan en la descentralización y la lucha contra la pobreza y la exclusión social, la promoción de niveles de empleo digno y productivo, la promoción de la justicia social y como la modernización y reforma del Estado. En ese sentido, en el Proyecto se encuentran incluidas la promoción de la asociatividad, la capacitación de los involucrados en los componentes sociales y productivos, así como la transferencia de recursos y capacidades de gestión al Gobierno Regional de Loreto y las municipalidades localizadas en el ámbito de influencia del Proyecto.</p> <p>A nivel regional, el Proyecto tiene estrecha vinculación con el objetivo central de desarrollo de la región, pues busca mejorar la calidad de vida de la población, desarrollando actividades productivas y competitivas, aprovechando en forma sostenible las potencialidades, fomentando el respeto al medio ambiente y el uso sostenible de sus recursos naturales. Asimismo, el presente Proyecto, guarda relación con los objetivos generales del Plan Estratégico 2007-2010 de la región, en especial lo relacionado con: i) Promover e impulsar el desarrollo de las actividades productivas para el consumo interno y externo, viabilizando el desarrollo integral sostenible, de una manera adecuada, ordenando los usos del espacio amazónico, en igualdad de género y oportunidades; y ii) Promover el desarrollo económico de la región, mediante la conservación de la biodiversidad y el uso sostenible de los recursos naturales considerando los efectos de la alteración del medio ambiente.</p> <p>A nivel local, la población y las autoridades de la Provincias del Alto Amazonas han manifestado su permanente preocupación por el mejoramiento de la calidad de vida de la población, mediante el desarrollo de sus sistemas de producción en los cuales basan su economía, los mismos que aún tienen cadenas de producción que todavía no han logrado desarrollar de manera integral y sostenible.</p>	<p>Alto</p>
<p>¿Se adecuan los objetivos y resultados previstos a las prioridades de la Cooperación Española en Perú?</p>	<p>El Proyecto guarda relación con el Plan Director 2005-2008, donde se define los objetivos estratégicos de la Cooperación Española, los objetivos horizontales y los principios que rigen la actuación de la cooperación internacional.</p> <p>Específicamente, el proyecto se adecua al objetivo estratégico de aumento de capacidades económicas, aunque al interior de éste no se observa algún objetivo específico relacionado. Asimismo, responde a los objetivos horizontales de lucha contra la pobreza, respeto del medio ambiente y respeto de la interculturalidad.</p>	<p>Medio-Alto</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Se adecuan los mecanismos de diseño, ejecución y seguimiento de las acciones a los de las instituciones nacionales, regionales y locales?	En relación a la Agencia Agraria, institución ejecutora, el Proyecto cumple con los procedimientos habituales de la institución, que consiste en que los técnicos de campo solicitan recursos e informan al asistente técnico, éste a su vez hace lo propio con el Director del Proyecto quien finalmente aprueba las solicitudes e informes del Proyecto a FONCHIP.	Medio-Alto
¿Dan respuesta los mecanismos de diseño, ejecución y seguimiento de las acciones a las necesidades y problemas de la población beneficiaria?	En relación a las asociaciones de productores y los propios productores beneficiarios, los mecanismos de ejecución y seguimiento de actividades del Proyecto se adecuan a sus características y necesidades. Ello principalmente porque las coordinaciones previas que mantienen los técnicos de campo y/o el asistente técnico del Proyecto con el representante de los productores, han tenido en cuenta la opinión de los mismos para la programación de las actividades y el requerimiento de los mismos (equipos, materiales, etc.) para una adecuada realización de la actividad. Aunque cabe señalar que algunas actividades han sido realizadas sin considerar las características de aprendizaje de los productores (por ejemplo, las evaluaciones de las ECA se realizan de manera escrita lo cual, probablemente, no sea lo más recomendable ya que el 60% de los productores apenas tiene educación primaria y no tienen el hábito de leer ni resolver exámenes escritos).	Medio-Alto

7.1.2 Eficiencia.

En nivel de eficiencia en la gestión del Proyecto es medio principalmente por la falta de claridad en los principales instrumentos de gestión (particularmente del PRODOC) sobre los recursos requeridos, por las diferencias entre los cronogramas de ejecución respecto a los propuestos por el PRODOC. Cabe señalar que lo anterior se vio compensado por una estructura organizativa favorable que permitió realizar ajustes necesarios (en términos de zonas de intervención, cadenas productivas a promocionar, selección de beneficiarios, etc.) que permitiese una ejecución oportuna de planes operativos anuales y una optimización en el uso de los recursos para generar los cambios previstos por la intervención.

En el cuadro siguiente, se responden las preguntas de evaluación consideradas en el análisis del criterio y que constituyen sus elementos de valoración.

Cuadro 28. Valoración del criterio de eficiencia en la gestión del Proyecto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Son adecuados los instrumentos y recursos económicos, humanos y técnicos para la gestión del Proyecto?</p>	<p>En el transcurso del Proyecto, los recursos económicos resultaron siendo insuficientes para todo lo que se tenía previsto realizar.</p> <p>En principio, esta brecha entre recursos económicos y metas programadas se inicia desde la formulación del PRODOC, al proponer una intervención en dos regiones Loreto y San Martín y en cuatro cadenas productivas (Pijuayo, Sacha Inchi, Camu Camu y piscícola). Esta brecha se acorta durante la implementación del Proyecto, específicamente en el POA del 2008 donde se determina intervenir únicamente en la provincia de Alto Amazonas en Loreto, en tres de las cuatro cadenas productivas (Pijuayo, Sacha Inchi y Camu Camu) y específicamente con los beneficiarios identificados de los créditos otorgados por el PROCREA. Sin embargo, esto aún resulta siendo insuficiente ya que los costos operativos asociados a la intervención en toda la provincia son altos. En principio la lejanía de los distritos (principalmente de Balsapuerto) y la carencia de vías carreteras, hace que el transporte hacia las zonas de trabajo sea excesivamente elevado y tome demasiado tiempo. Adicionalmente, la cantidad de beneficiarios identificados resultó siendo alto, 658, más aun considerando que éstos se encontraban ubicados a lo largo de los seis distritos.</p> <p>Todo esto suponía una mayor cantidad de personal técnico (en algún momento ofrecido por el GOREL pero que efectivamente no fue proporcionado) para brindar asistencia técnica continua y permanente, lo cual suponía una mayor cantidad de recursos corrientes para la contratación de personal de campo; sin embargo, debido a las limitaciones presupuestarias y a la no participación del GOREL en este aspecto, el equipo de campo sufrió varios cambios, pasando de un grupo de 17 a un grupo de tres técnicos para asistir a un total de 658 productores en tres cadenas productivas y en los seis distritos de la provincia.</p>	<p>Bajo Medio-</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Se considera que la estructura organizativa del Proyecto ha favorecido la consecución de resultados previstos?</p>	<p>La estructura organizativa del Proyecto estaba conformada por un equipo técnico y un comité de seguimiento.</p> <p>El equipo técnico era el ejecutor del Proyecto y estaba conformado por el Director de Proyecto (que era el Director de la Agencia Agraria), un asistente técnico y un equipo de técnicos de campo. Esta estructura permitió una ágil implementación del Proyecto ya que los técnicos de campo ejecutaban las actividades de campo, el asistente técnico realizaba las gestiones de recursos a utilizarse en el Proyecto y el Director se encargaba del seguimiento y aprobación de las actividades programadas para el año. Sin embargo, esta estructura tuvo dos limitaciones relevantes, un menor involucramiento del Director del Proyecto en la ejecución de actividades (debido a que éste por ser Director de la Agencia Agraria era susceptible de rotación del cargo, a lo largo del Proyecto el director fue cambiado cuatro veces) y una sobreacumulación de funciones en el asistente técnico que tenía que liderar los procesos de programación de actividades, gestión de recursos, seguimiento de actividades y el acompañamiento a las asociaciones e instituciones públicas.</p> <p>Por su parte, el comité de seguimiento se conformaba por los representantes de la AECID, MINAG y APCI, este comité tenía como funciones el seguimiento de la ejecución del Proyecto y recomendar las medidas correctivas en caso sea necesario. Aunque el comité funcionó de manera periódica realizando visitas anuales y realizando reuniones semestrales para evaluar el seguimiento del Proyecto, los miembros tenía desempeños diferenciados mientras que el APCI y el MINAG desempeñaban un rol más de asesor y supervisor, AECID cumplía adicionalmente un rol coordinador y gestor.</p>	Medio-Alto
<p>¿Se han asignado oportunamente los recursos financieros previstos en el cronograma de financiamiento aprobado en el documento del Proyecto?</p>	<p>Debido a que la propuesta de intervención presentada en el PRODOC sufrió modificaciones respecto a su zona de intervención, beneficiarios y la definición específica de las actividades, el cronograma propuesto iniciado en el PRODOC fue reformulado año a año con la elaboración de cada POA, esto con el objeto de conciliar las actividades con los tiempos de los productores, de las asociaciones y de las instituciones públicas involucradas.</p> <p>Sin embargo, respecto a los POA formulados en cada año, se observa una ejecución de actividades según lo previsto, excepto actividades puntuales que tuvieron que ser suspendidas debido a factores externos al Proyecto (Ejemplo, actualización de los planes de desarrollo municipal en el 2010 que no fue realizado por el contexto electoral).</p>	Medio

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Han sido oportunos en fecha y forma los flujos de información y decisión en la gestión del Proyecto?</p>	<p>En el desarrollo del Proyecto, se han observado que existen flujos de información en los distintos canales que funcionan de manera diferenciada. En el primero de ellos, entre técnicos de campo y asistente técnico, la comunicación consistió en reuniones periódicas mensuales y reuniones puntuales para tratar temas específicos. Esta comunicación fue de dos sentidos, los técnicos comunican al asistente técnico lo observado en campo y el asistente comunicaba los avances en la gestión de recursos y la programación de próximas actividades. En este nivel un punto débil fue la falta de continuidad del equipo de técnicos de campo que hacia la mitad del periodo de ejecución del Proyecto llegaron a ser catorce pero que después se redujeron a tres.</p> <p>Luego, entre el asistente técnico y el Director de la Agencia Agraria también existe comunicación permanente, aunque, en este caso, la información fue de un sólo sentido en el que el asistente técnico informaba al Director de la Agencia Agraria sobre los avances del Proyecto. En este nivel, el flujo de información tuvo esta peculiaridad debido a la alta rotación de directores de la agencia agraria (a lo largo del Proyecto se tuvieron más de cinco directores) que impedía que los directores tuvieran un involucramiento activo en la gestión del Proyecto.</p> <p>Finalmente, entre el Director y FONCHIP-AECID, la comunicación fue formal mediante el envío de informes de avance del Proyecto y solicitud de desembolsos para la adquisición de los recursos físicos requeridos para la realización de actividades. En este nivel, las relaciones de comunicación y decisión se veía intermediada por el comité de seguimiento que revisaba y aprobaba los informes de avances que entregaba el equipo técnico del Proyecto.</p>	<p>Medio</p>

7.2 A nivel de resultados.

7.2.1 Eficacia.

El nivel de eficacia en los cambios esperados por el Proyecto es medio ya que éste ha generado cambios esperados significativos en el desarrollo de las capacidades de los actores (productores, asociaciones e instituciones públicas) pero no así en cambios superiores como son la mejora en la articulación comercial, el incremento en los rendimientos, entre otros.

Sin embargo, es preciso señalar que esta situación obedece principalmente a la presencia de factores externos que han tenido un efecto limitante en los cambios esperados en el Proyecto. Entre ellos, se tiene los problemas en la entrega de los créditos del PROCREA con los cuales los productores financiaba la implementación de los cultivos promovidos y la crisis internacional del 2009 que generó la contracción de los principales mercados de destino de los productos promovidos.

A continuación se presenta el desarrollo de las preguntas de evaluación que constituyen el análisis desagregado del criterio.

Cuadro 29. Valoración del criterio de eficacia en los cambios esperados del Proyecto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Se han incrementado los rendimientos de Palmito y Sacha Inchi en relación al año 0 de la intervención?	<p>El Proyecto tenía como uno de sus resultados que los cultivos de Pijuayo y Sacha Inchi alcancen los 5000 tallos por hectárea y 1200 Kg. por hectárea respectivamente.</p> <p>Según lo estimado y presentado en el punto 4.2.2., el Proyecto contribuyó a elevar el rendimiento del Pijuayo hasta un nivel promedio de 2539 tallos/Ha esperado, equivalente al 51% del rendimiento esperado. Este bajo rendimiento se explica por una caída del interés de los productores en el cultivo debido a la presencia de conflictos entre la asociación y la empresa compradora (ALIANZA) que condujo a que los productores dejen de vender a esta empresa a través de su asociación, limitando con ello los canales de comercialización. Otro factor es la limitada presencia del Proyecto, concentrándose específicamente en la provisión de asistencia técnica a solicitud de los propios productores.</p> <p>En el Sacha Inchi, el rendimiento promedio alcanzado fue de 420 Kg por hectárea que equivale al 35% del rendimiento esperado. Las causas de este bajo rendimiento responden a las capacidades operativas del proyecto (poca presencia en las comunidades nativas de Balsapuerto con asistencias técnicas en momentos específicos y capacitaciones puntuales realizadas por consultores externos; poca disponibilidad de técnicos con permanencia periódica y continua en las zonas de trabajo) y el segundo a factores externos al mismo (desánimo y deserción de productores por problemas en los créditos del PROCREA; contracción del principal mercado del Sacha Inchi, el internacional, con lo cual no se pudo comercializar el producto obtenido en el 2009 provocando deserción de los productores para el año siguiente.</p>	Medio
¿Aplican los productores/as beneficiarios/as las prácticas agronómicas recomendadas en los tres cultivos (semillas, viveros, mantenimiento, cosecha y post-cosecha)?	<p>El Proyecto busca mejorar el manejo técnico del cultivo promoviendo la implementación de las prácticas recomendadas en el cultivo.</p> <p>En el desarrollo del punto 4.2.3 en cuanto a las prácticas agronómicas en el cultivo del Pijuayo, se ha observado que el número de prácticas realizadas se ha incrementado en un 15% respecto al total de prácticas recomendadas (el N° promedio de prácticas realizadas ha pasado de 8 a 11 de las 17 recomendadas), con esto los productores estarían realizando el 65% del total de prácticas recomendadas.</p> <p>En el caso del Sacha Inchi, el número promedio de prácticas realizadas se ha incrementado de 6 a 12 de las 17 recomendadas, así, los productores estarían realizando el 68% del total de prácticas recomendadas.</p> <p>En el caso del Camu Camu, el número promedio de prácticas recomendadas se ha incrementado de 4 a 9 prácticas de las 20 recomendadas. Esto significaría que los productores aplicarían el 45% de las prácticas recomendadas; sin embargo, esta situación es comprensible ya que, según el periodo vegetativo de la planta, en estos momentos no se realizan las actividades de cosecha y postcosecha.</p> <p>En todos los casos, las prácticas adicionales realizadas tienen que ver con el manejo de semillas, el manejo de viveros y prácticas de mantenimiento.</p>	Medio-Alto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Las asociaciones de productores han mejorado su capacidad de gestión y negociación?</p>	<p>El proyecto busca mejorar las capacidades de gestión y negociación de las asociaciones, específicamente se quiere que logren alianzas productivas y contratos de compra y venta, que presenten y ejecuten proyectos productivos a los GL y al GR, que participen en espacios de concertación y que difundan los estatutos de su organización entre sus asociados.</p> <p>En el desarrollo del punto 4.3.1., puede notarse que en el caso de la única asociación de Pijuayo, APPA, existe una mejora en sus capacidades de gestión y negociación. Ello debido que, aunque el convenio de compra y venta que ya tenían con la empresa ALIANZA ha quedado trunco debido a los incumplimientos de los pagos por parte de la empresa, la asociación ha iniciado comunicaciones para comercializar con otra empresa compradora “San Pedro”. De otro lado, han presentado una idea de proyecto al GOREL que consiste en la implementación de una planta procesadora de Pijuayo pero esta iniciativa aún no ha tenido resultados positivos. Respecto a su participación en la mesa técnica, ésta se ha visto limitada debido a que en el 2010, la mesa técnica no ha funcionado.</p> <p>En las tres asociaciones de Sacha Inchi (APSIAA, APASBAL, APROPOS), también se observa mejora en sus capacidades de gestión y negociación, sobresaliendo una de ellas, el APSIAA. Al respecto, sólo el APSIAA ha logrado gestionar una alianza para la compra-venta de producto con la empresa AGROINDUSTRIAS AMAZONICAS. De otro lado, ninguna de las tres ha logrado presentar ni gestionar proyectos productivos. Sin embargo, sí se ha logrado que estas tres asociaciones logren incluirse como participantes en la mesa técnica del cultivo en la región San Martín.</p> <p>En el caso de las asociaciones de Camu Camu, sólo en dos de ellas se observa una mejora en sus capacidades de gestión y negociación, APCCA y APAPREMAL. En principio, sólo APAPREMAL ha logrado gestionar una alianza con una empresa comercializadora (AMAZON EXPORT). De otro lado, sólo APAPREMAL y APCCA han gestionado proyectos ante instancias públicas, aunque sólo el APCCA logró ejecutar su propuesta. No obstante, ninguna de las asociaciones ha logrado participar de la mesa técnica.</p>	<p>Medio</p>
<p>¿Ha logrado el proyecto fortalecer la organización y gestión asociativa de los productores/as? ¿Cómo?</p>	<p>El Proyecto emplea la capacitación de los productores miembros de las asociaciones como una estrategia de fortalecimiento organizacional y de la gestión asociada. Al respecto, en el punto 4.3.2 se indica que el Proyecto ha logrado fortalecer las capacidades de las asociaciones mediante eventos de capacitación dirigido a sus representantes y a sus miembros en general. El Proyecto ha servido como un medio para que los productores miembros de las asociaciones accedan a capacitaciones en temas de motivación y liderazgo, asociatividad empresarial, manejo de libros y actas y adecuación de estatutos. Al respecto, los avances del Proyecto en esta materia resultan bastante significativos ya que eleva el número de productores capacitados (en alguno de los cuatro temas) de una cantidad inicial de 23 a una cantidad final de 491, con lo cual este logra llegar al 75% del público objetivo total.</p> <p>Adicionalmente, el Proyecto mediante su equipo técnico ha brindado asesoría y acompañamiento a las asociaciones en sus iniciativas de gestión (como el caso del APCCA, APAPREMAL y APPA) y su participación en las mesas técnicas (APSIAA, APASBAL y APROPOS).</p>	<p>Medio-Alto</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Ha logrado el proyecto potenciar las capacidades técnicas de las instituciones estatales? ¿Cómo?</p>	<p>El Proyecto tiene como uno de sus resultados el fortalecimiento de las capacidades a la Agencia Agraria y al INIA.</p> <p>En el desarrollo del punto 4.4.1, 4.4.2. y 4.6.3., se puede notar que el Proyecto ha logrado potenciar las capacidades operativas del INIA y de la Agencia Agraria. Ello mediante el mejoramiento y ampliación de su infraestructura, la dotación de equipos de transporte, de equipos de cómputo, de mobiliario, entre otros. Asimismo, ha contribuido en la formación de profesionales del INIA, de la Agencia Agraria y de la Subgerencia Regional Alto Amazonas mediante capacitaciones en diversos temas, como el manejo técnico, los procedimientos administrativos, los planes de negocios, la formulación y evaluación de proyectos.</p> <p>Adicionalmente, el Proyecto logró formar 17 técnicos especializados en el manejo de los cultivos promovidos. Esto resulta importante si consideramos que estos cultivos se caracterizan por no contar con paquetes tecnológicos aprobados y validados. Cabe señalar que tres de estos técnicos fueron contratados por el PRO-CREA para que desarrollen la labor de asistencia técnica en Alto Amazonas y otras provincias de la región.</p>	<p>Medio-Alto</p>
<p>¿Ha logrado el proyecto la articulación comercial de los cultivos y su funcionamiento en cadenas productivas?</p>	<p>El Proyecto propuso mejorar la articulación de la cadena del Pijuayo y generar la articulación de la cadena del Sacha Inchi.</p> <p>Tal como se reseña en el punto 4.5.1., el Proyecto no ha logrado mejorar la articulación en la cadena del Pijuayo debido al surgimiento de conflictos en los dos principales actores de la cadena, el APPA y la empresa ALIANZA, los cuales han surgido como resultado de retrasos en los pagos a los productores.</p> <p>En el caso de la cadena del Sacha Inchi, el Proyecto ha logrado iniciar el proceso de articulación de la cadena; sin embargo, el nivel de articulación es bajo debido al bajo porcentaje de comercialización respecto a la producción esperada y a los bajos resultados de gestión de las asociaciones (sólo dos asociaciones, APSIAA Y APSI Shawi, tiene alianzas con la empresa Agroindustrias Amazónicas, aunque sólo APSI Shawi ha firmado un acuerdo de compra-venta)</p>	<p>Bajo-Medio</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Ha logrado el proyecto que parte de la producción se comercialice a través de las asociaciones de productores?</p>	<p>El Proyecto propuso promover y consolidar la comercialización de la producción del Pijuayo y Sacha Inchi por intermedio de las asociaciones de productores, como parte de una estrategia para que los productores tengan mejores condiciones de comercialización.</p> <p>Según lo analizado en el punto 4.5.2., la asociación de Pijuayeros ha logrado incrementar sus volúmenes de comercialización asociada, pasando de 87 mil tallos en el 2008 a 212 mil tallos en el 2010; sin embargo, en términos relativos la situación se revierte, la producción comercializada mediante la asociación fue equivalente al 94% del total de producción de los socios en el 2008, mientras que en el 2010 sólo representó el 41% del total producido.</p> <p>En el caso de la producción del Sacha Inchi, se observa que se ha iniciado la comercialización de parte de la producción. En el 2010, se comercializó 149 TM de producto, de los cuales el 41% se comercializó mediante algún mecanismo de la asociación.</p> <p>En ambos casos, aunque los volúmenes de comercialización asociada se han incrementado considerablemente, éstos no llegan a las metas esperadas por el Proyecto; en el Pijuayo se llegó al 15% y en Sacha Inchi al 7% de lo esperado. Sin embargo, en ambas situaciones las justificantes radican en la presencia de factores externos al Proyecto. En la cadena del Pijuayo influyó negativamente los conflictos de la asociación de productores (APPA) y la empresa compradora (ALIANZA) mientras que en la cadena del Sacha Inchi lo fue la contracción del mercado internacional (principal destino del Sacha Inchi).</p>	<p>Bajo-Medio</p>
<p>¿El Proyecto ha logrado que las instituciones públicas y privadas que forman parte de las mesas técnicas elaboren un plan de trabajo conjunto?</p>	<p>El Proyecto buscó potenciar el funcionamiento de las mesas técnicas vinculadas a cada uno de los tres cultivos promovidos.</p> <p>Analizado en el punto 4.5.3., se observa que, en la cadena del Pijuayo, la mesa técnica ha perdido dinamismo ya que durante el 2010 no logró convocar a ninguna reunión de trabajo o discusión, probablemente esta situación responde a los conflictos entre los actores de la cadena (asociación de productores y empresa); no obstante, los representantes del APPA muestran disposición a participar.</p> <p>En la cadena del Sacha Inchi, la situación sí ha mejorado ya que se ha incluido la participación de las tres asociaciones de productores beneficiarias del Proyecto (APSIAA, APASBAL, APROPOS) en la mesa técnica de la región San Martín. Aunque esto no ha significado cumplir con la elaboración colectiva de un plan de trabajo conjunto, este avance resulta siendo importantes ya que permitiría que las asociaciones incorporen los avances logrados (en materia productiva, comercial y organizativa) por sus similares de San Martín; asimismo, la participación de estas tres asociaciones ha favorecido la comunicación con las empresas Agroindustrias Amazónicas y RODA con quienes ya se están conversando sobre precios para la próxima campaña.</p> <p>En la cadena del Camu Camu, no se ha logrado vincular a las asociaciones del Proyecto a este espacio de discusión y concertación, ello debido a la lejanía del lugar de operación de esta mesa, Iquitos, pero también al poco interés de las asociaciones a vincularse a un espacio del cual no reciben noticias ni invitaciones de participación.</p>	<p>Bajo-Medio</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿El Proyecto ha favorecido la coordinación de actuaciones complementarias por parte de todos los actores?	Aunque el Proyecto ha apoyado las iniciativas de los actores por ejecutar acciones complementarias al Proyecto, se observa que sólo una (APCCAA) de las 13 asociaciones ha logrado ejecutar un proyecto complementario al presente. Esta situación responde principalmente a la poca iniciativa de parte de los actores. En el caso de las asociaciones, sólo dos (APCCAA y APAPREMAL) han tenido iniciativas de presentar y gestionar proyectos ante alguna instancia pública. Mientras que en las instituciones públicas (Agencia Agraria e INIA) no se han identificado indicios de tales iniciativas.	Bajo-Medio

7.2.2 Impacto.

El nivel de impacto en los cambios generados por el Proyecto es medio ya que, al igual que en el análisis del criterio de eficacia, se observa que los cambios alcanzados tienen que ver con el desarrollo de capacidades de los actores (productores, asociaciones e instituciones públicas) pero no en la mejora de la producción, comercialización, ni en las condiciones de vida de los productores.

En el siguiente cuadro se presenta el análisis desagregado del criterio de impacto según las preguntas de evaluación previstas.

Cuadro 30. Valoración del criterio de impacto en los cambios generados por el Proyecto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Ha contribuido el Proyecto a un mayor acceso a recepción de capacitación y asistencia técnica en las distintas fases del ciclo productivo de los cultivos?	El Proyecto ha empleado las capacitaciones como una de sus estrategias para mejorar las capacidades de los productores. Así se ha logrado que el 97.7% de los beneficiarios reciban capacitaciones siendo las más valoradas, las Escuelas de campo, la certificación orgánica y las prácticas en el manejo del cultivo (semillas, podas, manejo). Similar situación ocurre con el acceso a asistencia técnica, donde el 99% de productores la han recibido. En este caso, los temas más mencionados por los productores, han sido el diseño de la plantación, el manejo de viveros y el manejo de las podas. Cabe señalar que al inicio del Proyecto, apenas el 37% de los productores recibieron asistencia técnica. Aunque es preciso señalar que no se llegó a cumplir una completa aplicación de prácticas recomendadas. La razón se debe principalmente a la pérdida del interés de los productores en un contexto adverso donde los desembolsos de los créditos del PROCREA no llegan a tiempo y no existen canales de comercialización que sean dinámicos y continuos.	Medio-Alto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Ha contribuido el Proyecto a un mayor número de productores/as atendidos por las instituciones locales participantes (INIA San Ramón y la Agencia Agraria)?</p>	<p>El Proyecto buscó fortalecer al INIA y a la Agencia Agraria con el objeto de que estas instituciones puedan ampliar y mejorar los servicios brindados a los productores.</p> <p>En el punto 4.4.1. se puede observar que en el caso del INIA se observa un incremento en el número de productores atendidos, pasando de 120 productores iniciales atendidos en el 2008 a 330 productores atendidos al final del 2010. Sin embargo, debe señalarse que en este grupo de productores atendidos se incluyen aquellos beneficiarios del Proyecto que recibieron semillas, capacitación y asistencias técnicas del INIA, financiados con recursos del Proyecto.</p> <p>En el punto 4.4.2., se indica que la Agencia Agraria también habría elevado su cobertura de productores atendidos aunque no se sabe en qué magnitud ya que ella no cuenta con registros de atención de los productores en sus distintos servicios. En todo caso, los representantes indican que el incremento de sus atendidos se observa en la cobertura de los productores atendidos por el Proyecto (ya que éste es ejecutado por la Agencia Agraria) y la cobertura de asistencia técnica del Programa PROCREA que ahora se encuentra bajo la conducción de la Agencia.</p>	<p>Medio</p>
<p>¿Cuáles son los principales efectos atribuibles a la consecución (o no) del objetivo del Proyecto?</p>	<p>Los principales efectos del Proyecto se puede resumir en el desarrollo de capacidades de los actores involucrados (productores, asociaciones e instituciones), dejando pendiente la consecución de los beneficios del ejercicio de estas capacidades: mayor cobertura de los servicios brindados en el caso de las instituciones, mayor volúmenes de comercialización en el caso de las asociaciones y generación de ingresos adicionales en el caso de los productores.</p> <p>En el punto 4.6.1. se detalla que existen resultados importantes en los productores, relativos a la mejora de capacidades en el manejo agronómico de sus cultivos (cambio importante si recordamos que los productores no tenían conocimiento ni experiencia previa en los cultivos del Sacha Inchi y Camu Camu), en la generación de confianza en el cultivo (a partir de lo anterior, los productores se sienten preparados para cultivarlo), en la implementación de prácticas agronómicas recomendadas en cada cultivo, identificación de productores con potencial y real interés en los cultivos promovidos (más aún si consideramos que muchos productores incursionaron en la actividad con la única intención de beneficiarse del financiamiento ofrecido por el Gobierno Regional) y generar condiciones para la recuperación de las inversiones realizadas por los productores.</p>	<p>Medio</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Cuáles son los principales efectos atribuibles a la consecución (o no) del objetivo del Proyecto?	<p>Muchos productores no han abandonado sus parcelas, particularmente los de Sacha Inchi, debido a que contaban con el apoyo técnico del Proyecto. Sin embargo, el Proyecto no ha logrado tener impactos relevantes en los niveles de rendimientos, de producción y comercialización de los cultivos, ello principalmente por la presencia de factores de contexto adversos como los problemas en los créditos otorgados por el PROCREA, el desánimo de los productores y la crisis internacional en el 2009.</p> <p>En el punto 4.6.2, se explica que el Proyecto ha logrado el fortalecimiento de las asociaciones. En primer lugar, mediante la dotación de equipos y herramientas para el manejo del cultivo por parte de los socios. En segundo lugar mediante la mejora de herramientas para una mejor gestión organizacional como son los estatutos, los planes de negocios y el sistema interno de control que es requisito para obtener la certificación orgánica. No obstante, el Proyecto no ha logrado mejorar sustancialmente las capacidades de gestión y negociación tal como se explicó en el nivel de la eficacia.</p> <p>Finalmente, en el punto 4.6.3, se señala que el Proyecto ha fortalecido a la Agencia Agraria y al INIA. Expresado en el mejoramiento y ampliación de infraestructura, la dotación de equipos de transporte, equipos de cómputo, y mobiliario, entre otros. También, ha permitido la capacitación de profesionales del INIA, de la Agencia Agraria y de la Subgerencia Regional Alto Amazonas, en diversos temas como el manejo técnico, los procedimientos administrativos, los planes de negocios, la formulación y evaluación de proyectos, entre otros.</p>	Medio
¿Cómo ha contribuido (o no) el Proyecto a la promoción de prioridades transversales como son la participación de la mujer y el respeto hacia el medio ambiente?	<p>En relación a las líneas transversales, el Proyecto ha tenido diferentes desempeños en cada una de ellas.</p> <p>En cuanto a la participación de las mujeres, se observa que el Proyecto ha tenido una estrategia pasiva. Esto quiere decir que el Proyecto no ha desarrollado actividades específicas para garantizar su participación y sólo se ha limitado a hacer convocatorias abiertas donde se invitaba tanto a hombres como a mujeres. Sin embargo, esto no fue suficiente en contextos como el del Proyecto, donde lo cotidiano es que sean los varones quienes representen al hogar y, por tanto, sean ellos los que participen en los eventos organizados por instituciones externas a las comunidades.</p> <p>En la línea transversal de respeto al medio ambiente, la situación mejora ya que el Proyecto ha desarrollado acciones específicas para asegurar las mejores condiciones ambientales. Al respecto, la promoción de una agricultura orgánica y la gestión de la certificación orgánica apoyada por el Proyecto, representan indicadores claros al respecto.</p>	Medio

7.2.3 Sostenibilidad.

El nivel de sostenibilidad de los cambios generados por el Proyecto es medio ya que la continuidad de los resultados alcanzados recaen únicamente en la posibilidad que tiene los productores de mantener sus cultivos con sus propios esfuerzos, sin contar con una estrategia y acciones específicas previstas por las instituciones públicas (específicamente la Agencia Agraria y/o el GOREL) para asegurar la consecución de los cambios y el desarrollo de capacidades generadas por el Proyecto.

A continuación se presenta el análisis desagregado del criterio según las preguntas de la evaluación realizada.

Cuadro 31. Valoración del criterio de sostenibilidad en los cambios generados por el Proyecto

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
¿Cómo ha contribuido el Proyecto (o no) a la mejora de la situación jurídica de las organizaciones de productores?	<p>El Proyecto no ha concentrado sus acciones en la mejora de la situación jurídica de las organizaciones, porque éstas ya se encontraban debidamente constituidas al inicio del Proyecto.</p> <p>Sin embargo, dado que se identificó que la mayoría de las asociaciones tenía estatutos que limitaba su accionar y que no reflejaban responsabilidades o normas claras en la gestión y su manejo, debido a que dichos estatutos habían sido elaborados sin asesoría técnica y con limitada participación de los socios), el Proyecto decidió apoyar la reformulación de estos estatutos con la contratación de un asesor legal que ayude a las asociaciones y a sus miembros a consensuar los contenidos de dicho documento; de modo tal que este documento se adecúe a las características de funcionamiento de la asociación y que les permita aprovechar mejor otras oportunidades de negocio vinculadas a su actividad agropecuaria. En concreto, esta actualización de estatutos ha redundado en la formalización de los deberes y derechos de participación de los socios en la organización que ya venían practicando (por ejemplo, multas a las inasistencias a reuniones) y en la amplitud del giro de negocio de las asociaciones.</p>	Medio

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Cómo ha contribuido el Proyecto (o no) a la consolidación de organizaciones de productores/as democráticas?</p>	<p>El Proyecto sí ha contribuido a consolidar las organizaciones de productores. Para ello ha empleado cuatro mecanismos: la modificación y difusión de estatutos, capacitación de sus miembros y acompañamiento a la gestión.</p> <p>Sobre lo primero, ya se mencionó anteriormente que el Proyecto contribuyó a la adecuación y difusión de los estatutos entre sus miembros en términos de definición de los mecanismos, elección de autoridades, definición de funciones, normas y responsabilidades.</p> <p>Asimismo, el Proyecto ha logrado fortalecer las capacidades de las asociaciones mediante eventos de capacitación dirigido a sus representantes y a sus miembros; en temas de motivación y liderazgo, asociatividad empresarial, costos de producción, manejo de libros y actas y adecuación de estatutos. Gracias a esto el 75% del público objetivo total tienen conocimientos básicos en estos temas. Sin embargo, aún no existen señales claras de aplicación en la gestión y negociación de parte de las asociaciones.</p> <p>Adicionalmente, el Proyecto mediante su equipo técnico ha brindado asesoría y acompañamiento a las asociaciones en sus gestiones, principalmente en sus iniciativas de gestión de Proyectos (como el caso del APCCA, APAPREMAL y APPA) y su participación en las mesas técnicas (APSIAA, APASBAL y APROPOS).</p> <p>A pesar de este fortalecimiento, aun se requieren fortalecer las capacidades de gestión de las asociaciones, específicamente para que dinamicen los procesos de comercialización de sus asociados y la gestión de nuevos apoyos de parte de otras instituciones públicas.</p>	<p>Medio-Alto</p>
<p>¿Cómo ha contribuido el Proyecto (o no) a la obtención de otros proyectos productivos que los beneficien en su desarrollo productivo y/o institucional?</p>	<p>Aunque el acompañamiento a las asociaciones del equipo técnico ha sido permanente a lo largo de su ejecución, la estrategia seguida no ha tenido resultados importantes en términos de gestión y ejecución de nuevos proyectos productivos.</p> <p>Al respecto, sólo el APCCAA logró ejecutar un proyecto que gestionaron ante el programa de AGROEMPENDE del MINAG el cual sirvió para que la asociación logre adquirir equipos y financiar su proceso de certificación orgánica.</p>	<p>Bajo-Medio</p>

Preguntas de evaluación	Hallazgo	Valoración
<p>¿Cómo ha contribuido el Proyecto (o no) a un mejor acceso futuro a factores de producción como puedan ser el crédito, los insumos agrícolas, tecnología, y asistencia técnica?</p>	<p>El Proyecto ha logrado incrementar el acceso de los productores a factores de producción necesarios para el desarrollo de su actividad.</p> <p>En primer lugar, el Proyecto ha facilitado el acceso de insumos agrícolas de parte del INIA. En efecto, según información de esta institución, gracias al Proyecto, 330 productores y productoras han recibido semillas de Camu Camu.</p> <p>En segundo lugar, con el Proyecto se ha logrado que el 99% de productores accedan a servicios de asistencia técnica en el cultivo instalado. Sin embargo, este servicio no permanecería presente luego de culminado el Proyecto ya que el personal contratado por el Proyecto para este fin no habría sido absorbido por la Agencia Agraria.</p> <p>En tercer lugar, el Proyecto ha facilitado que el 97% de productores se capaciten en temas relevantes para el desarrollo de las actividades, ya sea en la parte productiva como en la parte asociativa y comercial. Sin embargo, aquí también no se observan indicios que este servicio continúe debido a que las instituciones responsables (Agencia Agraria y/o INIA) no han previsto la incorporación de personal que realice estas tareas.</p> <p>Finalmente, cabe señalar que el Proyecto no ha facilitado un mayor acceso a créditos por parte de los productores. Aunque es bueno señalar que ha contribuido que los productores que han sido beneficiados con el crédito otorgado por el Gobierno Regional a través del PROCREA, logren cumplir con los requisitos técnicos exigidos para la recepción de los desembolsos.</p>	<p>Medio-Alto</p>
<p>¿Qué compromisos han adoptado/se prevé vayan a adoptar los beneficiarios/as del Proyecto para la continuidad de las acciones una vez finalizado este?</p>	<p>Los compromisos que asumen los productores beneficiarios del Proyecto consiste básicamente en la mantención de sus cultivos instalados ya sea haciendo uso de los recursos provenientes de los desembolsos pendientes de los créditos entregados por el PROCREA o haciendo uso de los recursos propios. Aunque en la mayoría de los casos, no se asegura que mantengan la misma cantidad de extensión sembrada al inicio del Proyecto (entre 3 a 5 hectáreas) ya que sus recursos propios sólo les permiten mantener 1 o 2 hectáreas.</p>	<p>Medio</p>
<p>¿Qué compromisos han adoptado/ se prevé vayan a adoptar las instituciones estatales para la continuidad de las acciones una vez finalizada la actuación del Proyecto?</p>	<p>No se han identificado acciones de continuidad del Proyecto entre las instituciones públicas beneficiarias del Proyecto (Agencia Agraria e INIA).</p>	<p>Bajo</p>

8 RECOMENDACIONES

8.1 En lo productivo.

- Concentrar esfuerzos del productor en un área que pueda manejar con sus propios recursos. Así, la realización de las labores agronómicas no se verán interrumpidas por los retrasos en la entrega de los desembolsos de los créditos por parte del PROCREA.
- Continuar con el mejoramiento de capacidades de manejo agronómico. Dada la buena receptividad de los productores, se recomienda continuar con las ECA, las pasantías y, complementariamente, proveer asistencia técnica de manera periódica.
- En el caso del Sacha Inchi y el Pijuayo, indagar las razones específicas de los bajos niveles de rendimiento. A partir de ello, implementar una estrategia de mejoramiento.
- Diseñar un conjunto de acciones orientadas a la disminución de costos del proceso productivo, específicamente en mano de obra empleada en la realización de labores culturales

8.2 En lo asociativo.

- Mantener motivados a los productores, identificando beneficios concretos y reales de la asociatividad frente a la actividad individual. Esto último puede contribuir a la construcción de una visión conjunta respecto al desarrollo de la asociación y de la actividad.
- Fortalecer los liderazgos existentes en las asociaciones. Esto permitirá mantener cohesionado al grupo de socios que aún se mantienen como miembros.
- Fortalecer las capacidades de gestión y negociación de las asociaciones que les permita: conseguir mayores acuerdos de compra, acceder a fondos públicos/privados para el mejoramiento de la actividad asociativa, tener registros actualizados (socios, producción, costos, etc.), acceder a información de mercado actualizada, entre otros.
- Promover una participación activa de las asociaciones en las mesas técnicas de los cultivos promovidos.

8.3 En lo comercial.

- Implementar estrategias de comercialización de la producción (canal de comercialización, mercados, clientes, etc.) que permita aprovechar la reactivación del mercado.
- En la cadena del Camu Camu, iniciar acciones para la articulación comercial de los productores. Particularmente, identificar mercados alternativos, clientes y evaluación de productos de valor agregado.

8.4 En lo institucional.

- Dada la restricción de recursos, focalizar la intervención en zonas estratégicas en términos de accesibilidad, potencialidad productiva y cobertura de productores.
- Asumir los compromisos relativos a la incorporación de personal técnico para la realización de las asistencias técnicas. Esto puede tener un doble efecto: la mejora de capacidades de los productores y el mejoramiento de la confianza de los productores hacia el PROCREA.

- Asegurar la continuidad de personal de campo que brinde capacitaciones y asistencias técnicas a los productores. Asimismo, implementar una estrategia para realizar un acompañamiento a las asociaciones de productores.
- Mejorar los sistemas de registro de la Agencia Agraria que permita medir la cobertura y calidad del servicio ofrecido a los productores.

