



**INFORME**  
**EVALUACIÓN FINAL**  
**PROGRAMA COMÚN DE PROMOCIÓN DE LA**  
**AGRICULTURA FAMILIAR DURABLE Y DE LA**  
**ECONOMÍA SOCIAL PARA UN MUNDO MAS JUSTO**  
**COOPERATIVA ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES**  
**DE TARA DEL NORTE - APTN**  
**AUTRE TERRE PERU**  
**2021**

## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
1.1. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN .....	3
<b>2. CRITERIOS A EVALUAR.....</b>	<b>3</b>
2.1. DETALLES DE LA ORGANIZACIÓN A EVALUAR .....	4
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>
3.1. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	4
3.2. FASES DE EJECUCIÓN DE LA CONSULTORÍA .....	5
<b>4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN .....</b>	<b>5</b>
4.1. PERTINENCIA .....	5
4.2. EFICACIA .....	8
4.3. EFICIENCIA .....	10
4.4. SOSTENIBILIDAD INTERNA DEL PARTENARIO .....	11
4.5. SOSTENIBILIDAD FINANCIERA DEL PARTENARIADO .....	14
4.6. SOSTENIBILIDAD SOCIAL DEL PARTENARIO .....	17
4.7. INCIDENCIA POLÍTICA .....	18
4.8. CONTRIBUCIÓN DE AUTRE TERRE A LA CONSTITUCIÓN Y EL FORTALECIMIENTO DEL PARTENARIADO.....	19
4.9. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE LA AUTONOMÍA DEL PARTENARIO Y DE LOS SOCIOS.....	19
4.10. ANÁLISIS GLOBAL DEL CRONOGRAMA DEL PARTENARIADO Y DE LOS ACTORES .....	21
4.11. RELACIÓN DE AUTONOMIZACIÓN DEL PARTENARIO Y DE LOS BENEFICIARIOS .....	23
4.12. PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN .....	25
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>32</b>
<b>6. ANEXOS.....</b>	<b>35</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente informe de Evaluación se inscribe en el marco del programa SIA denominado “Promoción de la agricultura familiar sostenible y de la economía social para un mundo más justo” 2017-2021, financiado por la Cooperación Belga al Desarrollo y Ayuda Humanitaria (DGD). La evaluación permitirá a Autre Terre, ajustar su intervención y precisar la estrategia de transición del partenaire.

El objetivo de esta evaluación es, en particular, valorar todos los resultados del programa, se hayan logrado o no, sobre la base de los criterios del CAD. Los nuevos criterios del CAD no se tendrán en cuenta en el presente programa, por lo que la evaluación se centrará en los criterios de pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, así como en las dimensiones intersectoriales del género y el medio ambiente.

Por lo tanto, se trata de:

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

### 1.1. Objetivos de la Evaluación

El objetivo de la evaluación es definir el grado de autonomía alcanzado por el socio Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte APTN, hasta la fecha por el partenaire en las dimensiones del programa (económica, social, medioambiental, de gestión, de gobernanza, etc.) y permite formular enseñanzas de su intervención, promoviendo un diálogo fortalecido entre los actores.

Sobre 5 ejes prioritarios: (1) las técnicas y capacidades de producción, (2) las capacidades de transformación, almacenamiento y comercialización, (3) el acceso a servicios financieros durables y adaptados, (4) las capacidades de incidencia política y de movilización ciudadana en torno a la agricultura familiar y a la economía social, (5) el refuerzo de las capacidades de las estructuras apoyadas.

## 2. CRITERIOS A EVALUAR.

R. 1 Pertinencia	Evaluar el nivel de adecuación de la intervención, enfocada a las estrategias de autonomización son aplicadas de manera pertinente para lograr su autonomía.
R. 2 Eficacia	Evaluar el grado de avance hacia los objetivos y los resultados esperados en cuanto a la autonomización.
R. 3 Eficiencia	Evaluar el mejor uso de recursos que posee por diferentes fuentes tanto propias y de cofinanciamiento; La relación entre recursos invertidos y resultados logrados, en tiempos oportunos.
R. 4 Sostenibilidad interna del partenaire	Identificar los mecanismos, herramientas e iniciativas aplicadas por el partenaire; esto nos permitirá reconocer las falencias en cuanto a gestión y gobierno corporativo de la Asociación y los cambios necesarios a implementar.
R. 5 Sostenibilidad financiera del partenaire	Analizar las conclusiones de los informes contables, identificando los principales gastos por año, y el ritmo de ejecución presupuestal. Saber si la Asociación tiene capacidad para auditar las cuentas, y analizar las conclusiones de la última auditoría.

R. 6 Sostenibilidad social del partenaireo	Analizar el número de beneficiarios directos e indirectos. Levantaremos información sobre la frecuencia de las asambleas generales y las principales decisiones tomadas.
R. 7 Incidencia política	Se describe el nivel de formalización de las operaciones, incidencia en políticas públicas, o si participa en espacios de consulta, representación.
R. 8 Contribución de Autre Terre	Determinar la contribución de Autre Terre, en qué medida su apoyo es importante para el logro de los resultados, y cuáles son los recursos que brinda.
R. 9 Análisis de las dimensiones de la autonomía del partenaireo y de los socios	Analizar la autonomía del partenaireo y de sus socios conociendo la situación económica de los beneficiarios en términos de trabajo y generación de ingresos; así como conociendo la situación social en términos de mejora de la calidad de vida, seguridad alimentaria entre otros.
R. 10 Análisis global del cronograma del partenaireo y de los actores	Analizar la evolución del Partenaireo desde su inicio hasta el 2022.
R. 11 Relación de autonomización del partenaireo y de los beneficiarios	Determinar la autonomización del partenaireo y los beneficiarios.
R. 12 Preguntas de la evaluación	Determinar las conclusiones obtenidas de la evaluación.

## 2.1. Detalles de la Organización a Evaluar

Detalles de la Organización a Evaluar

Organización: Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte - APT

Lugar de intervención:

Departamento de Cajamarca

Comunidades de Quinuamayo, Jucat, Shirac, Namora, Ichocan, Poroporo y el Maraño,

Departamento de la Libertad

Comunidades de Marcabal.

Inversión 2017-2021: 358.726 €

## 3. METODOLOGÍA

### 3.1. Metodología de trabajo

La metodología que se aplicó es de enfoque cualitativo (Angrosino, 2012), pretende acercarse al mundo real y entenderlo, describirlo y algunas veces explicar fenómenos sociales de diversas maneras: (i) Analizando las experiencias de los individuos o de los grupos. (ii) Analizando las interacciones y comunicaciones mientras se producen. (iii) Analizando documentos (textos, imágenes, películas o música) o huellas similares de las experiencias o interacciones. Con el enfoque cualitativo se estudian fenómenos de manera sistemática (Hernández & Mendoza, 2018) también considerada como el estudio de la gente a partir de lo que dicen y hacen las personas en el escenario social y cultural (Universidad de Jaén, s. f.). Para el propósito de la consultoría fue estructurado en dos momentos:

Proceso de construcción de instrumentos y análisis de variables a estudiar.

Fue importante la construcción de instrumentos estructurados de recolección de datos, para la recolección de datos.

- Definición de unidad, qué, quienes y cuando
- Necesidades informativas
- Criterios de valor, preguntas relevantes
- Operacionalizar criterios a indicadores/ diseño metodológico
- Búsqueda y diseño de fuentes de verificación primarias y secundarias

- Trabajo de campo
- Recopilación de Informa
- Sistematización de datos
- Análisis e interpretaciones (contrastar componentes del proyecto, línea base con el impacto del proyecto)
- Juicios
- Recomendaciones
- Comunicación de resultados

### 3.2. Fases de Ejecución de la Consultoría

Los indicadores cuantitativos (físicos y financieros) que medirán las realizaciones en eficacia y eficiencia del programa, y de tipo cualitativo que se utilizarán para valorar aquellas variables o parámetros que no sea posible cuantificar.

Las fuentes de verificación tendrán que estar referidas a los indicadores definidos, pudiendo ser estadísticas (información secundaria), elaboradas exprofeso para el proyecto, de información primaria, o a partir de encuestas o entrevistas, que contrastarán aquellos indicadores de tipo cualitativo.

FASE 01: Antes del trabajo de campo (estudio de gabinete)

- Revisión de los componentes del proyecto implementado.
- Revisión de documentos.
- Estudios previos.

FASE 02: Durante el trabajo de campo

- Contactos y conversaciones preliminares.
- Técnica de observación directa.
- Investigación - acción.
- Se utilizará los instrumentos:
- Guía de observación.
- Entrevista estructurada a profundidad
- Recopilación de la información en campo
- Primer análisis de la información.

FASE 03: Después del trabajo de campo (análisis de datos y preparación del informe)

- Análisis de la información obtenida.
- Preparación del informe preliminar.
- Discusión de conclusiones Informe final.
- Retroalimentación de enseñanzas y lecciones.

## 4. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación, presentamos los avances y desafíos para los 12 resultados de la evaluación. Nos basamos en entrevistas realizadas a las diferentes OP, el equipo de la Cooperativa y los aliados.	Cada resultado es valorado: Gran avance (++) Buenos logros (+) Con dificultades (-) Riesgo importante (--)
---	--

### 4.1. Pertinencia

R. 1	Pertinencia	++
R. 1.1	¿Es pertinente el trabajo de los partenariados con los beneficiarios?	
Las OP reciben asistencia técnica productiva (ej.: preparación de abonos orgánicos y bio controladores) cada 2 a 3 meses. Como estrategia, APTN primero asegura el mercado,		

en base a ello programa la producción. Logró la apertura de mercados (ej.: harinas para panaderías) y el incremento de clientes en Lima.

Los servicios que ofrece la Cooperativa son: certificaciones, comercialización, búsqueda de mercado, generación de valor agregado, transporte (recojo en chacra), gestión de proyectos.

Algunos productores han regresado a la producción convencional por la presencia de plagas y ausencia de salidas comerciales (en el caso de las papas nativas). APTN solo ha logrado 10% de la meta (120 T) y ha reorientado una parte de la producción (ej : disminución de socios en Quinual). Para la transformación de productos, APTN terminó la adecuación de su planta y está implementando maquinarias (para pan y cacao).

Las limitaciones a nivel productivo son las microextensiones, con terrenos de ½ a 1 HA por socio. Su producción se limita en su mayoría (con una excepción, en la parte baja) a una cosecha por año. La recuperación de suelos es problemática por la disminución de rendimiento. Como estrategia productiva, algunos socios logran el arrendamiento de terrenos y recuperación de terrenos en laderas. Con excepción de las zonas Altas como Quinuamayo donde disponen de terrenos, los productores no dejan descansar los terrenos y las prácticas de algunos conllevan agotamiento de la tierra.

Cuando APTN creó las cadenas alternativas, decidió apostar por pequeños productores y productos de la biodiversidad nativa poco reconocidos. Resaltamos **la introducción de nuevas semillas** (trigo en diversas variedades, papa nativa, leguminosas, hortalizas), que **han generado resultados positivos en los socios por el incremento de los rendimientos**. También ha permitido a la Cooperativa una comercialización continua en volúmenes progresivos.

La transferencia de conocimientos en producción de abonos ha sido escasa por falta de insumos y de personal. Los socios poseen producción de animales menores (cuyes, gallinas, ovejas y cabras) que generan abono, pero en cantidad insuficiente. Ante la poca disponibilidad de abono (gallinaza y otros), la Cooperativa intenta adquirir guano de isla para brindarlo a precio costo.

Los socios valoran el recojo en chacra y la comercialización.

Describimos la situación de las diferentes OP de la Cooperativa, sus logros y dificultades, y nivel de autonomización. Este cuadro se complementa con el análisis de autonomización/dependencia que realizamos en adelante (párrafo R11.2).

2 OP tienen buenos avances para ser autónomas o cuentan con el potencial para lograrlo. 1 OP está en proceso de autonomización, 5 OP tienen dificultades (internas/externas) que generan falta de sostenibilidad. La fortaleza es que comercializan a través de la Cooperativa, lo que mejora la situación socio-económica de sus socios. Sus dirigentes con el apoyo de la APTN, pueden fortalecer sus OP e incrementar su autonomía.

OP	Productos	Abono, riego, comercialización	Valor agregado, inversión	Logro / Dificultad	Autonomía-dependencia
Shicomumi Ichocan	Maíz morado, lentejas, trigo y frijol.	Cliente en Lima para maíz morado. Otros productos comercializados a través de la Cooperativa a un precio justo.	Panca y coronta molidas. Secadora, local propio, picadora (japonés)	Cambio del modelo de producción convencional a orgánico.	++
Shirac Jucat	Trigo, lentejas y frijol.	Dificultades para adquirir abonos. Han gestionado un proyecto para la compra de una motobomba. Comercializan a través de la Cooperativa a un precio	Moto bomba	Cambio al modelo de producción orgánico. Han comprado un terreno con espejo de agua.	-

		justo y en el mercado de San Marcos.			
Laguna Llaygan	Maca, papa nativa, mashua y trucha.	Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de Huagal, Cajabamba.		Tiene planificado gestionar proyectos para potenciar la trucha.	-
Quinuamayo	Papa nativa, mashua y oca	Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de San Marcos.	Planta de procesamiento de lácteos	Gestionaron un proyecto de Hakuy wiñay, pero un socio acaparó la máquina	+
Santa Rosa de Pauca	Trigo, lentejas y frijol.	Dificultades para adquirir abonos. Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de San Marcos. Están adaptando variedades de semillas traídas de Bélgica.	Trilladora Semillero Compostadoras	Se han convertido en el semillero de la Cooperativa. Cambio al modelo de producción orgánico. Han gestionado una trilladora de la Agencia Agraria	++
Sr. Mauro	Frijol mantequilla y avena	Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de San Marcos.			-
Quinal Sr. Pedro	Trigo.	Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de San Marcos.		Potencial para crianza de cuyes. Gestionó un préstamo de capital al banco para implementar su granja de cuyes.	-
Artesanas de Mimbre	Canastas de mimbre.	Comercializan a través de la Cooperativa a un precio justo y en el mercado de San Marcos.		Potencial para desarrollar productos utilitarios de mimbre.	-

R. 1.2	¿Es pertinente la implementación de estrategia de autonomización de Autre Terre para responder a las necesidades de los beneficiarios?
<p>Los socios de las nuevas cadenas de APTN son micro productores -con extensiones menores a 1 Ha (salvo en altura)- y poseen la denominación socio en prueba (tiene que cumplir un periodo de prueba de hasta 3 años para ser invitado). Su producción se limita a una cosecha por año y no cuentan con mercados que les paguen un precio justo. La Cooperativa a través del programa con Autre Terre apoya a los productores organizados e individuales al incremento de la productividad de sus cultivos (con prácticas agroecológicas), da valor agregado (transformación, certificación) y negocia con compradores para comercializar los productos de la biodiversidad andina en mercados exclusivos.</p> <p>La Cooperativa basa sus estrategias en la diversificación de nuevos cultivos, mediante introducción de nuevas semillas. <b>Primero, busca mercados formales y orgánicos que paguen un precio justo para luego programar la producción con las OP.</b> Realiza incidencia política para el reconocimiento del pequeño productor agrícola en la sociedad peruana.</p> <p>Es acertada la estrategia adoptada por APTN con el apoyo del programa, en la diversificación productiva agrícola. APTN puede atender a la demanda creciente y generar sostenibilidad porque la Cooperativa no depende de un solo producto como la Tara. Destacando la generación de valor agregado en la diversificación de productos, en total 74 (harinas, cereales, menestras y tubérculos).</p>	

La distribución geográfica entre las OP es muy dispersa, OP (La Libertad - 4 horas, Marañón - 8 horas), usando vías de acceso deficientes. Este distanciamiento hace más lento y costoso el acopio de productos. A nivel de rentabilidad, APTN ha determinado los volúmenes mínimos en su estructura de costos (ej.: S/ 0.20 el kg para acopio de La Libertad, con una capacidad mínima de 33% en su camión). Para minimizar costos, ha implementado la estrategia de especialización de cada zona en un grupo de productos. El acompañamiento de Autre Terre a la Cooperativa ha sido oportuno, constante y flexible para generar cambios y nuevas estrategias. A nivel de la remuneración, cubre solamente la remuneración de la contadora y cargo comercial.

A pesar de los esfuerzos de asistencia técnica a las OP, no resulta suficiente por la falta de personal especializado. Además, los compradores locales no diferencian ni valoran la producción orgánica. En este contexto, algunos productores retornaron a la producción convencional, dejando de lado la producción orgánica: por ejemplo, un socio en Shicomumi aplicó un remedio químico porque sentía desesperación ante la aparición de una plaga. Recomendamos incorporar un asistente técnico de campo para el seguimiento de la producción orgánica, que transfiera la tecnológica de abonos, biocontroladores, manejo de plagas y enfermedades.

#### 4.2. Eficacia

R. 2	Eficacia	++
R. 2.1	Describir el dispositivo de acompañamiento, el fortalecimiento de capacidades del partenaireo y el seguimiento-evaluación	
<p>Los vínculos humanos fuertes entre los directivos de la Cooperativa y los socios generan motivación y confianza en las OP para la siembra de nuevos cultivos. Sin embargo, el acompañamiento de APTN a las OP es poco continuo: se basa en la experiencia empírica (“aprendiendo haciendo”).</p> <p>Los principales servicios son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Difusión y diversificación de nuevos cultivos mediante préstamos de semillas.</li> <li>- Asistencia técnica en siembra, producción y cosecha (cada 2 a 3 meses).</li> <li>- Biocontroladores, principalmente para cultivo de tara.</li> <li>- Suministro de abonos (venta a precio costo).</li> <li>- Transporte (recojo en chacra).</li> <li>- Certificación orgánica (para una parte de los socios).</li> <li>- Búsqueda de nuevos mercados estables, contacto, organización de la oferta, determinación de volúmenes de producción.</li> <li>- Centro de transformación de productos y valor agregado: seleccionado, molido, freidora, rebanadora, equipamiento para panificación, horno, batidora, refrigeradora.</li> <li>- Procesamiento de productos, embalaje, envío de productos.</li> <li>- Comercialización en tiendas y ferias ecológicas, coexportación de tara.</li> <li>- Gestiones bancarias, facturación, cobranza, rentabilidad por cadenas.</li> </ul> <p>El equipo, los dirigentes y los socios han logrado avances interesantes de los resultados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- R1 avances (agroecología, abonos, semillas de cultivos) con algunas limitaciones (asistencia técnica),</li> <li>- R2 avance muy importante (transformación y comercialización),</li> <li>- R4 logro parcial (incidencia política y representación)</li> <li>- R5 en parte (fortalecimiento interno).</li> </ul> <p>Por tanto, el reto de APTN es fortalecer el R1, R4 y R5</p>		
R. 2.2	Describir las operaciones e iniciativas implementadas para la autonomía en términos de gobernanza, administración, producción, ventas, etc.	



APTN ha implementado instrumentos de gestión como sus reglamentos internos de asamblea, de elecciones, de personal, organigrama y manual de funciones, con ciertas limitaciones en la distribución de los cargos funcionales. Otros documentos son los libros de actas, de AG, de CA.

La Cooperativa posee un Plan estratégico al 2025. Las estrategias (producción orgánica, valor agregado, comercialización), buscan mejorar los ingresos, rentabilidad y calidad de vida de los socios. APTN implementó su planta procesadora de granos (1er piso de su edificio), la panadería-laboratorio de desarrollo de productos (4to piso) y el área de transformación de Chips de papa nativa (3er piso).

La Cooperativa desarrolla AG una vez por año para rendición de cuentas, información de logros y soluciones tomadas a problemas identificados. Como parte de responsabilidad social interna, da beneficios a sus socios como fondo mortuario (titular y cónyuge) o distribución (abonos, biocontroladores, herramientas a precio costo) a través de proyectos de la Cooperativa.

Tuvo inconvenientes en la construcción del almacén en Quinamayo por la falta de documentos saneados y necesita encontrar oportunidades comerciales de mercado para chips de papa nativas. Como reto adicional, plantea implementar una tienda en Lima para promocionar y comercializar sus productos, basándose en las nuevas líneas de harinas, granos, cereales y productos con valor agregado.

Recomendamos mejorar la asistencia técnica para el control de plagas y enfermedades para evitar que el productor aplique agroquímicos por desesperación. Debe promover con mayor insistencia la preparación de abonos con insumos de la zona.

En Jucat, los socios comentan **“La Cooperativa nos enseña, pero necesitamos riego para sacar nuestra papita y frijol”**. Además de las salidas comerciales de APTN, los socios tienen requerimiento de equipos para riego y abono que pueden ser generados a través de un micro-proyecto, presentado por la OP.

Para su autonomía, la Cooperativa debe seguir incrementando la cartera de clientes y su volumen de comercialización, así como la recuperación de cobros.

R. 2.3	¿Qué proyectos consiguieron los 2 partenariados (especificar el título y el monto)?
--------	---

APTN participa en proyectos de fortalecimiento productivo **y posee la capacidad de asumir el cofinanciamiento**, pero la pandemia causó un retraso en la ejecución de PINIA y desarticulación de IDEV. Como estrategia de participación y consolidación productiva, APTN sigue postulando en nuevos proyectos. El futuro proyecto Kai Pacha (ya aprobado) reactivará su laboratorio de biocontroladores y brindará asistencia técnica a los socios de tara.

Hay ciertas oportunidades aprovechadas por las OP porque ~25% de los socios han participado de proyectos como Haku Wiñay, DRA, Institución ASICA o Aliados. La fortaleza de las **OP es su capacidad de inversión y autofinanciamiento para la adquisición de equipos** (motobombas) pero hay todavía un potencial para mayores micro-proyectos (presentados por las OP, con soporte de APTN).

Como reto para la Cooperativa es ampliar su soporte técnico en la formulación de proyectos de las OP. Los proyectos priorizados por las OP son: pequeña planta para el molido de panca, movilidad (motocarga) para distribución de abono, sistemas de riego familiar.

A continuación, presentamos los proyectos ejecutados por APTN:

**PNIA Fortalecimiento de capacidades técnicas de los productores de la Cooperativa APT del Norte para el incremento de la productividad de tara orgánica, en la provincia de San Marcos, Cajamarca.**

Valor del Proyecto: S/235,160.79

Contrapartida de APTN: S/76,945.00  
 Año de Ejecución: 2017- 2021  
**I-DEV INTERNATIONAL Acceso a tecnologías de riego con un nuevo mecanismo de pago en marco del Programa INNOVATE**  
 Valor del Proyecto: \$12,000.00.  
 Año de Ejecución: 2020  
**AGRITERRA Sensibilización en cooperativismo para directivos y líderes de base de la APT del Norte**  
 Valor del Proyecto: S/. 110,846.00  
 Año de Ejecución: 2016 – 2017  
 Recomendamos presentar nuevos proyectos: Innovate, Comercio Justo, Somos artesanía, Turismo emprende, PAI.

### 4.3. Eficiencia

R. 3	Eficiencia	+
R. 3.1	Explicar la eficiencia económica es decir cómo la organización utiliza los recursos menos costosos posibles para asegurar que se logren los resultados deseados.	
<p>             APTN ha demostrado eficiencia, al contar con recursos (propios y aportes) limitados, pero logrando resultados tangibles, con un mercado consolidado.           </p> <p>             La estrategia inmobiliaria adoptada por APTN permitió incrementar sus activos con la compra de terrenos, pero causó una dificultad de liquidez para afrontar costos inmediatos. Esta fuerte inversión ha disminuido drásticamente la liquidez de la Cooperativa, en un momento que más lo necesitaba.           </p> <p>             A nivel de consultorías cubiertas por el programa, hubo un problema con una persona que realizó expedientes de productores (informe incompleto y negociación insuficiente) por falta de coordinación previa. Las demás consultorías fueron negociadas e implementadas, con resultados tangibles.           </p> <p>             En los <b>proyectos que participan son muy eficientes con proporcionar la contrapartida que requiere.</b> Para el mejor control de sus recursos, posee un proceso de compras basados en requisitos contables considerando aspectos éticos, morales y anticorrupción: Montos superiores a S/ 300 son bancarizados, mayores a S/ 1,000 con autorización del Coordinador, utilizan TDR, procedimiento de 3 cotizaciones y aplicación de estrategias de regateo.           </p> <p>             APTN ha invertido S/ 18,724.00 en la compra de la freidora y rebanadora, pero esta inversión para la línea de Chips de Papa Nativa presenta una eficiencia baja. El punto de inicio fue buscar una oportunidad comercial pero los primeros clientes (restaurantes) desistieron a causa de la pandemia. <b>APTN no está usando estas máquinas y necesita encontrar un formato adecuado, mediante presentación de bolsa bi-laminada impresa.</b> </p> <p>             En infraestructura, APTN aportó ~S/ 80,000.00 para adecuar el área de cereales (piso 1), la construcción e implementación de la panadería (piso 4). Autre Terre financió parte del equipamiento como horno, amasadora, exhibidora por S/ 27, 375.00; además de la despedradora y estudio de distribución de la planta (+ resistencia para 4to piso).           </p> <p>             Recomendamos seguir incrementando la búsqueda de clientes y <b>culminar con la implementación de maquinarias (panadería y planta de selección).</b> El procesamiento y envasado de chips de papa nativa resultará rentable si la Cooperativa genera pedidos con altos volúmenes (por ejemplo, exportación, distribuidor). También, formalizar los procedimientos de compras, adquisiciones de equipos y acopio de materia prima.           </p>		

R. 3.2	Determinar si se ha adoptado el proceso más eficiente, comparándolo con otras posibles formas de lograr los mismos resultados.
--------	--

A nivel de eficiencia, la Cooperativa ha implementado los siguientes procesos:

- La experimentación y la introducción de nuevas semillas **ha permitido la adaptación de nuevos cultivos a las condiciones de las zonas de intervención**. Esto permitió generar alianzas estratégicas entre la Cooperativa y el productor. Por un lado, la Cooperativa entrega las semillas a los productores en calidad de préstamo, realiza la asistencia técnica (en ciertos aspectos) y garantiza su comercialización. Por otro lado, los productores disponen los terrenos, su mano de obra para las labores culturales y compromiso de venta. APTN es consciente que ha hecho sobrecarga de trabajo y de terreno para nuevas variedades, por tanto, decidió ampliar a otros grupos.
- En Quinuamayo, APTN va a construir un almacén de altura porque no existen plagas debido a las condiciones climáticas favorable, lo que permite una adecuada conservación de semillas. La Cooperativa ha adquirido un terreno, pero tiene dificultades (saneamiento físico legal) para conseguir el título de propiedad, lo que retrasa la construcción prevista.
- La adquisición de conocimientos en la introducción de nuevas semillas fue mayormente empírica, en particular para la papa. Una estrategia de APTN es trabajar con socios semilleros que realizan su propia investigación y registro de comportamiento del cultivo y la adaptación. Otra dificultad es el manejo patológico del cultivo y su diferenciación entre plaga o enfermedad y sobre todo el control vegetativo del cultivo. Sin embargo, esta forma empírica puede generar pérdida de tiempos, trabajo e inversiones en una mala práctica.

A continuación, detallamos la situación de las OP a nivel del uso de abono y la mejora de sus cultivos:

OP	Producción de abonos (bokashi, biocontroladores, estiércol, compost)	Situación de los cultivos/Producto
Shicomumi Ichocan	Usan Abonos naturales Guano de isla	Maíz morado y Nuevas semillas de frijol
Shirac Jucat	Usan Abonos naturales	Nuevas semillas de Trigo
Laguna Llaygan	No requiere - tierra virgen (descanso)	Maca, Mashua, papa nativa.
Quinuamayo	Usan Abonos naturales Estiércol de cuy	Nuevas semillas de papa nativas Semillero de papa nativa (ubicación del almacén de altura)
Santa Rosa de Pauca	Usan Abonos naturales Compost Guano de isla Pero la tierra se agota	Nuevas semillas de Trigo y avena Semilleros (hortalizas, granos)
Sr. Mauro	Usan Abonos naturales Guano de isla	Nuevas semillas de frijol
Sr. Pedro	Usan Abonos naturales Estiércol de cuy	Semillas de papa nativa, Trigo
Artesanas de Mimbres		Nuevos productos de mimbre, canastas, utilitarios.

La mayoría de OP (6 de 8) usan insumos naturales y han logrado mejora en sus cultivos.

#### 4.4. Sostenibilidad interna del partnerio

R. 4	Sostenibilidad interna del partnerio (Mecanismos, herramientas e iniciativas que preservan y replican los resultados más allá del programa.)	+
------	--	---

R. 4.1	Describir la participación/autonomía de gestión a través de los siguientes mecanismos: desarrollo de las reuniones (toma de palabra, debate, votos), mecanismos de rendición de cuentas (transparencia), definición del uso de la ganancia, qué tipo de participación de los beneficiarios en la vida de la organización.
--------	---

APTN lleva a cabo 1 AG (ordinaria) y hasta 3 AG extraordinarias para rendiciones de cuentas y acuerdos de gestión. La Cooperativa no realizó AG en 2020/2021 y necesita reiniciar reuniones con los socios. El número de socios de tara ha disminuido de la mitad; hay mayores productores involucrados en cadenas alternativas.

Para ser **socios de la Cooperativa, pasan por una larga etapa de prueba (3 años) durante la cual deben establecer una relación de confianza a nivel productivo-comercial**. APTN trabaja con OP y grupos familiares fortalecidos. APTN no define como condición OP formalizarse debido a experiencias negativas de otros proyectos como Sierra Norte: la decisión de formalización depende de la OP. Esta estrategia lleva resultados interesantes, a la vez **necesita mayor fortalecimiento organizacional de las OP para su sostenibilidad**.

La Cooperativa invierte sus ganancias en activos (inmuebles, maquinarias y equipos), también cubre sus gastos fijos, gastos administrativos y de personal. APTN asume 90% de la planilla y Autre Terre solo 10%, lo que indica una fuerte autonomía a nivel de pago de remuneraciones.

De los 8 caseríos OP visitados, solo hay 2 OP formalizadas, 4 grupos y 2 personas individuales (tiene previsto ampliar a un grupo). La mitad de las OP se reúnen frecuentemente. La OP Shicomumi es la organización más sólida porque cuenta con un mercado formal continuo, un fondo común de S/ 5,000 y posee infraestructura propia. La asociación de Santa Rosa es también OP formalizada: se distingue por tener socios semilleristas que permiten introducir nuevas variedades.

Existen también conflictos: en Quinuamayo, la OP implementó máquinas financiadas por un proyecto, pero un socio las acaparó.

A continuación, detallamos la situación de las OP a nivel de reunión, proyectos y capital propio:

OP	Reuniones	Capitalización y proyectos
Shicomumi Ichocan	Se reúnen frecuentemente	Plan de trabajo, cuentan con capital de S/ 5,000. Han recibido un proyecto de un fondo japonés para su centro de secado y picadora.
Shirac Jucat	Se reúnen frecuentemente	Núcleo familiar. Hacen compras en conjunto. Han ganado un proyecto para la implementación de motobomba. Disponibilidad de dar contrapartida.
Laguna Llaygan	Se reúnen esporádicamente	No tienen capital. Potencial para desarrollo de trucha y cultivos altoandinos
Quinuamayo	Se reúnen esporádicamente	Han ganado un proyecto de Haku Wiñay en lácteos (paralizado por mala gestión)
Santa Rosa de Pauca	Se reúnen frecuentemente	Disponibilidad de aportar. Han conseguido una trilladora de la Agencia Agraria de San Marcos.
Sr. Mauro		Ninguno

Sr. Pedro	Coordina con una OP vecina (crianza de cuy)	Construcción módulo de vivienda - Fondo para el friaje Ministerio de Vivienda. Apoyo de CEDEPAS Norte (crianza de cuy)
Artesanas de Mimbres	Se reúnen frecuentemente (capacitaciones)	Ninguno

4 OP se reúnen frecuentemente, 2 de manera esporádica y 2 personas en etapa de ampliación. Solo una OP tiene capital propio, lo que limita las posibilidades de inversión.

R. 4.2	¿Qué habilidades/competencias/mecanismos le falta adquirir al partenaireo y qué cambios son necesarios?
--------	---

#### **Por parte de la Cooperativa**

1. Reforzar el seguimiento en campo con asistencias técnicas frecuentes y responder a los problemas que los socios enfrentan, garantizando la certificación orgánica.
2. Agilizar el saneamiento físico legal del terreno de Quinuamayo para la construcción del almacén de altura.
3. Generar mayores alianzas a nivel local, con instituciones del Estado como los gobiernos locales, municipalidades provinciales y distritales.
4. Mejor aprovechamiento de los recursos por cada zona productiva para la elaboración de abono, procesamiento de productos.
5. A nivel del CA, los miembros no han hecho sentir que la Cooperativa es suya. Fortalecer el CA y CV mediante capacitación en gestión y contabilidad básica para mayor involucramiento en la toma de decisiones.
6. Fortalecer las capacidades institucionales de las OP y socializar la filosofía cooperativista hacia los socios.
7. Desarrollar el logo, envases y embalajes para el segmento de mercado orgánico.
8. Mejorar su liquidez a través de la recuperación de cuentas por cobrar.
9. Implementación de la planta de procesamiento y seguir equipándola (diferentes líneas de productos).
10. Aprovechar recursos por cada zona productiva para desarrollo de nuevos productos (Ej.: en Quinuamayo hierbas aromáticas, lácteos, quesos; en las zonas bajas frutales y hortalizas)
11. Implementar el área de exportaciones con asesoría especializada.
12. Activar el Comité de género de la Cooperativa, capitalizando a partir de la primera experiencia de proyecto de mimbres.
13. Sensibilizar a los jóvenes (San Marcos, Cajamarca) en alimentación sana y cuidado del medio ambiente.
14. Desarrollar un proyecto de intercambio con practicantes de institutos (ej.: Training).

#### **Por parte de las OP**

1. Mejorar los rendimientos de producción, a través de un manejo adecuado del cultivo y adecuación de paquetes tecnológicos.
2. Implementar de manera completa los registros para el SIC (cuadernos de campo y registros de productores) de la certificación orgánica.
3. Promover el liderazgo de las mujeres, mediante cursos de lideresas, que postularan en las elecciones de la Cooperativa.
4. Fortalecer internamente las OP, identificar convocatorias pertinentes y documentación requerida y apoyar en la formulación.
5. Fortalecer el llenado de registros y trazabilidad de los productos, en particular para socios analfabetos.

R. 4.3	Describir el plan/herramientas estratégicas y cómo la organización los implementa
--------	---

La Gerencia de APTN con el apoyo Coordinador de Autre Terre Perú, realizan la planificación y ejecución de gastos. APTN posee un plan estratégico (2021 – 2025), ha trabajado herramientas de gestión, pero falta involucrar más al CA y CV.

El Gerente y el área contable realizan rendiciones mensuales y actualización de cuadro de rentabilidad.

La Cooperativa busca incrementar nuevos mercados a través de viajes a Lima para visitar y negociar la gama de productos (ej.: harinas, maca, cereales, menestras y tubérculos). Aún existe un alto potencial de mercado para desarrollar nuevos productos con valor agregado.

La Cooperativa tuvo retrasos en la ejecución del programa en los 2 primeros años y a partir del 2019, logró avances significativos.

La Cooperativa brinda los siguientes servicios:

- Productivo: fortalecimiento de las OP, certificaciones, préstamo de semillas, asistencia técnica.
- Acopio: cosecha, recojo en chacra, planta de procesamiento, nuevos productos transformados.
- Comercial: búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados.
- Administrativo: personal, documentación legal y fiscal: vigencia de poder, SUNARP, SUNAT, AFP, bancos, informes, rendiciones.
- Incidencia política: participa en espacios públicos (CONATARA, CORETARA) y tiene alianzas con municipalidad de Sabogal.

R. 4.4	¿La organización tiene una política de gestión de recursos humanos?
--------	---

La mayor parte del personal ha optado por recibo por honorarios y sólo el Gerente está en planilla. Los trabajadores prefieren el pago con RRHH por recibir un monto neto mayor. En la primera etapa, el personal responsable del programa Ingeniero Cotrina y Geizer, no entendía bien el programa, lo que atrasó la implementación. Para avanzar el tema de mercado, APTN optó por contratar a una persona tercerizada que inició la identificación de mercados en Lima. La Cooperativa decidió fortalecer las capacidades de un personal (Tadita) que logró resultados interesantes (unidad de la papa y viajes a Lima) pero también tenía ciertas dificultades (ej.: presentación de informes). En la tercera etapa, la responsable anterior (Tadita) renunció y la Contadora (Samy) tomó el cargo. El proceso de conformación del equipo para el programa demoró 2 años, con una rotación importante para la consecución de resultados del programa. El involucramiento directo del Gerente fue clave para conseguir avances alentadores.

El MOF de APTN es el instrumento de gestión, técnico normativo que formaliza la estructura orgánica y orienta el esfuerzo institucional al logro de la misión, visión y objetivos institucionales. Poseen una cultura organizacional definida e identificada, sin embargo, se requiere fortalecer.

#### 4.5. Sostenibilidad financiera del partenariado

R. 5	Sostenibilidad financiera del partenariado	+/-
R. 5.1	Análisis de las conclusiones de los informes contables del programa actual	

APTN envía mensualmente el informe contable al Coordinador de Autre Terre. Para los gastos del programa se cumple las reglas de contabilidad de la fuente cooperante DGD. Hay una buena aplicación de las siguientes reglas contables y gestión de los recursos:

- Envío de comprobantes, negociación para licitaciones, aportes propios de APTN, gastos de personal sin sobregiro, gastos de comercialización cubiertos por la Cooperativa, uso de presupuesto reducido para lograr resultados consecuentes.

Sin embargo, APTN tiene dificultades con las siguientes reglas contables:

En 2018, el informe mensual de Tadita no sigue los TDR, hay un número importante de Dj (alimentación etc.). En 2019, ausencia de coordinación para consultoría (Janira Rojas), informe consultoría (Roberto Wong) incompleto, comprobantes de alimentación sin nombres, anotación de nombre en ciertas boletas. En 2020/21, retraso por construcción de centro de acopio, inversión (semillas, abono) sin relación de socios/OP.

En ciertos meses APTN tiene retrasos en entrega de informes contables/cuadro de rentabilidad.

El índice de liquidez de APTN es de 1.053 el 2019 y 1.045 el 2020, lo que le permite cancelar sus obligaciones con vencimientos en el corto plazo. Tiene un riesgo de moneda por el tipo de cambio (incremento). Hay un riesgo crediticio, al otorgar crédito hasta 60 días para cereales y menestras. En 2020, la morosidad (cuentas por cobrar) mayor a un año equivalente al 46% (S/ 68,576.60) con respecto al total de las cuentas por cobrar a sus clientes (S/. 147,080). Recomendamos fortalecer la recuperación de estas cuentas por cobrar.

R. 5.2 Definición de los principales gastos (en inversión, funcionamiento y personal) por año

Los principales gastos realizados con el programa son:

Principales gastos	2017	2018	2019	2020	2021	Total
Camión		59,079.00				59,079.
Abono		11,838.00				11,838.
Motocultor					18,512.00	18,512.
Horno de piso					18,246.50	18,246.
Exhibidor					4,949.00	4,949.
Amasadora					4,180.20	4,180.
Inspección orgánica		8,101.00			3,367.00	11,468.
Semillas/ insumos	7,595.00	19,081.00		14,732.00		41,408.
Despedradora				7,614.00		7,614.
Rebanadora y Freidora			18,724.00			18,724.
Expediente de identificación del productor en los caseríos de Jalca Pampa y Shirac			5,095.00			5,095.
Consultoría cuadro de rentabilidad			2,500.00			2,500.
Personal	4,650.00	9,000.00	12,300.00	10,500.00	6,300.00	42,750.
<b>TOTAL</b>	<b>12,245</b>	<b>107,099</b>	<b>38,619</b>	<b>32,846</b>	<b>55,555</b>	<b>246,363.</b>

Los principales gastos de la cooperativa son el camión, remuneraciones, maquinarias y semillas (papa nativa, menestras y cereales).

A nivel institucional, la distribución de gastos de la Cooperativa es:

	2020	2020	2019	2019
<b>Ventas Netas</b>	1888711.00	100.0%	9227073.00	100.0%
(-) Costo de Ventas	-1615258.00	-85.5%	-8723864.00	-94.5%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>273453.00</b>	<b>14.5%</b>	<b>503209.00</b>	<b>5.5%</b>
<b>(-) Gastos Operativos</b>	<b>-351489.00</b>	<b>-18.6%</b>	<b>-695351.00</b>	<b>-7.5%</b>
(-) Gastos de Administración	-174076.00	-9.2%	-299576.00	-3.2%
(-) Gastos de Ventas	-177413.00	-9.4%	-395775.00	-4.3%
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>	<b>-78037.00</b>	<b>-4.1%</b>	<b>-192142.00</b>	<b>-2.1%</b>
<b>Otros Ingresos (Egresos)</b>	<b>21382.00</b>	<b>1.1%</b>	<b>85843.00</b>	<b>0.9%</b>
Ingresos Diversos de Gestión	81786.00	4.3%	68710.00	0.7%
Ingresos Financieros	24067.00	1.3%	24241.00	0.3%
(-) Gastos Financieros	-27526.00	-1.5%	-27551.00	-0.3%
(-) Diferencia de cambio - neto	-56944.00	-3.0%	20444.00	0.2%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-56654.00</b>	<b>-3.0%</b>	<b>-106299.00</b>	<b>-1.2%</b>
Impuesto a la Renta (15%)	0.00	0.0%	0.00	0.0%
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>-56654.00</b>	<b>-3.0%</b>	<b>-106299.00</b>	<b>-1.2%</b>

En el 2020 los gastos administrativos y gastos de ventas representan el 18% de los ingresos en comparación al 7% en 2019.

Este incremento relativo de los gastos esta debido a la disminución de ventas (-80%) en tara. Hay una pérdida contable de - S/ 56,654 en 2020.

Recomendamos disminuir los gastos financieros y minimiza riesgos de diferencia de cambio. En 2020, los mayores activos corrientes son los anticipos a proveedores (40%) y son las cuentas por cobrar al personal (17%). La Cooperativa tiene el reto la recuperación pronta de esos recursos. La estrategia de adquisición de propiedades representa el 23% de los activos, lo que permite apalancamiento financiero para APTN.

	2020	%
<b>ACTIVO</b>		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		
Efectivo y equivalentes de efectivo	21490	0.6%
Valores	0	0.0%
Cuentas por cobrar comerciales - terceros	147080	4.4%
Cuentas por cobrar al personal, socios y gerentes	549360	16.6%
Cuentas por cobrar diversas - terceros	189506	5.7%
Inventarios	21413	0.6%
Créditos a favor de impuestos	224921	6.8%
Anticipos otorgados a proveedores	1312669	39.6%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2466438</b>	<b>74.3%</b>
		0.0%
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		0.0%
Propiedades, planta y equipo - neto	768687	23.2%
Activos biológicos	82261	2.5%
Intangibles - neto	926	0.0%
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>851874</b>	<b>25.7%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3318312</b>	

R. 5.3 Definición del ritmo de ejecución presupuestal (en base a un cuadro anual) y análisis de las modificaciones contables realizadas.

APTN ha tenido un retraso en la ejecución del programa y ha logrado ejecutar todo el presupuesto el último año.

El sistema de subindicador permite saber el avance de ejecución por subindicador. Si alcanza el techo, la Cooperativa sabe que ya no puede gastar en este subindicador con el programa.

Los actores han definido una estrategia de consolidación de la Cooperativa mediante inversión (infraestructura, herramientas).

La mitad de las OP tienen un capital. Las OP exitosas son las que tienen inversión en abonos, remedios, mecanización, además de las salidas comerciales.

R. 5.4 ¿Cuál es la capacidad para auditar las cuentas de la asociación y cuáles son las principales conclusiones de la última auditoría?

Las auditorías contables son importantes porque dan una visión integral del comportamiento de la organización, sin embargo, es necesario complementar con acción de control de los órganos de vigilancia y fiscalización de la cooperativa. El comité de vigilancia es responsable de fiscalizar el buen funcionamiento del Sistema Interno de



Control. Es necesario fortalecer las capacidades de sus miembros en auditorías para un mejor sistema de control de la gestión de la Cooperativa.

En el pasado, la Cooperativa ha asumido un riesgo crediticio alto (adelantos a acopiadores a tara y compra del terreno en Paijan).

Las declaraciones mensuales y anuales obligatorias de la SUNAT si son entregados cumpliendo a las exigencias. APTN actualiza mensualmente el cuadro de rentabilidad y cuadro de nuevos clientes.

#### 4.6. Sostenibilidad social del partnerio

R. 6	Sostenibilidad social del partnerio	+/-																		
R. 6.1	¿Cuántos beneficiarios directos e indirectos hay?																			
<p>La Cooperativa trabaja con 56 socios (De las nuevas cadenas productivas), organizados en 6 OP y 2 productores individuales (~165 beneficiarios indirectos). En periodo de cosecha, suelen contratar de 1 a 3 jornaleros por cada socio.</p> <p>APTN actualmente tiene 77 socios que en su mayoría son de la cadena productiva de Tara.</p> <p>El número de socios ha bajado porque APTN ha dejado de comprar volúmenes importantes; los socios reciben beneficios de los proyectos que son gestionados por la Cooperativa. APTN no distribuye las ganancias a los socios porque las reinvierte en la Cooperativa.</p>																				
<table border="1"> <thead> <tr> <th>OP</th> <th>Socios</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Shicomumi Ichocan</td> <td>19</td> </tr> <tr> <td>Shirac Jucat</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Laguna Llaygan</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Quinuamayo</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Santa Rosa de Pauca</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Sr. Mauro</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Sr. Pedro</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Artesanías de Mimbre</td> <td>4</td> </tr> </tbody> </table>			OP	Socios	Shicomumi Ichocan	19	Shirac Jucat	5	Laguna Llaygan	10	Quinuamayo	6	Santa Rosa de Pauca	10	Sr. Mauro	1	Sr. Pedro	1	Artesanías de Mimbre	4
OP	Socios																			
Shicomumi Ichocan	19																			
Shirac Jucat	5																			
Laguna Llaygan	10																			
Quinuamayo	6																			
Santa Rosa de Pauca	10																			
Sr. Mauro	1																			
Sr. Pedro	1																			
Artesanías de Mimbre	4																			
R. 6.2	¿Cuál es la frecuencia de las AG/CA y cuáles son las principales decisiones tomadas? ¿Son necesarias modificaciones?																			
<p>Hasta 2019, APTN organizó varias AG. La AG ordinaria trata el balance anual y rendición de cuentas, cambio de directivos y la aprobación del plan de trabajo del siguiente año. Las reuniones del CA son mensuales para planes de trabajo, monitorear los proyectos y los estados financieros.</p>																				
R. 6.3	En caso de falta de participación, ¿qué medidas o cambios son necesarios?																			
<p>Los socios demuestran identificación importante hacia APTN. Ellos definen a la Cooperativa como un conjunto de personas que tienen retos comunes, para generar mayor ahorro en común.</p> <p>La asistencia a las reuniones de la Cooperativa es del 70% de los socios activos. Por un tema de sostenibilidad, la estrategia de la Gerencia de APTN primero es contar con un mercado seguro, antes de ampliar socios.</p> <p>APTN ha definido como modalidad para la incorporación de nuevos socios un periodo de prueba de tres años de trabajo en conjunto, para asegurar el compromiso real de los nuevos socios. Durante este periodo de prueba el mecanismo de participación es como observador, para empezar a tejer el hilo entre socios y la Cooperativa. Los socios de la cadena de tara no se involucran directamente con las cadenas alternativas.</p> <p>Recomendamos retomar nuevamente AG frecuentes para mayor participación de los socios. De igual forma fortalecer el CA y CV.</p>																				

#### 4.7. Incidencia política

R. 7	Incidencia política	+
R. 7.1	<p>Describir el nivel de formalización de las operaciones del partenaireo (inscripción actualizada en los registros públicos, pago de impuestos, autorizaciones sanitarias, autorizaciones comerciales, aplicación de la legislación laboral, etc.).</p> <p>La Cooperativa tiene registros sanitarios, inspección SENASA de la planta, autorización SERFOR, Sunarp (por la pandemia, sólo tiene vigencia del Gerente); sus declaraciones hacia la SUNAT actualmente están al día, antes tenía informalidad por la tara. APTN ha logrado gestionar 14 registros sanitarios de los siguientes productos: arroz pilado, papa seca, arveja partida deshidratada, harinas (camote, arroz, avena, centeno, de trigo centenario, garbanzo, maíz morado, mashca, tarwi y hojuelas de avena, papa chips). De las 6 OP, 2 están formalizadas (Shicomumi y Santa Rosa de Pauca). Las OP que no están formalizadas necesitan un seguimiento en el fortalecimiento de sus capacidades institucionales, con soporte de documentación para que ellas mismas puedan gestionar recursos y proyectos.</p>	
R. 7.2	<p>Describir la incidencia política en términos de participación en una política, espacios de consulta privados/públicos, representación, servicios técnicos recibidos, reconocimientos otorgados, permisos obtenidos</p> <p>La Cooperativa revaloriza los cultivos de la biodiversidad andina en la sociedad peruana y participa de espacios públicos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con SERFOR para mejorar la normativa de la producción de tara a favor de todos los productores. La tara es considerada como planta silvestre, lo que implica tramites costosos y gestiones.</li> <li>• Con Sunat, coordina inspecciones en campo a comerciantes de tara para formalizarlos y puedan tributar.</li> <li>• En INACAL, tienen la secretaría técnica para promover normas técnicas.</li> <li>• CORETARA Y CONATARA permiten generar tecnologías, propuestas normas y políticas para el desarrollo de la cadena tara.</li> <li>• El Gobierno entrega diploma de honor de la Condecoración Midagri a APTN en el tercer puesto por diversificar su producción con trigo, centeno, cebada y una línea de chips de papas nativas. Desarrolló 16 temas de investigación para mejorar la productividad de la Tara, generando valor agregado a sus cultivos, con 206 hectáreas de producción orgánica certificada (Tara, cereales, menestras y papa). Ha innovado con nuevas variedades de trigo en la zona.</li> </ul> <p>Recomendamos la participación de la Cooperativa en compras públicas como el programa vaso de leche, comedores populares y compras myPerú, que es operado por los municipios. Pueden desarrollar estrategias inversas, identificando a la directiva del comité de madres beneficiarias para presentarles las bondades del producto. Asimismo, postular al PAI de Mincetur (convocatoria que puede financiar una parte de certificación, registro sanitario y procesamiento).</p>	
R. 7.3	<p>¿Cuáles son las redes, espacios o grupos temáticos donde participa el partenaireo?</p> <p>La Cooperativa ha logrado consolidar espacios multi-actores, representación y reconocimiento del productor en la sociedad. Convenio con Municipalidad Distrital de Sabogal “Siembra de cultivos diversos por pisos ecológicos”. Socio de ADEX</p>	

Presencia en cadena TARA con productores de distritos: José Manuel Quiroz, Jesús, Asunción, Asociación Asunción APACUA y Provincia de San Marcos  
 Presencia en cadena CEREALES, MENESTRAS Y TUBERCULOS con productores de distritos: José Manuel Quiroz, Sabogal, Pedro Galvez, Ichocan, Marcabal (La Libertad).

#### 4.8. Contribución de Autre Terre a la constitución y el fortalecimiento del partenariado

R. 8	Contribución de Autre Terre a la constitución y el fortalecimiento del partenariado	++
R. 8.1	¿Cuál es el rol de la Coordinación de Autre Terre en el fortalecimiento de las capacidades del partenaire y de los beneficiarios?	
El rol de la Coordinación entre Autre Terre y APTN, es un trabajo de cogestión de 50/50 en la toma de decisiones, desarrollo de estrategias para cumplimiento de los objetivos, apoyo metodológico para la transparencia y buenas prácticas, contable, compras, la rendición de cuentas, el soporte en la ejecución de nuevos proyectos y respaldo para resolver obstáculos. Fomenta el trabajo en conjunto con una flexibilidad en la ejecución del programa, lo que da la posibilidad de cambios o adaptación de plan inicial en función a las circunstancias o evoluciones.		
R. 8.2	¿En qué medida el apoyo de la Coordinación Autre Terre Perú es importante para el logro de los resultados y la autonomización del partenaire/ de los beneficiarios?	
La labor del Coordinador de Autre Terre ha permitido fortalecer la gestión del programa, con la transferencia de conocimientos, aprendizajes en la toma de decisiones (compras, inversiones, comercialización y mercadeo). APTN ha brindado contrapartida para la <b>adquisición de infraestructura, introducción de nuevas cadenas productivas, equipamiento de plantas de transformación y la generación de productos con valor agregado.</b> Autre Terre da soporte a la Cooperativa para la creación de alianzas Agroferias Campesinas, compradores en Lima etc.		
R. 8.3	¿Cuáles son los recursos (financieros y de otro tipo) que brinda Autre Terre?	
En Inversión, Insumos naturales, centro de semillas y plantaciones, acopio/transformación (maquinaria y herramienta), certificación y marca. En Funcionamiento, mercados locales agroecológicos, AG, aumento de socios, formalización organizaciones, diagnósticos, estudios, incidencia, apoyo a la comercialización. Un apoyo a nivel de personal.		

#### 4.9. Análisis de las dimensiones de la autonomía del partenaire y de los socios

R 9.	Análisis de las dimensiones de la autonomía del partenaire y de los socios	+
R. 9.1	¿Cuál es la situación económica de los beneficiarios en términos de trabajo (producción, comercialización, dinámica empresarial) y generación de ingresos?	
La Cooperativa hace un gran esfuerzo por buscar mercados fijos y rentables en la ciudad de Lima, para ofrecer precios un poco más altos (ej.: 20% más) que los que ofrece el mercado. El precio de la Cooperativa es un poco más alto al mercado (ej : S/ 50 la arroba de frejol en Juquat; S/ 25 la arroba de trigo en Chirac). El diferencial de precios varía según los caseríos y los <b>productos</b> . En papa, la venta a la <b>Cooperativa</b> ha mejorado un poco, les da		

un poco de ahorro. Por ejemplo en Quinuamayo : S/ 5-7 la arroba en cosecha y S/ 13 (1ra) o S/ 8 (2da). En Chirac, el socio indica que la pequeña ganancia no alcanza para cubrir las necesidades (aceite, animales, pozo etc), pero ellos priorizan. Algunos socios ya tienen acceso a crédito.

La diversificación y adaptación de nuevas variedades de semillas les ha permitido duplicar sus producciones en rendimientos. Los socios tienen mayores ingresos y han mejorado su calidad de vida (adquisición de animales menores).

La Cooperativa recoge su producción en chacra y paga precios justos a los productores (puntos adicionales sobre el mercado).

Debe asegurar nuevos mercados para ser sostenible y responder a las expectativas de los productores, específicamente para papas nativas. Busca nuevas semillas para mejorar los rendimiento y volúmenes.

A nivel de las OP, la asociación Shicomumi vende coronta y panca de maíz morado directamente a una empresa en Lima, Santa Rosa participa en una feria local, prácticas de trueque (en caseríos alejados). La mayoría vende sus productos excedentes (lo que la Cooperativa no puede comprar) a acopiadores, en ferias (mercaditos) locales, el mercado provincial de San Marcos y Cajabamba.

R. 9.2 ¿Cuál es la situación económica de la organización de segundo nivel (transformación, economía de escala, creación de nuevos mercados)?

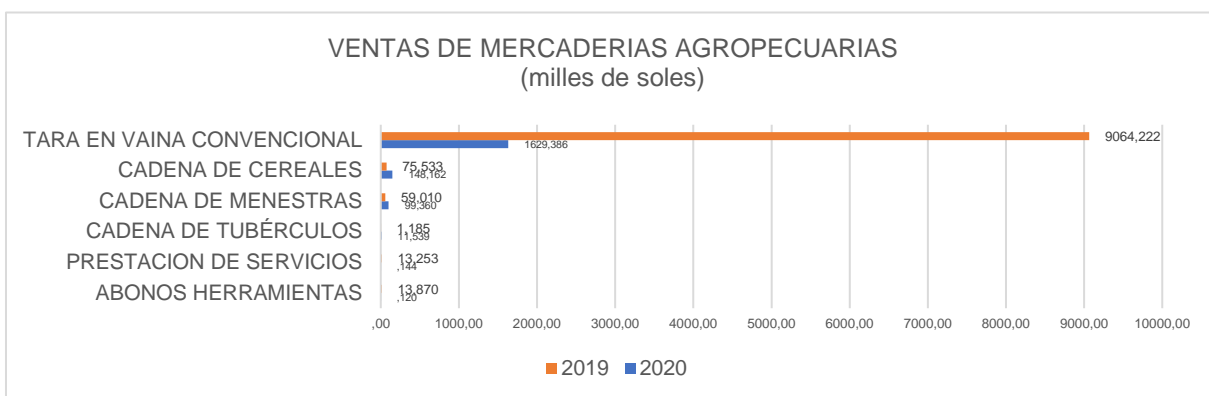
Dentro de la estrategia de diversificación productiva de APTN cuenta con 47 productos (entre granos y tubérculos), en cereales desarrolla 15 tipos de harinas.

Harinas		
Harina de centeno	Harina de tarwi	Harina de plátano
Harina de trigo centenario	Harina de garbanzo	Harina de yuca
Harina de quinua	Harina de habas verdes	Harina de camote
Harina de kiwicha	Harina de lenteja	Harina de papa
Harina de Sarraceno	Harina de pallar blanco	Harina de maíz morado

La OP con mayor desarrollo es Shicomumi porque tienen fondos propios y poseen su local donde procesan maíz morado (secadora y moledora de panca y coronta). A nivel social es una organización inclusiva que incorpora a socios con capacidades diferentes y posee una conciencia de igualdad de género.

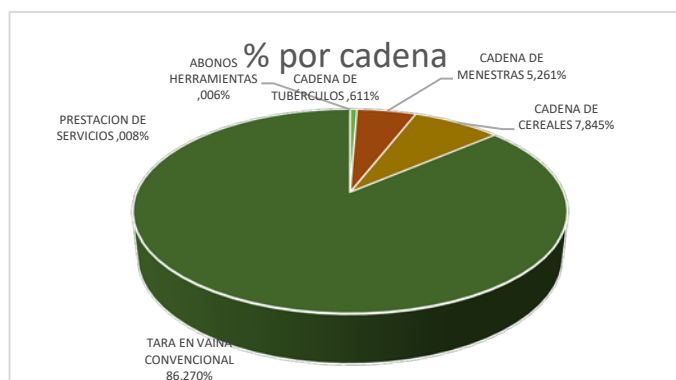
La Asociación de Santa Rosa posee una trilladora y un almacén (granos y trigos) y experimenta la introducción de semillas nuevas. La Asociación de Quinuamayo posee una pequeña planta de lácteos (paralizada), tiene cultivos de papa nativa e introducen semillas de papa. La organización de productores de cuy posee terrenos de trigos y centeno.

Observamos las siguientes fuentes de ingreso de APTN:



El 2019, el principal producto de comercialización es la tara con ventas de S/ 9,000,000. En 2020, hay una disminución de 82% en tara, con ventas de solo S/ 1,620,000. En cereales, vendió ~S/ 75,700 en 2019 y S/ 148,200 en 2020, duplicando las ventas de esta cadena.

En menestras, comercializo S/ 59,000 en 2019 y el año siguiente vendió S/ 99,400. En tubérculos, solo vendió S/ 1,200 en 2019 y S/ 11,500 en 2020.



Hay incremento significativo en las cadenas alternativas y la tara sigue el principal producto a nivel de ventas (86%) de sus ingresos. La rentabilidad de los productos alternativos es sin embargo mayor a la tara. La cadena de cereales representa 8%, la cadena menestras 5% y la cadena tubérculos 1% de las ventas anuales.

Pese a la pandemia, APTN ha logrado abastecer y mantener sus canales de venta en 2020. La Cooperativa ha

invertido en compra de terrenos, construcción de infraestructura, maquinarias y equipos.

R. 9.3 ¿Cuál es la situación social en términos de mejora de la calidad de vida, la seguridad alimentaria, la alimentación, la posibilidad de vivir en zona rural sin tener que migrar (creación de empleos locales)?

La intervención del programa ha sido positiva porque permitió mejorar la calidad de vida de los integrantes de las OP, permitió la adquisición de animales menores, mejorar su alimentación, educación, incrementar su producción, cuyo destino es para el consumo y comercialización.

En la mayoría de organizaciones, los socios son adultos mayores y es escasa la participación de jóvenes en la agricultura. En la reflexión de Don Isidro de Santa Rosa de Pauca “**La agricultura de la nueva generación, no hay**”. Hay pocos jóvenes para el involucramiento de la chacra, porque los jóvenes se van a la ciudad; hay un envejecimiento en muchas organizaciones.

Los socios obtienen ingresos por la comercialización de su producción, que le venden directamente a la Cooperativa a un precio justo. APTN promovió empleos en el agro sostenible (los socios contratan 1 a 3 jornales en cosecha por socio).

La llegada de retornantes durante la crisis ha generado nuevas dinámicas.

R. 9.4 ¿Cómo la organización gestiona su capital de acopio (ej. seedcapital), qué impacto tiene este capital y qué necesita para mantenerlo en el tiempo?

La Cooperativa posee recursos limitados para usar capital de acopio (S/ 21 490.00). Anteriormente dependía del capital de su comprador EXANDAL en tara.

APTN es promotor y operador de un “**fondo rotatorio**” (\$ 94,875) otorgado por KIVA (USA): este capital permitió a la Cooperativa comprar granos, menestras, tara e invertir en compra de nuevas semillas.

Los socios usan los préstamos de Kiva para financiar la compra de fertilizantes orgánicos e insecticidas. Permitir diversificar sus cultivos agregando aguaymanto, papas, cereales y/o maíz a sus tierras. El préstamo asciende a \$ 2500 a una tasa de 13% que APTN utiliza para cubrir gastos (administrativos y financieros).

#### 4.10. Análisis global del cronograma del partenariado y de los actores

R. 10 Análisis global del cronograma del partenariado y de los actores +

R. 10.1	Definir un calendario desde el inicio del partenariado hasta 2022 describiendo el estado actual y las etapas cada año (con una breve descripción) para que el partenariado sea autónomo.
	<p>Las etapas que paso la APTN fueron: sus inicios en 1993 se formalizaron como APROSAM (Asociación de productores de tara de San Marcos), con el apoyo de la ONG AC Tierra, en partenariado con Autre Terre. El objetivo era manejar cultivos tara y cochinilla, para lograr ser exportadores directos.</p> <p>En 1995, AC Tierra compra un terreno de 2 ha en San Marcos, con fondos de Autre Terre para la construcción de oficina, planta de transformación de tara (polvo de tara) y secado de cochinilla.</p> <p>En 1999, invierte en una línea de selección de producto tara en campo (por desperdicios y fallas en la planta).</p> <p>A nivel de inversión, han seguido 3 etapas:</p> <p>Etapa 1: Constitución de AC Tierra con socios peruanos y belgas, quienes empoderaban a socios locales (personajes renombrados de la localidad).</p> <p>Etapa 2: Renuncia de socios extranjeros, asunción de líderes locales empoderados y fortalecimiento de una asociación para transferir todo lo construido e implementado.</p> <p>Etapa 3: Transferencia de lo implementado a APTN y ceder bienes de AC Tierra. Lastimosamente, AC Tierra no respeto este compromiso, argumentando que APTN no estaba listo para asumir dicho compromiso.</p> <p>2007 - APTN reinicia sus operaciones de forma independiente, con el liderazgo de Víctor Quiroz.</p> <p>2014 - APTN evoluciona de una asociación de productores a una Cooperativa.</p> <p>2016 - AC Tierra elimina definitivamente como socio a APTN.</p> <p>2017 - Autre Terre reinicia sus trabajos en la localidad de San Marco con APTN. Para este programa, hubo un retraso de 5 meses de parte de Autre Terre, luego APTN demoró hasta fin de 2017 para iniciar. Los factores son que APTN estaba anteriormente ocupado por la tara y que su enfoque de actividad inicial era distinto del enfoque de resultados de Autre Terre.</p> <p>Implementación de laboratorio de biocontroladores. Retraso de 2 años en la construcción del centro de acopio (terreno no regularizado).</p> <p>2018 - Compra de guano (32 TN), semillas y camión.</p> <p>2019 - Siembra de 15 ha de menestras/cereales, VA (mejoras molino asociado), papas chips (rebanadora y freidora), una persona en comercialización, cuadro de rentabilidad con consultor. 5 visitas en Lima (reunión con 56 panaderías, biotiemendas, restaurantes, procesadores) y tiene 35 clientes. 6 OP consolidadas. certificación (orgánica y registro sanitario).</p> <p>2020 - 23 has de avenas, 8 has de menestras, 4 has de tubérculos (papas nativas, ollucos y maca). Compra de seleccionadora de granos, construcción de la planta (S/ 26,000), nuevos productos (arroz en grano y harina, frijol de colores, papa amarilla). Compra y distribución 467 kg de semillas, para 41 productores (maca, garbanzo, papas nativas de color, maní, frijoles, arroz) y 460 sacos de guano de caprino. 38 nuevos clientes. 16 nuevos productos (2 arroz, 3 frijol, papa amarilla, 6 hierbas aromáticas, 2 trigo, camote, yuca, plátano en harinas).</p> <p>2021 - SENASA autorización sanitaria, implementación de la planta de procesamiento de granos (1er piso) y panadería (4to piso).</p>
R. 10.2	¿Cuál es la estrategia, los medios y las iniciativas implementadas para ser autosuficiente en 2022?

Para lograr la autosuficiencia, recomendamos estrategias de diversidad productiva, diseño de productos con valor agregado, fortalecer las capacidades de gestión y comercialización:

- Comercializar en el extranjero (2 nuevos mercados por año)
- Fortalecer la comercialización de las 3 nuevas cadenas productivas (cereales, menestras y tubérculos)
- Incorporar a su gama de productos frutales (palto), cacao y hortalizas.
- Implementar un centro de comercialización directo en mercados de Lima y capitales de las regiones.
- Acceder a financiamiento para Incrementar la comercialización de tara
- Generar un área de ID + I (investigación, desarrollo e innovación) en procesos de Tara
- Mejorar las alianzas institucionales con las municipalidades de las Zonas de intervención
- Presentar nuevos proyectos a fondos concursables con componente de desarrollo de abonos, bio controladores y semillas.
- Implementar un almacén de altura para la conservación de semillas.
- Fortalecer e implementar molinos propios con condiciones sanitarias de acuerdo a normativa.
- Gestionar e Implementar el programa de comercio justo de Promperú
- Realizar la recertificación (orgánico, GG) y renovar los registros sanitarios.

APTN como estrategia de diversificación productiva, quiso ampliar con sus propios socios productores de tara. Pero al analizar las condiciones de clima y altitud de San Marcos, decidió incorporar a nuevos grupos en diferentes zonas de las provincias de San Marcos, Cajabamba y Sánchez Carrión (La Libertad). La relación entre APTN y las OP es relativamente nueva (oscila entre 2 a 5 años).

Recomendamos identificar las zonas donde FONCODES está ejecutando el programa HAKU WIÑAY mediante las municipalidades distritales para aprovechar los fondos de emprendimientos, alineados a los objetivos de la Cooperativa (ej.: transformación y valor agregado).

R. 10.3	¿De qué manera contribuye el programa al logro de la autonomía del partnerario y cómo fortalecer, precisar y/o reorientar su estrategia?
---------	--

Con el acompañamiento de Autre Terre y el cofinanciamiento, APTN logra mejorar la producción orgánica sostenible de calidad, introducción de nuevas cadenas de producción (cereales, menestras, tubérculos y hortalizas), asegura la remuneración de un personal de comercialización, implementación de activos e infraestructura.

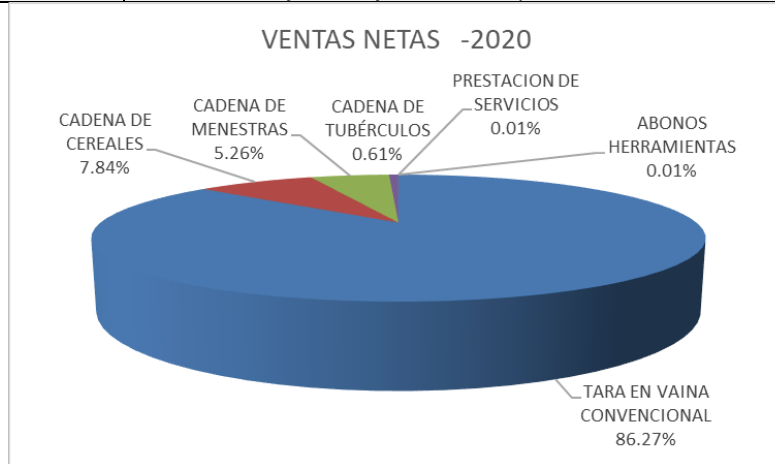
La diversificación de productos es una gran estrategia comercial. APTN prevé trabajar en difundir la importancia de agroecología en la nueva generación (escolares).

La Cooperativa debe encontrar fuentes de ingresos a través de comercialización, generación de valor agregado, consultorías y formulación de proyectos que garanticen y soporten los gastos fijos. La experiencia de APTN ha permitido conseguir cofinanciamiento a través de 2 proyectos en 2020 y 2021. Hemos identificado 6 convocatorias (Somos artesanía, Procompite, Agroideas, Haku Wiñay, PAI, Turismo Emprende) donde la Cooperativa y sus asociados presentan un alto potencial.

#### 4.11. Relación de autonomización del partnerario y de los beneficiarios

R. 11	Relación de autonomización del partnerario y de los beneficiarios	+/-
-------	---	-----

R. 11.1 Determinar los indicadores de la autonomía del partnerio a nivel económico (indicar los ingresos anuales propios y la parte de los gastos de personal asumidos por el partnerio).



En el 2020, APTN tuvo ventas netas por S/ 1 888 711 en Tara, cereales, menestras, tubérculos. Ha generado un resultado acumulado neto de S/ 176,913, con saldo efectivo de S/ 21,490. A nivel de ventas, la Tara es su principal producto (86%), pero las cadenas alternativas representan más de la mitad de la ganancia.

A nivel de personal, la Cooperativa tiene un buen nivel de autonomización porque cubre 90% de las planillas mensuales del personal (Autre Terre cubre solo 10%).

R. 11.2 ¿El partnerio - y los beneficiarios - son más en una relación de dependencia o de autonomización en relación a la institución local -APTN- por un lado y en relación a Autre Terre por otro lado?

La relación de dependencia de las OP hacia APTN es en diferentes niveles. La OP más encaminada a su autonomía es Shicomumi porque se reúnen frecuente por cuenta propia y tienen fondos propios. En Santa Rosa, se reúnen frecuentemente y han gestionado una trilladora del Ministerio de Agricultura. En Quinuamayo, ya han gestionado un proyecto de Haku wiñay, pero se reúnen esporádicamente. La organización de productores de cuy trabaja con otras instituciones. Las otras 3 OP son organizaciones familiares que han logrado iniciativas en conjunto como la compra de terrenos, compra de motobomba para mejorar su producción. El grupo de mujeres artesanas - tejedoras de canasta han vendido su primera producción y tienen planificado inscribirse al RNA.

Para lograr mayor autonomía, APTN brinda los siguientes servicios a las OP:

- Creación de mercado, basados en prácticas de comercio justo.
- SIC y certificación orgánica.
- Acompañamiento en la siembra y cosecha.
- 1 OP es muy autónoma, 2 OP están en proceso de autonomización y 5 requieren trabajar en su autonomía porque depende mucho de la Cooperativa.

Op	Reuniones	Capitalización y proyectos	Nivel de autonomización
Shicomumi Ichocan	Se reúnen frecuentemente	Plan de trabajo, cuentan con capital de S/. 5000. Han recibido un proyecto de un fondo japonés para su centro de secado.	++
Shirac Jucat	Se reúnen frecuentemente	Hacen compras en conjunto. Han ganado un proyecto para la implementación de motobombas. Disponibilidad de dar contrapartida.	-
Laguna Llaygan	Se reúnen esporádicamente	No tienen capital propio. La Cooperativa gestiona un proyecto para Trucha	-



Quinuamayo	Se reúnen esporádicamente	Han ganado un proyecto de Haku wiñay en lácteos, que, por temas de mala gestión, se encuentra paralizado	-
Santa Rosa de Pauca	Se reúnen frecuentemente	Disponibilidad de aportar. Han gestionado la implementación de una trilladora de la DRAG.	+
Sr. Mauro		Ninguno	-
Sr. Pedro		Ninguno	+
Artesanas de Mimbres	Se reúnen esporádicamente	Tienen planificado registrarse en el RNA y presentarse en fondos de Artesanía	-

R. 11.3	¿Qué elementos deben estar fortalecidos y qué reorientación estratégica es necesaria (especificando el papel de los diferentes actores)? Para formular e implementar un nuevo programa con el partenaire, ¿cuáles son los actores, estrategias y alianzas que se deben considerar?		
---------	--	--	--

#### **Autre Terre**

- Incrementar los recursos presupuestales para la generación de valor agregado y presentación final.
- Fomentar la difusión de productos de la Cooperativa en Lima (a través de una Central) y exportación.
- Propiciar espacios de participación y emprendimiento de las socias, valorizando el rol de la mujer andina.
- Buscar alianzas que recompensan el cuidado del medio ambiente (recuperación de suelos, aires, arborización y agua).
- Fortalecer aún más el escalamiento del cooperativismo entre regiones y a nivel nacional (intercambio de experiencias, sinergias entre partidarios, Central).

#### **Cooperativa**

- Reforzar el área de Abonos orgánicos, con la implementación de criaderos de animales menores, implementación de biodigestores y generación convenios con Agrorural y otras empresas privadas.
- Realizar el saneamiento físico y legal de los terrenos de APTN
- Implementar un programa de siembra de agua y tecnologías medianas de riego.
- Crear alianzas para la exportación (Promperú, DIRCETUR y Adex)
- Implementar la planta de proceso de cereales con el equipamiento faltante para generar valor agregado de las nuevas cadenas productivas.
- Fortalecer y empoderar al CA y CV
- Fortalecer la creación de nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Fortalecer la presentación de nuevos proyectos a convocatorias.
- Brindar mayores servicios de producción, mediante banco semillero laboratorio de instrucción de semillas
- Fortalecer las capacidades institucionales de las OP (ej.: vigencia) y soporte para perfiles.
- Garantizar la producción sostenible desde el inicio al final (estudios de suelo, transformación y comercialización).

#### **4.12. Preguntas de la evaluación**

R. 12	Preguntas de la evaluación	+
-------	----------------------------	---

R. 12.1	¿Los resultados del programa, analizados bajo el filtro de los criterios del CAD, están en línea con las expectativas?
<p>Los beneficiarios están alineados a la práctica agroecológica con orientación a mercados orgánicos. Contribuye al cuidado del medio ambiente, mejoran la calidad de vida de los agricultores, garantizando la seguridad alimentaria.</p> <p>Las familias usuarias son el eje principal del cambio dentro del sistema de producción propuesto en el proyecto, lograron significativamente mejorar su calidad de vida, alimentación, vivienda y acceso a educación. El vehículo para lograr este cambio duradero es el modelo del cooperativismo y la Economía Solidaria.</p> <p>APTN ha diversificado su producción con la siembra de nuevas variedades de semillas: 23 ha de cereales (trigo y centeno), 8 ha de menestras (garbanzo, lentejas, frijoles) y 4 ha de tubérculos (papas nativas, ollucos y maca).</p> <p>La Cooperativa está culminando la implementación de su área de cereales, panadería y chips de papa de nativa. Autre Terre financio maquinarias, equipos y personal de comercialización.</p> <p>APTN realiza incidencia política en espacios multi-actores -CORETARA, Agroferia Campesina (cf. párrafo 7.2)- para la representación del pequeño productor en la sociedad peruana.</p>	
R. 12.2	¿Ha integrado satisfactoriamente el programa las dimensiones transversales del género y el medio ambiente?
<p>Es importante la opinión de los socios y sus reflexiones sobre la desigualdad de género y la diferencia de pago entre peones varón y mujer. “La diferencia de pago a los peones no es justa porque ellas nos ganan a los varones en la cocina”; “Igual ejercen, igual deben ganar”; “Para mí, no hay diferencia de género para el pago de peón”. Las labores más exigentes como la yunta son para los varones. La socia de Shicomumi explica que las mujeres trabajan más en casa que el varón porque preparan la candela, el desayuno, los alimentos y después van al campo.</p> <p>Esta desigualdad es un aspecto idiosincrático de la población. El problema está en el machismo: los varones se han acostumbrado a menospreciar a la dama. Cuando un hombre trabaja en la casa, los vecinos le dicen “maricón”. Hay un pensamiento y una reflexión sobre género, pero necesita ser más concreto.</p> <p>De los 5 presidentes que tuvo APTN, 3 fueron mujeres. La Cooperativa define una representación de mujeres de mínimo 30% en el CA y CV. El 60% del equipo de APTN son mujeres. Hay una brecha por trabajar en los pagos del jornal del varón (S/ 30.00 a S/ 40.00) contra el de las mujeres (S/ 20.00 a S/ 30.00).</p> <p>Es necesario activar el Comité de género de la Cooperativa, generando iniciativas para una mayor participación de la mujer en la institución. Como primera iniciativa, APTN formó un grupo de 6 mujeres artesanas. Un maestro les ha capacitadas en elaboración de canastas, que han vendido a clientes panaderías.</p> <p>APTN tiene como objetivo que todos los productos sean orgánicos. En la última auditoria, tenían 84 productores certificados. Tienen 8 productos certificados y 5 en proceso (de los cuales 3 ya aprobados). Muchos socios pasaron del cultivo convencional (uso de agroquímico) al cultivo orgánico. Para la conservación de suelo, practican la rotación de cultivos y de parcelas (descansan varios años). Sin embargo, una parte de socios todavía utiliza urea. La Cooperativa debe reforzar su SIC (asesorías e inspecciones internas) a los productores para que aprenden y entiendo todos los procesos orgánicos. La Medalla Midagri ha reconocido a nivel nacional la labor de difusión y revalorización de cultivos andinos saludables. Son parte de las Agroferias Campesinas que difunden las cadenas cortas y el comercio justo.</p>	

R. 12.3	¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles del programa?
<p><b>Puntos Fuertes:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de productos.</li> <li>• Semilleros - adaptación de nuevas variedades con mayores rendimientos.</li> <li>• Mercados fijos para las cadenas de harinas.</li> <li>• Certificación Orgánica.</li> <li>• Financiamiento para desarrollo de nuevos productos, implementación de equipamiento e infraestructura.</li> <li>• Emprendedurismo social, a través de proyectos pilotos.</li> <li>• Productos con alto valor agregado</li> <li>• Representación de Micro-productores con un ámbito macrorregional.</li> <li>• Estrategias a favor del productor y de la biodiversidad.</li> <li>• Estrategias avanzadas e infraestructura implementadas para dar VA a los diferentes productos.</li> <li>• Para la venta en Lima, hay un potencial con las líneas amplias que tienen alta rentabilidad.</li> </ul> <p><b>Puntos Débiles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con el personal necesario para el seguimiento en campo.</li> <li>• Insuficiente Capital de Trabajo y liquidez.</li> <li>• Los productos no cuentan con el empaque adecuado.</li> <li>• La unidad de papa nativa necesita mercados fijos.</li> <li>• Mayor presencia SGP.</li> <li>• Falta fortalecer más las OP en agroecología, certificación, formalización y convocatorias.</li> <li>• Fortalecer la política de personal: la consolidación del equipo fue un proceso largo, sin embargo, APTN ha logrado un dispositivo interesante en 2021.</li> <li>• En la fase inicial del programa, el ritmo de ejecución era demasiado lento (la Cooperativa logró recuperar este retraso).</li> <li>• A nivel regional, buscar mayor presencia y participación en plataformas de participación política y mesas técnicas.</li> </ul>	
R. 12.4	¿Cuáles son las principales enseñanzas que ha extraído el evaluador de la observación de los resultados del programa?
<p>57 familias de las nuevas cadenas productivas mejoraron su calidad de vida mediante la práctica agroecológica con orientación al mercado, garantizando la seguridad alimentaria y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.</p> <p>57 familias agricultoras se motivan con la introducción de semillas nuevas, desarrollando un proceso de aprendizaje mutuo entre técnico productivo y usuario para lograr adaptar las nuevas semillas a diferentes pisos ecológicos. Impulsa su desarrollo a través de la agricultura sostenible, ya que, son ellos quienes definen sus propias necesidades de cambio.</p> <p>El trabajo articulado de cooperación constante entre Autre Terre Perú y Cooperativa APTN para definir las estrategias a implementar, para fortalecer actividades de incidencia política, articulación al mercado, familias y la agricultura sostenible con una mirada holística.</p> <p>APTN trabaja en base al mercado con el propósito de asegurar las ventas, primero identifica el mercado potencial para posteriormente planificar las áreas de sembrío y el desarrollo de producto.</p> <p>La Cooperativa debe implementar el Comité de género y promover iniciativas para una mayor participación de la mujer en cargos.</p>	

La incidencia política de APTN ha permitido que las autoridades públicas, varias organizaciones de la sociedad civil y una parte de los ciudadanos sean sensibilizados, toman en cuenta y se movilizan a favor de la AE, la agricultura familiar sostenible y la economía social.

R. 12.5 ¿Cuáles son las conclusiones y recomendaciones del evaluador en vista del programa 2022-2026, que se centrará en la promoción de sistemas alimentarios sostenibles?

	Criterio	Valoración	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar proyectos de cofinanciamiento para solucionar problemas más importantes como la falta de agua, capital semilla para los productores como operador de KIVA u otros fondos para microcréditos.</li> <li>• Difundir la alimentación sana en las nuevas generaciones, a través de la agricultura familiar.</li> <li>• Contar con aliados para dar la presentación de los productos ofertados por las asociaciones, etiquetados, tipo de empaque, información, certificaciones.</li> <li>• Generar alianzas con instituciones públicas privados que estén en el entorno exportador (Promperú, Adex, Cámaras de Comercios).</li> <li>• Al grupo de artesanas inscribirlas en el RNA, para obtener beneficios.</li> <li>• Identificar el mapa de intervención del proyecto Haku Wiñay, donde las OP trabajan para direccionar a los socios, en proyectos “capital semilla”.</li> </ul>	R. 1	Pertinencia	++
	R. 2	Eficacia	++
	R. 3	Eficiencia	+
	R. 4	Sostenibilidad interna del partnerario	+
	R. 5	Sostenibilidad financiera del partnerario	+/-
	R. 6	Sostenibilidad social del partnerario	+/-
	R. 7	Incidencia política	+
	R. 8	Contribución de Autre Terre a la constitución y el fortalecimiento del partnerariado	++
	R. 9.	Análisis de las dimensiones de la autonomía del partnerario y de los socios	+
	R. 10	Análisis global del cronograma del partnerariado y de los actores	+
	R. 11	Relación de autonomización del partnerario y de los beneficiarios	+/-
	R. 12	Preguntas de la evaluación	+

exportador (Promperú, Adex, Cámaras de Comercios).

• Al grupo de artesanas inscribirlas en el RNA, para obtener beneficios.

• Identificar el mapa de intervención del proyecto Haku Wiñay, donde las OP trabajan para direccionar a los socios, en proyectos “capital semilla”.

A continuación, resumimos el avance de los 12 Resultados: 3 resultados con gran avance (“++”) que es Pertinencia, Eficacia, contribución de Autre Terre; 9 resultado con buenos logros (“+”) eficiencia, Sostenibilidad interna/financiera/social, Incidencia política, Contribución AT Autonomía, Preguntas transversales, Cronograma y autonomización.

### **R1 Pertinencia (++):**

La metodología de intervención es a través de grupos, la diversificación e introducción de nuevas semillas. Aplicando como estrategia primero trabaja en el aseguramiento de mercado, en base a ello programan la producción. Este enfoque ha asegurado avances tangibles en la diversificación de productos llegando a 47 productos. Pero el reto es fortalecer/formalizar a las asociaciones. De las OP, 4 han ganado autonomía y las otras tienen dificultades internas/externas. Otras estrategias son: comercio justo, incidencia política, acompañamiento, transferencia tecnológica.

### **R2 Eficacia (++):**

A nivel resultados, los avances del programa son: con algunas limitaciones R1(asistencia técnica, abonos, cultivos), muy fuerte el R2 (primera transformación y comercialización), una parte del R4 (incidencia política) y una parte del R5 (fortalecimiento interno). El reto como APTN es fortalecer el R1, R4 y R5. Dentro de la gama de servicios, encontramos prestamos de semillas, abonos, acopio, procesamiento, comercialización. Los cambios climáticos causan nuevas dificultades para los socios. La Cooperativa tiene herramientas de gestión y realiza rendiciones. Su CA se debe involucrar más en las decisiones estratégicas y falta retomar las AG para el ejercicio de gobernanza interna. Falta

sistematización de metodología para semillas (por el momento el aprendizaje es empírico).

### **R3 Eficiencia (+):**

APTN ha demostrado eficiencia, brindando recursos propios y aportes. Ha logrado resultados tangibles y consolidó su mercado. A nivel de inversión en infraestructura fue ~S/ 80,000.00 para la adecuación del área de cereales (piso 1) y la creación de la panadería (piso 4). Autre Terre financio parte del equipamiento como horno, amasadora, exhibidora por S/ 27,375.00.

6 de las 8 OP usan insumos naturales para la producción, lo que mejoró su rendimiento e ingresos económicos.

Los proyectos de PNIA y I-DEV INTERNACIONAL han permitido apalancar resultados.

### **R4 Sostenibilidad interna (+):**

Los ejes estratégicos son: producción, acopio, valor agregado, comercialización, administración, incidencia. APTN ha progresado en la definición de su política de personal : después de una rotación (salida de personal) importante, he establecido un equipo comprometido. A nivel de remuneración, el Gerente está en planilla. La mitad de las OP se reúnen frecuentemente, solo una OP cuentan con capital propio (una parte de las OP esta dispuesta dar aportes). La Cooperativa invierte las ganancias en activos, gastos administrativos y de personal.

### **R5 Sostenibilidad financiera (+/-):**

APTN está mejorando la aplicación de las reglas contables Dgd (después de ciertas dificultades en la fase inicial). Aplica el sistema de subindicadores. Su ritmo de ejecución presupuestal se mejoró al final del programa. Declara ante la SUNAT y realiza auditorías. La Cooperativa tiene riesgo de moneda (préstamo) y exposición a tasa de interés. Al comprar un gran terreno en la costa, APTN tuvo que orientar todo su capital hacia esta inversión al desmedro de las otras unidades; sin embargo la Cooperativa logró recuperar su inversión al momento de vender el terreno (con interesante plusvalía). Tiene una liquidez baja, pero debe mejorar los plazos de recuperación de cobranza a sus clientes, adelantos a proveedores, rendiciones a sus trabajadores. Los principales gastos son: compra de camión, adquisición de semillas, pago a personal, maquinarias agrícolas (motocultor), equipamiento para elaboración de chips, equipamiento para panadería (horno). Los principales gastos fueron destinados para equipamiento de maquinarias y equipos que dan valor agregado a la producción. APTN ha logrado canalizar la capitalización en su edificio de San Marcos y en compra de terrenos, ubicados estratégicamente.

### **R6 Sostenibilidad social (+/-):**

En las cadenas alternativas, 56 socios están organizados en 6 OP y 2 productores individuales. APTN tiene 77 socios de Tara. Los beneficiarios indirectos son ~165 actores. El CA debe involucrarse directamente en las cadenas alternativas (ej.: visitas de base del Presidente). Un reto es fortalecer la alianza estratégica de APTN con cada OP, más allá de la relación actual (enfocada en producción, comercial y lazos humanos) mediante nuevos servicios, apoyo en formulación de microproyectos, talleres de sensibilización etc. A mediano o largo plazo, APTN necesita planificar cómo puede invertir las ganancias de las cadenas alternativas también en las capacidades de las OP (por ej. mediante creación de una planta de abonos).

### **R7 Incidencia política (+):**

Hay un potencial para la participación de proyectos de financiamiento y poner contrapartida. La Cooperativa esta formalizada, cuenta con documentación y acreditación. APTN puede fortalecer más espacios multi-actores (ej.: SGP) y tener mayor presencia en Cajamarca. En tara ha logrado representación y reconocimiento del

productor ante las autoridades. Ha recibido un reconocimiento por la diversificación de producción en trigo.

**R8 Contribución Autre Terre (++):**

Trabajo de cogestión entre Autre Terre (50%) y APT (50%) en la toma de decisiones para desarrollo de estrategias, rendición de cuentas, el soporte en conseguir nuevos proyectos, creación de alianzas y respaldo para resolver obstáculos.

**R9 Análisis de la autonomía (+):**

A través del programa y tras un giro institucional, la Cooperativa ha logrado diversificar los productos con la introducción de nuevas semillas, darles valor agregado. Permite incrementar los ingresos de los socios, mejorar la calidad de alimentación y conservar los recursos naturales. La intervención de APTN como una organización de confianza y genera cambios en la aplicación de una siembra orgánica, logrando pagar 20-25% más que el mercado. A pesar de la pandemia, APTN logró el abastecimiento productos a sus clientes sin interrupciones. Entre 2019 y 2020, hubo un crecimiento importante de las ventas en las cadenas de cereales (196%), menestras (168%). En total, ha identificado 167 contactos de clientes de los cuales 37 se convirtieron en compradores y 130 están evaluando si comprarán nuestros productos. Sin embargo, la rentabilidad de la Cooperativa es aún limitada y debe trabajar en la diversificación, valor agregado y búsqueda de clientes.

**R10 Cronograma del partenariado (+), considerado como APTN :**

De 1995 a 2006, Autre Terre trabajaba con AC Tierra y APTN inicia su formación como organización de productores. Cuando AC Tierra se negó a transferir lo implementado en el proyecto con Autre Terre, esto generó una ruptura de partenariado. A partir de 2017, Autre Terre retoma el trabajo directamente con la Cooperativa. Hubo un retraso de 5 meses de parte de Autre Terre, luego APTN demoró hasta fin de 2017 para iniciar. En 2018, compra 32 TN de guano. En 2019, siembra 15 ha de menestras/cereales, línea papas chips (rebanadora y freidora). 5 visitas a Lima (reunión con 56 panaderías, biotiembras, restaurantes, procesadores) y 35 clientes. Trabajo con 6 OP y certificación (orgánica y registro sanitario). En 2020, compra de seleccionadora de granos, 38 nuevos clientes y 16 nuevos productos. En 2021, SENASA autorización sanitaria, planta de procesamiento de granos y panadería.

**R11 Relación de autonomización (+/-):**

1 OP es muy autónoma (Shicomumi), 2 OP están en proceso de fortalecimiento de su autonomía (Santa Rosa y Sr. Pedro) y 5 que requieren trabajar en su autonomía porque dependen mucho de la Cooperativa. Las OP reciben servicios de la Cooperativa en asistencia técnica, certificación y comercialización. Hay un potencial para compras públicas para programas sociales.

**R12 Ejes transversales (+):**

El modelo del cooperativismo, la Economía Social se basan en la agricultura familiar y son espacios de APTN donde existe y promueve la participación de las mujeres en las OP y la inclusión de socios con capacidades diferentes. La equidad de género es un reto importante. A nivel interno, la Cooperativa debe implementar un Comité de género y externamente gestionar espacios para la revalorización del rol de la mujer andina en la sociedad.

La conservación del medio ambiente es parte del ADN de la Cooperativa y la economía social; la transición hacia la agroecología es un proceso exigente para los socios, pero APTN ha logrado lazos de confianza y motivación con la inserción de nuevos cultivos. Y La contribución del binomio Autre Terre Perú y APTN donde realizan un trabajo articulado, consensuado, de cooperación constante y en complementariedad, para mejora de la

producción agrícola. Ciertos socios usan todavía químicos, por lo que APTN debe fortalecer el SIC, ofreciendo mayores alternativas (para abono y contra plagas).	
R. 12.6	¿Cómo ven los socios de SIA los vínculos, colaboraciones y sinergias que se han tejido entre ellos en el marco del programa (vínculos de interés, relevantes, naturales, forzados, útiles, inútiles...) y por qué?
<p>APTN ha realizado importantes esfuerzos de sinergias a nivel SIA con Frutos del Ande y con Agrecu. Permitió una transferencia de conocimientos y un aprendizaje recíproco, basado en resultados definidos previamente con los actores en el terreno. La sinergia con actores belga, grupo SIA, dio a conocer experiencias de trabajo en otras regiones y poderlos adaptar a nuestra realidad. También generó propuestas de mejora de la producción agroecológica e involucramiento en el desarrollo de la Agricultura Familiar. La Dgcd pide buscar sinergias del punto de vista de la fuente cooperante. Sin embargo, las sinergias deberían también ser consideradas desde el punto de vista del país de intervención, es decir entre actores peruanos.</p> <p>El socio Isidro indica que la columna vertebral del pueblo es la agricultura, pero no es rentable.</p> <p>La Cooperativa se involucra en espacios de desarrollo de los productores y los vincula directamente al mercado, con una base sólida de la colocación de sus productos. Recomendamos participación en espacios de incidencia (ej.: SGP, mesas técnicas) para la agroecología y los productos alternativos. Las alianzas son : la municipalidad provincial de San Marcos, la municipalidad de José de Sabogal, municipalidad distrital de José Manuel Quiroz, Dirección regional de agricultura de Cajamarca, Agencia Agraria San Marcos, Dirección general de la producción, Promperú oficina Macro Región Noroeste, organizaciones privadas, Sociedad nacional de industrias Cámara de comercio y producción de Cajamarca, ADEX y cámaras binacionales Amcham, CAPECHI, Cámara Peruana Alemana, Cámara de Comercio de Italia en Perú y otros.</p> <p>Es importante la participación en espacios concertados, presupuestos participativos (provinciales, distritales y regionales). Recomendamos la postulación a fondos concursables Procompite regional y provincial, Innovate, PAI, Agroideas, Turismo Emprende, Somos Artesanos.</p>	
R. 12.7	¿Cuáles son las recomendaciones de los socios para fortalecer/consolidar los vínculos entre ellos y la coherencia del futuro programa conjunto SIA2?
<p>Articular mejor las interacciones de las tres ONG, partiendo de la identidad y fortalezas de cada partenaire, basado en un aprendizaje recíproco.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento mutuo entre partners SIA:</li> </ul> <p>Un partenaire A de una ONG fortalece un componente específico de un partenaire B de otra ONG durante un tiempo específico (el partenaire B es el principal responsable del objetivo de FC). Esta iniciativa parte de una agenda institucional común y prevé un presupuesto específico. Ej.: certificaciones locales, cooperativismo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transferencia de conocimiento (técnicas y herramientas) para el fortalecimiento organizacional de los partners:</li> </ul> <p>Propuesta de temáticas: formalización, principios de ESS (gobernanza, democracia interna, gestión transparente), política de personal, gestión organizativa (área administrativa, CA, AG), mecanismos de participación, creación de valor agregado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas y estudios coordinados a nivel de SIA:</li> </ul> <p>Ej.: Semana Agroecológica, campañas de sensibilización al consumo sano, Estudio sobre AE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambios sobre los modelos de FC y coacheo a partners.</li> </ul>	

Tipos de modelos: Integración de un equipo técnico de una ONG en la gestión de cooperativa, equipo asesor de una Asociación, Equipo Gerencial de una organización de productores.	
Las cooperativas deben buscar fuentes de diversificación a través de la comercialización, valor agregado y proyectos para garantizar el apoyo a las cuotas fijas. La experiencia de APTN le ha permitido asegurar el cofinanciamiento a través de 2 proyectos en 2020 y 2021, y necesita continuar presentando más material para abordar los desafíos actuales. Hemos identificado 6 convocatorias (Somos artesanía, Procompite, Agroideas, Haku Wiñay, PAI, Turismo Emprende), de las cuales la cooperativa y sus socios tienen alto potencial.	
R. 12.8	¿Qué es el impacto del Covid-19 sobre el programa? ¿Cómo la llegada eventual de “retornantes” (de las ciudades) ha cambiado la dinámica de la agricultura y de las comunidades?
Hay pocos retornantes de Lima y Trujillo. 10 familias regresaron (nietos o hijos de la comunidad) y sus padres les han cedido terrenos. Al llegar a las zonas, se han dedicado al sembrío. Al establecerse la dinámica laboral en la ciudad, 6 familias optaron por regresarse a la ciudad. 4 familias se han quedado ahora y se dedican a la agricultura porque tenían chacras.	

## 5. CONCLUSIONES

Recomendamos seguir el partenariado APTN/Autre Terre y que la Cooperativa fortalezca su búsqueda de cofinanciamiento. Al término del programa (2022-2026), ambos actores habrán trabajado directamente durante 10 años y la Cooperativa deberá ser autónoma. Concluimos que la Cooperativa promueve una producción sostenible y mejora de calidad de vida del productor agrícola familiar. Formulamos las siguientes recomendaciones para lograr la autonomía en 2026.

<p><b>Recomendación 1: Construir e Implementar el almacén de altura en Quinamayo y obtener con propósito de semillero (R3.2, R4.2 y R11.3)</b></p> <p>Estrategia 1: Saneamiento físico y legal del terreno de Quinamayo Estrategia 2: Valorizar la inversión e implementar el acondicionamiento de áreas, equipamiento básico, y funcionamiento.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Creación de una hub de almacenamiento</li> <li>-Semillero de bajo costo por el clima frío.</li> <li>-Reducir los riesgos de plagas</li> <li>-Ofrecer servicios de maquila y de tercerizado</li> <li>-Poseer aval para el apalancamiento crediticio</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitado recursos para inversión e implementación completa</li> <li>-Cumplimiento de normatividad de construcción e implementación de Estándares de calidad.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 2: Implementar la planta de procesamiento de cereales, chips de papa nativa y panadería (R4.2, R11.3, y R12.3).</b></p> <p>Estrategia 1: Evaluar las maquinarias y equipos necesarias para su implementación en procesamiento de cereales por línea de producción, harinas, laminados, estrujado, otros. Estrategia 2: Evaluar e implementar los equipos faltantes para la producción de chips y su envasado y empaquetado. Estrategia 3: Evaluar e implementar los equipos faltantes para la producción de pan.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-dar mayor valor agregado a productos agrícolas</li> <li>-Incrementar los ingresos por productos con mayor valor agregado.</li> <li>-Laboratorio de desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obsolescencia de equipos y maquinarias</li> <li>-Recuperación de la inversión al largo plazo</li> </ul>



<p>-Asegurar y garantizar la inversión en equipos de amplia duración</p>	<p>-Dependencia de proyectistas y carencia en Ayacucho -Susceptible a riesgos tributarios y de personal</p>
<p><b>Recomendación 3: Contar con una capacidad de transformación operativa del proceso de transformación de harinas (R2.2, R4.2 y R9.2)</b> Estrategia 1: Mejorar e implementar molino de piedra propio y terceros- DIGESA Estrategia 2: Implementar Buenas prácticas de manufacturas Estrategia 3: Buscar y mapear nuevos clientes de harinas, panaderías y bagueterías, pizzerías entre otros.</p>	
<p>Oportunidades -Realizar prospección de nuevos mercados -Suscribirse a membresías de instituciones reconocidas internacionalmente (Cámara de Comercio Internacionales y asociación de exportadores) -Gestionar ante instituciones del estado como Promperú y Produce investigaciones de nicho de mercado para la harinas integrales, cereales y chips -Compras estatales de municipios distritales a nivel nacional, programa de comedores populares</p>	<p>Riesgos: -Fuga de información por parte de propios y terceros. -Corrupción -Direccionamiento de procesos de selección</p>
<p><b>Recomendación 4: Creación de un laboratorio para la introducción y adaptación de nuevas semillas (R 1.1, R2.1, R3.2, R11.3, y R12.3)</b> Estrategia 1: Implementar un semillero/ invernadero propio de APTN Estrategia 2: Contratar un técnico agrónomo para introducción y adaptación de nuevas semillas</p>	
<p>Oportunidades: -Amplia gama de nuevos productos disponibles y alta rentabilidad -Demanda importante, diferenciación posible y clientes interesados</p>	<p>Oportunidades: -Amplia gama de nuevos productos disponibles y alta rentabilidad -Demanda importante, diferenciación posible y clientes interesados</p>
<p><b>Recomendación 5: Repotenciar el laboratorio de Biocontroladores (R1.2 y R2.3)</b> Estrategia 1: Diagnosticar el estado situacional del laboratorio. Estrategia 2: Adquirir un terreno específico para la instalación del laboratorio</p>	
<p>Oportunidades: -Generar un nuevo servicio para el desarrollo de biocontroladores a nivel Cajamarca -Ser una institución reconocida por a la investigación -contribución científica a la ciencia, sociedad y productores</p>	<p>Riesgos: -Inversión para lograr una adecuación completa. -fuga de información y de talentos</p>
<p><b>Recomendación 6: Disponer con una capacidad de productiva constante de cereales, menestras y tubérculos (R1.2, R2.2, y R11.1)</b> Estrategia 1: Realizar un estudio para aseguramiento de riego en las zonas de intervención. Estrategia 2. Provisionar de abonos y guanos a los socios en las zonas de intervención Estrategia 3: Fortalecer las capacidades productivas con asistencias técnicas especializadas por tipo de cultivo.</p>	
<p>Oportunidades:</p>	<p>Riesgos:</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control de toda la cadena, desde la producción hasta la comercialización</li> <li>-Incremento de volúmenes acopiados a socios</li> <li>-Promover la canalización y represamiento de aguas en las zonas altoandinas.</li> <li>-Disponibilidad del recurso para asegurar el abastecimiento de agua riego y bebederos animal.</li> <li>-Promover alianza con el ANA para el aprovechamiento del agua.</li> <li>-Aprovechamiento de las lluvias</li> <li>-disponibilidad de materia prima y semillas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Limitado capital para invertir en infraestructura.</li> <li>-La cuarta parte de la provincia de San Marcos cuenta con riego y el resto de terrenos son secanos.</li> </ul>
<p><b>Recomendación 7: Brindar fortalecimiento de capacidades asociativas para las OP orientados a convocatorias de proyectos y microfinanciamiento (R1.1, R 2.3, R 4.2, R 8.1, R 10.3, R 11.3 y R7.1)</b></p> <p>Estrategia 1: Generar un cronograma de talleres FC anual para las OP.</p> <p>Estrategia 2: Implementar un directorio anual de fuentes de financiamiento que incluya detalles: organización convocante, fechas de inicio y cierre de convocatoria, levantamiento de observaciones, resultados.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con OP solidas asociadas y formalizadas</li> <li>-Presentarse a convocatorias productivas.</li> <li>-Acceder a mercados formales</li> </ul> <p>Participar de programas del departamento de COOPERATIVISMO del ministerio de la Producción.</p> <p>Mejorar su sistema de control interno.</p>	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con OP solidas asociadas y formalizadas</li> <li>-Presentarse a convocatorias productivas.</li> <li>-Acceder a mercados formales</li> </ul> <p>Participar de programas del departamento de COOPERATIVISMO del ministerio de la Producción.</p> <p>Mejorar su sistema de control interno.</p>
<p><b>Recomendación 8: Fortalecer habilidades de los miembros del CA/CV (ej.: saber cómo analizar cuentas, participar en las adquisiciones) y aumentar la frecuencia de las AG (R4.2, R6.3, R11.3).</b></p> <p>Estrategia 1: Implementar un cronograma de capacitación en la primera semana de asumido el cargo CA/CV.</p> <p>Estrategia 2: Participar de programas de cooperativismo y asociatividad de instituciones del estado y ONGs.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Participar de programas del departamento de COOPERATIVISMO del ministerio de la Producción.</li> <li>-Mejorar el sistema de gestión institucional y gobierno corporativo.</li> <li>-Mejorar su sistema de control interno y fiscalización</li> <li>-Empoderamiento del CA, CV.</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Fuga de talento y aprovechamiento de la información</li> <li>-Utilización de la información a favor de terceros o auto beneficio</li> </ul>
<p><b>Recomendación 9: Formular y postular a fuentes de financiamiento PAI, Haku Wiñay, Turismo Emprende, Procompite, Agroideas, Somos Artesanía. (R4.2, R7.2, R10.3 y R11.3).</b></p> <p>Estrategia 01: Generar alianzas estratégicas con centros de educación superior para formulación de proyectos.</p> <p>Estrategia 02: Participar de programas de proyección social de las universidades.</p>	

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceder a capital de semilla mediante el área de proyectos.</li> <li>-Desarrollar proyectos para Procompite agroideas y otros fondos concursables.</li> <li>-Desarrollar proyectos incorporando aspectos turísticos, vivencial, científico y gastronómico para turismo emprende.</li> <li>-Desarrollar proyectos incorporando aspectos artesanales, para somos artesanos.</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Robo de ideas</li> <li>-Corrupción y favoritismo en el direccionamiento de ganadores</li> </ul>
<p><b>Recomendación 10: Implementar el Comité de mujeres y promover iniciativas de empoderamiento a las mujeres (R11.2, R11.3, R12.2)</b></p> <p>Estrategia 1: Fortalecer las capacidades de liderazgo de las mujeres mediante convenios con el CEM y ONG vinculados a la valoración de la mujer.</p> <p>Estrategia 2: Incorporar talleres para el emprendedurismo de las mujeres.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Erradicar el machismo y mejorar la igualdad de género</li> <li>-Fomentar la participación de las mujeres</li> <li>-Ser un ejemplo de organización exitosa que integra el protagonismo de la mujer en la provincia de san Marcos y Cajamarca</li> <li>-Oportunidades con ONG tema de Género</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio de mirada en la sociedad</li> </ul>
<p><b>Recomendación 11: Fortalecer la imagen institucional y mejorar la presencia digital de APTN para la comercialización (R2.1, R4.2 y R9.2)</b></p> <p>Estrategia 1: Fortalecer la presencia en redes sociales y plataformas virtuales.</p> <p>Estrategia 2: Gestionar la creación de contenidos adecuados.</p> <p>Estrategia 3: Implementar carrito de compras.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Virtualización del negocio e implementación de carrito de compras</li> <li>-Masificación de la información mediante redes sociales y buscadores</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar una mala reputación por el uso inadecuado de las redes sociales</li> <li>-Dependencia de un personal especializado</li> <li>-Costos y comisiones muy altos</li> </ul>
<p><b>Recomendación 12: Prospeccionar y exportar directamente a mercados nicho de productos orgánicos y de comercio Justo (R2.2, R4.2, R9.2 y R11.2)</b></p> <p>Estrategia 1: Realizar investigación y prospección de mercados internacionales.</p> <p>Estrategia 2: Participar activamente en ferias y ruedas de negocio internacionales</p> <p>Estrategia 3: Registrar a APTN en organizaciones gremiales – CCL, CCA, CAPECHI, AMCHAM OTROS.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Comercializar a precios más competitivos y justos</li> <li>-Incremento de volúmenes de comercialización</li> <li>-Nuevas alianzas con exportadores</li> <li>-Mejorar la red de contactos</li> <li>-Mejorar las habilidades de negociación</li> </ul>	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Inversión importante</li> <li>-Estándares exigentes</li> <li>-Infraestructura con capacidad adecuada y estándares internacionales</li> </ul>

## 6. ANEXOS

### 1. Lista Contactos

2. Fotos de Visitas de Evaluación
3. Ficha de OP de vistas de evaluación
4. RNA – Registro Nacional de Artesanas
5. Programa PAI
6. Cuadro partidas arancelarias e ideas para nuevos productos
7. Directorio de cooperantes en el Perú