



**INFORME
EVALUACIÓN FINAL
PROGRAMA COMÚN DE
PROMOCIÓN DE LA AGRICULTURA
FAMILIAR DURABLE Y DE LA
ECONOMÍA SOCIAL PARA UN
MUNDO MAS JUSTO
AUTRE TERRE PERU
2021**

Contenido

I.	INTRODUCCIÓN	2
1.1.	OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN	2
1.2.	CRITERIOS A EVALUAR	2
1.3.	DETALLES DE LA ORGANIZACIÓN A EVALUAR	3
II.	METODOLOGÍA	3
2.1.	Metodología de trabajo	3
2.1.1.	Proceso de construcción de instrumentos y análisis de variables a estudiar.	3
2.1.2.	Fases de Ejecución de la Consultoría	4
III.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	4
3.1.	Pertinencia	5
3.2.	Eficacia	7
3.3.	Eficiencia	8
3.4.	Sostenibilidad interna del partenaireo	10
3.5.	Sostenibilidad financiera del partenariado	13
3.6.	Sostenibilidad social del partenaireo	15
3.7.	Incidencia política	16
3.8.	Contribución de Autre Terre a la constitución y el fortalecimiento del partenariado	18
3.9.	Análisis de las dimensiones de la autonomía del partenaireo y de los socios	19
3.10.	Análisis global del cronograma del partenariado y de los actores	21
3.11.	Relación de autonomización del partenaireo y de los beneficiarios	22
3.12.	Preguntas de la evaluación	24
IV.	CONCLUSIONES	30
V.	ANEXOS	34

I. 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.

Autre Terre apoya a sus socios (a las organizaciones) en la realización de actividades económicas rentables que les permitan generar sus propios ingresos.

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 Frutos del Ande en Ayacucho 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.

1.2. 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 partnerio	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 partnerio	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 partnerio y de los socios	Analizar la autonomía del partnerio 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 partnerio y de los actores	Analizar la evolución del Partnerio desde su inicio hasta el 2022.
R. 11 Relación de autonomización del partnerio y de los beneficiarios	Determinar la autonomización del partnerio y los beneficiarios.
R. 12 Preguntas de la evaluación	Determinar las conclusiones obtenidas de la evaluación.

1.3. DETALLES DE LA ORGANIZACIÓN A EVALUAR

Organización: Cooperativa Frutos del Ande

Lugar de intervención:

Departamento de Ayacucho

Comunidades de Yanapampa, Acllahuasi, Pamparque, Luricocha, Huanta, Ocros, Seccllas, Ayrabamba, San Jose La Colpa, Ccaccañan, Quiucho, Trigopampa)

Departamento de Huancavelica

Comunidades de Tincuy Santa Rosa y Chontas Angaraes

Inversión 2017-2021: 358.726 €

II. METODOLOGÍA

2.1. 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:

2.1.1. 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.

a) Definición de unidad, qué, quienes y cuando

- b) Necesidades informativas
- c) Criterios de valor, preguntas relevantes
- d) Operacionalizar criterios a indicadores/ diseño metodológico
- e) Búsqueda y diseño de fuentes de verificación primarias y secundarias
- f) Trabajo de campo
- g) Recopilación de Informa
- h) Sistematización de datos
- i) Análisis e interpretaciones (contrastar componentes del proyecto, línea base con el impacto del proyecto)
- j) Juicios
- k) Recomendaciones
- l) Comunicación de resultados

2.1.2. 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.

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

- a) Revisión de los componentes del proyecto implementado.
- b) Revisión de documentos.
- c) Estudios previos.

2.1.2.2. FASE 02: Durante el trabajo de campo

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

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

- a) Análisis de la información obtenida.
- b) Preparación del informe preliminar.
- c) Discusión de conclusiones Informe final.
- d) Retroalimentación de enseñanzas y lecciones.

III. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

A continuación, se presenta los avances y desafíos para los 12 resultados de la evaluación.	Cada resultado es valorado: Gran avance (++) Buenos logros (+)
---	--

Se basó en entrevistas realizadas a las diferentes OPs, el equipo de la Cooperativa y los aliados.	Con dificultades (-) Riesgo importante (--)
--	--

3.1. Pertinencia

R. 1	Pertinencia	++
R. 1.1	¿Es pertinente el trabajo de los partenariados con los beneficiarios?	
<p>Las asociaciones beneficiarias consideran que reciben apoyo seguido en asistencia técnica productiva, tanto para la preparación de abonos orgánicos y bio controladores. Para el cumplimiento de los objetivos, cuentan con visitas programadas, iniciando con las visitas de la bajada de bases (identificación y selección de cultivo para los sembríos por cada zona), preparación de terrenos, siembra, preparación de abonos, seguimiento y auditoria en producción orgánica. La Cooperativa logró la apertura comercial y colocación de productos en el mercado de ciertas OPs.</p> <p>Se resalta el servicio de certificaciones que ofrece la Cooperativa de implementar el Sistema Interno de Control, dar seguimiento y cubrir el costo; esto ha permitido garantizar la comercialización en nichos de mercado. Así también ha sido indispensable la transferencia de conocimientos al productor que ha permitido solucionar problemas importantes en el momento adecuado.</p> <p>Para la transformación y creación de valor agregado, la Cooperativa cuenta con un centro de calidad-procesamiento-almacén (alquilado) en Huamanga, donde procesa harinas y hojuelas. Además, hay una pequeña planta descentralizada para despedrado y perlado en Pamparque, que falta repotenciar.</p> <p>Frutos del Ande desarrolló experiencia de co-exportación de chía y kiwicha a Francia a través de la importadora Ethiquable y en el mercado nacional están vendiendo en biotiendas.</p> <p>La transferencia de conocimientos en producción de abonos, tuvo un impacto positivo, con algunas limitaciones en la disponibilidad de guanos de corral (en particular para socios que no cuentan con animales). La Cooperativa puede generar oportunidades para la adquisición y proveeduría de guano de la zona o guano de isla.</p> <p>En la siguiente tabla, describimos la situación de las diferentes OPs de la Cooperativa, sus logros y dificultades, y nivel de autonomización. Este cuadro se completa con el análisis de autonomización/dependencia que realizamos en adelante (párrafo R11.2). 5 OPs tienen buenos (o muy buenos) avances para ser autónomas o cuentan con el potencial para lograrlo. 6 OP tienen dificultades (internas/externas) que genera una falta de sostenibilidad. 3 de ellas (Chontas, Ayrabamba y Ccaccañan) están comercializando a través de la Cooperativa, lo que fortalece la situación socio-económica de sus socios. Sus dirigentes con el apoyo de la Frutos del Ande, pueden fortalecer sus OPs y mejorar su autonomía.</p>		

	Productos	Abono, riego, comercialización	Valor agregado, inversión	Logro / Dificultad	Autonomía-dependencia
Yanapampa	Garbanzo, frejol, quinua, maíz, miel y animales menores.	Comercializan a través de la Cooperativa a precio justo.		Cambio del modelo de producción convencional a orgánico.	+
Acllahuasi	Quinua, avena y frejol.	Posicionan harinas en el mercado local.	Generan VA con harina (quinua y machka).	Cambio a modelo de producción orgánico.	++
Pamparque	Granos andinos (quinua, kiwicha), menestras.	Eran participantes de ferias en Lima.	Pequeña planta certificada para diversificar los productos, dando VA.	Pausaron su planta y la participación a las ferias. Falta retomar barras energéticas.	+

Tinkuy	Palta (cosecha sale antes) y tara.	Abonos orgánicos. Deficiencias en suelo y agua (baja producción).	Plantación de palta de la Cooperativa (cesión en uso)		-
Chontas	Avena, chíca, garbanzo, frijoles. Criaderos de caprinos.	Disponibilidad de guano. Comercializan a través de la Cooperativa a precio justo.			-
Secllas	Palta.	Comercialización individual de un socio (AgroFeria Campesina)	Centro de transformación de aceites (con el programa).		-
Ayrabamba	Chía.	Comercializan a través de la Cooperativa a precio justo.	Potencial para frutas (pulpa y harina de mango).	Potencial para el desarrollo turístico.	-
San Jose	Palta.	Certificación Global Gap. Mejores rendimientos. Cooperativa los apoya en la comercialización	Centro de acopio.		++
Caccañan	Quinoa, garbanzo y lentejas.	Comercializar a través de la Cooperativa a precio justo.	Motobomba (programa con aporte)	Hay intermediarios que desaparecieron sin pagar	-
Pacaycasa	Tara. Granja de cuyes.	Disponibilidad de guano. Comercializan a intermediarios.		Recreo turístico familiar.	-
Trigopampa	Tara. Palta (plantones)	Pozas. Acopio de tara.			+

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 que son pequeños productores tienen problemas de productividad insuficiente, falta de salidas comerciales y precios de venta bajos. Con el programa, la Cooperativa apoya a los productores organizados al incremento de la productividad de sus cultivos (con prácticas amigables al medio ambiente), coordina la comercialización organizada para tener poder de negociación con compradores y busca mercados exclusivos donde reconocen y valoran el precio de productos orgánicos.</p> <p>Para el fortalecimiento institucional, la Cooperativa se basa en una estrategia de formalización, con avances tangibles como organización de segundo nivel, pero los retos son las asociaciones distritales. Practica el comercio justo con sus socios y posiciona sus productos en mercados orgánicos. Realiza incidencia política para el reconocimiento del pequeño agricultor en la sociedad peruana.</p> <p>El acompañamiento de Autre Terre a la Cooperativa ha sido oportuno y constante. A modo de estrategia de autonomización, la Cooperativa brinda una gama de servicios productivos como asistencias técnicas, certificaciones, gestiones de abonos, sistemas de riego destinados a sus asociados.</p> <p>Las asociaciones beneficiarias muestran un nivel de satisfacción alto frente al modo de respuesta de Autre Terre a la solución de sus problemas. Propone alternativas de soluciones mediante la agricultura sostenible, o transfiriendo tecnologías y conocimientos, buscando la transformación de los productores en actores de su propio desarrollo.</p>	

Si el producto es orgánico o convencional, el comprador local paga el mismo precio. Las limitaciones constantes son **el mercado**, también carencia de espacios que promuevan la exhibición y comercialización de productos orgánicos.

3.2. Eficacia

R. 2	Eficacia	+
R. 2.1	Describir el dispositivo de acompañamiento, el fortalecimiento de capacidades del partenaire y el seguimiento-evaluación	
<p>El seguimiento y acompañamiento a las asociaciones por parte de la Cooperativa son oportunos. Las visitas de los técnicos de campo son entre mensuales y trimestrales, la relación técnico-productor es de constante aprendizaje mutuo. Los principales servicios como Cooperativa son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formalización ante Registros públicos, Asamblea General de socios, reuniones del Consejo de Administración y Vigilancia, planilla de trabajadores, beneficios sociales al día y Fortalecimiento de las organizaciones de base. 2. Preparaciones y aplicaciones de abonos y repelentes naturales, gestiones de guano de isla. 3. Implementación de certificaciones (Orgánico, Buenas Prácticas de Comercio Justo, SPP, Global Gap), gestiones de permisos (Registro Sanitario) 4. Organización de la oferta, determinación de volúmenes de producción, contacto y búsqueda de mercado. 5. Equipos y maquinaria para la transformación de productos con valor agregado: despedradora, perladora, harinera, hojuelera, tostadora; en proceso selector óptico, popeadora, prensa de aceite. 6. Cosecha, acopio, procesamiento de productos, embalaje, envío de productos y gestiones bancarias. 7. La comercialización en tiendas y ferias ecológicas, coexportación de chia y kiwicha, rentabilidad por cadenas. <p>El equipo, los dirigentes y los socios han logrado avances interesantes de los resultados, en particular el R1 (abonos, cultivos), una parte del R2 (transformación primaria y comercialización), R4 (incidencia política) y una parte del R5 (fortalecimiento interno). El reto como Cooperativa es fortalecer el R2 y R5.</p>		
R. 2.2	Describir las operaciones e iniciativas implementadas para la autonomía en términos de gobernanza, administración, producción, ventas, etc.	
<p>El partenaire ha implementado instrumentos de gestión como sus reglamentos internos de asamblea, de elecciones y de personal. Adicionalmente posee un organigrama y manual de funciones, con ciertas limitaciones en la distribución de los cargos funcionales. Otros documentos son los libros de actas, AG, CA.</p> <p>La Cooperativa realiza la planificación de actividades, identificación de resultados claves y las estrategias a tomar para el cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Desarrolla Asambleas Generales una vez al año para rendición de cuentas, información de logros y soluciones tomadas a problemas identificados. El Consejo Administrativo se reúne mensualmente para acordar los nuevos proyectos, plantean soluciones (ej.: riego), la distribución de los ingresos y la ejecución financiera de los proyectos (es decir compartir los montos necesitados y cuánto puede aportar la Cooperativa).</p> <p>La transferencia de tecnología de los técnicos de Frutos del Ande a las asociaciones ha sido un gran esfuerzo para su autonomía. Los cambios climáticos causan nuevas dificultades en la producción orgánica (plagas, estrés hídrico), lo que genera una</p>		

dependencia de los técnicos hacia los socios para lograr una producción de calidad exitosa.

La cooperativa busca mejorar la confianza y promueve su autonomía de los socios, logrando la participación de dos productores en la última negociación con IZANGROUP. La Cooperativa cuenta con varias máquinas para el desarrollo de productos y así procesar un abanico de productos más amplios (ej.: 7 semillas, barras energéticas, aceites).

8 OPs están formalizadas, cuentan con documentos de producción como el cuaderno de campo, registro de ventas y documentos normativos internos. La mayoría se reúne frecuentemente para tomar decisiones sobre todo antes de las siembras, 4 asociaciones se reúnen cuando los convoca el asistente de campo.

Para su autonomía, la Cooperativa debe **generar nuevos canales de distribución y comercialización, mejorando la cartera de clientes** y los volúmenes comercializados a precios justos.

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

- | | |
|----|---|
| 1. | <p>PROCOMPITE - Municipalidad Provincial de Huamanga:
Mejoramiento de la calidad y productividad de harina y hojuelas de quinua orgánica, en la comunidad de Pamparque.
Valor de financiamiento S/. 63,413.25
Ejecutados 100%</p> |
| 2. | <p>COVID-19 Iniciativa de Emergencia del Comercio Justo: Fondo para los Productores Asociados del Forum Fairer Handel – CAFA Pamparque, Ccaccañan Chontas
Valor de financiamiento =S/ 146,420,00
Ejecutados 100%</p> |
| 3. | <p>Capital Semilla – Fraternité Saint-Paul
Préstamo sin interés 20,000 € para capital de acopio de los granos, menestras y palta</p> |

3.3. 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.
---------------	---

La eficacia económica es el mejor uso del financiamiento que posee la Cooperativa por diferentes fuentes tanto propias y de cofinanciamiento. Es la relación entre recursos invertidos y resultados logrados, en tiempos oportunos:

Los recursos de la Cooperativa están presupuestados, pero son limitados para lograr resultados ambiciosos. Los volúmenes de comercialización son todavía insuficientes para cubrir los pagos de la organización, a pesar del potencial del mercado. La Cooperativa participó en concursos para el financiamiento de proyectos y alianzas con instituciones del estado.

Para el mejor control de sus recursos, posee una **política de adquisiciones** cotizando a precio de mercado de ello selecciona el más económico teniendo en cuenta criterios calidad, cantidad y precio. Recomendamos formalizar un procedimiento de adquisiciones que incorpore, planificación de compras, elaboración de requerimientos, cantidades, proveedores y procedimiento de selección, otorgando **responsabilidades al Comité de Vigilancia**, considerando aspectos éticos, morales y anticorrupción.

Las siguientes 2 inversiones han tenido avances y presenta una eficiencia baja, en particular a nivel del plazo:

Una Infraestructura productiva de dos pisos, en material noble ubicado en la localidad de Seccllas, por un monto total de S/ 113,007.00, con aporte de ~10% de la Cooperativa (S/ 12,289.00). En 2018, al haber ejecutado todo el presupuesto previsto (en total S/ 52,369) y al no tener liquidez, la Cooperativa paralizó la obra. El programa realizó modificaciones importantes para reiniciar la obra. Considerando la larga duración de 6 años desde la adquisición del terreno, **recomendamos priorizar la implementación de su edificio en Seccllas.**

Instalación de palto en Jatunpampa, en coinversión entre Autre Terre y trabajadores de la Cooperativa: Autre Terre aportó S/ 38,738.00 y los trabajadores aportaron una cantidad equivalente (mano de obra, insumos, cuota). El proyecto inició con una sesión de uso para usufructo al trabajador de la Cooperativa Eliseo que también es comunero. Hubo una falta de formalización al no tener un solo convenio (entre la comunidad y la Cooperativa) firmado previamente. El trabajador Eliseo se comprometió **renovar el convenio de cesión en uso a 10 años adicionales.** En Jatunpampa, el suelo no es propicio para sacar una buena producción. También hubo un stress hídrico por falta de reacción rápida por parte de la cooperativa (el sistema de riego se malogró a mediados del 2021). Se manifiesta que la instalación se realizó el 2016 y de acuerdo al programa de plántones debería ser productivo al cuarto año, sin embargo, por inacción al quinto año no se tiene producción, el proyecto tiene un retraso importante para lograr la meta de generación de ingresos propios. La Cooperativa está negociando un plan de inversión (riego y recuperación de plántones) mediante préstamo a su comprador INCAVO (que será devuelto con futuras cosechas). Es importante el involucramiento de la Cooperativa y sus trabajadores en promover una producción - inversión conjunta. Hay un lapso de ~10 años entre el inicio del proyecto (2016) y la primera generación de ingresos (una vez devuelto el préstamo).

Es preferible aprender de los errores, como es el caso de la inversión de instalación de plántones en Jatunpampa y realizar un estudio detallado de los recursos (suelos y agua) necesarios para una adecuada producción y no sufrir pérdidas económicas. Frutos del Ande debe identificar el abono foliar adecuado e implementar medidas de nutrición, regenerador de suelo (aplicación de ácido fólico y calcio). En un inicio de labores productivas, recomendamos un análisis de suelo para ver la demanda de macro y micronutrientes de las parcelas.

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:

- Gestión administrativa para el logro de los resultados del programa,
- Política de personal de la Cooperativa.
- Mecanismos de ahorro de energía y agua para los socios.
- Transferencia de prácticas orgánicas y producción de abonos orgánicos para mejorar la conservación de suelos y rendimientos de los cultivos.

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

Op	Producción de abonos (bokashi, biocontroladores, estiércol, compost)	Situación de los cultivos
Yanapampa	Si	Cultivo de menestras
Acllahuasi	Si	Mejora de siembra de quinua
Pamparque	Si	Mejora de siembra de quinua

Tinkuy	Solo compost	Tara reemplazada por cultivo de palta
Chontas	Poco uso de abonos (tierras fértiles), estiércol, compost	Cultivo de avena
Seccllas	Si	Plantación de palto
Ayrabamba	Si	Cultivo de Avena
San Jose	Global Gap (no participan en la certificación orgánica)	Apoyo de SENASA en control de mosca de la fruta, mejor producción de palto, uso de mochila pulverizadora.
Ccaccañan	Si	Cultivo de quinua
Pacaycasa	Si	Cultivo de quinua
Trigopampa	Sí	Tara reemplazada por cultivo de palta Reservorios

La mayoría de OPs (8 de 11) usan insumos naturales y han logrado mejora en sus cultivos.

3.4. Sostenibilidad interna del partnerario

R. 4	Sostenibilidad interna del partnerario (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.**

Los socios participan en las reuniones de las asambleas ordinarias y extraordinarias, con voz y voto. Reciben la rendición de cuentas anual, la información del destino de las ganancias, y participan en la decisión del plan operativos del siguiente año. Todas las reuniones se registran en los libros de acta, de acuerdo a su reglamento interno. La Gerencia, Administración, Consejo de Administración y Vigilancia realizan reuniones mensuales para coordinar labores; conjuntamente realizan gestiones ante instituciones públicas y privadas.

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

	Reuniones	Capitalización y proyectos
Yanapampa	Se reúnen frecuentemente	Plan de trabajo
Acllahuasi	Se reúnen frecuentemente	Reinvierten sus ingresos en VA. Pequeño fondo Foncodes (S/ 11,800) para maquinaria.
Pamparque	Se reúnen frecuentemente	Planta de granos andinos. Pequeño fondo. Experiencia antes de proyecto.
Tinkuy	Se reúnen esporádicamente	Postulan a un proyecto Agroideas.
Chontas	Se reúnen frecuentemente	Fondo de S/ 500. Disponibilidad de aportar.
Seccllas	Falta vigencia de poderes	Fondo de S/ 1,000.
Ayrabamba	Se reúnen esporádicamente. No están formalizados.	Ninguno
San Jose	Se reúnen frecuentemente	Fondo de S/ 5,000. Certificación Global Gap (con Incavo).
Ccaccañan	Se reúnen frecuentemente	Disponibilidad de aportar.
Pacaycasa		No tienen fondos.
Trigopampa	Se reúnen esporádicamente	Cuentan con fondo común de acopio

6 OPs se reúnen frecuentemente y 4 de manera esporádica. La mitad de las OPs no tienen capital propio, lo que limita las posibilidades de inversión. La Cooperativa invierte las ganancias en activos (inmuebles, maquinarias y equipos) y algunos gastos fijos, gastos administrativos y de personal. Frutos del Ande cubre actualmente 27% de costos de planillas. Este monto ha disminuido en relación a 2020 (33%) por la pandemia. El objetivo es que la Cooperativa cubra 50% de las remuneraciones y los proyectos la otra mitad.

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

Por parte de la Cooperativa:

1. Formalizar las etapas de planificación (elaborar y poner en práctica el POA, plan presupuestal anual), por escrito.
2. La **capacidad de las plantas** es **limitada** y de equipamiento limitado.
3. El personal se dedica a labores productivas y administrativas.
4. Limitada cartera de clientes frecuentes que necesita **visitas frecuentes a clientes potenciales, previamente identificados**.
5. El branding es deficiente (**falta de herramientas de promoción**) y poco atractivo. Los envases deben desarrollarse por cada uno de los productos, conteniendo su imagen, características y materiales eco amigables. Recomendamos identificar aliados para el desarrollo de la presentación de los productos, etiquetado, logo, catalogo y material publicitario
6. Mejor aprovechamiento de los recursos por cada zona productiva para la elaboración de abono, procesamiento de productos entre otros.
7. Deficiente socialización de la filosofía corporativa, se recomienda a la Cooperativa mayor difusión en redes sociales.
8. Contar con un especialista en marketing y exportaciones.
9. **Fortalecer el área de proyectos** con la formulación, presentación y gestión frecuente de nuevos perfiles a fuentes de financiamiento.
10. **Desarrollo de producto** en base las potencialidades de la zona (harinas, mezclas fortificadas, 7 semillas, barras energéticas, gamas de aceite, mermeladas y néctar)
11. Contar con una cartera de proveedores (ej: servicio de maquila, base de datos).
12. Implementar un programa de prácticas preprofesionales para hijos de socios.
13. Implementar una escuela de líderes y lideresas.

Por parte de los Socios:

1. Incrementar sus volúmenes de producción.
2. Fortalecer la aplicación del proceso documental para las certificaciones.
3. Promover el **liderazgo de las mujeres** y formación de líderes para la conducción de la Cooperativa.
4. Impulsar la formalización de las OPs, y mantener actualizados sus documentos legales, tributarios y fiscales (vigencia de poder, Ficha RUC y declaraciones).
5. Presentar proyectos a **convocatorias de micro-financiamiento**.

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

La Gerencia y la Administración con el apoyo Coordinador de Autre Terre Perú, realizan la planificación y ejecución de gastos de la Cooperativa:

1. A nivel productivo: fortalecimiento de las organizaciones de productores, cultivos a producir, SIC y certificaciones.
2. A nivel de acopio: cosecha, traslado y almacenaje
3. A nivel de valor agregado: planta de procesamiento, desarrollo de nuevos productos y producción - transformación.
4. A nivel comercial: envíos, cobranza, búsqueda de nuevos clientes.
5. A nivel administrativo: gestión de personal, vigencia de poder, SUNARP, SUNAT, AFP, bancos, informes, rendiciones, reporte de sostenibilidad, pagos.
6. A nivel de la representación de los productores: participación e incidencia política y alianzas.

La Cooperativa ha trabajado las herramientas de gestión, pero falta involucrar más al CA. El Gerente y el área contable realizan rendiciones mensuales. Para mayor transparencia han implementado un sistema contable y herramientas de determinación de rentabilidad por unidad de negocio. Esta información es verificada por el Coordinador de Autre Terre y analizada en las reuniones del CA. La Cooperativa mantiene comunicación constante con las OPs para resolver sus problemas oportunamente.

La Cooperativa busca incrementar nuevos mercados (ej: Palta con sello Global Gap para Incavo, quinua amarilla/blanca para Izam, hojuelas de avena para Probusana), mejorando las condiciones de venta de los socios. Aún existe un **alto potencial** de mercado para **desarrollar nuevos productos con valor agregado**.

La organización no cuenta con un plan estratégico formulado, sin embargo elaboró un plan operativo que falta fortalecer y aplicar. Ha plasmado su filosofía corporativa en visión, misión, y política de producción orgánica, que requiere ser socializada.

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

La formulación e implementación del plan de promoción al desempeño y de fidelidad de los colaboradores de la Cooperativa, se basa en su desempeño productivo y nivel de compromiso que demuestran. Actualmente todo el personal se encuentra en planilla. Desde 2017, la Cooperativa ha ido asumiendo un porcentaje de las remuneraciones de sus trabajadores, de 4% a 33%, y ahora 27%.

En el caso de practicantes de acuerdo a su involucramiento y desempeño, se le va incrementando su salario y son tomados en cuenta para ocupar puestos; en un principio por servicios profesionales de terceros y luego en planilla con beneficios.

En el 2021, el Área de Gerencia se reorganizó con el cambio de Gerente que fue asumido por el Ing. Jesús (contratado internamente) y entrenado por el anterior Gerente Ing. Edwin, quien asume como responsable de la nueva Área de Proyectos.

Es labor de Frutos del Ande elaborar su escala remunerativa, y como reto debe **nivelar la remuneración del Gerente** (el cargo mayor a nivel de personal) y seguir **incrementando las remuneraciones más bajas**, mediante mayores volúmenes comercializados y rentabilidad.

La deficiencia es que las remuneraciones están por debajo del sueldo promedio del mercado ayacuchano que es hasta un 20% menos, pero superior al sueldo mínimo vital (los técnicos tienen los gastos cubiertos para las visitas a campo). La sobrecarga laboral, es un aspecto que la Cooperativa deberá solucionar en el mediano plazo cuando encuentra sostenibilidad, mediante mayores ventas y nuevos proyectos.

Es un reto que la Cooperativa pague dietas a miembros del CA (cuando realizan reuniones formales y viajes en representatividad de la Cooperativa). El programa ha cubierto los viáticos de los dirigentes en 2021.

El Gerente indica que a futuro la gerencia debe ser asumida por un socio productor de la misma organización; por lo que, Frutos del Ande debe apostar al fortalecimiento del grupo interno.

Recomendamos mejorar las capacidades de los técnicos y directivos (ej.: paquetes tecnológicos orgánicos), buscando capacitación de entidades privadas y/o estatales.

3.5. Sostenibilidad financiera del partenariado

R. 5	Sostenibilidad financiera del partenariado	+
R. 5.1	Análisis de las conclusiones de los informes contables del programa actual	
<p>Frutos del Ande presenta mensualmente el informe contable al Coordinador de Autre Terre. Para los gastos del programa e implementa un manual de reglas de la fuente cooperante DGD.</p> <p>Hay una buena aplicación de las siguientes reglas contables y gestión de los recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de licitaciones y negociaciones con proveedores. - Planificación y ejecución financiera que toma en cuenta el logro de los principales resultados. - Ritmo de ejecución elevado, en línea con la proyección. - Uso de recursos consecuentes -pero limitados- para realizar un abanico amplio de labores y así lograr resultados del programa. - Apalancamiento con fondos propios (Cooperativa/socios) y/o cofinanciamiento (proyectos complementarios). <p>Las principales observaciones de los informes son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bancarización (gastos de S/ 300.00 pagados con cheque o transferencia). - Uso importante de aportes (a nivel de montos y duración para la devolución) en caja. - Sobregiro en diferentes subindicadores y en ciertos casos, gastos de personal. - Para comercialización, el apoyo solo es para la creación de mercado (el programa ha aportado de manera excepcional en costos de comercialización como bolsas). - Ciertos gastos de inversión importantes sin detalle de OP en el concepto. - Errores en modelos n°3 y 4 o uso de modelos anteriores. <p>Las principales observaciones corresponden al periodo 2018/2019: Errores en comprobantes a nivel de forma (ejem.: nombre de personas registrados en boletas de alimentación) o comprobantes no escaneados, ciertos gastos de comercialización afectados al programa, saldos en caja altos, uso importante de DJ por gastos diferentes a movilidad (luego uso de formato declaración firmado por vendedor), afectación de subindicadores. Los informes contables 2020/2021 muestran una mejor aplicación del manual contable.</p> <p>Hay ciertos meses con retraso en entrega de informes contables/cuadro de rentabilidad. Recomendamos pasar a una frecuencia mensual para estos documentos/herramientas estratégicas.</p> <p>La Cooperativa se encuentra expuesta a riesgo de moneda, tiene obligación de pagar en moneda extranjera (ej.: costo financiero por tipo de cambio de S/ 7,464.00 por devolución de capital semilla).</p> <p>El indicador de margen de utilidad neta ha disminuido: el 2020 fue el 0.9%, el 2019 fue de 1.2% y el 2018 fue de 16%.</p>		

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 placa TTP-772	81,370					81,370
Construcción Seccllas	14,540	46,195	2,872	26,971		90,578
Prensa aceite					37,800	37,800
Certificación		12,181	20,723	2,786		35,691
Horno		28,706				28,706
Insumos/guano	19,964	18,872	6,767	1,396		46,999
Riego/Tincuy	19,487	3,700				23,187
Popeadora					16,960	16,960
Bolsas			9,289		4,000	13,289
Tostadora			12,250			12,250
Palto			9,255			9,255
Procompite					3,000	3,000
Personal	88,963	135,852	85,988	121,653	141,863	574,319
Total	224,323	245,507	147,143	152,806	203,623	973,403

* no considera gastos anteriores en 2016

Los principales gastos de la cooperativa del 2017 al 2021 son remuneraciones, por más de S/ 574 319, inversión de construcción en Seccllas por más de S/90578 y la audición de un camión por S/. 81370.

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

	2020	2020	2019	2019	2018	2018	2017	2017
Ventas Netas	505520.0	100%	480139.0	100%	220595.0	100%	340712.0	100.0%
(-) Costo de Ventas	-344395.0	-68%	-316969.0	-66%	-151309.0	-69%	333614.0	97.9%
UTILIDAD BRUTA	161125.0	32%	163169.0	34%	69286.0	31%	7098.0	2.1%
(-) Gastos Operativos:								
(-) Gastos de Administración	-204316.0	-40%	-112786.0	-23%	-137684.0	-62%	-192213.0	-56.4%
(-) Gastos de Ventas	-193475.0	-38%	-260083.0	-54%	-175154.0	-79%	0.0	0.0%
(-) Costo de Producción	-27539.0	-5%	-33148.0	-7%	-6501.0	-3%	0.0	0.0%
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACIÓN	-264205.0	-52%	-242848.0	-51%	-250053.0	-113%	-185115.0	-54.3%
Otros Ingresos (Egresos):								
Ingresos Diversos - No Gravados	279876.0	55%	251283.0	52%	283978.0	129%	180057.0	52.8%
Ingresos Diversos - Gravados	1516.0	0%	2313.0	0%	3775.0	2%	6068.0	1.8%
(-) Gastos Financieros	-11051.0	-2%	-2250.0	0%	-2370.0	-1%	-2208.0	-0.6%
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	6136.0	1%	8498.0	2%	35330.0	16%	-1198.0	-0.4%
Impuesto a la Renta	-1810.0	0%	-2507.0	-1%	0.0	0%	0.0	0.0%
UTILIDAD NETA	4326.0	1%	5991.0	1%	35330.0	16%	-1198.0	-0.4%

Los gastos más representativos de Frutos de Ande son los gastos administrativos y gastos de ventas que superan el 77% de los ingresos por ventas el 2019 el 2020 ambos gastos superaron el 78% de las ventas, el 2018 fue de 141% de los ingresos, es importe gestionar adecuadamente estos gasto y sincerarlos, los costos de producción representa solo un 7% de las ventas el 2019, el 2020 el 5 % y el 2018 3%, se recomienda que la cooperativa realice una estructura de costeo al detalle para sincerar, evaluar y controlar costos y gastos. Los gastos financieros se podrían minimizar aplicando estrategias de digitalización financiera para evitar costos por estados de cuenta.

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

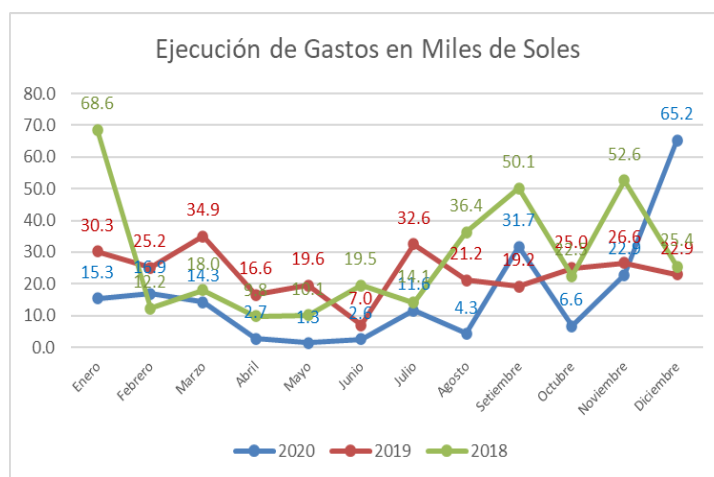
La Cooperativa tiene un buen ritmo de ejecución presupuestal:

	2017	2018	2019	2020	nov-21	Total
Presupuesto previsto €	102.048	85.990	59.523	56.473	54.692	358.726
Ppto previsto (% total)	28%	24%	17%	16%	15%	100%
Ejecución €	76.936	91.798	77.427	49.876	51.741	347.778

Ejecución (% total)	21%	26%	22%	14%	14%	97%
---------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

La licitación para compra de activos involucra tiempo (búsqueda de tecnología, identificación de proveedores) y necesita realizarse con anticipación.

Los meses de menor ejecución presupuestal son abril, mayo y junio; de acuerdo al gráfico siguiente. Notamos que entre abril y junio 2020, no hubo movimiento por falta de acceso a la cuenta del programa, debido a retrasos para renovar la vigencia de poderes.



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 OPs tienen un capital. Las OPs 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. Al respecto el **Comité de Vigilancia**, es responsable de fiscalizar el buen funcionamiento del Sistema Interno de Control. Es necesario **fortalecer las capacidades** de sus miembros para el manejo de auditorías, **saber cómo analizar cuentas** y fortalecer el sistema de control de la gestión de la Cooperativa.

La Cooperativa presenta las declaraciones mensuales y anuales a la SUNAT.

La auditoría 2020 reporta un índice de liquidez de 1.80, lo que permite cancelar oportunamente sus obligaciones con vencimientos en el corto plazo. Si bien la mayoría de clientes pagan de manera puntual, Frutos del Ande tiene una liquidez baja debido a su baja capitalización (es decir que genera poca ganancia neta). Los otros factores que influyen en la liquidez son: inversión importante en compra de productos para almacén, pago de adelantos a los productores para garantizar nuevas alianzas de comercialización al por mayor (ej. IZAM) y plazos extensos de pago de algunos clientes. La Cooperativa no tiene una exposición al riesgo de tasa de interés debido a que los préstamos obtenidos están pactados a tasa de interés fija. No presenta riesgo crediticio debido a que sus ventas al contado representan el 95%. Las cuentas por cobrar comerciales representan el 5% de sus ventas anuales y necesitan mayor esfuerzo de cobranza.

3.6. Sostenibilidad social del partnerario

R. 6 Sostenibilidad social del partnerario +

R. 6.1 ¿Cuántos beneficiarios directos e indirectos hay?

Se benefician directamente 117 socios, que a la vez están organizados en 12 OP; de los cuales 81 socios son activos

Los beneficiarios indirectos aproximadamente son 468 actores.

En periodo de cosecha, los productores suelen contratar de 2 a 6 jornaleros por cada socio, en la mayoría de se dan preferencia a familiares. En algunas localidades, existen nuevos emprendimientos y negocios (pequeñas bodegas de abarrotes).

OP	Socio
Yanapampa	3
Acllahuasi	6
Pamparque	16
Tinkuy	6
Chontas	7
Secclas	6
Ayrabamba	5
San Jose	18
Ccaccañan	7

R. 6.2 ¿Cuál es la frecuencia de las AG/CA y cuáles son las principales decisiones tomadas? ¿Son necesarias modificaciones?

La Asamblea general ordinaria se realiza una vez al año de acuerdo a su estatuto, donde se trata el balance anual y rendición de cuentas, principales inversiones, cambio de directivos, estrategia comercial y la aprobación del plan de trabajo del siguiente año. La Cooperativa puede tener hasta 2 asambleas extraordinarias al año para tratar temas de urgencia (aprobar proyectos, absolver diferentes problemas). El CA lleva reuniones mensuales, donde los dirigentes tratan el avance de los planes de trabajo, monitorean los proyectos y los estados financieros.

Las principales decisiones del CA son registradas en el libro de acta: cambio de personalidad jurídica a Cooperativa Agraria, revisión de estatutos, cambio de Gerente, modificación de la política de remuneración, inversiones en plantación de palta y centro de procesamiento.

R. 6.3 En caso de falta de participación, ¿qué medidas o cambios son necesarios?

Varios socios demuestran una identificación importante hacia la Cooperativa; en Pacaycasa, nos comentan: “Con la Cooperativa, hay más avances y apoyo.” y en Ccaccañan indican “Nos hemos unido y trabajamos por la Cooperativa”. La AG es un espacio de debate y permite realizar un ejercicio de gobernabilidad interna, donde las decisiones tomadas recaen en la mayoría. Se recomienda **aumentar la frecuencia de las AG** para fomentar más participación de los socios.

Para el mejoramiento y aseguramiento de quórum, la Cooperativa considere la movilidad, estadía y alimentación de los participantes, considerando una tabla de asignaciones de acuerdo a la lejanía.

Pamparque fue una organización pionera debido a las bioferias y su pequeña planta procesadora, pero está atravesando una crisis por falta de pedidos de kiwicha por Ethiquable y el cierre del canal ventas en Lima durante la pandemia. Ante la falta de salidas comerciales, algunos socios se reunieron con otros compradores y negociaron producciones futuras (Wiracocha, quien hizo competencia desleal a Frutos del Ande). Los actores han dejado de operar la pequeña planta de transformación. se recomienda el siguiente **plan de reactivación** (3 etapas) y así volver a tejer el vínculo con la Cooperativa: i. Diagnóstico de las maquinarias para un mantenimiento (ciertas maquinas son obsoletas) ii Implementación de líneas de transformación de perladora y laminadora (la despedradora está operativa). iii La Cooperativa debe buscar sinergias entre su centro de procesamiento en Huamanga (que cuenta con molino, popeadora, tostadora) y la planta descentralizada de Pamparque, en función a su potencial (en particular barras energéticas, 7 semillas y mermeladas).

3.7. Incidencia política

R. 7	Incidencia política	++
-------------	----------------------------	-----------

R. 7.1	Describir el nivel de formalización de las operaciones del partnerario (inscripción actualizada en los registros públicos, pago de impuestos, autorizaciones sanitarias, autorizaciones comerciales, aplicación de la legislación laboral, etc.).
<p>La Cooperativa se encuentra al día en Sunarp, Sunat, Ministerio del Trabajo, Registros sanitarios (quinua, avena, harina kiwicha/quinua tostada, 7 semillas, barras energéticas, miel), Autorizaciones sanitarias (para los demás productos), código productor palta, Licencia de funcionamiento, EEFF.</p> <p>Socios: 8 asociaciones formalizadas de las cuales 2 no cuentan con vigencia de poder actualizada. Las OPs que no están formalizadas necesitan un seguimiento (con una comunicación tipo: “Se les recuerda que deben renovar su vigencia”) en FC institucional, con soporte de documentación (a partir de un calendario con fecha de vencimiento de vigencia de cada OP).</p> <p>La asociación de Pamparque cuenta con registro sanitario, declaraciones mensuales y licencias. Tinkuy está postulando al fondo de Agroideas en la región de Huancavelica para implementar riego tecnificado e incrementar nuevos plantones de palta.</p> <p>La Cooperativa debe gestionar el título de propiedad en Secclas y la renovación de convenio en Tincuy.</p>	
R. 7.2	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>Frutos del Ande participa de espacios públicos antes del 2016 a través de IDESI, después del 2017 ya tienen presencia directa ante CORETARA y CONATARA (generar tecnologías, normas técnicas y políticas para el desarrollo de la cadena de tara). Es miembro del COREPO y CRS GP que buscan generar políticas regionales en la producción agroecológica (mediante Reglamento Técnico peruano en la producción orgánica), fortalecer organizaciones de productores con certificación participativa y promover el acceso al mercado local (mediante ferias).</p> <p>Las instituciones recalcan el trabajo que desarrolla Frutos del Ande en la formalidad, la adquisición de tecnologías y la participación en eventos. Han gestionado asistencias técnicas para plan HACCP con el GR de Ayacucho, Buenas prácticas de Comercio Justo y ruedas de negocio con PROMPERU y DIRCETUR, articulación comercial con SIERRA Y SELVA EXPORTADORA. Tienen un reconocimiento de PROMPERU, por haber liderado la implementación de BPCJ en el sector alimentos.</p> <p>Oliver del Consejo de Vigilancia indica que la Cooperativa tiene la capacidad para luchar contra la pobreza, la corrupción y la falta de educación en el campo.</p> <p>A nivel de las OPs, los socios participan en sus comunidades campesinas (ej: sesión en uso de terrenos).</p> <p>Se recomienda la participación de la Cooperativa y de las asociaciones en las reuniones de presupuestos participativos con propuestas de ideas de proyectos de acuerdo a la realidad local, temas productivos, riego tecnificado. Así mismo participar de compras públicas como el programa vaso de leche, que es operado por los municipios, desarrollando estrategias inversas, primero identificar a la directiva del comité de madres beneficiarias para presentarles las bondades del producto. Recomendamos postular al PAI de Mincetur (convocatoria que puede financiar una parte de certificación, registro sanitario y procesamiento).</p>	
R. 7.3	¿Cuáles son las redes, espacios o grupos temáticos donde participa el partnerario?

La Cooperativa ha logrado consolidar espacios multi-actores, representación y reconocimiento del productor en la sociedad. Frutos del Ande es un referente de la región a nivel de cooperativismo, agroecología y alianzas con las autoridades. Es parte del CERX (Comité Ejecutivo Regional de Exportaciones), CCA – Cámara de Comercio de Ayacucho, CONAPO – Consejo Nacional de Productos Orgánicos, COREPO – Consejo Regional de Productos Orgánicos, Mesa Técnica de Granos Andinos. Es miembro del Consejo Regional de SGP, participa en la elaboración de propuestas para el desarrollo la agroecología en la región Ayacucho, gestionadas y divulgadas ante el MIDAGRI, Gobierno Regional, Dirección Regional de Agricultura.

3.8. 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 socio y de los beneficiarios?	
<p>El rol de la Coordinación entre Autre Terre y la Cooperativa Frutos del Ande, es un trabajo de cogestión en la toma de decisiones, desarrollo de estrategias para cumplimiento de los objetivos, apoyo metodológico para la transparencia y buenas prácticas sociales donde es priorizada la contabilidad, la rendición de cuentas, el soporte en la ejecución de nuevos proyectos y respaldo para resolver obstáculos. La Coordinación fomenta el trabajo en conjunto para la formulación de perfiles de proyectos para diferentes fuentes de financiamiento (ej.: capital semilla, Proyecto GIZ, Programa Conjunto Granos Andinos).</p> <p>Autre Terre Perú tiene un equipo pequeño que realiza el seguimiento, visitas, brinda asesoría y promueve sinergias. La Gerencia, Administración y técnicos de la Cooperativa realizan la planificación, implementación del programa y logro de los indicadores plasmados.</p>		
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 socio/ de los beneficiarios?	
<p>En la gestión del programa, Autre Terre tiene 50% de participación para la toma de decisiones (compras, inversiones, comercialización y mercadeo).</p> <p>En el soporte financiero de la planilla de remuneraciones, permite la consecución y garantiza el seguimiento y monitoreo de las labores productivas de la agricultura sostenible, dar valor agregado e inserción al mercado; a través de coinversión en infraestructura, equipamiento de plantas de transformación.</p> <p>Autre Terre da soporte a la Cooperativa para la creación de alianzas: por ejemplo, Ethiquable (viaje a Francia), Red Spp (viaje a Piura), Agroferias Campesinas, Produsana, PromPerú.</p>		
R. 8.3	¿Cuáles son los recursos (financieros y de otro tipo) que brinda Autre Terre?	
<p>El cofinanciamiento de Autre Terre permite el pago de: planilla de remuneraciones, viáticos, certificaciones, equipamiento (maquinarias y equipos), edificaciones. Colaboración en el desarrollo de perfiles de proyecto para fuentes de financiamiento.</p> <p>En 2016, el representante de IDESI Waldo retiró de forma secreta S/ 100,000.00 del programa. Esta estafa del representante de IDESI generó una crisis y el equipo de IDESI decidió salir de la institución para ingresar en la Cooperativa como trabajadores. Autre Terre tuvo que iniciar un proceso judicial para la recuperación, que sigue todavía en curso.</p>		

3.9. Análisis de las dimensiones de la autonomía del partnerio y de los socios

R 9.	Análisis de las dimensiones de la autonomía del partnerio 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?																																
<p>Con la implementación e intervención del programa se ha logrado mejoras sustanciales en los ingresos de los socios beneficiarios. Podemos escuchar de ellos: “Antes no me alcanzaba para nada, ahora mis hijos pueden ir a estudiar”. Se traduce en un cambio de paradigma y superación. Así mismo en Seccllas una socia indica que “ha salido un poco de la pobreza”, lo que muestra una diferencia de crecimiento con otro socio emprendedor quien es acopiador y vende palta en la Agroferia de Lima, un canal aperturado a través del programa.</p>																																	
R. 9.2	¿Cuál es la situación económica de la organización de segundo nivel (transformación, economía de escala, creación de nuevos mercados)?																																
<p>Los ingresos generados por Frutos del Ande no son suficientes aún para cubrir sus costos fijos, por lo que la generación de nuevos proyectos y la intervención de Autre Terre es esencial para su sostenibilidad actual. La rentabilidad la reinvierten en capital de trabajo, compra de maquinarias y equipos. En la comercialización, la Cooperativa ha hecho grandes esfuerzos por generar ventas directas como a Ethiquable y Izamgroup para la venta de granos. En palta tiene una alianza comercial con Incavo. Es necesario buscar nuevos clientes a nivel nacional (mediante identificación de compradores potenciales) e internacional, implementar nuevas estrategias comerciales (ej: página Facebook, ventas a través de su página internet) y ventas al Estado. Desde el 2018 el principal producto de comercialización fueron los granos andinos (quinua, kiwicha y chia) con ventas por S/ 141,800 el 2018, el 2019 por S/ 305,000 y el 2020 por S/ 215,300. El producto protagonista en 2020 fue la palta Hass con una comercialización por S/ 176,700. La mayor ganancia neta por producto en 2020 es la chia (S/ 24,104), avena en hojuela (S/ 8,687), lenteja (S/ 6,494) y garbanzo (S/ 6,056). Los productos con pérdida neta en este periodo son palta (-S/ 35,913), tara (-S/ 16,337) y quinua blanca (-S/ 7,555). En 2020, la ganancia neta por grupo de productos es: chia (S/ 24,104), menestras (S/ 17,539), quinua/kiwicha/garbanzo procesadas (S/ 9,690), avena en hojuela (S/ 8,687), quinua en granos (S/ 1,216), miel (S/ 981). La palta tiene una fuerte perdida, sin embargo, revierte esta situación en 2021 con generación de ganancias. La tara no es rentable. A continuación, indicamos la situación financiera al 31/10/2021: Ventas S/ 972,496, costos de comercialización S/ 848,138: lo que da una ganancia bruta de S/ 124,358. Retirando los gastos (comerciales y administrativos), nos da una ganancia neta de S/ 20,184. Esta ganancia ha duplicado en relación a 2020 (S/ 9 970). El inventario estaba</p>	<p style="text-align: center;">MERCADERIAS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EN MILES DE SOLES</p> <table border="1"> <caption>MERCADERIAS Y PRODUCTOS AGROPECUARIOS EN MILES DE SOLES</caption> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>PALTA HASS</th> <th>GRANOS ANDINOS</th> <th>HOJUELAS Y HARINAS</th> <th>TARA O TAYA</th> <th>MIEL DE ABEJA ORGANICA</th> <th>BOLSAS Y ETIQUETAS</th> <th>PRESTACION DE SERVICIOS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2020</td> <td>176.7</td> <td>215.3</td> <td>57.2</td> <td>30.4</td> <td>5.8</td> <td>0.0</td> <td>0.1</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>78.7</td> <td>305.0</td> <td>9.3</td> <td>84.1</td> <td>0.6</td> <td>0.9</td> <td>1.5</td> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>0.0</td> <td>141.8</td> <td>10.9</td> <td>66.2</td> <td>1.1</td> <td>1.0</td> <td>0.6</td> </tr> </tbody> </table>	Año	PALTA HASS	GRANOS ANDINOS	HOJUELAS Y HARINAS	TARA O TAYA	MIEL DE ABEJA ORGANICA	BOLSAS Y ETIQUETAS	PRESTACION DE SERVICIOS	2020	176.7	215.3	57.2	30.4	5.8	0.0	0.1	2019	78.7	305.0	9.3	84.1	0.6	0.9	1.5	2018	0.0	141.8	10.9	66.2	1.1	1.0	0.6
Año	PALTA HASS	GRANOS ANDINOS	HOJUELAS Y HARINAS	TARA O TAYA	MIEL DE ABEJA ORGANICA	BOLSAS Y ETIQUETAS	PRESTACION DE SERVICIOS																										
2020	176.7	215.3	57.2	30.4	5.8	0.0	0.1																										
2019	78.7	305.0	9.3	84.1	0.6	0.9	1.5																										
2018	0.0	141.8	10.9	66.2	1.1	1.0	0.6																										

valorizado en S/ 141,029 el 31/12/2019, en S/ 81,675 el 31/12/2020 y en S/ 69,257 el 31/10/2021. En términos de rentabilidad bruta 2021, tenemos la palta (43%) y le siguen la quinua amarilla y hojuelas de avena (8% cada uno).

A pesar de la pandemia, Frutos del Ande ha logrado abastecer y mantener sus canales de venta en 2020. La Cooperativa ha invertido en compra de activos, maquinarias y equipos.

En su séptimo año (2020), la Cooperativa tenía ingresos por S/ 505,445, gastos de S/ 128,314, lo que da una ganancia neta de S/ 9,970. En 2019, las ventas ascendieron a S/ 480,139 con ganancia antes impuesto S/ 8,498. Hubo un crecimiento importante en relación a 2018, año en el cual reportó S/ 220,595 de ventas. Hay un **volumen de venta importante** y pago consecuente de los gastos de la Cooperativa: sin embargo, la **rentabilidad de la Cooperativa es aún limitada**. Considerando la etapa de crecimiento, hay todavía cierta dependencia hacia Autre Terre por no poder cubrir sola, la mayor parte de sus gastos.

Se recomienda fortalecer estrategias para garantizar el compromiso de las OPs de no vender a acopiadores, a cambio de un precio justo y pago oportuno en la fecha pactada. En granos y palta, la forma de pago es con cheques para facilitar la contabilidad y disminuir los riesgos. Los socios manifiestan que al inicio fue dificultoso por el proceso de cobro, pero es parte de una inclusión en el mercado financiero.

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 ha permitido mejorar la calidad de alimentación por el incremento de ingresos, la diversidad productiva. Algunas viviendas también han logrado mejorar sus ambientes. Promovió la creación de nuevos emprendimientos locales y fomentó el empleo en el agro sostenible (2 a 6 jornales se contratan en cosecha por socio). La llegada de retornantes durante la crisis ha generado nuevas dinámicas (ver R12.8).

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 y Autre Terre gestionaron un capital semilla de 20,000 € mediante contrato en enero 2018 para el acopio de tara, palta y exportación (CJ). Incorporó este monto en cuentas por pagar a terceros con S/ 77,320.00. Las fechas de reembolso previstas eran el 31/12/19 (50%) y 31/12/21 (50%). El 14/1/21, la Cooperativa devolvió este importe, equivalente a S/ 84,784.00, lo que generó gastos financieros de S/ 7,464.00, que fueron asumidos por la Cooperativa.

El préstamo permitió a la Cooperativa comprar granos (kiwicha, chia para Ethiquable) y tara en 2018-19. En 2020, Ethiquable decidió anular la compra de kiwicha lo que generó un alto sobrestock -más de 10 Toneladas- que Frutos del Ande logró financiar gracias al capital semilla. Este año, la Cooperativa se enfocó solo en chía y avena (se retiró de la venta de tara por las pérdidas de esta unidad de negocios). En 2021, el capital semilla permitió la comercialización de palta y de chía.

El capital semilla da poder de negociación porque permite a la Cooperativa comprar al momento de la cosecha, los productos estratégicos que sus compradores piden. Frutos del Ande logró por tanto el primer objetivo de asegurar la disponibilidad de los productos, mediante un pago inmediato al productor. Todavía no logró el segundo objetivo de la constitución de su propio capital de acopio mediante las ganancias del capital semilla actual. Esta reinversión pendiente se refleja en la falta de liquidez de la Cooperativa que moviliza los S/ 84,784.00 durante la mayor parte del año. Frutos del Ande tiene el

potencial (a nivel industrial y de la producción de sus socios) para plasmar esta estrategia de generación de capital propio.

Los informes financieros semestrales del capital semilla indican que es pertinente porque la Cooperativa ha utilizado el dinero de este préstamo para la compra de productos estratégicos y le ha dado una rotación importante (es decir, que se utiliza para varios cultivos en un año).

3.10. 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 partenaire sea autónomo.	
<p>Las 4 etapas iniciales en la gestión de la Cooperativa fueron: su constitución en 2013, el inicio de ventas (perdida con tara y ganancia con granos) en 2014, el fortalecimiento con el proyecto Biocomercio Andino de Promperú en 2014 y la participación de los socios para generar el aprendizaje del cooperativismo. La primera gestión del Gerente Rolando (cargo ad honorem) fue marcado por la ausencia de documentos y un déficit en la comercialización. En 2015, Frutos del Ande con IDESI inician la certificación orgánica. En 2016, el Gerente Edwin inicia la formalización de la Cooperativa, la incorporación del personal e inversiones. El mismo año, el Gerente Waldo de IDESI retira de manera secreta S/ 100,000 del programa, causando una crisis y ruptura de partenariado entre Autre Terre e IDESI.</p> <p>2017: Fortalecimiento AG y CA, capacitación en abono orgánico, fortalecimiento de alianzas interinstitucionales.</p> <p>2018: Creación del área abonos orgánicos (bocashi) y repelentes para la venta, sistema de acopio de quinua con 3 OP (Pamparque, Ccaccañán Alta y Macachacra) y 11 OPs en tara (Pamparque, Cangari, Pacaycasa, Izcutacocc, Macachacra, Yanapampa, Seccllas, Tincuy Santa Rosa, Trigopampa, San Juan de Viñaca, Iribamba). Difusión de la certificación SGP. Pago de la deuda de la gestión anterior e inversión de la Cooperativa (planta Pamparque, plantación Tincuy, infraestructura de Seccllas).</p> <p>2019: Cultivo de 34 has de granos andinos y leguminosas con una producción total de 75 toneladas. Certificación orgánico y SPP. Transformación de granos en harinas y hojuelas. CoExportación de 16.7 toneladas Kiwicha y 2.6 toneladas de Chia en CJ a Francia con Ethiquable. Implementación del Centro de Procesamiento de Granos Andinos de Pamparque con los permisos (DIGESA), difusión y posicionamiento de marca, participación en ferias orgánicas en Lima (Magdalena y Barranco).</p> <p>2020: Difusión de semillas (frejol, quinua roja/negra). Implementación centro de procesamiento en Huamanga. Relación afianzada con INCAVO para la venta de la palta y certificación Global Gap. A pesar de la pandemia, la Cooperativa ha mantenido el abastecimiento continuo: ha gestionado los permisos y solucionado las dificultades de transportes, con el involucramiento de todo el equipo.</p> <p>2021: Culminación de la construcción de la infraestructura en Seccllas. Ejecución de proyecto GIZ (incremento de certificación orgánica, selector óptico) y Procompite (harinera, hojuelera), compra de prensa y popeadora.</p> <p>Las organizaciones vienen trabajando con Frutos del Ande ya casi 15 años antes del 2017 a través de IDESI.</p>		
R. 10.2	¿Cuál es la estrategia, los medios y las iniciativas implementadas para ser autosuficiente en 2022?	

Se recomienda las siguientes estrategias para lograr la autosuficiencia: diversificar los productos, desarrollar productos con valor agregado, fortalecer las capacidades de gestión y comercialización.

Gestionar nuevos espacios para la comercialización, realizar la recertificación (orgánico, GG y comercio justo), renovar la licencia de funcionamiento y crear una tienda propia en Ayacucho en colaboración. Gestionar nuevos proyectos (Turismo Emprende, PAI, Agroideas, Procompite). Identificar en qué zonas Foncodes está ejecutando el programa HAKU WINAY y aprovechar los fondos para fortalecer emprendimientos que tienen las OPs, incentivar a los socios a que participen con proyectos alineados a los objetivos de la Cooperativa con pequeños emprendimientos de transformación y valor agregado.

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

Con el acompañamiento de Autre Terre y el cofinanciamiento, la Cooperativa logra incrementar la producción orgánica sostenible de calidad, fortalecer la política de personal de la Cooperativa (pago de remuneraciones etc), contar con una capacidad industrial mediante implementación de activos (trilladora, motobomba, maquinarias de procesamiento) e infraestructura.

La Cooperativa debe **encontrar fuentes diversificadas -a través de comercialización y proyectos- para garantizar** el soporte del **pago de la planilla**, dándole seguridad al personal para cumplir con las metas y puedan incrementar sus ingresos. El protagonismo de Frutos del Ande ha permitido conseguir cofinanciamiento a través de 2 proyectos en 2021 y necesita seguir presentando más perfiles para enfrentar los retos actuales. Se ha identificado 5 convocatorias (Procompite ,Agroideas, Haku Wiñay, PAI, Turismo Emprende) donde la Cooperativa y sus asociados presentan un alto potencial. La diversificación de productos es una gran estrategia comercial. Hay un potencial para difundir aún más la importancia de agroecología.

3.11. Relación de autonomización del partnerio y de los beneficiarios

R. 11	Relación de autonomización del partnerio 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 2020, la Cooperativa ha generado una ganancia bruta de S/ 161125 y ganancia neta (es decir restando gastos comerciales, administrativos, financieros) de S/ 4326.

En 2021, el presupuesto de remuneraciones de la Cooperativa es de S/ 193,277 (de los cuales S/ 141,900 cubiertos con el programa). El partnerio asume un porcentaje creciente: de 4% (2017), 16% (2018), 25% (2019), 33% (2020), disminuyendo a 27% (2021). Entre 2017 y 2021, la Cooperativa ha asumido un total de S/ 175,893 y el programa S/ 622,682–, lo que da una repartición promedio de 22% Cooperativa y 78% programa.

A través del proyecto GIZ, ha cubierto 4% de remuneraciones (1% en 2020).

Frutos del Ande también ha dado aportes en construcción y certificación.

La Cooperativa necesita aprovechar el potencial existente en **compras públicas**, con municipios pequeños a través del Programa **Vaso de leche**. A la vez, hace falta seguir gestionando proyectos de Procompite en otras zonas de intervención, al igual que Agroideas, Haku Wiñay, PAI, Turismo Emprende.

A nivel de OP necesita un proyecto de inversión para riego de mayor impacto.

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

La relación de dependencia de las OP hacia la Cooperativa es diferente en grados. 2 OPs son muy autónomas, 3 OPs están en proceso de fortalecimiento de su autonomía y 6 que requieren trabajar en su autonomía y depende mucho de la cooperativa.

Op	Reuniones	Capitalización y proyectos	Nivel de autonomización
Yanapampa	Se reúnen frecuentemente	Plan de trabajo	+
Acllahuasi	Se reúnen frecuentemente	Reinvierten sus ingresos en VA. Pequeño fondo Foncodes (S/ 11,800) para maquinaria.	++
Pamparque	Se reúnen frecuentemente	Planta de granos andinos. Pequeño fondo. Experiencia antes de proyecto.	+
Tinkuy	Se reúnen esporádicamente	Postulan a un proyecto Agroideas.	-
Chontas	Se reúnen frecuentemente	Fondo de S/ 500. Disponibilidad de aportar.	-
Seccllas	Falta vigencia de poderes	Fondo de S/ 1,000.	-
Ayrabamba	Se reúnen esporádicamente. No están formalizados.	Ninguno	-
San Jose	Se reúnen frecuentemente	Fondo de S/ 5,000. Certificación Global Gap (con Incavo).	++
Caccañan	Se reúnen frecuentemente	Disponibilidad de aportar.	-
Pacaycasa	Se reúnen	No tienen fondos.	-
Trigopampa	Se reúnen esporádicamente	Cuentan con fondo común de acopio	+

Todas las OPs reciben servicios de la Cooperativa en asistencia técnica y certificación. La Cooperativa da servicio de comercialización a la mitad de las OPs: San José, Atlawasi, Yanapampa, Chontas, Ayrabamba, Caccañan (Secclas participa individualmente en la Agroferia y Pamparque necesita reactivar sus canales de venta directa).

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 partnerio, ¿cuáles son los actores, estrategias y alianzas que se deben considerar?

Autre Terre

1. Fomentar la difusión de productos de la Cooperativa en Lima (a través de una Central) y en Bélgica (comercio justo con Ethiquable).
2. Profesionalizar las labores agrícolas, a través de aliados (ej.: centro de entrenamiento agropecuario CETPRO).
3. **Propiciar espacios de participación y emprendimiento** de las socias, **valorizando el rol de la mujer andina.**
4. Buscar alianzas que fomentan o recompensan el cuidado del medio ambiente (recuperación de suelos, aires, arborización y agua).
5. Fortalecer aún más el escalamiento del cooperativismo entre regiones y a nivel nacional (intercambio de experiencias, sinergias entre partnerios, Central).

Cooperativa Frutos del Ande

1. Priorizar la creación de nuevos mercados (ej.: meta mensual de 10 nuevos compradores potenciales identificados, con envío de muestras).
2. Priorizar la presentación de nuevos perfiles a convocatorias (ej.: meta trimestral).
3. **Incrementar la rentabilidad de sus principales inversiones: edificio en Seccllas** (prensado de aceite y popeado de kiwicha), **plantación de palta y centro de procesamiento en Huamanga.** Una vez construida la futura planta de transformación centralizada, buscar sinergias con las 2 otras unidades (Pamparque, Seccllas).

4. Realizar un análisis mensual de las herramientas de gestión (cuadro rentabilidad, cobranza), con indicadores clave (incluyendo liquidez).
5. Brindar **mayores servicios en producción, mediante un nuevo proyecto:** elaboración de abono orgánico (con previsión de acopio y/o implementación de criaderos de caprinos/animales menores en convenios con Agrorural), riego tecnificado (siembra de agua), maquinaria (para siembra y cosecha), banco semillero, asistencia (adición de técnicos).
6. Trabajar un proyecto macro a nivel regional para temas de riego.
7. Sistema de seguimiento del fortalecimiento de OP (ej.: vigencia) y soporte para perfiles.
8. Garantizar la producción sostenible desde el inicio al final (estudios de suelo, transformación y comercialización).

3.12. 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 al mercado, contribuyendo al cuidado del medio ambiente. se observa una mejora de la calidad de vida de los agricultores, garantizando la seguridad alimentaria. Sufrieron una evolución migrando de una producción agrícola convencional a una agricultura orgánica. Este enfoque es sostenible y responsable con el medio ambiente porque mejora la eficiencia biológica de los suelos, mediante transferencia de tecnología. Las prácticas agroecológicas garantizan una producción sostenible y disponibilidad continua de alimentos sanos.</p> <p>Las familias usuarias son el eje principal del cambio dentro del sistema propuesto en el proyecto, lograron significativamente mejorar su calidad de vida accediendo a educación, alimentación y vivienda. El vehículo para lograr este cambio duradero es el modelo del cooperativismo y la Economía Solidaria.</p> <p>La Cooperativa ha creado un área de abonos orgánicos, ha diversificado su producción con la renovación de semillas (frejol, quinua roja/negra, garbanzo, lentejas y chia). En 2019, 89 socios participan del programa de producción orgánica con una extensión de 90 ha (30 Tm de quinua y 45 Tm otros granos andinos/leguminosas). En 2020, disminuyen los integrantes de certificación orgánica a 60 socio con 105 ha (9 ha quinoa, 6 ha kiwicha, 1.5 ha chía, 11 ha menestras, 2 ha maíz, 1 ha linaza, 39 ha palta, 16 ha tara, 18 cultivos asociados). También certificó a 28 socios en Global Gap.</p> <p>La Cooperativa está culminando la construcción de su edificio en Seccllas y está repotenciando la plantación de palto en Jatunpampa (coinversión entre Autre Terre y trabajadores).</p> <p>Frutos del Ande realiza incidencia política en espacios multi-actores -CORETARA, SGP, PROMPERU, SSE, SPP (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>La presencia de la mujer en las organizaciones poco a poco ha ido tomando importancia. La tercera parte de los beneficiarios son mujeres. El reto es superar la inequidad de género que se evidencia en el tema salarial, donde la brecha entre el jornal del varón que perciben S/ 40.00 y las mujeres solo perciben S/ 30.00. En su mayoría, los socios consideran que, por un mismo trabajo, no es justo que se le pague menos a la mujer.</p>	

Los trabajos más pesados en campo son realizados por los varones. Un socio nos comenta que una mujer peona le pidió recibir la misma remuneración que un varón, porque había cosechado la misma cantidad que él.

En Ccaccañan nos explican que la mujer rural asume una carga importante -en el hogar y en la chacra- porque lava la ropa, prepara la comida, cuida a los niños y luego va a trabajar. En Yanapampa, justifica esta situación en tono humorístico porque el varón no puede dar de lactar.

No hay una representación de mujer a nivel de CA porque todavía no hubo elección de un miembro femenino en este cargo. El principal problema durante la elección es la ausencia de candidatas mujeres. se recomienda **crear una “escuela de lideresas”** para preparar candidatas con talento que postularán a cargos de la Cooperativa.

Con el cambio a siembra convencional a orgánico, se ha incluido la mano de obra de la mujer sobre todo para el deshierbo y cosecha.

Por parte de las OP hay un interés y apertura en debatir temas de género y son conscientes que hay una brecha de desigualdad que deben mejorar. El **Comité de género** de la Cooperativa **no funciona**, por lo que se recomienda generar iniciativas para una mayor participación de la mujer en cargos.

El manejo orgánico en la agricultura, permite recuperar la calidad de los suelos, aire y agua y la biodiversidad. Producir alimentos bajo un equilibrio ecológico protege la fertilidad del suelo y menora problemas de plagas. No contamina el ambiente con sustancias tóxicas y cuida la salud de las poblaciones. La Cooperativa difunde la agroecología a través de las OP, a nivel regional (SGP) y nacional (bioferias).

Con el cultivo orgánico, la productividad ha bajado. Es más difícil conducir de manera orgánica. Un socio de Atlawasi comparte “El químico, lo aplicas una vez y es todo”. Lo que anima a los productores cambiar al orgánico, es el precio.

R. 12.3	¿Cuáles son los principales puntos fuertes y débiles del programa?
----------------	---

Puntos Fuerte:

- Cogestión entre Autre Terre Perú y Cooperativa.
- Organización formalizada, tienen personería jurídica inscrita en registros públicos.
- Buena relación productor-técnico, basada en el aprendizaje mutuo y compromiso personal. Cuentan con capital semilla para el acopio de palta, granos y chia.
- Transferencia de metodologías de producción de abonos orgánicos.
- Alianzas comerciales duraderas con 3 empresas distribuidoras: ETHIQUABLE (granos andinos), INCAVO S.A.C. (palta Hass) y Probusana.
- Certificación orgánica (NOP-USDA, EOS, RTPO), SGP, y comercio justo (SPP y BPCJ).
- La Cooperativa es la primera y única organización de segundo nivel representativa de la Región Ayacucho, que agrupa a 12 organizaciones bases.
- Los 3 actores -Autre Terre, Cooperativa y OP- comparten los riesgos y el financiamiento de las inversiones.

Puntos Débiles:

- Insuficiente Capital de acopio para cumplir con mayores metas comerciales.
- Sobrecostos de acopio debido a la dispersión de las zonas productoras.
- La **capacidad de transformación operativa**, mediante un **“sócalo” industrial propio**, es todavía limitada (en particular para granos andinos) a pesar de un alto

potencial. Las máquinas (en particular la perladora, lavadora, seleccionadora) en la pequeña planta son antiguas.

- Deficiente articulación comercial directa de productos orgánicos en los mercados internacionales.

R. 12.4	¿Cuáles son las principales enseñanzas que ha extraído el evaluador de la observación de los resultados del programa?
----------------	--

117 familias (81 socios activos) mejoraron su calidad de vida mediante la práctica agroecológica con orientación al mercado, garantizando la seguridad alimentaria y contribuyendo al cuidado del medio ambiente.

117 familias han adoptado un nuevo sistema de producción agroecológica amigable con el medio ambiente, produciendo alimentos saludables, libres de agroquímicos. Han implementado biocontroladores para mejorar su eficiencia.

Las familias impulsan su desarrollo a través de la agricultura sostenible, ya que son ellos quienes definen sus propias necesidades de cambio.

Autre Terre Perú y Frutos del Ande realizan un trabajo articulado, de cooperación constante y en complementariedad para fortalecer incidencia política, articulación al mercado, familias y la agricultura sostenible, con una mirada holística.

Proceso de aprendizaje mutuo entre técnico productivo y usuario.

Existe participación de las mujeres en las organizaciones. Sin embargo, la Cooperativa debe **implementar el Comité de género y promover iniciativas** para una mayor **participación** de la mujer en **cargos**.

La incidencia política de Frutos del Ande ha permitido que las autoridades públicas, varias organizaciones de la sociedad civil y una parte de los ciudadanos sea 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?
----------------	--

A continuación resumimos el avance de los 12 Resultados: 2 resultados con gran avance (“++”) que es Pertinencia e Incidencia política; 7 resultado con buenos logros (“+”) Eficacia, Sostenibilidad interna/financiera/social, Contribución AT, Autonomía, Preguntas transversales y 3 resultados con dificultades (“-“) Eficiencia, cronograma, autonomización.

R1 Pertinencia (++): La metodología de intervención es a través de las OPs y Frutos del Ande brinda un abanico de certificaciones. La estrategia de formalización tiene avances tangibles como organización de segundo nivel, pero retos como asociaciones distritales. Una parte de las OP 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: R1 (abonos, cultivos), una parte del R2 (primera transformación y comercialización), R4 (incidencia política) y una parte del R5 (fortalecimiento interno). Dentro de la gama de servicios, encontramos semillas, abonos, acopio, procesamiento, comercialización. Los cambios climáticos causan nuevas dificultades para los socios. La Cooperativa tiene herramientas de gestión, su CA se involucra en las decisiones estratégicas y las AG permiten un ejercicio de gobernanza interna.

R3 Eficiencia (-): Los volúmenes de comercialización son todavía insuficientes para cubrir los pagos de la Cooperativa, a pesar del potencial. A nivel de inversión, la construcción de Seccllas requirió de 6 años para su ejecución y la plantación en Jatunpampa tiene un retraso significativo y la recuperación de la inversión se proyecta en un lapso de 10 años.

Además 8 de las 11 OPs usan insumos naturales para la producción y permitió mejorar su rendimiento e ingreso económicos

Los proyectos de la Giz y de Procompite, además del Capital semilla han permitido apalancar resultados.

R4 Sostenibilidad interna (+): Los ejes estratégicos son: producción, acopio, valor agregado, comercialización, administración, incidencia. Frutos del Ande tiene una política de personal, sus trabajadores están en planilla y reciben practicantes. La mayoría de las OPs se reúnen frecuentemente, pero la mitad no tiene capital propio. La Cooperativa invierte las ganancias en activos, gastos administrativos y de personal.

R5 Sostenibilidad financiera (+):

Frutos del Ande está mejorando la aplicación del manual contable Dgd. Hay retrasos en la entrega de informes contables y necesita pasar a una frecuencia mensual para el cuadro de rentabilidad. Tiene un buen ritmo de ejecución presupuestal, aplica el sistema de subindicadores, declara ante la SUNAT y realiza auditorías. La Cooperativa tiene riesgo de moneda (capital semilla) y poca exposición a tasa de interés. Tiene una liquidez baja y puede mejorar los plazos de cobranza de sus clientes. Los principales gastos son: pago a personal, camión, construcción Secclas, prensa aceite, certificación, horno, insumos/guano, plantación Tincuy, popeadora, bolsas, tostadora, palto.

	Criterio	Valoración
R. 1	Pertinencia	++
R. 2	Eficacia	+
R. 3	Eficiencia	-
R. 4	Sostenibilidad interna del partenaireo	+
R. 5	Sostenibilidad financiera del partenaireo	+
R. 6	Sostenibilidad social del partenaireo	+
R. 7	Incidencia política	++
R. 8	Contribución de Autre Terre a la constitución y el fortalecimiento del partenaireo	+
R. 9	Análisis de las dimensiones de la autonomía del partenaireo y de los socios	+
R. 10	Análisis global del cronograma del partenaireo y de los actores	-
R. 11	Relación de autonomización del partenaireo y de los beneficiarios	-
R. 12	Preguntas de la evaluación	+

R6 Sostenibilidad social (+):

Frutos del Ande está conformado por 81 socios activos (117 en total), que demuestran una identificación hacia la Cooperativa. Las AG son anuales y el CA se reúnen mensualmente para tomar decisiones estratégicas. Los actores han dejado de operar la pequeña planta de Pamparque.

R7 Incidencia política (++):

La Cooperativa se diferencia por su alto nivel de formalización, a diferencia de los otros actores del sector agrícola. Hay un potencial para la participación de proyectos de financiamiento en convocatorias del Estado (distrital, provincial, nacional). Frutos del Ande es un referente de la región: ha consolidado espacios multi-actores, logrado representación y permitido reconocimiento del productor en la sociedad.

R8 Contribución Autre Terre (+):

Trabajo de cogestión entre Autre Terre (50%) y Frutos del Ande (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. La transición fue precipitada por el retiro secreto de S/ 100,000 que hizo el representante de IDESI.

R9 Análisis de la autonomía (+):

A través del programa, la Cooperativa ha logrado diversificar los productos, incrementar los ingresos de los socios, mejorar la calidad de alimentación, conservar los recursos naturales. La intervención se traduce en un cambio de paradigma y superación. A pesar de la pandemia, Frutos del Ande logró no interrumpir el abastecimiento de alimentos a los ciudadanos. Hubo un crecimiento importante de las ventas desde 2018. Sin embargo, la rentabilidad de la Cooperativa es aún limitada y aun existe dependencia hacia Autre Terre por no poder cubrir la mayor parte de sus gastos. El capital semilla fortalece a la Cooperativa.

R10 Cronograma del partenariado (-):

De 2008 a 2016, Autre Terre trabajaba con IDESI y las OP. A partir de 2013, la primera gestión realizó la constitución de la Cooperativa mediante alianzas y también presentó deficiencias de gestión. Desde el 2016, el Gerente Edwin realiza la formalización, la incorporación del personal, certificación e inversiones. En 2017, Autre Terre finaliza el partenariado con IDESI e inicia un partenariado con la Cooperativa. A partir de 2019, logra alianzas comerciales estratégicas, instala una planta de transformación y genera mayor rentabilidad. Tras la pandemia, mantiene sus operaciones, consigue cofinanciamiento y finaliza la ejecución del programa DGD. A un año de su décimo aniversario, la Cooperativa ha conseguido grandes logros, pero todavía no es autónoma.

R11 Relación de autonomización -:

2 OPs son muy autónomas, (San José, Atlawasi) 3 OPs están en proceso de fortalecimiento de su autonomía (Yanapampa, Trigopampa, Pamparque) y 6 que requieren trabajar en su autonomía y depende mucho de la cooperativa (Tinkuy, Chontas, Seccllas, Ayrabamba, Ccaccañan, Pacaycasa). Todas las OPs reciben servicios de la Cooperativa en asistencia técnica y certificación. La mitad recibe el

servicio de comercialización. Las OPs necesitan un proyecto macro de inversión para riego. Hay un potencial para compras públicas para programas sociales.

R12 Ejes transversales (+) :

Las familias usuarias son el eje principal y el vehículo para lograr este cambio duradero es el modelo del cooperativismo, la Economía Social. Existe participación de las mujeres en las OPs. La equidad de género es un reto importante a nivel interno de la Cooperativa (Comité de género, escuela de lideresas) y externo (revalorización del rol de la mujer andina en la sociedad).

La conservación del medio ambiente es parte del ADN de la Cooperativa; la transición hacia la agroecología es un proceso exigente para los socios.

El aprendizaje es mutuo entre técnico productivo y usuario. Autre Terre Perú y Frutos del Ande realizan un trabajo articulado, de cooperación constante y en complementariedad.

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?
----------------	---

Frutos del Ande ha realizado varias sinergias a nivel de SIA: Encuentro granos andinos con Central Agroandina del Perú, visita de pasantía SIA en Ayacucho, participación en evento del Consorcio Agroecológico Peruano.

La Coordinación y Frutos del Ande han realizado un importante esfuerzo de sinergia con los colegas SIA, que será institucionalizado en el nuevo programa a través de asesorías entre pares: las Cooperativas realizan visitas al partenaire de lles de Paix, lo que permite una transferencia de conocimientos y un aprendizaje recíproco, basado en un presupuesto y resultados definidos previamente con los actores en el terreno. La sinergia con actores belga, grupo SIA, permite conocer experiencias de trabajo en otras regiones y poderlos adaptar a nuestra realidad, así mismo generar 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.

R. 12.7	¿Cuáles son las recomendaciones de los socios para fortalecer/consolida los vínculos entre ellos y la coherencia del futuro programa conjunto SIA2?
----------------	--

Articular mejor las interacciones de las tres ONG, partiendo de la identidad y fortalezas de cada partenaire, basado en un aprendizaje recíproco.

- Fortalecimiento mutuo entre partenaires SIA :

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.

- Transferencia de conocimiento (técnicas y herramientas) para el fortalecimiento organizacional de los partenaires:
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.
- Campañas y estudios coordinados a nivel de SIA:

Ej.: Semana Agroecológica, campañas de sensibilización al consumo sano, Estudio sobre AE.

- Intercambios sobre los modelos de FC y coacheo a partners.

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.

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 un número importante de retornantes (72 familias). De las cuales el 50% han retornado a las ciudades a trabajar, en su mayoría los padres de familia. Los que se han quedado en las zonas se están dedicando a la agricultura. Han manifestado su interés de integrarse a las OP, cuyos miembros deben definir las modalidades de incorporación de nuevos socios. Los retornantes suelen ser nietos o hijos de la comunidad, sus padres tienen una chacra y les han cedido. Algunos han invertido en una casa o han abierto una pequeña bodega.

IV. CONCLUSIONES

Recomendamos seguir el partenariado Frutos del Ande/Autre Terre y que la Cooperativa fortalezca su búsqueda de cofinanciamiento. Al término del nuevo 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:

Recomendación 1: Implementar el edificio en Secllas y obtener el título de propiedad (R3.1, R7.1 y R11.3)
 Estrategia 1: Saneamiento físico y legal del terreno de Secllas
 Estrategia 2: Valorizar la inversión e implementar el acondicionamiento de áreas, equipamiento básico, y funcionamiento.

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Creación de una nueva unidad de transformación -Diversificación de productos con valor agregado -Oferta de nuevos productos para responder a la demanda de compradores existentes -Ofrecer servicios de maquila y de tercerizado -Poseer abal para el apalancamiento crediticio 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Limitado recursos para inversión e implementación completa -Cumplimiento de normatividad de construcción e implementación de Estándares de calidad.
--	---

Recomendación 2: Brindar fortalecimiento de capacidades institucionales para las OPs con soporte de documentario, orientación en convocatorias de proyectos y microfinanciamiento (R1.1 y R7.1)
 Estrategia 1: Generar un cronograma de actividades FC anual para las OPs.
 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>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Contar con OPs solidas institucionalmente 	<p>Riesgos:</p>
--	-----------------

<ul style="list-style-type: none"> -Presentarse a convocatorias productivas. -Aprovechar el programa “Huancavelica Región Orgánica” -Acceder a mercados formales -Tener experiencia crediticia y apalancamiento Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> -Dependencia de proyectistas y carencia en Ayacucho -Susceptible a riesgos tributarios y de personal
<p>Recomendación 3: Repotenciar la plantación en Tinkuy y renovar el convenio de cesión en uso a 10 años adicionales (R3.1 y R11.3).</p> <p>Estrategia 1: Evaluar las condiciones de recursos (suelo, riego e inversión)</p> <p>Estrategia 2: Actualización y Renovación de cesión de uso a nombre de la Cooperativa de la plantación de Tinkuy.</p> <p>Estrategia 3: Recuperación de plantones de acuerdo a la evaluación fenológica de los plantones.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Hacer rentables las inversiones realizadas y recuperar el cultivo instalado -Planificar la generación de ingresos propios a través de la plantación -Asegurar la formalidad de la inversión de Autre Terre y Frutos del Ande 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión para lograr un cultivo repotenciado -Condiciones (suelo, agua) adversas para el cultivo de palta.
<p>Recomendación 4: Fortalecer habilidades de los miembros del CA/CV (ej.: saber cómo analizar cuentas, participar en las adquisiciones) y aumentar la frecuencia de las AG (R2.1, R3.1, R5.4 y R6.3).</p> <p>Estrategia 1: Implementar un cronograma de capacitación en la primera semana de asumido el cargo CA/CV.</p> <p>Estrategia 2: Implementar un sistema de pasantía administrativa y de control con instituciones similares.</p> <p>Estrategia 3: Participar de programas de cooperativismo y asociatividad de instituciones del estado y ONGs.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Participar de programas del departamento de COOPERATIVISMO del ministerio de la Producción. -Mejorar el sistema de gestión institucional y gobierno corporativo. -Mejorar su sistema de control interno y fiscalización. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fuga de talento y aprovechamiento de la información -Utilización de la información a favor de terceros o auto beneficio
<p>Recomendación 5: Fortalecer el área de proyectos: PAI, Haku Wiñay, Turismo Emprende, Procompite, Agroideas y presupuestos participativos. Presentar un nuevo proyecto que brinda mayores servicios en producción, tal como guano, riego (R4.2, R7.2, R10.3 y R11.3).</p> <p>Estrategia 1: Identificar y Establecer líneas de inversión e intervención</p> <p>Estrategia 2: Firma de convenios para proyectos de ID+I con instituciones educativas superiores (locales, nacionales e internacionales)</p> <p>Estrategia 3: Participar conjuntamente con las OPs en los Presupuesto Participativo de sus zonas de intervención</p>	

<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acceder a capital de semilla mediante el area de proyectos. -Desarrollar proyectos para Procompite agroideas y otros fondos concursables. -Generar beneficios para la consolidación de sus emprendimientos. -Involucrar en desarrollo local de su comunidad. - Existencia de fuentes de financiamiento de programas de apoyo gubernamental y privados. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Robo de ideas -Corrupción y favoritismo en el direccionamiento de ganadores
<p>Recomendación 6: Repotenciar la pequeña planta de Pamparque, mediante plan de reactivación en 3 etapas (R1.1 y R6.3)</p> <p>Estrategia 1: Diagnosticar el estado situacional de la planta, maquinarias y equipos. Estrategia 2: Implementar líneas de transformación de perladora y laminadora Estrategia 3: Reactivar la presencia en bioferias de Lima.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar nuevo protagonismo y sinergias en granos -Volver a tejer el vínculo con la OP para incrementar el abastecimiento de productos con alto potencial de mercado -Consumidores consientes del cambio climático y producción orgánica. 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión para lograr una adecuación completa.
<p>Recomendación 7: Incrementar las ventas mediante visitas frecuentes a clientes potenciales, previamente identificados y buscar nuevos mercados internacionales y participar de compras del estado (programa vaso de leche), (R2.2, R4.2 y R9.2)</p> <p>Estrategia 1: Buscar y mapear clientes potenciales tiendas ecológicas, tiendas orgánicas, restaurantes veganos entre otros. Estrategia 2: Buscar y mapear a las presidentas del vaso de leche, compartir los beneficios de los productos e influir en la decisión de compra.</p>	
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> -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 quinoa y palta -Ser parte del RNP 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fuga de información por parte de propios y terceros. -Corrupción -Direccionamiento de procesos de selección

<p>-Compras estatales de municipios distritales a nivel nacional, programa vaso de leche y comedores populares</p>	
<p>Recomendación 8: Repensar el branding, envase y etiquetado. Implementar herramientas de difusión: página Facebook, página internet (tienda virtual), nuevo catálogo (R4.2 y R9.2)</p> <p>Estrategia 1: Generar alianzas estratégicas con TOULUCE para el desarrollo de la imagen corporativa de frutos del ande.</p> <p>Estrategia 2: Vincular el diseño de envases de acuerdo al producto y mercado.</p> <p>Estrategia 3: Implementar la gestión de comunidades virtuales en redes sociales y carrito de compras.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un concepto de marca de acuerdo al producto orgánico -Gestionar el registro de marca ante Indecopi -Virtualización del negocio e implementación de carrito de compras -Masificación de la información mediante redes sociales y buscadores 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Generar una mala reputación por el uso inadecuado de la marca -Dependencia de un personal especializado -Costos y comisiones muy altos
<p>Recomendación 9: Ampliar el desarrollo de producto actual: harinas, 7 semillas, barras energéticas, gamas de aceite, mermeladas y néctar (R2.1 y R4.2)</p> <p>Estrategia 1: Realizar un estudio de mercado de tendencias de productos orgánicos.</p> <p>Estrategia 2: Contratar un ingeniero de Industrias alimentarias para desarrollo de nuevos productos.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Amplia gama de nuevos productos disponibles y alta rentabilidad -Demanda importante, diferenciación posible y clientes interesados 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión en formulas y estándares (ej: conservación)
<p>Recomendación 10: Contar con una capacidad de transformación operativa propia en granos andinos, mediante terreno de la Cooperativa (R4.2 y R12.3)</p> <p>Estrategia 1: Realizar un estudio de planta de producción multipropósito de granos andinos.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Control de toda la cadena, desde la producción hasta la comercialización -Incremento de volúmenes acopiados a socios -Nuevas alianzas con compradores y Estado 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inversión importante -Precio de los terrenos -Estándares exigentes -Infraestructura con capacidad adecuada y rentabilidad alta

<p>Recomendación 11: Implementar el Comité de género y promover iniciativas para mujer en cargos como crear una “escuela de lideresas” (R4.2, R11.3, R12.2 y R12.4)</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>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la equidad entre genero -Fomentar la participación de las mujeres -Ser un ejemplo de organización exitosa que integra el protagonismo de la mujer 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio de mirada en la sociedad
<p>Recomendación 12: Seguir fortaleciendo la política de personal: nivelar la remuneración del Gerente e incrementar las remuneraciones más bajas. Generar el pago de dietas a miembros del CA (R4.4)</p> <p>Estrategia 1: Desarrollar una escala de remuneraciones.</p> <p>Estrategia 2: generar una política de recompensas al personal</p> <p>Estrategia 3: fortalecer las habilidades profesionales y técnicas mediante convenios con instituciones educativas.</p>	
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fortalecer el compromiso del personal -Plasmar metas altas para lograr la generación de ingresos propios 	<p>Riesgos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Competencia de otras instituciones en el mercado laboral

V. ANEXOS

1. Fotos de Visitas de Evaluación
2. Lista de contactos
3. Links de Interés