

PROYECTO: "CONSOLIDACIÓN DEL MODELO DE
GESTIÓN DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL
CON ENFOQUE DE CADENAS AGRÍCOLAS EN
MOQUEGUA Y PUNO"

INFORME DE SISTEMATIZACIÓN: "IMPLEMENTACIÓN Y PARTICIPACIÓN EN FONDOS CONCURSABLES"

ANA ROSARIO MIAURY VILCA

AREQUIPA

DICIEMBRE 2016



*"Con el apoyo técnico y financiero de Louvain Coopération y de la
Cooperación Belga al Desarrollo"*



Introducción

El Centro de Estudios para el Desarrollo Regional – CEDER, como asociación civil sin fines de lucro, desde 1983, trabaja en la implementación de proyectos de desarrollo en zonas urbanas y rurales de los departamentos de Arequipa, Moquegua y Puno, orientados a mejorar las condiciones y calidad de vida de la población más pobre de esta parte del país.

“Tiene como misión identificar, construir y validar propuestas innovadoras de desarrollo humano sostenible, dirigidas a crear y mejorar los activos ambientales, económicos y sociales, tanto de emprendedores(as) como de grupos con baja calidad de vida. Para esto, promueve la participación activa de la población y las sinergias institucionales”. (CEDER, 2016, p. 6).

En esta perspectiva, desde el mes de abril de 2005, en alianza con la ONG Belga Louvain Coopération, y el apoyo financiero de la Dirección General de la Cooperación Belga para el Desarrollo (DGD), y a partir de 2014, además con el apoyo de la Fundación Ensemble, se ha ejecutado el programa de desarrollo rural en los distritos de Omate, Coalaque, Quinistaquillas, Puquina y La Capilla de la provincia General Sánchez Cerro, del departamento de Moquegua. Y a partir del segundo semestre de 2015, se expandió el ámbito de intervención a los distritos de Moquegua y Torata de la provincia Mariscal Nieto y a los distritos de Vilque y Atuncolla en la provincia de Puno.

Para esta sistematización, se ha considerado únicamente el ámbito de la provincia General Sánchez Cerro, en los que respecta al desarrollo del programa, y todo el ámbito de intervención en lo que respecta específicamente a la implementación de los fondos concursables.

El objetivo central de este programa, estuvo orientado a mejorar los niveles de ingreso y calidad de vida de los pequeños productores agropecuarios de la zona, siendo uno de sus componentes centrales el fortalecimiento de las capacidades institucionales, especialmente de las organizaciones de productores y de los gobiernos locales, y como parte de ello, la implementación de fondos concursables y la canalización de estos fondos en favor de los pequeños productores.

Cabe destacar, que la implementación y participación en fondos concursables ha sido una estrategia fundamental para el éxito del Programa de desarrollo, en tanto ha permitido la mejora de los activos y las capacidades de los productores y sus organizaciones, como se verá en los acápites correspondientes.

A fin de contribuir al aprendizaje y capitalización de la experiencia en torno a este último tema, se realizó la presente sistematización.

INDICE

Introducción.....	1
1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO.....	5
1.1. El ámbito de intervención.....	5
1.2. Características socioeconómicas de la población.....	5
2. ENFOQUE CONCEPTUAL Y ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN.....	7
2.1. Enfoque Conceptual.....	7
2.1.1. Enfoque de Desarrollo Humano Sostenible.....	7
2.1.2. Enfoque Territorial Rural.....	7
2.2. Estrategia de Intervención del Programa.....	8
3. OBJETIVOS Y LOGROS DEL PROGRAMA.....	9
3.1. Esquema de evolución y ejes principales del Programa.....	9
3.2. Logros más significativos del Programa.....	11
3.2.1. Prácticas tecnológicas mejoradas.....	11
3.2.2. Principales resultados alcanzados.....	16
4. LOS FONDOS CONCURSABLES.....	21
4.1. Características de los Fondos Concursables.....	21
4.2. PROCOMPITE.....	26
4.2.1. Esquema de Implementación de PROCOMPITE.....	26
4.2.2. PROCOMPITES Municipalidad Distrital de Puquina.....	36
4.2.3. PROCOMPITES Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro.....	36
4.2.4. PROCOMPITES Gobierno Regional de Moquegua.....	37
4.3. AGROIDEAS.....	38
5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y EL ROL DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS.....	39
5.1. Características de los Planes de Negocio.....	39
5.2. El rol de los agentes involucrados.....	41
5.2.1. El rol de las organizaciones de productores en el diseño, implementación y evaluación de los Fondos Concursables.....	41
5.2.2. El papel de CEDER en el diseño, implementación y evaluación de los Fondos Concursables.....	43
5.2.3. El papel de las Municipalidades y el Gobierno Regional.....	44
5.2.4. El papel de las Agencias Agrarias de Omate y Puquina.....	44
6. FACTORES DE ÉXITO Y PROBLEMAS Y DIFICULTADES ENCONTRADAS.....	44
6.1. Factores de éxito.....	44
6.2. Principales problemas y dificultades.....	44
7. PRINCIPALES LOGROS DE LOS FONDOS CONCURSABLES.....	45
7.1. Cambios o mejoras en la situación de los productores y sus organizaciones... ..	45

7.1.1. Desarrollo de capacidades	45
7.1.2. Mejoramiento de los activos productivos.....	46
7.1.3. Mejoras en las organizaciones de productores	46
7.2. Mejoras en las capacidades de CEDER.....	47
7.3. Mejoras en las capacidades de las Municipalidades	48
8. LAS LECCIONES MÁS SIGNIFICATIVAS QUE SE DERIVAN DE LA EXPERIENCIA	49
9. DOCUMENTOS CONSULTADOS	51

1. CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO

1.1. El ámbito de intervención

El ámbito donde se desarrolló el programa de desarrollo rural hasta el año 2015, comprende los distritos de Omate, Coalaque, Quinistaquillas, Puquina y La Capilla, de la provincia General Sánchez Cerro, ubicados en la cuenca media del río Tambo, entre los 1800 msnm y 4000 msnm.

Cabe destacar que el proyecto intervino en el fomento de dos cadenas productivas: en el distrito de Omate, Coalaque y Quinistaquillas, en la cadena de frutales: palta, lima y vid; y en los distritos de Puquina y La Capilla, en la cadena productiva de lácteos.

La zona está unida a la ciudad de Arequipa a través de una carretera cuya longitud al distrito capital (Omate) es de 128 Km, de los cuales el 50%, que llega al distrito de Puquina está asfaltado y el otro 50% es trocha carrozable. Asimismo, la localidad de Omate se conecta a la ciudad de Moquegua (capital del departamento del mismo nombre), a través de una carretera de una longitud de 147 Km, sin asfaltar.

La ciudad de Arequipa es el principal mercado de los productos agropecuarios de la zona; y buena parte de la población tiene una segunda residencia en esta ciudad, sea por trabajo, estudios de sus familiares u otros motivos, lo que explica su alta movilidad espacial, constituyendo a la vez, uno de los principales potenciales de desarrollo que presentan estos distritos.

1.2. Características socioeconómicas de la población

En los 5 distritos, según las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para el año 2015, existe una población total de 11 746 habitantes, de los cuales el 54.72% son varones y el 45.28% son mujeres.

La población económicamente activa (PEA) de quince a más años, representa aproximadamente el 48.31% de la población total (INEI, 2007); siendo las labores agropecuarias la principal fuente de empleo (48%); seguidas de los servicios sociales (13.69%); comercio y servicios (13.16%); construcción (5.60%); industrias manufactureras (3.26%); pesca (1.97%); y otros con 14.76%.

Según el IV CENAGRO (INEI, 2012), en la zona existen 2909 unidades agropecuarias con una superficie total de tierras de cultivo de 4913.08 ha, a razón de 1.69 ha por unidad agropecuaria, fragmentadas en más de 03 parcelas. Es decir, uno de los principales problemas que afecta la zona es la escasez de tierra y el predominio del minifundio.

Según El Anuario Estadístico de la Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua (2015), los cultivos más importantes son el cultivo de frutales, los cultivos forrajeros; y en menor medida las hierbas aromáticas y otros cultivos. En el caso de Omate, el 79% del área sembrada está destinada al cultivo de frutales, especialmente palta, lima, vid y chirimoya; el resto de la superficie se distribuye entre el cultivo de la alfalfa para la semilla y diversos cultivos alimenticios para el autoconsumo y venta. En los distritos de Puquina y La Capilla, alrededor del 80% del área se destina al cultivo de alfalfa y otros productos forrajeros para la cría de ganado vacuno, y el resto se distribuye entre hierbas aromáticas, diversos cultivos alimenticios para el autoconsumo y venta (papa, maíz, zapallo, etc.) y frutales en menor escala.

En el caso del distrito de Quinistaquillas, el 79% del área se destina al cultivo de la alfalfa, principalmente para la producción de semilla; el 15% a la producción de frutales y el 6.18% restante, a la producción de cultivos de pan llevar y otros cultivos para el autoconsumo y la venta. Y en el distrito de Coalaque, el 69.44%, se destina al cultivo de alfalfa para la cría de ganado vacuno de engorde, el 14% al cultivo de frutales y el 13% restante al cultivo de productos de pan llevar y otros para el autoconsumo y venta.

Las organizaciones sociales más importantes en el ámbito de intervención, son las organizaciones de riego, tales como: Junta de usuario y Comisiones de Regantes de Omate - Quinistaquillas y Junta de usuario y Comisiones de Regantes Puquina – La Capilla y las asociaciones de productores de la zona. Las organizaciones de riego, articulan al 100% de los productores agrícolas y sus funciones principales se centran en: la mejora y mantenimiento de la infraestructura de riego; organización de la distribución del recurso hídrico entre los productores; gestión de permisos y licencias de agua; y prestación de servicios de capacitación y asesoramiento a sus afiliados.

Las organizaciones de productores, tienen por finalidad brindar servicios de apoyo a sus afiliados: abastecimiento de insumos, facilitación de servicios de asistencia técnica, comercialización asociativa, representación de sus afiliados, implementación de proyectos de desarrollo, participación en fondos concursables, incidencia política, entre otros.

No obstante, el significativo avance en su desarrollo durante los últimos años, se trata de organizaciones pequeñas con diferentes grados de desarrollo; como se verá más adelante, gracias a la intervención del CEDER, la mayoría de estas organizaciones involucradas en el proyecto han mejorado sustantivamente, es más, varias de ellas han surgido en el marco del proyecto.

Hay que destacar que, durante los 10 últimos años, las condiciones de toda la población del ámbito del proyecto han mejorado sustantivamente, gracias al programa de desarrollo implementado por CEDER y Louvain Coopération, así como a la intervención de otras instituciones, tal como se puede apreciar en la siguiente Tabla.

Tabla 1. Niveles de pobreza e Índice de Desarrollo Humano (IDH), por distritos

Distrito	Población 2015	Porcentaje de la población en situación en pobreza 2013	IDH 2003	IDH 2013
Omate	4477.00	2.1% a 7.4%	0.44	0.53
Quinistaquillas	1410.00	0.3% a 11.2%	0.41	0.52
Coalaque	1125.00	7.9% a 27.3%	0.35	0.40
La Capilla	2213.00	4.5% a 15.7%	0.41	0.56
Puquina	2521.00	13.8% a 26.6%	0.36	0.50

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática 2015, Mapa de pobreza (INEI, 2013) e Informe de Desarrollo Humano (PNUD, 2013)

Observándose que entre el 2003 y 2013, todos los distritos han mejorado sustantivamente el IDH y reducido de manera significativa sus niveles de pobreza.

Los distritos que se encuentran en mejor situación son Omate, cuyo intervalo de pobreza para el 2013 oscila entre el 2.1% y 7.4% de la población, y su IDH ha alcanzado 0.53; y Quinistaquillas con un intervalo de pobreza de 0.3% a 11.2% y un IDH de 0.52; luego están La Capilla, Puquina y en última instancia Coalaque.

2. ENFOQUE CONCEPTUAL Y ESTRATEGIA DE LA INTERVENCIÓN

2.1. Enfoque Conceptual

Los enfoques utilizados por CEDER a lo largo de la implementación del proyecto fueron los siguientes:

2.1.1. Enfoque de Desarrollo Humano Sostenible

Para CEDER, el desarrollo humano sostenible consiste en la generación de igualdad de oportunidades para todos los grupos sociales, especialmente para los menos favorecidos, de manera que los individuos estén en condiciones de expandir sus capacidades y libertades en busca de una vida digna, en los términos planteados por Sen y las Naciones Unidas. Es decir, se trata de la construcción de un modelo de sociedad que garantice la igualdad de oportunidades, derechos y obligaciones para todas las personas (Béjar, 2011).

En términos operativos, este enfoque implica el trabajo en 04 dimensiones:

- El desarrollo del capital natural, que implica el cuidado y protección de los recursos naturales, evitando su contaminación y degradación, especialmente del agua, el suelo y la biodiversidad.
- El desarrollo del capital físico, que implica la construcción de infraestructura productiva, el mejoramiento tecnológico y en general el desarrollo de las capacidades productivas de la población, teniendo en cuenta el cuidado y protección de los recursos naturales.
- El desarrollo del capital humano, entendido como la mejora constante de las capacidades físicas e intelectuales de los productores.
- El desarrollo del capital social, entendido como el fortalecimiento de los valores y normas (reciprocidad, confianza, solidaridad y cooperación), la asociatividad, y la pertenencia a redes sociales, que posibiliten a los productores objetivos comunes que de manera individual resulta más difícil alcanzarlos.

Como se verá más adelante, estas dimensiones son las que han servido de punto de partida para estructurar el programa y su estrategia de intervención, enfoques que han estado presentes de manera transversal en todos los componentes y de manera directa en alguno de los componentes específicos.

2.1.2. Enfoque Territorial Rural

Este enfoque puede ser definido como un proceso de transformación productiva e institucional de un espacio rural determinado, cuyo fin es reducir la pobreza rural (Montes, 2014).

En este marco, el desarrollo rural se sustenta en los pilares fundamentales siguientes, que han sido implementados simultáneamente y de manera integral: la transformación productiva y la transformación institucional.

Se entiende como transformación productiva al proceso constante de mejora de las condiciones de producción y productividad de las actividades agrícolas y no agrícolas.

Es decir, la transformación productiva implica una adecuada gestión y uso de los recursos naturales (especialmente suelo, agua y biodiversidad); un buen manejo de los procesos, tanto en la fruticultura como en los lácteos, orientados a superar los cuellos de botella en las distintas fases de las cadena productivas: abastecimiento de agua, plantones y de otros insumos; manejo de las plantaciones frutícolas; cosecha y

post cosecha de frutales; comercialización; transformación en pisco y vino, en el caso de la cadena de frutales; o, producción de forrajes y abastecimiento de insumos, manejo ganadero, manejo del ordeño, producción de derivados lácteos y comercialización; a fin de incrementar sostenidamente la productividad en ambas cadenas productivas, en donde la innovación tecnológica aparece como la piedra angular del proceso.

Además, este enfoque significa que, al mismo tiempo de promover el desarrollo agrícola, hay que fomentar la diversificación del aparato productivo local, a través del fomento de otras actividades productivas como agroindustria, servicios de proveeduría a la producción, comercio, turismo, etc.

La transformación productiva, finalmente, tiene el propósito de generar un circuito interno de acumulación creciente, y articular la economía local de manera competitiva y sustentable con mercados dinámicos, sean éstos nacionales o internacionales.

Por su parte, la transformación institucional tiene por objetivo, de un lado, la modernización de las instituciones locales (gobierno local, organizaciones de riego y asociaciones de productores), haciéndolas más eficientes y eficaces; y de otro, estimular la concertación de los diferentes actores locales entre sí y con los agentes externos, modificando las reglas que reproducen la exclusión de los pobres en los procesos y beneficios de la transformación productiva (Montes, 2014).

En este proceso, es la municipalidad provincial, quien tiene la mayor responsabilidad; como gobierno local, está llamada a implementar procesos de modernización que aseguren una mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el uso de los recursos y en la prestación de los servicios públicos. Pero, además, tiene la responsabilidad de convocar a los otros actores, en torno al plan de desarrollo estratégico y en la implementación de los procesos de gestión de desarrollo, a fin de generar sinergias favorables evitando la sobre posición de esfuerzos y el mal uso de los recursos.

Desde esta perspectiva, el desarrollo rural es un proceso que implica promover el fortalecimiento institucional, tanto de las instituciones públicas como privadas; la participación y concertación social; la generación de alianzas público-privadas; y la gestión adecuada de los conflictos e intereses de los diversos actores, de manera que se puedan incorporar en el proceso de desarrollo.

2.2. Estrategia de Intervención del Programa

Para estructurar la estrategia de intervención del programa se tuvo en cuenta los dos enfoques arriba indicados. En términos generales, como señala Montes (2014), durante todo el desarrollo del programa se han implementado las siguientes estrategias:

a) Enfoque de cadena de valor, orientado a identificar y superar los principales cuellos de botella de las distintas fases de la cadena, sobre la base de la recuperación de procesos tecnológicos eficientes, así como el impulso a la innovación tecnológica en cada una de las fases. Asimismo, esta estrategia consistió en la identificación y articulación de los intereses de los diferentes actores involucrados, de manera que el desarrollo de la cadena sea viable, evitando los conflictos y por el contrario fomentando las sinergias.

b) Desarrollo de las capacidades personales, técnicas y empresariales de los productores, a través de la combinación de distintas metodologías, tales como:

capacitación de adultos, de campesino a campesino, recuperación de saberes previos, etc.; cuidando siempre que la capacitación tenga un carácter teórico y práctico.

c) Desarrollo de un mercado interno, que dé soporte a las actividades productivas: abastecimiento de plántones, abastecimiento de insumos agropecuarios, servicios de asistencia técnica a los productores, etc.; así como, mejoramiento de los procesos de comercialización que permita una mejor articulación con los mercados más dinámicos en los ámbitos regional, nacional e internacional.

d) Fortalecimiento de la asociatividad de los productores, a fin de que estos puedan brindar servicios de soporte a sus afiliados; priorización, identificación y ejecución de propuestas; así como, desarrollo de sus capacidades de incidencia y negociación frente a otros actores.

e) Impulso de alianzas estratégicas con diferentes instituciones: municipalidades provinciales y distritales de la provincia General Sánchez Cerro, Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), agencias agrarias distritales, universidades regionales, empresas privadas y asociaciones de los productores; que permitieron generar sinergias favorables, optimizar el uso de los recursos y avanzar en el desarrollo de una institucionalidad para el desarrollo local.

3. OBJETIVOS Y LOGROS DEL PROGRAMA

3.1. Esquema de evolución y ejes principales del Programa

El programa de intervención implementado por el CEDER y Louvain Coopération, entre abril de 2005 y diciembre de 2016, se ejecutó en cuatro planes trienales: el primero entre abril de 2005 hasta diciembre de 2007, el segundo de enero de 2008 a diciembre de 2010, el tercero de enero de 2011 a diciembre de 2013 y el cuarto de enero de 2014 a diciembre de 2016. Aun cuando al inicio no estuvo diseñado en la práctica, el programa se desarrolló en tres etapas claramente definidas: la primera, de iniciación, el que comprendió el primer trienio, tuvo por finalidad identificar claramente los grupos de la población objetivo, realizar los arreglos institucionales, fortalecer los procesos de reestructuración de huertos y eliminación de la mosca de la fruta y otras plagas, que ya venían desarrollándose desde antes de 2005, introducción de nuevas variedades de forrajes, validación de las prácticas de inseminación artificial en vacunos, introducción de nuevas prácticas de derivados lácteos, mejoramiento de la infraestructura menor de riego y replicabilidad de las primeras experiencias de instalaciones de riego presurizado que se dieron antes del inicio del programa. La segunda etapa, que puede ser definida como de expansión, comprendió los trienios dos y tres (2008 a 2013), su finalidad fue generalizar el uso de nuevos procesos tecnológicos, tanto en la fruticultura como en la ganadería, validados en el primer trienio; consolidar los procesos de exportación de palta a Chile y la exportación de hoja de vid a Alemania; y desarrollar las capacidades de las organizaciones de productores para la gestión de servicios, la incidencia pública y la participación en fondos concursables para la canalización de recursos en favor de sus afiliados. La tercera etapa, que comprende el último trienio o etapa de cierre, puede ser definida como un periodo de transición, orientado a culminar el proceso de intervención en el ámbito de la provincia General Sánchez Cerro, consolidando y fortaleciendo aquellos aspectos que aun resultaban débiles, lo cual se hizo en la primera mitad del trienio; la segunda mitad del trienio, estuvo destinada a replicar el programa en una nueva zona de intervención: la cadena de frutales en la zona de ampliación de frontera agrícola del

Valle de Moquegua, y la cadena de lácteos en los distritos de Vilque y Atuncolla en la provincia de Puno.

Cabe destacar que en general, a lo largo de todas las intervenciones se han mantenido las principales líneas de trabajo: desarrollo de la cadena productiva de lácteos y desarrollo de la cadena productiva de frutales, siendo los objetivos y componentes similares, con variaciones en los indicadores y en las actividades, a fin de adecuar las intervenciones a las nuevas condiciones de desarrollo que en cada trienio se alcanzaron.

En los cuatro planes trienales, se tuvo como objetivo general la mejora sostenible del ingreso familiar de aproximadamente 770 pequeños productores: 370 productores de leche, 370 productores de fruta, 30 microempresarios y trabajadores lácteos, de los distritos de Omate, Puquina, Coalaque y Quinistaquillas.

Durante toda la intervención, el proyecto logro beneficiar aproximadamente a unos 819 productores, 533 varones y 286 mujeres: 445 productores de fruta, 344 productores de leche, 30 microempresarios y trabajadores lácteos y 58 líderes de organizaciones sociales y funcionarios del gobierno local.

El objetivo principal del programa a lo largo de su ejecución, estuvo orientado a desarrollar los niveles de competitividad de las cadenas productivas de lácteos y frutales. Para ello se implementaron los siguientes componentes y actividades:

a) Fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de los productores, así como de los gobiernos locales, para el desarrollo territorial rural en general y el desarrollo sostenible de las cadenas productivas de fruta y leche en particular, a través de la ejecución de las siguientes actividades: programa de formación de líderes y lideresas comunales en desarrollo económico local; asesoría a las organizaciones de productores en la implementación de sus instrumentos de gestión; asesoramiento a las organizaciones de productores para participar en los espacios de concertación: presupuesto participativo, mesas de concertación, comités de desarrollo, elaboración de planes de desarrollo concertado, etc.; apoyo a las organizaciones en la formulación de proyectos y planes de negocios para fondos concursables u otros fines; asesoramiento a los gobiernos locales en la implementación de fondos concursables PROCOMPITE, la implementación de políticas locales de desarrollo, espacios de concertación, y otros servicios de apoyo a los productores.

b) Mejora de las capacidades productivas y comerciales de los pequeños productores de las cadenas de valor de fruta y lácteos, mediante: producción de plantones e instalación de nuevas plantaciones frutícolas; capacitación y asistencia técnica en la producción de frutales (palta, lima y vid); manejo integrado de plagas y enfermedades en frutales; mejora de la infraestructura y equipamiento de las bodegas vitivinícolas; capacitación y asistencia técnica en la producción de piscos y vinos; capacitación en gestión empresarial de los pequeños productores; acciones de apoyo a la comercialización; apoyo a la exportación de palta y hoja seca de vid; prestación de servicios de asistencia técnica y capacitación en cría de ganado vacuno y producción de leche; inseminación artificial y procesos de recría; formación de promotores pecuarios; diversificación, producción y conservación de forrajes; capacitación y asistencia técnica en producción de derivados lácteos; apoyo en la mejora de infraestructura y equipamiento de las micro plantas queseras y fomento de nuevos emprendimientos para el abastecimiento de insumos y servicios a la producción: viveros frutícolas, micro negocios de abastecimiento de insumos agropecuarios,

producción y abastecimiento de fertilizantes orgánicos, unidades de prestación de servicios de asistencia técnica ganadera, etc.

c) Mejoramiento de las prácticas de manejo de recursos naturales: suelo, agua y biodiversidad, bajo el enfoque de gestión de riesgos del cambio climático, con la implementación de las acciones siguientes: capacitación en gestión y uso de recursos hídricos, tanto a agricultores como a lideresas y líderes; capacitación en prácticas de riego presurizado; instalación de microsistemas de riego presurizado para la producción de frutales; mejora del sistema de distribución de riego (compuertas, repartidores, etc.); certificación orgánica de huertos y apoyo a las municipalidades en la elaboración e implementación de instrumentos de gestión de riesgos (Planes de Desarrollo Concertado con enfoque de gestión de riesgos).

d) Sistematización y capitalización de experiencias y aprendizajes de la institución, a través de la realización de estudios de sistematización de la experiencia y ejecución de varios encuentros de intercambio.

3.2. Logros más significativos del Programa

A continuación, se reseña de manera sucinta los cambios más importantes producidos en las prácticas agrícolas, pecuarias y agroindustriales de los beneficiarios del programa, y los impactos generados a nivel de la productividad, el ingreso y otros componentes.

3.2.1. Prácticas tecnológicas mejoradas

Una de las estrategias fundamentales para lograr cambios en la productividad tanto agrícola y pecuaria fue el desarrollo de las capacidades de los productores, mejorando las que ancestralmente han venido haciendo o introduciendo nuevas, tanto en la producción de palta, lima y vid; como en la producción de leche, derivados lácteos y la producción de piscos y vinos.

En todos los casos, la absoluta mayoría de los productores beneficiarios del proyecto han mejorado sustantivamente sus prácticas tecnológicas.

A fin de tener una idea más clara, a continuación, presentamos los cambios en cada uno de los componentes productivos del proyecto.

a) Producción Frutícola

Tradicionalmente en los valles de Omate, Coalaque y Quinistaquillas, la producción frutícola se caracterizó por el policultivo o huertos vergel; es decir, en una misma parcela se solía sembrar diferentes especies frutícolas de manera combinada (palta, lima, vid, manzano, damasco, higüero, chirimoya, etc.). Al inicio del proyecto, la situación se encontraba en transición, pues gracias a CEDER, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (SENASA), la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro y la Agencia Agraria de Omate, gran parte de los productores venían cambiando el huerto vergel por huertos especializados con las especies más rentables: palta, lima o vid.

El proyecto lo que hizo es consolidar esta tendencia, de suerte que ahora todas las nuevas plantaciones de fruta (palta, lima y vid), se instalan en parcelas especializadas, aun cuando sean pequeñas. Asimismo, el proyecto, en el primer trienio, apoyó el proceso de reestructuración de los huertos, eliminando plantas de especies poco productivas y hospederas de plagas (membrillo, guayaba, paca, manzana, higo, etc.), reemplazándolos por cultivos más rentables: palta, lima y vid.

De igual manera, la práctica más común de siembra de los plantones, se realizaba en hoyos pequeños (de 20 a 40 cm. de profundidad) y sin el uso de ningún nutriente. Con el proyecto se ha difundido la práctica de hoyos profundos (alrededor de 80 cm.) con abonamiento de fondo con materia orgánica (guano de isla, estiércol procesado, roca fosfórica, etc.), con un diseño adecuado del huerto. Actualmente, casi todos los productores realizan esta práctica.

La fertilización se basaba principalmente en el uso de estiércol crudo enterrado al pie del árbol y ocasionalmente, de guano de isla o abonos nitrogenados químicos. En este caso, se ha difundido el uso de fertilización por "lejiada" (distribución de materia orgánica mediante el riego); una mayor difusión del guano de isla; la introducción y uso del Biol y otros abonos foliares orgánicos. **Estas nuevas prácticas, son utilizadas por más del 90% de los productores beneficiarios del proyecto.**

En el caso de la poda, muy pocos agricultores utilizaban podas de formación y sanidad, y ninguno podas de renovación, gracias al proyecto esta práctica ha mejorado sustantivamente, pues la mayoría de los beneficiarios realizan podas de formación y sanidad; y muchos de ellos recientemente han introducido podas de renovación.

Los controles sanitarios se realizaban generalmente cuando los niveles de ataque de las plagas eran bastante fuertes. Particularmente, un problema crucial de la fruticultura era el elevado ataque de plagas y enfermedades, especialmente la mosca de la fruta, queresas y pulgones, generando elevados niveles de pérdidas económicas a los productores; en algunos cultivos como el de la chirimoya, el damasco y el higo, generaban daños en más del 80% de la producción. Frente a estos problemas, los agricultores se veían obligados a utilizar aspersiones químicas con productos de alta toxicidad prohibidos en el mercado internacional, lo cual en lugar de resolver el problema terminaba agravándolo.

Al igual que en la restructuración de huertos, esta fue una primera tarea abordada por el CEDER, conjuntamente con SENASA y la Municipalidad de Sánchez Cerro. Al inicio del proyecto diríamos que se había avanzado bastante en el control de estas plagas, recurriendo a diferentes métodos de manera más organizada: lavado de plantas, recojo de los frutos caídos, la aplicación de controles en periodos adecuados, controles químicos en periodos adecuados, controles etológicos y controles biológicos. En el primer trienio, el proyecto puso énfasis en estas actividades, a tal punto que, al concluir este periodo, prácticamente se había erradicado la mosca de la fruta y las otras plagas se habían reducido a niveles que no generaban daño económico.

Las prácticas de cosecha y post cosecha se caracterizaban porque no se tenía en cuenta los requerimientos del mercado ni los estándares técnicos exigidos. Generalmente se cosechaba cuando el producto estaba maduro; no se realizaba el corte del pedúnculo, sino que la recolección era arrancando el fruto; tampoco se clasificaba la producción, ni se tenía en cuenta el periodo de riego para realizar la cosecha, lo cual se traducía evidentemente en un producto de calidades muy heterogéneas, reflejándose esto en el bajo precio del producto. Con el proyecto estas prácticas se han corregido, lográndose que la mayoría de los productores, programen sus cosechas en función de parámetros técnicos y demandas del mercado; de igual manera, realicen el corte del pedúnculo, tengan en cuenta el periodo de riego, y que la mayoría de ellos clasifique la producción antes de la venta.

Cabe destacar que un grupo de productores (aproximadamente 25% del total), gracias al programa han introducido las prácticas de producción orgánica, con la certificación correspondiente, lo que significa, el uso de insumos orgánicos y los procedimientos respectivos, de acuerdo a los protocolos establecidos para este tipo de prácticas; y un grupo pequeño, ha desarrollado prácticas de producción orgánica para la producción de hoja de vid que se utiliza como insumo para la producción de medicina alternativa

para la empresa Weleda, con los estándares de calidad y los protocolos exigidos por esta empresa.

Particularmente, las prácticas de comercialización constituían uno de los problemas más importantes de la zona, esta se realizaba sobre la base de intermediarios transportistas, quienes acopiaban la producción a granel en cajas de madera de mala calidad, sin controles de peso ni calidad y con pago a vuelta de viaje. Esto constituía un sistema perverso, en la medida que desmotivaba al productor a la mejora de la calidad y lo inducía a introducir productos de muy mala calidad. De igual manera, el comerciante tenía la posibilidad de cometer fraudes y abusos con los productores: engañarlo en el peso (cajas de 25 a 27 kg, eran pagadas como cajas de 20 kg.); muchas veces la producción dañada en el camino era devuelta al productor; asimismo, las deudas y la morosidad de parte de los comerciantes era muy alta. Además de lo anterior, la producción estaba destinada exclusivamente a la ciudad de Arequipa. Gracias al programa, esta situación ha cambiado sustantivamente, si bien es cierto la comercialización sigue estando a cargo de transportistas, las condiciones han cambiado sustantivamente: la fruta actualmente se comercializa en cajas adecuadas para tal fin con un peso promedio de 25 kg.; el productor hace una primera clasificación de la fruta, descartando aquella fruta muy pequeña o dañada; el precio es negociado entre productor y negociante al momento del acopio; los mercados se han diversificado, además de la ciudad de Arequipa, hoy se vende la palta en Lima, Tacna, Moquegua, Puno y en el norte de Chile, todo esto ha permitido la mejora de los precios.

Respecto al uso de prácticas empresariales, tradicionalmente los fruticultores han organizado sus actividades económicas en función de la intuición y la experiencia, sin el manejo de registros ni el llevado de costos y sin la capacidad de negociación requerida. El proyecto, puso énfasis en introducir prácticas de gestión que les permita un mejor aprovechamiento de sus recursos y aumente su capacidad de negociación frente a los comerciantes y otros agentes económicos, aun con menos resultados que en las prácticas anteriores, logrando que una parte de ellos introduzca registros de producción, elabore los costos de producción y rentabilidad, y un porcentaje mayor negocie las condiciones de compra y venta del producto. Sin embargo, este es uno de los aspectos que todavía requieren más trabajo para lograr mayores cambios.

b) Producción Lechera

Al empezar el proyecto, todos los productores de leche, basaban la alimentación del ganado en alfalfa y rastrojos de las cosechas, y cuando se presentaban temporadas de lluvias favorables, se aprovechaban los pastos naturales para la cría del ganado en crecimiento. En la mayor parte de casos el forraje disponible era insuficiente en cantidad y en nutrientes, y casi no se utilizaba vitaminas y sales minerales, sino muy ocasionalmente, en casos de emergencia; de igual manera, circunstancialmente algunos criadores utilizaban concentrados industriales, pero no como complemento alimenticio sino como sustituto frente a la escasez de forrajes. Al finalizar el proyecto tal situación ha cambiado sustantivamente, pues la mayoría de los criadores han diversificado la dieta alimenticia del ganado, con el cultivo de nuevas especies forrajeras, tales como: avena, maíz forrajero, pastos forrajeros asociados a la alfalfa, y el cultivo de variedades de alfalfa con mayor productividad (americanas); así como con el uso de alimentos balanceados como complemento alimenticio, y suplementos nutricionales como minerales y vitaminas, especialmente en el ganado productivo.

Las prácticas tradicionalmente utilizadas por los productores en torno a la reproducción y el mejoramiento genético del ganado fueron: la monta natural con toros mejorados de la raza Holstein, pero muy pocos hacían la selección de los vientres y menos la re cría del ganado, tampoco realizaban la práctica del destete. Con el proyecto, se ha logrado introducir y difundir en buena parte de los productores el uso

de la inseminación artificial con toros de alta calidad genética, al mismo tiempo de que en muchos de ellos ha permanecido el uso de toros de raza mejorada; de igual manera, la mayoría de ellos ya hacen esfuerzos de seleccionar y criar el ganado como reproductores. Al concluir el proyecto, el servicio de inseminación artificial está siendo brindado por 04 promotores formados por el proyecto.

En la práctica del destete, lamentablemente no se han conseguido logros significativos.

Respecto a las prácticas sanitarias, al inicio del proyecto, la absoluta mayoría de productores no conocía como manejar este tema, generalmente lo hacían con un carácter defensivo frente al riesgo de mayor enfermedad o muerte del ganado, por ejemplo los antiparasitarios eran utilizados por la mayoría de productores, pero cuando el animal se encontraba bastante afectado; de igual manera, la mayor parte de los productores no sabían reconocer oportunamente las enfermedades del ganado ni tampoco realizar los tratamientos de primeros auxilios. Ahora, gracias al proyecto, la mayoría de productores se encuentran en mejores condiciones para detectar oportunamente las enfermedades y darles tratamientos básicos cuando la situación no es muy complicada y utilizan prácticas preventivas a través de la aplicación de antiparasitarios y vitaminas oportunamente. Asimismo, la zona cuenta con una red de promotores que brindan estos servicios para aquellos productores que no están en condiciones de asumir las tareas de sanidad.

Al igual que en el caso de los fruticultores, tradicionalmente los productores han manejado sus hatos ganaderos más bien por intuición y experiencia, que por el uso de instrumentos de planificación y cálculos de rentabilidad. El Proyecto, ha hecho esfuerzos por modificar estas prácticas, logrando en un sector de los productores introducir el uso de registros de producción y los conceptos de costos y rentabilidad. El uso de estos conceptos se está convirtiendo en uno de los principales elementos impulsores de la innovación tecnológica, en tanto el productor puede estimar los beneficios del cambio técnico; sin embargo, este es uno de los campos que requiere aun mayor atención.

c) Producción de derivados lácteos

Al inicio del proyecto, de las 08 plantas que existían, solo una de ellas tenía una infraestructura y equipamiento adecuados construidos para tal fin, las demás eran ambientes de la habitación acondicionados con construcciones de adobe o en todo caso de cemento, con equipamiento acondicionado para tal fin (ollas y otros tipos de utensilios). Al concluir el proyecto, en la zona existían 09 pequeñas plantas, de las cuales la planta con infraestructura y equipamiento adecuado cerró, en cambio otras dos pequeñas mejoraron su infraestructura, con construcciones adecuadas para tal fin, otras 04 hicieron importantes mejoras en los ambientes de procesamiento. Respecto al equipamiento, todas hicieron en mayor o menor medida mejoras sustantivas, introduciendo mesas y tinas de moldeo de acero quirúrgico, además dos de ellas introdujeron calderos de vapor para pasteurización de la leche.

Uno de los problemas encontrados en la mayoría de las plantas estuvo dado por un mal manejo de los procesos de producción que se expresaba en problemas de: mal manejo de la temperatura, de los fermentos, los tipos de corte inapropiados, tiempo de cuajada, formas de batido y problemas de asepsia, que se traducían en rendimientos más bajos y problemas de calidad del producto. Solo una de las plantas logro estándares de la producción bastante apropiados, que, por motivos ajenos a la industria láctea, se vio obligado a cerrar al tercer año del proyecto. Con el proyecto, se ha logrado que, de las 09 plantas, 06 de ellas mejoren sustantivamente sus procesos productivos: mejor manejo de la temperatura, balance adecuado de insumos, mejores cortes de la cuajada según el tipo de queso y uso del pre prensado en dos de ellas y

pasteurización en estas mismas. Asimismo, estas dos plantas han diversificado la producción con el queso andino, que es producido durante algunos días del mes.

Sobre el control de calidad de la leche, usualmente la mayoría de las plantas no realizaban ningún tipo de control de calidad, solo una realizaba un control básico (grado de acidez). El proyecto puso énfasis en introducir el concepto de control de calidad en las distintas fases del proceso de producción: control de calidad de la leche (asepsia, densidad y acidez), control de calidad de los fermentos y otros insumos, control de calidad de los procesos (manejo de tiempos, temperaturas, cuajado, batido) y control de calidad del acabado del producto. Aun cuando la mayoría de las plantas han hecho esfuerzos por mejorar el control de calidad del producto, este aspecto sigue siendo una de las principales debilidades de las microempresas lácteas, si bien es cierto todas las microempresas realizan los controles de calidad necesarios, no lo hacen con la frecuencia necesaria.

Al igual que en los casos anteriores, los microempresarios lácteos se han guiado por la intuición y la experiencia, ello ha determinado que, al inicio del proyecto, la mayoría de ellos presenten problemas: cartera de clientes desorganizada, alto grado de dependencia a acopiadores mayoristas, niveles de morosidad e incobrables elevados, mal manejo de registros, no determinación de costos y rentabilidad del producto.

Gracias al proyecto, estos problemas están siendo superados: todas las plantas llevan sus registros de producción, tienen definido su cartera de clientes, el índice de morosidad en sus ventas es mínimo, la mayoría conoce sus costos de producción y la mayoría ha diversificado su mercado.

d) Prácticas de manejo de suelo, agua y biodiversidad

Las prácticas de riego por gravedad tradicionalmente utilizadas por los agricultores no son las más apropiadas, éstas se realizan por inundación, y la mayoría de productores busca que la lámina de agua cubra la mayor altura posible, además de que se busca que la frecuencia de riego sea lo más corta posible, incluso en los periodos de "abundancia de agua". Esto generaba y aún genera en muchas plantaciones, algunos problemas de sanidad (hongos, podredumbre, fitoftora, etc.), además del desperdicio del agua. Gracias a los esfuerzos realizados por el proyecto, la mayoría de productores vienen modificando este tipo de prácticas, evitando el aniego excesivo de las plantaciones o en algunas casos, la introducción de riego presurizado en las zonas donde hay mucha escasez de agua, la construcción de la infraestructura de riego (reservorios, canales, compuertas) por el proyecto y otras instituciones, así como el fortalecimiento de las organizaciones de riego han permitido mejorar los sistemas de distribución del recurso hídrico, en función de la oferta y demanda hídrica; sin embargo esta una tarea que requiere todavía mucho apoyo.

Un logro fundamental del proyecto ha sido la difusión de microsistemas de riego presurizado en diferentes zonas del valle de Omate, donde hay mayor escasez del recurso hídrico. Como resultado del proceso de instalación de microsistemas de riego presurizado en el marco del proyecto, actualmente en el valle de Omate existen varios lugares que cuentan con infraestructura de presurización para un total de 179,95 hectáreas que benefician aproximadamente a 397 agricultores. Del total de la superficie que cuenta con red de presurización, al concluir el proyecto se tenía 85.52 hectáreas ya cuentan con los equipos de riego y las plantaciones de frutales correspondientes, beneficiando a 150 agricultores, siendo el cultivo de la vid el predominante.

Como parte del manejo de recursos naturales, el proyecto luego de lograr la erradicación de la mosca de la fruta y la reducción de plagas a niveles que no generan daños económicos, ha puesto énfasis en el uso de prácticas orgánicas en el cultivo de frutales: uso de materia orgánica, uso de fertilizantes orgánicos, controles biológicos y

etológicos de plagas; podas de sanidad de los frutales, eliminación de hospederos, etc., logrando que prácticamente todo el valle produzca con este tipo de prácticas. Como parte del manejo orgánico de frutales, se ha avanzado en la certificación de huertos, logrando en el 2016 certificar 139.20 hectáreas de 160 huertos.

Como parte del manejo adecuado de los recursos naturales con enfoque de gestión de riesgos, el proyecto puso énfasis en el fortalecimiento de las organizaciones de riego, concretamente de la junta de usuarios de Omate, logrando como resultados los siguientes: implementación de sus instrumentos de gestión (padrón de usuarios al día, libros contables, plan estratégico, planes operativos anuales, inventario de infraestructura de riego en proceso); gestión de servicios: tramite de las licencias de agua por comisiones de regantes; otorgamiento de permisos de uso de agua; aplicación de justicia hídrica en primera instancia; operación de la infraestructura de riego; incidencia para el mejoramiento de infraestructura y equipamiento de riego; construcción y ampliación de locales y oficinas, disposición de equipos de cómputo y otros mobiliarios; abastecimiento de insumos agropecuarios (ocasionalmente); y disponibilidad del personal básico (gerente de la Junta de usuarios, asistente técnico y secretaria). Actualmente la Junta de Usuarios está en proceso de obtención de la licencia como Entidad Operadora del sistema de riego.

De igual manera, como parte de introducir en la gestión pública el enfoque de riesgos con énfasis en el cambio climático, la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro, con el apoyo del proyecto logro elaborar el plan de Desarrollo concertado con un enfoque de gestión de riesgos y otros instrumentos de gestión; poner en funcionamiento la Comisión Ambiental e iniciar los estudios de pre inversión de afianzamiento de la cuenca del río Omate.

e) Prácticas organizativas

Al inicio del proyecto, el nivel de asociatividad de la población era bastante bajo, como se ha dicho, las organizaciones más importantes eran las organizaciones de riego: Junta de Usuarios de Omate – Quinistaquillas y Junta de Usuarios Puquina – La Capilla, encargadas de hacer incidencia publica para mejorar la infraestructura y equipamiento y organizar la distribución del recurso hídrico. Particularmente, la Junta de Usuarios de Omate – Quinistaquillas, ha sufrido profundos cambios en su desarrollo, tal como se mencionó líneas arriba.

La única organización de productores que existía en la zona era la Asociación de Productores de Palta del Valle de Omate, de reciente formación, cuyo fin fundamental fue promover la exportación de palta a Chile.

Al concluir el proyecto, existen en funcionamiento, con diferente grado de consolidación, 11 organizaciones de productores, que agrupan aproximadamente a 300 productores de las dos cadenas productivas, de las cuales todas tienen registros públicos vigentes. Más adelante se detalla el estado de consolidación de estas organizaciones.

3.2.2. Principales resultados alcanzados

A continuación, resumimos los resultados más relevantes, alcanzados como consecuencia de los cambios en las prácticas promovidas por el proyecto.

En la Tabla siguiente, se presentan los resultados alcanzados según indicadores en los cuatro componentes del proyecto.

Tabla 2. Resultados por Componentes e indicadores

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Alcanzado a Diciembre de 2016 ¹	Comentarios
Resultado 1: Se fortalece la institucionalidad local para el desarrollo económico y social en 5 distritos de la región sur				
Indicador 1: Organizaciones de productores han desarrollado capacidades de gestión, participación, generación e implementación de propuestas para el DEL (Desarrollo Económico Local)	Organización	1	11	
Indicador 2: Proyectos presentados por las organizaciones de productores son aprobados por las municipalidades y/o otras instituciones de desarrollo.	Plan		12	Planes de Negocios que resultaron ganadores en las cadenas de lácteos y frutales.
Indicador 3: 7 integrantes del equipo técnico del proyecto han fortalecido y desarrollado competencias para la puesta en operación del Programa y sistematización de experiencias (elaboración y evaluación de proyectos productivos).	Integrante		8	Equipo de CEDER fortalecido con elaboración de planes de negocio, incidencia política, metodologías de generación de sinergias, administración de proyectos y búsqueda de financiamiento. Las capacidades institucionales crecen desde 94 puntos hasta 107, sobre un total de 130.
Indicador 4: Líderes y lideresas capacitados en Desarrollo Económico Local	Persona	0	58	40 varones y 18 mujeres
Resultado 3: Pequeños productores agropecuarios fortalecen sus capacidades en producción y transformación de fruta y productos lácteos				
Indicador 1: Superficie con nuevas plantaciones	(ha)	357.47	731.48	Línea de base 2004
Indicador 2: Se obtienen crías de buena calidad genética	cría	100	1349	Línea de base 2004. Aproximadamente el 40% de las crías son hembras. El rendimiento promedio que se ha alcanzado en vacas producto de la inseminación es de 18 lts/vaca/día, en el primer parto.
Indicador 3: Volumen de leche procesada para queso y yogurt	Litros/día	4,487	7010	Línea de base 2004

¹ Los resultados se refieren únicamente al ámbito de intervención de la provincia General Sánchez Cerro.

Indicador 4: Número de productores que utilizan prácticas adecuadas en la producción frutícola	Persona		445 productores	300 varones y 145 mujeres
Indicador 5: Número de productores que utilizan practicas adecuadas de manejo ganadero	Persona		344 productores	225 varones y 119 mujeres
Indicador 6: Número de microempresas lácteas que han mejorado sus procesos de producción de lácteos	Microempresa		8	
Indicador 7: Número de microempresarios y trabajadores de derivados lácteos que conocen y utilizan técnicas adecuadas de producción de derivados lácteos	Persona		30	Los microempresarios lácteos han mejorado su infraestructura, equipamiento y procesos de producción.
Indicador 8: Número de microempresas vitivinícolas que han mejorado sus procesos de producción de pisco y vino	Microempresa		35	Durante los últimos 5 años han mejorado su infraestructura, equipamiento y procesos de producción.
Indicador 9: Exportación de palta a Chile	Tm/año	0	150 - 200	Línea de base 2004.
Resultado 4: Se mejoran las prácticas de manejo de recursos naturales (suelo y agua) en un enfoque de manejo de riesgos del cambio climático				
Indicador 1: 01 GL elaboran e implementan un plan de gestión de riesgos frente al cambio climático para prevenir impactos negativos en los sistemas de producción.	Plan		1	El Gobierno Local de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro, ha adecuado sus instrumentos de gestión bajo el enfoque de gestión de riesgos: Diagnóstico y Lineamientos para la Gestión de Riesgo de Desastres en el distrito de Omate; actualización del plan de Desarrollo concertado con un enfoque de gestión de riesgos del distrito de Omate; y adecuación del Reglamento de organización y Funciones y el Manual de Organización y Funciones de la Municipalidad. Además, se ha organizado y está en funcionamiento la Comisión Medio ambiental de la Municipalidad.
Indicador 2: Se han certificado o están en proceso de certificación 200 Ha de fruta	Ha	0	139.20	Línea de base 2004

Indicador 3: Superficie con riego presurizado	Ha	10.66	85.52	Línea de base 2004
Indicador 4: La junta de usuarios de Omate-Quinistaquillas se consolida en una institución operadora del sistema de riego (porcentaje de prácticas utilizadas adecuadamente)	%		96%	La Junta de usuario ya es una institución que opera el sistema de riego en las localidades de Omate, Coalaque y Quinistaquillas, aun cuando la licencia como operadora se la darán en el mes de marzo.
Resultado 5: Experiencia y aprendizaje de la institución sistematizada y socializada				
Estrategia de intervención de CEDER sistematizada y difundida.	Sistematización realizada	0	4	Sistematización de las mejores prácticas de comercialización de fruta, mejoramiento genético de ganado vacuno e instalaciones, microsistemas de riego presurizado e implementación y participación en fondos concursables.
Resultado 6: Emprendimientos logrados por el proyecto no previstos				
Viveros para la producción de Plantones Frutícolas	Emprendimiento	0	4	
Producción de abono orgánico para la comercialización	Emprendimiento	0	5	
Alquiler de maquinaria	Emprendimiento	0	3	
Abastecimiento de insumos y herramientas	Emprendimiento	0	2	
Servicios de mantenimiento de sistemas de riego	Emprendimiento	0	3	
Servicios de inseminación artificial y asistencia técnica (Resultado previsto)	Promotor	0	4	
Crianza de porcinos	Granjas	0	15	
Producción y exportación de hoja seca de vid	Tm	0	2.5	

Fuente: Elaboración en base a Informes Trienales del proyecto y base de datos del proyecto.

Allí se puede ver que todos los indicadores propuestos a lo largo del programa han sido alcanzados con suficiencia, observándose un mayor nivel de logros en los indicadores relacionados con la cadena de frutales. Además, se logró la instalación y funcionamiento de 36 emprendimientos, dedicados principalmente al abastecimiento de insumos y la prestación de servicios de soporte a las cadenas de fruta y de leche.

3.2.2.1. Impacto sobre la productividad y el ingreso

En la Tabla siguiente se ve la mejora de la productividad y los ingresos de las familias campesinas. Allí se puede ver que los niveles de productividad de los cultivos frutícolas entre el 2004 y 2016 han crecido de manera significativa. Para la producción láctea, la tendencia ha sido similar.

El incremento de los niveles de productividad, la ampliación de las áreas con plantaciones frutícolas y el incremento del precio de la fruta y los productos lácteos, han permitido mejorar de manera sustantiva los ingresos de aproximadamente 800 familias de pequeños productores agropecuarios de la provincia General Sánchez Cerro, pasando de 2024 dólares americanos en el 2004 a 4147 en el 2016.

Tabla 3. Principales resultados a nivel de objetivo Principal y Finalidad

Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Alcanzado a diciembre del 2016	Comentarios
Objetivo General: Familias de Pequeños productores agropecuarios de 5 distritos de las regiones Puno y Moquegua mejoran su ingreso familiar de manera sostenible				
Incremento del ingreso familiar anual	Dólares americanos	2,024	4,147	
Objetivo específico: Institucionalidad local y pequeños productores agropecuarios fortalecen de manera sostenible la competitividad de las cadenas productivas de frutales y leche				
Indicador 1: Se incrementa el valor bruto anual de las cadenas productivas de fruta y leche promovidas por el proyecto				
Se incrementa el valor bruto anual de fruta	Soles/año	5'527,550	8'155,907	Línea de base 2013
Se incrementa el valor bruto anual de lácteos	Soles/año	4'383,469	5'120,030	Línea de base 2013
Indicador 2: Rendimiento y productividad de los productos promovidos por el proyecto²				
Rendimiento de leche	Litros/vaca/día	9	14.1	Línea de base 2004
Productividad de palta	tm/ha	11.4	13.5	Línea de base 2004
Productividad de lima	tm/ha	14.9	17.18	Línea de base 2004
Productividad de vid	tm/ha	6.5	7.15	Línea de base 2004
Indicador 3: Precios de los productos promovidos por el proyecto				
Mejora del precio de la leche	Soles/Kg.	0.58	1.2	Línea de base 2004. Meta Primer

² El rendimiento de frutales es para plantaciones mayores a 8 años.

				Trimestre 2016
Mejora del precio del queso	Soles/Kg.	8	12.50	Línea de base 2004. Meta Primer Trimestre 2016
Mejora del precio de la lima	Soles/Kg.	1.3	2.45	Línea de base 2004. Meta Primer Trimestre 2016
Mejora del precio de la palta	Soles/Kg.	1.4	3.43	Línea de base 2004. Meta Primer Trimestre 2016

Fuente: Elaboración en base a Informes Trienales del proyecto.

4. LOS FONDOS CONCURSABLES

Antes de presentar las características de los Fondos concursables implementados en el ámbito del proyecto, es conveniente que precisemos que es un fondo concursable.

El fondo concursable es una estrategia de financiamiento de las unidades económicas productivas y de sus organizaciones, que consiste en la implementación de un fondo de recursos, destinado al financiamiento de activos productivos, capacitación, articulación con mercados e implementación de otros servicios, para los productores mediante sus organizaciones, ejecutados por instituciones públicas o privadas. Su fin último, es el desarrollo de la competitividad de la pequeña agricultura familiar.

Para acceder a estos fondos, las entidades administradoras de ellos organizan un sistema de concursos de planes de negocio, presentados por las organizaciones de productores, siendo financiadas las mejores propuestas.

Como señala Campos (2015), estos fondos son implementados bajo el enfoque de demanda. Se trata de un cambio de estrategia en la asignación de recursos del sector público o privado para los pequeños productores, en donde estos y sus organizaciones, son quienes identifican sus necesidades de recursos y financiamiento, y preparan la propuesta que les permite postular en los concursos convocados.

La teoría indica que esta nueva estrategia es más apropiada para asegurar el logro de los objetivos y la sostenibilidad de las acciones financiadas, en la medida que son los propios beneficiarios quienes identifican dichas necesidades, asegurando con ello una mayor pertinencia y la apropiabilidad de las acciones; sin embargo, esta ventaja no es automática, pues dependerá de múltiples factores, como se verá más adelante.

4.1. Características de los Fondos Concursables

Durante los últimos años, en el país se vienen implementado varios fondos concursables, dentro de los que destacan PROCOMPITE, AGROIDEAS, FONDECYT, PNIA y SIERRA EXPORTADORA. En la Tabla siguiente, se resumen las características más saltantes de estos fondos.

Tabla 4. Características de los Fondos Concursables

Nombre del Programa	Nro. Ley	Fecha de inicio del programa	Objeto del programa	Población objetivo	Recursos financiados	Financiamiento por categorías
<p>Programa de Compensaciones para la Competitividad (AGROIDEAS)</p>	<p>Decreto Legislativo 1077</p>	<p>10 de julio de 2009</p>	<p>Elevar la competitividad de la producción agraria de los Medianos y Pequeños Productores Agrarios a través del fomento de la asociatividad y la adopción de Tecnologías Agrarias ambientalmente adecuadas.</p>	<p>Los beneficiarios son las organizaciones de productores (OPA), conformadas por Medianos y Pequeños Productores Agrarios.</p>	<p>-Insumos estratégicos para reconversión productiva. -Insumos estratégicos para la instalación y/o manejo de cultivos -Herramientas -Equipos -Maquinaria -Vehículos para la mecanización -Vehículos mayores para el acopio y producción -Infraestructura para dar valor agregado -Infraestructura para riego presurizado.</p>	<p>Hasta S/. 1 185 000, a razón de S/. 15800 por productor asociado, pudiendo elevarse excepcionalmente al doble en casos de reconversión productiva o alta tecnología. El aporte del programa es 80% y el de los beneficiarios 20% (dinero en efectivo).</p>
<p>Iniciativa de apoyo a la competitividad Productiva (PROCOMPITE)</p>	<p>Ley N° 29337</p>	<p>25 de marzo de 2009</p>	<p>Mejorar la competitividad de las cadenas productivas mediante el desarrollo, adaptación, mejora y transferencia de tecnológica.</p>	<p>Agentes Económicos organizados (AEO): Personas Naturales organizadas o personas jurídicas conformadas bajo cualquier modalidad permitida por el ordenamiento legal.</p>	<p>-Equipos -Maquinarias -Infraestructura -Insumos -Materiales -Servicios (Asistencia Técnica, capacitaciones)</p>	<p>-Categoría A: Hasta S/. 200,000 *Mínimo 25 asociados. El aporte del programa es 80% y el de los beneficiarios 20% (aportes valorizados). -Categoría B: Mayores a S/. 200,000 hasta S/.</p>

						1,000,000.00. *No existe número mínimo de asociados. El aporte del programa es 50% y el de los beneficiarios 50% (aportes valorizados.)
Fondo Nacional de Desarrollo Científico Tecnológico y de Innovación Tecnológica FONDECYT	Ley N° 28303	23 de julio de 2004	Fomentar el aumento de la productividad y competitividad de las PYMES y asociaciones de productores por medio del financiamiento para la contratación de servicios de extensionismo y asistencia tecnológica, enmarcados en el ámbito de la articulación productiva.	-Pequeñas y/o Medianas Empresas (PYMES) -Asociaciones de Productores (AP).	-Adquisición de tecnología. -Investigación Agraria. -Equipamiento para laboratorios.	
Programa Nacional de Innovación Agraria PNIA		febrero 2012	Cofinanciar proyectos de servicios de extensión tecnológica agraria para contribuir al aumento de la productividad y competitividad de las organizaciones de productores agrarios.	Organizaciones de productores agrarios que desarrollan actividades agropecuarias, forestales, agroindustriales y afines.	-Consultorías y asesorías especializadas para las organizaciones de productores en la adopción de tecnologías agrarias mediante asistencia técnica y capacitación -Materiales e insumos -Equipos de módulos demostrativos. -Acondicionamiento y/o mejora de ambientes relacionado al módulo demostrativo.	-Proyectos Servicios de Extensión, hasta S/. 196,000 (70%), entidad Proponente (20%) y Entidad colaboradora (10%). (Aportes en efectivo). -Desarrollo de Empresas Semilleristas hasta S/. 196,000 (70%), entidad Proponente (20%) y Entidad colaboradora (10%). (Aportes en efectivo).

					-Gastos de gestión del Proyecto.	-Investigación Adaptativa hasta S/. 196,000 (70%), entidad Proponente (20%) y Entidad colaboradora (10%). (Aportes en efectivo).
--	--	--	--	--	----------------------------------	--

En síntesis, los fondos concursables, se caracterizan por:

- Sus objetivos están orientados a desarrollar la competitividad y la asociatividad del pequeño productor, a través de la innovación tecnológica, la mejora de los activos productivo y la articulación con mercados dinámicos.
- Los fondos se entregan a los productores mediante concursos públicos (enfoque de demanda); es decir, los productores organizados, preparan sus planes de negocio y participan en dichos concursos.
- En todos los fondos se exigen contrapartidas a los productores, que van desde el 20% al 50% del monto total del proyecto. Solo en el caso de PROCOMPITE, los aportes pueden ser en bienes o servicios, en los demás fondos, los aportes son en efectivo.
- La administración de los recursos financieros, en la mayoría de los fondos es responsabilidad de la organización ganadora; es decir, la entidad administradora del fondo, transfiere los recursos financieros a la asociación ganadora.

En la zona del proyecto, se logró participar en PROCOMPITE y AGROIDEAS.

4.2. PROCOMPITE

La implementación de los fondos concursables PROCOMPITE en la zona del proyecto, estuvo a cargo de la Municipalidad Distrital de Puquina, Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro y el Gobierno Regional de Moquegua.

4.2.1. Esquema de Implementación de PROCOMPITE

A continuación, presentamos el proceso de implementación del PROCOMPITE, a fin de tener una idea de clara del rol que CEDER y los beneficiarios jugaron en este proceso.

Tabla 5. Proceso de Implementación del PROCOMPITE

ETAPAS DEL PROCOMPITE	ENTIDAD RESPONSABLE	¿COMO SE REALIZO EN LA PRÁCTICA?		
		Municipalidad Distrital de Puquina	Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro	Gobierno Regional de Moquegua
I. Priorización				
Sustento de creación de PROCOMPITE	Gerencia de Desarrollo Económico y Social (GDES) , es quien realiza el estudio a través de una consultoría externa por petición de los sectores de Desarrollo Económico.	Se hizo por administración directa, para ello se contrató un profesional para que realice este estudio, con el apoyo del equipo de CEDER en el caso de la cadena de lácteos y el apoyo del equipo de EL TALLER en la cadena de orégano.	Se encargó la Gerencia de Desarrollo Económico y Social, conjuntamente con el equipo de CEDER, tanto en el primero como en el segundo PROCOMPITE.	El primer y segundo PROCOMPITE la priorización se hizo a través de una consultora, previamente a ello, el CEDER y otras organizaciones realizaron incidencia para lograr que el Gobierno Regional tomara la decisión de implementar PROCOMPITE.
Aprobación por Acuerdo de Consejo	De acuerdo a las necesidades el Gerente con una informe adjunta el estudio de Priorización, solicita a la Gerencia General para que en sesión de consejo se tome en cuenta la Priorización del Procompite. La priorización es defendida por el Gerente de Desarrollo Económico, y solicita a los regidores o consejeros según sea el caso la aprobación para la implementación del Procompite, además del monto de inversión.	La sustentación estuvo a cargo de la Unidad de Desarrollo Socioeconómico.	La sustentación estuvo a cargo de la Unidad de Desarrollo Socioeconómico.	La sustentación en el primer y segundo PROCOMPITE, estuvo a cargo de la Gerencia Regional de Desarrollo Económico.

<p>Autorización de Procompite</p>	<p>Secretaria de Alcaldía, notifica a la Gerencia de Desarrollo Económico y Social la aprobación del Procompite, el Gerente de Desarrollo Económico a través de un informe solicita a OPI, la Autorización del Procompite. En la OPI, es evaluado la priorización y conforme a las necesidades es distribuido el presupuesto para las categorías A y B, además el 10% para la implementación.</p>	<p>La OPI hizo la autorización del Procompite en la cadena productiva de Ganado lechero (ya que en la cadena de orégano no se logró realizar el documento de priorización).</p>	<p>La OPI realizo la autorización. En el Primer Procompite se ha autorizado la cadena de Frutales la que engloba palta, vid y lima de olor. Para el segundo Procompite se priorizo la cadena de vid.</p>	<p>La OPI realizo la autorización. En la autorización se priorizaron las siguientes cadenas productivas: ganado lechero, cuyes, palta y camélidos sudamericanos. Para el segundo Procompite se priorizaron las cadenas de ganado lechero, cuyes, porcinos, palta, vid, recursos hidrobiológicos, orégano, tejido y vestido, quinua y madera.</p>
--	---	---	--	--

Recepción de autorización de Procompite y creación de Usuario y Clave en el Sistema Informático PROCOMPITE	<p>La OPI a través de un oficio remite un informe de autorización al MEF, donde se han priorizado las cadenas productivas con sus respectivos presupuestos. EL MEF, revisa que los documentos remitidos estén conformes y la clasificación y/o redistribución del presupuesto sea concordante con las normas establecidas en el Procompite. Por el cumplimiento el MEF crea un código y Usuario para la implementación, el mismo que es remitido a través de correo electrónico al jefe o encargado de la OPI.</p>	<p>La OPI se encargó de esta etapa.</p>	<p>La OPI se encargó de esta etapa.</p>	<p>En ambos concursos, el Gobierno Regional tuvo el asesoramiento de una empresa privada, los que facilitaron la obtención del usuario y clave del SI PROCOMPITE.</p>
II. Implementación				

<p>Elaboración de bases</p>	<p>La Gerencia de Desarrollo Económico y Social, a través de una consultoría elabora las bases. En ella se establece el cronograma de actividades, las características mínimas que deben de contener los planes de negocio, además de los parámetros de evaluación y el comité evaluador. Las bases son aprobadas a través de una resolución de gerencia. La OPI recibe el Usuario y Clave del MEF, y remite un informe a la GDES autorizando la Implementación del Procompite.</p>	<p>Las bases fueron elaboradas por la Gerencia de Desarrollo Económico, con el apoyo de CEDER.</p>	<p>Las bases fueron elaboradas por la Gerencia de Desarrollo Económico, con el apoyo de CEDER.</p>	<p>Estuvo a cargo de la consultora contratada.</p>
<p>Convocatoria</p>	<p>La convocatoria lo realiza la GDES, a través de medios de comunicación, oficinas, publicaciones en diarios, periódicos murales, reuniones y otros.</p>	<p>Se hizo la difusión a través de la radio local y comunicación por escrito a las organizaciones. Además CEDER se encargó de motivar la participación de las diferentes organizaciones.</p>	<p>Se hizo la difusión a través de la radio local y comunicación por escrito a las organizaciones. Además CEDER se encargó de motivar la participación de las diferentes organizaciones.</p>	<p>Se hizo a través de medios radiales, oficinas a municipalidades y comunicación a las organizaciones de la región. CEDER se encargó de difundir en el ámbito del proyecto.</p>

<p>Elaboración de propuestas productivas</p>	<p>La Gerencia de Desarrollo Económico y Social. A petición de los Agentes Económicos Organizados, en caso fuera factible, realiza la contratación de consultorías para la Elaboración de los Planes de Negocio, conjuntamente con las organizaciones de productores (AEO). Los planes de negocio junto al expediente de elegibilidad son presentados con una carta en mesa de partes de la entidad convocante.</p>	<p>Los planes de negocio los realizaron las organizaciones de productores con el apoyo del equipo de CEDER.</p>	<p>Los planes de negocio los realizaron las organizaciones de productores con el apoyo del equipo de CEDER.</p>	<p>La elaboración de planes de negocio estuvo a cargo en el primer y segundo PROCOMPITE por las propias organizaciones, con el apoyo de consultores particulares o el equipo de CEDER.</p>
<p>Evaluación de propuestas productivas</p>	<p>Expediente de Elegibilidad</p>	<p>El expediente de elegibilidad lo organizaron las organizaciones de productores con la asesoría del equipo de CEDER.</p>	<p>El expediente de elegibilidad lo organizaron las organizaciones de productores con la asesoría del equipo de CEDER.</p>	<p>El expediente de elegibilidad fue elaborado por las organizaciones de productores; y en el caso de las organizaciones con las que trabajo CEDER, fue elaborado con la asesoría de este.</p>
	<p>Sustentación</p>	<p>La sustentación de los planes de negocio, estuvo a cargo de las organizaciones de productores con el apoyo del equipo de CEDER.</p>	<p>La sustentación de los planes de negocio estuvo a cargo de las organizaciones de productores con el apoyo del equipo de CEDER.</p>	<p>La sustentación de los planes de negocio estuvo a cargo de las organizaciones de productores con el apoyo del equipo de CEDER, en el caso de las organizaciones que trabajan con este.</p>

<p>Aprobación de propuestas ganadoras en el aplicativo</p>	<p>La GDES de acuerdo a la disponibilidad presupuestal asigna el monto solicitado por las organizaciones en sus planes de negocio. El presupuesto destinado se realiza de acuerdo al orden de méritos obtenidos por los AEOs. No todos los AEOs que pasen el puntaje mínimo son beneficiarios. La GDES a través de un informe solicita a Gerencia General la elaboración de resolución de ganadores del Procompite. Una vez que se tiene la resolución de ganadores se notifica a los AEOs ganadores.</p>	<p>Lo realizo el Comité de Evaluación.</p>	<p>Lo realizo el Comité de Evaluación.</p>	<p>Lo realizo el Comité de Evaluación.</p>
---	---	--	--	--

<p>Solicitud de código en el Banco de proyectos y código presupuestal</p>	<p>La GDES con la resolución de ganadores del Procompite, solicita a la OPI, el ingreso de datos en el aplicativo del SI PROCOMPITE. La OPI una vez ingresados los datos en el aplicativo del SI PROCOMPITE, con un informe solicita al MEF la creación de los códigos presupuestales para cada uno de las organizaciones ganadoras. El MEF hace la revisión de que los datos ingresados al aplicativo estén dentro de los parámetros establecidos en el reglamento del Procompite y a través de un informe emite los códigos presupuestales o también llamados código SIAF a la OPI.</p>	<p>Lo realizo la OPI.</p>	<p>Lo realizo la OPI. En el caso del segundo concurso no se realizó.</p>	<p>Lo realizo la OPI.</p>
<p>Elaboración y firma de convenio para ejecución de los Planes de Negocio</p>	<p>La GDES elabora el convenio para la ejecución de los planes de negocio, el cual es firmado entre el presidente del AEO y el encargado de la GDES.</p>	<p>Los convenios entre las organizaciones de productores y la Municipalidad se realizaron oportunamente en ambos casos.</p>	<p>Los convenios entre las organizaciones de productores y la Municipalidad se realizaron oportunamente en el primer concurso y en el segundo no concluyó.</p>	<p>Los convenios entre las organizaciones de productores y la Municipalidad se realizaron oportunamente.</p>
<p>III. Ejecución</p>				

<p>Adquisición y entrega de Bienes y servicios</p>	<p>La GDES de acuerdo con el cronograma de actividades realiza los requerimientos conforme a las características que establece el Plan de Negocios. El tiempo de Ejecución máximo es de 2 años, sin prórroga.</p>	<p>En la Municipalidad de Puquina, el proceso de compra, se hizo de acuerdo a los requerimientos y plazos previstos.</p>	<p>En el Primer concurso, el proceso de compra, se hizo de acuerdo a los requerimientos y plazos previstos.</p>	<p>En el Primer concurso, el proceso de compra, se hizo de acuerdo a los requerimientos y plazos previstos. Y en el segundo concurso se presentaron varios problemas: el Gobierno Regional hasta ahora no culmina la entrega de los recursos a las organizaciones de productores; no obstante del tiempo transcurrido; la calidad de los bienes y servicios adquiridos tampoco fueron como los establecidos en los Planes de Negocio.</p>
<p>Recepción de Bienes y servicios</p>	<p>La GDES, entrega a las organizaciones dentro de los 10 días posteriores a la adquisición. Para lo cual se suscribe el acta de entrega y recepción.</p>	<p>La entrega se hizo de acuerdo a lo previsto en el calendario del concurso y en los PN.</p>	<p>La entrega se hizo de acuerdo a lo previsto en el calendario del concurso y en los PN.</p>	<p>En el primer concurso la entrega se hizo de acuerdo a lo previsto en el calendario del concurso y en los PN. En el segundo concurso, a la fecha no se ha logrado entregar todos los recursos de la mayoría de organizaciones de productores.</p>
<p>IV. Evaluación</p>				

Seguimiento y Evaluación de la Implementación	<p>La GDES, se encarga del seguimiento de la ejecución de los Planes de Negocio y la evaluación de resultados. Se debe realizar como mínimo 4 veces al año.</p>	<p>El seguimiento se hizo de manera puntual por parte de la Municipalidad; sin embargo, CEDER tuvo la responsabilidad de acompañar permanentemente a las organizaciones apoyadas por este, en la implementación de sus Plan de Negocios. No se hizo evaluación de resultados.</p>	<p>El seguimiento se hizo de manera puntual por parte de la Municipalidad; sin embargo, CEDER tuvo la responsabilidad de acompañar permanentemente a las organizaciones apoyadas por este, en la implementación de sus Plan de Negocios. No se hizo evaluación de resultados.</p>	<p>El seguimiento se hizo de manera puntual por parte de la Municipalidad; sin embargo, CEDER tuvo la responsabilidad de acompañar permanentemente a las organizaciones apoyadas por este, en la implementación de sus Plan de Negocios. No se hizo evaluación de resultados.</p>
Seguimiento y Evaluación a nivel nacional	<p>El MEF a través de un equipo técnico, posterior a la ejecución debe realizar la evaluación del PN</p>	<p>No se han realizado estas evaluaciones.</p>	<p>No se han realizado estas evaluaciones.</p>	<p>No se han realizado estas evaluaciones.</p>

Fuente: Elaboración Propia en base a documentos producidos por PROCOMPITE

4.2.2. PROCOMPITES Municipalidad Distrital de Puquina

En el caso de la Municipalidad Distrital de Puquina, se implementaron 02 concursos: el primero en el 2010, por un monto de S/. 487,280.00 en la Categoría B, como un programa piloto implementado con el apoyo del Ministerio de Economía y Finanzas, en la comunidad campesina de Salinas Moche para instalar una fábrica procesadora de sal; y el segundo, entre los años 2012-2013, con el apoyo de las ONGs EL TALLER y CEDER, a lo largo de todo el ciclo del programa.

En tanto en el primer concurso, CEDER no tuvo intervención y tampoco encajan dentro de los objetivos del Programa de Desarrollo, hemos considerado conveniente solo el análisis del segundo.

En este concurso, se priorizaron las cadenas productivas de orégano y lácteos, por un monto de S/. 300,000.00, solamente en la categoría A, caracterizada porque el monto máximo de financiamiento por Plan de Negocio es por S/. 200,000.00, 25 asociados como mínimo y el 20% de aporte de los beneficiarios del monto de inversión total.

De las dos cadenas, solo una de ellas logro culminar el proceso de implementación: la cadena de lácteos; en cambio, la cadena de orégano se frustró en el camino debido a que la Municipalidad no logro culminar la elaboración de los estudios de priorización de dicha cadena.

Al concurso se presentaron dos organizaciones, resultando seleccionado el Plan de Negocios de la Asociación de ganaderos Nueva Generación del distrito de Puquina, cuya elaboración fue apoyada por el equipo de CEDER. El monto del Plan de Negocios fue de S/. 199,999.97, de los cuales, S/. 140,000.00 fueron financiados por la Municipalidad y S/. 59,999.97 por los productores de la asociación.

Los fondos del Plan de Negocios estuvieron destinados a la adquisición de vacas Holstein preñadas, herramientas, porongos de aluminio y servicios de capacitación. En total se beneficiaron 25 productores (16 varones y 9 mujeres).

4.2.3. PROCOMPITES Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro

La Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro, implementó también 02 concursos, con el apoyo del CEDER durante todo el ciclo del programa, pero únicamente para el ámbito distrital de Omate. En el primer concurso (2012-2013), se priorizaron las cadenas de frutales (palto, vid y lima), en la categoría A, por un monto de S/. 250,000.00; y en el segundo concurso (2014), se priorizó la cadena de vid, en la categoría A, por un monto de S/. 137,151.00.

En el primero de ellos, se presentaron 03 planes de negocios, resultando ganadores 02: el Plan de Negocios de la Asociación de Productores Agropecuarios de la provincia General Sánchez Cerro y el de la Asociación de productores de palta- Omate, cuya elaboración fue apoyada por el equipo del CEDER.

El primer Plan de Negocios fue por un monto de S/.199 362.26, de los cuales S/. 79 150 fueron recursos de PROCOMPITE y S/.120 212.26 aportes valorizados de los beneficiarios; y el segundo Plan de Negocios, fue por un monto de S/.196 727.25, de los cuales S/. 77 130 fueron financiados por PROCOMPITE y S/. 119 597.25 aportes valorizados de los beneficiarios.

Los fondos de este concurso estuvieron destinados a la adquisición de motobombas, herramientas, insumos agrícolas, jabas y escaleras cosechadoras. Entre los dos planes de negocio, se beneficiaron 39 varones y 11 mujeres.

En el segundo PROCOMPITE, participo una sola organización Asociación Pampa La Cahua, por un monto de S/. 217 400.50, de los cuales S/. 122 714.17 fueron solicitados a PROCOMPITE y S/. 94 686.33 fueron aportes propios. Sin embargo, este PROCOMPITE no culminó debido a que el proceso presento deficiencias que lo invalidaron. La coyuntura en que se llevó a cabo fue la de culminación de la gestión municipal, y el proceso se llevó paralelo a la entrega de cargo de la anterior a la nueva gestión, ello ocasiono que los funcionarios de la Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro, no solicitaran oportunamente el código SIAF, lo cual trunco el proceso; no obstante, de que la organización llevo incluso a sustentar el proyecto y recibir la comunicación de entidad ganadora.

La nueva gestión municipal que inicio a partir de enero de 2014 no pudo cumplir el compromiso de entregar los recursos consignados en el Plan de Negocios, debido a que no había la autorización correspondiente por parte del Ministerio de Economía y Finanzas. Lamentablemente la ineficiencia y burocracia frustraron las expectativas de un grupo de 27 productores del Valle de Omate (12 varones y 15 mujeres).

4.2.4. PROCOMPITES Gobierno Regional de Moquegua

Por su parte, el Gobierno Regional de Moquegua también implemento dos concursos: el primero entre los años 2013-2014, en el cual se priorizaron las cadenas de camélidos, cuyes, olivo, lácteos y palta, en las categorías A y B, por un monto total de S/. 3'150,000.00. A este concurso se presentaron alrededor de 100 organizaciones de todo el departamento de Moquegua, resultando ganadoras 24, 02 de las cuales son organizaciones apoyadas por el proyecto: la Asociación de productores en cadenas productivas de producción pecuaria Coalaque – La Capilla y la Asociación de productores Lácteos el Trébol, ambos planes de negocio para el mejoramiento de la cadena productiva de la leche. Entre las 02 organizaciones se beneficiaron un total de 38 productores. Los fondos de los 02 primeros planes estuvieron destinados a la construcción de pequeños establos, la adquisición de vacas madres y el equipamiento con picadoras de forrajes y molinos para preparar concentrado, así como equipos para el procesamiento de derivados lácteos.

En el segundo concurso 2014 - 2015, se priorizaron las cadenas de recursos hidrobiológicos, quinua, vestido y tejido, palta, tuna, vid, damasco, porcinos, madera, orégano y lácteos, en las categorías A y B, por un monto total de S/. 4'500,000.0., para todo el departamento de Moquegua. En este concurso se presentaron 123 organizaciones de todo el departamento, resultando ganadoras 44 de ellas, 04 de las cuales son organizaciones apoyadas por el proyecto: Asociación de fruticultores de Tamaña, Asociación de productores agropecuarios de Challahuayo – Omate, Asociación de fruticultores de Lindaypampa – Sabaya y la Asociación de productores agropecuarios el Porvenir de Puquina, beneficiándose un total de 105 productores (48 varones y 57 mujeres).

Los fondos de los 03 primeros planes estuvieron destinados a la adquisición de equipos y herramientas de manejo de frutales, insumos y capacitación para el fortalecimiento de la cadena de frutales; y en el cuarto caso, a la compra de equipos de manejo ganadero, semillas de forraje y compra de vacas reproductoras.

A fin de tener una idea más clara de cómo opera el fondo PROCOMPITE, a continuación, de manera sintética, presentamos su proceso de implementación por las distintas instituciones.

4.3. AGROIDEAS

El programa de compensaciones para la Competitividad es un fondo concursable dirigido a pequeños y medianos productores agropecuarios que opera, desde julio del 2009 en todo el territorio nacional; su objetivo es “elevar la competitividad de la producción agraria de los Medianos y Pequeños Productores Agrarios, a través del fomento de la asociatividad y la adopción de Tecnologías Agrarias ambientalmente adecuadas” (Congreso de la República del Perú, 2009). La forma de asignación de los fondos son concursos públicos que están dirigidos a financiar infraestructura, insumo, equipamiento, asesoramiento, innovación tecnológica, asistencia técnica, comercialización, etc., orientados a elevar la competitividad del pequeño productor. El monto máximo de aporte del Programa por productor asociado es de 4 UIT (S/. 14,600), hasta un tope de 300 UIT por organización (S/. 1'100,000) y pudiendo ampliarlo excepcionalmente hasta el doble para proyectos de reconversión productiva y alta tecnología, debiendo aportar los beneficiarios el 20% del monto total del plan de negocios.

El periodo de presentación de proyectos fue permanente durante todo el año hasta el mes de agosto de 2015, fecha en que el programa fue suspendido para destinar recursos de la prevención del fenómeno del niño en la parte norte del país. A la fecha solo se han evaluado los proyectos que se presentaron hasta el 2015 y no se ha reabierto la ventanilla de recepción de nuevas propuestas.

En este marco, la Asociación de productores orgánicos Omate – Quinistaquillas, con el apoyo de CEDER, la Asociación Pampa la Cahua y la Asociación de productores en cadenas productivas de producción pecuaria Coalaque – La Capilla, prepararon y presentaron una propuesta cada uno: la primera y la segunda sobre el desarrollo de la cadena vitivinícola y la tercera sobre el desarrollo de la cadena de lácteos. De las tres propuestas, las dos primeras resultaron ganadoras, entre un total de 600 propuestas que se presentaron. Los fondos del Plan de Negocios “Mejoramiento de la cadena de valor de la vid de la Asociación de productores orgánicos de Omate y Quinistaquillas”, por un monto total de S/. 428.255,00, cuyos fondos estuvieron destinados a la adquisición de insumos agrícolas, equipamiento para las bodegas vitivinícolas, servicios de capacitación y registro de marca, el mismo que actualmente ya está en etapa de culminación; y el segundo, para el Plan de Negocios “Mejoramiento de la productividad en la cadena vitivinícola de la Asociación Irrigación Pampa La Cahua en Omate, por un monto total de S/. 481,239.27, cuyos fondos estarán destinados al mejoramiento de las instalaciones de la vid, equipamiento para la producción de vino y pisco y servicios capacitación, este proyecto aún no ha empezado. Entre los dos proyectos se están beneficiando un total de 51 productores. Finalmente, el tercer proyecto no fue aprobado.

Cabe destacar que las exigencias de calidad tanto en PROCOMPITE como AGROIDEAS son bastante elevadas, especialmente en este último, que hacen imposible que las organizaciones solas puedan preparar la propuesta, incluso un profesional que no tenga experiencia en este tema, tampoco podría hacerlo, de allí que fue necesario que CEDER hiciera esfuerzos por formar profesionales especialistas en la formulación de planes de negocio, en total se han formado de 07 profesionales.

De otro lado, debemos destacar que en el proceso de implementación de AGROIDEAS, el CEDER no tuvo ninguna incidencia, pues se trata de un programa nacional operado desde Lima, totalmente diferente a lo que se dio con los PROCOMPITES, donde CEDER jugó un rol protagónico, en el caso de AGROIDEAS,

CEDER se limitó a aprovechar las oportunidades y conjuntamente con las organizaciones preparar los planes de negocio, levantar las observaciones y entregar cualquier otra información requerida.

5. CARACTERÍSTICAS DE LOS PLANES DE NEGOCIO Y EL ROL DE LOS AGENTES INVOLUCRADOS

5.1. Características de los Planes de Negocio

Entre el 2013 y el 2016, el CEDER apoyo la elaboración y presentación de 22 planes de negocios, por un monto total de S/. 7,351,332.62 de los cuales S/. 4,386,357.49 fueron solicitados a los fondos concursables, la diferencia corresponde a aportes de los beneficiarios. Los planes de negocio involucraron a 18 organizaciones, involucrando un total de 497 productores, de todo el ámbito del proyecto, incluyendo Puno y Moquegua.

Tabla 6. Número de beneficiarios y monto de financiamiento por situación actual del Plan de negocios

Situación	Número	Monto de Financiamiento	Beneficiarios
Ejecutado o en ejecución	14	S/.2,205,368.10	310
Por ejecutarse	2	S/.542,918.42	40
Por presentarse	3	S/.1,150,148.80	77
Aprobado pero por motivos políticos no se ejecutó	1	S/.122,714.17	27
No aprobado	2	S/.365,208.00	43
Total	22	S/.4,386,357.49	497

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos de los planes de negocio y actas de los fondos concursables

Del total de los planes de negocio preparados, 16 planes de negocios resultaron ganadores en los concursos; 02 no tuvieron éxito, 01 no culminó el proceso por decisión política de la nueva autoridad municipal a pesar de resultar ganador; y tres han sido culminados esperando la oportunidad de que AGROIDEAS habrá la ventanilla para presentarlos a esta institución, tal como se aprecia en la tabla anterior.

El monto total obtenido de los fondos concursables es de S/. 2,748,286.52 en los 16 proyectos ganadores. En total se han beneficiado 350 familias de pequeños productores agrícolas.

Los proyectos tuvieron como objetivos fortalecer las organizaciones de los productores y desarrollar las cadenas de frutales (palta, lima y vid), en los distritos de Omate (provincia General Sánchez Cerro) y en los distritos de Torata y Moquegua (Provincia Mariscal Nieto); y la cadena de lácteos en los distritos de Puquina y La Capilla (provincia General Sánchez Cerro) y Atuncolla y Vilque (provincia de Puno).

En el cuadro siguiente, se muestra la distribución de los planes de negocio ganadores, los beneficiarios y el monto financiado por los fondos concursables según las cadenas productivas, allí podemos ver que, en la cadena productiva de frutales, se elaboró un

número mayor de proyectos, al igual que también se tiene la mayor parte de los beneficiarios; y una mayor movilización de recursos (66.30%).

Por lo general, se trata de planes de negocio relativamente pequeños que tienen en promedio alrededor de 22 beneficiarios, y un promedio de recursos movilizados de los fondos concursables de S/. 171 767.90 por plan de negocio; es decir, por cada beneficiario se ha conseguido de los fondos concursables S/. 7852.25.

Tabla 7. Planes de Negocio, número de beneficiarios y monto de financiamiento por cadena productiva

Cadena Productiva	Número de Proyectos		Familias beneficiarias		Monto de Financiamiento	
	Número	%	Número	%	Soles	%
Lácteos	7	40.00	135	38.57	S/.926,146.00	33.70
Frutales	9	60.00	215	61.43	S/.1,822,140.52	66.30
Total	16	100.00	350	100.00	S/.2,748,286.52	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos de los planes de negocio y actas de los fondos concursables

Cabe destacar que los proyectos más grandes por el monto de financiamiento son los planes de negocio financiados por AGROIDEAS, en promedio cada plan de negocios recibió un monto de S/. 343 585.14. Asimismo, debemos indicar que el aporte de los beneficiarios para los planes de negocio financiados por PROCOMPITE fue en bienes y servicios; y el aporte para los proyectos de AGROIDEAS fue en dinero en efectivo, por un monto de S/. 3530 por beneficiario.

Las fuentes de financiamiento de los planes de negocio fueron: PROCOMPITE Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro; PROCOMPITE Municipalidad Distrital de Puquina; PROCOMPITE Municipalidad Provincial Mariscal Nieto; PROCOMPITE Gobierno Regional de Moquegua; PROCOMPITE Municipalidad Distrital de Torata; PROCOMPITE Gobierno Regional de Puno y AGROIDEAS, de acuerdo a lo que se presenta en la siguiente tabla.

Tabla 8. Planes de Negocio, número de beneficiarios y monto de financiamiento por fuente de financiamiento

Fuente de Financiamiento	Número de Proyectos		Familias beneficiarias		Monto de Financiamiento	
	Número	%	Número	%	Soles	%
PROCOMPITE Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro	2	13.33	50	14.29	S/.156,280.00	5.69
PROCOMPITE Municipalidad Distrital de Puquina	1	6.67	25	7.14	S/.140,000.00	5.09
PROCOMPITE Municipalidad Provincial Mariscal Nieto	1	6.67	25	7.14	S/.342,108.10	12.45

PROCOMPITE Gobierno Regional de Moquegua	6	40.00	143	40.86	S/.833,405.00	30.32
PROCOMPITE Gobierno Regional de Puno	1	6.67	25	7.14	S/.87,811.00	3.20
PROCOMPITE Municipalidad Distrital de Torata	1	6.67	11	3.14	S/.157,927.00	5.75
AGROIDEAS	3	20.00	71	20.94	S/.1,030,755.42	37.51
Total	15	100.00	350	100.66	S/.2,748,286.52	100.00

Fuente: Elaboración propia en base a los documentos de los planes de negocio y actas de los fondos concursables

Siendo la fuente más importante por el número de proyectos el Gobierno Regional de Moquegua (40.86%) y por el monto de financiamiento AGROIDEAS (37.51%).

Los recursos estuvieron destinados principalmente a la compra de activos: compra preparación de alimentos concentrados (picadora, molino, etc.), semillas de forrajes, envase y equipos de transporte de leche, equipos de procesamiento de derivados lácteos (tinas procesadoras, mesas de moldeo, empacadora al vacío, herramientas, etc.), en el caso de la cadena de lácteos; y equipos de lavado y fumigación, herramientas de poda, cosecha y post cosecha, materiales para la instalación de plantaciones de vid, instalación de módulos de riego presurizado para frutales, plántones frutícolas, equipos de procesamiento de pisco y vino (laboratorio, tanques de fermentación, filtros, etc.), insumos agrícolas (fertilizantes, abonos, etc.), solo una pequeña parte se destinó a la capacitación.

Finalmente, se debe mencionar que los fondos utilizados por PROCOMPITE fueron administrados por la propia entidad ejecutora, lo que se entregó a las organizaciones fueron los equipos y materiales adquiridos; en cambio, en el caso de AGROIDEAS, los fondos son entregados en efectivos a las organizaciones y son estas quienes administran dichos fondos, gestionando la compra y el uso de los equipos, materiales e insumo para los cuales están destinados dichos fondos.

5.2. El rol de los agentes involucrados

5.2.1. El rol de las organizaciones de productores en el diseño, implementación y evaluación de los Fondos Concursables

De acuerdo a los propios beneficiarios de las organizaciones participantes y al equipo técnico de CEDER, las organizaciones cumplieron el siguiente rol:

a) En la etapa del Diseño

-Identificación de la problemática y las soluciones correspondientes para la elaboración del Plan de Negocios, labor que se hizo a través de talleres participativos.

-Establecimiento de necesidades de recursos requeridos para el Plan de Negocios, a partir de los problemas identificados en el desarrollo de las cadenas productivas.

-Proporcionar información necesaria para la elaboración de las propuestas: producción, productividad, rendimientos, áreas, ingresos.

-Preparación de toda la documentación y otros requisitos requeridos por los Fondos Concursables para lograr la elegibilidad: acta de constitución, copia literal de la inscripción de la asociación en SUNARP, padrón de socios actualizada, estatutos de la Asociación, vigencia de Poder del Presidente, documentos que acrediten la tenencia de predios de los socios, copias de DNI de todos los socios, etc.

-Garantizar la participación de los socios en los distintos talleres y reuniones de trabajo.

-Verificación de la información y acompañamiento a los responsables de la pre evaluación de los fondos concursables.

-Validación de las propuestas redactadas por el equipo técnico de CEDER.

-Realización de cotizaciones de las maquinas, equipos y otros servicios

-Aportes económicos para los gastos administrativos.

b) En la fase del concurso

-Presentar las propuestas de negocio ante las entidades responsables y toda la documentación requerida.

-Hacer seguimiento a las propuestas presentadas.

-Participación en la sustentación pública de las propuestas con la asesoría de un integrante del equipo de CEDER

c) En la ejecución de los Planes de Negocios

-Aportar la contrapartida respectiva sea en dinero, en bienes o mano de obra.

-Vigilar la adquisición de los materiales, bienes y servicios, a cargo de las Municipalidades y de los Gobiernos Regionales.

-Ejecutar las acciones previstas en el Plan de Negocios, de acuerdo a lo programado en el Plan de Negocios.

-Realizar gestiones ante las autoridades del Gobierno Regional para la entrega de los materiales frente al retraso persistente.

-Ejecutar las adquisiciones de bienes y servicios previsto en los proyectos, financiados por AGROIDEAS.

-Elaborar los reportes técnicos y financieros trimestralmente, en el caso de los proyectos financiados por AGROIDEAS.

d) Seguimiento y evaluación de los Planes de negocios

-En ninguno de los PROCOMPITE se han realizado evaluaciones, solo en el proyecto de AGROIDEAS se realizó el seguimiento de las acciones, allí el rol de la organización se centró en organizar las visitas de campo y proporcionar la información solicitada por los evaluadores de AGROIDEAS.

-Además en los PROCOMPITES y AGROIDEAS, la organización cumplió un papel de vigilancia para asegurar que los asociados utilicen los recursos que se les entregaba

de acuerdo a lo previsto, llegando incluso a poner sanciones a aquellos que no cumplieran lo establecido.

5.2.2. El papel de CEDER en el diseño, implementación y evaluación de los Fondos Concursables y Planes de Negocio

CEDER tuvo a su cargo las siguientes responsabilidades:

-Dar asesoramiento a las Municipalidades de Puquina y de General Sánchez Cerro en todo el proceso de diseño e implementación de los PROCOMPITES, incluso previamente a ello fue necesario hacer un trabajo de incidencia sobre las autoridades municipales y regionales para la implementación de estos fondos.

-Apoyo en la priorización de las cadenas productivas, a través de la elaboración de manera conjunta con las municipalidades de los estudios respectivos y entrega de información necesaria.

-Apoyo en la elaboración de las bases de los concursos de los Fondos Concursables municipales.

-A nivel de Gobierno Regional se desarrolló la función de incidencia para la implementación de los fondos concursables.

-Difusión de las bases de los fondos concursables entre los afiliados de las organizaciones que trabajan con CEDER.

-Capacitación a los productores organizados en la identificación de problemas y soluciones en la preparación de los documentos para la elegibilidad y en la estructura de los Planes de Negocio.

-Acompañamiento a las organizaciones para la elaboración de los expedientes de elegibilidad.

-Redacción de los Planes de Negocio, sobre la base de la información proporcionada por las organizaciones.

-Preparación a dirigentes para la sustentación y asesoramiento a estos para la sustentación.

-Acompañamiento a los dirigentes en las tareas de vigilancia para la compra de los insumos, materiales, vienes y otros servicios, de acuerdo a los estándares de calidad establecidos en el Plan de Negocios.

-Acompañamiento en la implementación de los planes de negocio, a fin de asegurar que los recursos sean adecuadamente utilizados por los productores.

-Acompañamiento con asistencia técnica en la implementación de fondos concursables.

-Acompañamiento a las organizaciones en las gestiones de incidencia política para que el Gobierno Regional cumpla en entregar todos los bienes y servicios comprendidos en los planes de negocios.

5.2.3. El papel de las Municipalidades y el Gobierno Regional

- Aprobación de la realización del fondo concursable
- Aprobación del presupuesto del fondo concursable
- Realización del estudio de priorización de cadenas
- Implementación del concurso
- Elaboración y firma de convenio para ejecución de los Planes de Negocio
- Adquisición de Bienes y servicios de los Planes de Negocios
- Entrega de Bienes y servicios de los Planes de Negocios

5.2.4. El papel de las Agencias Agrarias de Omate y Puquina

- Entrega de información a las organizaciones sobre los fondos concursables
- Asesoramiento con el armado de expedientes de elegibilidad en algunos casos
- Entrega de certificados de posesión de terrenos a quienes no lo tenía.

6. FACTORES DE ÉXITO Y PROBLEMAS O DIFICULTADES ENCONTRADAS

6.1. Factores de éxito

Dentro de los factores que contribuyeron al éxito en la implementación de los fondos concursables y los planes de negocio se tiene los siguientes:

- Generación de sinergias entre las municipalidades de Puquina, Sánchez Cerro y Puno, los Gobiernos Regionales de Moquegua y Puno, las agencias agrarias de Puquina y Omate, las organizaciones de productores y el CEDER, para llevar adelante el proceso.
- Interés de autoridades locales y regionales en implementar los fondos concursables
- Buen interés de las organizaciones de productores en demandar la implementación de los fondos concursables, así como en la elaboración de los planes de negocio y en la participación en los concursos
- Aporte de recursos económicos de parte de los afiliados de las asociaciones de productores para cofinanciar los planes de negocio
- Desarrollo de capacidades del equipo de CEDER en el diseño e implementación de proyectos de desarrollo y planes de negocio
- Voluntad política de LOUVAIN COOPERATION para apoyar el proceso en el marco del programa de desarrollo rural

6.2. Principales problemas o dificultades

- Muchos de los socios querían aprovechar oportunamente, intentando colocar a más de un miembro de su familia como beneficiarios, lo cual generó algunas dificultades, celos y rencillas entre algunos de ellos.
- Al principio no había mucho interés de la autoridad máxima: alcaldes y Presidente Regional, pero con la incidencia política y la exigencia de las oficinas de Desarrollo social se logró que se implementen estos fondos.

-Retraso excesivo e incumplimiento en la entrega de parte del Gobierno Regional de Moquegua en el segundo concurso, de algunos recursos o servicios, lo cual genero desconfianza en las organizaciones.

-Ni los Gobiernos Regionales ni los Gobiernos Locales, llevaron a cabo el seguimiento y evaluación de los resultados de los planes de negocio, argumentado que no se cuenta ni con el presupuesto ni con los especialistas.

-Cambios frecuentes de cronograma, tanto en la etapa de los concursos como en la entrega de los recursos, lo que genero cierto desconcierto y desconfianza entre los productores.

-Cambios de autoridades locales y regionales que ocasionaron problemas en la culminación y cumplimiento de compromisos del II PROCOMPITE de la provincia General Sánchez Cerro y del Gobierno Regional de Moquegua. En la provincia General Sánchez Cerro, el proceso no culmino debido a que la autoridad saliente no logro sacar el código SNIP y la nueva autoridad no tuvo interés en subsanar el problema, de suerte que no se llegó a ejecutar el Plan de Negocios que gano la Asociación de productores Pampa la Cahua, resultando una burla para los productores.

-Uno de los problemas centrales que sigue persistiendo en la organización es la desconfianza. Como señala un dirigente *“Trabajar en grupo, es muy complicado, las personas son exigentes y desconfiadas con los dirigentes, piensan mal y a veces no creen en el trabajo que hacemos”*

-Poca transparencia en la información con el Gobierno Regional de Moquegua, especialmente en el proceso de adquisición de los distintos insumos, bienes y equipos destinados a los planes de negocio, que se tradujo en compra de equipos de menor calidad a la establecida en los planes de negocio.

7. PRINCIPALES LOGROS DE LOS FONDOS CONCURSABLES

7.1. Cambios o mejoras en la situación de los productores y sus organizaciones

En términos generales, la participación en fondos concursables, ha logrado mejorar de manera sustantiva las condiciones de producción y productividad de los productores afiliados a las diferentes organizaciones participantes. Dentro de los logros más relevantes, se destacan los siguientes:

7.1.1. Desarrollo de capacidades

En los 22 planes de negocio elaborados y presentados a los fondos concursables, se logró involucrar a 497 productores, pertenecientes a 18 organizaciones.

De ese total, por lo menos el 85% lograron desarrollar las siguientes capacidades individuales:

-Identificación de problemas y soluciones que afectan las cadenas productivas de leche y de frutales (palta, lima y vid)

-Mejora de la capacidad de negociación con diferentes proveedores de equipos e insumos agrícolas y pecuarios

-Mejora de las responsabilidades individuales de los socios frente a la organización

- Incremento de la capacidad de gestión e incidencia de los líderes ante diferentes oficinas y autoridades públicas
- Mejora de las capacidades de los líderes de la organización en sustentación y defensa de sus planes ante un jurado
- Elaboración de costos y análisis de rentabilidad por parte de los líderes y varios asociados
- Fortalecimiento de las prácticas de manejo de ganado vacuno lechero de raza: alimentación, sanidad, recría, mejoramiento genético, etc.
- Mejoramiento de las prácticas de manejo de frutales: palta, lima y vid, tales como fertilización orgánica, poda, sanidad, cosecha y post cosecha
- Fortalecimiento de las prácticas de producción orgánica: uso de insumos orgánicos, manejo de registros de acuerdo a los protocolos establecidos por la certificadora
- Mejoramiento de las prácticas de producción de vino y pisco: molienda, fermentación, determinación de parámetros técnicos, etc.
- Fortalecimiento de las prácticas de producción de derivados lácteos: queso paria pasteurizado, queso andino y yogurt.

7.1.2. Mejoramiento de los activos productivos

Un segundo logro, de significativa importancia, lo constituye el mejoramiento de los activos de los diferentes grupos de beneficiarios. Según la información recogida en campo, se tiene que 350 familias, han mejorado sus activos de manera relevante, por un valor total de S/. 2,748,286.52 a razón de S/. 7852.25. en promedio, por familia.

Dentro de los activos mejorados se tienen: adquisición de vacas reproductoras equipo y herramientas de producción de alimentos, semillas de forrajes, construcción de establos ganaderos, en el caso de los productores de leche; adquisición de equipo de procesamiento de derivados lácteos, empacadoras al vacío y otros utensilios, en el caso de los microempresarios lácteos; adquisición de herramientas de manejo de frutales, obtención de insumos pecuarios, obtención de equipo de riego presurizado , obtención de plántones agrícolas, etc, en el caso de los productores frutícolas; y en el caso de las bodegas vitivinícolas, equipo de almacenamiento, equipo de laboratorio, equipo de procesamiento, insumos, etc.

7.1.3. Mejoras en las organizaciones de productores

Otro de los grupos de logros de significativa importancia es la mejora en el capital social de los productores, que ha permitido el fortalecimiento de la mayoría de las organizaciones participantes, en la experiencia se vieron involucradas 18 organizaciones, de ellas 17 han mejorado de manera sustantiva sus capacidades. El diseño y la implementación del plan de negocios constituye en sí una verdadera escuela de aprendizaje y fortalecimiento institucional.

A continuación, se presenta la lista de servicios que ofrecen las distintas organizaciones a sus afiliados:

Tabla N° 9 - Número de organizaciones por las capacidades adquiridas y tipo de servicios ofrecidos a sus afiliados

Servicios	Organizaciones que implementan
-----------	--------------------------------

I. Manejo de instrumentos de gestión	
Inscripción en registros públicos	17
Libros padrón de socios	17
Libro de actas	17
Libro de ingresos-egresos al día	11
Plan estratégico institucional	
Plan de trabajo	17
Realización de asambleas y reuniones de trabajo frecuentemente	17
II. Prestación de servicios	
Brinda servicios de información a sus asociados	17
Articulación con empresas comercializadoras y mercados	7
Brinda servicios de abastecimiento de insumos	9
Diseña proyectos productivos o de servicios	16
Implementa proyectos productivos	13
Facilitación de procesos de certificación	3
III. Participación ciudadana	
Identifica al interior de su organización prioridades para el Presupuesto Participativo	17
Se inserta en los espacios de concertación locales y de participación ciudadana	15
Realiza incidencia política para el cumplimiento de las obligaciones.	

Fuente: Elaborado en base a observaciones de campo y entrevistas a directivos

7.2. Mejoras en las capacidades de CEDER

La experiencia de los fondos concursables también para CEDER ha sido una verdadera escuela de aprendizaje, dado que fue la primera experiencia que CEDER apoyo a los gobiernos locales a implementar fondos concursables y la segunda experiencia en apoyar a las organizaciones a preparar propuestas para dichos fondos. Las capacidades que más se han fortalecido son las siguientes:

- Adquisición y validación de prácticas de asesoramiento en la implementación de fondos públicos concursables por los gobiernos locales: Municipalidad Distrital de Puquina y Municipalidad Provincial General Sánchez Cerro. No obstante, de que la Ley se dio en el 2009, los gobiernos locales no estaban dispuestos a implementar el PROCOMPITE, a pesar, de disponer los recursos necesarios, debido al desconocimiento de los procedimientos y las ventajas de este tipo de fondos, el CEDER se vio en la necesidad de hacer un trabajo de sensibilización y convencimiento, logrando interesarlos en el 2012. Sin embargo, el equipo no tenía la experiencia suficiente ni el conocimiento necesario en estos temas, viéndose en la necesidad de aprender, tanto la normatividad como los procedimientos y otros aspectos técnicos como estudios de priorización de las cadenas productivas, elaboración de las bases del concurso, etc.
- Adquisición de capacidades y habilidades técnicas en la formulación de planes de negocio, conjuntamente con las organizaciones de los productores. Este fue

otro vacío que el equipo de CEDER tuvo que enfrentar, para ello logro capacitar a 08 miembros de la institución en la formulación de planes de negocio, en los cursos dictados por la Escuela Superior de Administración de Negocios ESAN. Cabe destacar que las exigencias técnicas de los planes de negocio de los PROCOMPITE superaban con creces las capacidades de los directivos de las asociaciones, de allí la necesidad de trabajar conjuntamente con ellos. En el caso de los Planes de Negocio dirigidos a AGROIDEAS, las exigencias técnicas aún son más rigurosas que los primeros, que superaban las capacidades de los propios técnicos del equipo, esto nos obligó a establecer alianzas con el Gobierno Regional de Moquegua y con el Fondo de Promoción de las Áreas Naturales Protegidas del Perú (PROFONAMPE), a fin de que puedan financiar el costo del curso, equivalente a S/. 7000 por cada participante, debiendo cubrir el proyecto solo S/. 1000.

- Mejoramiento de los procedimientos de trabajo en equipo, adecuando sus formas y estilos de trabajo a los de las organizaciones participantes, en todo el ciclo del Plan de Negocios (formulación, ejecución, seguimiento y evaluación). La tarea de formular cada Plan de Negocios no era de una persona, se realizó por un equipo de trabajo compuesto por 02 o 03 miembros del CEDER, representantes de las organizaciones y en momentos toda la organización, lo cual le ayudo a CEDER a mejorar sus estilos de trabajo bajo dos principios: cooperación y división de trabajo con responsabilidades individuales y compartidas con las organizaciones de productores.
- Mejoramiento de las capacidades de incidencia y negociación de CEDER frente a las instituciones públicas, especialmente gobiernos locales y regionales.
- Mejora de las capacidades de negociación y gestión de conflictos entre los afiliados de las organizaciones, pues en muchos casos se presentaron situaciones de que algunos afiliados querían sacar más beneficio de los planes de negocio, inscribiendo a familiares directos (esposa, hijos), lo cual evidentemente se convirtió en una fuente de conflictos, frente de ello CEDER se vio en la necesidad de ayudar a los directivos a resolver estos problemas y otros suscitados con los aportes económicos que les correspondía a los beneficiarios.
- Mejorar la capacidad de búsqueda de financiamiento de otras fuentes accesible a los productores.

7.3. Mejoras en las capacidades de las Municipalidades

Según los propios funcionarios que participaron en el proceso, la implementación de los PROCOMPITES, ha permitido a las Municipalidades mejorar las siguientes capacidades:

- Adquisición y validación de prácticas de gestión de fondos concursables públicos dirigidos a pequeños productores organizados, tales como: priorización de las cadenas productivas, elaboración de bases del concurso, mecanismos de convocatoria, difusión y promoción de los concursos, evaluación de las propuestas, acompañamiento a las organizaciones, etc.

- Mejora de los estilos de trabajo ante la población organizada, aprendiendo a escuchar y a dialogar con los grupos organizados, es decir una mayor democratización de la gestión pública.
- Conocer mejor las necesidades de los productores, identificada por ellos mismos.
- Mejora de las capacidades de administración de recursos destinados a organizaciones de pequeños productores.

8. LAS LECCIONES MÁS SIGNIFICATIVAS QUE SE DERIVAN DE LA EXPERIENCIA

- La formulación del Plan de negocios resulta pertinente y viable en la medida que es la población beneficiaria la que identifica los problemas, las soluciones y sus necesidades, así como se comprometen a los aportes de las contrapartidas correspondientes.
- La participación de los beneficiarios en la recolección de la información, es un factor que reduce los costos y eleva la eficiencia en la formulación de una propuesta, permitiendo una mayor pertinencia y viabilidad.
- La vigilancia de los beneficiarios en la etapa de la compra de los equipos es una condición fundamental para asegurar los estándares de calidad establecidos en los planes de negocio pues evita las ineficiencias o actos de corrupción por parte de los responsables de las instituciones públicas encargados de ejecutar las compras correspondientes.
- De igual manera la vigilancia de la organización es una condición fundamental para que los beneficiarios usen los recursos adecuadamente, de acuerdo a lo establecido en el Plan de Trabajo, evitando que algunos de ellos los puedan disponer para otros fines.
- La asignación de recursos a los productores organizados a través de fondos concursables, es un mecanismo eficiente de capitalización de estos, en tanto permite que los recursos se asignen adecuadamente en función de las necesidades de los productores. Se trata de un medio que permite una rápida capitalización del pequeño productor con costos administrativos relativamente bajos.
- A fin de evitar problemas de fraudes o corrupción por parte de los funcionarios públicos, es necesario dar mayor poder a las organizaciones en la compra de los insumos y equipos y servicios, como se ha dicho, en ciertos casos se ha comprado equipos e insumos de menor calidad a lo establecido en el Plan de negocios, y al mismo costo; o en otros casos se han pagado, servicios de capacitación o asistencia técnica que nunca se entregaron, para evitar esto es necesario, de un lado, que la organización forme parte del comité de compras conjuntamente con los funcionarios, y del otro que la controlaría tenga mayor protagonismo en la prevención de este tipo de problemas.
- La asignación de recursos para las etapas de seguimiento y evaluación de la implementación de los Planes de Negocio, es una condición fundamental para el éxito de estos, pues de un lado permite que los recursos sean usados adecuadamente por los productores y de otro que se conozca los beneficios

que estos generan para el desarrollo, situación que no se ha dado en esta experiencia.

- Es más conveniente técnica y económicamente, que los fondos sean administrados directamente por las organizaciones, a que lo bienes y servicios sean comprados por el gobierno local o regional; pues la administración de los recursos financieros le permite a la asociación desarrollar sus capacidades de administración y gestión, y adquirir sus bienes y equipos de acuerdo a las especificaciones técnicas, en cambio la otra modalidad se presta a la corrupción de los funcionarios, entregando equipos de mala calidad.

9. DOCUMENTOS CONSULTADOS

- Béjar, H. (2011). *Justicia social, política social*. Lima: Achebé Ediciones.
- Campos Flores, A. G. (2015). Efectos del Programa Aliados sobre la diversificación y asociatividad en comunidades rurales. En SEPIA, *IV Censo Nacional Agropecuario Resúmenes de investigaciones, experiencias y lecciones aprendidas* (págs. 77-105). Lima: SEPIA.
- Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER). (2016). *Memoria Institucional 2015*. Arequipa: CEDER.
- (2015). *Informe Anual 2014 Proyecto "Consolidación del modelo de gestión del Desarrollo Económico Local con enfoque de cadenas agrícolas en Moquegua y Puno"*. Arequipa.
- (2016). *Informe Anual 2015 Proyecto "Consolidación del modelo de gestión del Desarrollo Económico Local con enfoque de cadenas agrícolas en Moquegua y Puno"*. Arequipa.
- (2014). *Informe Final Proyecto "Fortalecimiento de las Cadenas Productivas de Frutales y Leche en la Región Moquegua"* Arequipa.
- (2011). *Informe Final Proyecto "Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos II"* Arequipa.
- (2008). *Informe Final Proyecto "Articulación de Cadenas Agrícolas en los Andes Peruanos I"* Arequipa.
- (2016) *Informe de los talleres y de las entrevistas de "Sistematización de los fondos concursables"*. Arequipa
- Congreso de la República del Perú. (2009). *Decreto Legislativo N° 1077 - Creación del Programa de Compensaciones para la Competitividad*. Lima: Congreso de la República del Perú.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). *Mapa de pobreza provincial y distrital*.
- Montes Urday, A. (2014). *Mejores prácticas organizativas y de riego, en el Valle de Omate, frente al cambio climático*. Arequipa: Centro de Estudios para el Desarrollo Regional (CEDER).
- Moquegua, G. R. (2015). *Anuario Estadístico de la Gerencia Regional de Agricultura de Moquegua 2015*. Moquegua.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2013). *Informe sobre Desarrollo Humano 2013*. Lima: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

ANEXOS

Relación de organizaciones y proyectos presentados a los Fondos concursables 2013 – 2016

N°	Distrito	Asociación	Nombre del Proyecto	Objetivo	Rubro	Beneficiarios	Financiador	Recursos			
								Situación	Monto Total	Recursos Propios	Monto Solicitado
1	Puquina	Asociación de ganaderos Nueva Generación del Distrito de Puquina	Incremento de la producción de la leche, de la Asociación Nueva Generación del distrito de Puquina, provincia General Sánchez Cerro, Región Moquegua	Incremento de la productividad de leche por vaca de 10 litros diarios por vaca a 11.87 litros diarios por vaca	Lácteos	25	II PROCOMPITE (Distrital Puquina)	Ejecutado	S/.200,000.00	S/.60,000.00	S/.140,000.00
2	Puquina	Asociación de productores en cadenas productivas de producción pecuaria Coalaque – La Capilla	Construcción e implementación de establos para manejo de ganado lechero, en el distrito La Capilla, provincia General Sánchez Cerro, departamento Moquegua	Mejorar la producción y productividad en la crianza de ganado lechero	Lácteos	13	I PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.332,240.00	S/.167,840.00	S/.164,400.00

3	Puquina	Asociación de productores en cadenas productivas de producción pecuaria Coalaque – La Capilla	Mejoramiento de la producción y calidad de leche a través de la implementación con tecnología al proceso de ordeño, en el distrito de La Capilla, General Sánchez cerro, Moquegua. 2015	Mejorar la rentabilidad de la actividad, reducir los costos de producción y conservar el medio ambiente.	Lácteos	18	AGROIDEAS	El plan de negocios No fue aprobado	S/.246,510.00	S/.49,302.00	S/.197,208.00
4	Puquina	Asociación de productores Lácteos el Trébol	Mejoramiento de la producción y transformación de leche del distrito de Puquina, General Sánchez Cerro, Región Moquegua.	Mejorar la producción y transformación de leche fresca	Lácteos	25	I PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.169,600.00	S/.41,800.00	S/.127,800.00

5	Puquina	Asociación de productores lácteos de Chacahuayo - Puquina	Ampliación para el incremento de la producción y transformación de leche en el distrito de puquina, provincia General Sánchez Cerro - Moquegua".	Mejorar la producción y transformación de leche fresca	Lácteos	25	II PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	El plan de negocios No fue aprobado	S/.345,300.00	S/.177,300.00	S/.168,000.00
6	Puquina	Asociación de productores El Porvenir	Mejoramiento e implementación de ganado lechero, en el distrito puquina, provincia General Sánchez Cerro, departamento Moquegua	Mejorar la producción y productividad en la crianza de ganado lechero.	Lácteos	25	II PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.313,192.88	S/.210,217.88	S/.102,975.00
7	Omate	Asociación de productores de palta de Omate Moquegua	Incremento de la productividad de lima de olor, de la Asociación de productores de palta de Omate - Moquegua, distrito de Omate, provincia General Sánchez cerro, región Moquegua.	Incremento de la productividad de lima de 10 Tn/Ha a 12.0 Tn/Ha.	Frutales	25	I PROCOMPITE (Municipalidad General Sánchez Cerro)	Ejecutado	S/.196,727.25	S/.119,597.25	S/.77,130.00

8	Omate	Asociación de fruticultores de Linda y Pampa y Sabaya	Mejoramiento de la Productividad de palta de la Asociación de Fruticultores de Lindaypampa – Sabaya, Distrito de Omate, Prov. General Sánchez Cerro, Moquegua	Mejora e incremento de la productividad de áreas con cultivo de palta instaladas en una cantidad de 15.00 Ha con orientación técnica.	Frutales	27	II PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.340,820.00	S/.229,800.00	S/.111,020.00
9	Omate	Asociación de productores agropecuarios de Challaguayo – Omate	Mejoramiento de la Productividad de palta de la Asociación de Productores Agropecuarios de Challahuayo, Distrito de Omate, Prov. General Sánchez Cerro, Moquegua	Mejora e incremento de la productividad de áreas con cultivo de palta instaladas en una cantidad de 14.23 Ha con orientación técnica.	Frutales	27	II PROCOMPITE (Gobierno Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.290,565.00	S/.193,155.00	S/.97,410.00
10	Omate	Asociación de productores orgánicos Omate – Quinistaquillas	Mejoramiento de la cadena de valor de la Asociación de productores orgánicos de Omate y Quinistaquillas.	Mejorar el valor de la cadena productiva de la vid en la Asociación de Productores Orgánicos de Omate y Quinistaquillas.	Frutales (Vid)	20	AGROIDEAS	Ejecutado	S/.428,255.00	S/.85,651.00	S/.342,604.00

11	Omate	Asociación irrigación Pampa la Cahua	Fortalecimiento de la cadena productiva vitivinícola de la irrigación Pampa La Cahua distrito de Omate región Moquegua	Fortalecer la cadena productiva vitivinícola de la irrigación pampa la cahua en el distrito de Omate	Frutales	27	II PROCOMPITE (Municipalidad General Sánchez Cerro)	Aprobado, por motivos políticos no recibieron los recursos	S/.217,400.50	S/.94,686.33	S/.122,714.17
12	Omate	Asociación irrigación Pampa la Cahua	Mejoramiento de la productividad en la cadena vitivinícola de la asociación irrigación Pampa La Cahua en Omate. 2015	Mejorar la Productividad de uva para procesamiento de 3.6 kg/Há a 4.8 kg/Há y desarrollar productos vitivinícolas con valor agregado.	Frutales	29	AGROIDEAS	Aprobado (por ejecutarse)	S/.481,239.27	S/.96,247.85	S/.384,991.42

13	Omate	Asociación de productores agropecuarios de la Provincia General Sánchez Cerro	Incremento de la producción de palta, de la Asociación de productores agropecuarios de la provincia general Sánchez cerro, distrito de Omate, provincia general Sánchez Cerro, región Moquegua.	Incremento del volumen de producción y productividad de palto	Frutales	25	I PROCOMPITE (Municipalidad General Sánchez Cerro)	Ejecutado	S/.199,362.26	S/.120,212.26	S/.79,150.00
----	-------	---	---	---	----------	----	--	-----------	---------------	---------------	--------------

14	Tamaña	Asociación de fruticultores de Tamaña	Instalación, incremento de la producción y certificación de fundos verdes de la asociación de fruticultores de tamaña, del distrito de Omate, provincia General Sánchez cerro, región Moquegua.		Frutales	26	II PROCOMPITE (Regional Moquegua)	Ejecutado	S/.340,820.00	S/.111,020.00	S/.229,800.00
----	--------	---------------------------------------	---	--	----------	----	---	-----------	---------------	---------------	---------------

15	Moquegua	Asociación de productores de palta hass El Porvenir – Moquegua	15 hectáreas de palta hass en la Asociación Agrícola Campo Verde, distrito Moquegua, provincia Mariscal Nieto, región Moquegua.		Frutales	25	I PROCOMPITE (Municipalidad Mariscal Nieto)	Ejn ejecución	S/.970,821.46	S/.628,713.36	S/.342,108.10
16	Moquegua	Asociación de productores de palto de Torata Belén Tumilaca	“Mejoramiento de la producción del cultivo del palto con uso de riego tecnificado por la asociación de productores de palto de Torata Belén Tumilaca, distrito de Torata, prov. Mariscal Nieto, región Moquegua”	Mejorar la producción del cultivo de palto a través del uso del riego presurizado, tecnología apropiada y asesoramiento especializado.	Frutales	11	III PROCOMPITE (Municipalidad Torata)	Aprobado (por ejecutarse)	S/.324,032.00	S/.166,105.00	S/.157,927.00

17	Puno	Municipalidad Provincial de Puno	Mejoramiento de las capacidades de producción y transformación de leche de ganado vacuno en Puno”, en los distritos de Atuncolla y Vilque		Lácteos		Municipalidad Provincial de Puno	Aprobado (En ejecución)	431,128.00[i]		
18	Puno	Asociación de Productores Derivados Lácteos San Santiago	Mejorando la calidad de quesos en la Asociación de Productores Derivados Lácteos San Santiago - Vilque - Puno	Mejorando la calidad de quesos.	Lácteos	22	AGROIDEAS	En ejecución	S/.378,950.00	S/.75,790.00	S/.303,160.00
19	Atuncolla	Asociación Los Legales del Lago	Mejoramiento de la producción y calidad higiénica de la leche para su comercialización de la Asociación Los Legales de	Mejorar la producción de la leche fresca.	Lácteos	25	II PROCOMPITE (Regional Puno)	En ejecución	S/.137,811.00	S/.50,000.00	S/.87,811.00

			Lago, C.P. San José de Principio, distrito de Atuncolla – Puno.								
20	Atuncolla	Asociación Los Legales del Lago	Innovación tecnológica en la crianza del ganado lechero de los ganaderos la Asociación productores agropecuarios y artesanos Los Legales del Lago, provincia y región Puno	Incrementar la producción y productividad de leche	Lácteos	23	AGROIDEAS	Concluido para ser presentado	S/.478,067.00	S/.95,613.40	S/.382,453.60
21	Vilque	Asociación de productores de leche agroindustriales Nuevo Horizonte Machamarca, Vilque - APROLANH	Tecnificación en la crianza del ganado lechero de los pequeños ganaderos de la Asociación de Productores de leche Agroindustriales Nuevo Horizonte, Machamarca, Vilque, provincia y región Puno		Lácteos	29	AGROIDEAS	Concluido para ser presentado	S/.480,000.00	S/.96,000.00	S/.384,000.00

22	Vilque	Asociación de pequeños productores agropecuarios El Molino	Fortalecimiento e innovación tecnológica del manejo del ganado lechero en la Asociación El Molino; distrito de Vilque, Puno.		Lácteos	25	AGROIDEAS	Concluido para ser presentado	S/.479,619.00	S/.95,923.80	S/.383,695.20
Total						497			S/.7,351,332.62	S/.2,964,975.13	S/.4,386,357.49

Fuente: Documentos de Planes de Negocio, Actas y convenios PROCOMPITE y AGROIDEAS

