

**ESTUDIO DE EVALUACION FINAL
INCREMENTO DEL EMPLEO Y LA COMPETITIVIDAD
DE LA CADENA DE PALTA EN EL VALLE DE
CHÁPARRA - AREQUIPA
PROYECTO C-15-23**



Lima, noviembre del 2019

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. EL PROYECTO	5
3. ESTUDIO DE EVALUACION FINAL DEL PROYECTO	6
3.1 Objetivo General	6
3.2 Metodología de Estudio	6
3.2.1 Metodología Cuantitativa.....	6
3.2.1.1 Encuesta a Beneficiarios	7
3.2.2 Metodología Cualitativa	9
3.2.3 Revisión Documentaria	12
3.3 Periodo de Referencia del Estudio	12
4. RESULTADOS	13
4.1. Caracterización de la población beneficiaria:	13
4.2 Medición de los Indicadores del Marco Lógico antes del Proyecto:	24
4.3. Análisis del Proyecto	31
4.3.1 Componentes del Proyecto	31
4.3.2 Ejecución del Proyecto	34
4.3.3 Pertinencia del Proyecto.....	42
4.3.4 Sostenibilidad del Proyecto	46
4.3.5 Efectos sociales del Proyecto.....	53
4.3.6 Lecciones aprendidas, factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.....	69
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones	72
6. DOCUMENTOS UTILIZADOS	73
7. ANEXOS	74

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ☒ EEF: Estudio de Evaluación Final
- ☒ FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
- ☒ IE: Institución Ejecutora
- ☒ EF: Evaluación Final
- ☒ LB: Línea de Base
- ☒ MINAGRI: Ministerio de Agricultura y Riego
- ☒ POA: Plan Operativo Anual
- ☒ SUNAT: Superintendencia Nacional de Administración Tributaria
- ☒ UA: Unidad Agropecuaria

LISTA DE ABREVIATURAS

DESCO: Centro de estudios y promoción del desarrollo

Ha: Hectárea

Kg: Kilo

TN: Tonelada

1. RESUMEN EJECUTIVO

El principal motivo para sembrar palto es porque el cultivo es rentable, lo cual fue mencionado por el 87.9% de los agricultores beneficiarios en la línea de base, porcentaje que se reduce a 66% en la evaluación final. En la línea de base solo uno de cada tres agricultores beneficiarios (33.6%) realizaba registros de sus costos de producción, mientras que en la evaluación final tres de cada cuatro agricultores (75.5%) realizan ese registro. La mayoría de los agricultores (94.4%) no tenía palto certificado en la línea de base, en tanto que en la evaluación final poco menos de la mitad de los agricultores (46.4%) ya cuentan con la certificación de su palto. De otro lado, solo el 3.5% de los agricultores beneficiarios del proyecto pertenecía a una organización o cadena productiva de palto en la línea de base, porcentaje que se elevó a 16.6% en la evaluación final, pero es bastante reducido si tenemos en cuenta que la organización de los agricultores era una parte importante del proyecto.

El número promedio de jornales por hectárea utilizados por los agricultores: en la línea de base los jornales remunerados ascienden a 15.39 por ha., los jornales no remunerados a 13.80 por ha. y los jornales totales alcanzaron los 17.41 por ha. En la evaluación final los jornales remunerados suben a 24.99 por ha., los jornales no remunerados suben a 17.91 por ha., en tanto que los jornales totales se incrementaron a 34.89 por ha.

La mayoría de los agricultores recibió asistencia técnica y/o cursos de capacitación en los lotes involucrados en el proyecto, tanto en la línea de base (95.4%) como en la evaluación final (94.8). En cuanto a financiamiento, en la línea de base solo el 3.4% de los agricultores beneficiados obtuvo financiamiento para el lote de palto intervenido por el proyecto, porcentaje que subió en la evaluación final a 14.4% y un 7.7% usó recursos propios y préstamos. De los agricultores que recibieron financiamiento, el mayor porcentaje corresponde a los préstamos del acopiador-habilitador, tanto en la línea de base (41.1%) como en la evaluación final (40%).

El rendimiento promedio por hectárea en la línea de base fue de 5,213.33 kg. de paltas, en tanto que en la evaluación final el rendimiento alcanzó los 9,402.67 kg/ha; es decir, un 80% de incremento. Casi la totalidad de la producción es destinada al mercado, tanto en la línea de base (100%) como en la evaluación final (96.24%) y la reducción en el porcentaje se debió al autoconsumo de las familias productoras, lo cual ocurre en todos los tamaños del producto (grande/mediano, chico y descarte). La mayor parte de la cosecha es vendida al acopiador-habilitador; sin embargo, el alto porcentaje que representaba en la línea de base llegando a 85.4% se reduce en la evaluación final a 70.3%, incrementándose el porcentaje vendido a un comerciante mayorista de 14.6% a 29.7% en la evaluación final.

2 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

El principal motivo que tienen los agricultores beneficiarios para vender el producto a su mayor comprador es porque 'le ofrece un mejor precio' (59% en la línea de base y 65.6% en la evaluación final), el segundo motivo es porque 'lo conoce hace años' (39.7% en la línea de base y 19.7% en la evaluación final) y en la evaluación final aparece como tercer motivo en importancia porque 'le otorga crédito' con 14%. Respecto a la venta de palto a través de una organización, en todos los tipos (grande-mediano, chico, descarte y otro) no se había realizado esta práctica en la línea de base y en la evaluación final se realiza en porcentajes muy pequeños: grande-mediano (0.7%), chico (1.4%) y descarte (0.9%). Solo tres agricultores señalaron que en la última cosecha vendieron a través de una organización en la evaluación final.

Los costos y los ingresos se incrementaron entre la línea de base y la evaluación final. El costo total promedio se incrementó en 46%, en tanto que el costo monetario promedio aumentó en 21% y el costo no monetario promedio aumentó en 104%. El costo unitario monetario promedio se redujo en 43%, pasó de 1.93 a 1.10 soles debido al incremento del rendimiento, mientras que el costo unitario promedio se redujo en 31%, pasando de 2.82 a 1.96 soles. Por el lado de los ingresos, el ingreso total promedio se incrementó en 44%, el ingreso monetario promedio aumentó en 35% y el ingreso unitario promedio se redujo ligeramente en 8%, pasando de 4.62 a 4.23 soles por kg. de palta comercializada.

Por su parte, el ingreso neto total promedio (soles por hectárea) se incrementó durante el período del proyecto en 42% y el ingreso neto monetario promedio lo hizo en 41%. Sin embargo, la rentabilidad del palto se mantuvo durante el período del proyecto en 158%, en tanto que la rentabilidad neta monetaria promedio se incrementó de 399% en la línea de base a 509% en la evaluación final.

En cuanto a la autoevaluación de los beneficiarios, la mayoría de los beneficiarios (95.3%) piensa seguir produciendo palta y en mayor volumen después del proyecto. Siete de cada diez beneficiarios (69.7%) conocieron nuevas variedades de palta con el proyecto. La mitad de los beneficiarios (49.6%) señalan que han aprendido con el proyecto a tener un mejor manejo del vivero de palta. Siete de cada diez beneficiarios (72.9%) mencionan que aprendieron con el proyecto a sembrar palta en campo definitivo de manera más adecuada. La mayoría de los beneficiarios (95.4%) indica que aprendió con el proyecto a determinar los abonos/fertilizantes más adecuados para su terreno.

Igualmente, la mayoría de los beneficiarios (95.0%) manifestó que aprendió con el proyecto a determinar el momento oportuno para abonar/fertilizar. Casi la totalidad de los beneficiarios (97.4%) afirma que con el proyecto aprendió a reconocer mejor las plagas que afectan a su cultivo de palta. Asimismo, la mayoría de los beneficiarios (94.3%) asevera que aprendió con el proyecto a mejorar la forma y oportunidad de las podas de su cultivo de palta. Dos de cada tres beneficiarios (67.6%) afirma que aprendió con el proyecto a mejorar la forma y oportunidad de realizar los injertos de su cultivo de palta. Menos de la mitad de los beneficiarios (44.7%) revela que con el proyecto aprendió a mejorar el sistema de riego de su palta. Del mismo modo, menos de la mitad de los beneficiarios (44.1%) indica que con el proyecto aprendió a mejorar la post cosecha de su palta. Solo una tercera parte de los beneficiarios (31.5%) afirma que aprendió con el proyecto a manejar de manera orgánica su palta.

3 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

La mayor parte de los beneficiarios (83.5%) señala que con el proyecto aprendió a mejorar el rendimiento de su palta. Nueve de cada diez beneficiarios (90.4%) asevera que aprendió a mejorar la calidad de su palta con el proyecto. Dos terceras partes de los beneficiarios (65.3%) afirman que aprendieron a reducir los costos de producción de su palta con el proyecto. Tres de cada cuatro beneficiarios (74.5%) menciona que con el proyecto aprendió a negociar mejor con el comprador la venta de su palta. Igualmente, tres de cada cuatro beneficiarios (74.8%) señala que con el proyecto aprendió a incrementar la superficie sembrada de su palta.

Respecto a la satisfacción del beneficiario con el proyecto, la mayoría de los beneficiarios ha expresado su satisfacción con las diversas actividades del proyecto, correspondiendo los porcentajes más altos a la claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto (95.70%), la explicación sobre su grado de participación y responsabilidad con el proyecto (93.48%) y las recomendaciones en general realizadas por el especialista del proyecto (92.41%). En tanto que los niveles más bajos de satisfacción corresponden a los centros de acopio y calibración de palta (64.90%), las asesorías y/o asistencias técnicas para la conformación de comités de acopio de palta, implementación de acopio y comercialización (75.90%) y la certificación de parcelas por SENASA para la exportación de fruta (79.20%).

En cuanto al mayor beneficio que recibieron los agricultores del proyecto, las principales respuestas fueron: Asistencia técnica para los beneficiarios (43.5%), charla sobre el mejoramiento del palto (12.7%), asesoramiento técnico en campo (12%) y entrega de insumos (10.8%). Cuando termine el proyecto, el 89.9% no sabe a qué institución podría recurrir para que le apoye a seguir mejorando la gestión y/o comercialización de su palta. Del 10.1% que sabe a qué institución recurrir, el mayor porcentaje mencionó a la asistencia privada (45%), un 20.7% indicó que a Desco/Fondoempleo, el 14.1% señaló al INIA y un 13.8% dijo a Procompite.

Ante la pregunta, cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar y/o mejorar tu producción de su palta, en una escala del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima, el promedio de la calificación dada por los beneficiarios fue 8.1. Sobre el uso que haría con los ingresos provenientes de la venta de palta, el 92.8% de los beneficiarios dijo que lo usaría en alimentación, el 83.7% en reinvertir en el lote de palto, el 74.1% en salud, el 49.5% en educación, un 29% en vivienda y solo el 3.5% en entretenimiento y diversión. Finalmente, consultados sobre si durante el periodo de duración del proyecto recibió algún otro apoyo externo para desarrollar su palta, un mayoritario 97.2% respondió que NO.

Respecto a la eficacia del proyecto, los indicadores de propósito muestran que el proyecto superó la meta de ingresos, estuvo cerca de la meta de generación de puestos de trabajo (95%) y en cuanto al fortalecimiento de competencias técnicas y de gestión empresarial estuvo lejos de la meta, especialmente en lo que se refiere a la comercialización asociativa, alcanzando apenas el 62% de la misma. En relación con la eficiencia, en términos de ingresos se obtuvo un incremento de 11,162.89 soles anualmente a cada uno de los 161 productores que culminaron el proyecto; es decir, un incremento anual total de 1,797,225.29 soles con una inversión de 1,508,439.86 soles. Si tenemos en cuenta que la vida productiva de un árbol de palto en la zona tiene un promedio 25 años y la edad actual es de 18 años, en los 7 años restantes se habrá generado un beneficio total de 12,580,577 soles, 8.34 soles por cada sol invertido.

4 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Se puede considerar que el proyecto fue pertinente dado que la intervención se realizó en una zona donde los productores ya se dedicaban a la producción de palta. En ese sentido, el proyecto se articuló con la necesidad e interés de los agricultores y organizaciones de palta por desarrollar el cultivo de palta. Al respecto, los actores involucrados perciben que este proyecto sí consiguió la mayoría de los resultados que inicialmente planteó, quedando pendiente algunos. Así mismo, el proyecto ha logrado ser sostenible porque se percibe que los productores beneficiarios pueden continuar con los cambios logrados por esta intervención, lo cual es posible dado que este proyecto ha ejecutado actividades en algunas dimensiones de la sostenibilidad. De esta manera, el proyecto ayudó a incrementar las capacidades y recursos económicos de los productores, y facilitó alianzas con instituciones para darle continuidad a las actividades prioritarias del proyecto.

Se recomienda realizar una mejor selección de los beneficiarios, a partir de las expectativas de cada uno de ellos sobre la gestión productiva, los recursos con los que cuentan y lo que esperan de un proyecto productivo, así como elaborar un mejor diagnóstico previo al proyecto, a fin de que las actividades proyectadas cuenten con el debido presupuesto, tiempo de maduración y estrategia de implementación.

5 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

2. EL PROYECTO

2.1 Ficha del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del proyecto

Incremento del empleo y la competitividad de la palta en el Valle de Cháparra – Arequipa

Código del proyecto

C-15-23

Nombre de la IE

Centro de estudios y promoción del desarrollo - DESCO

Localización

El proyecto está localizado en el valle de Cháparra, distritos de Cháparra y Quicacha, provincia de Caravelí

Ámbito de intervención

El proyecto se desarrolló en 11 centros poblados en dos distritos de la siguiente manera: Distrito de Cháparra (Achanizo, Caramba, Cháparra, La Victoria, Arasqui y El Convento); Distrito de Quicacha (Molino, Tiruque, Tierras blancas, Huaychamaca y Quicacha)

N° de beneficiarios según ámbito de intervención

230 productores de palta (71 productores en Cháparra y 159 en Quicacha)

INFORMACIÓN TÉCNICA

Finalidad

Mejora de la calidad de vida de los productores de palta en el Valle de Cháparra

Propósito

Mejora de los ingresos de los productores de palta

- Se ha incrementado el ingreso neto anual de 230 productores de 16,621.98 soles a 22,041.12 soles al tercer año del proyecto.
- 81 nuevos empleos generados por el manejo técnico de 260 has de palto al 3er año del proyecto.
- 230 productores de palta que conducen 260 has incrementan sus competencias técnicas en el manejo del cultivo del palto.

Componentes

1. Mejora de las competencias de los productores de palta y sus organizaciones para la gestión empresarial
 - ✘ 230 productores de palta con un promedio de tenencia de 1.1 ha conducen empresarialmente sus unidades productivas al tercer año del proyecto.
 - ✘ 1 asociación de productores y 2 comités de acopio de palta es gestionada empresarialmente por sus directivos al tercer año del proyecto.
2. Mejora sostenible de la productividad del cultivo de palta
 - ✘ 230 productores de palta incrementan sus ingresos netos de 16,621.98 a 22,041.12 nuevos soles por campaña al tercer año del proyecto.
 - ✘ 230 productores mejoran sus rendimientos de 9,500 Kg a 12,000 Kg al tercer año del proyecto.
 - ✘ 230 productores de palta mejoran los calibres de su fruta pasando de 25% a 35% de primera (palta de 270 gr a más).
3. Mejora de las competencias de los productores de palta y su organización para la comercialización
 - ✘ Productores de palta comercializan 312 TN de palta para el mercado de Chile al tercer año.
 - ✘ Productores de palta comercializan 8,268 TN al mercado nacional al tercer año del proyecto (2510 TN el primer, 2760 al segundo y 2998 TN al tercer año).
 - ✘ 230 productores de palta mejoran sus competencias para la comercialización.

Fuente: DESCO. POA del Proyecto. 2016. Elaboración: Instituto Cuánto

3. ESTUDIO DE EVALUACION FINAL DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

Caracterizar al beneficiario y su unidad productiva después de la ejecución del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito, Componentes y Productos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- ☑ Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados, a través de los siguientes criterios: el efecto del proyecto en los beneficiarios, la eficiencia, la eficacia y una aproximación a la sostenibilidad de la intervención realizada.
- ☑ Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención: los beneficiarios, organización de productores, institución pública relacionada al sector donde interviene el proyecto u otros agentes/actores del contexto, que apunten a la sostenibilidad de los logros del proyecto.
- ☑ Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
- ☑ Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de Propósito, Componente y Productos del Marco Lógico del proyecto.

3.2 Metodología de Estudio

El presente estudio utiliza tanto metodología cuantitativa como metodología cualitativa.

3.2.1 Metodología Cuantitativa

El método cuantitativo consistió en desarrollar una encuesta a una muestra de 146 beneficiarios, incluyendo un trabajo de campo, para ello se seleccionó 03 encuestadores y 01 supervisor quienes aplicaron 146 encuestas a beneficiarios directos del proyecto mediante el empleo del cuestionario debidamente estructurado y el padrón de beneficiarios.

3.2.1.1 Encuesta a Beneficiarios

Diseño Muestral

El diseño muestral fue probabilístico y simple, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%. El marco muestral fueron los padrones de beneficiarios entregados, por FONDOEMPLEO. Se aplicó una muestra (Panel) de beneficiarios de la Línea de Base. El tamaño de muestra fue de 146 beneficiarios y se obtuvo a la siguiente formulación:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1) E^2 + Z^2 P Q}$$

Es importante destacar que el Universo de Beneficiarios fue de 230 beneficiarios, de acuerdo a los últimos reportes proporcionados por el personal de FONDOEMPLEO.

La muestra se distribuyó de manera proporcional al número de beneficiarios por centro poblado y dentro de cada centro poblado se seleccionó aleatoriamente el número de beneficiarios asignados a ellos, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

Región	Provincia	Distrito	Centro Poblado	N
AREQUIPA	CARAVELI	CHAPARRA	CHAPARRA	15
AREQUIPA	CARAVELI	CHAPARRA	ARASQUI	14
AREQUIPA	CARAVELI	CHAPARRA	CARAMBA	7
AREQUIPA	CARAVELI	QUICACHA	QUICACHA	36
AREQUIPA	CARAVELI	QUICACHA	TIERRAS BLANCAS	13
AREQUIPA	CARAVELI	QUICACHA	MOLINO	31
AREQUIPA	CARAVELI	QUICACHA	TIRUQUE	30

146

Sobre el Trabajo de Campo

a. Actividades Preparatorias: Capacitación del Personal de Campo

La capacitación se realizó durante 2 días en una sede del distrito de Quicacha, fueron 2 días de clases teóricas y de práctica en campo. Estuvo dirigida al supervisor y los encuestadores. La convocatoria de personal fue local, todos los postulantes tenían experiencia en encuestas productivas en el medio rural y contaban con formación técnico-académica en el área agronómica. El curso estuvo a cargo de un profesional del equipo técnico del Instituto Cuánto.

8 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

La capacitación se inició haciendo una referencia sobre FONDOEMPLEO y los objetivos del estudio, resaltando que, por ser una Evaluación Final, el relevamiento de información está orientado a las características de la actividad productiva de los beneficiarios, al final del Proyecto. El curso se desarrolló en base al Manual del Encuestador; se dieron las instrucciones generales para el diligenciamiento del cuestionario; se explicaron todos los formatos y se examinaron los conceptos. La metodología fue expositiva y participativa, de forma que se pueda aprovechar la experiencia de los encuestadores. Además, se presentaron las hojas de ayuda #1 y # 2; y se hicieron demostraciones sobre el llenado de los diferentes formatos.

Cuadro 3.1. Región Arequipa: Detalles del Curso de Capacitación

Ciudad/Sede Capacitación	Capacitador	Personal Capacitado	Horario	Fecha de Capacitación
Quicacha	Eco. Moisés Ventocilla	Supervisores: 1 Encuestadores: 3	9 am a 6 pm	Del 23 al 24 de agosto

Al finalizar la práctica de campo se realizó una sesión de retroalimentación para resolver las dudas del cuestionario. Se dieron los alcances de la muestra y las funciones del Supervisor. Como materiales, además del Cuestionario impreso y el Manual del Encuestador se utilizó una pizarra y papelógrafos para hacer prácticas en gabinete. Para la evaluación y selección del personal de campo se consideró la participación en clase y los ejercicios realizados en gabinete, y se calificó la práctica de campo.

Cuadro 3.2. Región Arequipa: Resultados del Curso de Capacitación

Cargo	Nombres y Apellidos	Evaluación		
		Gabinete	Campo	Final
Supervisora	Omar Farfán López	B	MB	MB
Encuestador	Flor Espinoza Rodríguez	B	B	B
Encuestador	Liz Zamora Farfán	B	B	B
Encuestador	Marisol Ura Quispe	B	MB	B

b. Trabajo de Campo

La operación de campo se efectuó del 25 de agosto al 15 de septiembre, el trabajo se realizó haciendo barrido por cada centro poblado en el siguiente orden; Caramba, Chaparra, Arasqui, Tiruque, Molino, Quicacha y Tierras Blancas, posteriormente se hicieron las recuperaciones de acuerdo con la proximidad de la vivienda de las encuestadoras. Del total de la muestra, cuatro productores seleccionados se negaron a dar información o bien no viven en la zona, por lo que se tuvo que reemplazar por otros beneficiarios del proyecto, a los cuales se le hizo la encuesta retrospectiva al año base y la encuesta de la evaluación final.

9 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

La cobertura alcanzada en la Encuesta Económica Productiva del Palto, en la región Arequipa, fue del 100%.

- ✘ El concurso de personal local fue un factor que influenció en forma positiva en la toma de información y en el desplazamiento dentro de la zona intervenida.
- ✘ La colaboración prestada por la institución ejecutora, “Centro de Estudios Promoción del Desarrollo – DESCO” en Arequipa; fue mínima ya que los técnicos no se encontraban en la zona porque había concluido su trabajo.

3.2.2 Metodología Cualitativa

En el marco del enfoque cualitativo se utilizaron dos herramientas metodológicas. Por un lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a representante de la IE, funcionario de la IP local relacionado al sector agrícola, y representante de la organización de la organización formada/fortalecida. Por otro lado, se realizaron historias de vida de cuatro productores agrícolas beneficiarios del proyecto mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a profundidad, las cuales se centraron en sus experiencias en torno a diversos temas después de la ejecución del proyecto.

a. Actividades Preparatorias

Entrevistas

Para el desarrollo de las tres entrevistas a la IE, la IP relacionada al sector económico donde interviene el proyecto, y la Organización Formada/Fortalecida se realizaron las siguientes actividades preparatorias:

✘ Diseño de Guías de Entrevistas

Las guías de entrevistas semiestructuradas utilizaron como referente las similares herramientas de la LB y adecuadas a las temáticas concernientes a la EF. Cabe resaltar que estas tres guías de entrevista contaron con la aprobación de FONDOEMPLEO. Las temáticas que incluyen son las siguientes:

Para la Institución Ejecutora:

- Sobre el Proyecto
 - ✘ Estrategia de focalización
 - ✘ Propósito
 - ✘ Componentes y Actividades
 - ✘ Cultivo
 - ✘ Duración e Inversión

10 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

- Sostenibilidad
 - ✘ Actores y gobernabilidad
 - ✘ Monitoreo
 - ✘ Riesgos
 - ✘ Evaluación

Para la Institución Pública:

- Sobre el Cultivo de Palto
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

Para la Organización Formada/Fortalecida:

- Sobre la Organización
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

✘ Agenda de Entrevistas

Gracias al contacto provisto por el Instituto CUANTO, se agendó la entrevista con una representante de la IE: DESCO. Luego, se agendó una entrevista con el presidente de la Organización Formada/Fortalecida: Asociación de productores del Valle de Cháparra. Finalmente, se agendó la entrevista con un funcionario de la IP: SENASA. La agenda de reuniones y confirmaciones se realizaron vía telefónica.

✘ Taller de Capacitación de Instrumentos Metodológicos con el Entrevistador

El día 28 de agosto se llevó a cabo en Lima el taller con la socióloga Pamela Padilla, especialista cualitativa. Este taller utilizó una metodología expositiva y participativa para la absolución de dudas e incorporación de ajustes.

Historias de vida

Para el desarrollo de las historias de vida de cuatro productores agrícolas beneficiarios del proyecto, se realizaron las siguientes actividades preparatorias:

✘ Diseño de Instrumentos

Se utilizó como referente la guía de entrevista de la etnografía de la LB para elaborar la guía de entrevista semiestructurada de la historia de vida, adecuadas a las temáticas concernientes a la EF. De similar manera que en el caso de las herramientas metodológicas previas, esta guía de entrevista tuvo la aprobación de FONDOEMPLEO. Las temáticas generales que se han tomado en consideración son las siguientes:

11 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palto en el Valle de Cháparra Arequipa.

- ☑ La Familia y la Vivienda
- ☑ Presupuesto Familiar
- ☑ Actividades Agrícolas de la Familia
- ☑ La cadena de Valor del Palto
- ☑ El Cultivo del Palto
- ☑ Asociatividad
- ☑ El Proyecto
- ☑ Sostenibilidad

✘ Reclutamiento de productores agrícolas beneficiarios

Previo explicación detallada de la metodología de la historia de vida se consultó al Jefe de Proyecto de la IE para contactar con los beneficiarios entrevistados en la LB. Al respecto, el Jefe de Proyecto seleccionó a cuatro beneficiarios que participaron en la LB. El especialista social se contactó con estos cuatro beneficiarios escogidos vía telefónica para coordinar la realización de la entrevista.

✘ Taller de Capacitación de Historia de Vida con Entrevistadora

El día 29 de agosto se realizó en Lima el taller con la socióloga Pamela Padilla, especialista cualitativa. Este taller apeló a una metodología expositiva y participativa para la absolución de dudas e incorporación de ajustes.

b. Trabajo de Campo

Entrevistas

El trabajo de campo para la aplicación de las entrevistas fue ejecutado por la socióloga Pamela Padilla, especialista cualitativa. En primer lugar, en la ciudad de Arequipa el día 02 de setiembre se realizó la entrevista una representante de la IE: DESCO, que aproximadamente duró 1 hora 25 minutos. Posteriormente, se llevó a cabo la entrevista con el presidente de la Organización Formada/Fortalecida: Asociación de productores del Valle de Cháparra, y tuvo una duración alrededor de 1 hora. Finalmente, se realizó una entrevista con un funcionario de la IP: SENASA, la cual duró aproximadamente 50 minutos.

Durante la realización de estas entrevistas, no se presentaron dificultades significativas. Asimismo, se observó que los entrevistados mostraron predisposición para poder brindar la información requerida.

12 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Historias de vida

El trabajo de campo para la aplicación de esta herramienta metodológica también estuvo a cargo de la socióloga Pamela Padilla, especialista cualitativa. Durante el periodo del 02 al 08 de setiembre, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a profundidad a los 4 productores beneficiarios del proyecto, residentes en las localidades de Arasqui y Tiruque. Estas entrevistas tuvieron una duración que variaba aproximadamente entre 1 hora 20 minutos y 2 horas.

Las entrevistas presentaron dificultades tales como poca disponibilidad de tiempo de los beneficiarios, debido a sus actividades laborales y/o personales. Sin embargo, se logró recopilar toda la información que se requerida.

3.2.3 Revisión Documentaria

Para el EF se ha revisado la documentación del proyecto provista por FONDOEMPLEO, la cual se detalla a continuación:

- Informe final del proyecto de FONDOEMPLEO
- Informe final de la LB

3.3 Periodo de Referencia del Estudio

El periodo de referencia del estudio comprende los 3 años de participación de los beneficiarios en el proyecto.

13 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

4. RESULTADOS

4.1. Caracterización de la población beneficiaria:

En esta subsección se presentan los resultados de la aplicación de la encuesta de Evaluación Final a los beneficiarios, la cual se compara a los resultados de la Línea de Base del proyecto.

a. Tamaño de la Unidad Agropecuaria

Los resultados de la recopilación de la información en campo muestran la siguiente estructura productiva de las unidades agropecuarias:

Cuadro 01 Línea de base: Estructura productiva agraria de las UA de los beneficiarios del proyecto				Cuadro 01 Evaluación Final: Estructura productiva agraria de las UA de los beneficiarios del proyecto					
		Media	Recuento	% del N de la columna		Media	Recuento	% del N de la columna	
Tamaño promedio de la Unidad Agropecuaria (ha)		1.41			Tamaño promedio de la Unidad Agropecuaria (ha)		1.98		
Tamaño de la Unidad Agropecuaria	Minifundio (< a 3 ha)		205	89.2%	Tamaño de la Unidad Agropecuaria	Minifundio (< a 3 ha)	183	79.7%	
	Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)		22	9.4%		Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)	44	19.0%	
	Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)		3	1.3%		Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)	3	1.3%	
	Total		230	100.0%		Total	230	100.0%	
Unidad Agropecuaria donde se sembró el cultivo Palto en la campaña pasada (%)	CARAVELI		230	100.0%	Unidad Agropecuaria donde se sembró el cultivo Palto en la campaña pasada (%)	CARAVELI	230	100.0%	
	Total		230	100.0%		Total	230	100.0%	
Número de cultivos de la Unidad Agropecuaria (Promedio)		2			Número de cultivos de la Unidad Agropecuaria (Promedio)		1		
Superficie dedicada a la siembra del cultivo de Palto (Promedio, ha - agricultor)		1.18			Superficie dedicada a la siembra del cultivo de Palto (Promedio, ha - agricultor)		1.18		
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto				Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto					

El Cuadro N° 1 muestra que la gran mayoría de Unidades Agropecuarias (UA) de los beneficiarios corresponde a minifundios de menos de tres hectáreas, porcentaje que se ha reducido de 89.2% a 79.7%; es decir, los agricultores que reemplazaron a los que salieron del proyecto poseen unidades productivas de mayor tamaño. Como se puede observar, los agricultores que corresponden a la pequeña agricultura (de 3 a 9 hectáreas) se han incrementado de 9.4% a 19%, en tanto que los que corresponden a la mediana agricultura (de 10 a 49 hectáreas) mantuvieron su porcentaje en 1.3%. En promedio, las Unidades Agropecuarias muestran en la evaluación final que están menos diversificadas que en la línea de base, bajando el número de cultivos manejados en la U.A. de 2 a 1 (sin considerar el palto), mientras que el promedio de la superficie dedicada a la siembra de palto se mantuvo en 1.18 ha. Cabe añadir que estos cambios se debieron a que a lo largo del proyecto algunos productores dejaron de participar y otros fueron incorporados.

Perfil del productor agropecuario

El Cuadro N° 2 indica que las Unidades Agropecuarias conducidas por mujeres se mantuvieron en 28.1% (menos de la tercera parte) a lo largo del proyecto. La edad promedio de los productores agrarios que era de 56 años al inicio del proyecto ahora es de 58 años (más cerca de la tercera edad), incluso en la composición etaria se aprecia un incremento porcentual de los agricultores que tienen más de 70 años de 14.6% a 17.3%, en tanto que se nota una disminución de los que tienen entre de 40 y 49 años, los cuales pasan de representar de 22.9% a 19.6%.

14 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 02 Línea de base: Perfil del productor agropecuario					Cuadro 02 Evaluación Final: Perfil del productor agropecuario						
		Recuento	% del N de la columna	Media			Recuento	% del N de la columna	Media		
Sexo	Hombre	164	71.2%		Sexo	Hombre	164	71.2%			
	Mujer	66	28.8%			Mujer	66	28.8%			
	Total	230	100.0%			Total	230	100.0%			
Edad promedio del productor (años)				56	Edad promedio del productor (años)				58		
Rangos de edades	Menores de 30 años	5	2.0%		Rangos de edades	Menores de 30 años	3	1.3%			
	De 30 a 39 años	20	8.7%			De 30 a 39 años	20	8.6%			
	De 40 a 49 años	53	22.9%			De 40 a 49 años	45	19.6%			
	De 50 a 59 años	51	22.2%			De 50 a 59 años	55	24.0%			
	De 60 a 69 años	68	29.6%			De 60 a 69 años	67	29.2%			
	Más de 70 años	34	14.6%			Más de 70 años	40	17.3%			
Total				230	100.0%	Total				230	100.0%
Nivel de educación del productor	Sin nivel	5	2.1%		Nivel de educación del productor	Sin nivel	5	2.1%			
	Primaria	90	39.0%			Primaria	84	36.6%			
	Secundaria	118	51.4%			Secundaria	115	50.1%			
	Superior No	3	1.3%			Superior No Universitaria	7	3.2%			
	Superior Universitaria	14	6.3%			Superior Universitaria	18	8.0%			
Total				230	100.0%	Total				230	100.0%
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017					Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019						
Elaboración: Instituto Cuanto					Elaboración: Instituto Cuanto						

El Cuadro N° 2 también nos señala un ligero incremento en los que poseen educación superior, tanto la No Universitaria (de 1.3% a 3.2%) como la Universitaria (de 6.3% a 8%), y una también ligera reducción entre los que tienen educación primaria (de 39% a 36.6%). Cambios que se explican por la variación en la composición de los beneficiarios del proyecto.

b. Caracterización de los beneficiarios del proyecto, según motivos para sembrar palto y pertenencia a organización de productores

En el Cuadro N° 3 se aprecia que el principal motivo para sembrar palto es porque el cultivo es rentable, lo cual fue mencionado por el 87.9% de los agricultores beneficiarios en la línea de base, porcentaje que se reduce a 66% en la evaluación final. El segundo motivo en importancia es 'por costumbre' en la línea de base señalado por el 36.4%, en tanto que en la evaluación final es porque se 'adapta a las condiciones de la zona' (39.8%) y el tercer motivo importante es porque 'tiene precio asegurado' en la línea de base (30.2% de los agricultores), mientras que en la evaluación final es la 'alta demanda en el mercado' (36.8%). Cabe precisar que la encuesta solicitaba 'marcar los dos más importantes', por lo cual los porcentajes suman más de 100%.

En el Cuadro N° 3 también se percibe que en la línea de base solo uno de cada tres agricultores beneficiarios (33.6%) realizaba registros de sus costos de producción, mientras que en la evaluación final tres de cada cuatro agricultores (75.5%) realizan ese registro, lo cual se debe a las actividades realizadas por el proyecto para que los agricultores tengan un manejo más empresarial. La mayoría de los agricultores (94.4%) no tenía palto certificado en la línea de base, en tanto que en la evaluación final poco menos de la mitad de los agricultores (46.4%) ya cuentan con la certificación fitosanitaria expedida por SENASA de su palto, lo cual fue un logro del proyecto al vincular esta institución pública con los agricultores que deseaban exportar su producción.

15 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Solo el 0.6% de los beneficiarios había participado en una feria nacional o internacional del palto en la línea de base, porcentaje que subió ligeramente a 2% en la evaluación final, gracias a la facilitación realizada por el proyecto para que acudan a esos eventos, lo cual incluyó acciones de vinculación con los organizadores y financiamiento de su participación. De otro lado, solo el 3.5% de los agricultores beneficiarios del proyecto pertenecía a una organización o cadena productiva de palto en la línea de base, porcentaje que se elevó a 16.6% en la evaluación final, pero es bastante reducido si tenemos en cuenta que la organización de los agricultores era una parte importante del proyecto. La principal ventaja que los productores agrícolas organizados percibían en la línea de base era 'obtener un mayor precio de venta' (82.3%), mientras que en la evaluación final la principal ventaja mencionada es la 'compra en conjunto' (66.3%).

16 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 03 Línea de base: Activos de organización y de gestión de los productores agropecuarios				Cuadro 03 Evaluación Final: Activos de organización y de gestión de los productores agropecuarios				
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna	
Motivos para sembrar	Por costumbre	84	36.4%	Motivos para sembrar	No indica	8	3.7%	
	No sabe qué otro cultivo sembrar	5	2.1%		Por costumbre	35	15.3%	
	Es rentable	202	87.9%		No sabe qué otro cultivo sembrar	1	.6%	
	Tiene precio asegurado	69	30.2%		Es rentable	152	66.0%	
	Alta demanda del mercado	12	5.2%		Tiene precio asegurado	33	14.4%	
	Es de fácil manejo agronómico	7	2.9%		Alta demanda del mercado	85	36.8%	
	Se adapta a la zona	24	10.3%		Es de fácil manejo agronómico	22	9.4%	
	Requiere poco capital	0	0.0%		Se adapta a la zona	92	39.8%	
	Total	230	100.0%		Requiere poco capital	0	0.0%	
	¿En la última campaña agrícola llevaste un registro de tus costos de producción de palto?	Si	77		33.6%	Fuente de trabajo	3	1.3%
	No	153	66.4%	Para sobrevivir	2	.7%		
	Total	230	100.0%	Total	230	100.0%		
¿Tu palto estaba certificado?	Si	13	5.6%	¿En la última campaña agrícola llevaste un registro de tus costos de producción de palto?	Si	174	75.5%	
	No	217	94.4%		No	56	24.5%	
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%	
Participación en feria nacional o internacional de Palto	Si	1	0.0	¿Tu palto estaba certificado?	Si	107	46.4%	
	No	229	99.4%		No	123	53.6%	
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%	
En la última campaña agrícola ¿Pertenece a una organización o cadena productiva de palto?	Si	8	3.5%	Participación en feria nacional o internacional de Palto	Si	5	2.0%	
	No	222	96.5%		No	225	98.0%	
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%	
Ventajas de pertenecer a una organización o cadena productiva de Palto	Usar mejores técnicas de producción	5	58.9%	En la última campaña agrícola ¿Pertenece a una organización o cadena productiva de palto?	Si	38	16.6%	
	Acceder al crédito formal	0	0.0%		No	192	83.4%	
	Obtener mayor precio de venta del palto	7	82.3%		Total	230	100.0%	
	Vender a otros compradores	0	0.0%		Ventajas de pertenecer a una organización o cadena productiva de Palto	Usar mejores técnicas de producción	5	12.7%
	Ninguna	0	0.0%			Acceder al crédito formal	2	4.2%
	Total	8	100.0%			Obtener mayor precio de venta del palto	2	4.2%
			Vender a otros compradores	5		12.5%		
			Ninguna	3		8.4%		
			Compra en conjunto	25		66.3%		
			Insumos	0	0.0%			
			Posibilidades de exportar	0	0.0%			
			Total	38	100.0%			
Realizan control de enfermedades, control de plagas y fertilizaban o abonaban		34	14.80%	Realizan control de enfermedades, control de plagas y fertilizaban o abonaban		142	61.7%	
Conocen costos de producción, lleva registros y pertenece o le gustaría pertenecer a una organización		0	0%	Conocen costos de producción, lleva registros y pertenece o le gustaría pertenecer a una organización		174	76.0%	

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

17 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

c. Caracterización del cultivo sembrado: variedad, tipo de manejo, edad y tenencia de la parcela

En el Cuadro N° 4 se aprecia que todos los agricultores (el 100%) han sembrado la variedad Fuerte, aunque se conoce que también manejan la Hass, pero el proyecto estuvo concentrado en parcelas que tienen la variedad Fuerte. En la línea de base, la mayoría de los agricultores (89.5%) realizaba un manejo convencional, porcentaje que se elevó ligeramente a 92.6% en la evaluación final, dado que no han identificado mercados que paguen más por la palta orgánica. La edad promedio de las plantaciones de palto era de 16.49 años en la línea de base y en la evaluación final es de 17.60; es decir, prácticamente son las mismas plantas con más años produciendo. Respecto a la tenencia de la tierra, la mayoría de los agricultores beneficiarios es propietario de la parcela que participó en el proyecto, tanto en la línea de base (95.5%) como en la evaluación final (94.3%), cabe recordar que una de las condiciones para ser beneficiario del proyecto era disponer de al menos 0.3 ha y como máximo 8 has de palta en etapa de producción, sea propia o alquilada.

Cuadro 04 Línea de base: Sobre el cultivo sembrado					Cuadro 04 Evaluación Final: Sobre el cultivo sembrado				
		Recuento	% del N de la columna	Media		Recuento	% del N de la columna	Media	
Variedad sembrada	Fuerte	230	100.0%		Variedad sembrada	Fuerte	230	100.0%	
	Total	230	100.0%			Total	230	100.0%	
Distribución de los lotes según tipo de manejo (%)	Orgánico	24	10.5%		Distribución de los lotes según tipo de manejo (%)	Orgánico	17	7.4%	
	Convencional	206	89.5%			Convencional	213	92.6%	
	Total	230	100.0%			Total	230	100.0%	
Edad promedio de la plantación (años)				16.49	Edad promedio de la plantación (años)				17.60
Tenencia de la parcela donde está el lote	En propiedad	220	95.5%		Tenencia de la parcela donde está el lote	En propiedad	216	94.3%	
	En alquiler	3	1.3%			En alquiler	4	1.6%	
	Cedida por cooperativa/comunidad	1	.6%			Cedida por cooperativa/comunidad	1	.5%	
	Cedida por terceros sin contrapartida	4	1.9%			Cedida por terceros sin contrapartida	4	1.5%	
	En medianería	2	.7%			En medianería	5	2.1%	
	Total	230	100.0%			Total	230	100.0%	
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017					Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019				
Elaboración: Instituto Cuanto					Elaboración: Instituto Cuanto				

d. Relación de los productores con los mercados de insumos y factores

En el Cuadro N° 5 se presenta el número promedio de jornales por hectárea utilizados por los agricultores: en la línea de base los jornales remunerados ascienden a 15.39 por ha., los jornales no remunerados a 13.80 por ha. y los jornales totales alcanzaron los 17.41 por ha, en la evaluación final los jornales remunerados suben a 24.99 por ha., los jornales no remunerados suben a 17.91 por ha., en tanto que los jornales totales se incrementaron a 34.89 por ha. Dicho incremento de los jornales se debió a la mayor cantidad y/o calidad (prácticas mejor realizadas como las podas sanitarias o de formación) de las actividades que requiere el mejor manejo técnico promovido por el proyecto.

18 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 05 Línea de base: Relación de los productores con los mercados de insumos y factores				Cuadro 05 Evaluación Final: Relación de los productores con los mercados de insumos y factores			
	Media	Recuento	% del N de la columna		Media	Recuento	% del N de la columna
Jornales remunerados por hectárea	15.39			Jornales remunerados por hectárea	24.99		
Jornales no remunerados por hectárea	13.80			Jornales no remunerados por hectárea	17.91		
Número total de jornales	17.41			Número total de jornales	34.89		
% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación	Si	219	95.4%	% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación	Si	218	94.8%
	No	11	4.6%		No	12	5.2%
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%
Tipo de Financiamiento	Recursos propios	222	96.6%	Tipo de Financiamiento	Recursos propios	179	77.8%
	Préstamo	8	3.4%		Préstamo	33	14.4%
	Total	230	100.0%		Ambos	18	7.7%
Fuente de financiamiento usada (%)	Banco	1	19.2%	Fuente de financiamiento usada (%)	Total	230	100.0%
	Cajas Rurales/Municipales	3	39.7%		Banco	8	15.6%
	Acopiador-Habilitador	3	41.1%		Cajas Rurales/Municipales	18	35.2%
	Total	8	100.0%		Acopiador-Habilitador	20	40.0%
				Familiares/amigos	5	9.3%	
				Total	51	100.0%	

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

De otro lado, la mayoría de los agricultores recibió asistencia técnica y/o cursos de capacitación en los lotes involucrados en el proyecto, tanto en la línea de base (95.4%) como en la evaluación final (94.8), siendo las capacitaciones y las asistencias técnicas actividades medulares del proyecto. En cuanto a financiamiento, en la línea de base solo el 3.4% de los agricultores beneficiados obtuvo financiamiento para el lote de palto intervenido por el proyecto, porcentaje que subió en la evaluación final a 14.4% y un 7.7% usó recursos propios y préstamos. De los agricultores que recibieron financiamiento, el mayor porcentaje corresponde a los préstamos del acopiador-habilitador, tanto en la línea de base (41.1%) como en la evaluación final (40%). Si bien el proyecto no involucraba acciones directamente relacionadas al financiamiento de los beneficiarios, el manejo más empresarial estimulado por el proyecto propició la búsqueda de financiamiento por parte de los demandantes y mayor confianza por parte de los ofertantes de crédito.

e. Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron al palto

En el Cuadro N° 6 se muestra los eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron al palto en el ámbito del proyecto. Se puede apreciar en la línea de base que menos de la quinta parte (17.4%) de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por algún evento climático, mientras que en la evaluación final este porcentaje se eleva al 50%; es decir, la mitad de los agricultores fueron afectados por eventos climáticos. El principal evento climático que afectó a los que cultivan palto en la línea de base fue el 'exceso de lluvias, desbordes o inundaciones', el cual afectó al 13.5% de los agricultores beneficiarios del proyecto, en tanto que en la evaluación final los agricultores declararon que los principales eventos climáticos sufridos fueron la neblina (18.9%) y las bajas temperaturas o heladas (11.8%). De los lotes afectados por eventos climáticos, en la línea de base el 88.3% no tomó ninguna acción para contrarrestar los efectos de los eventos climáticos, en tanto que en la evaluación final el 53.3% fumigó y el 25.8% realizó la aplicación de foliares. Acciones que fueron recomendadas en las capacitaciones y asistencia técnica brindada por el proyecto a lo largo de su duración y con mayor énfasis ante la presencia de los eventos climáticos adversos.

19 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 06 Línea de base: Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron a Paltos				Cuadro 06 Evaluación Final: Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron a Paltos			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
Lotes que fueron afectados por eventos climáticos	Afectado por evento climático	40	17.4%	Lotes que fueron afectados por eventos climáticos	Afectado por evento climático	115	50.0%
	No afectado por evento climático	190	82.6%		No afectado por evento climático	115	50.0%
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%
Principales eventos climáticos	Granizadas	0	0.0%	Principales eventos climáticos	Granizadas	0	0.0%
	Bajas temperaturas (heladas)	5	2.0%		Bajas temperaturas (heladas)	27	11.8%
	Exceso de lluvias/desbordes/inundaciones	31	13.5%		Exceso de lluvias/desbordes/inundaciones	25	10.9%
	Sequías	2	.7%		Sequías	1	.6%
	Cambios bruscos de temperatura	6	2.6%		Cambios bruscos de temperatura	18	7.9%
	Ninguno	190	82.6%		Nebolina	43	18.9%
	Total	230	100.0%		Ninguno	115	50.0%
Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos climáticos	Lanzamiento de petardos	0	0.0%	Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos climáticos	Lanzamiento de petardos	3	2.6%
	Quema	2	4.0%		Quema	1	1.3%
	Aplicación de foliares	2	4.0%		Aplicación de foliares	30	25.8%
	Riego	1	3.7%		Riego	1	1.2%
	Resiembra	0	0.0%		Resiembra	0	0.0%
	Drenaje	0	0.0%		Drenaje	0	0.0%
	No tomó ninguna	35	88.3%		Fumigar	61	53.3%
	Total	40	100.0%		No tomó ninguna	18	15.8%
					Total	115	100.0%
Lotes que fueron afectados por eventos de mercado	Afectado por evento de mercado	14	6.0%	Lotes que fueron afectados por eventos de mercado	Afectado por evento de mercado	33	14.2%
	No afectado por evento de mercado	216	94.0%		No afectado por evento de mercado	197	85.8%
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%
Principales eventos de mercado	Aumento del precio de la semilla del cultivo	3	1.4%	Principales eventos de mercado	Aumento del precio de la semilla del cultivo	2	.7%
	Aumento del precio de los insumos	8	3.3%		Aumento del precio de los insumos	4	1.7%
	Caída del precio del cultivo	3	1.3%		Caída del precio del cultivo	27	11.8%
	Ninguno	216	94.0%		Ninguno	197	85.8%
	Total	230	100.0%		Total	230	100.0%
Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos de mercado	Cambié de proveedor	1	10.6%	Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos de mercado	Cambié de proveedor	0	0.0%
	Compró otros insumos en la unidad agropecuaria	0	0.0%		Compró otros insumos en la unidad agropecuaria	11	34.2%
	Pidió préstamo	0	0.0%		Pidió préstamo	0	0.0%
	Disminuyó sus gastos familiares	0	0.0%		Disminuyó sus gastos familiares	4	11.5%
	Nada	12	89.4%		Aguantar la cosecha	10	31.0%
	Total	14	100.0%		Nada	8	23.3%
					Total	33	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Agosto 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

De otro lado, el Cuadro N° 6 señala también que en la línea de base solo el 6% de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por eventos de mercado, porcentaje que se incrementó a 14.2% en la evaluación final. En relación a los lotes afectados por eventos de mercado, en la línea de base el 3.3% fue afectado por un aumento en el precio de los insumos, el 1.4% por un aumento del precio de la semilla y el 1.3% por una caída del precio del cultivo, mientras que en la evaluación final el 11.8% experimentó una caída del precio de su producto y el 1.7% tuvo un incremento en el precio de los insumos. De los lotes afectados por eventos de mercado, en la línea de base el 10.6% cambió de proveedor, mientras que en la evaluación final el 34.2% disminuyó la reinversión en su unidad agropecuaria, el 31% retardó la cosecha y el 11.5% disminuyó sus gastos familiares. El retardo de la cosecha se realizó en coordinación con el personal técnico del proyecto, quienes instruyeron a los productores sobre el tiempo máximo de retardo de la cosecha para no afectar la calidad del producto, dado que el exceso de maduración afecta las características organolépticas (sabor, textura, olor y color) de la palta e incrementa la merma en el transporte y manipulación.

20 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

f. Producción y comercialización de palta

En el cuadro 7 se exhibe la información correspondiente a los aspectos de producción y comercialización de palta en el ámbito a ser intervenido por el proyecto. El rendimiento promedio por hectárea en la línea de base fue de 5,213.33 kg. de paltas, en tanto que en la evaluación final el rendimiento alcanzó los 9,402.67 kg/ha. La totalidad de la producción era destinada al mercado en la línea de base (100.00%), en tanto que en la evaluación final fue un poco menor (96.24%) debido al autoconsumo de las familias productoras inducido por una reciente mayor difusión de los beneficios de la palta (alto contenido en potasio, fibra, antioxidantes y ácidos grasos mono insaturados, ayuda a reducir los niveles de colesterol y triglicéridos, proteger la visión y perder peso), lo cual ocurre en todos los tamaños del producto (grande, chico y descarte). La mayor parte de la cosecha es vendida al acopiador-habilitador, sin embargo, el alto porcentaje que representaba en la línea de base llegando a 85.4% se reduce en la evaluación final a 70.3%, incrementándose el porcentaje vendido a los comerciantes mayoristas de 14.6% en la línea de base a 29.7% en la evaluación final.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Palto					Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Palto				
	Media	(%)	Recuento	%		Media	(%)	Recuento	%
Rendimiento por hectárea	5213.33				Rendimiento por hectárea	9402.67			
Porcentaje de cantidad de Palto destinado a la venta con respecto al total de producción		100.00			Porcentaje de cantidad de Palto destinado a la venta con respecto al total de producción		96.24		
Palto Grande - Mediano destinado a la venta (%)		100.00			Palto Grande - Mediano destinado a la venta (%)		95.58		
Palto Chico destinado a la venta (%)		100.00			Palto Chico destinado a la venta (%)		97.42		
Palto Descarte destinado a la venta (%)		100.00			Palto Descarte destinado a la venta (%)		98.49		
Palto Barrer destinado a la venta (%)		100.00			Palto Barrer destinado a la venta (%)				
Agente comprador de palta	Acopiador-Habilitador		192	85.4%	Agente comprador de palta	Acopiador-		162	70.3%
	Empresa		0	0.0%		Empresa		0	0.0%
	Mayorista		33	14.6%		Mayorista		68	29.7%
	Estado		0	0.0%		Estado		0	0.0%
	Consumidores finales		0	0.0%		Consumidores		1	.6%
	Total		225	100.0%		Total		230	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

El principal motivo que tienen los agricultores beneficiarios para vender el producto a su mayor comprador es porque 'le ofrece un mejor precio' (59% en la línea de base y 65.6% en la evaluación final), el segundo motivo es porque 'lo conoce hace años' (39.7% en la línea de base y 19.7% en la evaluación final) y en la evaluación final aparece como tercer motivo en importancia porque 'le otorga crédito' con 14%.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Palto					Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Palto				
	Media	(%)	Recuento	%		Media	(%)	Recuento	%
Distribución Cantidad vendida por Acopiador-Habilitador	84.25				Distribución Cantidad vendida por Acopiador-Habilitador	67.47			
Distribución Cantidad vendida por Empresa	0.00				Distribución Cantidad vendida por Empresa	0.00			
Distribución Cantidad vendida por Mayorista	14.28				Distribución Cantidad vendida por Mayorista	29.55			
Distribución Cantidad vendida por Estado	0.00				Distribución Cantidad vendida por Estado	0.00			
Distribución Consumidores finales	0.00				Distribución Consumidores finales	.12			
Distribución Cantidad vendida por Otros agentes	0.00				Distribución Cantidad vendida por Otros agentes	0.00			
Motivo de venta al comprador	Lo conoce hace años		89	39.7%	Motivo de venta al comprador	Lo conoce hace años		45	19.7%
	Le ofrece mejor precio		133	59.0%		Le ofrece mejor precio		151	65.6%
	Le otorga crédito		2	.7%		Le otorga crédito		32	14.0%
	Es el único de la zona		3	1.3%		Es el único de la zona		2	.7%
	Total		225	100.0%		Familiar		3	1.4%
						Total		230	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

21 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

En relación al compromiso de venta por adelantado, en la evaluación final se aprecia un incremento en el porcentaje de los que realizan compromisos por anticipado en comparación con la línea de base: en tamaño grande-mediano sube de 7.8% a 18.1%, en tamaño chico sube de 8.1% a 18.3% y en descarte sube de 9.5% a 15.1%. Lo cual ha sido propiciado por el proyecto mediante la vinculación de los productores con agentes compradores que ofrecen mayor confiabilidad. Cabe señalar que al momento de levantar la línea de base solo 161 productores cosechaba palta grande-mediano, siendo que al momento de realizar la evaluación final los 230 productores cosechaban palta de todos los calibres, incluyendo las grandes-medianas. Este cuadro se refiere a las ventas comprometidas antes de la cosecha, en este contexto, el incremento en las ventas por anticipado de paltas chicas o de descarte se explica por mayores acuerdos de compra de toda la cosecha pagando por las distintas calidades o calibres de palta. Antes del proyecto lo vendían al barrer (sin discriminar los calibres) o sin compromiso previo. La falta de datos en la evaluación final en la pregunta “comprometiste la venta de palto tipo otro por anticipado”, se explica por la falta de otro tipo de palto o porque no hubo ventas por anticipado.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Palto				Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Palto			
		Recuento	la columna			Recuento	la columna
¿Comprometiste la venta de palto tipo grande - mediano por anticipado?	Si	13	7.8%	¿Comprometiste la venta de palto tipo grande - mediano por anticipado?	Si	42	18.1%
	No	149	92.2%		No	188	81.9%
	Total	161	100.0%		Total	230	100.0%
¿Comprometiste la venta de palto tipo chico por anticipado?	Si	13	8.1%	¿Comprometiste la venta de palto tipo chico por anticipado?	Si	42	18.3%
	No	144	91.9%		No	185	81.7%
	Total	156	100.0%		Total	227	100.0%
¿Comprometiste la venta de palto tipo descarte por anticipado?	Si	13	9.5%	¿Comprometiste la venta de palto tipo descarte por anticipado?	Si	28	15.1%
	No	121	90.5%		No	159	84.9%
	Total	133	100.0%		Total	188	100.0%
¿Comprometiste la venta de palto tipo otro por anticipado?	Si	1	2.2%	¿Comprometiste la venta de palto tipo otro por anticipado?	Si	0	0.0%
	No	65	97.8%		No	0	0.0%
	Total	67	100.0%		Total	0	0.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Agosto 2019

Respecto a la venta de palto a través de una organización, en todos los tipos (grande-mediano, chico, descarte y otro) no se había realizado esta práctica en la línea de base y en la evaluación final se realiza en porcentajes muy pequeños: grande-mediano (0.7%), chico (1.4%) y descarte (0.9%). Solo tres agricultores señalaron que vendieron a través de una organización en la evaluación final, los cuales comercializaban de manera individual antes del proyecto y han sido persuadidos por el personal técnico del proyecto de las bondades de la comercialización asociativa.

22 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Palto				Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Palto			
		Recuento	Porcentaje			Recuento	Porcentaje
¿La venta de palto tipo grande - mediano la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de palto tipo grande - mediano la realizaste a través de una organización?	Si	2	7%
	No	161	100.0%		No	228	99.3%
	Total	161	100.0%		Total	230	100.0%
¿La venta de palto tipo chico la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de palto tipo chico la realizaste a través de una organización?	Si	3	1.4%
	No	156	100.0%		No	224	98.6%
	Total	156	100.0%		Total	227	100.0%
¿La venta de palto tipo descarte la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de palto tipo descarte la realizaste a través de una organización?	Si	2	9%
	No	133	100.0%		No	186	99.1%
	Total	133	100.0%		Total	188	100.0%
¿La venta de palto tipo otro la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de palto tipo otro la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%
	No	67	100.0%		No	0	0.0%
	Total	67	100.0%		Total	0	0.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Agosto 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

g. Costos e ingresos

Tanto los costos como los ingresos se incrementaron entre la línea de base y la evaluación final. El costo total promedio se incrementó en 46%, en tanto que el costo monetario promedio aumentó en 21% por aumento en el uso de insumos agrícolas y el costo no monetario promedio aumentó en 104% debido principalmente al mayor uso de mano de obra no asalariada (usualmente familiar). El costo unitario monetario promedio se redujo en 43%, pasó de 1.93 a 1.10 soles debido al incremento del rendimiento, mientras que el costo unitario promedio se redujo en 31%, pasando de 2.82 a 1.96 soles también debido al incremento en el rendimiento. Por el lado de los ingresos, el ingreso total promedio se incrementó en 44%, el ingreso monetario promedio aumentó en 35% por un incremento de la productividad y el ingreso unitario promedio se redujo ligeramente en 8% por una caída en los precios, pasando de 4.62 a 4.23 soles por kg. de palta comercializada.

Cabe señalar que los costos monetarios son básicamente insumos y personal remunerado mientras que los costos no monetarios incluyen gastos del personal no remunerado, gasto por tracción usando tracción mecánica o animal que no sean alquilada, es decir, propia/cedida, del agricultor o del proyecto, gasto imputado por alquiler del terreno cuando es propio, gasto por consumo de agua cuando la fuente de agua es por secano (lluvia), etc. En tanto que el ingreso no monetario es la cantidad producida pero no vendida (autoconsumo valorizado al promedio del precio de venta).

23 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuadro 08 Línea de base: Costos e Ingresos del Palto		Cuadro 08 Evaluación Final: Costos e Ingresos del Palto	
	Media		Media
Costo total promedio (S./ha)	12,349.65	Costo total promedio (S./ha)	18,009.87
Costo monetario promedio (S./ha)	8,670.64	Costo monetario promedio (S./ha)	10,514.28
Costo no monetario promedio (S./ha)	3,679.01	Costo no monetario promedio (S./ha)	7,495.59
Costo unitario monetario promedio (S./kg)	1.93	Costo unitario monetario promedio (S./kg)	1.10
Costo unitario promedio	2.82	Costo unitario promedio (S./kg)	1.96
Ingreso total promedio (S./ha)	29,177.91	Ingreso total promedio (S./ha)	41,914.09
Ingreso monetario promedio (S./ha)	29,356.90	Ingreso monetario promedio (S./ha)	39,708.63
Ingreso no monetario promedio (S./ha)	-178.99	Ingreso no monetario promedio (S./ha)	2,205.46
Ingreso unitario promedio	4.62	Ingreso unitario promedio (S./kg)	4.23
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017		Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019	
Elaboración: Instituto Cuanto		Elaboración: Instituto Cuanto	

h. Ingreso neto y Rentabilidad

El ingreso neto total promedio (soles por hectárea) se incrementó durante el período del proyecto en 42% y el ingreso neto monetario promedio lo hizo en 41%. Sin embargo, la rentabilidad neta total promedio del palto se mantuvo durante el período del proyecto en 158%, en tanto que la rentabilidad neta monetaria promedio se incrementó de 399% en la línea de base a 509% en la evaluación final. El mantenimiento de la misma rentabilidad neta total promedio se debió a que los ingresos y los costos totales se incrementaron en un porcentaje similar, aunque por componentes los costos no monetarios (representados mayormente por la mano de obra no asalariada) subieron más que los costos monetarios (representados por los insumos y mano de obra asalariada), razón por la cual la rentabilidad monetaria experimentó un incremento apreciable.

Cuadro 09 Línea de base: Rentabilidad del Palto		Cuadro 09 Evaluación Final: Rentabilidad del Palto	
	Resultado		Resultado
Ingreso neto total promedio (S./ha)	16828.25	Ingreso neto total promedio (S./ha)	23904.22
Ingreso neto monetario promedio (S./ha)	20686.26	Ingreso neto monetario promedio (S./ha)	29194.35
Rentabilidad neta total promedio (%)	158.23	Rentabilidad neta total promedio (%)	158.81
Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	399.10	Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	509.04
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017		Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019	
Elaboración: Instituto Cuanto		Elaboración: Instituto Cuanto	

4.2 Medición de los Indicadores del Marco Lógico antes del Proyecto:

A continuación, se presenta la matriz de los indicadores del marco lógico a nivel de Fin, Propósito y Componentes, en la cual se ha añadido dos columnas con los resultados del levantamiento de la línea de base y de la evaluación final. Así mismo, se expresan unos comentarios en relación a la comparación del nivel de los indicadores del estudio de evaluación final con las metas del proyecto.

25 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

MATRIZ DE INDICADORES

Lógica de Intervención		Indicadores					Comentarios
		Descripción	Unidad Medida	Línea de Base	Meta Física	Evaluación Final	
FIN	Mejora de la Calidad de Vida de los Productos de Palta en el Valle de Cháparra	No se presentan indicadores a este nivel					
PROPÓSITO	Mejora de los Ingresos de los Productores de Palta	Se ha incrementado el ingreso neto anual de 230 productores de 16,621.98 soles a 22,041.12 soles al tercer año del proyecto	Nuevos Soles	16,828.25	22,041.12	23,904.21	En la evaluación final el ingreso neto anual es mayor a la meta física programada en 1,863.09 soles; es decir, representa un incremento de 8.45% de la meta del proyecto.
		81 nuevos empleos generados por el manejo técnico de 260 has de palto al 3er año del proyecto	Puesto de trabajo	76	81 adicionales	77 adicionales	La línea de base reportó 76 puestos de trabajo, en tanto que la evaluación final reporta 153; es decir, se incrementaron 77 puestos de trabajo, lo que representa el 95% de la meta (5% menos de los empleos programados)
		230 productores de palta que conducen 260 has incrementan sus competencias técnicas y de gestión empresarial en el manejo del cultivo del palto	Persona	34	230	142	La línea base señaló que 34 productores realizaban control de enfermedades, control de plagas y fertilizaban o abonaban su palto, la evaluación final indica que 142 productores realizan esas actividades y 174 han incrementado sus competencias de gestión empresarial (conocen sus costos de producción, llevan registros y pertenecen o les gustaría pertenecer a una organización de productores); es decir, 142 productores han incrementado ambas competencias, lográndose el 61.74% de la meta

26 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

MATRIZ DE INDICADORES

Lógica de Intervención	Indicadores						Comentarios
	Descripción	Unidad Medida	Línea de Base	Meta Física	Evaluación Final		
COMPONENTE	1. Mejora de las Competencias de los Productores de Palta y sus Organizaciones para la Gestión Empresarial	230 productores de palta con un promedio de tenencia de 1.1 ha conducen empresarialmente sus unidades productivas al tercer año del proyecto	Persona	0	230	174	La línea de base indicaba que ningún productor cumplía los criterios para señalar que hacían una conducción empresarial. En la evaluación final se ha identificado que el 100% conoce sus costos de producción, el 76% (174 productores) lleva registros de costos de producción y al 88% (202) les gustaría pertenecer a una organización o asociación. Por tanto, solo 174 productores cumplen con los tres criterios, es decir, se ha cumplido el 76% de la meta.
		1 Asociación de productores y 2 comités de acopio de palta es gestionada empresarialmente por sus directivos al tercer año del proyecto	Entidad	0	3	1	El proyecto trabajó con la ya existente asociación de productores del valle de Cháparra. En la evaluación final se verificó que la asociación agrupa a pocos productores (solo 38 agricultores, el 16.6%, indicó que pertenecía a una organización) y no hay evidencia sobre su gestión empresarial. Los comités de acopio funcionaron de manera esporádica.
	2. Mejora Sostenible de la Productividad del Cultivo de Palta	230 productores de palta incrementan sus ingresos netos de 16,621.98 a 22,041.12 nuevos soles por campaña al tercer año del proyecto	Persona	59	230	96	La línea de base reportó 52 productores beneficiarios del proyecto que ya tenían ingresos netos de 22,041.12 soles o más antes del proyecto, en tanto que la evaluación final señala que solo 96 productores llegan o superan dicha cifra, por tanto, si bien el incremento de ingresos promedio fue mayor al programado, este aumento estaría concentrado en un grupo de productores

27 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

		230 productores mejoran sus rendimientos de 9500 Kg a 12000 Kg al tercer año del proyecto	Persona	19	230	56	El rendimiento promedio fue de 5,213.33 kg/ha en la línea de base y solo 19 productores tenían rendimientos de 12,000 kg/ha o más. En la evaluación final se reporta un rendimiento promedio de 9,402.67 kg/ha (representando 78.35% de los 12,000 kg/ha proyectados) y solo 56 productores llegaron o pasaron ese rendimiento, mucho menos que los 230 proyectados (llegando solo al 23% de la meta). Sin embargo, en el lapso del proyecto el rendimiento promedio creció en 80%.
		230 productores de palta mejoran los calibres de su fruta pasando de 25% a 35% de primera (palta de 270 gr a más)	Persona	82	230	222	En la línea de base 75 productores obtenían paltas con calibre de primera (270 gr. a más) que representan el 35% o más de su producción, en la evaluación final se reporta que 222 productores obtienen al menos ese porcentaje, es decir, se ha cumplido con el 96.5% de la meta

28 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

MATRIZ DE INDICADORES

Lógica de Intervención		Indicadores					Comentarios
		Descripción	Unidad Medida	Línea de Base	Meta Física	Evaluación Final	
COMPONENTE	3. Mejora de las Competencias de los Productores de Palta y su Organización para la Comercialización	Productores de palta comercializan 312 TM de palta para el mercado de Chile al tercer año del proyecto	Tonelada	0	312	190	En la línea de base no se comercializaba palta para el mercado chileno, en la evaluación final se identifica que tampoco se realiza la exportación directa al mercado chileno, solo se realizó en dos oportunidades a través de una empresa por un total de 190 TM (61% de la meta)
		Productores de palta comercializan 8268 TM al mercado nacional al tercer año del proyecto (2510 TM el primer, 2760 al segundo y 2998 TM al tercer año)	Tonelada	1,352	8,268 en 3 años (2,998 al 3er año)	2,108	La producción destinada al mercado nacional (a través de acopiadores o mayoristas) fue en la línea de base de 1,202 TM y en la evaluación final se ha identificado la comercialización anual de 2,108 TM en el año 3, por lo que se habría llegado al 70.3% de la meta física fijada para el 3er año que fue de 2,998 TM. Para todo el período la meta fue de 8,268 TM
		Productores de palta mejoran sus competencias para la comercialización	Persona	0	230	171	171 productores reconocieron que con el proyecto aprendieron a saber negociar mejor con el comprador, por tanto, se considera que se llegó al 74% de la meta.

29 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

MATRIZ DE INDICADORES: INDICADORES DE PRODUCTO

		INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	META FÍSICA	EVALUACIÓN FINAL	COMENTARIOS
Componente	1	MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS PRODUCTORES DE PALTA Y SUS ORGANIZACIONES					
Producto	1.1	PRODUCTORES DE PALTA SENSIBILIZADOS Y SELECCIONADOS	230 productores de palta de los distritos de Cháparra y Quicacha seleccionados en el primer trimestre del proyecto	Persona	230	230	230 beneficiarios están inscritos en el Padrón
Producto	1.2	PRODUCTORES DE PALTA CAPACITADOS GESTIONAN EMPRESARIALMENTE SUS UNIDADES PRODUCTIVAS	230 productores de palta gestionan empresarialmente sus unidades productivas al término del proyecto	Persona	230	174	230 conocen sus costos, 174 usan registros de costos de producción y 202 pertenecen o desearían estar en una asociación. Por tanto, 174 cumplen las tres condiciones
Producto	1.3	PRODUCTORES DE PALTA ACCEDEN A SERVICIOS PARA LA GESTIÓN PRODUCTIVA Y COMERCIAL	2 comités y 1 asociación de productores brindan 2 nuevos servicios para la gestión productiva y comercial	Entidad	2	2	Los comités brindaron servicios de manera esporádica
			180 productores acceden a 2 nuevos servicios para la gestión de su unidad productiva	Persona	180	180	Los productores accedieron a asistencia técnica y un servicio de compra conjunta
Componente	2	MEJORA SOSTENIBLE DE LA PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO DE PALTA					
Producto	2.1	PRODUCTORES DE PALTA CON COMPETENCIAS TÉCNICAS FORTALECIDAS PARA EL MANEJO DEL CULTIVO	230 productores de palta conocen y aplican en el manejo técnico del cultivo (90 en el primer año, 170 en el segundo y 230 en el tercer año)	Persona	230	142	Solo 142 productores realizaron control de enfermedades, control de plagas y fertilizaban/abonamiento de su palto en la última campaña
			260 has de palta implementan mejoras en la fertilización, poda, control sanitario (104 ha al primer año, 158 ha al segundo año y 260 ha al tercer año de ejecución del proyecto).	Hectárea	260	241	En 241 hectáreas de palto se realizaron control de enfermedades, control de plagas y fertilización y/o abonamiento
Producto	2.2	UNIDAD PRODUCTIVA DE PALTA INCREMENTAN SUS RENDIMIENTOS	260 has de palta incrementan los rendimientos de 9500 Kg a 12000 Kg por Ha al tercer años del proyecto	Kilogramo	12,000	9,403	Se alcanzó el 78% de la meta en rendimiento
Producto	2.3	PRODUCTORES DE PALTA OBTIENEN PRODUCTOS DE ACUERDO A LAS EXIGENCIAS DEL MERCADO	230 productores de palta mejoran la calidad de su producto incrementado el porcentaje de fruta de primera	Persona	230	142	142 productores obtuvieron paltas grandes y medianas mayor o igual al 35% y palta descarte menor o igual al 10% de su producción
			260 has de obtienen palta de calidad al tercer año del proyecto	Hectárea	260	211	En 211 has. se obtuvieron paltas grandes y medianas mayor o igual al 35% y palta descarte menor o igual al 10% de su producción

30 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Componente	3	MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DE LOS PRODUCTORES PARA SU COMERCIALIZACIÓN					
Producto	3.1	PRODUCTORES DE PALTA CON COMPETENCIAS TECNICAS FORTALECIDAS IMPLEMENTAN UN PLAN DE COMERCIALIZACION	180 productores de palta implementan plan de comercialización al tercer año del proyecto	Persona	180	113	Se elaboraron planes para 3 organizaciones, en el año 2 comercializaron 110 productores y en el año 3 solo lo hicieron 3 productores
			15 directivos implementan planes anuales de comercialización	Persona	15	5	Solo 5 directivos de una organización implementaron sus planes anuales de comercialización
Producto	3.2	PRODUCTORES DE PALTA ACCEDEN A INFRAESTRUCTURA Y LOGISTICA DE COMERCIALIZACION	Centro de acopio y calibración equipado brinda servicios a productores de palta	Entidad	1	1	Existe pero no brinda los servicios de calibración actualmente debido a que los productores consideran que la mayor manipulación y transporte para calibrar reduce la calidad del producto
			6 técnicos formados en el manejo y funcionamiento de la calibradora de los cuales 1 brinda servicio en el centro de acopio	Persona	6	6	Los técnicos conocen el funcionamiento de la calibradora y manejan los calibres pero el centro no brinda el servicio
			230 Productores de palta realizan tratamientos post cosecha (selección y calibración) de su fruta de acuerdo a la exigencia del mercado	Persona	230	110	Los productores conocen y manejan los calibres de palta, así como las características de los frutos de descarte pero no vienen realizándolo. En el segundo año 110 productores realizaron el tratamiento post cosecha
Producto	3.3	PRODUCTORES DE PALTA MEJORAN SUS CONDICIONES DE NEGOCIACION	Asociación de productores de palta comercializa de forma organizada 312 TN al tercer año del proyecto para el mercado de Chile	Tonelada	312	190	Solo se realizó en dos oportunidades a través de una empresa por un total de 190 TM
			Asociación de productores de palta comercializa de forma organizada 8268 Tn de palta al tercer año del proyecto por campaña para el mercado nacional	Tonelada	2,998	2,108	Se ha identificado la comercialización de 2,108 TM de los 2,998TM planificados en el 3er año. No se obtuvo información de lo comercializado en los dos años anteriores debido a que el cuestionario de la Evaluación Final solo hace referencia a la última campaña

4.3. Análisis del Proyecto

4.3.1 Componentes del Proyecto

a. Productividad

Los productores y el presidente de APROVACH coinciden en señalar que el proyecto ha contribuido en mejorar la producción de paltas y sus ingresos producto de su venta. Al respecto, refieren que el incremento de la cantidad de paltas que llegan es consecuencia del cambio en las prácticas de producción; especialmente por la mejora en el manejo de sus tierras, el abono y demás tratamientos. Asimismo, unos pocos productores señalan que uno de los cambios que contribuyó a la mejora de sus ingresos económicos fue que ahora se accede al mercado de manera grupal. Sin embargo, esta opinión no es compartida por la mayoría de los beneficiarios ya que consideran que ellos siempre vendieron de manera individual, desde antes del proyecto.

Los productores cuentan con plantaciones de palta Hass y palta Fuerte ya que estos van destinados a mercados diferentes, sin embargo, cabe hacer hincapié en que el proyecto se concentró en parcelas con plantaciones de palta fuerte. Así, por ejemplo, el beneficiario David refiere que la palta Hass tiene un mejor precio en el mercado internacional, y la fuerte, en el nacional. Tres de los beneficiarios señalan que su producción ha aumentado en un 50% desde la llegada del proyecto, y de DESCO (a la cual se identifica como la IE del proyecto y la que promovía las diversas actividades, como capacitaciones, asistencia técnica y demás).

Por otro lado, el presidente de APROVACH manifiesta que el aumento de la producción de palta y de las ventas radica en que los productores pusieron en práctica los conocimientos que adquirieron durante las capacitaciones, además de contar con la asistencia técnica proporcionado por equipo del proyecto. En relación con lo referido, se resalta que las capacitaciones fueron realizadas en el campo, demostrando cómo realizar las prácticas agrícolas que promovía el proyecto, lo cual es valorado por los beneficiarios dado que facilita el aprendizaje para ellos.

“Sí, incluso aumentó la producción también, porque nos enseñaron tanto el manejo de cómo usar los productos, en qué fechas, cuánto por planta. Porque antiguamente nunca medíamos cuánto se echaba, antes echábamos por echar. La parte técnica ha sido importante porque todas las charlas que nos han dado han sido en el campo. Incluso cómo se debe aplicar la fumigación, cómo se debe proteger la persona porque anteriormente había gente que agarraba un bidón de 200 litros de agua, echaba el insecticida y lo movía con la mano en vez de agarrar un palo. No sabíamos las desventajas que nos podían suceder más adelante” (Isaías Isidoro Rubio Sandoval, Presidente de la Asociación de Productores del Valle de Cháparra, 04 septiembre del 2019).

b. Gestión empresarial

De acuerdo con la representante de la IE, los beneficiarios no tuvieron mayores problemas en el empleo de los cuadernos de control y registro de ingresos y egresos. Sin embargo, identifica un grupo de productores mayores de 70 años que sí encontraron difícil incorporar esta práctica en su producción diaria. Por otro lado, los beneficiarios entrevistados refieren que llevar este registro de gastos es muy útil para la producción y para saber cuánto dinero se debe separar para ser reinvertido.

“En la palta, tiene, especialmente, un cuadernillo para rellenar, que nosotros tenemos que poner. Sumado cuánto se gastó en la palta, cuánto tienes, ahí en el cuadernillo nomás. Mi esposo dice “cuánto gastaste” Y pum lo apunta [...] recién este año acabado ese de FONDOEMPLEO, ese ya se gastó. Pero nosotros nos hicimos similar y ahí lo tenemos” (Jazmina Sandoval, Productora Agrícola Beneficiaria, 03 septiembre del 2019).

El beneficiario David tiene varios años de experiencia en la producción y comercialización de palta, y para él estas prácticas de gestión comercial eran cotidianas; sin embargo, no las aplicaba en el ciclo de producción de sus productos, sino más bien a la comercialización. El mencionado beneficiario reconoce que gracias al proyecto y específicamente a las asesorías que recibió, él pudo mejorar sus habilidades de gestión en la producción de paltas y así valorar el tiempo y trabajo invertido en las actividades productivas. Por ello, la implementación de estos cuadernos de registro y las capacitaciones sobre cómo emplearlos, permitió valorar e identificar las diversas actividades que se realizan en el campo.

Finalmente, el presidente de APROVACH enfatiza que, gracias a la intervención de FONDOEMPLEO y DESCO, ellos pueden identificar cuánto ganan y esto tiene un efecto positivo en los productores ya que pueden ver, en cifras concretas, cuánto más están ganando. Por ello, se reconoce que estos cuadernos son herramientas de útiles, incluso en el proceso de negociación de los precios de sus productos, ya que estas herramientas permiten que tengan presentes los recursos empleados.

c. Gestión comercial

La articulación comercial de los productores es uno de los principales problemas que identificaron los beneficiarios del proyecto dada su alta dependencia de los intermediarios y su enraizada práctica de comercialización individual, los cuales no pudieron ser abordados debidamente por el proyecto a fin de implementar la comercialización asociativa hacia mercados más dinámicos, debido a una serie de factores entre los cuales destacan la desconfianza al cambio y no haber abordado este tema desde el inicio del proyecto.

33 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Pese a ello, una de las experiencias que ellos resaltan más es el apoyo de FONDOEMPLEO en la exportación de paltas. Así, los productores identifican a los ingenieros Vilma y Nick, como quienes brindaron el apoyo necesario para poder conseguir estos compradores en el extranjero. Sin embargo, también se hace referencia a que la falta de unidad entre los productores, reflejada en su poca o nula participación en la organización fortalecida por el proyecto, habría influido en que no se repita esta experiencia.

“Con la asociación de DESCO, de FONDOEMPLEO, con los ingenieros, hemos exportado. Hemos hecho un estudio, o sea para ver pues. Pero los agricultores no son bien unidos, más cada vez por su bolsillo. Se ha quedado ahí. No sé si este año harán. [...] fue una muy buena experiencia, mejor que vender a Lima” (Jesús Arcos, Productor Agrícola Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Por ello, la mayoría de los beneficiarios entrevistados refiere que siguen vendiendo a acopiadores o personas conocidas que les hacen pedidos de palta, para venderla en Lima. Estos productores ya contaban con compradores a quienes vendían sus productos antes de la llegada del proyecto; además, aprovechan la presencia de familiares en zonas como Lima o Arequipa para consultar sobre los precios de la palta en el mercado. Con esta información, ellos negocian los precios con sus compradores. El presidente de la APROVACH señala que, gracias al proyecto, también se ha podido vender a Lima, debido a que la ingeniera Danitza realizó un sondeo del mercado nacional. Como consecuencia, la asociación vende semanalmente de 10 o 20 toneladas.

Por otro lado, la representante de DESCO refiere que el proyecto brindó información a los productores sobre las empresas con las cuales se podría negociar la comercialización de paltas, entre las cuales se optó por priorizar dos. Se planteó que esta era la mejor estrategia de comercialización; sin embargo, no todos los productores estuvieron de acuerdo con esta estrategia ya que muchos preferían vender sus productos a los acopiadores y así tener ingresos de manera inmediata.

“[...] ellos manejaban sus precios de acuerdo al mercado. Si les ofrecían por ahí un acopiador 4 soles, para ellos era 4 soles y la mejor oportunidad era 4.50 o 5 soles” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Por ello, esta entrevistada afirma que el principal impacto que el proyecto tuvo con los productores de palta fue la visibilización de los costos de producción de la palta, para que ellos puedan tener más herramientas de negociación al momento de realizar un intercambio comercial. Sin embargo, la poca cultura organizacional de los beneficiarios fue una dificultad para poder continuar con ventas a gran escala al mercado nacional e internacional.

4.3.2 Ejecución del Proyecto

a. Plan de trabajo

El proyecto se ejecutó sin ninguna modificación hasta antes de que ingrese a la dirección Vilma Condori, representante de DESCO. Las principales modificaciones que implementó están vinculadas al número de capacitaciones ya que consideraba que el fortalecimiento de las capacidades productivas era un tema que demandaba mayor dedicación. Otro aspecto identificado como crítico era la comercialización, por lo que fue incluido en el rubro de “imprevistos”. Al respecto, se realizó los análisis de calidad de las paltas para posicionarla en el mercado, ya que no se contaba con ninguna información previa.

Por otro lado, la representante de DESCO también llamó la atención de FONDOEMPLEO respecto a la carencia de equipamiento y herramientas necesarias para realizar las asistencias técnicas. Estos gastos no contemplados también salieron del rubro “imprevistos”.

“[...] los profesionales no contaban con el equipo de protección, entonces cómo ellos capacitaban o daban asesoramiento a los agricultores si no tenían los implementos para demostrarles cómo se utiliza la mascarilla, los guantes y todo eso. Entonces, esas características son las que he visto que faltaba, y se necesitaba. Por eso salió dinero de imprevistos para estas actividades. Eran dos técnicos y un ingeniero agrónomo [...] yo al ver que ellos les asesoraban a los agricultores de cómo preparar un remedio, y que lo hacían sin el equipo de protección, no me pareció que era la forma. Entonces solicité a FONDOEMPLEO que comprásemos este equipo de protección que no estaba muy caro, creo que hemos gastado para los tres como 500 soles, y lo autorizaron” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Según esta entrevistada, esta decisión tuvo un impacto positivo en las asistencias técnicas con los productos, ya que se pudo concientizar sobre la importancia de contar con las herramientas necesarias para manipular ciertas sustancias, lo que deviene en buenas prácticas de producción. En general, se considera que los componentes y actividades contempladas en el proyecto eran los necesarios, pero se tuvieron muchas dificultades en su ejecución, por lo que considera que haber contado con más tiempo hubiese sido beneficioso para fortalecer las acciones de los diversos componentes. Así, la representante de DESCO enfatiza que, al cubrir a 230 beneficiarios, y al no contar con una comunicación fluida, influyó en que no todos los componentes se llegaron a desarrollar de manera adecuada.

b. Presupuesto

El presupuesto total de proyecto fue de S/. 6'818,071.39, de los cuales S/. 1'459,185.39 fue aportado por Fondoempleo y tuvo una ejecución de 88% debido a modificaciones del POA y rotación del personal, DESCO debía aportar S/. 112,640 los cuales se ejecutaron totalmente sin ninguna dificultad, la Asociación de Productores de Palta del Valle de Chaparra aportó S/. 72,500 ejecutados totalmente, la Municipalidad de Chaparra aportó S/. 3,346 ejecutado totalmente, la Municipalidad Distrital de Quicacha aportó con S/. 29,160 ejecutado totalmente, siendo el aporte de las municipalidades mayormente en locales para las capacitaciones y los beneficiarios aportaron S/. 5'141,240 habiéndose ejecutado más de esa cantidad hasta 6'108,088.61, debido a que la aplicación de las recomendaciones para realizar un manejo más técnico involucró más recursos que los estimados al diseñar el proyecto. De acuerdo con la representante de DESCO, el presupuesto fue suficiente, pero tuvo que realizar algunos cambios en las asignaciones presupuestales para cubrir actividades que requerían de mayor inversión, o que no se habían contemplado. Así, se refiere que algunos saldos que quedaban de ciertas actividades eran asignados para otras que requerían de más fondos.

Un componente que requirió de esta asignación extra fue comercialización. Esta entrevistada menciona que el proyecto inicialmente contaba con un plan de comercialización que no se ajustaba a las demandas en este rubro, por lo que fue modificado. Dado que sólo contaba con una asignación de 8 mil soles, se decidió asignar saldos a este componente para que se pueda implementar de manera práctica el nuevo plan de comercialización. Así, se hace referencia que el presupuesto se fue amoldando según cómo se iban implementando las actividades en la zona de intervención.

“Como había saldos en algunas partidas, en algunas actividades quedaban saldos, entonces eso se aprovechó. Por ejemplo, para hacer el plan de comercialización, digamos que había un plan de 8 mil para el plan de comercialización. Y ya se había informado a FONDOEMPLEO que se había hecho este plan de comercialización, pero cuando nosotros lo revisamos, no nos era útil, y como había un saldo, hemos propuesto que se haga nuevamente, pero ya que sea algo práctico, ejecutable, que les sirva a los agricultores” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

c. Alianzas con instituciones y organizaciones

Las instituciones con las que se articuló el proyecto fueron la Oficina Agraria de Caraveli y SENASA, especialmente a través de coordinación de la representante de DESCO. Por un lado, con SENASA, se llegaron a coordinar capacitaciones sobre el uso adecuado de agroquímicos, certificaciones y afines temas. Por otro lado, con la Oficina Agraria de Caraveli se coordinaron las convocatorias para las jornadas de capacitación, y así poder contar con una mejora asistencia.

36 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

El trabajo coordinado con ambas instituciones tuvo un impacto positivo en los productores, ya que pudieron constatar que el proyecto permitía articularlos con otras instituciones estatales que se encuentran involucradas en temas de producción y comercialización.

De la misma manera, se tuvo una coordinación fluida con las autoridades de las municipalidades distritales. Este vínculo contribuyó también a tener mejores instalaciones para realizar las capacitaciones y también para brindar refrigerios a los asistentes. Sin embargo, con el término del proyecto, se ha instado a las municipalidades que trabajen de manera conjunta con las asociaciones de productores que ya se encuentran fortalecidos y organizados. Esta articulación podría posibilitar que las municipalidades junto con las organizaciones pueden participar de fondos concursable del Estado o que soliciten apoyo a la Oficina Agraria de Caravelí o SENASA para la realización de campañas de fumigación.

La Asociación de Productores del Valle de Chaparra también reconoce como aliados a instituciones o programas adscritos al Ministerio de Agricultura y Riego tales como SENASA y AGROIDEAS, respectivamente. En relación con el programa mencionado, se hace mención de que a través del mismo han podido implementar un proyecto de riego. Es más, esta experiencia positiva parece haber alentado a que esta organización tenga la voluntad de participar con cierta frecuencia en los concursos que financia este programa.

“Sí, aparte del SENASA, hemos estado con AGROIDEAS, hemos implementado el riego tecnificado [...] con AGROIDEAS era 80% y 20%, 80% ponía el estado y nosotros poníamos el 20%” (Isaías Isidoro Rubio Sandoval, Presidente de la Asociación de Productores del Valle de Chaparra, 04 septiembre del 2019).

d. Saberes previos en torno a la actividad agropecuaria y enfoque de género

Según la representante de DESCO, los productores tenían prácticas tradicionales de producción que realizaban antes de que el proyecto llegue a la zona. Así, el proyecto optó por incorporarlas y complementarlas con el fortalecimiento de capacidades vinculadas al manejo de abonos, agroquímicos y demás. Por ello, a los productores se les facilitó el contacto con quienes proveen medicinas.

“Ellos tienen sus prácticas. Por ejemplo, para la poda se utiliza, de repente si no tienen la pasta cicatrizante, utilizan la penca de la tuna y sellan. El riego lo hacen temprano, para evitar [...] Tienen sus prácticas culturales que continúan realizando, ¿no? Son buenas” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Como se mencionó anteriormente, los beneficiarios conocían de prácticas productivas dado que la agricultura ha sido su principal actividad económica durante su vida. De esta manera, ellos solían producir cultivos para su autoconsumo o alfalfa para la crianza de sus animales.

37 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Sin embargo, de acuerdo a los entrevistados, la siembra de palta empezó aproximadamente hace 10 años atrás y progresivamente los productores fueron incorporando este cultivo. Por ello, cuando el proyecto llegó a la zona, los productores ya tenían algunos conocimientos en torno a la producción de palta, y algunos contactos para su comercialización.

Por otro lado, la representante de DESCO refiere que el proyecto no contempló la incorporación del enfoque de género en sus diversas actividades. Así que se procuró fomentar la participación de los productores y “sus esposas” en las diversas capacitaciones que se emprendieron.

Otro punto que se debe resaltar es que son los hombres quienes muchas veces asumen las actividades de comercialización, así como también las labores de peones o empleados, y que implica movilizarse y ausentarse de sus hogares por varios días. Esto significa que, durante su ausencia, las labores productivas recaen en las mujeres, quienes además deben seguir realizando las actividades de cuidado de sus hijos y de animales.

Un aspecto que llama la atención es la gran diferencia entre el nivel educativo entre hombres y mujeres. Así, los entrevistados refieren que a las mujeres no se les solía enviar a la escuela, por lo que los hombres suelen encargarse del registro de ingresos y egresos, o las negociaciones del precio del producto agrícola.

En ese sentido, no se cuestiona los roles tradicionales de género y la sobrecarga de actividades que las mujeres asumen en espacios rurales: actividades productivas, actividades de cuidado y actividades de representación. Además, esto tampoco influye en la valoración de prácticas concretas que realizan las mujeres y que no se traducen en ingresos directos, como lo es la preparación de alimentos, las rondas en las chacras y demás. Así, se sigue empleando la palabra “ayudar” para referirse a las labores que las mujeres hacen en el ámbito productivo, y para que los hombres realizan en el ámbito “privado-doméstico”.

e. Capacitación y asistencia técnica

Según los diversos actores entrevistados, las capacitaciones y asistencias técnicas fueron las actividades clave que permitieron que se mejore la producción de paltas y su precio de venta. Así, la representante de DESCO señala que estas actividades eran indispensables para poder lograr los objetivos que el proyecto se ha había propuesto. Asimismo, se destaca que se realizaron pasantías para que los agricultores observen cómo se viene desarrollando esta actividad en otros lugares, y que puedan reconocer que el cultivo de paltas es una oportunidad económica rentable.

Sin embargo, de acuerdo a esta entrevistada, una dificultad que tuvieron que enfrentar durante estas capacitaciones fue la falta de tiempo y de presupuesto para actividades complementarias que hubiese tenido un mayor impacto en los agricultores. Así, por ejemplo, para el caso concreto de las paltas, era un problema que las edades de estas plantas sean muy distintas en la zona ya que esto devenía en la capacidad productiva (a mayor edad, mayor producción) y en la socialización de distintos tipos de información que podían ser útiles para los productores. En ese sentido, estas heterogéneas capacidades productivas de las plantas dificultaron las actividades de capacitación y asistencia técnica; no obstante, en todos los casos se logró mejorar la producción inicial.

“Pero todas, en todas se han visto mejoras en la producción, mejoras en la sanidad de sus plantas, se ven más vigorosas, están sanas las plantas; por lo tanto, producen más. Y están usando nuevos productos. Se ha manejado el tema de suelo incorporando materia orgánica, y lo están aplicando” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Los productores entrevistados valoran altamente las asistencias técnicas que se llevaron en sus propias tierras, dado que podían realizar consultas personalizadas a los especialistas sobre diversos temas. Asimismo, la misma percepción tienen sobre las capacitaciones brindadas por el proyecto.

Al respecto, por ejemplo, un tema abordado en las capacitaciones que les pareció muy útil a los productores son las características de una palta ideal. Así, todos los beneficiarios coinciden en que una palta ideal debe tener entre 300 y 350 gramos y de un color más o menos oscuro. Otros temas abordados en las capacitaciones y que son valorados positivamente como el riego tecnificado, el manejo de los cuadernillos y cómo hacer el reporte de gastos, el empleo y la cantidad de abono a usar, la fumigación, y prácticas de arranque de paltas.

f. Involucramiento de productores beneficiarios

De acuerdo con la representante de DESCO, el involucramiento de los agricultores durante las capacitaciones y asistencias técnicas fue muy activa. Debido a que estas actividades se realizaban de manera constante (mensualmente), se logró establecer relaciones de confianza con los especialistas. Así, por ejemplo, los productores llamaban directamente a los especialistas por si requerían de algún consejo o de su visita.

Con respecto al componente de gestión empresarial, la representante de DESCO refiere que el nivel de involucramiento de los productores no fue similar al del componente de producción. Debido a la edad de algunos agricultores y al enraizamiento de ciertas prácticas, aproximadamente un 70% de los beneficiarios cambió sus prácticas de gestión, de registro y seguimiento de los gastos.

Por otro lado, la mayoría de los agricultores entrevistados refieren que asistían de manera voluntaria a las diversas actividades que desarrollaba el proyecto, pero no dan cuenta de cuál era el rol de ellos en el proyecto, sólo se identifican como quienes reciben las capacitaciones. En todo caso, cabe destacar que uno de los productores decidió retirarse del proyecto porque, desde su perspectiva, no les brindaban algunos productos que necesitaban.

“Yo me retiré del proyecto porque [...] en principio dijeron, si están en el acuerdo nos van a dar abono, insecticida, no teníamos plata para peón, para la cosecha, eso ya nos pusieron; pero nada, ya llamé, ya me retiré, de ahí me he encargado para Lima los acopiadores, ellos me traen remedios, abono” (Eliseo Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Ahora bien, si bien la producción de paltas es una actividad económica importante, los productores se dedican a otras actividades o negocios personales. Así, por ejemplo, uno de ellos tiene una bodega; otro, un restaurante, y demás.

Además, el presidente de APROVACH indica que sólo alrededor del 50% de sus socios asistían a las reuniones programadas, ya que muchos tenían temor de involucrarse en el proyecto. Esta poca participación de los productores acarrea que no se lograra acopiar grandes volúmenes de palta para venta, lo que les hubiera permitido obtener mejores precios o cumplir con pedidos de gran escala. En ese sentido, se puede concluir que los miembros de esta organización no comprendieron que el involucramiento en todas las actividades del proyecto era clave para el fortalecimiento de esta organización.

g. Promoción de asociatividad de productores beneficiarios

Una de las principales dificultades que se identificaron en el fortalecimiento de la APROVACH fue la amplia presencia de acopiadores en las zonas. Según la representante de DESCO, este hecho condiciona que la mayoría de los productores comprometan alrededor del 95% de su producción, de manera individual. De acuerdo a la mencionada entrevistada y el presidente de la organización referida, el principal problema para lograr que los agricultores puedan trabajar juntos y así lograr tratos más beneficiosos con empresas, es la falta de confianza. Así, refieren que los agricultores prefieren hacer los tratos por ellos mismos y tener ingresos de manera “inmediata”. Esta situación ocurre pese a que APROVACH ya cuenta con varios años como sociedad activa, incluso antes de la llegada del proyecto.

APROVACH se fundó en el año 2009 con el apoyo de la ONG ADISUR y su junta directiva cuenta con 6 cargos directivos. Su propósito fundacional fue mejorar la producción de la palta y permitirles el acceso a mejores mercados a los productores de la zona.

40 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Actualmente, esta organización exige una cuota mensual de 20 soles por parte de cada socio y se realizan reuniones cada tres sábados. Con la finalidad de captar más socios, se han flexibilizados algunos requisitos para ser parte, pero el problema de confianza permanece y no aumenta el número de socios.

Los beneficiarios entrevistados no hacen referencia concreta a APROVACH. Algunos productores mencionan que fue beneficioso cuando las ventas de palta se realizaron a través de esta organización, pero que sólo ocurrió en dos oportunidades en las que se logró exportar a Chile. Otros refieren que el vínculo entre los productores no asociados y esta organización fue importante durante el proyecto, ya que los ingenieros fomentaban la unión de los productores para realizar ventas grandes:

“Claro, que nos apoye los ingenieros. Ellos son los que han buscado al mercado. Se han conectado. Sabes que hay cuatro empresas, entonces “Sabes que esta paga tal, tal, tal” Entonces nosotros hemos escogido con las más alta. Con esta vamos a trabajar. “Tú cuántas vas a entregar”. “Tú cuántas jabas vas a entregar” “Dos” “Cuatro” El otro cincuenta, el otro diez. Entonces, en total, teníamos que acumular a treinta toneladas” (Jesús Arcos, Productor Agrícola Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Algunos productores también indican que sin el apoyo e impulso que el proyecto le brindaba al vínculo entre APROVACH y los agricultores, estas relaciones no hubieran ocurrido ya que no había voluntad por parte de sus directivos de hacerlo. En todo caso, desde la perspectiva del presidente de esta organización, no hay interés por parte de los productores de trabajar de manera unida.

h. Desempeño de equipo de Institución Ejecutora

Existen diversas opiniones sobre el desempeño de la IE. La representante de la IE señala que FONDOEMPLEO tuvo un problema importante en la ejecución de proyecto debido a su falta de flexibilidad en la toma de decisiones sobre el trabajo de campo. Asimismo, otro aspecto es que no se tomaron en cuenta las dificultades en temas de comunicación (mala señal de telefonía celular), lo cual devino en el retraso de la coordinación y organización de actividades. De la misma manera, se considera que se programó muy poco tiempo para abordar el componente de comercialización y no se consideraron los tiempos que demora realizar los trámites para obtener la certificación de SENASA.

De la misma manera, la representante de la IE menciona que el planteamiento original del proyecto no obedecía a la realidad de los productores de la zona. Así, por ejemplo, alguna información que se les brindó a los beneficiarios no se ajustaba a sus quehaceres cotidianos. Al respecto, se considera que se había puesto mucho énfasis en la parte teórica del proyecto, más no se había considerado las particularidades de la zona de intervención.

41 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

“Los beneficiarios tienen que focalizarse, porque ellos son los que revisan el primer entregable, el segundo y tercer entregable, y no tienen certeza de lo que se les está informando. Y yo cuando he ingresado, lo que se les ha informado no era real, y yo he tenido que tratar de igualarlo para que el proyecto les sirva a los beneficiarios y puedan tener un cambio, porque para comercializar el mercado es exigente, ¿entonces cómo les hacíamos bien? Había que enseñarles” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Además, la representante de la IE percibe que no se hizo suficiente énfasis en la sensibilización de la importancia del trabajo conjunto para la comercialización; por ello, los productores siguen prefiriendo vender de manera individual a acopiadores que ya conocen. Además, los socios y agricultores no asociados buscaban beneficios inmediatos, en lugar de concebir al proyecto como un proceso o punto de partida sobre el cual ellos debían seguir trabajando para lograr su consolidación y así obtener mejores ganancias.

Desde la perspectiva del presidente de APROVACH, se considera que el apoyo del equipo integrado por los ingenieros Vilma, Nick, Omar y Juan, devino en contactos importantes para la comercialización; valora el trabajo que realizaron y que algunos de ellos siguen realizando en la zona. De similar manera, los beneficiarios Jazmina, Eliseo, David y Jesús reconocen a los mismos miembros del equipo y destacan el trabajo personalizado que desarrollaron de manera conjunta, y los constantes consejos que les brindaban para el desarrollo productivo de la palta. Es más, el producto Jesús hace hincapié en que el aporte más importante es haber aprendido a llevar sus cuentas y registros de gastos.

“[...] el señor Nick [ayuda a] analizar los productos, ver si es orgánico, que echar, cuánto echar. Aprendes pues [...] con ellos mismos, lo que han ganado. Sabe con cuánto hemos ganado, tanto, tanto, si así habíamos empezado. Nos dejan una, pero no hay continuidad. No hay reunión. No hay nada. Al menos los “asociadores” deben llamarnos a nosotros. La Asociación nos debe incentivar. “Entren, vamos a continuar. Esta es nuestra meta, ¿Quieren o no?” Ya pues si es bueno uno entra” (Jesús Arcos, Productor Agrícola Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

i. Monitoreo de actividades

Luego de que Vilma Condori asumió la dirección del proyecto, se realizaron visitas al campo por parte de los directivos de DESCO para observar cómo se venían implementando los cambios planteados a la ejecución del proyecto. Además, la nueva gestión enfrentaba diversos problemas de aceptación por parte de un sector de los beneficiarios. Al respecto, la representante de DESCO indica que se realizaron resúmenes sobre lo abordado en las capacitaciones y asistencias técnicas sobre el llenado de los libros de costos, entre otros temas.

No se especifican sobre más acciones concretas de monitoreo, pero cabe resaltar que, según la percepción de la entrevistada, existía una mala disposición por parte de un grupo de beneficiarios que estaban a favor de la gestión anterior del proyecto, lo cual dificultaba el normal desarrollo de las acciones del proyecto.

[...] porque no todos los beneficiarios estaban a favor nuestro, de mi gestión y del nuevo personal. Estaban familiarizados con la gestión anterior, y por ahí como que querían debilitar nuestro accionar. Entonces si son familiares del coordinador, por más que yo diga lo que es, nunca van a decir que está mal, porque es su familiar. Se podría decir que, de ese grupo de personas, un 5% de los beneficiarios eran bastante cerrados en su manera de pensar, y no daban su brazo a torcer, y eran los que incentivaban a que haya debilidad en el equipo, no confiaban, eran una piedra en el zapato, y yo que estaba más en las actividades y en el desarrollo de los objetivos del proyecto, me molestaba eso” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

j. Identificación de riesgos e implementación de medidas de mitigación

Según la representante de DESCO, el principal riesgo que se tomó en cuenta para la ejecución del proyecto fue el cambio climático, y la actividad sísmica de la zona. Al respecto, se refiere que el proyecto se vio afectado por los huaicos, y sumado a la mala cobertura de telefonía móvil, en ese entonces surgieron dificultades para poder coordinar y organizar las actividades del proyecto.

En general, se hace referencia a que se conoce sobre la regularidad de estos incidentes y los efectos que pueden ocasionar en la ejecución del proyecto. Pese a ello, no se tomaron ninguna acción preventiva ante estos eventuales problemas. Esta entrevistada señala que los problemas prioritarios eran la demora de gestiones administrativas y en la obtención de los certificados para poder promover la comercialización de la palta.

4.3.3 Pertinencia del Proyecto

a. Eficacia: Logro de objetivo del Proyecto

El proyecto buscó mejorar la producción de palta – en cuando a cantidad y calidad – y su posicionamiento en el mercado. En ese sentido, el énfasis en el desarrollo de capacidades de los productores respecto a sus prácticas productivas fueron clave para lograr la mejora en los ingresos económicos de los agricultores; y, por ende, lograr un impacto positivo en su calidad de vida. Así, por ejemplo, se destaca que se le brindó acceso a productos para la fumigación que tengan efectos reales en la eliminación de plagas, ya que los agricultores venían empleando otros insumos que no eran efectivos.

43 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Por otro lado, el presidente de APROVACH reconoce que el proyecto deseaba mejorar los ingresos de 230 productores, pero que no tuvo mayor efecto en la promoción de la asociatividad de productores. Así, esta organización experimentó la renuncia de varios socios y la incorporación de unos cuantos.

Uno de los principales problemas fue que las reuniones se centralizaron en una localidad y los socios, residentes en zonas distantes, realizaban sus reuniones en sus propias localidades, así se empezó a desarrollar la idea de que esta organización no seguía activa. Además, una ventaja comercial de APROVACH fue percibida como negativa por algunos productores: esta organización estaba formalizada y podía emitir boletas, y por ello las ventas salía a su nombre, lo que contribuyó a una sensación de desconfianza en los productores que vivían en localidades lejanas a esta asociación:

“Por ejemplo, ahora nosotros estamos participando en un concurso, entonces como están viendo eso dicen “yo también quiero”, pero no es así pues, las cosas no son así. Nosotros venimos desde abajo siempre, luchando y luchando, empujando el coche poco a poco, y ustedes justo cuando hay algo quieren entrar. Son oportunistas, mejor dicho, pero bueno, así pasa en todos lados” (Isaías Isidoro Rubio Sandoval, Presidente de la Asociación de Productores del Valle de Chaparra, 04 septiembre del 2019).

Por ello, este entrevistado considera que el proyecto llegó a cumplir con la mayoría de sus objetivos. Esto debido a que considera que el tiempo de ejecución fue muy corto para implementar los cambios estructurales que son necesarios para el desarrollo de una cultura de la asociatividad, sensibilización y socialización de los objetivos del proyecto y el rol primordial que juega cada productor, y las ventajas de vender/producir como asociación en lugar de manera individual.

Desde la perspectiva de los productores entrevistados, se menciona que su calidad de vida y sus ingresos económicos son mejores que los de sus padres, y que el proyecto también contribuyó con ello. Sin embargo, coinciden en señalar que el tiempo de ejecución fue muy corto y que les hubiese gustado conocer más sobre abonos, pesticidas, riego y demás temas asociados a la productividad agrícola.

“Mi opinión mía sobre el proyecto de FONDOEMPLEO fue un proyecto muy bueno, damos gracias que fue muy bueno. Porque, en primer lugar, nos enseñó cómo debemos cultivar el palto; como debemos podar; cómo debemos abonar; cómo y hasta lo más mejor que tuvimos fue la certificación que hemos obtenido por SENASA para nuestro producto, para exportarlo fuera de acá” (Jazmina Sandoval, Productora Agrícola Beneficiaria, 03 septiembre del 2019).

44 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

En suma, en cuanto a eficacia, los indicadores de propósito muestran que el proyecto superó la meta de ingresos, estuvo cerca de la meta de generación de puestos de trabajo (95%) y en cuanto al fortalecimiento de competencias técnicas y de gestión empresarial en el manejo del cultivo del palto estuvo lejos de la meta, alcanzando apenas el 62% de la misma.

b. Eficiencia

La eficiencia mide la relación entre uso de medios o recursos (financieros, humanos, materiales y temporales) y la consecución de fines o resultados de un proyecto. En un sentido amplio, se entiende como la relación entre los resultados (beneficios) con los costos, considerando la comparación con otras alternativas que produzcan los mismos resultados con igual o menor costo. Se entiende que un proyecto es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible. En términos generales, se entiende que un proyecto es más eficiente si obtiene más productos con el mismo conjunto de recursos, insumos o logra los mismos niveles de productos con menos insumos. El no conseguir los objetivos y/o el desperdicio de recursos o insumos hacen que la iniciativa sea ineficiente (o menos eficiente).

El Proyecto C15-23 tuvo como propósito (objetivo central) la mejora de los ingresos de los productores de palta. Al respecto se obtuvo un incremento de 11,162.89 soles anualmente a cada uno de los 161 productores que culminaron el proyecto, es decir, un incremento anual total de 1,797,225.29 soles. Si tenemos en cuenta que la vida productiva de un árbol de palto es en promedio 25 años y la edad actual es de 18 años, en los 7 años restantes se habrá generado un beneficio total de 12,580,577.03 soles con una inversión de 1,508,439.86 soles (no se toma en cuenta el aporte de los beneficiarios dado que se asume que dicho aporte se efectuará anualmente a lo largo de todo el período). Es decir, por cada sol invertido se generarán 8.34 soles.

c. Percepción general del Proyecto

Los diversos actores entrevistados perciben que el balance sobre el proyecto es positivo, pero que hay algunos aspectos que se hubiesen podido mejorar para lograr mejores resultados. Uno de los aspectos negativos identificado por la representante de DESCO es que, al asumir a los últimos 8 meses de vida del proyecto, descubrió que los logros reportados por la gestión anterior no eran exactos. Además, sólo con su gestión llegó a incorporarse una persona para abordar el tema de comercialización, quien necesitaba de tiempo para conocer el entorno y a los productores, y para que se estableciera una relación de confianza con ella. Desde su perspectiva, estos incidentes no fueron tomados en cuenta por FONDOEMPLEO, quien sólo exigía ver resultados.

45 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

“Entonces ya prácticamente nos quedaban seis meses, y FONDOEMPLEO nos exigía a nosotros que ingresemos a nuevos mercados, por ser la prioridad, y el tema de gestión empresarial, que los agricultores manejen sus cuadernillos de costos, cuánto están gastando, en qué actividad, qué fecha, qué han utilizado, cuánto les ha costado, y al final ellos sepan cuánto les cuesta producir un kilo de papas, eso era el punto principal de FONDOEMPLEO, que me parece que sí era correcto, pero para nosotros ha sido como un empezar” (Vilma Condori, representante de DESCO, 02 septiembre del 2019).

Otro aspecto negativo resaltado por la representante de DESCO fue la duración del proyecto. Al respecto, menciona que hubo muy poco tiempo entre la obtención del certificado de SENASA y el inicio de la comercialización, debido a que el proyecto ya llegaba a su fin, y este componente recién se empezaba a trabajar. Este certificado era tan importante porque brindaba una ficha técnica que daba cuenta de los atributos de las paltas que se producía en la zona, dividida por sectores. Este aspecto no estaba contemplado en el proyecto, por lo que tuvo que financiarse también bajo el rubro de “imprevistos”.

Asimismo, esta entrevistada menciona que hubo problemas con la localidad de Quiracha ya que el anterior coordinador del proyecto era de esa zona, y sus pobladores no estaban de acuerdo con el hecho de que ya se no se encuentre a cargo. Otro aspecto negativo señalado es que el proyecto no realizó una adecuada identificación de los beneficiarios ya que representaban un grupo muy diverso cuyas características requerían de actividades específicas desagregadas por edad, nivel educativo y demás factores. Por ejemplo, para poder elaborar estrategias pedagógicas adecuadas para los diversos grupos de productores.

El presidente de APROVACH resalta como aspecto positivo del proyecto el apoyo que les brindaron con los trámites de certificación y formalización. En este proceso se destaca especialmente el apoyo de Vilma Condori, representante de DESCO, y al Ingeniero Nick, miembro del equipo de la IE, quien sigue trabajando en zona contratado por los beneficiarios. En ese sentido, como aspecto positivo del proyecto, los productores entrevistados resaltan la oportunidad de entrar en contacto con especialistas en temas de su interés, y poder mantener una relación de confianza con ellos.

4.3.4 Sostenibilidad del Proyecto

De manera general, se implementaron tres estrategias orientadas a la sostenibilidad del proyecto:

- ☑ Reconocimiento de las organizaciones de productores por parte del MINAGRI a fin de promocionar su producto, recibir capacitaciones y poder participar de fondos públicos concursables.
- ☑ Establecimiento de contactos comerciales para ampliar su mercado.
- ☑ Financiamiento a través de Pro Compite orientado a mejorar su producción y comercializar directamente su producto en el mercado interno y externo.

Sin embargo, estas estrategias no serán efectivas en tanto y en cuanto no se consoliden las organizaciones que actualmente agrupan a una minoría de productores, tal y como se ha identificado en el presente estudio. Se considera que debe trabajarse a corto plazo y de manera intensa en la asociatividad de los agricultores, tanto para seguir mejorando la producción, pero especialmente para dinamizar la comercialización y orientarse a mercados que pagan mayores precios.

Los contactos comerciales realizados han sido mantenidos y el financiamiento conseguido a través de Pro Compite, con el que se mantienen algunas actividades productivas y comerciales, auguran una continuidad en el proceso hacia un manejo más empresarial que constituya una fuente de ingresos más sólida, pero sin consolidar la asociatividad no se podrá dar el salto que necesitan para conseguir economías de escala y aglomeración.

a. Articulación entre entorno político y acciones del Proyecto

De manera general, los productores tienen un conocimiento mínimo sobre otras instituciones que apoyen el cultivo y comercialización de la palta. Así, algunos de beneficiarios entrevistados aluden que APROVACH venía postulando a un proyecto, pero que no tienen conocimiento qué institución los está apoyando o qué institución brindaría el financiamiento. Entre los actores identificados se reconoce a la municipalidad, quienes por su aniversario organizan ferias en Cháparra donde los productores pueden presentar sus paltas y establecer conexiones con otros actores.

Otros beneficiarios no identifican a ninguna institución que promueva la producción de palta o que se encuentre interesada en hacerlo. Sin embargo, si identifican como aliados a los especialistas que trabajaron en el proyecto, quienes siguen trabajando en la zona de manera particular para los productores.

El presidente de APROVACH identifica a la institución SENASA y al programa AGROIDEAS como dos aliados con los que se ha podido establecer buenas relaciones y que contribuyen a la mejora de la producción de palta y de sus ingresos. Según este entrevistado, el alcalde de la Municipalidad Distrital de Cháparra es un aliado importante que apoya a la asociación con asistencia técnica o con postulaciones a fondos concursables. Sin embargo, no se comparte la misma percepción sobre la Municipalidad Distrital de Quicacha, cuya institución no les ha brindado ningún apoyo hasta el momento.

b. Contexto social y recursos naturales

De manera general, se considera que el proyecto no tomó en cuenta las prácticas de comercialización y la poca cultura organizacional de los agricultores de la zona de intervención. Así, los productores no consideraban importante organizarse para venta, debido a que preferían realizar sus intercambios comerciales de manera individual ya que obtenían ganancias de manera inmediata y contaban ya con compradores regulares.

En relación a recursos naturales, los entrevistados no identifican algún problema concreto. Así, por ejemplo, no se hace referencia a problemas de disponibilidad de agua para el desarrollo de la actividad agrícola, pese a las diversas formas de riego que utilizan los productores.

c. Capacidades y recursos de la organización fortalecida

De acuerdo con el presidente de APROVACH, esta organización ahora implementa medidas de control para asegurar que los productos que acopian, por parte de los agricultores, son de predios que cuentan con certificación de SENASA. Esta no es una tarea tan complicada ya que esta asociación cuenta solo con 30 socios, ya que el resto de los productores prefiere trabajar de manera individual, lo cual limita a la asociación de negociar por mayores volúmenes de palta.

Otra medida que APROVACH ha implementado para poder aumentar el número de socios es financiar la cuota de ingreso (490 soles) en cuotas y así facilitar la asociatividad. Esta cuota se fijó gracias al apoyo del proyecto en temas de gestión empresarial ya que ellos pudieron calcular los gastos producción. Si bien, consideran que el costo debería aumentar, han decidido mantenerlo en esa cifra con la finalidad de atraer a más socios.

Asimismo, la asociación descuenta 10 centavos de cada kilo que paltas que se les paga a los agricultores, para así poder cubrir el flete. Al culminar de la venta, se realiza una reunión para rendir cuentas y si queda algún saldo, pasa a las arcas de la asociación. Estos cálculos también se lograron fijar gracias al apoyo en gestión empresarial del proyecto.

Por otro lado, una de las beneficiarias señala que, luego del proyecto, la asociación se ha quedado inactiva, por lo que considera que es necesario contar con el apoyo de los ingenieros para poder asegurar el funcionamiento de esta organización.

d. Capacidades y recursos de los productores beneficiarios

Como se mencionó anteriormente, los productores de la zona ya contaban con cierta experiencia en la producción de paltas; sin embargo, gracias al proyecto ellos han podido comprender que esta es una actividad económica que podría ser más rentable si se mejoran las prácticas productivas. Así, algunos productores consideran que sería necesario contar con más tierras para poder tener más plantaciones y así contar con mayor cantidad de paltas para la venta.

De la misma forma, consideran que sus capacidades y su confianza en el producto crecieron cuando se tuvo la oportunidad de asistir a pasantías, a zonas donde la producción de palta ha alcanzado un mayor desarrollo. Así, al ver in situ la experiencia de Ica, los motivó a aplicar las nuevas prácticas que el proyecto promovía durante las capacitaciones y asistencias técnicas.

e. Equipamiento e infraestructura de los productores beneficiarios

El presidente de APROVACH refiere que su organización cuenta con un local en Urasqui y otro en Tiruque los cuales son utilizados para realizar reuniones, emplear como centros de acopio de paltas o como almacén de herramientas que emplean. Por otro lado, algunos productores también cuentan con sus propias herramientas para cosechar las paltas. Al respecto, consideran que es importante separar un monto de las ventas para ir comprando o actualizando algunas de estas herramientas y así asegurar la productividad de la palta.

f. Acceso a mercado

El proyecto intentó articular a los productores y a APROVACH con nuevos compradores. Una de ellas era una empresa que exportaba paltas durante los meses de febrero y marzo, y parte de abril. Luego de ese periodo, la palta en el mercado nacional aumenta de precio y ese se convertiría en el mercado objetivo. Sin embargo, es importante notar que el mercado de paltas es por temporadas y que los productores deben arriesgarse a cumplir con dichas temporadas.

El presidente de APROVACH refiere que el proyecto les ayudó a identificar potenciales compradores. De hecho, hasta el día siguen realizando intercambios comerciales con uno de los compradores que el proyecto logro articular. Se refiere que se logró concretar ventas con otros compradores, pero fueron esporádicas y no se repitieron.

49 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Durante el periodo de marzo hasta julio, se vende la palta al mercado nacional ya que su precio es mejor, y les permite tener ganancias estables que cubren los costos de producción. Asimismo, el presidente de la organización mencionada indica que los compradores negocian por un solo lote donde hay diversas calidades de paltas (de primera, segunda, tercera) y les brinda un solo precio por todo el cargamento.

Por otro lado, APROVACH ha podido articularse con un comprador español gracias a FONDOEMPLEO; específicamente hacen referencia a la ingeniería Vilma Condori. Este comprador cuenta con una planta empacadora y compra palta de diversas zonas, incluyendo Huanta, Ayacucho. Por ello, no les exige que lleven una cantidad mínima de paltas, lo que es una ventaja para APROVACH ya que no en todas las campañas puede asegurar el mismo volumen de producción por la decisión de ciertos productores de vender de manera individual. El presidente de APROVACH manifiesta que este comprador se encuentra vinculado con diversos mercados internacionales, incluyendo Madrid y China.

Por otro lado, los productores que venden de manera individual cuentan con compradores fijos, con quienes tienen un sistema establecido de pago y negociación. Muchos de ellos compran paltas para venderlas en el mercado limeño, por lo que a los productores no les es difícil averiguar a cuánto se vende este producto en dicha ciudad, ya que tienen familiares que les comentan sobre los precios de diversos mercados. Esta información es compartida con sus vecinos o con sus familiares que también venden paltas en la zona, para que así tengan mejores condiciones de negociación. Una de las razones por las que les conviene venderles a estos intermediarios es porque las reglas de negociación ya están establecidas y son personas de confianza:

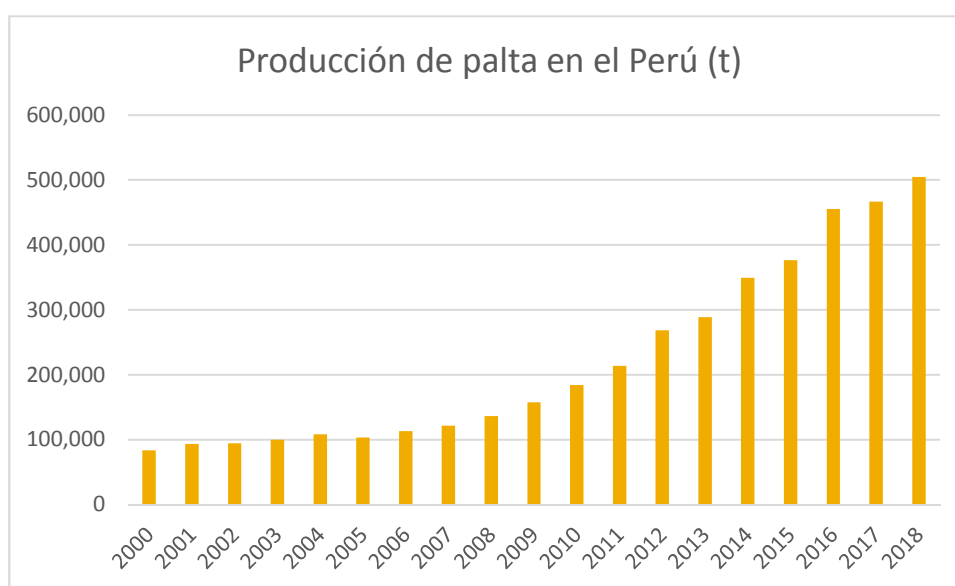
“Pasan varios acopiadores por la casa. [mi] hija que vive en Lima me llama y me dice cómo está el precio de la palta. Si, en Lima, está cinco, acá pagan cuatro. Si, en Lima, está seis, aquí pagan cinco. Si paga siete, seis acá” (Eliseo Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

La misma relación de confianza se ha establecido con los transportistas quienes ya conocen a donde se debe enviar el producto, e incluso transportan el pago de los compradores para los productores, una vez que se entregan las paltas. Asimismo, la forma de pago a veces se da 50% cuando se entrega el producto, y el resto cuando llega al comprador, pero a veces también se les pago el 100% cuando los productores lo requieren con cierta urgencia. Otra ventaja que los productores encuentran en vender sus paltas a estos compradores particulares es que asumen el costo del flete, además que muchas veces estos compradores les envían abonos, medicinas, y demás insumos necesarios para la producción de paltas.

g. Potencialidad del mercado de palta

La palta se ha constituido en uno de los principales rubros de agroexportación del Perú, superando a los ya tradicionales productos como los espárragos, bananos, café, mandarina, etc. con una perspectiva de expansión muy ambiciosa y que va a apuntalar el desarrollo de la agricultura nacional y fortalecer el ingreso del trabajador rural. El consumo de palta ha crecido exponencialmente en los últimos años, su sabor y sus propiedades nutritivas lo han convertido en un alimento de moda en los países desarrollados. Es una fruta con gran cantidad de proteínas y alto contenido en aceites vegetales, posee un gran contenido calórico y graso, y tiene beneficiosas propiedades antioxidantes, gracias a todo ello se cree que ayuda a reducir el riesgo de desarrollar cáncer y enfermedades cardíacas. En el mercado mundial dominan dos grandes variedades de paltas: Hass y Fuerte. La variedad Fuerte es una de las más consumida en Latinoamérica, pero la palta Hass domina el 80% del mercado mundial, debido a la errática producción de los árboles de la variedad Fuerte así como la extremada delicadeza de su piel, que obliga a manipular los frutos de forma más cuidadosa, mientras que la dureza de la cáscara de la variedad Hass permite su mayor manipulación y transporte a largas distancias¹.

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, la producción de palta en el Perú viene creciendo de manera sostenida en las dos décadas del presente siglo, pasando de 83,671 toneladas en el año 2000 a 504,517 toneladas en el 2018.

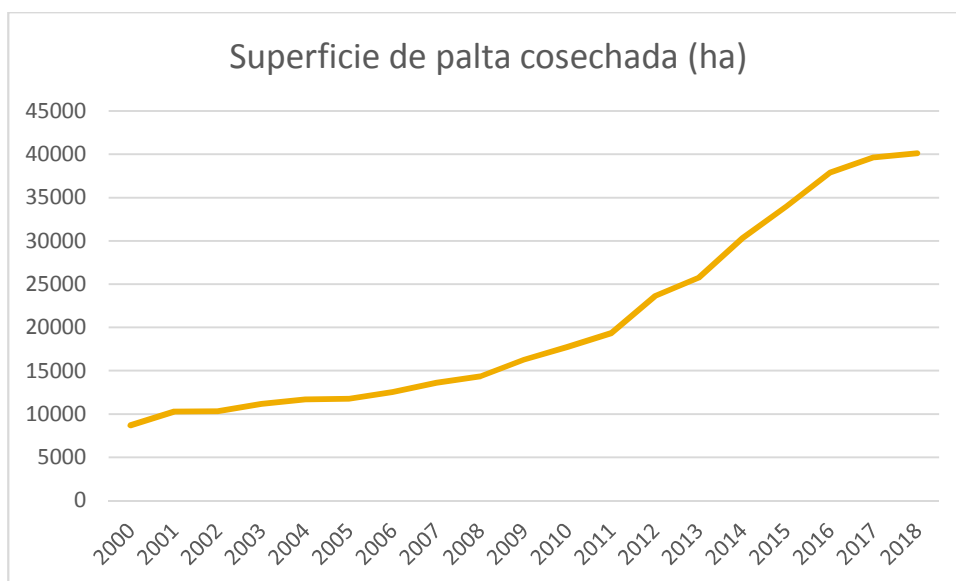


Fuente: MINAGRI

Igualmente sucede con la superficie cosechada, la cual se incrementó de 8,680 hectáreas en el año 2000 a 40,134 hectáreas en el 2018, es decir, casi se quintuplicó en menos de dos décadas.

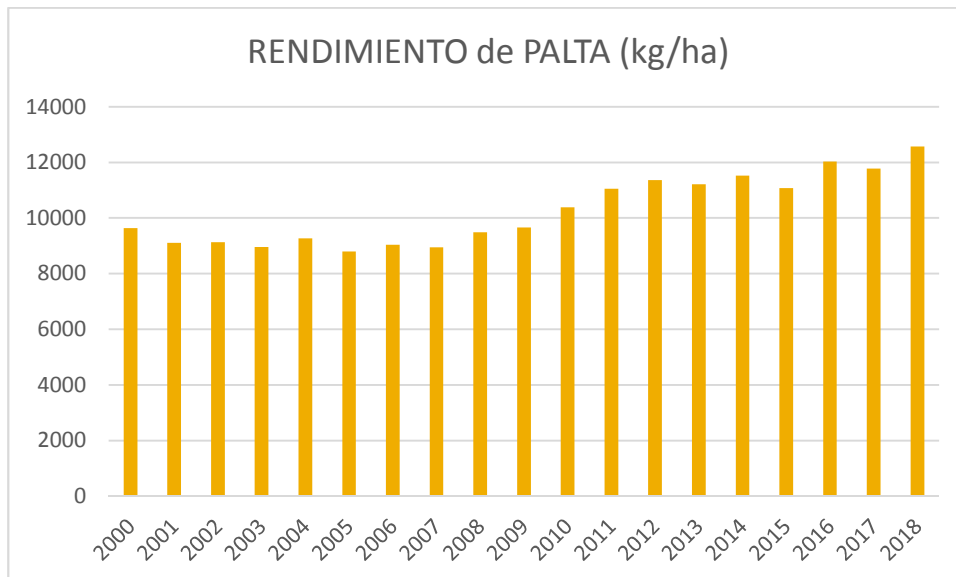
¹ MINAGRI, 2019. La Situación del Mercado Internacional de la Palta

51 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.



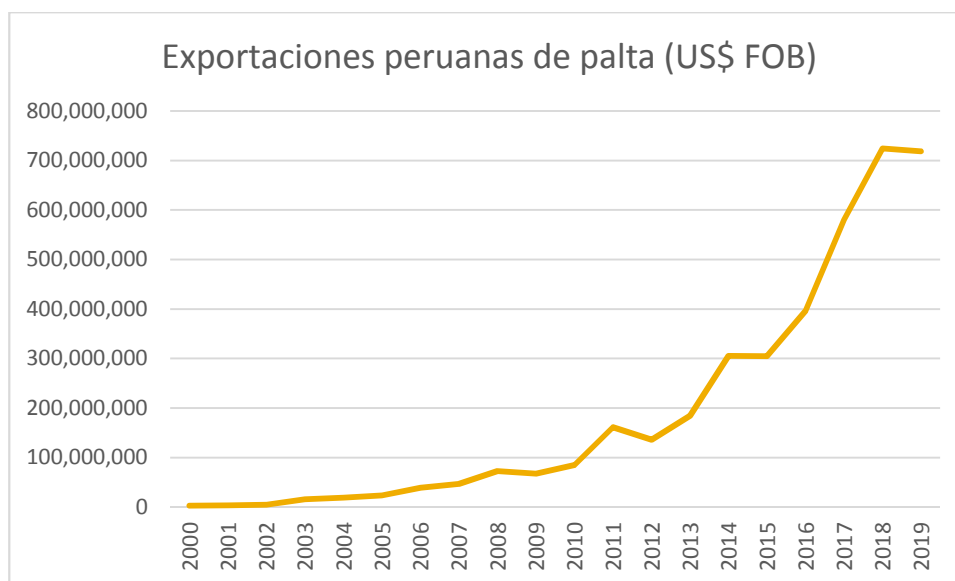
Fuente: MINAGRI

El rendimiento promedio de palta en el Perú también se ha incrementado en las dos primeras décadas del siglo XXI, pasando de 9,639 kilogramos por hectárea en el año 2000 a 12,571 kilogramos por hectárea en el año 2018.



Fuente: MINAGRI

Así mismo, las exportaciones peruanas de palta han mostrado un crecimiento muy dinámico en lo que va del siglo XXI, pasando de un valor de US\$ 2,480,257 en el año 2000 al valor de US\$ 718,467,133 durante lo que va del año (enero-octubre 2019). Lo que en términos de volumen de exportaciones de palta fresca ha significado pasar de exportar menos de 3,000 toneladas en el año 2000 a las casi 400,000 toneladas estimadas para el presente 2019.



Fuente: ADEX - ADUANAS

h. Intereses de los productores beneficiarios

Casi la mayoría de los productores cultivan palta desde antes de que el proyecto llegue. Por ello, el interés de los agricultores de adquirir los conocimientos productivos que brindaba el proyecto. Sin embargo, la mayoría de los productores individuales cuentan también con otras actividades económicas que les permite tener mayores ingresos, o que les brinda productos para el autoconsumo.

Una ventaja de la producción de palta es que este producto suele tener buenos precios, por lo que les permite asegurarse ingresos. Una desventaja es que esta actividad demanda mucho tiempo y trabajo, por lo que limita sus posibilidades de diversificar sus ingresos por otras actividades económicas, además que las mejoras en la producción son graduales y los resultados se ven en el mediano plazo.

En general, los productores consideran que el mercado de paltas seguirá creciendo; por ello, consideran que el apoyo del proyecto para conseguir compradores y en el manejo de abonos y pesticidas es fundamental para aumentar su producción. Otro aspecto importante es que algunos productores también se ausentan de sus tierras debido a que por temporadas hay otras actividades que ofrecen la posibilidad de tener mayores ingresos, como la minería. En estos casos, los productores hombres suelen dejar sus tierras al cuidado de sus esposas. Otros productores complementan sus ingresos con la venta de frutas para el mercado local ya que la zona de intervención es reconocida a nivel nacional como de producción de frutas de buena calidad.

Según la representante de DESCO, el proyecto fue pensado para trabajar con el cultivo de la palta Fuerte; sin embargo, encontraron que los productores también tenían paltas Hass cuya cotización era significativa en el mercado internacional. Por ello, considera que los productores han optado por tener 50% de palta Fuerte y 50% de palta Hass, y así no desatender el mercado nacional e internacional, respectivamente. Asimismo, desde APROVACH se considera que el negocio de la palta tiene potencial, pero que necesitan apoyo de las municipalidades o de otras instituciones para acceder a nuevos mercados, y a productos de calidad para el tratamiento de las tierras.

4.3.5 Efectos sociales del Proyecto

a. *Innovaciones de prácticas productivas*

Las prácticas productivas de los agricultores han influido en la mejora de la producción de paltas y en sus ingresos. Así, por ejemplo, los productores han establecido un calendario donde se identifican los momentos clave del año para cosechar, fumigar, abonar, para que el suelo descansa, deshierbar, y demás etapas. Esta mejora en las prácticas se evidencia en el rendimiento del cultivo por hectárea, lo cual también depende de la edad de la planta. Así, algunos productores dan cuenta de 5 o 7 toneladas por hectárea, y otros incluso un poco más.

El contar con los certificados de SENASA ha significado un paso importante para los productores, ya que esto asegura que no se cuenten con moscas, y demás indicadores; lo cual deriva en un mejor precio de sus productos. Sin embargo, aún en la clasificación y peso de las paltas dependen del personal del comprador quienes hacen esa evaluación.

b. *Roles de género en la actividad productiva*

El proyecto no contó con un enfoque de género transversal a las actividades que busca emprender; por lo que el proyecto no ha generado ningún cambio en las relaciones de género vinculadas a la producción y a las labores de cuidado. Así, son las mujeres quienes asumen una fuerte cantidad de labores domésticas, productivas y representación cuando no se encuentran sus esposos. De hecho, muchos de ellos realizan viajes a Lima u otras ciudades para comercializar los productos, analizar el mercado, o para insertarse a otras actividades económicas que les puedan generar ingresos extras. En estos momentos, las mujeres se dedican de manera íntegra a la producción agrícola, por la continuidad de las buenas prácticas promovidas por el proyecto depende de ellas.

La representante de DESCO indica que se incentivó a que los hombres vayan con sus esposas a las jornadas de capacitación para poder incluir a las mujeres en proyecto. Sin embargo, se considera que esta práctica no deviene en la mejora de las capacidades de las mujeres como productoras. Además, según algunas entrevistas, existe una brecha de desigualdad entre el nivel educativo de los hombres y las mujeres en la zona de intervención, incluso algunas eran analfabetas. Por ello, se presume que si los talleres de capacitación no habían contemplado esta realidad, su asistencia no implicó que adquirieran adecuadamente los conocimientos impartidos y que los aplicarían.

c. Innovaciones de prácticas financieras

Las prácticas financieras se vieron fortalecidas con la visibilización del trabajo que los productores realizan en sus tierras y de los gastos que realizan, los cuales antes no eran tomados en cuenta. Así, al contar con un cuaderno de registro, los productores saben cuánto dinero se destina, por ejemplo, al pago de peones, al proceso de abono, los remedios, y demás.

Como mencionan los productores, la palta da frutos cada dos años y deben guardar una parte de las ganancias para la reinversión. Al respecto, la mayoría de los productores no ahorran en bancos, prefieren guardar el dinero en sus hogares.

Otros productores con mayor experiencia en el negocio de la palta tienen porcentajes específicos que deben destinar a la reinversión a través del cuidado de sus tierras:

“Se necesita invertir un treinta por ciento para devolver a la chacra. Eso es lo que más o menos se necesita para hacer los trabajos. Treinta, cuarenta, dependiendo como están las plantas. [a veces se necesita hacer] Compras adelantadas, adelanto a los productores. Compra de herramientas” (David de la Torre, Producto Agrícola Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

d. Dieta nutricional de las familias de los productores beneficiarios

La dieta nutricional de los productores de palta es variada. Usualmente suelen ingerir un desayuno contundente: comida calentada de la noche anterior o sopas, un segundo a la hora del almuerzo, y por la noche algo más ligero. Los productores refieren que no consumen tanta carne roja, más bien el pollo sí se encuentra presente en su dieta al menos 3 veces por semana. El arroz, la pasta, los tubérculos y verduras también están presentes en su dieta, y algunas de estas son producidas por ellos mismos. De la misma manera, la palta también es parte de su alimentación cotidiana.

Algunos productores tienen sus propios animales para el autoconsumo, pero la mayoría suele comprar en bodegas. El almuerzo suele prepararse en el momento, y esta labor recae en las mujeres.

e. Planes a futuro de las familias de los productores beneficiarios

La mayoría de los productores tienen hijos que se encuentran estudiando fuera de la zona de la intervención o que lo harán en un futuro. Para los agricultores, el hecho de que sus hijos accedan a educación superior técnica o universitaria es una prioridad, ya que consideran que no les gustaría que sean “como ellos”. De la misma manera, los productores observan que los hijos o hijas que accedieron a educación superior muestran poco interés en las actividades agrícolas, y que han optado por desarrollar sus vidas en las ciudades donde fueron a estudiar.

“Claro, porque también agricultores, también, no es, es sufrimiento. Además, esta zona a veces no hay agua. Cualquier cosa puede pasar, entonces no. Así contaminación, algo entonces. Entonces como padre yo tiene que dejar su educación, esa es la mejor herencia para mí. Para que ellos puedan defenderse; tengan su trabajo; surjan” (Jesús Arcos, Productor Agrícola Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Por otro lado, algunos de los productores refieren que les gustaría vivir en la ciudad, ya que consideran que la agricultura es muy irregular y que los imprevistos son constantes. Por ello, contar con una propiedad en alguna ciudad, les permitiría incrementar sus opciones de trabajo.

Finalmente, en el relato de estos planes a futuro no se menciona si el proyecto ha influido en su concepción. Sin embargo, gracias al proyecto, los productores cuentan con mejores ingresos económicos, por lo que se podría señalar que el proyecto está contribuyendo o contribuirá a que puedan realizar sus planes a futuro, principalmente relacionados con la educación de sus hijos.

56 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

f. Autoevaluación y satisfacción de los beneficiarios con el proyecto

La mayoría de los beneficiarios (95.3%) piensa seguir produciendo palta y en mayor volumen después del proyecto.

- Aprendizaje con el proyecto

I. ACERCA DE LA PARTICIPACION DEL BENEFICIARIO EN EL PROYECTO

I.1. ¿Piensa seguir produciendo PALTA después del proyecto?

	N	%
Total	230	100.0
Si, y en el mismo volumen	11	4.7
Si, y en mayor volumen	219	95.3

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Siete de cada diez beneficiarios (69.7%) conocieron nuevas variedades de palta con el proyecto.

I.3.01. Con el proyecto usted ha aprendido: A conocer otras variedades de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	160	69.7
No	70	30.3

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

La mitad de los beneficiarios (49.6%) señalan que han aprendido con el proyecto a tener un mejor manejo del vivero de palta.

I.3.03. Con el proyecto usted ha aprendido: A tener un mejor manejo del vivero de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	114	49.6
No	114	49.8
No corresponde	2	.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

57 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Siete de cada diez beneficiarios (72.9%) mencionan que aprendieron con el proyecto a sembrar palta en campo definitivo de manera más adecuada.

I.3.04. Con el proyecto usted ha aprendido: A sembrar PALTA en campo definitivo de manera más adecuada

	Total	%
Total	230	100.0
Si	168	72.9
No	62	27.1

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

La mayoría de beneficiarios (95.4%) indica que aprendió con el proyecto a determinar los abonos/fertilizantes más adecuados para su terreno.

I.3.06. Con el proyecto usted ha aprendido: A determinar los abonos/fertilizantes más adecuados para mi terreno

	Total	%
Total	230	100.0
Si	219	95.4
No	11	4.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Igualmente, la mayoría de los beneficiarios (95.0%) manifestó que aprendió con el proyecto a determinar el momento oportuno para abonar/fertilizar.

I.3.07. Con el proyecto usted ha aprendido: A determinar el momento oportuno para abonar/fertilizar

	Total	%
Total	230	100.0
Si	219	95.0
No	11	5.0

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

58 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Casi la totalidad de los beneficiarios (97.4%) afirma que con el proyecto aprendió a reconocer mejor las plagas que afectan a su cultivo de palta.

I.3.09. Con el proyecto usted ha aprendido: A reconocer mejor las plagas que afectan a su cultivo de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	224	97.4
No	6	2.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Asimismo, la mayoría de los beneficiarios (94.3%) asevera que aprendió con el proyecto a mejorar la forma y oportunidad de las podas de su cultivo de palta.

I.3.10. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar la forma y oportunidad de las podas de su cultivo de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	217	94.3
No	13	5.7

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Dos de cada tres beneficiarios (67.6%) afirma que aprendió con el proyecto a mejorar la forma y oportunidad de realizar los injertos de su cultivo de palta.

I.3.11. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar la forma y oportunidad de los injertos de su cultivo de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	155	67.6
No	75	32.4

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

59 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Menos de la mitad de los beneficiarios (44.7%) revela que con el proyecto aprendió a mejorar el sistema de riego de su palta.

I.3.12. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar el sistema de riego de su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	103	44.7
No	105	45.4
No corresponde	23	9.9

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Del mismo modo, menos de la mitad de los beneficiarios (44.1%) indica que con el proyecto aprendió a mejorar la post cosecha de su palta.

I.3.14. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar la post cosecha de su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	101	44.1
No	127	55.3
No corresponde	1	.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Solo una tercera parte de los beneficiarios (31.5%) afirma que aprendió con el proyecto a manejar de manera orgánica su palta.

I.3.15. Con el proyecto usted ha aprendido: A manejar de manera orgánica su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	72	31.5
No	115	49.9
No corresponde	43	18.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

60 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

La mayor parte de los beneficiarios (83.5%) señala que con el proyecto aprendió a mejorar el rendimiento de su palta.

I.3.16. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar el rendimiento de su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	192	83.5
No	38	16.5

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Nueve de cada diez beneficiarios (90.4%) asevera que aprendió a mejorar la calidad de su palta con el proyecto.

I.3.17. Con el proyecto usted ha aprendido: A mejorar la calidad de su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	208	90.4
No	22	9.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Dos terceras partes de los beneficiarios (65.3%) afirman que aprendieron a reducir los costos de producción de su palta con el proyecto.

I.3.18. Con el proyecto usted ha aprendido: A reducir los costos de producción de su PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	150	65.3
No	80	34.7

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

61 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Tres de cada cuatro beneficiarios (74.5%) menciona que con el proyecto aprendió a negociar mejor con el comprador la venta de su palta.

I.3.19. Con el proyecto usted ha aprendido: A saber negociar mejor con el comprador

	Total	%
Total	230	100.0
Si	171	74.5
No	59	25.5

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Igualmente, tres de cada cuatro beneficiarios (74.8%) señala que con el proyecto aprendió a incrementar la superficie sembrada de su palta.

I.3.20. Con el proyecto usted ha aprendido: A incrementar la superficie sembrada de PALTA

	Total	%
Total	230	100.0
Si	172	74.8
No	45	19.6
No corresponde	13	5.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

- Satisfacción del beneficiario con el proyecto

La mayoría de beneficiarios ha expresado su satisfacción con las diversas actividades del proyecto, correspondiendo los porcentajes más altos a la claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto 95.70% (muy satisfecho 69.5% y algo satisfecho 26.2%), la explicación sobre su grado de participación y responsabilidad con el proyecto 93.48% (muy satisfecho 49.5% y algo satisfecho 44.0%) y las recomendaciones en general realizadas por el especialista del proyecto 92.41% (muy satisfecho 71.1% y algo satisfecho 21.3%).

En tanto que los niveles más bajos de satisfacción corresponden a los centro de acopio y calibración de palta 64.90% (muy satisfecho 27.7% y algo satisfecho 37.2%), las asesorías y/o asistencias técnicas para la conformación de comités de acopio de palta, implementación de acopio y comercialización 75.90% (muy satisfecho 36.4% y algo satisfecho 39.5%) y la certificación de parcelas por SENASA para la exportación de fruta 79.20 (muy satisfecho 52.3% y algo satisfecho 26.9%).

62 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

J. SOBRE LA SATISFACCIÓN DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO

J1. ¿Qué tan satisfecho o insatisfecho estás con:

		N	%
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto	Total	230	100.0
	Muy satisfecho	160	69.5
	Algo satisfecho	60	26.2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	8	3.7
	No aplica	1	.6
La explicación sobre su grado de participación y responsabilidad con el proyecto	Muy satisfecho	114	49.5
	Algo satisfecho	101	44.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	4.7
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho	1	.6
	No aplica	3	1.3
La compra en conjunto de insumos para el manejo de su cultivo	Muy satisfecho	94	40.7
	Algo satisfecho	106	45.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	21	9.2
	Algo insatisfecho	4	1.7
	Muy insatisfecho		
	No aplica	6	2.5
El centro de acopio y calibración de palta	Muy satisfecho	64	27.7
	Algo satisfecho	86	37.2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	39	16.9
	Algo insatisfecho	7	3.1
	Muy insatisfecho		
	No aplica	35	15.1
La certificación de parcelas por SENASA para la exportación de fruta	Muy satisfecho	120	52.3
	Algo satisfecho	62	26.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	26	11.3
	Algo insatisfecho	9	3.9
	Muy insatisfecho	5	2.3
	No aplica	7	3.2
Los talleres de capacitación en asociatividad	Muy satisfecho	99	42.8
	Algo satisfecho	91	39.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	32	14.1
	Algo insatisfecho	2	.7
	Muy insatisfecho		
	No aplica	7	2.9

63 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Los talleres de capacitación en elaboración de costos de producción	Muy satisfecho	103	44.9
	Algo satisfecho	86	37.2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	38	16.7
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho		
	No aplica	3	1.3
Los talleres de capacitación en manejo de cultivo de palta, cosecha y post cosecha	Muy satisfecho	132	57.5
	Algo satisfecho	80	34.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	16	7.1
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho		
	No aplica	1	.6
Si los talleres de capacitación fueron realizados antes de sus actividades	Muy satisfecho	151	65.6
	Algo satisfecho	61	26.4
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	13	5.8
	Algo insatisfecho	2	1.0
	Muy insatisfecho		
	No aplica	3	1.3
Los talleres de capacitación en negociación y comercialización para productores y directivos	Muy satisfecho	98	42.7
	Algo satisfecho	91	39.6
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	36	15.7
	Algo insatisfecho	2	.7
	Muy insatisfecho		
	No aplica	3	1.3
Los horarios de las capacitaciones	Muy satisfecho	147	64.1
	Algo satisfecho	57	24.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	18	8.0
	Algo insatisfecho	2	1.0
	Muy insatisfecho		
	No aplica	4	1.9
Los profesores de las capacitaciones y/o talleres	Muy satisfecho	165	71.7
	Algo satisfecho	45	19.4
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	12	5.3
	Algo insatisfecho	5	2.3
	Muy insatisfecho		
	No aplica	3	1.3

64 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Los temas tratados en las capacitaciones y/o talleres	Muy satisfecho	159	69.1
	Algo satisfecho	52	22.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	12	5.3
	Algo insatisfecho	4	1.6
	Muy insatisfecho		
	No aplica	3	1.3
Los materiales/folletos entregados por el proyecto (fueron claros y útiles)	Muy satisfecho	162	70.4
	Algo satisfecho	43	18.6
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	6.0
	Algo insatisfecho	4	1.7
	Muy insatisfecho		
	No aplica	8	3.3
Los horarios y/o frecuencia de visitas para las asistencias técnicas	Muy satisfecho	150	65.1
	Algo satisfecho	51	22.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	9	3.7
	Algo insatisfecho	13	5.5
	Muy insatisfecho	5	2.4
	No aplica	3	1.3
Las asesorías y/o asistencias técnicas para la elaboración de costos y registros de producción de su unidad productiva	Muy satisfecho	117	50.7
	Algo satisfecho	80	34.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	19	8.4
	Algo insatisfecho	7	3.0
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
Las asesorías y/o asistencias técnicas para la conformación de comités de acopio de palta, implementación de acopio y comercialización	Muy satisfecho	84	36.4
	Algo satisfecho	91	39.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	34	14.7
	Algo insatisfecho	3	1.4
	Muy insatisfecho	5	2.4
	No aplica	13	5.6
Las asesorías y/o asistencias técnicas en manejo de cultivo y práctica de cosecha	Muy satisfecho	157	68.4
	Algo satisfecho	50	21.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	16	6.9
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho	5	2.4
	No aplica	1	.6

65 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Las asesorías y/o asistencias técnicas para la implementación del plan de comercialización	Muy satisfecho	132	57.4
	Algo satisfecho	66	28.8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	23	10.1
	Algo insatisfecho	2	.7
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
El lenguaje (claro y preciso) empleado por el especialista durante asistencias técnicas	Muy satisfecho	159	69.0
	Algo satisfecho	51	22.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	4.7
	Algo insatisfecho	3	1.4
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
La evaluación que hizo el especialista sobre su cultivo (fue pertinente y clara)	Muy satisfecho	162	70.4
	Algo satisfecho	49	21.4
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	9	4.0
	Algo insatisfecho	3	1.4
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
Las recomendaciones del especialista sobre su cultivo (fueron claras y precisas)	Muy satisfecho	163	71.0
	Algo satisfecho	48	20.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	9	4.0
	Algo insatisfecho	3	1.4
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
Las recomendaciones del especialista sobre su cultivo (las pudo implementar fácilmente)	Muy satisfecho	165	71.8
	Algo satisfecho	43	18.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	14	6.1
	Algo insatisfecho	2	.7
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3
Las recomendaciones en general realizadas por el especialista del proyecto	Muy satisfecho	163	71.1
	Algo satisfecho	49	21.3
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	9	4.0
	Algo insatisfecho	2	.7
	Muy insatisfecho	4	1.7
	No aplica	3	1.3

66 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto	Muy satisfecho	161	69.8
	Algo satisfecho	50	21.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	11	4.7
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho	5	2.4
	No aplica	3	1.3

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

En cuanto al mayor beneficio que recibieron los agricultores que participaron en el proyecto, las principales respuestas fueron: Asistencia técnica para los beneficiarios (43.5%), Charla sobre el mejoramiento del palto (12.7%), Asesoramiento técnico en campo (12%) y Entrega de insumos (10.8%).

J2. ¿Cuál fue el mayor beneficio que recibiste al participar en el proyecto?

	N	%
Total	230	100.0
Asistencia técnica para los beneficiarios	100	43.5
Entrega de insumos	25	10.8
Asesoramiento técnico en campo	28	12.0
Capacitación sobre comercialización	8	3.5
Mejoramiento en la producción	12	5.3
Charla sobre el mejoramiento del palto	29	12.7
Capacitación sobre control de plagas	5	2.3
Control fitosanitario del cultivo	1	.6
Herramientas e insumos	15	6.5
Uso y aplicación de abonos	2	.7
Aprendizaje sobre tipo de podas	2	.7
Conseguir certificación para exportación	2	.7
Parcela demostrativa	1	.6

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

67 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Cuando termine el proyecto, el 89.9% no sabe a qué institución podría recurrir para que le apoye a seguir mejorando la gestión y/o comercialización de su PALTA. Del 10.1% que sabe a qué institución recurrir, el mayor porcentaje mencionó a la asistencia privada (45%), un 20.7% indicó que a Desco/Fondoempleo, el 14.1% señaló al INIA y un 13.8% dijo a Procompite.

J3. Luego que termine el proyecto ¿Sabes a qué institución puedes recurrir para que te apoye a seguir mejorando la gestión y/o comercialización de su PALTA?

	N	%
Total	230	100.0
Si	23	10.1
No	207	89.9

J3.1. ¿Cuál?

	N	%
Total	23	100.0
Desco/FondoEmpleo	5	20.7
Proyecto Nuevo	1	6.4
Asistencia privada	10	45.0
INIA	3	14.1
Procompite	3	13.8

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Ante la pregunta, cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar y/o mejorar tu producción de su PALTA, del 1 al 10 siendo 10 la calificación máxima, el promedio de la calificación dada por los beneficiarios fue 8.1.

J4. Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar y/o mejorar tu producción de su PALTA?

Promedio	8.1
----------	-----

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

68 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Sobre el uso que haría de los ingresos provenientes de la venta de palta, el 92.8% de los beneficiarios dijo que en alimentación, el 83.7% los usaría en reinvertir en el lote de palto, el 74.1% los usaría en salud, el 49.5% en educación, un 29% en vivienda y solo el 3.5% en entretenimiento y diversión.

K. SOBRE EL USO DE LOS INGRESOS DE PALTA

	N	%
Total	230	100.0
Salud	170	74.1
Educación	114	49.5
Alimentación	213	92.8
Vivienda	67	29.0
Entretenimiento y diversión	8	3.5
Reinversión en el lote	192	83.7

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Finalmente, consultados sobre si durante el periodo de duración del proyecto recibió algún otro apoyo externo para desarrollar su palta, un mayoritario 97.2% respondió que NO. El 2.8% restante señaló a Procompite del Gobierno Regional de Arequipa como la entidad que los apoyó.

L. SOBRE LA INVERSIÓN DE OTROS ACTORES EN EL BENEFICIARIO

L1. ¿Durante el periodo de duración del proyecto recibió algún otro apoyo externo para desarrollar su PALTA?

	N	%
Total	230	100.0
Si, de otro Proyecto o Programa en Desarrollo	6	2.8
No	224	97.2

¿Cuál(es) fue (ron)?

	N	%
Total	6	100.0
Proyecto Procompite del Gob. Reg. de Arequipa	6	100.0

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

69 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

4.3.6 Lecciones aprendidas, factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución

Lecciones aprendidas

- La implementación de mejores prácticas productivas a través de las capacitaciones y asistencias técnicas fueron las actividades clave que permitieron que se mejore la producción de paltas y su precio de venta. Los beneficiarios aprendieron que poner un mayor esfuerzo y recursos en sus prácticas productivas genera incrementos significativos en la productividad y aumento de sus ingresos a mediano plazo.
- Las capacitaciones participativas realizadas en el campo de los beneficiarios demostraron ser un buen medio para que los agricultores interioricen las buenas prácticas agrícolas que promovía el proyecto, lo cual se tradujo en mayor productividad e ingresos, constituyéndose en un incentivo para obtener mayores conocimientos, cambiar actitudes y asumir nuevas prácticas.
- Los beneficiarios no tuvieron mayores problemas en el empleo de los cuadernos de control y registro de ingresos y egresos, sin embargo, un grupo de productores de la tercera edad si encontraron difícil incorporar esta práctica en su producción diaria. Por lo que los proyectos deberían contar con estrategias diferenciadas a este grupo de productores, instrumentos más simples y/o metodologías de enseñanza más apropiadas para sus capacidades.
- En un ámbito con poca cultura organizacional, la promoción de la asociatividad debe realizarse desde el inicio del proyecto dado que toma tiempo el cambio en las prácticas comerciales. En ese sentido, se debe enfatizar las ventajas económicas de la venta mediante una asociación, así como también garantizar la liquidez de la organización para que pueda brindar un pago inmediato a los productores, dado que las postergaciones del pago por el producto entregado es uno de los principales obstáculos para la comercialización asociativa.
- Las alianzas estratégicas y el trabajo coordinado con instituciones públicas y privadas tuvieron un impacto positivo en los productores, tanto en temas de producción como de comercialización, por lo que ayudaron a conseguir las metas del proyecto y proyectarse a futuros emprendimientos.
- Una lección aprendida del proceso de evaluación final es que sería conveniente realizar una evaluación de medio término, especialmente de los indicadores de propósito (ingresos, empleo y fortalecimiento de capacidades), con la finalidad que tanto la entidad ejecutora como Fondoempleo tomen las medidas pertinentes en caso los indicadores no estén cercanos a los valores esperados en el diseño del proyecto.

Factores facilitadores

- La realización de un taller donde se recibió información de los beneficiarios de cómo quisieran que sea el cuadernillo de registro de ingresos y costos, fue fundamental para que gran parte de los beneficiarios adoptara esta buena práctica.
- Incremento en la demanda de palta al ser parte de las dietas orgánicas, vegetarianas o de alimentos sanos y/o benignos promovidos por diferentes corrientes alimenticias, lo cual no fue parte del proyecto.

70 Estudio de Evaluación Final del Proyecto: Incremento del Empleo y la Competitividad de la Cadena de Palta en el Valle de Cháparra Arequipa.

Factores limitantes

- La producción de palta demanda mucho tiempo y trabajo, por lo que limita sus posibilidades de diversificar sus ingresos por otras actividades económicas, además que las mejoras en la producción son graduales y los resultados se ven en el mediano plazo.
- Presencia de eventos climáticos adversos inesperados que afectaron al palto en el ámbito del proyecto, los cuales pasaron de afectar a menos de la quinta parte (17.4%) antes del proyecto al 50% en el último año del proyecto, afectando mayormente a través de la presencia de neblina y bajas temperaturas (heladas) a la mitad de los agricultores beneficiados por el proyecto.
- Presencia de eventos de mercado adversos a los productores de palto del ámbito del proyecto, los cuales pasaron de afectar al 6% antes del proyecto al 14.2% en la etapa final, siendo que el 11.8% experimentó una caída del precio del producto y el 1.7% tuvo un incremento en el precio de los insumos, lo cual tuvo implicancias en la reinversión en la unidad agropecuaria y disminución de gastos familiares.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- ✓ Respecto a la eficacia del proyecto, los indicadores de propósito muestran que el proyecto superó la meta de ingresos, estuvo cerca de la meta de generación de puestos de trabajo (95%) y en cuanto al fortalecimiento de competencias técnicas y de gestión empresarial estuvo lejos de la meta, especialmente en lo que se refiere a la comercialización asociativa, alcanzando apenas el 62% de la misma.
- ✓ En relación a la eficiencia, la relación entre los resultados (beneficios) con los costos, por cada sol invertido por el proyecto se generarán 8.34 soles a lo largo del período productivo restante de los árboles de palta de los beneficiarios.
- ✓ De manera general, se puede considerar que el proyecto fue pertinente dado que la intervención se realizó en una zona donde los productores ya se dedicaban a la producción de palta. En ese sentido, el proyecto se articuló con la necesidad e interés de los agricultores y organizaciones de palta por desarrollar el cultivo de palta. Al respecto, los actores involucrados perciben que este proyecto sí consiguió la mayoría de los resultados que inicialmente planteó, quedando pendiente algunos.
- ✓ Se puede señalar que el proyecto ha logrado ser sostenible porque se percibe que los productores beneficiarios pueden continuar con los cambios logrados por esta intervención, lo cual es posible dado que este proyecto ha ejecutado actividades en algunas dimensiones de la sostenibilidad. De esta manera, el proyecto ayudó a incrementar las capacidades y recursos económicos de los productores, y facilitó alianzas con instituciones para darle continuidad a las actividades prioritarias del proyecto.
- ✓ Otra conclusión es que el proyecto atravesó por diversas dificultades en su implementación. Por ello, se debieron realizar cambios en las actividades y en las asignaciones presupuestales para poder adaptar el proyecto a las necesidades reales de la zona. Un actor clave para esto fue la Ingeniera Vilma Condori quien asumió la dirección del proyecto faltando ocho meses para que culmine.
- ✓ Los beneficiarios del proyecto tenían y mantienen prácticas fuertemente enraizadas relacionadas a la comercialización que fueron difícil de cambiar y de hecho cambió muy poco. Una de ellas era la venta a acopiadores de manera individual ya que existía una relación de confianza con estos actores, y no solo de negocios. Incluso, muchos de ellos estaban emparentados o tenían algún tipo de relación familiar, lo que contribuía a que las negociaciones, el traslado del producto y el pago, se realice en un ambiente de confianza.

5.2 Recomendaciones

- ✓ Realizar una mejor selección de los beneficiarios, a partir de las expectativas de cada uno de ellos sobre la gestión productiva, los recursos con los que cuentan y lo que esperan de un proyecto productivo.
- ✓ Elaborar un mejor diagnóstico previo al proyecto, a fin que las actividades proyectadas cuenten con el debido presupuesto, tiempo de maduración y estrategia de implementación.
- ✓ La no ejecución de algunas actividades en el momento que fueron programadas y los cambios en su dirección a pocos meses de terminar influyeron en que algunos componentes no se puedan desarrollar de manera adecuada. Uno es la comercialización, ya que, debido a procesos administrativos, se pudo contar con la certificación de SENASA a pocos meses de que el proyecto termine. Por ello, se considera necesario fortalecer este último componente con otras intervenciones, de la mano de otras instituciones.
- ✓ La desconfianza por parte de los productores en organizarse para la compra de insumos y la venta de sus productos también fue una desventaja importante que influyó en el desarrollo y resultados del proyecto. Esta desconfianza también se pudo evidenciar en el poco apoyo que en un inicio tuvo la nueva dirección del proyecto, ya que el jefe anterior era oriundo de una de las localidades de intervención. Al respecto, estas experiencias deberían ser considerada en futuras intervenciones porque tiene consecuencias concretas en el nivel de involucramiento de los beneficiarios en los proyectos y en cómo conciben su rol dentro de estos.
- ✓ En futuros proyectos se recomienda realizar una evaluación de medio término, especialmente de los indicadores de propósito (ingresos, empleo y fortalecimiento de capacidades), con la finalidad que tanto la entidad ejecutora como Fondoempleo tomen las medidas pertinentes en caso los indicadores no estén cercanos a los valores esperados en el diseño del proyecto.
- ✓ Los instrumentos utilizados para la evaluación del proyecto deben contener con la información suficiente para evaluar todos los indicadores de propósito y de producto.

6. DOCUMENTOS UTILIZADOS

- MINAGRI (2019) La situación del mercado internacional de la palta, Lima.
- GBD Network (2015) Mercado Mundial de la Palta
- PERX (2012) Plan operativo de la palta, Moquegua.
- Sánchez, Katty (2004) Perfil del mercado de la Palta, Cajamarca.
- Los Cinco Criterios de Evaluación, JICA
https://jica-net-library.jica.go.jp/lib2/09TATP001/09TATP001_es/pdf/Los_Cinco_Criterios_de_Evaluacion.pdf
- Pautas Generales para la Evaluación Ex Post de Proyectos de Inversión Pública
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/Evaluacion_ExPost/InstrumentosMetodologicos/PAUTAS_GENERALES_EVAL_EX_POST.pdf
- Manual de diseño de proyectos de Desarrollo Sostenible
<https://www.losandes.org.pe/libros/LIBRO-DISENO-DE-PROYECTOS-ALAC.pdf>
- Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública
https://www.preventionweb.net/files/32088_guiametodologicageneral.pdf
- Guía para la formulación de proyectos de inversión del sector agropecuario
<http://www.fao.org/3/I8097ES/i8097es.pdf>

7. ANEXOS

Anexos Cuantitativos

Anexo N° 1: Relación de Entrevistados Muestra

Anexo N° 2: Universo de Beneficiarios

Anexo N° 3: Cuestionario

Anexo N° 4: Manual de Encuestadores

Anexos Cualitativos

Anexo N° 5: Guía de Entrevista - Institución Ejecutora

Anexo N° 6: Guía de Entrevista - Institución Pública

Anexo N° 7: Guía de Entrevista Organización Formada

Anexo N° 8: Historia de Vida Caso de Éxito

Anexo N° 9: Transcripciones

Anexo N° 10: Panel Fotográfico