

EVALUACIÓN FINAL
“INCREMENTO DEL INGRESO NETO DE FAMILIAS
PRODUCTORAS DE LECHE DEL DISTRITO DE
CHIARA, HUAMANGA-AYACUCHO”
PROYECTO C-15-24



Lima, noviembre del 2019

CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	1
2. EL PROYECTO	4
3. MARCO CONCEPTUAL	6
3.1. Pertinencia	6
3.2. Sostenibilidad	6
3.3. Eficacia	6
3.4. Eficiencia	6
4. EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	7
4.1. Objetivo General	7
4.2. Metodología de Estudio	7
4.2.1. Metodología Cuantitativa.....	7
4.2.1.1 Encuesta a Beneficiarios	8
4.2.2. Metodología Cualitativa	11
4.2.3. Revisión Documentaria	14
4.3. Periodo de Referencia del Estudio	14
5. RESULTADOS	15
5.1. Caracterización de la Población Beneficiaria (Leche)	15
5.2. Medición de los indicadores del Marco Lógico antes del Proyecto	29
5.3. Análisis del Proyecto	35
5.3.1. Componentes del Proyecto	35
5.3.2. Ejecución del Proyecto	38
5.3.3. Pertinencia del Proyecto.....	45
5.3.4. Sostenibilidad del Proyecto	48
5.3.5. Efectos sociales del Proyecto.....	53
5.3.6. Lecciones aprendidas, factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.....	67
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	69
6.1. Conclusiones	69
6.2. Recomendaciones	70
7. REFERENCIAS	71
8. ANEXOS	72

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ☑ CEFE: Competencia como base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores
- ☑ FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
- ☑ IE: Institución Ejecutora
- ☑ IP: Institución Pública
- ☑ EF: Evaluación Final
- ☑ LB: Línea de Base
- ☑ POA: Plan Operativo Anual
- ☑ SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria
- ☑ UA: Unidad Agropecuaria

LISTA DE ABREVIATURAS

Ha: Hectárea
Kg: Kilo
Lt: Litro
TN: Tonelada

1 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

1. RESUMEN EJECUTIVO

La tenencia de ganado vacuno se ha incrementado en el periodo de implementación del proyecto de Fondoempleo, lo cual sucede en casi todos los grupos del hato ganadero, con la excepción de los toretes y los bueyes. Por propósito, a lo largo del proyecto se nota un incremento importante en los reproductores pasando de 13% en la línea de base a 37.8% en la evaluación final. En relación al manejo de pastos, en la línea de base más de la mitad (55.3%) usó pastos naturales y cultivados, mientras que en la evaluación final casi la totalidad (94.5%) usó ambos pastos. En la relación a la pertenencia a una organización relacionada a la producción de leche, quesos o yogurt, en la línea de base el 8.5% contestó que pertenecía, porcentaje que se redujo a 6.8% en la evaluación final.

No se utilizan jornales remunerados en la producción de leche, sin embargo, se emplean jornales no remunerados o familiares por litro de leche fresca, cuya magnitud ha bajado de 0.05 jornal en la línea de base a 0.02 jornal en la evaluación final. En la producción de subproductos los jornales no remunerados subieron de 0.08 a 0.20 jornales y en la producción de leche y subproductos subieron de 0.13 a 0.22 jornales. En consecuencia, los jornales totales son iguales a la cantidad de los jornales no remunerados dado que no emplean jornales remunerados. El rendimiento promedio de leche se incrementó de 8.46 a 11.11 litros al día por vaca. El porcentaje de la producción de leche destinada a la venta se incrementó ligeramente del 16.66% al 16.90%. De este porcentaje vendido, la porción destinada a un acopiador local se incrementó de 69.2% a 76.1%, en tanto que lo destinado a una empresa láctea se redujo de 26.4% a 21.9%, y la que va directamente al consumidor final disminuyó de 7.3% a 2.0%.

En el periodo de implementación del proyecto los ingresos netos totales por leche pasaron de ser negativos (-S/.0.32) a ser positivos (S/. 0.72), al igual que el ingreso neto monetario por leche, que pasó de ser negativo (-S/. 0.03) a ser positivo (S/. 0.10). En términos generales, la rentabilidad neta total de la leche aumentó de 7.59% a 188.67%, aunque la rentabilidad neta monetaria de la leche se redujo de 237.77% a 143.54%.

Respecto a las prácticas para la elaboración de productos y organización, los beneficiarios respondieron lo siguiente: La mayoría de productores (97.0%) no realiza control de calidad de la leche antes de elaborar los subproductos. Igualmente, la mayor parte de los beneficiarios (91.8%), no pasteuriza la leche antes de la elaboración de los subproductos lácteos. En relación a la organización, la mayor parte de los ganaderos (93.2%) no pertenece a una organización relacionada a la producción de leche, quesos y/o de yogurt. Tres de cada cuatro beneficiarios (74.4%) del proyecto declaró haber recibido capacitación y/o asistencia técnica, mientras que una cuarta parte (25.6%) declaró no haber recibido capacitación y/o asistencia técnica sobre producción de leche, quesos y yogurt. De los que declararon haber recibido capacitación y /o asistencia técnica, la mitad (49.9%) señaló a Fondoempleo, Desco o el proyecto Chiara como la institución que dio dicho servicio.

2 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Poco menos de dos tercios (65.5%) declaró que con el proyecto aprendió a ampliar la superficie sembrada de alfalfa/avena y otros cultivos destinados al alimento de su ganado, un porcentaje similar (67.3%) asintió que con el proyecto aprendió a aumentar el rendimiento de la producción de alfalfa/avena u otros cultivos destinados al alimento de su ganado, tres de cuatro (77%) beneficiarios indicó que aprendió a mejorar el manejo reproductivo de su ganado, un porcentaje mayor (85.6%) mencionó que aprendió a reducir las enfermedades de su ganado y a aumentar la productividad de la leche (87.6%). Tres de cuatro ganaderos beneficiarios (76.6%) declararon que habían aprendido con el proyecto a mejorar la calidad de la leche, siete de cada diez beneficiarios (69.9%) aprendieron del proyecto a obtener mayores ingresos por la venta de la leche, el 79.5% aprendió a producir subproductos de leche, el 89.6% a mejorar la forma de elaborar los productos, el 88.2% a mejorar la calidad de sus productos, el 74.6% a saber negociar mejor con el comprador y el 67% a mejorar el registro de su establo.

En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios con algunas actividades del proyecto, los mayores niveles de satisfacción corresponden a los talleres de capacitación en manejo técnico de ganado vacuno, manejo de pastos y sanidad animal 65.9% (15.5% muy satisfecho y 50.4% algo satisfecho), los talleres de capacitación en mejora de la calidad de la leche, negociación y articulación comercial 66.1% (17.6% muy satisfecho y 48.5% algo satisfecho) y los horarios de las capacitaciones o talleres 64.88% (14.7% muy satisfecho y 50.1% algo satisfecho). Los menores niveles de satisfacción pertenecen a los profesores de las capacitaciones o talleres (50.9%: muy satisfecho 12.8% y algo satisfecho 38.1%), los temas tratados en los capacitaciones o talleres (54.3%: muy satisfecho 15.4% y algo satisfecho 38.9%) y los talleres de capacitación en gestión empresarial como costos, planificación y manejo de registros, y habilidades blandas (55.1%: muy satisfecho 16.2% y algo satisfecho 38.9%). En cuanto al mayor beneficio que recibieron los ganaderos al participar en el proyecto, las respuestas con mayores frecuencias fueron: asesoramiento en inseminación del ganado (34.9%), buenas prácticas de sanidad (11.5%) y mejoramiento de la producción de leche (10.9%). El porcentaje que sabe a qué institución recurrir para que le apoye a seguir mejorando la gestión de su ganado es bastante reducido (2.4%), los cuales mencionaron a la Municipalidad de Acolla (41.5%), el MINAG (41.5%) y la ONG Solid Perú (17.1%).

El proyecto ha sido pertinente debido a que la ganadería es una actividad importante en la economía local y existen muchos aspectos que mejorar, algunos de los cuales han sido abordados por el proyecto. Respecto a la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo cerca de cumplir la de ingresos mensuales por la venta de leche y/o subproductos lácteos, la cual cumplió en 94.4%. En la creación de puestos de trabajo, no se generaron puestos de trabajo adicionales y en cuanto al fortalecimiento de capacidades de gestión, técnicas y de comercialización, alcanzó el 80% de la meta. En relación a la eficiencia, en términos de ingresos se obtuvo un incremento de 325 soles mensuales a 354 productores de leche, es decir, un incremento anual total de 1,308,600 soles. Si tenemos en cuenta los tres años del proyecto, se habría generado un incremento de ingresos 4,141,800 de soles con una inversión de 1,979,987 soles (sin contar el aporte de los beneficiarios), es decir, 2.09 soles por cada sol invertido en el proyecto.

3 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

La asociatividad de los productores y la articulación con los mercados son temas pendientes a desarrollar. La mayoría de ellos siguen vendiendo sus productos de manera independiente a acopiadores, lo que implica que oferten sus productos a precios bajos, si se comparan con los precios finales que sus productos llegan a tener. Los propios beneficiarios consideran que esos son puntos pendientes a desarrollar y que los productores consideran como claves para hacer sostenible la producción de leche y sus derivados. Hubo problemas para lograr que los productores decidan asociarse. Las personas que estuvieron involucradas en el proyecto refieren que esto se debe a que hay mucha desconfianza en las localidades, debido a que este proyecto era la primera intervención externa.

Se recomienda: 1. tomar en cuenta desde el diseño de las actividades las características del ámbito geográfico y de los beneficiarios (experiencia previa con proyectos, nivel educativo, diversidad cultural, temas de género, etc.), para el fomento de la asociatividad. 2. Afrontar los temas comerciales desde el inicio del proyecto, dado que su período de maduración es bastante largo, especialmente cuando no hay experiencia en emprendimientos asociativos. 3. Tener en cuenta la no continuidad de los proyectos cuando hay cambios en la gestión de los gobiernos locales, al tener que coordinar con una nueva gestión los procesos se suelen retrasar y con ello las actividades programadas. 4. Se sugiere que futuras intervenciones contemplen una etapa de sensibilización y socialización del proyecto de mayor duración, y así poder involucrar a una mayor cantidad de productores, y superar la desconfianza que suelen tener con las intervenciones del Estado. 5. La comercialización y las ventajas de asociatividad son temas que quedaron pendientes. En ese sentido, un próximo proyecto en la localidad podría centrarse en estos aspectos, ya que los productores cuentan con capacidades desarrolladas en el tema de producción y elaboración de productos.

4 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

2. EL PROYECTO

2.1 Ficha del proyecto

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre del proyecto	Incremento del ingreso neto de familias productoras de leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho
Código del proyecto	C-15-24
Nombre de la IE	Municipalidad Distrital de Chiara
Localización	El proyecto está localizado en el distrito de Chiara, el cual se encuentra en la zona sur central de la provincia de Huamanga
Ámbito de intervención	El proyecto se desarrolla en los centros poblados (C.P. Allpachaca, C.P. Manallasacc, C.P. Sachabamba, C.P. Quishuarcancha, C.P. Raccaraccay, C. P. Valenzuela, C.P. Quishuarcancha, Condorcocha, Minascucho, Secchapampa, Santa Rosa, Pucaccasa, Chanchayllo, Huarapite, Ichubamba, Intihuasi, Motoy Alta, Chupas, Quishuar, Liriopata, Yanapiruro, Marayvilca, Hullccapucro, Bellavista, Cochabamba Baja, Chiara Capital y el C.P. Llachoccmayo) del distrito de Chiara.
N° de beneficiarios según ámbito de intervención	375 productores de leche en el distrito de Chiara

INFORMACIÓN TÉCNICA

Finalidad	Contribuir a consolidar la producción de leche en el distrito de Chiara, provincia de Huamanga, región Ayacucho.
Propósito	Indicador
Incrementar los ingresos netos de familias productoras de leche del distrito de Chiara.	<ul style="list-style-type: none"> ✘ 375 beneficiarios han incrementado sus ingresos netos mensuales de S/. 64.64 a S/. 320.29 por la actividad productiva de la leche al finalizar el proyecto. ✘ 507 empleos permanentes generados al finalizar el proyecto. ✘ 375 beneficiarios fortalecen sus conocimientos y habilidades sobre gestión empresarial, técnicas de producción de leche y comercialización al finalizar el proyecto.
Componentes	Indicador
1. Mejorar las competencias en gestión empresarial de los productores de leche y sus organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> ✘ 375 beneficiarios gestionan empresarialmente su unidad productiva al finalizar el proyecto. ✘ 01 organización consolidada brinda servicios requeridos al finalizar el proyecto. ✘ 25 líderes gestionan con visión empresarial sus organizaciones al finalizar el proyecto.
2. Mejorar la productividad de los productores de leche	<ul style="list-style-type: none"> ✘ 375 beneficiarios con habilidades y destrezas fortalecidas producen leche de calidad al finalizar el proyecto. ✘ 375 beneficiarios han incrementado la productividad de 6 a 9 litros de leche por vaca por día al finalizar el proyecto.

5 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

-
- | | | |
|--|---|---|
| 3. Mejorar las competencias de los productores para la comercialización de leche | × | 375 beneficiarios fortalecen sus competencias para la comercialización de la leche al finalizar el proyecto. |
| | × | 375 beneficiarios comercializan 9,444 toneladas de leche y derivados al finalizar el proyecto, 2,600 t el primer año, 3,150 t el segundo año y 3,694 t el tercer año. |
-

Fuente: Municipalidad Distrital de Chiara. POA del Proyecto. 2016.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1. Pertinencia

Esta categoría se refiere a la adecuación de los objetivos definidos por un proyecto social con los problemas identificados y los intereses manifiestos de la población de la zona de intervención. En otras palabras, la pertinencia trata de identificar si la propuesta de cambio del proyecto responde a los principales problemas que afectan a la población beneficiaria. En ese sentido, una evaluación ex post busca averiguar fundamentalmente dos aspectos: 1) el proyecto logró resolver los problemas identificados en la zona de intervención, y 2) el grado de satisfacción de la población beneficiaria en torno al proyecto y sus resultados.

3.2. Sostenibilidad

La sostenibilidad hace referencia a la situación en el que la población beneficiaria puede mantener los cambios logrados por un proyecto social luego de su culminación. Es decir, la sostenibilidad está relacionado con el empoderamiento de los beneficiarios para garantizar la continuidad de la mejora de calidad de vida lograda por el proyecto, sin la necesidad de establecer relaciones de dependencia con la institución u organización que ejecutó la intervención social. Al respecto, una evaluación ex post debe enfocarse principalmente en cuatro aspectos de la sostenibilidad: 1) económico, 2) medioambiental, 3) política y 4) social.

3.3. Eficacia

Consiste en alcanzar las metas establecidas

3.4. Eficiencia

Consiste en lograr las metas con la menor cantidad de recursos. 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.

4. EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

4.1. 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.

4.2. Metodología de Estudio

El presente estudio utiliza tanto metodología cuantitativa como metodología cualitativa.

4.2.1. Metodología Cuantitativa

El método cuantitativo consiste en desarrollar una encuesta a una muestra de 205, esta etapa también incluye un trabajo de campo para ello se identificó y seleccionó 04 encuestadores y 01 supervisor quienes aplicaron 205 encuestas¹ a beneficiarios directos del proyecto mediante el empleo del cuestionario debidamente estructurado y el padrón de beneficiarios².

^{1/} La Relación de Entrevistados en el Anexo 1

^{2/} Relación de Beneficiarios Facilitada por FONDOEMPLEO, donde se presenta en el Anexo 2

8 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

4.2.1.1 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 todos los beneficiarios que, en los listados entregados por FONDOEMPLEO. Se aplicó una muestra (Panel) de beneficiarios de la Línea de Base. El tamaño de muestra fue de 205 beneficiarios y se obtuvo a la siguiente formulación:

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

Para el estudio, desde la línea de base se planteó aplicar una encuesta panel, por esta razón al tamaño de muestra calculado y proporcionado por Fondoempleo al 5% de error y con un 95% de confianza, se le agrego un 10% considerando las pérdidas que podrían ocurrir durante la vida del proyecto, sin embargo desde el primer año del proyecto se evidencia una cantidad importante de retiro de beneficiarios por múltiples motivos; al final del proyecto la reestructuración de los padrones de beneficiarios con los retiros y reinscripciones de nuevos productores, supero largamente las previsiones contempladas en el tamaño de muestra, cuya variación fluctuaba entre 18% y 40% (perdida de muestra). Ante este inconveniente se propuso reconstruir la muestra del año base haciendo encuestas retrospectivas complementadas con encuestas a profundidad para ayudar a la recordación. Reconstruida la muestra de la línea base, se expandió a los padrones finales al cierre de cada proyecto, a fin de que los resultados sean estrictamente comparables.

Recomponer el tamaño de la muestra panel de línea de base retrospectivamente, no es la mejor alternativa porque introduce demasiados errores no muestrales dado que difícilmente se puede reconstruir la información de los agricultores tres años atrás.

En el caso de proyectos de este tipo donde suele haber un número importante de salidas y entradas de beneficiarios a lo largo del proyecto, es conveniente realizar una evaluación de medio término de los indicadores de propósito, afín de que las instituciones se retroalimenten y tomen las medidas necesarias si los indicadores no están de acuerdo a las metas esperadas.

Es importante destacar, que según el POA1 el padrón era de 375 beneficiarios, sin embargo, ante la renuncia de beneficiarios inscritos en el proyecto la entidad ejecutora decidió ampliar la inscripción a nuevos beneficiarios, los cuales aumentaron en número. Fondoempleo con el objeto de constatar que los beneficiarios que fueron encuestados en la línea de base se encontraban en el padrón final del proyecto, hizo la verificación del padrón de beneficiarios del proyecto en marzo 2019 y constató que llegaban a 401 beneficiarios. No obstante, se encontró que no todos los beneficiarios encuestados en la línea de base se encontraban en el padrón por diversos motivos.

9 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En este sentido, previo al inicio del trabajo de campo y en coordinación con el personal de contacto de la Institución Ejecutora del proyecto, se hizo una nueva comparación del padrón inicial con el nuevo padrón, a fin de constatar lo evidenciado y detectar posibles cambios, concluyendo que el padrón final constaba de 401 beneficiarios, el cual fue usado para el presente informe.

La muestra se distribuyó de manera proporcional al número de beneficiarios por centro poblado y de 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
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	ALLPACHAKA	39
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	RACCARACCAY	19
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	VALENZUELA	20
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	QUISHUARCANCHA	29
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	SACHABAMBA	40
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	MANALLASACC	40
AYACUCHO	HUAMANGA	CHIARA	QUISHUARCANCHA PUYTOCC	18

205

Sobre el Trabajo de Campo

a. Actividades Preparatorias: Capacitación del Personal de Campo

La capacitación se realizó durante 3 días en una sede de la ciudad de Ayacucho, fueron 2 días de clases teóricas y un día de práctica de campo. Estuvo dirigida al supervisor y los encuestadores. La convocatoria de personal fue local, todos los postulantes tenían experiencia en encuestas de hogares y/o productivas en el medio rural y contaban con formación técnico-académica en el área de agronomía. El curso estuvo a cargo de un profesional del equipo técnico del Instituto Cuánto.

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 de aprovechar la experiencia de los encuestadores. Además, se hicieron demostraciones sobre el llenado de los diferentes formatos.

10 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 3.1. Región Ayacucho: Detalles del Curso de Capacitación

Ciudad/Sede Capacitación	Capacitador	Personal Capacitado	Horario	Fecha de Capacitación
Ayacucho	Samuel Rojas Alarcón	Supervisores: 1 Encuestadores: 4	9 am a 6 pm	Del 27 al 29 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 Ayacucho: Resultados del Curso de Capacitación

Cargo	Nombres y Apellidos	Evaluación		
		Gabinete	Campo	Final
Supervisora	Paul Urbina Gutiérrez	B	MB	MB
Encuestador	Manuel Jesús Urbina Gutiérrez	B	MB	MB
Encuestadora	Liz Daneza Enciso López	B	B	B
Encuestadora	Doris Avendaño Villacrises	B	B	B
Encuestadora	Fiorela Lopez Gomez	B	B	B

b. Trabajo de Campo

La operación de campo se efectuó del 30 de agosto al 18 de septiembre haciendo un barrido por cada centro poblado.

La cobertura alcanzada en la Encuesta Económica Productiva para Lácteos, en la región Ayacucho, fue del 100%.

Entre los factores que facilitaron el trabajo de campo resaltan:

- El concurso de personal local, 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, la Municipalidad Distrital de Chiara, de Ayacucho; en la validación del padrón de beneficiarios.

4.2.2. Metodología Cualitativa

En el marco del enfoque cualitativo se utilizaron dos herramientas metodológicas. Por un lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a un representante de la IE, funcionario de la IP local relacionado al sector pecuario, y representante de la Organización Formada/Fortalecida. Por otro lado, se realizaron historias de vida de cuatro productores pecuarios 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

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

Para la Institución Pública:

- Sobre el ganado lechero
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

12 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Para la Organización Formada/Fortalecida:

- Sobre la Organización
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

✓ Agenda de Entrevistas

Gracias al contacto provisto por FONDOEMPLEO, el 02 de setiembre se agendó la entrevista con un funcionario de la IP: Agencia Agraria de Huamanga. En segundo lugar, se agendó una entrevista con el representante de la Organización Formada/Fortalecida: Asociación de Productores Lácteos Nuevo Progreso Allpachaca. Luego, se agendó una entrevista con el representante de la IE: Municipalidad Distrital de Chiara.

✓ Taller de Capacitación de Instrumentos Metodológicos con el Entrevistador

El día 28 de agosto se llevó a cabo en Lima el taller con el sociólogo Luis Palomino, especialista cualitativo. 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 pecuarios 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:

- La Familia y la Vivienda
- Presupuesto Familiar
- Actividades Agrícolas de la Familia
- La cadena de Valor de la leche
- Productos lácteos
- Asociatividad
- El Proyecto
- Sostenibilidad

13 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

✓ Reclutamiento de productores agrícolas beneficiarios

Previa 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 el sociólogo Luis Palomino, especialista cualitativo. 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 el sociólogo Luis Palomino, especialista cualitativo. Primero, en la ciudad de Huamanga, el día 02 de setiembre se realizó la entrevista con Valentín Faustino Tenorio Bedrillana, funcionario responsable de la IP: Oficina Agraria de Chiara – Agencia Agraria de Huamanga, cuya duración fue de 41 minutos. Luego, en el Centro Poblado Allpachaca del distrito de San José de Ticllias, el 05 de setiembre se llevó a cabo la entrevista con Jesús Salvatierra Carrión, presidente de la Organización Formada/Fortalecida: Asociación de Productores Lácteos Nuevo Progreso Allpachaca, la cual duró 39 minutos. Finalmente, en el distrito de Chiara, el 06 de setiembre se desarrolló la entrevista con el representante de la IE Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, que duró alrededor de 1 hora.

Durante la realización de las entrevistas el funcionario de la IP y el representante de la IE, no se presentaron dificultades significativas. En cambio, debido a la poca disposición y disponibilidad de tiempo del presidente de la Organización Formada/Fortalecida, la entrevista se realizó durante el desarrollo de sus actividades productivas, ocurriendo frecuentes interrupciones.

14 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Historias de vida

El trabajo de campo para la aplicación de esta herramienta metodológica también estuvo a cargo del sociólogo Luis Palomino, especialista cualitativo durante el periodo del 02 al 08 de setiembre, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a profundidad a los cuatro productores beneficiarios del proyecto, residentes en el distrito de Chiara. Estas entrevistas tuvieron una duración aproximada entre 1 hora 20 minutos y 1 hora 45 minutos.

De manera general se logró recopilar toda la información que fue requerida. Sin embargo, dos entrevistas presentaron dificultades tales como poca disponibilidad de tiempo de los beneficiarios, interrupciones por actividades productivas y familiares.

4.2.3.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

4.3. Periodo de Referencia del Estudio

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

15 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

5. RESULTADOS

5.1. Caracterización de la Población Beneficiaria (Leche)

La presente subsección presenta los resultados de la aplicación de la encuesta de evaluación final, la cual muestra las principales características de los beneficiarios del proyecto dedicados a la producción de leche.

a. Tamaño de la Unidad Agropecuaria

El Cuadro N° 1 muestra que la mayor parte de Unidades Agropecuarias (UA) de los beneficiarios corresponde a la pequeña agricultura (de 3 a 9.9 hectáreas), porcentaje que se eleva de 62.4% en la línea de base a 77.8% en la evaluación final. Como segundo grupo en importancia se encuentra el minifundio (menos de 3 hectáreas), el cual pasó de 30.7% en la línea de base a 17.9% en la evaluación final. En tanto que los que corresponden a la mediana agricultura (de 10 a 49 hectáreas) se reducen de 7.0% en la línea de base a 4.4% en la evaluación final. En promedio, las Unidades Agropecuarias muestran en la evaluación final un ligero incremento de área de 4.4 ha. a 4.8 ha. Cabe señalar que estos cambios se deben a las variaciones experimentadas en el universo de beneficiarios, siendo que algunos salieron y otros se incorporaron al proyecto.

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 de la Unidad Agrícola (Héctareas Promedio)		4.4			Tamaño de la Unidad Agrícola (Héctareas Promedio)		4.8		
Tamaño de la Unidad Agrícola	Minifundio (< a 3 ha)		123	30.7	Tamaño de la Unidad Agrícola	Minifundio (< a 3 ha)		72	17.9
	Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)		250	62.4		Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)		312	77.8
	Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)		28	7.0		Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)		18	4.4
	Gran agricultura (de 50 a más ha)		0	0.0		Gran agricultura (de 50 a más ha)		0	0.0
	Total		401	100.0		Total		401	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

Perfil del productor agropecuario

El Cuadro N° 2 indica que las Unidades Agropecuarias conducidas por mujeres se mantuvieron en la mitad (50.3%) a lo largo del proyecto. La edad promedio de los productores agrarios pasó de 41 a 43 años y en composición etaria el grupo de mayor porcentaje fue el de 40 a 49 años (33.3%) en la evaluación final, mientras que en la línea de base fue el de 30 a 39 años (37%).

El Cuadro N° 2 también nos señala un ligero incremento en los que poseen educación secundaria (de 39.0% a 43.5%) y una también ligera reducción entre los que tienen educación primaria (de 52.5% a 48.5%), debido a que salieron del proyecto beneficiarios con educación primaria y se incorporaron beneficiarios con educación secundaria.

También se aprecia que los beneficiarios que se dedican a una actividad productiva diferente a la actividad agropecuaria se incrementaron, pasando de 3.1% a 11.4%, debido

16 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

a la necesidad de mayores recursos monetarios para las familias. Las actividades complementarias de mayor frecuencia fueron comercio y transporte.

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	199	49.7		Sexo	Hombre	199	49.7
	Mujer	202	50.3			Mujer	202	50.3
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Edad				41	Edad			43
Rangos de edades	Menores de 30 años	58	14.3		Rangos de edades	Menores de 30 años	40	9.9
	De 30 a 39 años	148	37.0			De 30 a 39 años	115	28.6
	De 40 a 49 años	105	26.2			De 40 a 49 años	134	33.3
	De 50 a 59 años	66	16.4			De 50 a 59 años	76	19.0
	De 60 a 69 años	23	5.6			De 60 a 69 años	32	7.9
	Más de 70 años	2	0.4			Más de 70 años	5	1.2
Total	401	100.0		Total	401	100.0		
Nivel de educación del productor	Sin nivel	14	3.6		Nivel de educación del productor	Sin nivel	11	2.8
	Primaria	211	52.5			Primaria	194	48.5
	Secundaria	157	39.0			Secundaria	175	43.5
	Superior No Universitaria	16	4.0			Superior No Universitaria	18	4.4
	Superior Universitaria	3	0.8			Superior Universitaria	3	0.8
Total	401	100.0		Total	401	100.0		
¿Además de dedicarte a la agropecuaria, realizas otra actividad económica?	Si	13	3.1		¿Además de dedicarte a la agropecuaria, realizas otra actividad económica?	Si	46	11.4
	No	388	96.9			No	355	88.6
	Total	401	100.0			Total	401	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

Tenencia del ganado vacuno y propósito de la crianza por Unidad Agropecuaria

En el cuadro 3 se aprecia que la tenencia de ganado vacuno se ha incrementado en el periodo de implementación del proyecto de Fondoempleo, lo cual sucede en casi todos los grupos del hatu ganadero, con la excepción de los toretes y los bueyes, en los cuales la tenencia se redujo en 2.3% y 1% respectivamente. En los grupos donde el aumento fue mayor se encuentran los toros (pasando el porcentaje de propietarios de 14.2% en la línea de base a 35.2% en la evaluación final), las terneras en crecimiento (pasando el porcentaje de propietarios de 36.9% en la línea de base a 53.3% en la evaluación final) y las vaquillonas (pasando el porcentaje de propietarios de 40.5% en la línea de base a 56.8% en la evaluación final).

17 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 03 Línea de base: Tenencia de ganado vacuno				Cuadro 03 Evaluación Final: Tenencia de ganado vacuno			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
Tenera lactante	Si	346	86.3	Tenera lactante	Si	379	94.4
	No	55	13.7		No	22	5.6
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Tenera en crecimiento	Si	148	36.9	Tenera en crecimiento	Si	214	53.3
	No	253	63.1		No	187	46.7
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Terneros	Si	111	27.7	Terneros	Si	124	31.0
	No	290	72.3		No	277	69.0
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Vaquillonas	Si	162	40.5	Vaquillonas	Si	228	56.8
	No	239	59.5		No	173	43.2
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Vacas o vaquillonas preñadas	Si	221	55.0	Vacas o vaquillonas preñadas	Si	227	56.5
	No	180	45.0		No	174	43.5
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Vacas en producción	Si	401	100.0	Vacas en producción	Si	401	100.0
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Vacas en saca	Si	107	26.6	Vacas en saca	Si	164	41.0
	No	294	73.4		No	237	59.0
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Toros	Si	57	14.2	Toros	Si	141	35.2
	No	344	85.8		No	260	64.8
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Toretes	Si	127	31.8	Toretes	Si	118	29.5
	No	274	68.2		No	283	70.5
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Bueyes	Si	4	1.0	Bueyes	Si	0	0.0
	No	397	99.0		No	401	100.0
	Total	401	100.0		Total	401	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

En cuanto a la tenencia de ganado por raza, a lo largo del proyecto se redujo la cantidad de animales de raza criolla mejorada de 330 a 303 ejemplares. La cantidad de animales de raza Brown Swiss se incrementó de 3,939 a 4,728 ejemplares, subiendo el promedio de 9.8 a 11.8 por propietario. La cantidad de animales de raza Normando también se incrementó de 7 a 31 ejemplares, en tanto que la cantidad total de animales de otras razas se redujo apreciablemente de 232 a 121 ejemplares.

Cuadro 03 Línea de base: Tenencia de ganado vacuno			Cuadro 03 Evaluación Final: Tenencia de ganado vacuno		
	Suma	Media		Suma	Media
Cantidad total de animales de raza criolla mejorada	330	0.8	Cantidad total de animales de raza criolla mejorada	303	0.8
Cantidad total de animales de raza Brown Swiss	3939	9.8	Cantidad total de animales de raza Brown Swiss	4728	11.8
Cantidad total de animales de raza Normando	7	0.0	Cantidad total de animales de raza Normando	31	0.1
Cantidad total de animales de Otras Razas	232	0.6	Cantidad total de animales de Otras Razas	121	0.3

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

18 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En relación a la tenencia de ganado vacuno por propósito, a lo largo del proyecto se nota un incremento importante en los reproductores (de 52 a 152) pasando de 13% en la línea de base a 37.8% en la evaluación final. También se aprecia un incremento en el ganado destinado a engorde (de 82 a 117) pasando de 20.5% en la línea de base a 29.3% en la evaluación final. En tanto que se redujo el ganado destinado a la venta, pasando de 45.2% en la línea de base a 28.9% en la evaluación final, así como el ganado destinado al trabajo, pasando de 14.2% en la línea de base a 6.1% en la evaluación final.

Cuadro 03 Línea de base: Tenencia de ganado vacuno				Cuadro 03 Evaluación Final: Tenencia de ganado vacuno			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
Principal propósito de la crianza del ganado	Engorde	82	20.5	Principal propósito de la crianza del ganado	Engorde	117	29.3
	Leche	401	100.0		Leche	401	100.0
	Trabajo	57	14.2		Trabajo	24	6.1
	Venta	181	45.2		Venta	116	28.9
	Reproductor	52	13.0		Reproductor	152	37.8
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto				Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto			

Organización de los productores

En el cuadro 4 se aprecia que el principal motivo para la crianza de ganado vacuno es 'por costumbre', tanto en la línea de base (68.5%) como en la evaluación final (78.2%), el segundo motivo en la línea de base fue por los subproductos (46.8%) mientras que en la evaluación final fue porque tiene precio asegurado (31.8%), el tercer motivo es porque es rentable, tanto en la línea de base (31.6%) como en la evaluación final (24.1%). Las alternativas de respuesta son múltiples, motivo por el cual los porcentajes pueden sumar más de 100.

En la relación a la pertenencia a una organización relacionada a la producción de leche, quesos o yogurt, en la línea de base el 8.5% contestó que pertenecía, porcentaje que se redujo a 6.8% en la evaluación final. Entre los productores que pertenecen a alguna organización, las principales ventajas que obtuvieron fueron la asistencia técnica (60.8%) y la venta asegurada (18.2%) en la línea de base, en tanto que en la evaluación final fueron la venta asegurada (65.0%) y el mejor precio de venta (14.5%). Existen varios motivos, explicados más adelante, para no tener interés en organizarse, uno con mucho peso usualmente es que las ventas individuales son pagadas al contado o en pocos días, en tanto que en las ventas colectivas el pago se materializa en un plazo mayor. Otro motivo es la desconfianza que se tienen los productores.

19 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 04 Línea de base: Organización de los productores agropecuarios				Cuadro 04 Evaluación Final: Organización de los productores agropecuarios			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
Motivos de la crianza del ganado vacuno	No Indica	0	0.0	Motivos de la crianza del ganado vacuno	No Indica	5	1.1
	Por costumbre	275	68.5		Por costumbre	314	78.2
	Tiene comprador	15	3.7		Tiene comprador	30	7.6
	Es rentable	127	31.6		Es rentable	97	24.1
	Tiene precio asegurado	7	1.8		Tiene precio asegurado	127	31.8
	Alta demanda del mercado	2	0.4		Alta demanda del mercado	41	10.2
	Es fácil la crianza del ganado	16	4.0		Es fácil la crianza del ganado	31	7.7
	Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	17	4.3		Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	52	13.0
	Por los subproductos	188	46.8		Por los subproductos	84	20.9
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Antes del proyecto ¿pertenece a una organización relacionada a la producción de leche o de quesos o de yogurt?	Si	34	8.5	Al término del proyecto, ¿pertenece a una organización relacionada a la producción de leche, de quesos y/o de yogurt?	Si	27	6.8
	No	367	91.5		No	374	93.2
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Ventajas obtenida de participar en una organización	Venta asegurada	6	18.2	Ventajas obtenida de participar en una organización	Venta asegurada	18	65.0
	Mejor precio de venta	3	9.5		Mejor precio de venta	4	14.5
	Asistencia técnica	21	60.8		Asistencia técnica	2	8.4
	Crédito	2	6.7		Crédito	2	6.1
	Ninguna	2	4.8		Ninguna	0	0.0
	Charlas	0	0.0		Charlas	2	5.9
	Experiencia	0	0.0		Experiencia	0	0.0
	Total	34	100.0		Total	27	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

Manejo del Hato Ganadero

Tal como nos muestra el cuadro 5, antes del proyecto la mayor parte (79.4%) de los ganaderos usaba la monta natural como sistema reproductivo para preñar al ganado y solo el 20.2% utilizaba la inseminación artificial. Con el proyecto el uso de sistemas reproductivos se invierte, solo el 19.5% usa monta natural, el 70% utiliza la inseminación artificial y un 10.5% practica el empadre dirigido.

Dentro de los ganaderos que utilizan la inseminación artificial, antes del proyecto el 36.8% usa semen nacional, porcentaje que con el proyecto aumenta a 63.1%. Solo el 6.9% usaba semen importado, lo cual aumentó ligeramente a 14.0% con el proyecto. Los que usaban ambos, nacional e importado, pasaron de representar un tercio (31.9%) a una quinta parte (21.5%) de los ganaderos. En tanto que los que desconocían la procedencia del semen bajaron de una cuarta parte (24.4%) a un marginal 1.4% de los ganaderos.

La edad promedio en meses, del primer servicio de las vaquillonas, subió en el lapso de la implementación del proyecto de 18 a 21 meses, en tanto que el tiempo promedio en meses, de descanso de la vaca entre servicios, se redujo sustantivamente de 9 a 3 meses.

20 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 05 Línea de base: Manejo productivo del ganado vacuno				Cuadro 05 Evaluación Final: Manejo productivo del ganado vacuno			
	Recuento	columna	Media		Recuento	columna	Media
Sistema reproductivo usado para preñar al ganado	318	79.4		Sistema reproductivo usado para preñar al ganado	78	19.5	
Monta natural				Monta natural			
Empadre dirigido	2	0.4		Empadre dirigido	42	10.5	
Inseminación artificial	81	20.2		Inseminación artificial	281	70.0	
Total	401	100.0		Total	401	100.0	
Origen del semen				Origen del semen			
Nacional	30	36.8		Nacional	177	63.1	
Importado	6	6.9		Importado	39	14.0	
Nacional e importado	26	31.9		Nacional e importado	60	21.5	
No sabe	20	24.4		No sabe	4	1.4	
Total	81	100.0		Total	281	100.0	
Edad, en meses, del primer servicio de las vaquillonas			18	Edad, en meses, del primer servicio de las vaquillonas			21
Tiempo, en meses, de descanso de la vaca entre servicios			9	Tiempo, en meses, de descanso de la vaca entre servicios			3

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

El cuadro 6 muestra las variaciones en la alimentación del ganado vacuno ocurridas en el periodo de implementación del proyecto de Fondoempleo, el mayor tipo de crianza es el rotativo en ambas encuestas, el cual creció de 31.9% en la línea de base a 46.2% en la evaluación final, a su vez que bajaron los tipos libre o continuo de 30.0% a 15.6% y la estaca de 29.7% a 15.6%. Así mismo, el tipo de crianza de establo permanente creció de 5.7% a 20.1%, mientras que la de cerco eléctrico bajó de 2.8% a 0.4%, siendo marginal. Las alternativas de respuesta son múltiples, motivo por el cual los porcentajes pueden sumar más de 100.

En tipo de alimento, el forraje es el más utilizado por los ganaderos, tanto en la línea de base (95.5%) como en la evaluación final (99.2%), seguido por las sales y vitaminas usados por los ganaderos en la línea de base (85.8%) y en la evaluación final (93.4%). En tercer lugar en importancia figuran los restos de cosecha, que en la línea de base fueron usados por el 55.2% y en la evaluación final por el 32.5%.

En tipo de forraje, se aprecian algunas variaciones, en la línea de base los más usados fueron el rye grass (97.6%), el trébol cultivado (95.7%) y la avena forrajera (94.0%), mientras que en la evaluación final los ganaderos señalaron que usaron más la avena forrajera (93.2%), el rye grass (72.5%) y el trébol cultivado (72.4%).

Dentro de los ganaderos que usaron restos de cosechas en la alimentación del ganado vacuno, los que más se usaron en la línea de base fueron los de avena (86.5%), de papa (50.2%) y de cebada (32.8%), en tanto que en la evaluación final los ganaderos declararon usar los de papa (75.5%), de avena (70.8%) y los de quinua (28.7%). Los pocos ganaderos que usaron insumos para elaborar alimentos concentrados lo hicieron con maíz, afrecho, melaza y sales minerales en la línea de base, en tanto que en la evaluación final señalaron usar solo melaza.

21 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 06 Línea de base: Alimentación del ganado vacuno				Cuadro 06 Evaluación Final: Alimentación del ganado vacuno			
		Recuento	columna			Recuento	columna
Tipo de crianza	Libre o continuo	120	30.0	Tipo de crianza	Libre o continuo	63	15.6
	Estaca	119	29.7		Estaca	71	17.6
	Rotativo	128	31.9		Rotativo	185	46.2
	Establo permanente	23	5.7		Establo permanente	81	20.1
	Cerco eléctrico	11	2.8		Cerco	2	0.4
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Tipo de alimento	Forraje	384	95.9	Tipo de alimento	Forraje	398	99.2
	Restos de cosecha	221	55.2		Restos de cosecha	130	32.5
	Concentrado (marca)	23	5.7		Concentrado (marca)	10	2.5
	Concentrado elaborado por ganadero	6	1.6		Concentrado elaborado por ganadero	2	0.4
	Sales y vitaminas	344	85.8		Sales y vitaminas	374	93.4
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Tipo de forraje	Alfalfa	2	0.5	Tipo de forraje	Alfalfa	7	1.7
	Avena forrajera	361	94.0		Avena forrajera	371	93.2
	Cebada	72	18.7		Cebada	3	0.8
	Rye Grass	375	97.6		Rye Grass	288	72.5
	Trébol cultivado	368	95.7		Trébol cultivado	288	72.4
	Totora	6	1.6		Totora	0	0.0
	Chala	0	0.0		Chala	27	6.7
	Total	384	100.0		Total	398	100.0
Restos de cosecha	De haba	19	8.6	Restos de cosecha	De haba	3	2.5
	De cebada	73	32.8		De cebada	11	8.1
	De quinua	28	12.6		De quinua	37	28.7
	De avena	191	86.5		De avena	92	70.8
	De papa	111	50.2		De papa	98	75.5
	De maíz	56	25.2		De maíz	17	13.2
Total	221	100.0	Total	130	100.0		
Insumos usados para elaborar alimentos concentrados	Maíz	2	36.3	Insumos usados para elaborar alimentos concentrados	Maíz	0	0.0
	Afrecho	2	36.3		Afrecho	0	0.0
	Melaza	2	36.3		Melaza	2	100.0
	Sales minerales	4	63.7		Sales minerales	0	0.0
	Total	6	100.0		Total	2	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

En relación al manejo de pastos, el cuadro 7 señala que en la línea de base más de la mitad (55.3%) usaron pastos naturales y cultivados, mientras que en la evaluación final casi la totalidad (94.5%) usó ambos pastos. Dentro de los pastos cultivados, los más usados en la línea de base fueron el rye grass (96.8%), la avena (95.0%) y el trébol cultivado (94.6%), en tanto que en la evaluación final los ganaderos se concentran en los cultivos de avena (99.4%), así como trébol y rye grass (97.4%). Las alternativas de respuesta son múltiples, motivo por el cual los porcentajes pueden sumar más de 100.

Cuadro 07 Línea de base: Manejo de pastos				Cuadro 07 Evaluación Final: Manejo de pastos			
		Recuento	columna			Recuento	columna
Tipo de pasto usado para alimentar al ganado	Solo pastos naturales	2	0.4	Tipo de pasto usado para alimentar al ganado	Solo pastos naturales	0	0.0
	Solo pastos cultivados	151	37.6		Solo pastos cultivados	22	5.5
	Ambos	222	55.3		Ambos	379	94.5
	Ninguno	27	6.7		Ninguno	0	0.0
	Total	401	100.0		Total	401	100.0
Pastos cultivados según cultivo	Alfalfa	4	1.2	Pastos cultivados según cultivo	Alfalfa	2	0.6
	Avena	354	95.0		Avena	399	99.4
	Cebada	46	12.3		Cebada	0	0.0
	Rye grass	361	96.8		Rye grass	0	0.0
	Trébol cultivado	353	94.6		Trébol cultivado	0	0.0
	Eno y Trébol	0	0.0		Eno y Trébol	7	1.7
	Trébol y Rye grass	0	0.0		Trébol y Rye grass	390	97.4
Total	373	100.0	Total	401	100.0		

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

22 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

El cuadro 8 nos muestra las variaciones experimentadas en sanidad animal en el lapso del proyecto. La realización de destete de becerro aumentó ligeramente de 7.0% a 8.1%.

El promedio de días del destete bajó de 37 a 19 días. Los que recibieron asistencia sanitaria se mantuvieron en niveles altos, 98.8% en la línea de base y 99.2% en la evaluación final. Los que ofrecieron asistencia sanitaria fueron mayormente los técnicos particulares, tanto en la línea de base (86.6%) como en la evaluación final (57.1%), lo que evidencia que los técnicos del proyecto no atienden a toda la demanda por asistencia sanitaria de los ganaderos. La reducción experimentada es explicada por el aumento de los técnicos de otra institución/proyecto (de 3.9% a 12.2%) y el promotor del proyecto (de 0.8% a 17.3%).

El control de parásitos fue realizado por la mayoría de los ganaderos, aunque se redujo ligeramente de 99.4% en la línea de base a 97.2% en la evaluación final, probablemente por falta de recursos de algunos beneficiarios para realizar el control. El control de parásitos internos se mantuvo en tres al año, mientras que el control de parásitos externos bajó de tres a dos al año. En cuanto a la aplicación de vacunas al ganado, se incrementó la aplicación para fiebre aftosa de 35.5% a 46.1% y los de carbunco/triple aumentaron de 79.0% a 87.6%, en tanto que las aplicaciones para brucelosis se redujeron de 41.0% a 27.5%. Las alternativas de respuesta son múltiples, motivo por el cual los porcentajes pueden sumar más de 100.

Los ganaderos que realizaron diagnósticos a su ganado para mastitis aumentaron de 35.0% a 56.5% y para parasitosis se incrementó de 15.8% a 32.5%, mientras los que no realizaron diagnósticos descendieron de 41.1% a 32.9%. El ordeño es realizado de manera manual por los ganaderos, tanto en la línea de base (100.0%) como en la evaluación final (98.2%). La limpieza de ubres antes del ordeño subió de 84.1% a 98.0%, el lavado de manos antes del ordeño se incrementó de 85.6% a 91.8%, el sellado de ubres al finalizar el ordeño subió de 3.1% a 14.6%, siendo parte de las actividades fomentadas por el proyecto para adoptar mejores prácticas ganaderas. Los métodos de identificación del ganado más usados son el nombre, el cual aumentó de 46.1% a 59%, y el arete, el cual disminuyó de 50% a 29.9%. El registro de información se incrementó de manera apreciable, en producción de 1.2% a 41.9%, en reproducción de 5.3% a 50%, en control sanitario de 17.5% a 40.8% y en alimentación de 0% a 20%.

23 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 08 Línea de base: Sanidad animal del ganado vacuno				Cuadro 08 Evaluación Final: Sanidad animal del ganado vacuno				
		Recuento	% del N de la columna	Media		Recuento	% del N de la columna	Media
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Realizabas deteste de becerro?	Si	28	7.0		¿Realizabas deteste de becerro?	Si	32	8.1
	No	373	93.0			No	369	91.9
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
¿A los cuantos días realizabas el deteste de becerro?				37	¿A los cuantos días realizabas el deteste de becerro?			19
En los 12 meses previos a tu ingreso al proyecto, ¿tu ganado recibió atención sanitaria?	Si	396	98.8		En los 12 meses previos ¿tu ganado recibió atención sanitaria?	Si	398	99.2
	No	5	1.2			No	3	0.8
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
¿Quién te ofreció la atención sanitaria?	MINAG	7	1.8		¿Quién te ofreció la atención sanitaria?	MINAG	2	0.4
	Técnico particular	343	86.6			Técnico particular	227	57.1
	Técnico de otra	15	3.9			Técnico de otra	49	12.2
	Promotor del proyecto	3	0.8			Promotor del proyecto	69	17.3
	Senasa	23	5.8			SENASA	39	9.9
	Lo hizo el mismo	0	0.0			Lo hizo el mismo	11	2.7
	Automedico	5	1.2			Municipalidad de Chiara	2	0.4
Total	396	100.0		Total	398	100.0		
En los 12 meses previos a tu ingreso al proyecto, ¿realizaste control parasitario a tu ganado?	Si	394	99.4		En los 12 meses previos, ¿realizaste control parasitario a tu ganado?	Si	387	97.2
	No	2	0.6			No	11	2.8
	Total	396	100.0			Total	398	100.0
¿Cuántas veces realizaste el control parasitario? - Interno				3	¿Cuántas veces realizaste el control parasitario? - Interno			3
¿Cuántas veces realizaste el control parasitario? - Externo				3	¿Cuántas veces realizaste el control parasitario? - Externo			2
Aplicación de vacunas al ganado	Si, aftosa	141	35.5		Aplicación de vacunas al ganado	Si, aftosa	184	46.1
	Si, carbunco/triple	313	79.0			Si, carbunco/triple	348	87.6
	Si, brucelosis	162	41.0			Si, brucelosis	109	27.5
	Parasitosis	2	0.6			Si, Alicuya	2	0.4
	No	14	3.6			No	15	3.7
	Oxitocina	2	0.6			Oxitocina	0	0.0
	Bronco	2	0.6			Bronco	0	0.0
	Gatusol	2	0.4			Dosificar	4	1.0
	Total	396	100.0			Total	398	100.0
	Pruebas diagnósticas al ganado	No indica	5	1.2			Pruebas diagnósticas al ganado	Si, brucelosis
Si, brucelosis	57	14.2		Si, mastitis (CMT)	225	56.5		
Si, mastitis (CMT)	140	35.0		Si, parasitosis	129	32.5		
Si, parasitosis	63	15.8		Si, Neumonía	6	1.6		
No	165	41.1		No	131	32.9		
Si, Sangre	0	0.0		Si, Sangre	5	1.2		
Total	401	100.0		Total	398	100.0		
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Qué tipo de ordeño usabas?	No indica	0	0.0		¿Qué tipo de ordeño usas?	No indica	3	0.8
	Manual	401	100.0			Manual	394	98.2
	Mecánico	0	0.0			Mecánico	2	0.4
	Ambos	0	0.0			Ambos	2	0.6
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Limpiabas las ubres antes del ordeño?	No indica	0	0.0		¿Limpiabas las ubres antes del ordeño?	No indica	3	0.8
	Si	337	84.1			Si	393	98.0
	No	64	15.9			No	5	1.2
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Te lavabas las manos antes del ordeño?	No indica	0	0.0		¿Te lavas las manos antes del ordeño?	No indica	3	0.8
	Siempre	343	85.6			Siempre	368	91.8
	A veces	56	14.0			A veces	28	6.9
	Nunca	2	0.4			Nunca	2	0.6
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Realizabas el sellado de ubres al finalizar el ordeño?	No indica	0	0.0		¿Realizas el sellado de ubres al finalizar el ordeño?	No indica	3	0.8
	Siempre	12	3.1			Siempre	58	14.6
	A veces	12	3.1			A veces	63	15.6
	Nunca	376	93.8			Nunca	277	69.0
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Antes de tu ingreso al proyecto, ¿Cuál era tu método de identificación del ganado?	Nombre	185	46.1		¿Cuál es tu método de identificación del ganado?	Nombre	236	59.0
	Arete	200	50.0			Arete	120	29.9
	Tatuaje	0	0.0			Tatuaje	3	0.8
	Muesca	0	0.0			Muesca	0	0.0
	Capa de color	9	2.2			Capa de color	40	9.9
	Ninguno	7	1.7			Ninguno	2	0.4
	Total	401	100.0			Total	401	100.0
Registro de información sobre el ganado	Si, producción	5	1.2		Registro de información sobre el ganado	Si, producción	168	41.9
	Si, reproducción	21	5.3			Si, reproducción	200	50.0
	Si, control sanitario	70	17.5			Si, control sanitario	164	40.8
	Si, alimentación	0	0.0			Si, alimentación	80	20.0
	Ninguno	315	78.4			Ninguno	175	43.7
	Total	401	100.0			Total	401	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para ganado vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

24 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Relación de los Productores con los Mercados de Factores

En el Cuadro 9 se presenta el número promedio de jornales utilizados para la producción de un litro de leche. Se observa que no se utilizan jornales remunerados en la producción de leche, sin embargo, se emplean jornales no remunerados o familiares por litro de leche fresca, cuya magnitud ha bajado de 0.05 jornal en la línea de base a 0.02 jornal en la evaluación final. En la producción de subproductos los jornales no remunerados subieron de 0.08 a 0.20 jornales y en la producción de leche y subproductos subieron de 0.13 a 0.22 jornales. En consecuencia, los jornales totales son iguales a la cantidad de los jornales no remunerados dado que no emplean jornales remunerados.

Cuadro 09 Línea de base: Relación de los productores con los mercados factores		Cuadro 09 Evaluación Final: Relación de los productores con los mercados factores	
	Media		Media
Jornales remunerados por litro de leche	0.00	Jornales remunerados por litro de leche	0.00
Jornales remunerados por Litro de Subproductos	0.00	Jornales remunerados por Litro de Subproductos	0.00
Jornales remunerados por litro de leche y subproductos	0.00	Jornales remunerados por litro de leche y subproductos	0.00
Jornales no remunerados por Litro de Leche	0.05	Jornales no remunerados por Litro de Leche	0.02
Jornales no remunerados por Litro de Subproductos	0.08	Jornales no remunerados por Litro de Subproductos	0.20
Jornales no remunerados por litro de leche y subproductos	0.13	Jornales no remunerados por litro de leche y subproductos	0.22
Jornales totales por Litro de Leche	0.05	Jornales totales por Litro de Leche	0.02
Jornales totales por Litro de Subproductos	0.08	Jornales totales por Litro de Subproductos	0.20
Jornales totales por litro de Leche y subproductos	0.13	Jornales totales por litro de Leche y subproductos	0.22
Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto		Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto	

25 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Producción y Comercialización de Leche

En el cuadro 10 se muestran los resultados respecto a la producción y comercialización de leche. En primer lugar, se observa que en el lapso del proyecto el rendimiento promedio de leche se incrementó de 8.46 a 11.11 litros al día por vaca, debido a las mejoras en el manejo del hato ganadero implementadas por el proyecto. El porcentaje de la producción de leche destinada a la venta se incrementó ligeramente del 16.66% al 16.90%. De este porcentaje vendido, la porción destinada a un acopiador local se incrementó de 69.2% a 76.1% por pago en efectivo en menor plazo que la empresa láctea y algunos consumidores finales, en tanto que lo destinado a una empresa láctea se redujo de 26.4% a 21.9%, y la que va directamente al consumidor final disminuyó de 7.3% a 2.0%.

Cuadro 10 Línea de base: Producción y comercialización de leche				Cuadro 10 Evaluación Final: Producción y comercialización de leche			
	Media	Recuento	% del N de la columna		Media	Recuento	% del N de la columna
Rendimiento promedio (lt al día / vaca)	8.46			Rendimiento promedio (lt al día / vaca)	11.11		
Cantidad de leche destinada a la venta (%)	16.66			Cantidad de leche destinada a la venta (%)	16.90		
Agente comprador de				Agente comprador de			
Consumidor final		6	7.3	Consumidor final		2	2.0
Acopiador local		55	69.2	Acopiador local		60	76.1
Empresa láctea		21	26.4	Empresa láctea		17	21.9
Programa social		0	0.0	Programa social		0	0.0
Fondo Empleo		0	0.0	Fondo Empleo		0	0.0
Total		79	100.0	Total		79	100.0
Consumidor final	0.58			Consumidor final	0.04		
Acopiador local	11.16			Acopiador local	12.97		
Empresa láctea	4.92			Empresa láctea	3.89		
Programa social	0.00			Programa social	0.00		
Otro	0.00			Otro	0.00		

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

Adicionalmente, el Cuadro 10 muestra que en la línea de base, de los 79 productores que vendían leche fresca en temporada de lluvia, son pocos los que vendían de manera conjunta (5.0%) y de los 77 ganaderos que vendían en temporada de secano, solo el 6% lo realiza de manera conjunta con otros. Sin embargo, estos pequeños porcentajes se reducen a 0% en la evaluación final, en la cual los ganaderos declararon que ninguno realizaba ventas conjuntas con otros ganaderos. Lo que se debió a que la organización que operaba dejó de tener actividad por problemas financieros.

Cuadro 10 Línea de base: Producción y comercialización de leche				Cuadro 10 Evaluación Final: Producción y comercialización de leche			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
¿Esta venta la realizaste de manera conjunta con otros ganaderos? - En temporada de lluvia	Si	5	5.9	¿Esta venta la realizaste de manera conjunta con otros ganaderos? - En temporada de lluvia	Si	0	0.0
	No	74	94.1		No	79	100.0
	Total	79	100.0		Total	79	100.0
¿Esta venta la realizaste de manera conjunta con otros ganaderos? - En temporada de secano	Si	5	6.0	¿Esta venta la realizaste de manera conjunta con otros ganaderos? - En temporada de secano	Si	0	0.0
	No	73	94.0		No	77	100.0
	Total	77	100.0		Total	77	100.0

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

26 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Costos e Ingresos de la Actividad Ganadera

En el cuadro 11 se muestra que en el periodo del proyecto implementado el costo total promedio bajó de S/.1.51 a S/. 0.50 por litro de leche (bajando el costo monetario de S/. 0.23 a S/. 0.12 por un uso más eficiente de insumos y el costo no monetario de S/. 1.28 a S/. 0.38 por un menor uso de mano de obra no remunerada), el costo por subproductos se incrementó de S/. 6.97 a S/. 15.82 (subiendo de S/. 5.75 a S/. 12.57 el costo monetario por aumento en el precio de los insumos y el costo no monetario subió de S/. 1.22 a S/. 3.25 por mayor uso de mano de obra no remunerada) y el costo total general (suma de los costos de leche y subproductos) también se incrementó de S/. 8.48 a S/. 16.32 (subiendo de S/. 5.98 a S/. 12.69 el costo monetario y el costo no monetario subió de S/. 2.50 a S/. 3.63).

Por otro lado, con respecto a los ingresos, el cuadro muestra que el ingreso total promedio por litro de leche subió ligeramente de S/. 1.20 a S/. 1.22 (subiendo de S/. 0.20 a S/. 0.22 el ingreso monetario por aumento de la producción de leche y se mantuvo en S/.1.00 el ingreso no monetario³). El ingreso monetario promedio es menor dado que son una minoría los ganaderos que venden leche fresca.

Por su parte, el ingreso total promedio por subproducto (mayormente queso, pero también quesillo y yogurt) se incrementó de S/. 7.18 a S/. 11.40 (subiendo el ingreso monetario promedio por subproducto de S/. 6.80 a S/. 10.97 por un incremento de ventas de subproductos mientras que el ingreso no monetario promedio por subproducto subió de S/. 0.38 a S/. 0.43 por un mayor autoconsumo). De otro lado, el ingreso total general promedio se incrementó de S/. 8.38 a S/. 12.62 (subiendo el ingreso monetario total general promedio de S/. 7.0 a S/. 11.19 mientras que el ingreso total general no monetario promedio subió de S/. 1.38 a S/. 1.43).

³ El ingreso no monetario es calculado por la cantidad de leche destinada al autoconsumo y a la elaboración de subproductos (que es la cantidad producida menos la cantidad vendida), la cual se multiplica por el promedio de venta de la leche y/o de los subproductos.

27 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 11 Línea de base: Costos e ingresos de la leche		Cuadro 11 Evaluación Final: Costos e ingresos de la leche	
	Media		Media
Costo Total promedio de leche (S/. / lt)	1.51	Costo Total promedio de leche (S/. / lt)	0.50
Costo Total promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	6.97	Costo Total promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	15.82
Costo Total General (S/. / Kg o lt)	8.48	Costo Total General (S/. / Kg o lt)	16.32
Costo Monetario promedio de leche (S/. / lt)	0.23	Costo Monetario promedio de leche (S/. / lt)	0.12
Costo Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	5.75	Costo Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	12.57
Costo Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	5.98	Costo Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	12.69
Costo no Monetario promedio de leche (S/. / lt)	1.28	Costo no Monetario promedio de leche (S/. / lt)	0.38
Costo no Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	1.22	Costo no Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	3.25
Costo no Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	2.50	Costo no Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	3.63
Ingreso Total promedio de leche (S/. / lt)	1.20	Ingreso Total promedio de leche (S/. / lt)	1.22
Ingreso Total promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	7.18	Ingreso Total promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	11.40
Ingreso Total General promedio (S/. / Kg o lt)	8.38	Ingreso Total General promedio (S/. / Kg o lt)	12.62
Ingreso Monetario promedio de leche (S/. / lt)	0.20	Ingreso Monetario promedio de leche (S/. / lt)	0.22
Ingreso Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	6.80	Ingreso Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	10.97
Ingreso Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	7.00	Ingreso Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	11.19
Ingreso no Monetario promedio de leche (S/. / lt)	1.00	Ingreso no Monetario promedio de leche (S/. / lt)	1.00
Ingreso no Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	0.38	Ingreso no Monetario promedio por Subproducto (S/. / Kg o lt)	0.43
Ingreso no Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	1.38	Ingreso no Monetario Total General promedio (S/. / Kg o lt)	1.43
Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto		Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto	

Rentabilidad de la Actividad Ganadera

En el cuadro 12 se observan los resultados respecto de la rentabilidad de la actividad ganadera. En el periodo de implementación del proyecto los ingresos netos totales por leche pasaron de ser negativos (-S/.0.32) a ser positivos (S/. 0.72), al igual que el ingreso neto monetario por leche, que pasó de ser negativo (-S/. 0.03) a ser positivo (S/. 0.10). En cuanto a los subproductos, el ingreso neto total se volvió negativo (pasando de S/. 0.21 a - S/. 4.42), es decir, la actividad está en pérdida. Incluso, al analizar el ingreso neto monetario por subproducto, este pasó de S/.1.05 a ser negativo (- S/. 1.60), debido a una reducción de los precios de los subproductos a causa de mayor competencia local-regional.

En términos generales, la rentabilidad neta total (Ingreso Neto/Costo Total) de la leche aumentó de 7.59% a 188.67%, aunque la rentabilidad neta monetaria de la leche se redujo de 237.77% a 143.54%. Por el lado de los subproductos, la rentabilidad neta total de subproductos pasó de 13.59% a ser negativa (-22.78%), al igual que la rentabilidad neta monetaria de los subproductos, que pasó de ser positiva (42.12%) a ser negativa (-10.09%).

29 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Cuadro 12 Línea de base: Rentabilidad de la leche		Cuadro 12 Evaluación Final: Rentabilidad de la leche	
	Media		Media
Ingreso neto total por Leche (Lt) producido al año	-0.32	Ingreso neto total por Leche (Lt) producido al año	0.72
Ingreso neto total por Subproductos (S./KG o S/LT) producido al año	0.21	Ingreso neto total por Subproductos (S./KG o S/LT) producido al año	-4.42
Ingreso neto General (S./KG o S/LT) producido al año	-0.10	Ingreso neto General (S./KG o S/LT) producido al año	-3.70
Ingreso neto monetario por Leche (Lt) producido al año	-0.03	Ingreso neto monetario por Leche (Lt) producido al año	0.10
Ingreso neto monetario por Subproductos (S./KG o S/LT) producido al año	1.05	Ingreso neto monetario por Subproductos (S./KG o S/LT) producido al año	-1.60
Ingreso neto General monetario (S./KG o S/LT) producido al año	1.02	Ingreso neto General monetario (S./KG o S/LT) producido al año	-1.50
Rentabilidad neta total de la Leche (%)	7.59	Rentabilidad neta total de la Leche (%)	188.67
Rentabilidad neta total de la Subproductos (%)	13.59	Rentabilidad neta total de la Subproductos (%)	-22.78
Rentabilidad neta General (%)	21.19	Rentabilidad neta General (%)	165.90
Rentabilidad neta monetario de la Leche (%)	237.77	Rentabilidad neta monetario de la Leche (%)	143.54
Rentabilidad neta monetario de la Subproductos (%)	42.12	Rentabilidad neta monetario de la Subproductos (%)	-10.09
Rentabilidad neta General monetario (%)	279.89	Rentabilidad neta General monetario (%)	133.46
Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto		Fuente: Encuesta Socio Económica y Productiva para gando vacuno. Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto	

5.2. 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 una columna con los resultados del levantamiento de la línea de base y otra con los resultados de la evaluación final, además se expresan comentarios en relación a la comparación del nivel de los indicadores señalados en la propuesta del proyecto y los hallazgos realizados por el estudio de evaluación final de resultados.

30 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

MATRIZ DE INDICADORES

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	DESCRIPCIÓN	INDICADORES			EVALUACIÓN FINAL	COMENTARIOS	
		UNIDAD MEDIDA	LÍNEA DE BASE	META FÍSICA			
FIN	Se ha contribuido a consolidar la producción de leche en el distrito de Chiara, provincia de Huamanga, región Ayacucho						
	No se presentan indicadores a este nivel						
PROPOSITO	Incrementar los ingresos netos de familias productoras de leche del distrito de Chiara	375 beneficiarios han incrementado sus ingresos netos mensuales de S/. 64.64 a S/. 320.29 por la actividad productiva de la leche al finalizar el proyecto	Persona	117	375	348	<p>Se estimó que 348 familias han aumentado su ingreso neto mensual promedio de 202 soles a 872 soles por la venta de leche y/o subproductos lácteos, es decir, la meta se cumplió en 92.8% de la meta.</p> <p>Para determinar el número de familias tanto para la línea de base y la evaluación final se hizo el siguiente ejercicio:</p> <p>Se calcula familias con un ingreso igual o mayor a S/.320.9 en la línea de base el valor es de 117 familia y para la evaluación final 348 familias</p>
	507 empleos permanentes generados al finalizar el proyecto	Puesto de trabajo	1,338 (solo 32 son remunerados)	507	772 (solo 11 son remunerados)	Se calcula que actualmente existen 772 puestos de trabajo, de los cuales solo 11 son remunerados y el resto es mano de obra familiar no remunerada. Por tanto, no se habrían generado empleos adicionales con el proyecto, más bien se ha reducido el uso de mano de obra familiar en la producción de leche y subproductos debido a un menor uso de trabajo en las actividades productivas.	
	375 beneficiarios fortalecen sus conocimientos y habilidades sobre gestión empresarial, técnicas de producción de leche y comercialización al finalizar el proyecto	Persona	0	375	299	Se tomó en cuenta el número de productores que señaló haber recibido capacitación y/o asistencia técnica en la producción de leche y/o subproductos, así como los que mencionaron que aprendieron a negociar mejor con el comprador, en ambos casos son 199 beneficiarios (80% de la meta)	

31 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

MATRIZ DE INDICADORES

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	LÍNEA DE BASE	INDICADORES		COMENTARIOS	
				META FÍSICA	EVALUACIÓN FINAL		
COMPONENTE	1. Mejorar las competencias en gestión empresarial de los productores de leche y sus organizaciones.	✘ 375 beneficiarios gestionan empresarialmente su unidad productiva al finalizar el proyecto	Persona	0	375	226	Se toma en cuenta el número de productores que llevan registro de su ganado. (en cuadro 8: total menos los que no lleva ningún registro)
		✘ 01 Organización consolidada brinda servicios requeridos al finalizar el proyecto	Entidad	0	(1 cooperativa)	1	Existen 31 beneficiarios que están asociados en 6 asociaciones reportadas pero ninguna está consolidada ni brinda servicios de manera permanente. La cooperativa tiene un funcionamiento irregular debido a los pocos asociados activos
		✘ 25 líderes gestionan con visión empresarial sus organizaciones al finalizar el proyecto	Persona	0	25		No se recogió información para evaluar este indicador
	2. Mejorar la productividad de los productores de leche	✘ 375 beneficiarios con habilidades y destrezas fortalecidas producen leche de calidad al finalizar el proyecto	Unidad medida	0	375	307	Número de productores que señala que con el proyecto aprendió a mejorar la calidad de la leche producida (cuadro pág. 57), por lo que habrían cumplido el 82% de la meta.
		✘ 375 beneficiarios han incrementado la productividad de 6 a 9 litros de leche por vaca por día al finalizar el proyecto.	Persona	215	375	375	El rendimiento promedio post proyecto es de 11.1 litros al día por vaca y todos los beneficiarios tienen rendimientos mayores a 9 litros de leche por vaca por día.
	3. Mejorar las competencias de los productores para la comercialización de la leche	✘ 375 beneficiarios fortalecen sus competencias para la comercialización de la leche al finalizar el proyecto	Persona	5	375	299	Se ha identificado que ninguno de los beneficiarios realiza venta de leche conjunta con otros ganaderos y se ha incrementado la venta al acopiador local. A pesar que 299 ganaderos mencionaron que aprendieron a negociar con el proyecto, es decir, se habría cumplido el 80.00% de la meta.
		✘ 375 beneficiarios comercializan 9,444 toneladas de leche y derivados al finalizar el proyecto, 2,600 t el primer año, 3,150 t el segundo año y 3,694 t el tercer año	Tonelada	1,564 t	3,694 t En el tercer año	1,596 t	En el año previo a la evaluación final, se registra que 1,141.33 t. de leche y 454.93 t de derivados que fueron destinados a la venta, es decir, en total se vendió 1,596 t en el tercer año del proyecto, con lo cual solo se logró el 43.2% de la meta. Solo se cuenta con información para la producción realizada en el tercer año y no para los tres años del proyecto.

32 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

MATRIZ DE INDICADORES: INDICADORES DE PRODUCTO							
		INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	META FÍSICA	EVALUACIÓN FINAL	COMENTARIOS
Componente	1	Mejorar las competencias en gestión empresarial de los productores de leche y sus organizaciones.					
Producto	1.1	Beneficiarios seleccionados	375 beneficiarios seleccionados al finalizar el tercer mes de ejecución del proyecto	Persona	375	401	Se concluyó que el padrón final constaba de 401 beneficiarios
Producto	1.2	Beneficiarios capacitados gestionan empresarialmente sus unidades productivas	375 beneficiarios mejoran sus competencias sobre gestión empresarial (Costos de producción, planificación y manejo de registros) al finalizar al proyecto.	Persona	375	226	Se identificó que solo 226 beneficiarios realizan registros
			375 beneficiarios mejoran sus habilidades blandas (Autoestima, asertividad) al finalizar el proyecto	Persona	375		No se cuenta información sobre el cumplimiento de este indicador
Producto	1.3	Beneficiarios y organizaciones acceden a servicios de apoyo a la gestión productiva y comercial.	Organización de segundo nivel (01 cooperativa y tres comités) fortalecidas se gestionan al finalizar el tercer año de ejecución del proyecto.	Entidad	1	1	La cooperativa tiene un funcionamiento irregular
			25 líderes organizacionales con competencias (organización y gestión) fortalecidas al segundo año del proyecto	Persona	25		No se cuenta con información para este indicador
			200 beneficiarios conocen los lineamientos de la organización al finalizar el segundo año.	Persona	200		No se cuenta con información sobre el cumplimiento de este indicador

33 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Componente	2	Mejorar la productividad de los productores de leche					
Producto	2.1	Beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas para la producción de leche	375 beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas para la producción de leche al finalizar el proyecto	Persona	375	307	Número de productores que señala que con el proyecto aprendió a mejorar la calidad de la leche producida
			15 Promotores con competencias técnicas fortalecidas para brindar servicios al finalizar el segundo año de ejecución del proyecto	Persona	15	12	Se tiene información de 12 promotores para la asistencia técnica
Producto	2.2	Unidad productiva con potencial para la producción de leche	375 productores mejoran su piso forrajero; 250 ha el segundo año y 125 ha el tercer año de ejecución del proyecto.	Hectárea	375	100	Se han identificado 100 has. de pastos cultivados
			100 Beneficiarios mejoran su infraestructura ganadera (cobertizos, sala de ordeño, terneraje o cunas).	Persona	100	55	Número de productores que cuenta con cobertizo
			2,025 (45%) vacas preñadas al finalizar el proyecto; 415, 765 y 845 al primer, segundo y tercer año de ejecución del proyecto	Unidad	845 en el tercer año	227	Solo se cuenta con información del tercer año de ejecución, en la que tenían 227 entre vacas y vaquillonas preñadas
Producto	2.3	Beneficiarios obtienen leche de acuerdo a las exigencias de acopiadores y plantas de procesamiento de derivados lácteos	375 Beneficiarios mejoran sus capacidades de manejo de leche y obtienen leche de acuerdo a las exigencias de los acopiadores y plantas procesamiento de derivados lácteos al finalizar el proyecto.	Persona	375	79	Son los productores que venden leche fresca en el tercer año del proyecto

34 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Componente	3	Mejorar las competencias de los productores para la comercialización de la leche					
Producto	3.1	Beneficiarios y organización de productores con competencias técnicas fortalecidas para la comercialización de la leche	375 beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas para la comercialización de leche al finalizar el proyecto	Persona	375	299	299 ganaderos mencionaron que aprendieron a negociar con el proyecto
			06 acuerdos comerciales implementados al finalizar la ejecución del proyecto	Unidad	6	0	No existe información que confirme estos acuerdos comerciales, se comercializa de manera individual
			Organización consolidada gestiona la comercialización de leche de 100 productores	Entidad	1	0	No existe ninguna organización consolidada que agrupe 100 productores
Producto	3.2	Beneficiarios acceden a equipos y materiales para comercializar leche de acuerdo a las exigencias del mercado.	375 beneficiarios implementan mecanismo de acopio de leche y derivados para garantizar la calidad del producto al finalizar el proyecto.	Persona	375	79	Son los productores que venden leche fresca en el tercer año del proyecto

5.3. Análisis del Proyecto

5.3.1. Componentes del Proyecto

a. Productividad

Algunos actores coinciden en señalar que, a raíz del proyecto, la producción de leche y derivados lácteos aumentó, lo cual tuvo un impacto importante en el incremento de los ingresos de productores. Así, por ejemplo, el responsable de la IP señala que antes las vacas producían entre 2 y 3 litros, y que al mejorar las prácticas de crianzas y de alimentación, acompañado del mejoramiento genético, la cantidad y calidad de la leche aumentó.

“Dependiendo, depende de cada vaca, hay vacas que botan más de 12 litros para arriba, hay vacas que botan 15, 16 litros así. Más o menos semanales a veces llegamos pues a 200, 250. En estas épocas sí pues bajísimo, llegas a 100 o a 80 semanales, pero siempre se gana” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

De la misma manera, los beneficiarios Américo Huamancasi y Bruno Bautista manifiestan que el principal cambio se dio en sus prácticas de crianza, a través de capacitaciones. Ello ha permitido que su producción aumente; y, por ende, también sus ingresos. Es importante mencionar que los beneficiarios entrevistados venden “cachipa” y/o quesos, no leche. Solamente se vendió leche durante el proyecto, cuando se hizo un convenio con una cooperativa y los propios ingenieros que brindaban las capacitaciones y asistencias técnicas, acopiaban la leche.

Finalmente, Jesús Salvatierra Carrión, Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, menciona que la verdadera mejora en los ingresos se verá a futuro ya que el proyecto, emprendido entre la Municipalidad Distrital de Chiara y FONDOEMPLEO, se concentró en desarrollar las capacidades de los productos, en mejorar genéticamente a los animales, y ello toma algunos años en hacerse visible. Por ello, él considera que la mejora de los ingresos y la calidad de vida de los pobladores de Chiara se verá con mayor énfasis en un futuro.

“[Mejoras] Económicamente hablando no, porque, te vuelvo a decir, para mi FONDOEMPLEO lo que ha hecho es muy importante porque si no te abre los ojos, seguiríamos solamente esperando comprar nomas vacas y que haya ingreso. Pero ahora sí, el desarrollo de capacidad ha abierto más. Se va a comprar buenas vacas, buenas pajillas, recién están naciendo y ese es el... recién viene el ingreso económico de FONDOEMPLEO, todo ha sido inversión. Todo ha sido inversión, la siembra de los pastos. Yo quisiera que lo entiendan” (Jesús Salvatierra Carrión, Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, 05 septiembre del 2019).

36 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En resumen, los actores concuerdan en que el proyecto tuvo una influencia importante en el aumento de la producción de leche y en los ingresos de los beneficiarios. Asimismo, coinciden en considerar que la principal actividad que permitió que esto suceda fue el desarrollo de capacidades de los productores y el cambio en las prácticas productivas.

Gestión empresarial

De acuerdo al Ex Jefe de Proyecto de la IE, se implementó un plan ganadero anual con los productores, donde se consideraban las diversas actividades que el proyecto iba a realizar: siembra de pastos, preparación de heno, ensilaje, desparasitaciones, entre otras. A la par, se buscó implementar y difundir el uso de diversos cuadernos de registro que buscaban organizar la información sobre los ingresos, las ventas, y los gastos de producción.

El uso de estos cuadernos tiene ciertas variaciones dependiendo si los beneficiarios se encuentran asociados o no. Así, por ejemplo, el presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca emplea los tres cuadernos y los considera útiles; por ello, él considera que el registro de información es ya una actividad cotidiana.

Por otro lado, los productores beneficiarios no asociados reconocen que fueron capacitados en el empleo de estos cuadernos, pero no utilizan los tres, solamente alguno de ellos. Por ejemplo, Martín Canchos registra los gastos que hace en la salud y alimentación de las vacas; Américo Huamancasi, prefiere llevar sólo un registro de lo que vende para poder saber cuánto le corresponde recibir al final de semana, pero no considera necesario registrar sus gastos, ya que los considera fijos. Así, pese a su uso heterogéneo, se puede concluir que el empleo de los cuadernos de registro son herramientas útiles para productores organizados y no organizados.

Gestión comercial

Según el responsable de la IP, la articulación comercial es uno de los principales ejes que necesita ser desarrollado para poder posicionar los productos que se vienen impulsando con diversos proyectos en la zona, ya que la mayoría de los productores sigue vendiendo de manera individual.

Acorde con ello, el Ex Jefe del Proyecto de la IE asevera que, en aras de articular a los productores con nuevos mercados, el proyecto promovió la formación de una cooperativa y así poder instalar mesas de negociación con diversas instituciones para posicionar sus productos.

37 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Se ha invitado sobre todo a las instituciones, como el caso de las municipalidades acá hemos tenido conversaciones con la municipalidad de San Juan, con la municipalidad provincial de Huamanga, Carmen Alto, pero bueno, el único que surtió efecto fue con la municipalidad de Jesús Nazareno porque ellos entregaban derivados lácteos a los clubes de madre, entonces ellos han venido comprando leche desde hace muchos años atrás, entonces con ellos llegamos a un acuerdo y hemos organizado a los productores para que ellos puedan entregar la leche” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

Sin embargo, **no todos los beneficiarios del proyecto se integraron a esta cooperativa, sólo se logró con un grupo reducido**. Así lo confirman los testimonios de los cuatro beneficiarios quienes no pertenecen a ninguna asociación de productores y que comercializan sus productos de manera individual. Al respecto, estos productores indican que venden productos elaborados con la leche que obtienen de sus vacas, y leche: tres de ellos se dedican a la elaboración de “cachipa”, uno a la de quesos y uno vende leche. Sus principales compradores son intermediarios que llegan a sus localidades, con sus propios vehículos, y compran los productos. Sin embargo, es importante mencionar que ellos venían comerciando con estos compradores desde antes del proyecto; por ello, el aporte del proyecto fue tener una mayor producción y aumentar la calidad de los productos.

“Ya tenemos unos compradores fijos, hacemos contrato. Ellos ya saben y vienen a recoger, la mayoría [de su localidad] trabaja así. [yo vendo] Cachipa porque queda el suero todo para el chanchito, así. Nosotros ponemos el precio averiguando en los mercados de la ciudad” (Américo Huamancasi, Productor Pecuario Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Existe un acuerdo entre los productores y acopiadores en cuanto a precios y a cómo deben ser los productos para la venta. Sin embargo, los precios difieren en diversos momentos del año. En cuanto a la venta de la leche, el productor que se dedica a ello asevera que la leche de su localidad (Intihuasi) se hizo conocida fuera de su comunidad, y por el momento han llegado diversos compradores a la zona; así, los productores prefirieron insertarse en la venta de leche, junto al de “Cachipa”. Un aspecto común entre estos productores es que no conocen cuál es el destino final de sus productos ya que la relación con los acopiadores culmina con la venta y el pago del producto. Sólo uno de ellos, quien vende sus cachipas a su cuñada, identifica que estas son vendidas en el mercado “Carmen Alto”

Por otro lado, para la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, el proyecto ha permitido fortalecer la tienda que ellos ya tenían, con productos como quesos frescos y yogures. En ese sentido, dado que ya se encontraban articulados al mercado, el proyecto permitió fortalecer la calidad de sus productos.

5.3.2. Ejecución del Proyecto

a. Plan de trabajo

El representante de la IE señala que en un inicio hubo un proceso de selección de beneficiarios, previa inscripción de productores que habían sido informados sobre los objetivos que buscaba cumplir el proyecto. El proyecto demandaba una activa participación de los beneficiarios, lo cual se traduce en la asistencia a reuniones, capacitaciones y a cumplir con ciertas condiciones. Al respecto, se identifica que **algunos productores se fueron retirando del proyecto cuando descubrieron que éste no era de carácter asistencial.**

Asimismo, una de las estrategias principales del proyecto fue el desarrollo de habilidades blandas, empresariales, productivas y comerciales. Con el desarrollo de las habilidades empresariales los productores pudieron conocer cuánto gastaban, invertían y ganaban.

Por otro lado, el representante de la IE afirma que el cronograma se cumplió – 3 años-, a pesar de algunas dificultades con los desembolsos por parte de la Municipalidad. Un aspecto que se optó por no desarrollar fue el de puntos de entrega, ya que descubrieron que los productores ya venían trabajando con acopiadores, además de que se dedicaban a la elaboración de quesos artesanales. Debido a esta situación, se decidió incluir los temas de elaboración de productos derivados de lácteos ya que iba a contribuir con las actividades que ya desarrollaban los productores.

Presupuesto

El proyecto duró 3 años y el representante de la IE considera que el presupuesto fue adecuado para el proyecto, incluso se tuvo algunos saldos, pero su duración debió ser mayor. Así, refiere que, de haber contado con mayor duración, el proyecto hubiera apostado por construir plantas de procesamiento, como en el caso de Junín. Como se mencionó anteriormente, hubo demoras en el desembolso de la contrapartida por parte de la Municipalidad Distrital de Chiara, esto también influyó en que no se haya podido apostar por la instalación de plantas de procesamiento:

“Sobre todo en [...] bueno es una situación política que muchas veces bien puede incidir en forma positiva o negativa, sobre todo reflejado en la demora en las adquisiciones, en la demora de la asignación de ese presupuesto tal como estaba cronogramado ¿no?, esa dificultad hemos tenido” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

39 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

El presupuesto total fue de 4,128,799.29 soles, de los cuales Fondoempleo aportó 1,799,986.79 soles que se ejecutaron al 95% por algunas partidas no ejecutadas, la municipalidad distrital de Chiara aportó 180,000 soles que se ejecutaron al 93% debido a las demoras en el desembolso por motivos burocráticos y los beneficiarios aportaron 2,148,812.50 soles, sin embargo, terminaron aportando más (41% adicional a dicha cifra) debido a una mayor cantidad de recursos (animales, herramientas, materiales e insumos) dedicados al proyecto.

Alianzas con instituciones y organizaciones

El proyecto llegó a generar alianzas con diversas instituciones, una de ellas fue con la Agencia Agraria de Huamanga. Según el responsable de la IP, la Municipalidad Distrital de Chiara y la agencia mencionada coordinaban capacitaciones para los productores, a través de los ingenieros involucrados en el proyecto.

Por otro lado, el representante de la IE afirma que el gobierno local de Chiara tenía como objetivo promover la mejora de la producción y de la productividad del sector agropecuario. En este caso, con el desarrollo del proyecto, la ganadería lechera ha crecido en el distrito, aunque aún de manera desigual:

“[...] usted mismo habrá podido constatar en Allpachaca hay dos o tres plantas de...compran la leche, procesan, esa producción se viene a Ayacucho, no solamente acá, también se lleva a Lima, a Ica. Entonces se ha trabajado bastante ese tema considerando que esta actividad les genera ingresos más seguros a las familias” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

Otra articulación entre diversos actores que se llegó a desarrollar fue entre la Municipalidad Distrital de Chiara –como ente ejecutor, la Dirección General Agraria del Gobierno Regional de Ayacucho, el Ministerio de Agricultura y Riego –Dirección Nacional de Ganadería- y la cooperativa de productores formada durante el proyecto. Así, desde la Dirección Nacional de Ganadería se ha entregado 2 mil pajillas para la inseminación artificial y 53 embriones para que la cooperativa pueda seguir brindando dicho servicio.

Finalmente, también se lograron convenios con otras municipalidades para fines comerciales. Tal es el caso de la Municipalidad Distrital de Jesús Nazareno, la cual compra la leche acopiada por la cooperativa.

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

La mayoría de los beneficiarios entrevistados se dedicaban a la ganadería antes de que llegue el proyecto; además, ellos habían aprendido sobre la crianza de animales con sus familias – padres, madres, abuelos y abuelas. Sin embargo, las prácticas de crianza diferían de las impulsadas por el proyecto para la obtención de leche. Por ello, es importante mencionar que los productores tenían algunos conocimientos previos de crianza, antes de la llegada del proyecto.

De la misma manera, un aspecto importante de las actividades agrícolas y ganaderas es que hombres y mujeres cumplen roles clave. Incluso, los productores entrevistados que se dedican a producir y transformar leche, de manera individual, refieren que suelen ser las mujeres quienes son más responsables del cuidado de los animales, y ellos de la actividad agrícola, con otras actividades pagadas. Por ello, según el representante de la IE, el proyecto promovió que hombres y mujeres asistan a los talleres de capacitación y se encuentren presentes durante las asistencias técnicas.

Para la IE, la inclusión del enfoque de género en las actividades del proyecto fue una tarea complicada porque encontraron relaciones tradicionales de género muy arraigadas en la población de Chiara. Así, las labores domésticas suelen ser asumidas, en su totalidad, por las mujeres además de las tareas productivas, las cuales no son igualmente valoradas como las realizadas por los hombres. Debido a que hay una clara división sexual del trabajo, los hombres suelen salir a realizar actividades agrícolas o labores como peones; las mujeres se quedan en el hogar y, por ende, con los animales: del lavado de las ubres, de ordeñar, colar, y transformar la leche en productos como quesos o “cachipa”.

Con este panorama en mente, el proyecto buscó involucrar al hombre en las labores de ganadería, visibilizando las potencialidades que esta actividad tiene y contribuyendo a la valoración de las tareas que implica

“Entonces quien más está ocupándose de ese ganado es la mujer, entonces hemos tratado de involucrar varón por qué, porque hemos querido hacer ver la importancia de la actividad ganadera para la generación de ingresos económicos más seguros, porque si el hombre fracasa en papa, en quinua, qué va a mirar, lo primero que va a mirar son el ato, qué vaca vendo para poder comprar insumo para la siguiente campaña. Pero cuando le va bien en algunos casos empieza a comprar más vacas. Es algo que nos llevó a pensar que tenían que estar involucrados los dos” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

41 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Los beneficiarios entrevistados coinciden con este análisis hecho por el representante de la IE. Al respecto, mencionan que las mujeres suelen estar más involucradas en el cuidado de animales, pero señalan que ambos se ayudan en las actividades agrícolas y ganaderas. Las diferencias son más notorias cuando se trata de realizar tareas que implican salir de unidad productiva o del hogar: sólo los hombres suelen realizar trabajos pagados en otras parcelas, manejando tractores, cortando madera, entre otros. Las mujeres, permanecen en el hogar, al cuidado de los animales y realizando tareas domésticas:

“[...] Ella se levanta más temprano, a las 4.30am para cocinar; cuando se queda en la casa lava, alimenta a los chanchos [ella] se dedica más que nada con su ganadito así pues. Ella tiene ganado, vaquitas tenemos, ovejas, Tenemos 6, con su críita más creo que hay algo de 8 vaquitas” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Capacitación y asistencia técnica

De acuerdo a los diversos actores entrevistados, las actividades clave para el éxito de este proyecto y que lograron generar mayores cambios en los productores, fueron las jornadas de capacitación y las asistencias técnicas. Así, el proyecto deseaba desarrollar capacidades en buenas prácticas de crianza y cuidado de los animales destinados a la producción de leche, y dotarlos de conocimientos necesarios para asegurar el incremento de la producción y calidad de la leche.

El representante de la IE señala que la metodología empleada para el desarrollo de capacidades y asistencia técnica fue pensada para trabajar con pequeños productores de zonas rurales. Sin embargo, para ello, primero se debió capacitar al personal técnico que iba a interactuar constantemente con los beneficiarios. Estas capacitaciones estuvieron basadas en el desarrollo de metodologías para capacitar productores. En las capacitaciones con los beneficiarios se emplearon las ECA, se han desarrollado habilidades blandas, gestión empresarial y demás temas.

“Entonces hemos tratado de que los productores, en los talleres, puedan participar activamente mediante ejercicios lúdicos, mediante ejercicios estructurados, que ellos mismos trabajarán los temas y al final, con el IEPAC, por ejemplo, esa técnica que nos ha funcionado muy bien, hemos hecho que al final ellos concluyan en algunas cosas más reales, de acuerdo a como están manejando su hato ganadero” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

42 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Para complementar estas capacitaciones, el proyecto desarrollo asistencias técnicas personalizadas, donde se ponía en práctica y se repasaba aquello que se había desarrollado en las capacitaciones. A la par, el proyecto también entregó materiales didácticos como “relojes” para detectar cuándo una vaca entra en celo, cuándo debe inseminarse, para calcular cuándo se dará el parto. De esta manera, el productor podía seguir de manera minuciosa el desarrollo de su vaca. Asimismo, se capacitaron a 15 promotores quienes eran productores de las mismas localidades, para que haga un efecto de réplica con sus vecinos sobre lo que ellos han aprendido a realizar con sus propios animales.

Algunos productores entrevistados consideran que estas actividades fueron vitales para el desarrollo del proyecto. Especialmente, aquellos talleres y asistencias que abordaron los temas de siembre de pastos, la alimentación de los animales, dosificación, inseminación, entre otros temas. Al respecto, las capacitaciones más valoradas estuvieron vinculadas a las prácticas de crianza. En general, estos beneficiarios coinciden en que emplean estos conocimientos en sus labores cotidianas.

Finalmente, todos los beneficiarios indican que en estas capacitaciones se les otorgaron materiales como cuadernos, lapiceros, papelotes. Además, hacen referencia a la observación de videos relacionados con temas concretos de la práctica ganadera. Incluso, dos productores entrevistados refieren haber asistido junto a sus esposas a todas las capacitaciones.

Involucramiento de productores beneficiarios

Los distintos actores entrevistados coinciden en señalar que los productores beneficiarios se involucraron de manera activa en el proyecto, especialmente a través de la asistencia a capacitaciones y al solicitar asistencias técnicas. De acuerdo al responsable de la IP, la participación de los productores fue importante, ellos lograron identificar las funciones de los técnicos y los momentos en los cuales debían recurrir a ellos para la dosificación y/o inseminación, para la siembra de pastos, y otros momentos.

El Ex Jefe del Proyecto de la IE reconoce que se tuvieron algunas dificultades al inicio del proyecto para involucrar a los productores, debido que ellos estaban acostumbrado a ser parte de proyectos de carácter asistencialista, especialmente de aquellas intervenciones que venían del Estado. Por ello, se debió hacer jornadas de información sobre cuál era el objetivo del proyecto y cuál era la forma de trabajo que se iba a desarrollar con los productores: se les iba a requerir que aporten con su mano de obra y con contribución económica para acciones concretas como por ejemplo: la inseminación artificial. La sensibilización, entonces, fue un factor clave para lograr la participación activa de los productores. Asimismo, una forma de aprender fueron las pasantías a Arequipa, Cajamarca y Jauja.

43 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Los beneficiarios reconocen que el objetivo del proyecto era la formación de capacidades y por ello se involucraron activamente en él a través de la asistencia a reuniones, capacitaciones.

“FONDOEMPLEO aportó bastante porque el objetivo era eso, capacitar. Entonces, bueno pues, el municipio a toda su población ha hecho entender que, o sea a toda la comunidad, que el municipio pone una contrapartida es un apoyo que se ha ganado un concurso y que nosotros debemos cumplir. Que todo apoyo que va a venir del gobierno ya no va a ser gratis, todo va a ser con contrapartida y también el municipio no tiene suficiente dinero para que pueda capacitar de casa en casa. Entonces eso es” (Jesús Salvatierra Carrión, Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, 05 septiembre del 2019).

Finalmente, otra forma de involucrarse con el proyecto fue capacitarse como promotor y realizar seguimientos y réplicas con productores de las localidades.

“Claro. Con los promotores hacíamos práctica permanente. [yo era promotor]. Entonces nos íbamos a otros lugares para hacer práctica. Capacitaciones, prácticas y visitas pues. Nosotros visitábamos a los vecinos para ver qué dificultades tenían. A veces los vecinos en las capacitaciones siempre se dificultaban. Entonces cuando ibas a visitar así personalmente, hablabas y lo hacías entender. A veces la gente no entendía así 100% detección de celos, entonces tú ibas a visitar, tú le hablabas “Las cosas son así. Así se detecta el celo” Así aprendieron a detectar celo” (Américo Huamancasi, Productor Pecuario Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Promoción de asociatividad de productores beneficiarios

La promoción de la asociatividad de los productores es una estrategia clave para mejorar la producción en términos de calidad y cantidad, así como para poder encontrar nuevos mercados con mejores precios para sus productos. Al respecto, el responsable de la IP resalta el caso de Allpachaca, que ya cuenta con una marca de quesos. Sin embargo, considera que, en las otras localidades, **la asociatividad no se ha desarrollado y aún es incipiente o que éstas duran muy poco, sólo cuando están articulados a algún proyecto.**

El presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca refiere que esta organización se formó antes de la llegada del proyecto. Esta organización está formada por jóvenes huérfanos afectados por el conflicto armado interno, en el año 2000, con el trabajo de lácteos. Este entrevistado afirma que la actividad económica que desarrolla la asociación es el único sostén económico de las familias de esta comunidad. La asociación se encuentra inscrita en registros públicos y cuenta con reglamentos en cuanto a buenas prácticas de producción, de ordeño, de higiene, y demás. Asimismo, esta organización, además de una junta directiva, cuenta con una organización técnica.

44 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Hay un técnico que está en la parte de producción que es el señor Alfredo Arango Quispe. En la parte de transformación está Fredy Rolando Salvatierra y yo estoy en lo que es el tema el acopio de la leche y hay otro que esta (inteligible) en la parte del mercado. Ese es el eje principal para poder ver que la cadena funcione perfectamente” (Jesús Salvatierra Carrión, Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, 05 septiembre del 2019).

Los beneficiarios entrevistados indican que en sus localidades **no se han formado asociaciones o cooperativas; por lo que se dedican a producir, transformar y comercializar sus productos de manera individual.** Así, deben acordar precios con intermediarios y no pueden acceder a los consumidores finales. Finalmente, el proyecto logró formar una cooperativa en Condorqucha; sin embargo, no se tiene mayor información sobre ésta ya que ninguno de los entrevistados pertenecía a ella.

Desempeño de equipo de Institución Ejecutora

Los diversos actores entrevistados tienen opiniones positivas sobre el desempeño de las personas involucradas en el proyecto y consideran que jugaron un rol decisivo en el proyecto.

El responsable de la IP indica que algunos integrantes del equipo de la Municipalidad Distrital de Chiara habían trabajado con él anteriormente, por lo que la relación con ellos fue fluida y cordial. Por otro lado, el representante de la IE señala que existieron retrasos con los desembolsos de las contrapartidas que le correspondía a la municipalidad, y también por parte de FONDOEMPLEO cuando hubo cambio en su gestión. Por ello, resalta que la voluntad política y el convencimiento sobre la importancia del proyecto son factores claves para lograr que las actividades fluyan de acuerdo a lo establecido.

Sobre este último aspecto, una de las dificultades que tuvo que afrontar el proyecto fue el proceso de revocatoria del alcalde distrital. Esto debido a que cuando el cargo fue asumido por otra persona, no se solían atender los requerimientos del proyecto de manera oportuna.

“Imagínese que se han demorado como 6 meses en pagar el mantenimiento de las motocicletas y hasta hemos esperado que se pague al proveedor para que nos pudieran atender. Entonces imagínese, y hemos tenido retraso, pero al final con la nueva gestión se trató de atender más rápido [...] a veces...el municipio por ejemplo más está enfocado en algunas obras puntuales, algunas obras que considera emblemáticas, pero lamentablemente a veces no ve este tipo de actividades que le puede generar ingresos más seguros a la gente” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

45 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Por otro lado, los beneficiarios tienen una buena impresión de las personas que formaron parte del proyecto, especialmente de aquellos que brindaron las capacitaciones y las asistencias técnicas. Muchos de ellos recuerdan al Ing. Luis Pérez y especialmente al técnico especializado en pastos mejorados. Uno de los mejores recuerdos que los beneficiarios tienen y que valoran, fue la visita casa por casa que estas personas realizaban, y su disposición a asistirlos cuando ellos los llamaban por teléfono. Así, consideran que todo el equipo del proyecto contribuyó a la mejora de la producción de lácteos.

Monitoreo de actividades

El representante de la IE refiere que estas actividades se hacían de manera constante. Así, cada mes se realizaban reuniones con todo el equipo técnico para poder analizar las dificultades que podían estar atravesando y proponer soluciones para implementar en el mes siguiente.

Este entrevistado señala que él lideraba este proceso de monitoreo y una forma de poder superar las dificultades era organizando reuniones con los beneficiarios e incidir en la sensibilización o para elaborar de manera conjunta alguna herramienta que pueda ayudar en este proceso. De esta manera, el proyecto y sus actividades también se iban discutiendo y amoldando al día a día de los productores y a sus realidades.

Identificación de riesgos e implementación de medidas de mitigación

La actividad ganadera en el distrito de Chiara enfrenta diversos riesgos. Uno de estos es el clima, el cual incide en la disponibilidad de pastos, lo que viene a ser el alimento principal de las vacas. En épocas de sequía o helada, no hay agua suficiente para regar los pastos y puede haber momentos en los que no se cuente con este recurso. Según el responsable de la IP, otro aspecto que puede poner en riesgo el proyecto es la **poca cultura organizacional de los productores de Chiara**.

Al respecto, el Ex Jefe del Proyecto de la IE manifiesta que no se consideró un plan de mitigación de riesgos en sí, sólo se tenía en consideración a la variable de contaminación. Así, el entrevistado indica que esta actividad no suele generar un impacto importante en cuanto a contaminación ya que hay pocos residuos. El suero de leche, por ejemplo, es empleado para la crianza de chanchos. Además, el estiércol es procesado y se emplea como fertilizante.

5.3.3. Pertinencia del Proyecto

El proyecto ha sido pertinente debido a que la ganadería es una actividad importante en la economía local y existen muchos aspectos que mejorar, algunos de los cuales han sido abordados por el proyecto.

46 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

a. Eficacia

Respecto a la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo cerca de cumplir la de ingresos mensuales por la venta de leche y/o subproductos lácteos, la cual cumplió en 94.4%. En la creación de puestos de trabajo, no se generaron puestos de trabajo adicionales y en cuanto al fortalecimiento de capacidades de gestión, técnicas y de comercialización, solo alcanzó el 80% de la meta.

b. Eficiencia

El Proyecto C15-24 tuvo como finalidad contribuir a consolidar la producción de leche en el distrito de Chiara, provincia de Huamanga, región Ayacucho. En relación a la eficiencia, en términos de ingresos se obtuvo un incremento de 325 soles mensuales a 354 productores de leche, es decir, un incremento anual total de 1,380,600 soles. Si tenemos en cuenta los tres años del proyecto, se habría generado un incremento de ingresos 4,141,800 de soles con una inversión de 1,979,987 soles (sin contar el aporte de los beneficiarios), es decir, 2.09 soles por cada sol invertido en el proyecto.

c. Logros del Proyecto

De manera general, los actores entrevistados afirman que el proyecto logró alcanzar algunos de los objetivos que se trazó e impactó positivamente a la calidad de vida de los beneficiarios. Desde la IP, se señala que sí se logró el objetivo de mejorar la ganadería y para ello, el trabajo con inseminación y la siembra de pastos fueron actividades claves. Sumado a ello, se señala que este es el primer proyecto que ingresa a la zona y que ha logrado posicionar a la actividad ganadera como una actividad económica rentable, que genera ingresos fijos durante el año.

También se menciona que el indicador de la meta de empleos no era coherente con las actividades ejecutadas por el proyecto, las cuales no podían generar tanto incremento en la utilización de mano de obra. Además la mano de obra en el campo se asigna a distintas labores dependiendo de cuál es la que genera mayores ingresos, lo cual varía en el tiempo por diversos factores.

Por otro lado, el Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca señala que los resultados del proyecto se verán mejor a futuro, ya que éste estuvo basado en la generación de capacidades. El énfasis en las capacitaciones y asistencias técnicas hizo que el proyecto fuese de gran utilidad para el desarrollo y consolidación de las capacidades productivas de los productores. Este último aspecto también es reconocido por los productores beneficiarios.

47 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Sí inge, yo en mi caso sí aprendí bastante de FONDOEMPLEO, por eso gracias más bien que nos han enseñado a mejorar; porque, la verdad, nosotros más antes no valorábamos lo que es la ganadería, casi no nos importaba inge. Hoy en día ya tenemos esas vaquitas inseminadas también y más antes pues vaquitas teníamos entonces esas vaquitas a veces nos botaban 3 litros 4 litros [...] la buena vaquita, desde que nos ha capacitado FONDOEMPLEO, llegaron a inseminar los ganaditos entonces una vaquita de la primera cría que bota pues 7 a 6 litros” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Percepción general del Proyecto

Los entrevistados coinciden en señalar que el proyecto dejó más lecciones positivas que negativas. Así, el responsable de la IP considera que el proyecto estuvo bien planteado porque consideró aspectos claves para el desarrollo de la producción lechera: la mejora en la alimentación, para lo cual se necesitó de semillas de pastos y maquinarias para su siembra y cosecha; el desarrollo de capacidades en la crianza y el mejoramiento genético de las vacas.

Sin embargo, este entrevistado manifiesta que se debió incluir un tipo de especialista en el equipo del proyecto: un especialista en sanidad que comprenda sobre las enfermedades que puedan afectar a las vacas. Además, compartió una preocupación que pudo observar en las diversas localidades:

“No se ha cubierto pues a la mayoría de los productores, ya sea por poco presupuesto. Una comunidad tiene más de 400 productores, entonces no abarca a todos esos, es imposible, esa gente quedó un poco que no ha recibido, un poco resentida. Debe ser por razones presupuestales” (Valentín Faustino Tenorio Bedrillana, Responsable de la Oficina Agraria Chiara – Agencia Agraria de Huamanga, 02 de septiembre del 2019).

El representante de la IE refiere que una lección positiva es la articulación del proyecto con otras instituciones. Así, resalta el vínculo que se llegó a construir con la Agencia Agraria de Huamanga, y la contribución de la municipalidad. Asimismo, otra lección positiva es el involucramiento activo de los productores y sus familias. Esta estrategia estuvo basada en experiencias previas de otros proyectos.

Para la IE, una lección negativa es la no continuidad de los proyectos cuando hay cambios en la gestión local, al tener que coordinar con una nueva gestión, los procesos se suelen retrasar y con ello las actividades agendadas. Al respecto, el entrevistado llama la atención sobre que los gobiernos locales no están acostumbrados a trabajar con proyectos donde ellos no manejen el presupuesto.

“[...] como no lo maneja directamente el municipio el presupuesto siempre ellos un poco que nos aislaban, para decirle así sincero, casi no nos han tomado en cuenta, a pesar de los resultados ¿no?, ahora, sí...Es que también malas experiencias pues. Cuando ellos manejan directamente el presupuesto, si ven dinero entonces agarran como prestado para otros gastos. Entonces eso es un poco también que no ayuda, no contribuye. Pero nosotros sí hemos manejado directamente el presupuesto. Todos los requerimientos se hacían a FONDOEMPLEO y ellos directamente nos atendían o también se hacían las cotizaciones y se enviaba toda la información y entonces hacían el desembolso” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

Por otro lado, los beneficiarios resaltan como lección positiva el enfoque en la mejora genética de los animales y en las prácticas de crianza para mejorar la calidad y cantidad de producción de leche. Por ello, los productores refieren que se debería continuar con las capacitaciones, al término del proyecto, para poder asegurar la continuidad de los logros del proyecto.

Los productores beneficiarios mencionan que el aspecto comercial es un aspecto que faltó desarrollar. Incidir en el intercambio comercial y poder ver experiencias positivas donde la cadena de lácteos ya se encuentre más desarrollado, podría contribuir en el empoderamiento de los productores.

5.3.4. Sostenibilidad del Proyecto

a. Articulación entre entorno político y acciones del Proyecto

De acuerdo a los entrevistados, existe interés por parte de la Municipalidad Distrital de Chiara en desarrollar la actividad agropecuaria. Por ello, se considera que puede haber voluntad política para continuar con algunas actividades que desarrollaba el proyecto. Además, la producción de leche y de sus derivados es un eje prioritario para la Agencia Agraria de Huamanga. Por ello, el responsable de la IP manifiesta que se deberían generar lazos con la oficina de Promoción Agraria quienes se encargan de fomentar la organización de productores (a través del Señor Manuel Pantoja). Así, para darle continuidad al proyecto y a las mejoras en la vida de los productores, se debe fomentar la asociatividad para que la producción de leche pase a ser la actividad principal.

Por otro lado, existe un Plan Nacional Ganadero, más no cuenta con recursos asignados, por lo que no se viene implementando. Desde la IP se percibe que este plan sólo cuenta con actividades concretas y esporádicas, como capacitaciones por parte del equipo técnico del Ministerio de Agricultura y Riego. Por parte del gobierno regional, no se identifican acciones o políticas regionales que puedan enfocarse en la producción de lácteos.

49 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

La Municipalidad Distrital de Chiara continuará con las capacitaciones en temas de inseminación artificial, a través de la contratación de tres técnicos que trabajaron en el proyecto. Por otro lado, la Cooperativa es un actor importante que va a poder continuar brindando el servicio de inseminación artificial, ya que cuenta con pajillas y viene trabajando con los promotores formados por el proyecto.

Los productores también identifican a la Municipalidad Distrital de Chiara como la institución que continuará con algunas de las actividades del proyecto. Rescatan como punto positivo que se vaya a trabajar con los mismos ingenieros que los capacitaron y con quienes tuvieron la asistencia técnica, ya que existe una relación de confianza construida durante el proyecto.

Contexto social y recursos naturales

Uno de los problemas vinculados a los recursos naturales es el acceso al agua para el riego y para los animales, especialmente durante los meses de junio hasta noviembre, lo que deviene en la baja de la producción de leche.

“Si hay irrigación, pero nos alcanza poquito, no nos abastece como somos bastante gente, no nos abastece. El problema es que lo tenemos por el agua inge. Tendríamos más agua nosotros nos dedicaríamos a tener más cantidad de ganado, sembraríamos en buena cantidad pasto y entonces teniendo suficiente agua tenemos para mantenernos inge. Bueno, tenemos un canalito de riego y somos más de 12 usuarios de ese canal de riego y entonces nos llega una vez al mes o de repente un poquito más, solamente regamos 4 a 5 horitas nomas al mes” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Estos problemas por el abastecimiento de agua también tienen relación con el Gobierno Regional de Ayacucho. Según el beneficiario Martín Cancho, esta institución desea clausurar la toma que construyó, y por ello las comunidades están convocando a un paro agrario.

Otros dos beneficiarios señalan que el problema no está vinculado a la disponibilidad del agua, sino a cómo ellos ejecutan el riego. La irrigación se viene realizando solamente por gravedad, y consideran que esta es una gran diferencia con otros lugares productores de leche.

Capacidades y recursos de la organización fortalecida

Sobre las organizaciones fortalecidas por el proyecto sólo se recogió los testimonios del presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca y el representante de la IE, debido a que no se logró acceder a una entrevista con un representante de la Cooperativa formada durante el proyecto.

El Ex Jefe del Proyecto de la IE asevera que estas dos organizaciones tienen capacidades desarrolladas, pero les falta recursos. Así, señalan que hoy en día se encuentran enfocados en brindar servicios de inseminación artificial ya que cuentan con embriones y pajillas como capital. Sin embargo, este entrevistado señala que ha podido observar que ciertos productores están enfrentando dificultades en la producción, una vez que se terminó el proyecto.

Por otro lado, el Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca señala que uno de los principales objetivos de su organización es cancelar la deuda que tienen por la construcción de su planta de procesamiento; una vez realizado esto, podrán adquirir equipos de acero inoxidable y así poder ser competitivos en el mercado. Ahora se dedican a acopiar leche y transformarla en quesos y yogures; así, la capacitación de sus integrantes fue clave para continuar con estas labores.

“Mira, el incremento para mí no será económicamente, pero en todo lo que es el tema de desarrollo de capacidades sí pues, eso es lo más importante. Sin eso no das. Cuando tú a la persona...hemos entrado en esto porque FONDOEMPLEO ha capacitado pues, entonces eso es lo más importante. Entonces ya termina y ya ves que la calidad de la vaca, todo tienes que comprar. Antes se compraba por comprar, pajillas, todo” (Jesús Salvatierra Carrión, Presidente de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, 05 septiembre del 2019).

Capacidades y recursos de los productores beneficiarios

De manera general, hay un consenso en que el proyecto ha desarrollado las capacidades e incrementado los recursos de los beneficiarios para que continúen aplicando las nuevas prácticas de crianza, y así asegurando sus ventas e ingresos.

Uno de los principales gastos que los productores se encuentran dispuestos a asumir, porque han podido observar que invertir en estos temas genera ganancias por el aumento en la producción de leche, están relacionados a la alimentación de los animales, la dosificación y la inseminación artificial. Incluso, perciben que ya se encuentran capacitados para poder atender a sus animales cuando estos se enferman.

51 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

De acuerdo al representante de la IE, esto es percibido como transferencia de tecnología y fortalecimiento de las capacidades de los productores. Según este entrevistado, uno de los cambios más notorios fueron las prácticas de ordeño, que incluyó prácticas de limpieza para contar con un producto final óptimo.

“Entonces, actualmente ellos utilizan esas mallas para filtrar la leche, son coladores de tela y después lavan las ubres, se lavan las manos, las uñas recortadas, el cabello también ya más arreglado, entonces hay limpieza por ese lado” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

Otro aspecto que contribuyó a la mejora de las capacidades de los beneficiarios y que contribuyeron a sus capacidades a futuro fueron los talleres de preparación de derivados de lácteos, ya que la mayoría de los productores ya se dedicaban a la fabricación de quesos tradicionales y “cachipa”. Así, para asegurar esta producción, los productores han empezado a destinar más hectáreas a la siembra de pastos para que los animales cuenten con alimento en las etapas de sequía.

Equipamiento e infraestructura de los productores beneficiarios

La mayoría de entrevistados cuentan con equipamientos básicos para producir sus quesos y cachipa. Estos equipamientos son baldes de metal, coladores y otros. En esta producción no se suelen emplear maquinarias.

“[Cuentan con maquinaria] No. Eso no todavía porque tenemos pocas cantidades la leche. Todo es artesanal. Solo usan baldes y coladores. O sea que... un escurridor, no sé cómo se llama eso. Tiene que ser de metalito para que no pase nada. Siempre cae pues los pelos de la vaca, todo eso. Después un balde de metal” (Américo Huamancasi, Productor Pecuario Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Así, los productores consideran que deben estar adquiriendo estos equipamientos de manera constante porque son de uso cotidiano. En el caso de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, se encuentran cancelando un préstamo por la construcción e implementación de la planta, a futuro tienen pensado adquirir utensilios de acero inoxidable.

Otro productor beneficiario refiere que sería útil contar con un tractor o una empacadora para procesar el alimento de sus vacas ya que debe alquilarlo y es una inversión considerable.

52 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Bueno, los implementos de utensilios, claro que tengo para la vaca, ¿no? Tengo para hacer queso. Ya, por otro lado, por la vaca, no tengo ¿no? necesitaríamos un tractor, ¿no? Con su arado, con una empacadora de pajas, así. Necesitaríamos empacadoras pe. Yo tengo que comprar también para hacer mis comidas para mi vaca pe. Ahora solo alquilo” (Bruno Bautista Castro, Productor Pecuario Beneficiario, 06 septiembre del 2019).

Acceso a mercado

Como se mencionó anteriormente, los productores de Chiara vendían sus productos a acopiadores que llegaban a sus localidades a comprar los quesos artesanales. En ese sentido, **consideran que el proyecto no logró articularlos con otros mercados** ya que siguen vendiendo a nivel local y no llegan directamente a los consumidores:

“Sí, pero es insipiente esa articulación, no es fijo, es por oportunidades, ahorita todos los que venden queso están queriendo comprar, pero ya la producción también disminuye. Pero en la época de abundancia, enero, febrero y marzo las que tienen convenio venden, el resto vende en el mercado, en las ferias” (Valentín Faustino Tenorio Bedrillana, Responsable de la Oficina Agraria Chiara – Agencia Agraria de Huamanga, 02 de septiembre del 2019).

En el caso de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, cuentan con una tienda (Asamblea en Ayacucho 184), la cual es su única articulación al mercado. Sin embargo, **cada socio también tiene sus movimientos comerciales independientes**. Por parte de los productores de Puytooc, refieren que solían vender leche a “FONDOEMPLEO” mientras el proyecto estaba en ejecución; no obstante, luego de que culminó, han vuelto a producir sólo quesos y venderlo a acopiadores.

“Sí y tenemos dos personales que recogen. Casi todos recogen con el mismo precio, sino, ya tenemos alguien de confianza, conocido, ya prácticamente a veces hacemos un poquito más limpio nosotros, entonces vienen a comprarnos, ya a esa persona le gusta que vendamos nosotros, pero algunos también así, por eso cada uno ve a quién vende”. (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Intereses de los productores beneficiarios

En general, los productores tienen una valoración positiva sobre el producto (producción de leche y derivados) promovido por el proyecto. Así, una de sus principales ventajas es que, a diferencia de la agricultura, la ganadería les genera ingresos durante todo el año; aunque es importante reconocer que la producción suele bajar en ciertas épocas del año debido a la escasez de agua.

Sin embargo, hasta el momento, la mayoría de los productores se dedica a la agricultura y a la ganadería de manera paralela, pero reconocen que la actividad que genera más ingresos y en la que quisieran invertir es la ganadería. La mayoría de los productores se dedicaba a la ganadería antes de que llegue FONDOEMPLO, por lo que les fue sencillo incorporarse al proyecto. Sin embargo, debido a la escasez de agua para la producción, algunos productores desean reducir el número de sus vacas.

“Reducir [la cantidad de vacas] porque cantidad de vacas pastos también y agua también no alcanza, porque acá el agua es por turno también [...] Por turnos está” (Martín Cancho Cabezas, Productor Pecuario Beneficiario, 04 septiembre del 2019).

Sin embargo, existe un consenso en reconocer que la ganadería es la actividad económica que hoy en día les genera más ingresos. Por ello, los productores deciden invertir en la inseminación de sus vacas porque el proyecto les ha demostrado que esta práctica tiene efectos importantes en la producción. Un problema que un productor identifica es que a veces deben vender sus vacas porque los ingresos no alcanzan para cubrir ciertas necesidades o emergencia.

“Tengo dos vaquitas que ya salió entonces están preñadas y otros hemos vendido porque nos ha faltado plata a veces siempre hay casos que pasan en la familia no? a veces la enfermedad por todo eso y bueno tenemos vaquitas entonces nos estamos dedicando a eso entonces a veces sembramos avena y pastos para las vacas, pero lo que nos falta acá es agua, no nos alcanza agua para irrigar” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Al ser consultados sobre cómo se comportarán los precios de sus productos en un futuro, las respuestas son inciertas. Reconocen que los precios disminuyen y aumentan dependiendo de la temporada en la que se encuentren; sin embargo, están dispuestos a seguir desarrollando esta actividad.

5.3.5.Efectos sociales del Proyecto

a. Innovaciones de prácticas productivas

De manera general, las capacitaciones y asistencias técnicas impulsadas por el proyecto contribuyeron a la innovación en las prácticas productivas de los beneficiarios. Los cambios se han dado, principalmente, en las prácticas de crianza, alimentación, dosificación, inseminación artificial, en las prácticas de ordeño y de elaboración de quesos. Así, por ejemplo, el representante de la IE indica que la población reconoce el valor positivo de la inseminación artificial, pero que esta actividad no se encuentra separada de otras prácticas importantes:

54 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Sí, por ejemplo, lo que es el mejoramiento genético ya la gente está muy sensibilizada en ese aspecto y está convencido de que, si mejora su ganado, va a mejorar también la producción de leche. Pero se ha dado que, si esto no va de la mano con lo que es la infraestructura, lo que son los establos, los cobertizos y sumado a garantizar la alimentación, entonces esto no funciona. Entonces la gente está convencida, está capacitada, sabe que, por ejemplo, detectar el celo en forma oportuna, en forma eficiente le va, va a conseguir preñar a la vaca” (Luis Mario Pérez Chauca, Ex Jefe del Proyecto de la Municipalidad Distrital de Chiara, 06 septiembre del 2019).

Como se mencionó anteriormente, los productores resaltan los cambios en sus prácticas cotidianas gracias a la intervención del proyecto. Así, se valora más la crianza de vacas Brown Swiss, por sobre las vacas mestizas que solían criar. Sin embargo, uno de los productores refiere que se encuentra **preocupado por el término del proyecto, ya que considera que, sin seguimiento y acompañamiento, los productores pueden regresar a sus antiguas prácticas.**

b. Roles de género en la actividad productiva

El enfoque de género no fue considerado de manera explícita en la formulación de las actividades. De acuerdo al ex Jefe del Proyecto, esto se restringió a involucrar a hombres y mujeres en las jornadas de capacitación ya que estas últimas asumían más actividades vinculadas a la producción de leche y sus derivados. Sin embargo, no se ha incidido en valorar estas prácticas y las labores domésticas que siguen siendo parte de las responsabilidades exclusivas de las mujeres. Entonces, ellas terminan asumiendo roles de producción, de cuidado y de representación al integrarse a organizaciones, cooperativas o asociaciones. Es importante no sólo reconocer la importancia del rol de la mujer en la producción, sino también la carga laboral que lleva para poder incidir en una redistribución de tareas domésticas y productivas.

Esto se evidencia cuando los entrevistados señalan “ayudar” a sus esposas con las tareas domésticas. Estas son consideradas como exclusivas de las mujeres, los hombres al “ayudar” están asumiendo que esa no es su tarea, pero que contribuyen con su desarrollo. Sin embargo, debido a las capacitaciones, se puede haber considerado que esas labores de cuidado de los animales son importantes para generar ingresos:

“Ella la que se dedicaba más a su ganadito, en cambio los varones prácticamente nos dedicábamos a la chacra, a la agricultura, entonces, cada quien. Entonces hoy en día no desde que nos ha capacitado FONDOEMPLEO entonces desde esa fecha nosotros venimos cambiando, ayudando en la casa, tanto a mi señora y cualquier cosa le estamos apoyando en sacar leche, hacer queso, de ambos inge” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Innovaciones de prácticas financieras

Todos los beneficiarios llegan a invertir sus ganancias en la actividad ganadera. Especialmente en dosificaciones, semillas y pastos mejorados, y en inseminación artificial. Son gastos fijos que ellos consideran en su presupuesto, y para lo cual separan una cantidad de sus ingresos.

“Sí, a veces para mejorar un poco, claro, a las vaquitas para que sean más mejores a veces se gasta pues inge, solo guardamos dinero, al mes 200, 180 o 150” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

Dos productores cuentan actualmente con un crédito. Uno de ellos es a nombre de la Asociación Nuevo Progreso Allpachaca, y otro de un productor individual que solicitó un préstamo para su campaña agrícola. En ambos casos, se encuentran en proceso de pago.

Otro productor invierte en alquilar terrenos para poder sembrar pasto para sus vacas ya que no cuenta con tierra suficiente para ello, también invierte en abono, semillas, insecticidas, pesticidas, y demás implementos.

Dieta nutricional de las familias de los productores beneficiarios

La dieta de productores suele incluir tubérculos como papas, ollucos; habas y otros productos que cultivan. También incluyen en su dieta mazamorra, charqui, arroz, avena, y sopas.

Luego del proyecto, los productores empezaron a separar algunos litros de leche para su propio consumo, al igual que algunos quesos. La incorporación de lácteos en su dieta es un cambio importante. Asimismo, los productores señalan que cuando tienen ingresos altos suelen comprar carne, pescado o pollo, y lo incluyen en su dieta diaria.

Planes a futuro de las familias de los productores beneficiarios

En general, los productores refieren que desean continuar con la actividad ganadera. Sin embargo, dos de ellos desean ahorrar dinero e ir a vivir a una ciudad, consideran que podrían contratar personas para que se hagan cargo de la actividad ganadera, pero que ellos no desean envejecer en la comunidad. Por otro lado, otros beneficiarios señalan que les gustaría que sus hijos sean profesionales y no vivan en el campo. Así, suelen calificar la vida en sus localidades como dura y de sufrimiento:

“Que sean algo bueno, algo profesional de repente ¿no?, a veces los chicos tienen otro pensamiento, “yo quiero hacer esto, yo quiero estudiar eso” ¿no?, entonces ya depende de ellos ya solamente a nosotros nos queda apoyarlos nomas, algo en la vida, ya no que sean como nosotros ya” (Crisólogo Vejar, Productor Pecuario Beneficiario, 03 septiembre del 2019).

56 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

“Mi hijito quiere ser ingeniero civil. Sí, ingeniero civil quiere ser. Ojalá que cumpla, pues, su meta, ¿no? Nosotros seguir apoyando no más, pe. Bueno, tener algo en la vida, ¿no? Para sustentar la vejez pues, ¿no? Sí, nosotros estamos pensando que un poco más hacer dieta acá y mudarnos, bueno, así como tú quiero ir a Lima, no sé pe, Ayacucho es más bonito”. (Bruno Bautista Castro, Productor Pecuario Beneficiario, 06 septiembre del 2019).

Es importante señalar que ninguno de los beneficiarios mencionó que las expectativas de su familia o que las decisiones de sus hijos sobre qué estudiar haya sido influenciado por la presencia del proyecto.

c. Autoevaluación y satisfacción de los beneficiarios con el proyecto

Respecto a las prácticas para la elaboración de productos y organización, los beneficiarios respondieron lo siguiente:

La mayoría de productores (97.0%) no realiza control de calidad de la leche antes de elaborar los subproductos.

Al término del proyecto ¿realizabas control de calidad de la leche antes de elaborar el producto?		
	N	%
Total	401	100.0
Sí, organolépticas	2	.6
Sí, densidad	2	.4
Sí, acidez	2	.4
Sí, contenido de grasa	6	1.6
No realizaba	389	97.0

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

Igualmente, la mayor parte de los beneficiarios (91.8%), no pasteuriza la leche antes de la elaboración de los subproductos lácteos.

Al término del proyecto, ¿pasteurizaba la leche antes de la elaboración de los productos?		
	N	%
Total	401	100.0
Si	33	8.2
No	368	91.8

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

57 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En relación a la organización, la mayor parte de los ganaderos (93.2%) no pertenecía a una organización relacionada a la producción de leche, quesos y/o de yogurt. De los 27 ganaderos (6.8%) que señalaron pertenecer a alguna organización de productores lácteos, casi la mitad (50.7%) indicó que pertenecía la Asociación de Productores de Lácteos Allpachaca, poco menos de la cuarta parte (23.0%) declaró ser parte de una organización de la municipalidad y un 8.4% pertenece a la Asociación San Miguel. La principal ventaja que consiguen los ganaderos al pertenecer a una asociación es la venta asegurada (65%), seguido de mejor precio de venta (14.5%) y recibir asistencia técnica (8.4%).

Al término del proyecto, ¿pertenecía a una organización relacionada a la producción de leche, de quesos y/o de yogurt?		
	N	%
Total	401	100.0
Si	27	6.8
No	374	93.2
Nombre de la organización		
	N	%
Total	27	100.0
Asociación de productores de lácteos allpachaca	14	50.7
Municipalidad	6	23.0
Asociación san miguel	2	8.4
Agroganaderia	2	6.1
Solen Perú	2	5.9
Nuevo progreso	2	5.9
¿Qué ventajas has conseguido de pertenecer a esa organización?		
	N	%
Total	27	100.0
Venta asegurada	18	65.0
Mejor precio de venta	4	14.5
Asistencia técnica	2	8.4
Crédito	2	6.1
Charlas	2	5.9
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto		

Tres de cada cuatro beneficiarios (74.4%) del proyecto declaró haber recibido capacitación y/o asistencia técnica, mientras que una cuarta parte (25.6%) declaró no haber recibido capacitación y/o asistencia técnica sobre producción de leche, quesos y yogurt. De los que declararon haber recibido capacitación y/o asistencia técnica, la mitad (49.9%) señaló a Fondoempleo, Desco o el proyecto Chiara como la institución que dio dicho servicio, el 16.1% indicó a la Municipalidad de Chiara y un 9.6% mencionó a Solid-Perú.

58 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En los últimos 3 años, ¿Tú o algún miembro de tu familia han recibido capacitación y/o asistencia técnica sobre producción de leche, de quesos o de yogurt?		
	N	%
Total	401	100.0
Si	299	74.4
No	102	25.6
¿De qué institución u organismo?		
	N	%
Total	299	100.0
No Indica	8	2.7
Instituto Marco	27	9.0
Fondo Empleo/Desco/Proyecto Chiara	149	49.9
Universidad Nacional Agraria	7	2.3
Universidad San Cristobal	2	.8
Ministerio de Agricultura y Riego - MINAG	23	7.8
Municipalidad de Chiara	48	16.1
Asociacion de Productores ProLeche	2	.8
Solid - Peru	29	9.6
Asociacion de Productores de Sachabamba	2	.6
Empresa Fungai	2	.5

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

Poco menos de dos tercios (65.5%) declaró que con el proyecto aprendió a ampliar la superficie sembrada de alfalfa/avena y otros cultivos destinados al alimento de su ganado, un porcentaje similar (67.3%) asintió que con el proyecto aprendió a aumentar el rendimiento de mi producción de alfalfa/avena u otros cultivos destinados al alimento de su ganado, tres de cuatro (77%) beneficiarios indicó que aprendió a mejorar el manejo reproductivo de su ganado, un porcentaje mayor (85.6%) mencionó que aprendió a reducir las enfermedades de su ganado y a aumentar la productividad de la leche (87.6%).

Tres de cuatro ganaderos beneficiarios (76.6%) declararon que habían aprendido con el proyecto a mejorar la calidad de la leche, siete de cada diez beneficiarios (69.9%) aprendieron del proyecto a obtener mayores ingresos por la venta de la leche, el 79.5% aprendió a producir subproductos de leche, el 89.6% a mejorar la forma de elaborar los productos, el 88.2% a mejorar la calidad de sus productos, el 74.6% a saber negociar mejor con el comprador y el 67% a mejorar el registro de su establo.

59 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Con el proyecto usted ha aprendido			
		N	%
A ampliar la superficie sembrada de alfalfa/avena y otros cultivos destinados al alimento de su ganado	Total	401	100.0
	Si	263	65.5
	No	131	32.6
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	8	1.9
A aumentar el rendimiento de mi producción de alfalfa/avena u otros cultivos destinados al alimento de su ganado	Si	270	67.3
	No	128	31.9
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	3	.8
A mejorar el manejo reproductivo de su ganado	Si	309	77.0
	No	92	23.0
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO		
A reducir las enfermedades en su ganado	Si	343	85.6
	No	56	14.0
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	2	.4
A aumentar la productividad de la leche	Si	351	87.6
	No	50	12.4
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO		
A mejorar la calidad de la leche producida	Si	307	76.6
	No	91	22.6
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	3	.8
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto			

60 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Con el proyecto usted ha aprendido			
		N	%
A obtener mayores ingresos con la venta de la leche	Si	280	69.9
	No	116	28.8
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	5	1.2
A producir subproductos de la leche	Si	319	79.5
	No	82	20.5
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO		
A mejorar la forma de elaborar los productos	Si	359	89.6
	No	40	10.0
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	2	.4
A mejorar la calidad de sus productos	Si	354	88.2
	No	46	11.4
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	2	.4
A saber negociar mejor con el comprador	Si	299	74.6
	No	91	22.6
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	11	2.8
A mejorar el registro de su establo	Si	269	67.0
	No	125	31.1
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO	8	1.9
Otro	Si	4	1.0
	No	397	99.0
	No corresponde esta actividad al proyecto financiado por FONDOEMPLEO		

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

61 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En cuanto a la satisfacción de los beneficiarios con algunas actividades del proyecto, los mayores niveles de satisfacción corresponden a los talleres de capacitación en manejo técnico de ganado vacuno, manejo de pastos y sanidad animal 65.9% (15.5% muy satisfecho y 50.4% algo satisfecho), los talleres de capacitación en mejora de la calidad de la leche, negociación y articulación comercial 66.1% (17.6% muy satisfecho y 48.5% algo satisfecho) y los horarios de las capacitaciones o talleres 64.8% (14.7% muy satisfecho y 50.1% algo satisfecho).

Los menores niveles de satisfacción pertenecen a los profesores de las capacitaciones o talleres (50.9%: muy satisfecho 12.8% y algo satisfecho 38.1%), los temas tratados en los capacitaciones o talleres (54.3%: muy satisfecho 15.4% y algo satisfecho 38.9%) y los talleres de capacitación en gestión empresarial como costos, planificación y manejo de registros, y habilidades blandas (55.1%: muy satisfecho 16.2% y algo satisfecho 38.9%).

SOBRE LA SATISFACCION DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO			
¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con:			
		N	%
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto	Total	401	100.0
	No Indica	4	1.1
	Muy satisfecho	81	20.2
	Algo satisfecho	160	39.8
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	132	33.0
	Algo insatisfecho	22	5.4
	Muy insatisfecho	2	.4
La explicación sobre su grado de participación y responsabilidad con el proyecto	No Indica	4	1.1
	Muy satisfecho	63	15.8
	Algo satisfecho	165	41.2
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	155	38.8
	Algo insatisfecho	11	2.8
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Apoyo para la formalización de la organización de productores ganaderos	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	60	15.1
	Algo satisfecho	192	48.0
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	129	32.2
	Algo insatisfecho	11	2.8
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		

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

62 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

SOBRE LA SATISFACCION DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO			
¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con:			
		N	%
Con el manual de gestión empresarial desarrollado por el proyecto	No Indica	4	1.1
	Muy satisfecho	55	13.8
	Algo satisfecho	203	50.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	127	31.7
	Algo insatisfecho	9	2.2
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Con el apoyo para la construcción de infraestructura ganadera y dotación de Kits para el análisis de la leche	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	56	14.1
	Algo satisfecho	187	46.6
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	133	33.2
	Algo insatisfecho	17	4.2
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Con los equipos y materiales para conservar la calidad de la leche	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	62	15.6
	Algo satisfecho	193	48.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	123	30.7
	Algo insatisfecho	15	3.7
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Los talleres de capacitación en gestión empresarial (costos, planificación y manejo de registros) y habilidades blandas	No Indica	8	1.9
	Muy satisfecho	65	16.2
	Algo satisfecho	156	38.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	149	37.2
	Algo insatisfecho	18	4.4
	Muy insatisfecho	6	1.4
	No aplica		
Los talleres de sobre asociatividad y fortalecimiento organizacional y de comites	No Indica	4	1.1
	Muy satisfecho	55	13.8
	Algo satisfecho	183	45.7
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	125	31.1
	Algo insatisfecho	32	7.9
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		

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

63 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

SOBRE LA SATISFACCION DEL BENEFICIARIO CON EL PROYECTO			
¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con:			
		N	%
Los talleres de capacitación en manejo técnico de ganado vacuno, manejo de pastos y sanidad animal	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	62	15.5
	Algo satisfecho	202	50.4
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	100	24.9
	Algo insatisfecho	29	7.2
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Los talleres de capacitación en mejora de la calidad de la leche, negociación y articulación comercial	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	71	17.6
	Algo satisfecho	195	48.5
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	108	26.8
	Algo insatisfecho	20	5.1
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Los horarios de las capacitaciones o talleres	No Indica	4	1.1
	Muy satisfecho	59	14.7
	Algo satisfecho	201	50.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	109	27.2
	Algo insatisfecho	24	6.1
	Muy insatisfecho	3	.8
	No aplica		
Los profesores de las capacitaciones o talleres	No Indica	7	1.7
	Muy satisfecho	51	12.8
	Algo satisfecho	153	38.1
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	166	41.3
	Algo insatisfecho	23	5.6
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		
Los temas tratados en los capacitaciones o talleres	No Indica	6	1.5
	Muy satisfecho	62	15.4
	Algo satisfecho	156	38.9
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	155	38.7
	Algo insatisfecho	20	5.0
	Muy insatisfecho	2	.4
	No aplica		

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

64 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

En cuanto al mayor beneficio que recibieron los ganaderos al participar en el proyecto, las respuestas con mayores frecuencias fueron: asesoramiento en inseminación del ganado (34.9%), buenas prácticas de sanidad (11.5%) y mejoramiento de la producción de leche (10.9%).

¿Cuál fue el mayor beneficio que recibiste al participar en el proyecto??		
	N	%
Total	401	100.0
No Indica	25	6.2
Capacitacion en Elaboracion de Productos con Leche	6	1.6
Ninguno	19	4.8
Recepcion de Semillas de Pasto Cultivado	6	1.6
Instalacion/Sembrado de Pastos	26	6.5
Mejoramiento de la Produccion de Leche	44	10.9
Capacitaciones Para Prevenir Enfermedades del Ganado	2	.4
Instalacion/Construccion de Cobertizos	23	5.6
Charla sobre Crianza de Animales	36	8.9
Charla para el Mejoramiento del Ganado	17	4.1
Charla para mejorar la Condicion de Vida del Beneficiario	4	1.0
Capacitacion sobre Comercializacion	8	2.1
Buenas Practicas de Sanidad	46	11.5
Asesoramiento sobre Inseminacion en el Ganado	140	34.9

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

El porcentaje que sabe a qué institución recurrir para que le apoye a seguir mejorando la gestión de su ganado es bastante reducido (2.4%), los cuales mencionaron a la Municipalidad de Acolla (41.5%), el MINAG (41.5%) y la ONG Solid Perú (17.1%).

65 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Luego que termine el proyecto ¿Sabes a qué institución puedes recurrir para que te apoye a seguir mejorando la gestión de tu ganado?		
	N	%
Total	401	100.0
Si	9	2.4
No	392	97.6
¿Cuál?		
	N	%
Total	9	100.0
Municipalidad de Acolla	4	41.5
Ministerio de Agricultura y Riego - MINAG	4	41.5
Solid - Peru	2	17.1

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

Ante la pregunta, cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar o mejorar tu ganado, del 1 al 10 siendo 10 la calificación máxima y 1 la mínima, el promedio de la calificación dada por los beneficiarios fue de 6.8.

Sobre el uso que hizo de los ingresos que percibió por la venta de leche y/o subproductos, el 91.1% de los beneficiarios dijo que en alimentación, el 69.9% los usaría en comprar insumos para su ganado, el 60.8% los usaría en salud, el 48.1% en educación, un 23.9% en comprar más vacas y 13.1% en vivienda.

66 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

SOBRE EL USO DE LOS INGRESOS POR LECHE O PRODUCTOS ¿En qué destinó sus ingresos que percibe por la producción y venta de leche y/o productos?		
	N	%
Total	401	100.0
No Indica	3	.8
Compra de maquinaria/equipos para su hato ganadero	20	5.0
Compra de insumos para su ganado	280	69.9
Compro de más vacas	96	23.9
Ahorro	43	10.7
Salud	244	60.8
Educación	193	48.1
Alimentación	365	91.1
Vivienda	53	13.1
Entretenimiento y diversión	3	.8

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 ganado vacuno, un mayoritario 98.0% respondió que NO. El 2% restante señaló a otro proyecto o programa de desarrollo (1%), la municipalidad (0.6%) y una ONG (0.4%).

SOBRE LA INTERVENCIÓN DE OTROS ACTORES EN EL BENEFICIARIO ¿Durante el periodo de duración del proyecto, de la (fecha)..... a la (fecha)..... ¿Recibiste algún otro apoyo externo al proyecto ejecutado por (mencionar nombre de la IE) para: desarrollar su ganado vacuno?		
	N	%
Total	401	100.0
Si, de otro Proyecto o Programa en Desarrollo	4	1.0
Si, de una ONG	2	.4
Si, Municipalidad	2	.6
No	393	98.0

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

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

Lecciones aprendidas

- Las capacitaciones y asistencias técnicas fueron actividades destacadas en la ejecución del proyecto dado que influyeron en la mejora de las prácticas pecuarias de los beneficiarios del proyecto. En ese sentido, desde la perspectiva de los productores, el cambio de estas prácticas influyó en la mejora de la producción de leche y derivados lácteos como la “cachipa” (queso artesanal).
- El cambio de beneficiarios a lo largo del proyecto es un hecho frecuente en la mayoría de proyectos, esto trae algunos aspectos negativos como la pérdida de conocimientos acumulativa, pero también algunos positivos dado que suelen salir los productores que estaban esperando asistencialismo (entrega de bienes , por ejemplo) y entrar aquellos que realmente están interesados en mejorar sus actividades productivas.
- Al momento del diseño del proyecto se debe tener mucho cuidado con las metas de generación de empleo, dado que suelen sobre estimarse y no estar en relación con las actividades que el proyecto implementará.
- El mejoramiento genético fue otra actividad destacable en la ejecución del proyecto. Según los entrevistados, esto también contribuyó al incremento de la producción pero se hace hincapié en que el impacto de esta actividad en la producción será más notorio en el largo plazo.
- El uso del cuaderno de registro por parte de los productores pecuarios implica que debe realizarse capacitaciones específicas según género y grupo etario. De esta manera, se podrá consolidar la valoración positiva sobre esta herramienta y alentar su uso cotidiano.
- La flexibilidad del personal a cargo del proyecto incidió en que puedan identificar las necesidades reales de los beneficiarios. Por ello, se decidió incluir temas de capacitación sobre derivados lácteos dado que era una actividad que desarrollaban los productores pecuarios de manera previa a la intervención.
- Se deben tomar en cuenta las experiencias organizativas en el ámbito de los productores, a fin de elaborar un mejor diseño para el funcionamiento de la asociatividad, es importante saber cuáles son sus expectativas y los factores limitantes para que una organización se desarrolle.
- Un problema recurrente es la no continuidad de los proyectos cuando hay cambios en la gestión local (cambio de Alcaldes), al tener que coordinar con una nueva gestión los procesos se suelen retrasar y con ello las actividades agendadas. Además la mayoría de gobiernos locales no están acostumbrados a trabajar con proyectos donde ellos no manejen el presupuesto.
- 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.

68 Evaluación Final: Incremento del Ingreso Neto de Familias Productoras de Leche del Distrito de Chiara – Huamanga – Ayacucho

Factores facilitadores

- Las capacitaciones previas al personal técnico ayudaron a fortalecer el buen desarrollo de las posteriores capacitaciones y asistencias técnicas a los beneficiarios. Esto debido a que se les brindó herramientas metodológicas a los técnicos que les permitió transmitir adecuadamente la información sobre mejora de actividad pecuaria a los productores.
- La articulación de la IE y diversas instituciones generó un escenario favorable para el buen desarrollo del proyecto. Así, estas coordinaciones permitieron consolidar actividades claves, promovidos por el proyecto, como la inseminación artificial.

Factores limitantes

- El proceso de revocatoria que afrontó la Municipalidad Distrital de Chiara fue un factor que dificultó el desarrollo del proyecto en un determinado momento. En ese sentido, la nueva gestión edil que asumió el cargo, designó a un funcionario que inicialmente no atendía los requerimientos del proyecto de manera oportuna.
- Los fenómenos climatológicos representan un factor que incide en el corto y largo plazo en el desarrollo de la actividad pecuaria y, por ende, también podría afectar los logros alcanzados por el proyecto. Así, por ejemplo, se hace hincapié en la insuficiencia del agua durante la época de sequía o helada, la cual afecta directamente la producción de leche y derivados ya que no permite la óptima producción de pastos, insumo alimenticio del ganado vacuno.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ El proyecto ha sido pertinente debido a que la ganadería es una actividad importante en la economía local y existen muchos aspectos que mejorar, algunos de los cuales han sido abordados por el proyecto.
- ✓ Respecto a la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo cerca de cumplir la de ingresos mensuales por la venta de leche y/o subproductos lácteos, la cual cumplió en 92.8%. En la creación de puestos de trabajo, no se generaron puestos de trabajo adicionales y en cuanto al fortalecimiento de capacidades de gestión, técnicas y de comercialización, solo alcanzó el 80% de la meta.
- ✓ En relación a la eficiencia, en términos de ingresos se obtuvo un incremento de 325 soles mensuales a 354 productores de leche, es decir, un incremento anual total de 1,380,600 soles. Si tenemos en cuenta los tres años del proyecto, se habría generado un incremento de ingresos 4,141,800 de soles con una inversión de 1,979,987 soles (sin contar el aporte de los beneficiarios), es decir, 2.09 soles por cada sol invertido en el proyecto.
- ✓ Las capacitaciones y asistencias técnicas fueron las actividades más valoradas por los productores. Así, consideran que el principal impacto del proyecto fue desarrollar capacidades en prácticas productivas para superar prácticas pasadas que no contribuían con la producción de leche.
- ✓ La asociatividad de los productores y la articulación con los mercados son temas pendientes a desarrollar. La mayoría de ellos siguen vendiendo sus productos de manera independiente a acopiadores, lo que implica que oferten sus productos a precios bajos, si se comparan con los precios finales que sus productos llegan a tener. Los propios beneficiarios consideran que esos son puntos pendientes a desarrollar y que los productores consideran como claves para hacer sostenible la producción de leche y sus derivados.
- ✓ Hubo problemas para lograr que los productores decidan asociarse. Las personas que estuvieron involucradas en el proyecto refieren que esto se debe a que hay mucha desconfianza en las localidades, debido a que este proyecto era la primera intervención externa.
- ✓ El principal problema que enfrentan los productores es la escasez de agua que influye en la cantidad de alimentos que sus animales van a tener; y, por ende, en la cantidad de leche que van a producir.

6.2. Recomendaciones

- ✓ Tomar en cuenta desde el diseño de las actividades las características del ámbito geográfico y de los beneficiarios (experiencia previa con proyectos, nivel educativo, diversidad cultural, temas de género, etc.), para obtener mejores logros en eficacia y eficiencia.
- ✓ Afrontar los temas comerciales desde el inicio del proyecto, dado que su período de maduración es bastante largo, especialmente cuando no hay experiencia en emprendimientos asociativos.
- ✓ Tener en cuenta la no continuidad de los proyectos cuando hay cambios en la gestión de los gobiernos locales, al tener que coordinar con una nueva gestión los procesos se suelen retrasar y con ello las actividades programadas.
- ✓ Se sugiere que futuras intervenciones contemplen una etapa de sensibilización y socialización del proyecto de mayor duración, y así poder involucrar a una mayor cantidad de productores, y superar la desconfianza que suelen tener con las intervenciones del Estado.
- ✓ La comercialización y las ventajas de asociatividad son temas que quedaron pendientes. En ese sentido, un próximo proyecto en la localidad podría centrarse en estos aspectos, ya que los productores cuentan con capacidades desarrolladas en el tema de producción y elaboración de productos, sin embargo, siguen recurriendo a acopiadores.
- ✓ 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.

7. REFERENCIAS

1. BID (2002), Eficacia, Eficiencia, Equidad y Sostenibilidad: ¿Qué queremos decir? Karen Mokate. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES), “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”
2. Bobadilla, Percy et al. (1998). Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo. Lima, Perú: PACT/PERÚ.
3. Bobadilla, Percy (2017). Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo Humano. Lima, Perú: Editorial Académica Española.

8. 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

Bases de datos

-. Línea de Base

-. Evaluación Final