Informe de Monitoreo Extraordinario

Presentado a

FONDOEMPLEO

Sobre el Proyecto

"INCREMENTO DE LA PRODUCCION ORGANICA DE CARNE DE ANIMALES MENORES EN EL VALLE DE INAMBARI, CORREDOR TRANSOCEANICO DEL DEPARTAMENTO DE PUNO"

Ejecutado por

Centro WIÑAY

Enrique Nolte
Consultor

Puno, Mayo de 2007

Informe de Monitoreo Extraordinario al Proyecto

"INCREMENTO DE LA PRODUCCION ORGANICA DE CARNE DE ANIMALES MENORES EN EL VALLE DE INAMBARI, CORREDOR TRANSOCEANICO DEL DEPARTAMENTO DE PUNO"

Ejecutado por

Centro WIÑAY

Enrique Nolte
Consultor SASE

I. ANTECEDENTES

El Proyecto "Incremento de la Producción Orgánica de Carne de Animales Menores en el Valle de Inambari, Corredor Transoceánico del Departamento de Puno", se inició en noviembre de 2005 en las provincias de Sandia y Carabaya, de la Región Puno. El presente Monitoreo extraordinario ha coincidido con el cumplimiento del sexto trimestre (mes 18) de ejecución del mismo, con el financiamiento de FONDOEMPLEO

La visita se realizó la primera semana de mayo. Fue programada en forma extraordinaria, con la presencia del Responsable de Monitoreo Interno de FONDOEMPLEO, la responsable de Auditoría y una experta contable. La razón de tal medida obedece a una serie de hechos agregados que fueron construyendo serias dudas sobre la posibilidad real de los ejecutores, de cumplir con los compromisos asumidos, la morosidad permanente en la presentación de informes, la existencia de sumas considerables de recursos financieros incorrectamente sustentadas, el atraso notable en las metas reportadas y la incapacidad de presentar una propuesta de reformulación integral debidamente respaldadas con un plan viable para sus dos espacios de ejecución, los Distritos de San Juan del Oro y Putina-Punco en la Provincia de Sandia, así como los Distritos de Ollachea y San Gabán, en la Provincia de Carabaya. Dicha reformulación había sido recomendada por el Monitor informante en vista de la constatación de varias dificultades detectadas, tanto desde el punto de vista conceptual y metodológico, como por las dimensiones del equipo ejecutor en relación a la cobertura social y geográfica.

La visita de monitoreo contemplaba una exposición en profundidad del estado de situación del Proyecto y los contenidos de la reformulación solicitada con anticipación, una reunión informativa en la planta de elaboración de alimentos balanceados que Wiñay conduce en Juliaca y entrevistas con las familias participantes en el Proyecto, en San Juan del Oro. Ante las severas deficiencias encontradas en las primeras dos actividades, se decidió cancelar la tercera, ya que las metas reportadas son demasiado limitadas, varias de ellas debajo del 10%.

El presente informe contiene los resultados del Monitoreo realizado y las recomendaciones pertinentes.

II. SÍNTESIS DEL PROYECTO

El proyecto busca generar 259 empleos, apoyar la constitución de 670 microgranjas, en el marco de una población participante en diversas formas e intensidades, de 3350 personas. Se ubica en los distritos de San Juan del Oro y Putina Punco, en la provincia de Sandia, y de San Gabán y Ollachea, en la Provincia de Carabaya. Busca atender a esas familias, mediante el desarrollo de capacidades productivas y de gestión empresarial, aumentando la productividad de la crianza de aves de carne y postura, complementada con la crianza y engorde del ganado porcino y de cuyes.

2.1. Objetivos y Resultados comprometidos

FIN: Mejoramiento del nivel de bienestar de la población local del Valle del Inambari del Departamento de Puno.

PROPÓSITO: El fortalecimiento de las capacidades técnicas, productivas y empresariales e los pequeños agricultores del Valle del Inambari en la producción orgánica de animales menores, carnes frescas y derivados a través de la capacitación, asistencia técnica y colocación ventajosa de los productos orgánicos.

Resultados Esperados e Indicadores

PRIMERO: Mercado de insumos en funcionamiento garantiza la producción orgánica pecuaria sostenible.

INDICADORES: (1) 120,780 animales colocados en las UPOM; (2) 103.54 TM de alimento balanceado complementario utilizado en las UPOM.

SEGUNDO: Productores constituyen micro granjas conducidas con criterio técnico empresarial

INDICADORES: (1) 670 conductores de unidades productivas capacitadas; (2) 40 jóvenes emprendedores rurales formados en CEO

TERCERO: Red de comercialización en funcionamiento.

INDICADORES: (1) 490.51 TM de carnes producidas; (2) S/. 1,509,779 en Valor Bruto de la Producción por venta de productos en mercado.

CUARTO: Sistema administrativo interconectado

INDICADORES: (1) 2 sistemas de información de acopio y salida; (2) 1 base de datos actualizada a tiempo real

2.2. Financiamiento y duración

El presupuesto total del Proyecto es de S/. 1,654,625 para 3 años de ejecución.

2.3. Ámbito Geográfico y Social

Abarca 4 distritos de Sandia y Carabaya, al norte de la Región Puno. La cobertura social es 670 familias rurales cuya base productiva es el cultivo de café y, en forma secundaria, de cítricos; con un sistema migratorio estacional, asociado a la época de cosecha del café, de cuya exportación dependen. Las actividades pecuarias son poco competitivas por la aplicación de técnicas tradicionales, limitadas a vigilar a los animales alrededor de las viviendas con mínima inversión en alimentos o medicinas y con extensos plazos para lograr el peso y demás condiciones para aprovecharlos bien, sea para el autoconsumo o para su venta.

III. RESULTADOS DEL MONITOREO

3.1. Apreciación general

El Proyecto ha venido manifestando una serie de señales de debilidad que no han podido ser resueltas después de un tiempo más que prudencial. En los dos Monitoreos ya realizados, en julio y octubre de 2006 fue calificado como “Aprobado con Observaciones”, planteándose la necesidad de hacer una reformulación en profundidad del mismo. La propuesta fue aceptada por FONDOEMPLEO y por Wiñay. A partir de ello se sostuvieron reuniones en la sede en Lima, explicitándose la naturaleza de la reformulación, la adecuación de las estrategias y la condición previa de regularizar retrasos administrativos en las rendiciones, incluyendo montos importantes cuyas justificaciones contables resultaban insatisfactorias para los responsables de auditoría.

Conviene recordar la primera conclusión del II Informe de Monitoreo (Octubre de 2005, que señalaba:

> *El Proyecto se mantiene en una condición de atraso en todas sus actividades y metas. Las causas ya han sido mencionadas en el Informe del Primer Monitoreo y están siendo trabajadas en la formulación de un rediseño que las subsane. Se esperaba que para la presente ocasión, el proceso estuviese concluido, lo cual es un problema mayor que debe ser expuesto a los ejecutores responsables. Se espera que en el menor tiempo posible y en diálogo cercano con FONDOEMPLEO, Wiñay presente su plan de reformulación de la intervención, en los términos ya planteados.*

En el Primer Monitoreo se presentó a los ejecutores, una metodología para hacer el registro de Indicadores de Proceso y de Resultado, de modo de poder contar con ese instrumento esencial de seguimiento y valoración objetiva de la correspondencia entre los desembolsos y gastos efectuados, con los cronogramas y presupuesto aprobados. No se logró la aplicación de esta propuesta y a la fecha no se puede saber con precisión cuál es el beneficio que han recibido las familias participantes, en términos de mejoras en sus ingresos y de su calidad de vida.

En el prolongado tiempo transcurrido, nueve meses desde la presentación del Informe correspondiente al primer monitoreo, no existe la respuesta esperada, no hay un planteamiento integral y aceptable de reformulación, aunque sí ha habido algunos documentos (informes internos) que fueron presentados prácticamente como propuesta de reformulación, que no fueron aceptables.

3.2. Comentarios a la Exposición sobre el Estado del Proyecto

El grupo visitante escuchó la presentación de Wiñay sobre el estado actual de las actividades, el posicionamiento y los resultados alcanzados.

El Equipo muestra tener serias dificultades para comprender suficientemente, lo que requiere FONDOEMPLEO para justificar la intervención. No se cuenta todavía con un cuadro realista de los resultados obtenidos hasta el momento a partir de lo cual se pueda hacer un corte. Inclusive, se ha instalado en la percepción del equipo ejecutor, la idea de que las restricciones económicas que experimentan actualmente,

se debe a un retraso por parte de la entidad financiera, en la realización de los desembolsos, sin comprender la reiterada explicación y exigencia de que la continuidad del Proyecto estaba supeditada a la presentación de la propuesta de reformulación y a la aclaración completa de los asuntos administrativo-contables aun pendientes.

La exposición recibida no ayudó a entender objetivamente, los logros a nivel de las familias, ni hacer una valorización de sus beneficios económicos para contrastarlos con la ejecución presupuestal hasta la fecha. Lo que sí quedó claro es que varias de las más importantes metas físicas no han llegado a cumplir con un avance del 10% y que es claramente improbable que se pueda recuperar el atraso registrado, después de haberse cumplido la mitad del tiempo aprobado para esta intervención.

3.3. Revisión de la Planta de Balanceados de Juliaca

La reunión sostenida en la Planta de Elaboración de Balanceados de Juliaca, no arrojó mejores resultados. A pesar de la laboriosidad y cumplimiento de la tarea de preparar los concentrados según se van planteando los requerimientos, se apreció la existencia de vacíos administrativos poco imputables al profesional encargado de la gestión de la mencionada Planta, siendo básicamente una responsabilidad de loa responsables de la parte administrativa, que no estructuró un Plan de Gestión que permitiera contar son los sistemas de control de inventarios, organización de las compras y registro de las colocaciones. La Planta ha cumplido con su cometido de producir oportunamente ocho tipos de alimentos concentrados, a pedido, pero no se cuenta con los procedimientos de control de stocks, de su contabilidad, de su situación contable ni de viabilidad económica.

3.4. Sobre las acciones en el ámbito de San Gabán

El equipo del Proyecto, que ya había sido reforzado con contratación de un Médico Veterinario y Economista, que muestra una actitud proactiva y que expuso por separado los avances registrados en este espacio.

En general, se aprecia una serie de condicionamientos sociales culturales bastante negativos, con agitación social por el rechazo a los resultados de las últimas elecciones municipales. A raíz de ello hay dos actuaciones irregulares y paralelas de alcaldías distritales, que han impedido el cumplimiento de acuerdos de cooperación comprometidos con el Proyecto. Por otra parte, hay presiones inaceptables por parte de sectores de la población, para recibir el apoyo directo del Proyecto. El equipo indica que “tuvieron” que ir a atender a lugares lejanos porque “la población es violenta exige…”.

3.5. Revisión de Avances

El Proyecto ha seguido en una condición de grave atraso en el cumplimiento de las actividades comprometidas y en la aproximación a las metas trazadas. El retraso abarca la cantidad de animales entregados: pollos parrilleros, cerdos para cría y para engorde y cuyes (exceptuando a las gallinitas ponedoras de 32 días) el número de familias atendidas.

Aunque ya se había recomendado un cambio en la estrategia de atención, en la forma señalada, y que ya existían acuerdos verbales entre Wiñay y FONDOEMPLEO, la formalización mediante la suscripción de los acuerdos y *addenda*, correspondientes nunca se concretó porque Wiñay no entregó una propuesta adecuada. En el Monitoreo anterior se señalaron los lineamientos generales que debería abarcar un replanteo a fondo del Proyecto.

RESULTADO 1: (Mercado de insumos en funcionamiento)

Wiñay ha seguido operando la planta de alimentos balanceados que está instalada en la ciudad de Juliaca. La conducción técnica ha seguido igualmente a cargo de un técnico operador a quien se entrevistó y que es Bachiller en Ingeniería de Industrias Alimentarias. Esta hizo una exposición de sus labores, demostrando solvencia en los aspectos relacionados con la formulación y preparación de los ocho tipos de alimentos concentrados que allí se procesan, pero también evidenció haber sido poco entrenada en las cuestiones administrativas y contables. Sobre estos aspectos, el equipo de auditoría contable que asistió a la entrevista, detectó numerosas deficiencias en los controles que son principalmente imputables a la administración del Proyecto, que debería haber diseñado los procedimientos pertinentes para la administración de los procesos de compras, entregas y gastos.

La Planta ha producido los volúmenes de concentrado que han sido requeridos por el Proyecto, pero no hay claridad sobre la parte que ha sido utilizada en la granja directamente conducida por Wiñay y cuánto ha sido vendido a terceros. Equivocadamente, a pesar de las reiteradas aclaraciones hechas por la administración de Fondoempleo, el Proyecto ha considerado que los ingresos por ventas del concentrado son ingresos propios que pueden mantenerse al margen de lo reportado en los informes financieros. No ha habido capacidad para comprender que esos alimentos han sido producidos con insumos adquiridos con recursos del Proyecto.

En términos de avances, en este rubro la planta ha producido hasta el momento133.55 TM de diversos balanceados, representando casi el único rubro de cumplimiento acorde con lo programado.

El otro tema que recae dentro de este componente, es el de la producción de maíz. Ante el menor precio que se obtiene por el maíz de origen boliviano frente a los costos de producción local en el ámbito del proyecto, se decidió no continuar con esta actividad, la cual debería ser sustituida por otras a propuesta de los ejecutores, lo cual no ocurrió. Sobre las 335 Ha programadas, solo se llegó a sembrar un total de 25.2 Ha, de las cuales 7.7 en San Juan del Oro y 17.5 en San Gabán.

RESULTADO 2: Micro granjas constituidas y conducidas con criterio técnico empresarial

En este campo es que se registran los atrasos y los problemas conceptuales y operativos más graves de los que lleva de ejecutado el Proyecto. Se resumen a continuación los avances reportados en la producción y entrega de animales de diversas especies y bajo las diversas edades y condiciones.

El gran total, problemático en sí mismo por poner en un solo guarismo a los cerdos, cuyes y aves, era distribuir 114,620 animales, de lo cual se ha cumplido con la entrega de 25,733 cabezas (22.45%).

El desagregado por especie es el siguiente:

- Pollos para granja: 1124 distribuidos sobre una meta de 47,000 (2.4%).
- Gallinitas de razas ponedoras: 5420 distribuidas sobre una meta original de 3800 (142.6%). Cabe señalar que ya existía una discusión y aceptación respecto a que esta debería ser la línea priorizada en el proyecto reformulado ya que es la que había mostrado la mayor rentabilidad para las familias interesadas.
- Porcinos: 85 entregados sobre una meta original de 1280 (6.6%). Esta es una de las líneas que se consideró entre las que podrían ser despriorizadas. Se ha argumentado que no se entregaron más animales para reproducción y cría porque los semovientes que salen de la granja de Tambopata no son de raza pura sino cruzado. Pero ese cruzamiento es entre progenitores de razas puras, constituyendo un F2 que comercialmente todavía puede permitir llegar mediante un tercer cruce a un F3 comercial, que serían propiamente los animales fuertes, rústicos y adecuados para el engorde.
- Cuyes: 378 distribuidos sobre una meta comprometida de 5480 (6.9%). Aunque el proyecto originalmente consideró desarrollar esta línea solamente en San Gabán, ya se había revisado esa decisión y se había relanzado la granja de San Juan del Oro, donde se habían superado las deficiencias de manejo que afectaron esta línea en el Proyecto anterior. Debe recordarse que el guano de cuy ha sido considerado estratégico para el desarrollo de la producción de café orgánico, dada su idónea utilización en la elaboración de compost y el rol de éste en la productividad y rentabilidad de esa línea del cafetal.

Respecto a las UPOMs formadas, los avances reportados han sido de 49 sobre 100 comprometidas, aunque este número debería incrementarse sustantivamente en la reformulación. De las UPOMs formadas, 26 se ubican en San Juan del Oro y 23 en San Gabán. Sin embargo, la mayoría de ellas todavía está en proceso de consolidación de de incremento de las poblaciones pecuarias que conducen.

TERCERO: Red de comercialización en funcionamiento.

Esa red, aun se encuentra en un estado muy incipiente. Hay progresos en la realización es un estudio de mercado, en la búsqueda de estrategias para la colocación extra local, etc. El problema sigue siendo el sobre costo del traslado de insumos hasta el ámbito del Proyecto y luego del retorno de los animales, vivos o beneficiados, hasta los centros de consumo. Ello, considerando la gran distancia de San Juan del Oro y de San Gabán, hasta Juliaca y el pésimo estado de conservación de la carretera.

Aunque se ha ido desarrollando un mercado local muy apreciado, especialmente en San Juan del Oro, la única vía conocida de salida al mercado de Juliaca y Puno, es Wiñay, que se convierte en una suerte de operador comercial, ofertando el producto en la ciudad de Puno. Esto resta sostenibilidad a la intervención, que debería

ocuparse más de transferir el negocio –de serlo- a pobladores locales que incluso, e el Monitor ya había identificado en visitas anteriores.

Algunos otros progresos, muestran un espacio para el beneficio en condiciones más higiénicas, en una playa de matanza de cuyes, construida rústicamente en San Gabán, pero que efectivamente puede mejorar las condiciones de beneficio de cuyes. En este caso hubo una contrapartida por parte de una familia local que, además, ha incluido un área para el cultivo de pastos.

CUARTO: Sistema administrativo interconectado

No hay logros verificables este tema, que corresponde a la organización y gestión interna de Wiñay.

3.3. Indicadores de Monitoreo

En los Monitoreos anteriores se recomendó revisar, entre otras cosas, las metas y su calendarización. Sin embargo, a la fecha de conclusión del presente Informe, ese esfuerzo todavía no se ha plasmado en un documento, quedando en esencia y en estrictamente ajustado a la formalidad de los documentos existentes, la condición generalizada de atraso en los avances. Ello no implica una falta de actividad o de responsabilidad del equipo de campo que, por el contrario, ha dedicado un gran esfuerzo y sacrificio para sostener la presencia del Proyecto en el ámbito de Sandia.

Por lo tanto, resulta poco relevante insistir en esta oportunidad en la parte cuantitativa de las actividades de capacitación, asistencia técnica y de granjas operativas, por encima de lo ya declarado en los resultados del componente II.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Primera.

El Proyecto no ha podido superar la condición de atraso en todas sus actividades y metas, detectadas desde el Primer Monitoreo. Las causas ya han sido mencionadas en los Informe del Monitoreo previos y no hay señales de que la entidad ejecutora, pueda superar tal situación. Hay señales graves de deficiencias de gestión técnica y administrativa, con implicancias contables aparente insuperables. Ante la situación descrita, la recomendación obligada es la de cerrar el Proyecto.

V. CALIFICACIÓN

En función de los resultados observados, de las subsistentes dificultades en el diseño y la ejecución de la intervención y del retraso en el cumplimiento de las actividades y metas programadas con FONDOEMPLEO, se califica al Proyecto como DESAPROBADO.

Puno, Mayo de 2007

Enrique Nolte, M.S., Ph.D.
Monitor SASE