



**PROGRAMA CONJUNTO FEED GOOD PARA LA
CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS ALIMENTARIOS
SOSTENIBLES**

HUMUNDI – ILES DE PAIX – AUTRE TERRE

**Evaluación intermedia temática “Sistemas justos y sostenibles de
recolección, almacenamiento, procesamiento y comercialización de
productos agroecológicos”**

Informe final

Consultores:

Maria Carola Amézaga Rodríguez

Ana María Andrade Navarro

Maria Isabel Benavides de la Puente

Luis Alberto Maldonado Villavicencio

Lima, 09 de febrero de 2025

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Resumen ejecutivo	4
3. Metodología de la evaluación.....	8
3.1. Diseño metodológico.....	8
3.2. Principios metodológicos fundamentales	8
3.3. Instrumentos y procedimientos.....	8
3.4. Proceso de recolección de la información en campo	9
3.5. Análisis de los datos	9
3.5.1. Consistencia y pertinencia.	9
4. Evaluación: respuesta a las preguntas de la evaluación.....	10
4.1. Análisis de los canales y los mecanismos de acopio, transformación y comercialización	10
4.2. Sostenibilidad y medio ambiente.....	18
4.3. Colaboraciones y alianzas	22
4.4. Enlaces a otros resultados del programa y con el objetivo específico del programa	24
4.5. Desafíos, soluciones y lecciones aprendidas	29
4.6. Oportunidades y limitaciones	32
5. Conclusiones	35
6. Recomendaciones	39

1. Introducción

El presente informe presenta los resultados, conclusiones y recomendaciones elaborados a partir de la evaluación del *Programa conjunto Feed Good para la coconstrucción de sistemas alimentarios sostenibles* que ejecuta el Consorcio SIA integrado por las ONG belgas Humundi, Iles de Paix y Autre Terre en el Perú y Bolivia. La evaluación ha sido realizada por las economistas Maria Carola Amézaga y Ana María Andrade, con la participación de la socióloga Maria Isabel Benavides de la Puente y el apoyo metodológico de Luis Alberto Maldonado Villavicencio.

El objetivo global de esta evaluación es *valorar el avance en el cumplimiento de los objetivos del componente de establecimiento y/o fortalecimiento de sistemas justos y sostenibles de recolección, almacenamiento, procesamiento y comercialización de productos agroecológicos del programa Feed Good (componente 2), identificando los principales logros y lecciones aprendidas, al estar próximos a la culminación de los tres años de su implementación (enero 2022 - diciembre 2024)*. Y los objetivos específicos son los siguientes:

- a) *Proporcionar / aportar elementos de reflexión para los dos últimos años del programa y para el diseño de una siguiente fase del programa.*
- b) *Valorar el potencial alcance del efecto y de la sostenibilidad de los resultados del componente 2 del programa Feed Good.*
- c) *Extraer las principales lecciones aprendidas de la intervención y proponer recomendaciones y ajustes estratégicos relevantes para mejorar su efectividad, la sostenibilidad de las acciones y el impacto en los beneficiarios.*
- d) *Identificar los logros, dificultades y limitaciones (analizar los problemas mayores que afectaron la implementación de las actividades, tales como el estado de los riesgos e hipótesis identificados al inicio del programa, el potencial de las sinergias, los recursos disponibles, la evolución de las relaciones con los actores participantes, la evolución del contexto que haya influenciado en las condiciones de implementación del programa).*

El componente 2 de Feed Good es parte del primer eje del programa que consiste en el fortalecimiento de las dinámicas productivas y posproductivas sostenibles que mejoren la resiliencia de las poblaciones al permitirles apropiarse de las herramientas, las habilidades y la organización necesarias para su empoderamiento económico y alimentario, y la restauración de los ecosistemas fértiles y saludables.

El programa Feed Good se ejecuta, en ambos países, en el marco de la existencia de unos sistemas alimentarios dependientes de alimentos externos y que no garantizan la nutrición y la salud al conjunto de su población; además, que ocasionan una degradación constante de los recursos naturales, en particular la tierra, comprometiendo la alimentación y la calidad de vida de las generaciones futuras.

La evaluación se ha realizado a partir del análisis de los datos recogidos en el trabajo de campo realizado en cuatro territorios del Perú (Huánuco, Cajamarca, Ayacucho y Cusco) y dos de Bolivia (Cochabamba y Chuquisaca) y de la revisión de los documentos proporcionados por el programa. Debemos precisar que las preguntas claves que han guiado el trabajo de evaluación son: *¿en qué medida las intervenciones de los socios (ejecutores) en el marco del componente 2 contribuyen al surgimiento de sistemas alimentarios sostenibles (SAS) y a la gestión ambiental sostenible (GAS)?, y ¿cuáles son las recomendaciones para optimizar el impacto del programa Feed Good en este sentido?*

Se presentan los principales desafíos enfrentados y se extraen las lecciones aprendidas. A partir de este análisis se presenta una matriz con las ventajas, desventajas, oportunidades y limitaciones. Concluye la respuesta a las preguntas de la evaluación con una identificación de las condiciones externas para avanzar y un análisis de las oportunidades y limitaciones de las compras estatales.

El alcance de las conclusiones (éxitos, desafíos y lecciones aprendidas) y las recomendaciones de la presente evaluación abarca la dimensión geográfica (Bolivia: Cochabamba y Chuquisaca; Perú:

Huánuco, Cusco, Cajamarca y Ayacucho), que se presenta desagregada por modelos poscosecha y la temporal-temática, que considera los temas de poscosecha implementados por Feed Good en el periodo enero de 2022 a octubre de 2024, incluyendo recomendaciones por implementar en un siguiente programa.

2. Resumen ejecutivo

Análisis de los canales y los mecanismos de acopio, transformación y comercialización

El análisis se inicia con la identificación de tres tipos de canales o modelos de acopio, almacenamiento, transformación y comercialización (MAATC) hecho a partir del tipo de mercado al cual llegan los pequeños productores (local, regional, nacional o internacional). Esto nos permite identificar el potencial que tiene cada uno de estos modelos para la construcción de los SAS (territoriales), potencial que varía sustancialmente entre cada uno como explicaremos más adelante.

Encontramos también que los efectos sociales y económicos varían entre estos tres modelos. En el primer modelo los efectos son principalmente sociales y no económicos, ya que las mujeres han logrado espacios de socialización e intercambio de saberes sobre una mejor alimentación en el marco de su producción para autoconsumo. En el modelo 2 también destacan los efectos en aspectos sociales gracias a una mejor visión de sus territorios, la organización y la equidad en las organizaciones de los productores, y la visión sobre la importancia de la construcción de un SAS, pero no hay aún suficientes efectos económicos. En tercer lugar, los socios de las cooperativas pertenecientes al modelo 3 acceden de manera más clara a los clientes de los mercados internacionales que les otorgan mejores precios y les generan ingresos; y las restricciones que vienen enfrentando por presencia de trazas de pesticidas las están compensando con el ingreso al mercado nacional y regional; por su parte, el principal efecto social en este modelo es la mayor presencia y el liderazgo de las mujeres socias en las cooperativas.

Las capacidades técnicas para el acopio, el almacenamiento, el procesamiento y la transformación se han desarrollado en los tres modelos con énfasis distintos. En el modelo 1, además de las capacidades para producir en los biohuertos, destacan las capacidades para la transformación primaria como la selección, la clasificación y el empaque de productos frescos, incluyendo p. ej. la preparación de encurtidos deshidratados; también incluye transformación secundaria con el caso de la preparación de aceites esenciales. En el modelo 2 se suman capacidades en normas de inocuidad, desarrollo de marcas, registros sanitarios, y otras transformaciones primarias como harinas, y secundarias como la preparación de mermeladas e insuflados; asimismo, destacan el mayor conocimiento para la determinación de precios, las habilidades para la negociación, las habilidades para la participación en las plataformas multiactor y para el manejo de los fondos solidarios; sin embargo, no han sido trabajados el tema financiero ni el de costos de producción. En el modelo 3 las cooperativas se han capacitado especialmente en generación de valor agregado, en técnicas de manejo poscosecha y almacenamiento sostenible lo que les ha permitido una reducción importante en mermas y en observaciones de calidad; también han recibido capacitaciones en enfoque de género, liderazgo, gerencia, los beneficios de la Ley 31335 y las normas de comercio justo.

La sostenibilidad y el medio ambiente

La sostenibilidad económica de los canales y los mecanismos de comercialización también varía según modelo. En el modelo 1, al promover principalmente una producción de autoconsumo, no hay evidencia que pueda ser sostenible económicamente sin los ajustes que se proponen. En el modelo 2 hay mayores ingresos por la producción agroecológica comercializada, sin embargo, la sostenibilidad de los canales y los mecanismos desarrollados requiere aún del apoyo del propio programa; asimismo, este modelo requiere de las facilidades que algunos municipios o gobiernos regionales vienen brindando, gracias al trabajo del programa; para avanzar en la sostenibilidad económica falta profundizar en las estructuras de costos de la producción-transformación-comercialización y la consecuente determinación del punto de equilibrio. En el modelo 3 las

cooperativas tienen un manejo empresarial que les permite tener una gestión orientada a garantizar la sostenibilidad económica; así, a pesar de que vienen enfrentando una serie de restricciones para la venta de sus productos en el mercado internacional, han empezado a incursionar en el mercado nacional y de sus regiones para poder continuar siendo sostenibles.

La sostenibilidad ambiental si está garantizada en las actividades de producción y poscosecha en los tres MAATC. Hay una clara conciencia de la importancia del enfoque agroecológico, participan activamente en mesas especializadas y tienen una contribución a la protección de la biodiversidad y los ecosistemas de sus territorios.

Las experiencias de certificación se circunscriben a los modelos 2 y 3. En el modelo 2 predomina la certificación SGP/SPG con claros avances a pesar de las limitaciones de las normas en el Perú que le dan al SENASA un rol que no está en capacidad de asumir plenamente. En el modelo 3 destacan las certificaciones dadas por empresas certificadoras internacionales, dado que su producción ha venido dirigiéndose a este tipo de mercados.

Las colaboraciones y las alianzas

Las colaboraciones con los actores clave se dan principalmente en los modelos 2 y 3. En el modelo 1, aún no se ha logrado un aporte directo de los gobiernos locales, sin embargo, se han firmado convenios marco con los gobiernos locales de Cochabamba y Sacaba. En el modelo 2 la colaboración con los actores públicos es muy importante, principalmente con los gobiernos locales, pero también con los gobiernos regionales y las entidades del sector agrario. En el caso de Bolivia destaca el hecho que algunas organizaciones de productores produzcan desayunos escolares y los vendan a los municipios. En el caso del Perú destaca además la alta participación en fondos concursables del Estado; hay también un importante vínculo con empresas privadas al ser estas en muchos casos clientes importantes. Finalmente, el vínculo con la academia está presente en algunos casos para temas de capacitación y en apoyo al desarrollo de materiales de difusión. En el modelo 3 la articulación con los GORE es más importante, así como con otras instancias descentralizadas tanto del sector agrario como de comercio exterior y ambiente. En este modelo es muy importante la articulación con el sector privado dado que diversas empresas son sus principales clientes. Se da también colaboración de la academia para el desarrollo de productos.

La integración de los consumidores finales en el proceso se da principalmente en el modelo 2. En el modelo 1 al ser de autoconsumo no se da aún esta participación. En cambio, en el modelo 2 al tratarse de canales de comercialización de alcance local y regional, los consumidores juegan un rol importante; en muchos casos se han organizado y coordinan estrechamente con los productores para organizar la compraventa en las ferias locales o regionales. En los casos del modelo 3, al ser la prioridad la exportación o nichos de mercado fuera de su región, el vínculo con los consumidores finales es indirecto.

Los enlaces a otros resultados del programa y con el objetivo específico del programa

En cuanto al enlace con el resultado 3 del programa, en el modelo 1, como ya se señaló, no se concreta aún la participación de los municipios en las actividades. En el modelo 2, por el contrario, las acciones y las políticas de los municipios son muy importantes en la construcción de los canales y los mecanismos poscosecha de la producción agroecológica promovida. En el modelo 3 también hay acciones más recientes de las autoridades locales ahora que las cooperativas vienen dirigiendo parte de sus ventas al mercado regional; algunos de estos apoyos se dan en la implementación de ferias, espacios de diálogo, además de algunos mecanismos de apoyo para la poscosecha.

En cuanto al enlace con el resultado 6 del programa, la participación de las mujeres en las actividades si es claramente muy importante en los tres modelos. En el modelo 1 las mujeres están organizadas y han logrado un empoderamiento importante. En el modelo 2 la mujer participa activamente en la producción y en todos los procesos poscosecha de la producción agroecológica, se organizan y participan en espacios de socialización. En el modelo 3 destaca su alta participación como socias de las cooperativas y en cargos de gerencia.

En cuanto el enlace con el objetivo específico, en el modelo 1 la contribución del trabajo realizado se centra en el objetivo de la seguridad alimentaria y en la conservación del medio ambiente como parte de la construcción de un SAS; sin embargo, el trabajo no ha alcanzado aún una suficiente articulación a otros actores del territorio. En cambio, en el modelo 2 se ha avanzado en la toma de conciencia de la importancia de la construcción de un SAS por parte de los diferentes actores de las regiones: los productores, los acopiadores/comerciantes, los consumidores finales y los funcionarios/autoridades; las unidades familiares contribuyen tanto a la seguridad alimentaria propia como a la de su entorno local y regional; asimismo, contribuyen a la conservación de su medio ambiente y a la organización con equidad social; no obstante, está aún pendiente la sostenibilidad económica de los procesos. En el modelo 3 la contribución a la construcción de un SAS en los territorios a los que pertenecen las cooperativas es indirecta en la medida que tienen una producción orgánica, pero recién han empezado a vincularse más a las dinámicas territoriales; es decir, las cooperativas contribuyen a la conservación del medio ambiente, a la organización y equidad social a través de la gestión de sus cooperativas y a la sostenibilidad económica de los procesos en los que participan; pero, no contribuyen o están recién empezando a contribuir a la seguridad alimentaria en los territorios a los que pertenecen¹.

Las lecciones aprendidas y las recomendaciones futuras

La transición agroecológica requiere una transformación profunda de cómo se producen, distribuyen y consumen los alimentos. En este proceso el rol de las mujeres destaca particularmente. En general, no existe una suficiente integración de los gobiernos locales en los procesos de coconstrucción de los SAS territoriales. En el MAATC 2 es donde se pueden encontrar mejores ejemplos. La participación de los consumidores en estos procesos también destaca en el MAATC 2.

El estrés hídrico es un problema que afecta en general a los productores-comercializadores apoyados por el programa. Programas estatales como Sierra Azul en el Perú son una alternativa a la que hay que buscar acceder.

Existe una barrera digital en el uso de las TIC por parte de los pequeños productores. El esfuerzo del programa tiene que poner especial énfasis en este tema.

Los espacios de diálogo entre diferentes actores son muy importantes en las dinámicas territoriales. Los actores de los modelos 1 y 3 podrían tomar como referencia las importantes experiencias del MAATC 2.

En el caso específico del modelo 1 los principales desafíos y las lecciones aprendidas están referidos al hecho de poder obtener excedentes para la comercialización y a seleccionar a las mejores productoras(es) para entrar al SPG. En el modelo 2 los desafíos y las lecciones aprendidas se refieren a dos aspectos clave; uno primero es respecto al fortalecimiento de las organizaciones de los productores y su formalización en modelos empresariales como lo es la cooperativa agraria; el segundo está referido a las capacidades con las que cuentan dentro de las que se nota la ausencia del manejo de los costos de producción. En el modelo 3, el principal desafío y la lección aprendida se refieren al proceso que vienen siguiendo respecto a poder abrirse mercados regionales y nacionales para colocar parte de su producción ante los problemas surgidos en el mercado de exportación por la presencia de ácido fosfónico en los granos andinos; otros desafíos y lecciones aprendidas en este modelo están referidos a la inestable fidelización de los socios con sus cooperativas, la poca preparación de las cooperativas para aprovechar las oportunidades que brinda el sector comercio exterior en el Perú, y al hecho de no contar aún con aliados clave en los territorios al momento de reorientar su producción. Asimismo, un desafío importante es el mantener la calidad y la inocuidad de sus productos, y dar cuenta de su trazabilidad.

¹ Hemos tomado la definición de un SAS que abarca cuatro aspectos fundamentales: la seguridad alimentaria, la conservación del medio ambiente, la organización y la equidad social, y la sostenibilidad económica.

Las oportunidades y las limitaciones

Se ha identificado un conjunto de ventajas o fortalezas del programa entre las que destacan la experiencia de las intervenciones previas de los socios del programa en varios temas, especialmente en la implementación del SGP/SGP, en el apoyo al modelo cooperativo y el enfoque de sistema alimentario sostenible. Entre las desventajas o debilidades identificadas, la más importante es que el proceso de transferencia hacia los actores aún es muy incipiente haciendo aún dependiente de los equipos la implementación de las actividades.

En cuanto a las principales oportunidades destacan la sensibilización creciente de los consumidores por tener un consumo saludable y la participación del Estado para promover las compras estatales. Y las limitaciones o amenazas que enfrenta el programa son la inestabilidad política de ambos países, el Perú y Bolivia, así como los fenómenos adversos consecuencia del cambio climático.

Conclusiones y recomendaciones

En el MAATC 1 las unidades familiares contribuyen a su seguridad alimentaria y a la conservación del medio ambiente. En el MAATC 2 las unidades familiares contribuyen tanto a la seguridad alimentaria propia como a la de su entorno local y regional; asimismo, contribuyen a la conservación de su medio ambiente y a la organización con equidad social. En el MAATC 3 las cooperativas contribuyen a la conservación del medio ambiente, a la organización y la equidad social, y a la sostenibilidad económica. Es decir, en cada uno de los modelos está ausente o menos desarrollado uno o dos de los componentes principales de un SAS.

Se necesita continuar el trabajo de sensibilización sobre la importancia de una alimentación saludable, el programa ha logrado constituir importantes grupos de consumidores convencidos de la importancia de consumir productos agroecológicos y de participar activamente en la construcción de plataformas y redes que les permiten acercarse a los productores en sus territorios, situación que es particularmente clara para las intervenciones del modelo 2. Es necesario seguir trabajando en promover la alimentación saludable de manera que la nueva demanda sea el incentivo para que se multiplique y diversifique la producción agroecológica en ambos países, el Perú y Bolivia.

El programa ha logrado en los tres MAATC la transición agroecológica de un número importante de productores que están organizados, aunque todos requieren fortalecer la gobernanza de sus organizaciones y una parte importante de ellos, los pertenecientes al MAATC 2, requieren además formalizarse empresarialmente. La recomendación es que esta formalización en el Perú sea bajo el modelo de cooperativa agraria, por los claros beneficios tributarios que esta goza en la actualidad. En general, se recomienda impulsar la sistematización de experiencias como parte de una estrategia mayor de gestión del conocimiento, que permita tomar acuerdos de colaboración entre los socios a partir de las diferencias y complementariedades que existen actualmente.

Finalmente, concluimos que el importante trabajo del programa requiere escalar y para ello una de las principales estrategias es la construcción de indicadores de cobertura y la definición de metas, tanto en términos de población (productores agroecológicos certificados, consumidores sensibilizados) como de territorios con producción agroecológica, que incluya la identificación de los principales actores como los municipios con políticas e implementación de incentivos y facilidades a la producción agroecológica, las empresas cliente que demandan estos productos, los centros de investigación y educación comprometidos con la transición agroecológica, entre los principales actores. Se recomienda definir las metas para estos indicadores de cobertura a seleccionar y realizar el levantamiento de la línea de base, así como las mediciones periódicas de avance. Asimismo, se recomienda complementar esta estrategia con la formulación de un plan de transferencia.

Se tienen también algunas conclusiones específicas en relación con temas como la sinergia público-privada, el desarrollo de las capacidades técnicas, el sistema de garantías participativo y otras marcos o sellos, el impacto sobre el medio ambiente, el rol de las mujeres y el uso de las TIC, conclusiones que se desarrollan en el capítulo 5 del documento.

3. Metodología de la evaluación

3.1. Diseño metodológico

El diseño metodológico presenta los principios metodológicos, los instrumentos y los procesos de recolección de la información utilizados para garantizar una evaluación exhaustiva y contextualizada, tomando en cuenta las dimensiones geográficas, sociales y culturales de los territorios analizados.

Esta evaluación ha utilizado métodos predominantemente cualitativos, como son las entrevistas en profundidad a actores clave. No obstante, para algunos temas se formularon preguntas para ser procesadas y analizadas cuantitativamente a través de la escala de Likert.

3.2. Principios metodológicos fundamentales

El enfoque metodológico se basó en los siguientes principios:

- **Participación de los actores:** se consultó con el coordinador general del comité de pilotaje de la evaluación el diseño de los instrumentos de recopilación de la información; asimismo, al término del trabajo de campo y procesamiento preliminar de la información se realizó un taller de restitución con los ejecutores y principales socios del programa.
- **Triangulación de la información:** se utilizaron múltiples fuentes de datos, tales como entrevistas individuales y grupales, un taller y documentos brindados por el programa (tales como los informes del año 2023 y del primer semestre del año 2024), para validar y contrastar la información obtenida.
- **Adaptación cultural:** la aplicación de las herramientas de evaluación tomó en cuenta las características culturales y sociales de los actores.

3.3. Instrumentos y procedimientos

Se diseñaron y emplearon cuatro guías de entrevista en profundidad para la realización de las entrevistas individuales y grupales. Adicionalmente se realizó un taller en el Cusco, además de la revisión documental.

- **Revisión documental:** la revisión documental incluyó la revisión de los informes del año 2023, y del primer semestre del 2024, las memorias de los encuentros anuales 2023 y 2024 de los partenariados, además de otros documentos que el Programa Feed Good puso a nuestra disposición.
- **Reunión con responsable de monitoreo:** con el fin de comprender la metodología para la elaboración de los indicadores utilizados en el programa (los IDD) se tuvo una reunión con el responsable de monitoreo a inicios de la revisión documental.
- **Entrevistas individuales y grupales:** se realizaron en todos los territorios bajo evaluación. Estas entrevistas fueron aplicadas a través de guías que se diseñaron y se organizaron por tipo de actor (socios ejecutores, productores-comerciantes, productores-transformadores, acopiadores, consumidores y entidades públicas), buscando tener la opinión de diversos actores involucrados en las actividades poscosecha. Incluyeron preguntas abiertas y cerradas, combinando flexibilidad narrativa con opciones cuantificables mediante escalas de Likert. Las entrevistas grupales incluyeron entre dos y cinco participantes, asegurando una representación diversa. En casos específicos (IDPP-Huánuco), una entrevista se realizó virtualmente por no haber tenido el suficiente tiempo en campo para hacerla de manera presencial.
- **Taller participativo:** en Lamay, Cusco se realizó un taller con 14 participantes utilizando la metodología de evaluación rural participativa -MERP, elaborada en base a las guías de preguntas de los formatos F1 y F3 a fin de fomentar discusiones grupales y recoger percepciones colectivas sobre los avances del programa.

- **Visitas complementarias:** con la finalidad de profundizar en algunos puntos específicos, en los casos de Cusco (Lamay y Calca) y Ayacucho (Secles) se visitó e hizo una breve entrevista abierta a líderes en los lugares de producción, almacenamiento y transformación y comercialización, como son los fitotoldos, los galpones, las plantas de procesamiento y almacenamiento, los puntos de ventas locales.
- **Taller de restitución:** se realizó en Lima a diez días de finalizado el trabajo de campo con la participación presencial y virtual del equipo Consorcio SIA, representantes de los ejecutores de Perú y Bolivia e invitados de importantes plataformas de Perú.

3.4. Proceso de recolección de la información en campo

Preparación de los instrumentos: se hizo una prueba piloto en Lima aplicando el formato F1 de recolección de datos para validar su pertinencia, claridad y tiempo de ejecución.

Selección de la muestra: la selección de participantes se realizó en colaboración con los equipos locales, construyendo una muestra no probabilística por conveniencia.

Tamaño de la muestra tomada: la muestra tuvo un tamaño de 97 personas entrevistadas, la cual se distribuyó de la siguiente manera:

- 20 representantes de las entidades socias de los ejecutores: 4 en Bolivia y 16 en el Perú (uso de formato 1).
- 47 productoras y productores, tanto en su calidad de productores-comerciantes como productores-transformadores-comerciantes: 11 en Bolivia y 36 en el Perú (uso de formato 1).
- 01 acopiador en Huánuco, Perú (uso de formato 2).
- 09 consumidores: 1 en Bolivia² y 8 en el Perú (uso de formato 3).
- 20 miembros del sector público tanto de municipios como de gobiernos regionales: 4 en Bolivia y 16 en Perú (uso de formato 4).

La lista completa de las personas entrevistadas con la información detallada de entidad, cargo, localidad y fecha de la entrevista se puede ver en el apéndice 4.

Recojo de la información en campo: las entrevistas y talleres se ejecutaron con un enfoque flexible, permitiendo adaptaciones según las condiciones locales. Es preciso señalar que el trabajo en Bolivia fue realizado en el marco de un contexto social y político muy convulsionado, con cierre de carreteras y protestas masivas. No obstante, se pudo lograr el objetivo de acceder a los actores principales del programa y realizar las entrevistas previstas.

3.5. Análisis de los datos

La información recopilada en campo fue sistematizada; se utilizaron varias matrices en Excel como bases de datos para analizar y procesar esta información por variables y dimensiones. Luego fue triangulada con fuentes secundarias (informes narrativos y bases de datos del programa).

3.5.1. Consistencia y pertinencia.

La metodología implementada ha aplicado el principio de imparcialidad en el manejo de los datos y ha buscado la fundamentación requerida para la formulación de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

Las preguntas de la evaluación resultaron ser bastante diversas y complejas, por lo cual su respuesta ha sido un reto significativo para el grupo consultor.

² En Bolivia solo se pudo entrevistar a un consumidor porque durante el mes de noviembre, fecha en que se hizo el trabajo de campo, hubo varios bloqueos de carreteras en los alrededores de Cochabamba, lo cual dificultó los desplazamientos.

4. Evaluación: respuesta a las preguntas de la evaluación

4.1. Análisis de los canales y los mecanismos de acopio, transformación y comercialización

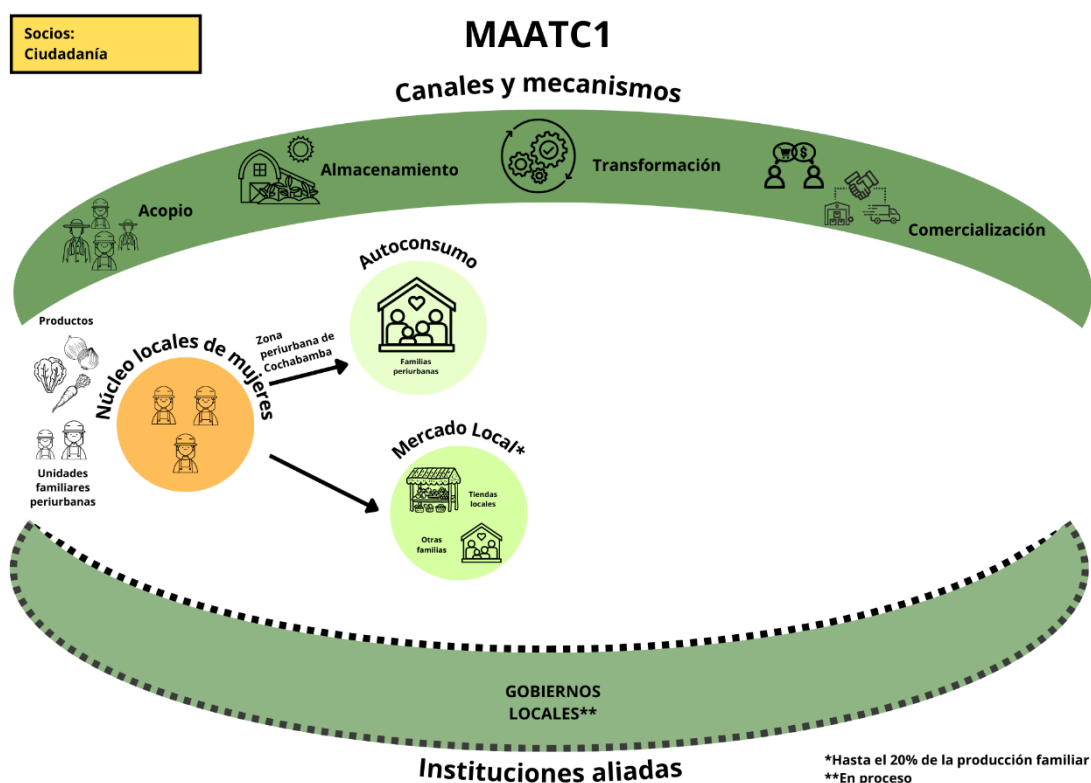
4.1.1. Canales y mecanismos desarrollados y apoyados, y sus evoluciones

Un sistema alimentario sostenible (SAS) busca equilibrar la producción, la distribución y el consumo de los alimentos con la conservación del medio ambiente, la organización y la equidad social, y la viabilidad económica de los procesos para garantizar en el presente y en el futuro la seguridad alimentaria y la nutrición de la población. Por otra parte, el SAS se construye territorialmente, pues supone acercar la producción al consumo promoviendo circuitos cortos de comercialización.

En el marco de este enfoque, en la implementación del programa distinguimos tres tipos de canales o modelos de poscosecha (modelos de acopio, almacenamiento, transformación y comercialización – MAATC), según el tipo de mercado al que tienen alcance: local, regional, nacional o internacional. Los tres modelos son los siguientes:

a) **Modelo 1: modelo de poscosecha para el autoconsumo y excedentes para el mercado local de productos, principalmente frescos.** Este MAATC 1 es un modelo que combina el autoconsumo y el acceso al mercado. Este modelo lo encontramos solo en Cochabamba, Bolivia, en la intervención de la ONG Ciudadanía. Consiste en el apoyo a las familias de zonas periurbanas de los distritos de Quillacollo, Colcapirhua, Tiquipaya, Vinto y Sacaba con la construcción de pequeños biohuertos de entre 9 y 50 m² donde siembran principalmente hortalizas.

Gráfico 1



El **éxito** principal de este modelo es haber logrado organizar a las señoras de la periferia urbana de Cochabamba en asociaciones y haber logrado que produzcan en biohuertos para responder a sus necesidades de autoconsumo, enriqueciendo y diversificando su dieta. Es una producción que contribuye a su seguridad alimentaria gracias a la diversificación de la ingesta y el ahorro en alimentos. Por otra parte, las organizaciones han fortalecido a las señoras ya que les permite compartir diversos temas para enfrentar la situación de pobreza de sus familias.

La principal **dificultad** del modelo ha sido la reducida disponibilidad de tierras de las señoras en la periferia urbana de Cochabamba. Se calcula que solo un 20% de las familias tienen excedentes para la venta en ferias locales o mercados distritales; la venta la realizan de manera directa y en forma individual.

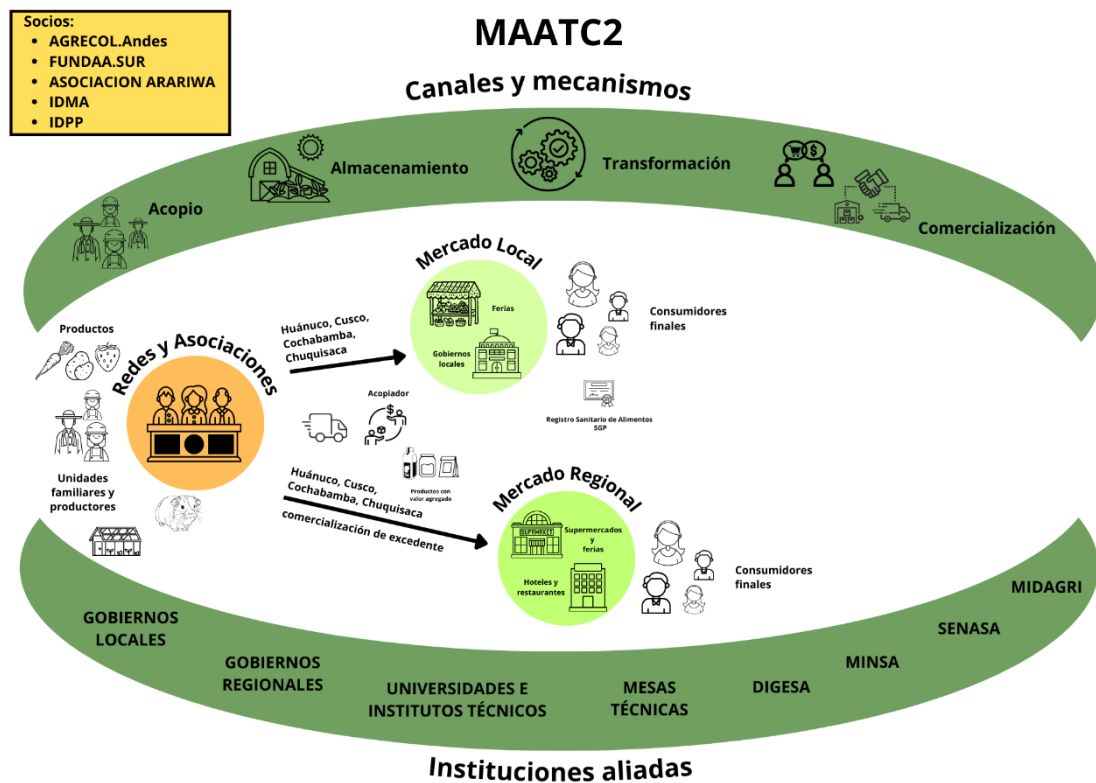
Los principales desafíos son los siguientes: identificar a las familias que dispongan de predios mayores a 30 m² con las condiciones apropiadas de tierra y agua a fin de establecer nuevos huertos domésticos, analizar si el biohuerto puede ser una fuente de ingresos para las familias (mujeres) y si puede generar ingresos para el mantenimiento o reposición de la infraestructura, y medir la contribución que viene teniendo en su nutrición. En efecto, Ciudadanía ha realizado un estudio donde se demuestra que solo a partir de 30 m² se tiene excedentes para comercializar. Como **solución al desafío** descrito el proyecto ha planteado desarrollar huertos de hasta 100 m² y diversificar los productos, de manera que incluyan frutales y plantas aromáticas, además de hortalizas. Sin embargo, el aumentar el área traerá también exigencias de equipos y mayor inversión para garantizar la disponibilidad de agua. Por otra parte, se deberá analizar las posibilidades de negocio a partir de productos procesados.

En este MAATC 1 la participación de otros actores es muy limitada. En el gráfico 1 se recoge la principal información correspondiente a este modelo.

b) Modelo 2: modelo de poscosecha que articula a los productores con los mercados locales y regionales principalmente productos frescos o con un procesamiento básico. Este MAATC 2 es un modelo que básicamente orienta su producción agroecológica al mercado, priorizando los circuitos cortos. Se trata de productores que están muy sensibilizados acerca de la producción agroecológica, algunos han logrado tener su certificado del Sistema de Garantías Participativo – SGP y tienen suficiente tamaño de terreno para que su producción sea tanto para autoconsumo como para la venta. Normalmente están organizados en redes, núcleos locales o asociaciones, para recibir las capacitaciones del programa. Dado que son pequeños productores, los volúmenes que llevan al mercado también son pequeños. Los clientes de este tipo de productores abarcan a los consumidores finales, a través de ferias semanales o mensuales; los clientes institucionales como supermercados, restaurantes, y el Estado a través de algunos mecanismos institucionalizados. A las ferias asisten normalmente los mismos productores directamente. Sin embargo, para abastecer a los clientes institucionales en algunos casos han promovido la participación de un acopiador, que puede ser uno de ellos mismos ejerciendo este rol. En este tipo de modelo se encuentran tres casos de Perú: Huánuco (IDMA), Huánuco (IDPP) y Cusco (Arariwa), y tres casos de Bolivia: Chuquisaca (FUNDAA.SUR), Cochabamba (AGRECOL Andes - IDP) y Cochabamba (AGRECOL Andes - Humundi). El tipo de productos comercializados en este tipo de canal o modelo de poscosecha es más amplio, además de las hortalizas, abarca frutas, leguminosas, papas nativas, carnes y algunos productos transformados como harinas, chuño y néctares. Este canal también abarca parcialmente el caso de algunas cooperativas, la CAAP de Cusco y la Cooperativa Frutos del Ande de Ayacucho con algunos productos específicos tales como embutidos cárnicos, maíz extruido, harinas y mezclas de harinas fortificadas. Este tipo de modelo incluye la participación de consumidores organizados que describiremos más adelante.

El principal **éxito** de este canal es la identificación que tienen los actores con la producción agroecológica y la alimentación saludable. Asimismo, es un éxito importante el haber ubicado los segmentos de mercado interesados en la producción agroecológica. Por ejemplo, en Bolivia, en el Municipio de Ravelo, Potosí, los productores han ubicado su clientela en la ciudad de Sucre; en el caso de AGRECOL Andes – IDP, la bolsaludable móvil ha permitido identificar y acceder al segmento de consumidores de mayores ingresos que está interesado en consumir productos agroecológicos; en el caso de AGRECOL Andes - Humundi, la asociación APRAE-T en Torata, está vendiendo por tercer año los desayunos escolares al municipio de Totora; las OECA Seivas y Quinori iniciaron en 2023 la provisión de alimentos procesados al programa de la alimentación complementaria escolar del Municipio de Pasorapa. En Perú, en Huánuco y en Cusco-Arariwa acceden a ferias especializadas y restaurantes donde valoran la presentación de los productos agroecológicos.

Gráfico 2



La principal **dificultad** que enfrentan en lo productivo estos productores es poder aumentar y diversificar su producción agroecológica, ya que tienen suelos pobres en nutrientes que aún no han logrado revertir en su totalidad; asimismo, tienen limitaciones de agua; por tanto, la productividad de sus tierras es aún baja. Tienen también limitaciones en la calidad y la presentación de sus productos. En tercer lugar, sus organizaciones aún son débiles y la mayoría informales, por lo que sus ventas las realizan de manera individual, principalmente en ferias, y no se articulan a clientes formales, salvo algunas excepciones. Por ejemplo, en Huánuco se ha logrado vender a empresas gracias a la intervención de un acopiador, pero es una experiencia muy reciente. Esta situación lleva a que muchos productores no generen ingresos suficientes para que la actividad sea sostenible. Situación similar se enfrenta en Cusco.

En Bolivia, en el caso de AGRECOL Andes - Humundi, las zonas donde trabaja el proyecto son muy vulnerables a la sequía originada por el cambio climático. El año 2023 el municipio de Pasorapa tuvo una fuerte emergencia hídrica. En el caso de AGRECOL Andes -IDP no conocen suficientemente las características del mercado. En el caso de Fundaa.Sur no tienen suficientes puntos de venta en la ciudad de Sucre.

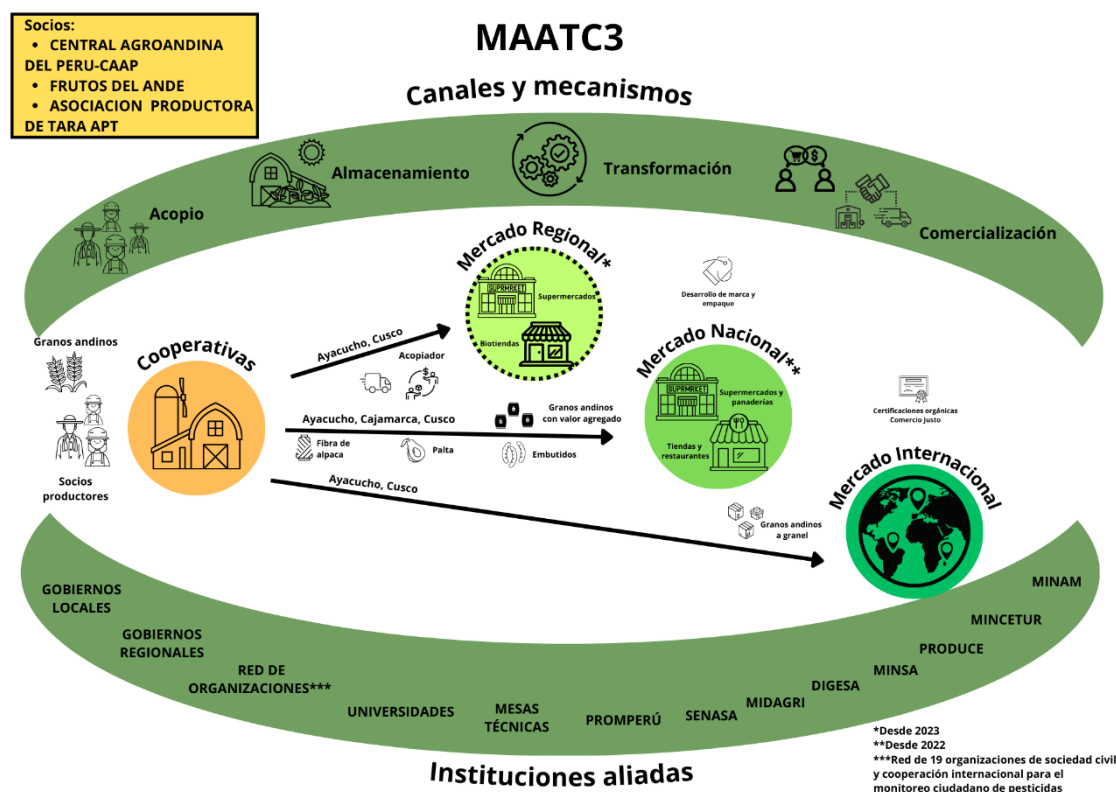
Así, el **un desafío** identificado en este tipo de canal es consolidar las organizaciones de los productores y formalizarlas; asimismo, ampliar el volumen de oferta, de sus productos vía un aumento de la productividad, diversificarla protegiendo la diversidad de su territorio y mantener la calidad necesaria para ampliar su participación en algunos nichos de mercado. Para asumir este segundo desafío es necesario que se continúe un trabajo de mejora de suelos y que los productores cuenten con las capacidades de gestión y puedan llevar sus costos de producción. Para ampliar la oferta de estos productos se necesita también incrementar el número de productores que ingresen a la transición agroecológica. Otro desafío importante es mejorar su procesamiento y asegurar las normas de inocuidad que exige el mercado, de manera que puedan competir con los productos de la industria alimentaria presente en los mercados en los que están operando. Finalmente es clave establecer acuerdos de demanda de sus productos con potenciales clientes o consumidores organizados que reconozcan el valor real de estos productos.

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta, que, si bien existe una tendencia mundial hacia el consumo de alimentos saludables, la demanda en los centros urbanos de Perú y Bolivia no necesariamente está consolidada y existe un trabajo importante de ampliar la demanda de los consumidores a través de acciones como el monitoreo de los agroquímicos en frutas y hortalizas en el cual los socios del programa son socios activos.

En este MAATC 2 la participación de otros actores es importante, tanto públicos como privados. En especial muchos municipios tienen colaboración estrecha con el programa; asimismo, en algunos casos, los gobiernos regionales y otras instancias del Estado del sector de desarrollo agrario y riego. También hay participación de la academia, empresas privadas y programas de otras ONG. Y lo más importante, existe una colaboración estrecha con organizaciones de consumidores. La información más importante de este modelo se recoge en el gráfico 2.

c) Modelo 3: modelo de poscosecha que articula a los productores organizados en cooperativas agrarias con los mercados nacionales e internacionales de productos de alta calidad y certificados. Solo hay casos en el Perú y son tres: la Cooperativa Agraria Productores de Tara del Norte – APT en Cajamarca, la Cooperativa Agraria Frutos del Ande de Ayacucho y la Central Agroandina del Perú – CAAP en Cusco, esta última una organización de segundo nivel que agrupa a siete cooperativas. Estas cooperativas realizan principalmente transformación primaria, y en algunos casos generan mayor valor agregado. Los productos que abarca este tipo de canal o modelo de poscosecha son granos andinos (quinua, chía), menestras, cereales, harinas, productos extruidos y fibra de alpaca. En este tipo de canal los productores cuentan con certificaciones como BPA, USDA, UE para el mercado nacional, y certificaciones de comercio justo o productos orgánicos para acceder a los mercados externos.

Gráfico 3



Los socios de las cooperativas enfrentan **dificultadas** como consecuencia del cambio climático (sequías y cambios bruscos de temperaturas con mucho viento). Como organización, para responder al mercado de exportación, les fue difícil que todos sus socios cumplan con los requisitos de la certificación orgánica. Por este motivo, algunas de las cooperativas que se dirigían solo a mercados internacionales están priorizando recientemente estrategias de comercialización dentro del mercado nacional. En este contexto se añade otra dificultad referida a los canales de

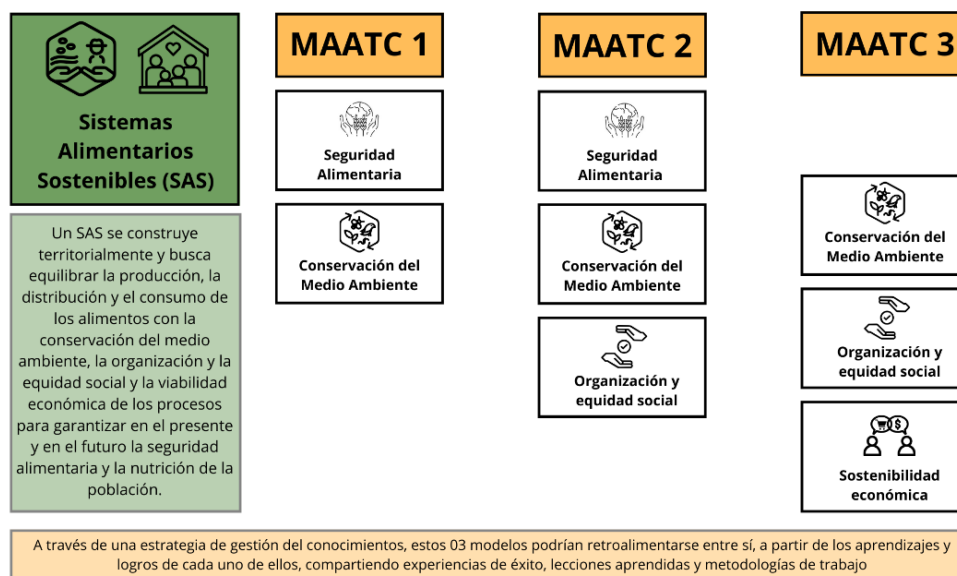
distribución y las condiciones de almacenamiento de sus productos. El mayor **éxito** de estas cooperativas ha sido acceder a mercados internacionales y a nichos de mercado de alto valor en la ciudad de Lima. Uno de los principales **desafíos** para estas cooperativas es fidelizar a sus socios, pues vienen enfrentando con frecuencia la competencia de acopiadores en las zonas de producción; asimismo, acceder a financiamiento para capital de trabajo; y acceder al servicio de fluido eléctrico estable. En cuanto a la comercialización, necesitan superar las observaciones hechas por los clientes internacionales por contaminación de granos, y buscar un punto de equilibrio entre el mercado regional-nacional y el mercado internacional.

En este MAATC 3 la participación de otros actores también es importante. En primer lugar, hay una participación de los gobiernos regionales y de los sectores desarrollo agrario y riego, ambiente y comercio exterior. Tienen una relación importante con universidades e institutos técnicos, así como con programas de otras ONG. Con empresas privadas como clientes también es muy importante la relación. Sin embargo, con los consumidores finales no existe vínculo. La información más importante de este modelo se encuentra en el gráfico 3.

Desde un punto de vista territorial, cada uno de estos tres MAATC contribuye parcialmente a la construcción de un SAS debido a que ninguno de los tres abarca sus cuatro aspectos fundamentales: la seguridad alimentaria, la conservación del medio ambiente, la organización y la equidad social, y la sostenibilidad económica. Estas contribuciones se resumen en el gráfico 4.

Gráfico 4

Principales aportes de los modelos poscosecha al SAS territorial



En el MAATC 1 las unidades familiares están contribuyendo a la seguridad alimentaria de las propias familias involucradas en los biohuertos y a la conservación del medio ambiente, dado que su producción es agroecológica; en este modelo la organización social es incipiente, involucra solo a las propias señoras y los biohuertos no son aún sostenibles económicamente. En el MAATC 2 las unidades familiares contribuyen a la seguridad alimentaria propia y de su entorno local y regional, dado el alcance de la venta de sus productos; asimismo, contribuyen a la conservación de su medio ambiente al tener prácticas agroecológicas certificadas y a la organización con equidad social; en este modelo, sin embargo, no está aún presente de forma mayoritaria la sostenibilidad económica de la producción, el acopio, el almacenamiento, la transformación y la comercialización de sus productos. Finalmente, en el MAATC 3 las cooperativas están contribuyendo a la conservación del medio ambiente al producir con un sello orgánico, a la organización y la equidad social gracias a su propia organización empresarial y a contar con un sello de comercio justo, y a la sostenibilidad económica; no obstante, la seguridad

alimentaria de su territorio es un objetivo al que recién están empezando a contribuir, dado que su producción ha venido destinándose a mercados extrarregionales, es decir nacionales e internacionales.

4.1.2. Efectos sociales y económicos

En el **MAATC 1** la percepción de mejora económica no es clara. Las mujeres valoran los conocimientos y las habilidades para la producción de autoconsumo, la mejora en la ingesta de alimentos nutritivos y sanos, y el ahorro de alimentos generados por los biohuertos. Respecto a la percepción de los efectos sociales, las familias, y especialmente las mujeres, valoran los espacios de socialización e intercambio de saberes, el mejor conocimiento de alternativas para una mejor alimentación. Estos espacios les permiten socializar experiencias sobre la forma de enfrentar los retos y las perspectivas de crecimiento social. Las mujeres tienen puestas sus expectativas en las capacitaciones que está dando el programa en procesamiento de alimentos.

En el **MAATC 2** a nivel económico los productores individuales y aquellos articulados a asociaciones o redes valoran la reducción de las mermas en el acopio, así como el incremento de la calidad por clasificación e inocuidad que logran en las actividades de poscosecha, lo que les permite ofertar mayor volumen, gestionando así una diferenciación en precios que los conduce a obtener mejores ingresos por las ventas. Las mejoras y las innovaciones logradas al desarrollar nuevos productos y mayor valor agregado también contribuyen a lograr efectos económicos positivos, aunque en general aún no llegan a ser actividades sostenibles económicamente.

En la producción de las hortalizas para la bolsaludable participan 163 mujeres (AGRECOL Andes - Bolivia). Ellas dicen que el sistema móvil de venta saludable les da un ingreso mensual fijo. Por su parte, grupos de productores, principalmente de Huánuco y Cusco, han logrado un posicionamiento favorable en diferentes segmentos del mercado y mejores ventas gracias a la diversificación de sus productos con un mayor valor agregado (harinas, jugos, embutidos). Los consumidores y las empresas de estos mercados valoran la producción agroecológica y la calidad de esta.

Los productores de Cusco señalan mejoras en mercados y precios, por lo tanto, mejores ingresos por ventas, pero estos no son constantes en el calendario agrícola, debido a fenómenos climatológicos adversos que les dificulta mantener la misma productividad durante todo el año. Las productoras entrevistadas en Huánuco manifestaron que aún sus ingresos provenientes de los productos agroecológicos, no les representan mayor impacto económico, a pesar de que reciben mejores precios, ya que las mejoras en sus viviendas y educación de sus hijos han provenido de otras actividades en el pasado. En Huánuco y Cusco, reconocen un incremento en el empleo local en labores de cosecha y almacenamiento debido a mejoras en la productividad.

En general, los productores y las productoras de este modelo destacan efectos sociales como la importancia de la ingesta de alimentos con calidad en los miembros de cada familia; asimismo, que la el contribución a la producción agroecológica empodera a los productores, contribuye a una cohesión y una identidad dentro de sus organizaciones y territorios. Tanto los productores como los consumidores tienen una mejor visión de su territorio, evidenciándose en una mayor participación en espacios de negociación con clientes y autoridades, como en plataformas y redes que promocionan y reflexionan sobre la importancia de una alimentación sana. En particular, destaca la reciente organización formada en Huánuco constituida por productores certificados SGP y consumidores que asisten a la feria agroecológica Paucarbambilla. Los entrevistados de Cochabamba y Chuquisaca en Bolivia, de Lamay en Cusco y de la cooperativa AGRECU de Huánuco en Perú perciben un impacto directo en la calidad de vida de sus familias, han mejorado su capacidad de invertir en educación, salud y otras necesidades básicas, la equidad social ha mejorado sustancialmente, destacando el desarrollo de las capacidades y el liderazgo de las mujeres en espacios comerciales y públicos

En el **MAATC 3**, las cooperativas de Cajamarca, Cusco y Ayacucho han accedido a mercados especializados a nivel nacional con mejores precios, complementando los ingresos de sus socios y creando nuevos puestos de trabajo para algunas etapas del proceso de acopio y transformación al incorporar un mayor valor agregado y diversificación en sus productos a través de la

transformación, la mejora de las presentaciones, el incremento de la calidad y gracias a contar con diferentes certificaciones en productos como las harinas de granos andinos, las menestras y los embutidos.

Por otro lado, la mayoría de las cooperativas de Cusco y Ayacucho al mantener la relación y venta de productos orgánicos con clientes de Europa, pese a la reducción del volumen exportado, aseguran un ingreso a los socios que complementan con los ingresos que han empezado a generar en el mercado nacional.

En todas las cooperativas se ha incrementado el número de las mujeres socias, quienes manifiestan un mayor interés en el cooperativismo.

La percepción de los productores y los consumidores es que el apoyo del programa les facilita una mejor participación en los espacios de diálogo de sus territorios, gracias a lo cual han tomado decisiones para mejorar su nivel organizativo, y sobre todo ha contribuido a una mayor presencia de la mujer en cargos de sus cooperativas, al incrementarse el número de mujeres socias.

4.1.3. Capacidades

En el **MAATC 1** las capacidades promovidas y valoradas están referidas al aprendizaje para la selección, la clasificación y el empaque, principalmente de productos frescos. En los talleres de almacenamiento y procesamiento primario han aprendido a conservar durante periodos cortos algunos productos. Las familias preparan encurtidos deshidratados y elaboran aceites esenciales y gracias al programa, han accedido a mejoras en equipamiento (secadoras) que permiten un mejor almacenamiento. También valoran las capacitaciones en manejo de cuentas.

En el **MAATC 2**, las familias, redes y asociaciones reconocen el mayor conocimiento y el desarrollo de capacidades para la clasificación y la diferenciación de sus productos, así como las mejoras en infraestructura, equipamiento y condiciones de conservación e inocuidad de los productos. La complementariedad entre tecnologías tradicionales y modernas ha contribuido a estandarizar aspectos de calidad de varios productos. Esto lo podemos ver en la construcción de silos y piscinas de cemento para transformación y conservación en Bolivia (Chuquisaca) y en el caso de la cooperativa AGRECU de Huánuco con el acopio de papayita para la elaboración de almíbar y de granadilla o tumbo para la preparación de néctares, por ejemplo, asimismo, en el uso de energía solar para deshidratar algunos productos. En el caso de Lamay, Cusco el desarrollo de capacidades se evidencia en la instalación de invernaderos con las respectivas mejoras en la clasificación y el almacenamiento primario para una adecuada transformación.

Así, la diversificación de productos y los diferentes niveles de transformación logrados, manteniendo normas de inocuidad, registro sanitario y desarrollo de marcas, vienen contribuyendo, en diferentes escalas, al posicionamiento de la producción agroecológica y una mayor demanda de ella.

AGRECOL Andes - Humundi ha fortalecido las capacidades de APRAE-T en temas comerciales, de gestión empresarial y organizacionales, tecnologías de procesamiento, etc. Se han realizado pasantías a otras asociaciones, asesoría y participación en ferias en diversos distritos para promocionar los desayunos escolares, participación en ferias nacionales e internacionales, participación en ruedas de negocio; asimismo, asesoría en las gestiones y negociaciones con los municipios, asesoría en labores de registro y certificación. Cabe resaltar, la alta participación de las mujeres que han sido capacitadas para producir diversos productos procesados tales como harinas, insuflados, mermeladas, dulces de manzana y durazno. Se ha provisto de equipamiento a las señoras para la preparación de productos procesados. En general, en Bolivia, las mujeres que participan y gestionan mejor el acopio y la transformación primaria señalan que, gracias a esta diferenciación y valor agregado, han accedido a diversos segmentos de mercado: desayunos escolares, bolsaludables, tiendas fijas o móviles. En el caso de Perú, tanto gracias a la diversificación de los productos como por la mejora de las condiciones de diferenciación, las mujeres han accedido a circuitos cortos como ferias sabatinas locales, mercados de abastos y también clientes vinculados a ecotiendas, restaurantes locales y circuitos gastronómicos (Cusco). Las familias y los líderes destacan el mayor conocimiento y la información en la determinación

de precios, la capacidad de negociación y el conocimiento de las características de una producción agroecológica.

Tanto en Bolivia (Chuquisaca) como en EL Perú (Lamay) las organizaciones han fortalecido sus capacidades de gestión y presencia en plataformas multiactor, logrando acuerdos o convenios con autoridades locales.

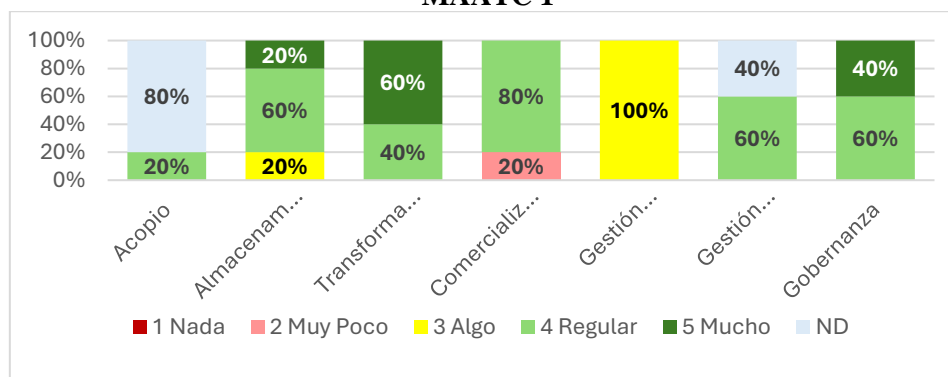
A nivel financiero, algunas organizaciones de Perú han fortalecido sus capacidades para manejar fondos solidarios (Cusco-Arariwa y Cajamarca) y se ha incrementado en forma importante la participación y el liderazgo de las mujeres. Sin embargo, en el tema financiero el programa no ha capacitado ni articulado a los beneficiarios al sistema financiero existente en las regiones.

En el **MAATC 3** las cooperativas han recibido actualización en mejoras de acopio y normalización del abastecimiento. Asimismo, las cooperativas de este modelo han sido capacitadas en técnicas de manejo poscosecha y almacenamiento sostenible, asegurando que los productos lleguen al mercado en óptimas condiciones. Los productores valoran estas mejoras porque indican que han reducido sustancialmente sus mermas y observaciones de calidad. Las mejoras logradas en infraestructura y maquinaria con el respectivo desarrollo de capacidades para generar mayor valor agregado y calidad con estándares de exportación son mejoras continuas que fortalecen a las cooperativas y sus socios. La diversificación con valor agregado y marcas posiciona comercialmente a las cooperativas y también contribuye a la cohesión y la confianza de sus socios.

Los socios de las cooperativas han sido capacitados regularmente respecto al enfoque de género, los beneficios y nuevos requisitos de la nueva ley de cooperativas agrarias de 2021, las normas del comercio justo, donde se exige una mejor y mayor participación de las mujeres. Las cooperativas tienen un rol importante en la participación y el liderazgo en mesas temáticas y plataformas multiactor a nivel nacional. Algunos ejemplos son la Mesa Temática de Granos Andinos a nivel regional y nacional donde participan las cooperativas de Cusco y Ayacucho; también la Mesa de Fibra de Alpaca en la que participa una cooperativa de Puno socia de la CAAP. Asimismo, estas cooperativas son miembros activos de la Red de Agricultura Ecológica (RAE) en Perú, entre otras. Los gerentes de las cooperativas y sus socios reconocen como importantes las capacidades desarrolladas en equidad de género, liderazgo y gerencia en estos espacios. Estas capacidades contribuyen a una toma de conciencia y valoración de los sistemas agroalimentarios sostenibles a nivel nacional y a relaciones más justas entre sus socios y socias.

Finalmente destacamos que a través de la cooperación e iniciativa de los gerentes de las cooperativas han participado en capacitaciones especializadas con algunas universidades en temas de liderazgo, gerencia y aspectos técnicos, tal como se explica para el modelo 2 en la sección de colaboraciones con actores clave.

Gráfico 5
MAATC 1

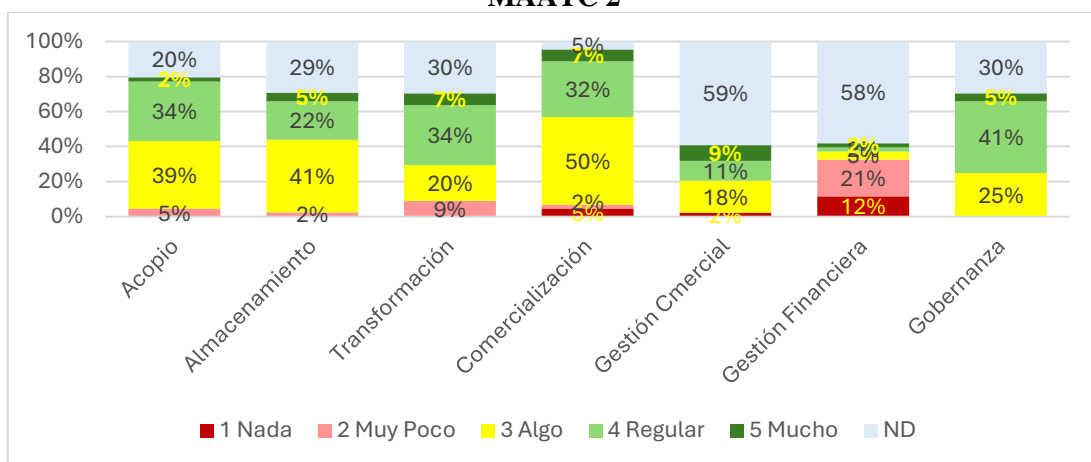


En los gráficos 5, 6 y 7 presentamos los resultados de la pregunta aplicada en las entrevistas sobre cómo ha contribuido el logro de los resultados a la autonomía de los socios y los beneficiarios según los diferentes tipos de capacidades impartidas. Estas respuestas se han procesado

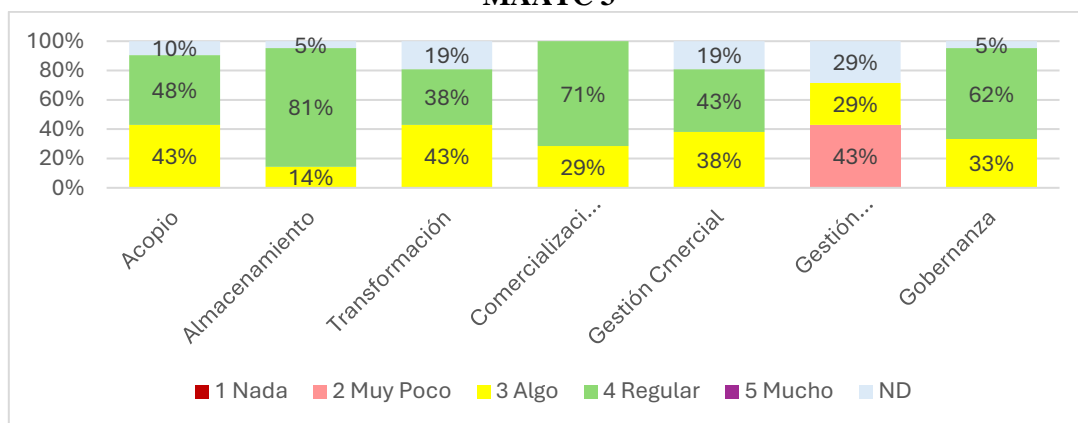
elaborando la escala de Likert para tener una valoración cuantitativa del efecto del desarrollo de capacidades. Se trabajó con una escala del 1 al 5, donde 1 lo hemos asociado a “nada”, 2 a “muy poco”, 3 a “algo”, 4 a “regular” y 5 a “mucho”. Los resultados se presentan separados para cada MAATC.

En el MAATC 1 destacan las contribuciones de las capacitaciones en transformación y en gobernanza (100% de los entrevistados las calificó con una valoración entre “ha contribuido regular” y “ha contribuido mucho”). En el MAATC 2 nuevamente destacan las contribuciones de las capacitaciones en transformación y gobernanza con 41 y 46% respectivamente con los mismos criterios sumados de “ha contribuido regularmente” y “ha contribuido mucho”. En este modelo llama la atención que un 50% calificó solo como “ha contribuido algo” la contribución de las capacitaciones sobre comercialización. Finalmente, en el MAATC 3 destacan las contribuciones de las capacitaciones en almacenamiento en primer lugar y en comercialización en segundo lugar, aunque ninguno las calificó en la categoría de “ha contribuido mucho”.

**Gráfico 6
MAATC 2**



**Gráfico 7
MAATC 3**



4.2. Sostenibilidad y medio ambiente

4.2.1. Sostenibilidad económica

El MAATC 1 es un modelo que combina el autoconsumo y el acceso al mercado. En el caso de este modelo, se busca que las familias logren vincular la producción de alimentos con la conservación de los recursos naturales, la equidad social y la viabilidad económica, y de esta forma mitiguen la vulnerabilidad nutricional en la que se encuentran estas familias. Hasta el momento las familias vienen recibiendo un apoyo importante del programa en semillas y fertilizantes ecológicos, así como en equipos de riego (riego por goteo, cilindros de

almacenamiento de agua y otros), además del desarrollo de capacidades mencionado. Para asegurar la sostenibilidad de estos biohuertos es necesario asegurar los recursos que permitan su mantenimiento. Esto solo se logrará en la medida que puedan generar ingresos a través de la venta de excedentes en el mercado local.

En el **MAATC 2** las mejoras de las condiciones de almacenamiento, generación de valor agregado, cumplimiento de normas de calidad e inocuidad contribuyen a la conservación y la diversificación de los productos articulándose a nichos de mercado que pagan mejor y por lo tanto, permiten mejorar sus ingresos por ventas. Tal es el caso de Ayacucho y Cusco que han accedido a biotiendas, restaurantes, y tiendas especializadas, así como de Huánuco que ha empezado a abastecer a un supermercado, a un restaurante y a un recreo.

Asimismo, la sostenibilidad económica de los productores se apoya en el importante rol de los municipios. Por ejemplo, los municipios de Ravelo (Bolivia), Lamay en Cusco y Amarilis en Huánuco, contribuyen con las organizaciones de productores a través de compras estatales, del desarrollo de convenios, la emisión de normas municipales y el acceso a fondos concursables, entre otros mecanismos. Esto ha permitido realizar mejoras en conectividad, infraestructura, lugares de venta y capacidades, constituyéndose en elementos que permiten tener condiciones favorables de sostenibilidad económica para los participantes de este modelo. En el caso de Perú los fondos concursables, como ProCompite o Agroideas son oportunidades muy importantes.

Particularmente, en este segundo modelo, los ejecutores han cumplido un rol muy importante en el arranque y puesta en marcha del proceso poscosecha de los productos agroecológicos. La participación hasta la fecha de los equipos del programa Feed Good sigue siendo muy activa y decisiva para el logro de los resultados. Sin embargo, la sostenibilidad del modelo tendrá que evaluarse también en la capacidad de transferencia hacia los productores, sus organizaciones, los municipios y otros actores, de roles claves como son el acopio, la organización de ferias, la interacción entre productores y consumidores, entre otros. En algunos casos como Huánuco se evidencia que esta transferencia se ha iniciado, aunque lleva un corto tiempo.

En este modelo aún falta profundizar en la estructura de costos y el punto de equilibrio de la producción agroecológica de los productores y sus redes para determinar la línea de tiempo necesaria para completar la sostenibilidad económica y la transferencia total del programa a los productores y los consumidores. Aún muchos costos son asumidos por el programa, como son las coordinaciones para las ventas en las ferias.

En el **MAATC 3** la sostenibilidad económica históricamente se ha apoyado en la innovación tecnológica, el incremento de la calidad, el valor agregado y la calificación de sus productos como orgánicos y de comercio justo para acceder a los mercados de exportación diferenciados o al mercado nacional de Lima.

Sin embargo, debido a los efectos del cambio climático (sequías, cambios bruscos de temperatura, exceso de lluvias) no todos los socios de las cooperativas han logrado mantener sus volúmenes de producción y un porcentaje no ha podido ratificar su calidad de producto orgánico. Esto los ha llevado a que se dirijan al mercado regional. Así, la sostenibilidad económica se está logrando actualmente también con el ingreso a estos mercados.

En Cajamarca, Ayacucho y Cusco la construcción de almacenes intermedios en zonas altas asegura que los productos mantengan su calidad orgánica y evita la dependencia de químicos para el control de las plagas. Por otra parte, las cooperativas de Ayacucho y Cusco han accedido a financiamiento para mejorar su infraestructura y equipamiento. Las mejoras tecnológicas de la cooperativa en Cajamarca incluyen los molinos de piedra y las clasificadoras ópticas. Esto se ha visto reforzado por la incorporación de marcas colectivas y desarrollo de empaques. Por ejemplo, la cooperativa Frutos del Ande ha desarrollado la marca 7 Semillas y TriMax (mezcla de harinas de quinua, kiwicha y ajonjolí) que se ofertan en las tiendas especializadas y algunas ferias; la CAAP ha desarrollado la marca Caapfood, con la que promueven alimentos saludables con valor agregado producidos por las organizaciones socias.

Un elemento adicional, no menos importante para la sostenibilidad económica es la necesidad de incrementar el número de socios y asegurar su fidelización asegurando la no dispersión territorial de los mismos. Las condiciones pospandemia, el incremento de intermediarios y la reducción de capital de trabajo para el acopio son situaciones que han debilitado la capacidad comercial de estas cooperativas.

4.2.2. Sostenibilidad ambiental en actividades posproductivas

En el **MAATC 1**, las familias valoran que en su producción no haya uso de fertilizantes ni controladores químicos, y que se realice un uso eficiente de una combinación de las tecnologías tradicionales con las modernas en el manejo de sus biohuertos. Por otro lado, está pendiente evaluar las condiciones de la producción, la calidad de la tierra y condiciones del almacenamiento de los productos, para conocer su aporte a la sostenibilidad ambiental desde estas unidades familiares.

Respecto al **MAATC 2**, los productores valoran los aprendizajes y los logros en las instalaciones de siembra y cosecha de agua, las buenas prácticas en actividades de producción, acopio y almacenamiento de los productos agroecológicos y su aporte a una alimentación saludable. De igual forma, consideran importante los avances que se realizan con aliados privados y públicos para reforestar algunas zonas, especialmente las zonas de recarga hídrica. Esta toma de conciencia y reflexión la difunden en redes y eventos regionales.

En el caso particular de Ravelo, Potosí (Bolivia) el municipio aporta un 50% adicional al presupuesto del proyecto para que se ejecuten los componentes del proyecto en 50 comunidades adicionales. Se logra así la producción ecológica de hortalizas bajo cubierta con riego tecnificado y la consolidación de semilla y maíz comercial, la producción de chuño, y la construcción de biohuertos en los colegios. Si bien el tema del agua y la reforestación está vinculado al proceso productivo y no de poscosecha, los entrevistados enfatizan estos avances, aún no suficientes, pero claves para la sostenibilidad ambiental en este modelo. Consideran que la producción agroecológica contribuye a la protección de su ecosistema y biodiversidad. En efecto, algunas de las entrevistadas en las ciudades de Huánuco y Ayacucho manifestaron que lo principal es recuperar la calidad del suelo a partir de materia orgánica, microbiología y un diseño hidráulico acorde, lo cual es un proceso largo.

Finalmente, en el **MAATC 3** las cooperativas destacan que, al producir con certificaciones orgánicas y de comercio justo, mejorar sus instalaciones y maquinaria, y considerar los principios de la economía circular, están contribuyendo a la sostenibilidad ambiental principalmente por la reducción de las mermas, el ahorro de energía y agua, y el manejo de desechos orgánicos e inorgánicos. También impacta positivamente en el medio ambiente de sus territorios el hecho que poseen extensiones grandes de cultivos orgánicos y de esta forma contribuyen al mantenimiento de sus suelos.

Los entrevistados en Ayacucho y Cusco resaltan que tratan de difundir estas buenas prácticas en sus comunidades y con el apoyo de sus gobiernos locales. La actual estrategia de diversificación de la producción de algunas cooperativas es importante para enfrentar el impacto de los monocultivos en los suelos. Asimismo, al hacer uso de paquetes orgánicos en su producción y por lo tanto eliminar el uso de productos químicos sintéticos, también contribuyen a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a su fabricación y transporte.

A nivel nacional, la participación de las cooperativas en diversas mesas temáticas y plataformas para promover los sistemas alimentarios sostenibles aporta en la sensibilización y el compromiso de los consumidores de sus productos.

Finalmente, las cooperativas resaltan la importancia para la sostenibilidad ambiental de sus entornos la necesidad de continuar haciendo incidencia en la siembra y cosecha de agua, especialmente en la construcción de reservorios comunales y grupales, así como el uso de sistemas de riego tecnificado para hacer frente al impacto del cambio climático. Queda pendiente la tarea de que las cooperativas intervengan en sus territorios o regiones desde una visión de sistema agroecológico y orgánico sostenible, no sólo del ámbito de cada cooperativa.

4.2.3. Certificación y su efectividad

En el **MAATC 1**, referido a la intervención en Cochabamba-Ciudadanía, se ha avanzado en la práctica de una producción agroecológica, difundiendo su importancia en la alimentación familiar. A nivel del SPG³ solo se ha hecho la sensibilización porque la mayoría de las señoras cuentan únicamente con predios menores a 50 m², y, por lo tanto, no tienen excedentes para la venta. Para el 20% que coloca sus excedentes en el mercado que podría paulatinamente incrementarse, el programa está promoviendo las condiciones para que estas familias puedan acceder al SPG.

En el **MAATC 2** algunos de los productores de hortalizas y los que comercializan las bolsaludables en Bolivia ya cuentan con certificación SGP/SPG. De igual forma los productores y asociaciones de la región Huánuco también cuentan con el SGP. En Cusco están en proceso de su obtención (Arariwa). En estos casos este certificado es un elemento clave en la estrategia de sostenibilidad de los sistemas alimentarios agroecológicos, así como en la promoción del consumo de alimentos saludables. Los consumidores pagan un plus respecto al precio de productos similares que no cuentan con este certificado, por lo menos es el caso en el Perú. En Huánuco nos mencionaron que en algunos productos se pagaba hasta 50% más en el precio por un producto orgánico respecto al convencional. En Cusco mencionaron que el incremento oscilaba entre un 10 a 20%. De Bolivia no se cuenta con esta información. No obstante, el SGP genera confianza y fidelización entre consumidores y productores. Incluso en el caso de Cusco, donde aún no cuentan con el SGP, el solo hecho de mencionar que tienen una producción sin agroquímicos les permite ofertar con ese precio mejor en el mercado.

Además del SGP/SPG, en Perú existe el sello Agricultura Familiar el cual es usado por la cooperativa AGRECU en Huánuco, organización que también cuenta con la marca colectiva Cosecha Pura, energía saludable. En Bolivia existe el Sello Social Boliviano (SSB) que certifica también que los productos provienen de la agricultura familiar y es utilizado por AGRECOL Andes - Humundi para los productos que promueve incluyendo los desayunos escolares. En Bolivia también AGRECOL Andes - Humundi utiliza el sello Hecho en Bolivia (SHEB) en las Redes OEPAIC de Seivas y Quinori y el sello de inocuidad alimentaria. Por otra parte, en Perú existe el sello nacional de producción orgánica del SENASA-MIDAGRI que no es utilizado por ninguno de los productores apoyados.

Tanto en Bolivia como en Huánuco, Perú se vienen consolidando redes de consumidores y espacios de intercambio de conocimiento y reflexión sobre la importancia de contar con la certificación SGP/SPG. En el caso de Bolivia hay una preocupación por el costo de mantenimiento de este sello. En el caso del Perú, un cambio de normas en el año 2023 ha generado incertidumbre sobre la validez de los avances en la certificación SGP lograda por los productores en las regiones donde los consejos regionales no han sido aún reconocidos por sus gobiernos regionales. No obstante, se está haciendo todo lo posible para superar estas dificultades. En particular, se están tomando una serie de medidas para adaptar el trabajo de los consejos regionales a la nueva legislación, labor que se está llevando a cabo a nivel regional y nacional⁴. Los líderes y organizaciones de productores que se articulan al mercado local y regional con la certificación SPG/SGP están contribuyendo a difundir la importancia de una alimentación sana a través de redes, eventos y puntos de venta especializados.

En el **MAATC 3**, las cooperativas juegan un rol importante en el posicionamiento nacional e internacional de la producción y la comercialización de productos saludables y certificados. Las cooperativas que participan en el programa, especialmente las de Ayacucho y Cusco, cuentan con varios certificados orgánicos, comercio justo y de buenas prácticas agrícolas. Algunas de ellas continúan exportando y tienen vigentes sus sellos orgánicos tales como USDA Organic, BCS

³ El sistema participativo de garantías (SPG) en Bolivia es equivalente al sistema de garantías participativo de Perú (SGP).

⁴ Al momento de redactar la versión final de este informe se tomó conocimiento de la Ordenanza Regional núm. 037-2024-GRH-CR publicada el 21 de diciembre de 2024 que reconoce al Consejo Regional del Sistema de Garantía Participativo – Huánuco.

OKO, Kiwa y la EuroHoja (Certificación ecológica europea). El caso de COPAIN Cabana es la más emblemática pues tiene varios sellos orgánicos, Comercio Justo y HACCAP, y pese a los retos acuerdos del comercio exterior. Otras cooperativas socias de CAAP en Cusco se encuentran en proceso de obtener HACCAP. Estas certificaciones que son validadas en forma anual generan confianza en los compradores y consumidores finales. El rol que cumplen las cooperativas con sus certificaciones es importante no solo por los mejores precios, sino por su contribución a sistemas alimentarios sostenibles, dado su aporte a una alimentación saludable, su aporte a la biodiversidad y cuidado del medio ambiente, y su aporte a la organización de los productores. Son vitrinas de la estrategia del programa respecto a formas empresariales responsables en las prácticas de producción y poscosecha.

Estas experiencias en el Perú también están avanzando en participar en los concejos regionales responsables de poner en operación la certificación SGP, en algunos casos falta también el reconocimiento de estos concejos por parte de los GORE o la autorización como entidades certificadoras de parte del SENASA, institución que autoriza y fiscaliza a la vez. La experiencia de Cusco está fortaleciendo los espacios de gobernanza y de comunicación difundiendo la importancia de que la región tenga una visión y unas acciones que fortalecen un sistema agroecológico sostenible.

Por otra parte, algunos de los productos ofertados por las cooperativas al contar con certificación orgánica, aportan elementos de confianza sobre la calidad y producción agroecológica en el mercado regional o nacional.

4.3. Colaboraciones y alianzas

4.3.1. Colaboraciones con actores clave

En el **MAATC 1**, Ciudadanía en Cochabamba, Bolivia ha logrado convenios marco con los gobiernos municipales de Cochabamba y Sacaba, aunque aún no se ha concretado en una asistencia directa. Asimismo, ha logrado la colaboración de la cooperación internacional. Ha formulado cuatro proyectos, uno de ellos sobre producción agroecológica ha sido financiado y los otros tres han quedado en cartera en los temas de territorio y medio ambiente. En conclusión, al ser el modelo 1 un tipo de intervención sin mayor repercusión en el territorio se hace todavía difícil la alianza con otros actores.

En el **MAATC 2**, en cambio, la colaboración de los actores públicos es importante. Los gobiernos regionales, locales y las entidades del sector agrario de los territorios cumplen un rol de auspicio, desarrollo de capacidades y generación de espacios comerciales que contribuye a la comercialización de los productos de las organizaciones y los productores que participan en este modelo.

En el caso de Bolivia **FUNDAA.SUR** ha gestionado colaboraciones del Municipio de Ravelo y **AGRECOL Andes - Humundi** ante los municipios de Totora, Pasorapa, Aiquile, Pojo.

En el caso del Perú, Lamay cuenta con un espacio de trabajo y toma de decisiones para el desarrollo del territorio, donde confluyen redes y organizaciones sociales y de productores, empresas, mesas técnicas y autoridades; también la municipalidad aborda temas referidos al agua y las ferias. En el caso de Huánuco los aliados claves para el programa son los municipios de Amarilis, Umari y Churubamba. En ambas regiones, los GORE a través de Procompite son aliados importantes.

Los GORE se vinculan a los productores de este modelo a través de los fondos concursables como el Procompite los cuales facilitan recursos de inversión. Asimismo, los GORE en coordinación con el MIDAGRI facilitan los recursos del Programa Sierra Azul. Hay también participación de entidades gubernamentales como el SENASA y la DIGESA para temas de certificación e inocuidad respectivamente.

Otro actor importante en este proceso es el **sector privado** constituido por las empresas proveedoras de insumos y las empresas cliente (hoteles, restaurantes, tiendas especializadas, biotiempos, supermercados, entre otros). Asimismo, las ferias locales son un actor importante en

este modelo. En el caso de Huánuco un restaurante, un recreo y el supermercado Supermix, se han convertido en clientes que compran productos agroecológicos promovidos por el programa. En Cusco, los restaurantes de la ciudad y los circuitos turísticos del Valle Sagrado, así como los hoteles también son principalmente clientes constantes de las familias productoras del distrito de Lamay. Por ejemplo, el restaurante Chicha de Gastón Acurio es uno de los clientes.

La articulación con estos restaurantes, hoteles, nuevos circuitos gastronómicos y biotiemas regionales ha motivado mejoras en la gestión y el manejo comercial de parte de los productores. Se ha reducido el número de intermediarios y algunos líderes de los productores se han formalizado para realizar el acopio y la venta a estos clientes.

Mención especial merece la articulación de algunos de los ejecutores y socios del programa en Perú con diecinueve organizaciones de la sociedad civil y la cooperación internacional⁵ quienes realizaron el Tercer Monitoreo Ciudadano de Pesticidas en los Alimentos, realizado en setiembre de 2024 en coordinación con gobiernos locales. Estos resultados son muy valiosos para promover entre la ciudadanía de las diferentes regiones el consumo de productos agroecológicos.

Finalmente, debemos mencionar la relación con la academia. En el caso de Cusco se ha logrado el apoyo de la Universidad Andina y la Universidad Nacional San Antonio de Abad, desarrollando unas capacitaciones en temas de gestión y liderazgo que contribuyen al empoderamiento de las mujeres y los hombres que participan en el programa. Asimismo, en Huánuco cuentan con la colaboración del área de comunicaciones de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán para la elaboración de un plan comunicacional de la propuesta agroecológica en la región y la elaboración de materiales o piezas de difusión.

En el **MAATC 3**, las cooperativas tienen una buena articulación con los GORE e instancias especializadas y descentralizadas de ministerios como Comercio Exterior, Ambiente y MIDAGRI, entre otros. Esto les permite participar activamente en fondos del Estado como son los fondos concursables de los GORE o de las agencias del MIDAGRI. También reciben invitaciones para ferias internacionales y capacitaciones en temas de gestión, calidad y marketing. El MIDAGRI y los GORE promueven su participación en plataformas especializadas a nivel nacional. El acceso a información y oportunidades financieras ha permitido que las cooperativas mejoren infraestructura y maquinaria, consolidando la calidad y la diversificación de su producción y mejorando su posicionamiento en diversos segmentos de mercado. Gracias a estas mejoras las cooperativas tienen una presencia competitiva y de calidad en los mercados señalados. En general, las cooperativas realizan incidencia sobre los gobiernos locales para el desarrollo de infraestructura frente al cambio climático, tales como siembra y cosecha de agua, la construcción de reservorios comunales y grupales, así como el uso de sistemas de riego tecnificado.

Las cooperativas se articulan con el sector privado para participar en el mercado nacional de productos con sello orgánico. Sobresalen las compras de restaurantes y tiendas promovidas por el Grupo Gastón Acurio, o panaderías como el Pan de la Chola o La Petite France que compran harinas en Cajamarca para sus tiendas en Lima; también realizan acciones de incidencia en medios digitales, redes y programas radiales. Difunden la importancia y los beneficios para la salud del consumo de productos orgánicos, motivando un compromiso para ejercer los derechos de los consumidores en exigir calidad, inocuidad y no contaminación contribuyendo así en el conocimiento y la sensibilización de los consumidores en la construcción de un sistema alimentario sostenible. De igual forma, la demanda de este tipo de productos se ha incrementado en Ayacucho, donde además de mejores condiciones de calidad también se ofertan productos con valor agregado y marcas comunes en tiendas regionales y ferias dominicales.

⁵ Consorcio Agroecológico Peruano (CAP), la Red de Agricultura Ecológica (RAE), el Instituto de Desarrollo y Medio Ambiente (IDMA), Islas de Paz, Iles de paix, Ruway, Diakonia, la Unión Europea, el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo del Sur (Descosur), la Asociación Arariwa, Eclósio, Ecosad, el Consejo Regional de Lima Metropolitana del Colegio de Nutricionista, 11.11.11, Broederlijk Delen, Humundi, la Asociación Evangélica Luterana de Ayuda al Desarrollo Comunal (Diaconía), Salud con Lupa y El Taller - Asociación de Promoción y Desarrollo.

En el modelo 3, también está presente la relación con la academia. Con la Universidad Nacional del Altiplano y otras universidades del Cusco, se desarrolló un programa de desarrollo de capacidades en gerencia orientado conjuntamente a líderes del modelo y gerentes de las cooperativas de este modelo. En el caso de Cajamarca, la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) ha sido un socio clave para el desarrollo de productos innovadores. Por ejemplo, la colaboración en análisis de productos como la harina de majuro ha permitido explorar nuevos usos comerciales y métodos de producción más eficientes. También se han desarrollado investigaciones conjuntas sobre la mejora de las variedades de cultivos y las propiedades organolépticas de los productos agroecológicos.

4.3.2. Integración de los consumidores en el proceso

En el **MAATC 1**, al tratarse de una producción mayoritariamente de autoconsumo, el foco aún no está puesto en los consumidores finales de la producción marginal que va al mercado.

En el **MAATC 2**, en cambio, hay mayor participación de los consumidores. En Huánuco, Perú por ejemplo, en la feria Paucarbambilla se ha creado una organización que agrupa a los productores que venden semanalmente en esa feria y más de 340 consumidores que habitualmente hacen sus compras en esa feria y se comunican a través de un grupo de WhatsApp. Asimismo, para las otras dos ferias en esta ciudad existen organizaciones de consumidores, pero aún sin integrar a los productores. Formalmente es una participación aún muy reciente en estos tres casos. En Lamay, Cusco, Perú la relación con los consumidores se da a través de las ferias distritales y provinciales y esporádicamente en espacios de concertación distrital.

En Bolivia, AGRECOL Andes - IDP tiene una experiencia importante en el desarrollo de diversos puntos de venta. La bolsaludable es un sistema que utiliza la venta fija (en tienda) y la venta móvil (distribución a las casas). Para la venta móvil, la bolsaludable ha organizado a 140 consumidores a través de un sistema de WhatsApp. Los consumidores hacen sus pedidos semanales los miércoles y estos son atendidos por las productoras ecológicas (SGP) a través de la entrega en las casas los viernes. Entre los resultados más importantes se destaca el importante grado de apropiación y organización de la venta por parte de los grupos de productoras/es y un incremento en la diversidad de productos. En el primer semestre del 2024, la venta móvil alcanzó 93,523 Bs (13,437 USD) y la tienda fija generó 16,053 Bs (2,306 USD), cubriendo costos fijos como electricidad y agua. En el 2023, con el apoyo de AGRECOL Andes - Humundi, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Totorá (APRAE-T) con la venta del desayuno escolar de Totorá, generó ingresos por 798.504,5 Bs. En el primer trimestre del 2024, la APRAE-T también firmó un contrato de servicios del desayuno escolar con el municipio de Mizque por un monto de 107.236 Bs (bolivianos), es decir que en este periodo se generó un ingreso total de 905.740,5 Bs (aproximadamente 130,000 dólares).

En los casos del **MAATC 3**, al ser la prioridad la exportación o nichos de mercado fuera de su región, el involucramiento de los consumidores es marginal. Cabe mencionar que algunas cooperativas tienen productos exclusivos para mercados locales, pero aún es muy poca la producción. Así, la relación comercial predominante es cooperativa – clientes fuera del país o clientes en Lima, siendo el vínculo con los consumidores lejano, solo a través de las empresas cliente. En Cusco, a pesar de estar direccionando parte de su producción en la región, aún no pasan a la etapa de formar redes de consumidores a este nivel, pero si tienen aportes en las plataformas nacionales. La vinculación de los productores con los consumidores se hace a través de medios de espacios comerciales (difundiendo el consumo de sus productos) y en redes y medios digitales (radio, FB, IG, a veces algunos impresos locales). Los GL y los GORE apoyan estas iniciativas y también convocan a líderes a participar en algunos foros y eventos.

4.4. Enlaces a otros resultados del programa y con el objetivo específico del programa

4.4.1. Enlace con el resultado 3

Respecto al **MAATC 1**, Ciudadanía en Cochabamba, Bolivia ha logrado un convenio marco con los municipios de Sacaba y Cochabamba aún sin proyectos concretos. Probablemente, por este motivo, en las entrevistas realizadas en Bolivia se señaló que los municipios no eran una buena

alternativa para obtener recursos para la producción agrícola o para la comercialización ya que debido a la crisis política y económica existente en Bolivia cada vez tenían menos recursos de libre disponibilidad. En general, hay una mala valoración de las señoras sobre el apoyo que pueden dispensar los gobiernos locales; asimismo, señalan que en ocasiones que han vendido a los gobiernos locales, luego no les quieren pagar o pagan a destiempo.

En el **MAATC 2**, existe en mayor medida el apoyo de prácticas y políticas de los municipios y los gobiernos regionales. En el caso de Bolivia, el municipio de Ravelo (Chuquisaca-Bolivia) facilita el enlace con diversos actores públicos y está aportando el 50% del presupuesto para la implementación de las innovaciones propuestas por el proyecto en cincuenta comunidades. Las políticas definidas en el Convenio marco COMEP (Convenio de Organización del Consejo Municipal Económico Productivo) son los lineamientos que el municipio negocia con otros cooperantes. Se busca que los recursos públicos y privados vayan en la misma dirección, orientados a posicionar el modelo de municipio productivo. Asimismo, los gobiernos locales realizan compras estatales en Ravelo, Pojo, Pasorapa, Aiquile y Totorá. Las OECA (Organización Económica, Campesina e Indígena) Seivas y Quinori iniciaron en 2023 la venta de alimentos procesados al programa de la alimentación complementaria escolar del municipio de Pasorapa. Con el apoyo de AGRECOL Andes - Humundi, la Asociación de Productores Agropecuarios Ecológicos de Totorá (APRAE-T) celebró en el 2023 el séptimo contrato de provisión de alimentos ecológicos con el gobierno municipal de Totorá. Por otra parte, con el apoyo de AGRECOL Andes - Humundi el Municipio de Aiquile ha desarrollado la planta procesadora de desayunos escolares.

En el Perú, resaltan las colaboraciones de algunos municipios de Huánuco y Cusco. En Huánuco, un aliado clave para el programa es el municipio distrital de Amarilis, que implementa políticas orientadas al establecimiento de un SAS; a través de una ordenanza y en coordinación con el GORE-DRA (en administración anterior) se privilegia la compra a los pequeños productores de la agricultura familiar y a partir del 2025 comprarán alimentos frescos para complementar Qali Warma en el distrito. Asimismo, en Amarilis se implementa la feria Productos de mi Tierra. El GORE a través del Procompite ha apoyado a la cooperativa AGRECU para la construcción e implementación de una planta de procesamiento primario de hortalizas. El municipio distrital de Umari tiene un convenio hasta el 2026 con la cooperativa AGRECU y les compra productos para sus eventos. El municipio distrital de Conchamarca tiene convenios con dos asociaciones: Ñausa y La Chirona, para comprar productos para sus eventos, les da soporte técnico (han aportado dinero para elaborar un plan de negocios) y hace publicidad de sus productos en sus redes sociales. En el distrito de Churubamba funciona la Feria de Chulqui por iniciativa del alcalde de ese centro poblado. Finalmente, hay colaboración del municipio distrital de Amarilis con privados para el mantenimiento de caminos vecinales

En Cusco, el Municipio Distrital de Lamay y el provincial de Calca desarrollan ferias dominicales y eventos gastronómicos, además del apoyo que brindan en instalación de toldos y mejoras en vías de acceso a las zonas de producción y mercados de abastos. Asimismo, en Lamay, Cusco, el Comité Distrital de Desarrollo - CDD es el espacio donde se generan acuerdos, aprobaciones de presupuestos participativos, apoyos en mecanismos de comercialización para los pequeños productores, y es un espacio de concertación local entre el sector público y el privado. No hay convenios o normas expresas, son acuerdos tomados en mesas temáticas o plataformas multiactor.

En el **MAATC 3**, dada su ampliación del mercado que ahora incluye el regional, ha comenzado el apoyo de los municipios y los GORE a los comités de productores socios de las cooperativas. Reciben invitaciones a ferias locales, asesoría en temas de inocuidad y exportación, asesoría sobre la nueva ley de cooperativas y el acceso a fondos concursables. Adicionalmente, las labores de mantenimiento de la infraestructura para el acceso al agua (mejora de canales) y el mantenimiento de las carreteras departamentales o los caminos vecinales es otro apoyo de estas instancias locales y regionales. En el caso de Ayacucho las municipalidades distritales de Seclles y Vilcashuaman se articulan con productores principalmente en temas ambientales referidos al agua y las ferias. En Cusco, las cooperativas socias de la CAAP se articulan también con sus municipios en temas de ferias, conectividad e infraestructura de agua, especialmente en Calca y Cabana (Puno).

4.4.2. Enlace con el resultado 6

En el **MAATC 1**, las señoras que participan en este modelo valoran la pertenencia a las asociaciones de mujeres, lo que las ayuda a socializar, a enfrentar sus problemas familiares y a empoderarse para desarrollar emprendimientos. La capacitación en procesamiento de productos y el equipamiento asociado a ella es apreciada por las mujeres, lo que según señalan puede constituir una alternativa de ingresos.

En el **MAATC 2**, la participación de la mujer en la producción, transformación y comercialización de los productos agroecológicos a nivel local y regional es muy dinámica. Ellas pueden vender de manera individual o asociada en las ferias, en los mercados e incluso viajar para comercializar sus productos a otras ciudades.

En Bolivia las asociaciones de mujeres del Sistema Participativo de Garantía - SPG representan un espacio de socialización y de desarrollo de autonomía de las mujeres. Ellas están procesando y vendiendo de manera independiente y también asociada dentro de las organizaciones. AGRECOL Andes - Humundi promueve la independencia económica de la mujer a fin de que ella pueda conseguir el reconocimiento no solo de su familia, sino también de su entorno. Es decir, se apoya a la mujer a lograr su autonomía económica, lo que le permitirá tener un rol más dinámico dentro de la familia y la sociedad. Es por ello que además de capacitar a las mujeres en el procesamiento de alimentos y comercialización, en el 2023 se elaboraron y presentaron 11 iniciativas económicas del municipio de Titora elaboradas por las propias mujeres. Por otra parte, AGRECOL Andes - IDP ha promovido la acreditación de 163 señoras con el SPG. Estas productoras comercializan sus productos a través de la bolsaludable.

Las mujeres vinculadas al proyecto Arariwa en el Cusco se asocian para la producción de papas nativas, hortalizas, cuyes, fresas. Son conscientes de las necesidades técnicas que tienen tanto para la producción como para el procesamiento de productos. Las mujeres participan en actividades agrícolas, transformación y comerciales. Asimismo, en redes y organizaciones de mujeres. Algunas de ellas han escalado a ser autoridades en los espacios públicos y tienen el liderazgo en sus organizaciones. Están desarrollando acciones para motivar la participación y la reelección conjunta con jóvenes.

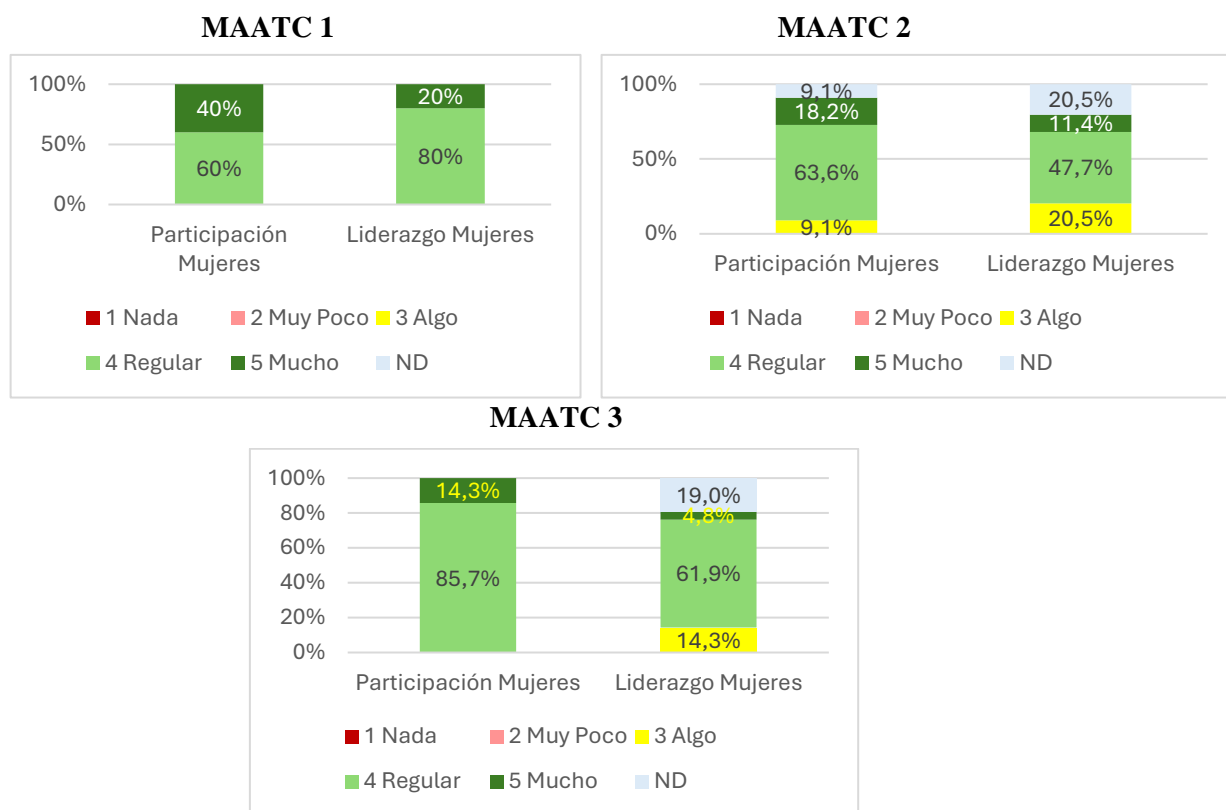
En Huánuco las mujeres tienen una especial participación en la organización que sostiene la comercialización en el principal Punto Verde promovido por el programa, Paucarbambilla. En general, la mujer ha aumentado su presencia en todas las etapas poscosecha, sobre todo tiene una participación destacada en la comercialización. Asimismo, la gerente de la cooperativa AGRECU es mujer y en las asociaciones hay presidentes mujeres. Las escuelas de liderazgo y gerencia desarrolladas por el programa Feed Good han contribuido a empoderar a muchas mujeres. En general, como aprendizaje de estos mecanismos de acopio y procesamiento primario resalta la alta participación de las mujeres, por los roles que asumen y la dinamización que imprimen en los espacios de capacitación y coordinación.

En varias cooperativas del **MAATC 3** el 40 o 50% de los/las socios titulares son mujeres. En algunas tienen cargos de administración y gerencia. En Cajamarca, la presidenta de la cooperativa, Maricela Montoya, es un ejemplo destacado de liderazgo femenino en un contexto rural. Su rol refuerza la importancia de la participación de las mujeres en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión de organizaciones agrícolas. Las mujeres también tienen una representación significativa en áreas administrativas y operativas dentro de la cooperativa, desde la contabilidad hasta el procesamiento de productos agroecológicos. La cooperativa ha promovido talleres de género y empoderamiento, estos talleres también han contribuido a aumentar la conciencia de las mujeres sobre su rol en la producción agroecológica y en la sostenibilidad económica de sus comunidades. Asimismo, se ha promovido la capacitación en técnicas de panadería artesanal donde también se ha involucrado principalmente a mujeres, quienes están liderando la producción de productos como panes con masa madre y panetones.

En el gráfico 8 presentamos los resultados de la pregunta aplicada en las entrevistas sobre cuál es el nivel de participación de las mujeres en las asociaciones de productores y sobre cuál es el nivel

de liderazgo de las mujeres en las asociaciones de productores. Ambas preguntas se han trabajado por cada modelo.

Gráfico 8



El nivel de participación de las mujeres en las asociaciones de productores en el modelo 1 la calificó un 40% en una escala asociada a “mucho”, y el 60% restante la calificó a una escala asociada a “regular”. En los otros dos modelos predomina el calificativo asociado a “regular”: 64% en el modelo 2 y 87% en el modelo 3.

Respecto al nivel de liderazgo de las mujeres en las asociaciones de productores nuevamente el MAATC 1 destaca porque el 100% lo calificó en una escala asociada entre “regular” y “mucho”. En el MAATC 2 la mayor parte, 48%, se inclinó por calificarlo a una escala asociada a “regular”, mientras que en el MAATC 3 esta calificación de “regular” fue asignada por un 62%. Querría decir que tanto en el modelo 1 y el 3 los liderazgos de las mujeres en las asociaciones de productores son más claros.

4.4.3. Enlace con el objetivo específico

En el MAATC 1 la contribución del trabajo realizado a la construcción de un SAS territorial se centra en el objetivo de seguridad alimentaria y en la conservación del medio ambiente, y con muy poca articulación del trabajo a otros actores del territorio. Las señoras que participan de este modelo a través de los biohuertos tienen plena conciencia de la importancia de una alimentación saludable y de la conservación del medio ambiente. En el MAATC 2, se ha avanzado en la toma de conciencia de la importancia de la construcción conjunta de sistemas alimentarios sostenibles y un medio ambiente sano por parte de diferentes actores de cada una de las regiones; hay productores, acopiadores/comerciantes, consumidores y funcionarios/autoridades identificadas con la propuesta. En particular, en el programa se promueve la producción agroecológica certificada, la conservación del medio ambiente, así como la organización de los productores y la equidad de género; también el impulso a las políticas públicas, especialmente a nivel local y regional, para promover el fortalecimiento de los circuitos cortos de comercialización.

En Huánuco, no obstante, el alcance de los resultados es todavía reducido: 32 núcleos locales (76 productores que venden), 400 consumidores organizados y principalmente el distrito de Amarilis

con prácticas y políticas definidas más algunas localidades. En Cusco, distrito de Lamay hay avances en la fidelización de las familias a la propuesta del SAS a través de plataformas como el Comité de Desarrollo Distrital - CDD y la organización de mujeres distrital - ADIMUL. Sin embargo, el avance en sostenibilidad económica es aún inicial.

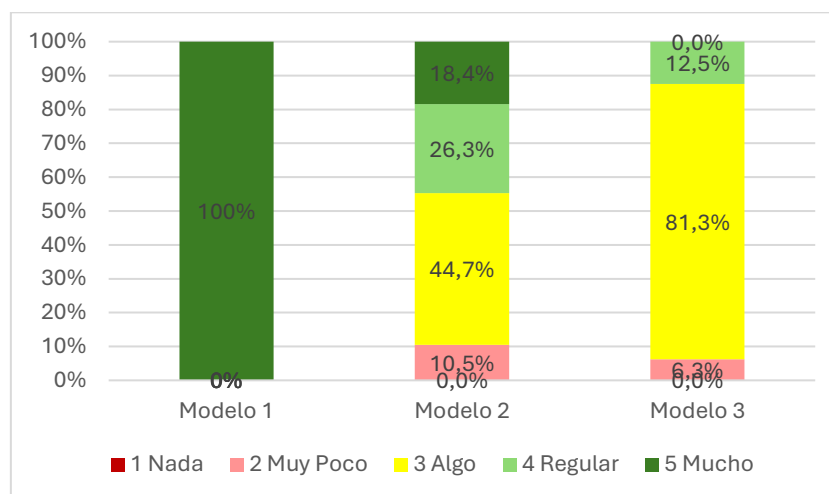
En el área rural de Bolivia, los productores vinculados al Programa Feed Good, están identificados plenamente con la propuesta agroecológica ya que les permite diversificar su ingesta, tener una alimentación sana y comercializar nuevos productos, generando ingresos adicionales. Un aporte importante son las iniciativas ejecutadas por AGRECOL Andes - Humundi que, al desarrollar y atender un mercado de desayunos escolares, y desarrollar una planta para el procesamiento de estos, contribuyen al SAS. El Municipio de Ravelo con el apoyo a biohuertos en 15 escuelas de este municipio, contribuye al SAS.

En el **MAATC 3** las cooperativas al dirigirse prioritariamente al mercado de exportación o de Lima (altos ingresos) no han incidido en la toma de conciencia sobre la seguridad alimentaria en sus territorios. Sin embargo, su compromiso con la conservación del medio ambiente (con productos orgánicos certificados), la organización y equidad social en sus empresas (con productos con sellos de comercio justo), así como la sostenibilidad económica de sus actividades, ha permitido convocar y realizar acciones conjuntas con otros actores para la construcción de los SAS territoriales, Reforzándose esta situación al haber iniciado la venta de sus productos en sus regiones.

Así, en Ayacucho y Cusco, en coordinación con los municipios locales, los GORE y algunas plataformas, se ha iniciado un proceso de sensibilización respecto al consumo de productos sanos a partir de la diversificación de los productos con valor agregado y marca colectiva. En Cajamarca, la diversificación de productos, incluyendo harinas integrales, ñuña y majuro, permite satisfacer las demandas de consumidores conscientes, al tiempo que fomenta la biodiversidad agrícola. Se ha logrado que tanto productores como consumidores locales valoren las características de inocuidad y calidad de los productos agroecológicos y demanden cada vez más este tipo de productos.

El gráfico 9 muestra la opinión de los entrevistados de en qué medida las actividades realizadas por el programa en posproducción contribuyen a la construcción de SAS. Lo que es claro es que la percepción de los participantes es muy distinta según el tipo de modelo. En el modelo 1 tienen la percepción más positiva (100% lo calificó a una escala asociada a “mucho”) y la menos positiva corresponde a los participantes del modelo 3, dado que el 81% calificó esta contribución solo a una escala asociada a “algo”.

Gráfico 9



4.5. Desafíos, soluciones y lecciones aprendidas

Generales	
Desafíos enfrentados	Lecciones aprendidas
<p>1. La transición agroecológica requiere una transformación profunda de cómo se producen, distribuyen y consumen los alimentos. Esta transformación está referida principalmente a la resistencia al cambio por parte de los productores, al cambio climático, la construcción de demanda y el acceso a los recursos y la información.</p>	<p>En todos los modelos la participación de las mujeres destaca por su especial adaptación al cambio, su compromiso y liderazgo empresarial y político, así como en todos los procesos. Un buen ejemplo es ADUMIL en Lamay, Cusco que agrupa a 182 socias con el objetivo de garantizar la seguridad alimentaria de las mujeres, algunas de ellas con cargos públicos (regidora, consejera municipal). Asimismo, en Huánuco (AGRECU) y Cusco (CAAP y AGROVAS) las mujeres destacan como gerentes de sus cooperativas.</p> <p>Las capacitaciones que mejoran la calidad y generan valor agregado permiten acceder a mejores precios en diferentes tipos de mercado.</p> <p>La articulación con las empresas privadas permite la planificación de la producción-comercialización y da información sobre el tipo de productos demandados.</p> <p>Las alianzas con la academia son claves para el desarrollo de nuevos productos y mejoras tecnológicas y de gestión. En Huánuco trabajan con apoyo de la UNHEVAL, en Cajamarca con la PUCP, en Cusco con la UAndina y la UNSAAC, en Cochabamba con la UMSS, entre otras.</p> <p>Las certificaciones como el SGP, los sellos orgánicos nacionales e internacionales, generan confianza en los consumidores, permiten el acceso a nichos de mercado y contribuyen a la sostenibilidad ambiental.</p>
<p>2. No existe una suficiente vinculación de los pequeños productores y sus organizaciones con los diferentes niveles de gobierno: nacional (sectores, programas, proyectos especiales u organismos públicos adscritos), regional (los GORE) y local (los GOL).</p> <p>Asimismo, no existe suficiente visibilidad del compromiso asumido con el SAS por parte de algunos gobiernos locales (compras estatales, mantenimiento de caminos vecinales, ferias).</p>	<p>Las políticas generadas por los diferentes niveles de gobierno permiten el acceso de los pequeños productores al financiamiento, las compras estatales, la infraestructura pública, el desarrollo de capacidades y la tecnología.</p> <p>Algunos ejemplos son los fondos obtenidos de los Procompite por cooperativas en Cusco, Huánuco, Ayacucho; los fondos de ProInnovate obtenidos en Cusco por algunos socios de la CAAP. Asimismo, las compras estatales en Cochabamba con los desayunos escolares.</p> <p>La articulación entre municipios y productores organizados fortalece el mercado institucional y el acceso a diferentes puntos de venta (ferias).</p> <p>Hay múltiples ejemplos de ferias en Ayacucho, Cusco, Huánuco, Cochabamba.</p>

<p>3. La toma de conciencia y compromiso por parte de los consumidores respecto a una alimentación saludable está aún poco desarrollada.</p>	<p>Los consumidores sensibilizados y organizados permiten una articulación eficaz con los pequeños productores agroecológicos en los territorios que contribuye a la construcción del SAS. La asociación de consumidores y productores agroecológicos del Punto Verde de Paucarbambilla en la ciudad de Huánuco es un buen ejemplo.</p>
<p>4. El estrés hídrico en las zonas altoandinas asociado al cambio climático provoca una reducción del volumen cosechado de los pequeños productores.</p>	<p>La variabilidad de la producción como consecuencia del cambio climático afecta la sostenibilidad económica de los pequeños productores. El apoyo del programa de siembra y cosecha de agua Sierra Azul en Cusco, es un ejemplo de alternativa de mitigación.</p>
<p>5. El uso de las TIC por parte de los pequeños productores enfrenta barreras de acceso (brecha digital).</p>	<p>Los mensajes que se transmiten a través del uso de diversos medios y productos comunicacionales (páginas web, cartillas, programas de radio, otros) generan confianza en los consumidores hacia los productos saludables. En particular, el desarrollo de campañas con líderes de opinión y la difusión de los resultados de los monitoreos de pesticidas generan un impacto positivo en la confianza y el compromiso de la población con el consumo saludable. El uso de grupos de WhatsApp en organizaciones de productores y consumidores en Huánuco, el programa radial de Arariwa en Cusco, las páginas web de varias cooperativas, son algunos ejemplos.</p>
<p>6. Los actores en un territorio requieren espacios de diálogo, intercambio de experiencias y generación de acuerdos para conjuntamente ir construyendo el SAS.</p>	<p>La participación en los espacios multiactor donde se comparten experiencias y se gestan acuerdos son mecanismos que permiten el trabajo conjunto en un territorio. Algunos ejemplos son el Comité Distrital de Desarrollo en Lamay, Cusco y el Grupo de Trabajo de Cambio Climático y Justicia (GTCCyJ) en Cochabamba.</p> <p>Las mesas técnicas convocan a los expertos y los actores relevantes de un sector o tema y permiten la obtención de soluciones a los problemas que enfrentan. Algunos buenos ejemplos a nivel de las regiones son la Mesa Técnica de Granos Andinos, la Mesa Técnica de Alpaca, la Mesa Técnica de Papas Nativas, y a nivel local las Mesas Técnicas de Frutas y Hortalizas y la Plataforma de Desarrollo Social del Corredor Gastronómico Coroto (Lamay, Cusco), entre otras experiencias.</p>
<p>MAATC 1</p>	
<p>1. Las familias de las zonas periurbanas de Cochabamba no solo tienen problemas de nutrición, sino que son familias de recursos limitados y las mujeres tienen pocas oportunidades de contribuir a la subsistencia de sus familias.</p>	<p>Las familias, especialmente las mujeres, valoran los beneficios de los biohuertos en términos de ingesta de alimentos nutritivos, ahorro en la compra de alimentos y socialización en espacios de capacitación.</p> <p>Los biohuertos mayores de 30m² son los que permiten un excedente para la venta, aunque su sostenibilidad económica requiere la inserción en los mercados locales o regionales.</p>
<p>2. Los gobiernos locales no muestran interés significativo en apoyar estas iniciativas agroecológicas.</p>	<p>Sin el apoyo de los gobiernos locales los biohuertos tienen limitaciones para crecer.</p>

MAATC 2	
<p>1. La mayor parte de los pequeños productores se organiza bajo diferentes formas que no tienen la formalidad necesaria para aprovechar las oportunidades comerciales.</p> <p>Las organizaciones de los pequeños productores enfrentan la ausencia de líderes formados para alcanzar la gobernanza interna.</p>	<p>La asociatividad de los productores permite el aprovechamiento de las oportunidades de acceso a los servicios financieros y no financieros en los mercados locales y regionales.</p> <p>La asociatividad de los productores se logra formando líderes y fortaleciendo la gobernanza.</p> <p>La cooperativa AGRECU en Huánuco es un buen ejemplo de que esta modalidad empresarial tiene ventajas para captar fondos, transformar los productos y comercializar en forma conjunta.</p>
<p>2. Las capacidades financieras y de gestión empresarial, en particular el manejo de los costos, no están suficientemente desarrolladas.</p>	<p>El no manejo adecuado de los costos de producción pone en peligro la sostenibilidad económica de las actividades productivas y en general poscosecha.</p>
MAATC 3	
<p>1. Las cooperativas enfrentan problemas de gerencia, débiles liderazgos y menor fidelización de sus socios.</p>	<p>La formación de líderes y la capacitación de los gerentes permite una mejor gobernanza y gestión organizacional.</p>
<p>2. Los productos vinculados al mercado internacional tienen que cumplir rigurosamente las normas de certificación orgánica y los volúmenes vendidos están supeditados a las cuotas que imponen a cada país.</p>	<p>Las cooperativas han aprendido que deben revisar la consistencia de su paquete técnico y la supervisión cercana a sus socios para el cumplimiento de la certificación orgánica.</p> <p>Las cooperativas han aprendido que deben tener mercados diversificados (mercados internacionales y nacionales/regionales) para estar menos expuestos a cambios de políticas de los clientes internacionales.</p>
<p>3. El ingreso de las cooperativas al mercado nacional y regional requiere un desarrollo de productos con valor agregado, marcas y etiquetado.</p>	<p>Para poder entrar competitivamente al mercado nacional/regional las cooperativas han incorporado valor agregado a sus productos (granos andinos) con innovaciones tecnológicas, inversiones en infraestructura y equipos, y desarrollo de marcas.</p> <p>El ingreso de las cooperativas a los mercados regionales permite que se inserten a las dinámicas de sus territorios y tengan un aporte sustancial al SAS.</p>
<p>4. Mantener la calidad y la inocuidad de los productos comercializados, así como dar cuenta de su trazabilidad en los canales poscosecha es un reto en la producción agroecológica.</p>	<p>La obtención de registros sanitarios permite articularse a mercados diferenciados que premian la calidad.</p> <p>El etiquetado de los productos agroecológicos ofertados con la información referida a sus características y bondades fortalece la confianza de los consumidores.</p> <p>Los productos agroecológicos cuando dan cuenta de su trazabilidad aportan a generar confianza en los consumidores lo que redundará en una ampliación del mercado.</p>

4.6. Oportunidades y limitaciones

4.6.1. Ventajas (fortalezas), desventajas (debilidades), oportunidades y limitaciones (amenazas) del programa Feed Good en diferentes escalas

Ventajas o fortalezas		Desventajas o debilidades
<p>A nivel nacional y del diseño general del programa</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Se ejecuta sobre la experiencia de intervenciones previas donde se avanzó con los productores beneficiarios en la propuesta de transición agroecológica. ● En varios de los territorios se apoya en la certificación SGP que se ha institucionalizado a nivel de ambos países. ● El cooperativismo que vincula a pequeños productores rurales con consumidores internacionales ofertando productos orgánicos. ● La incorporación en su teoría del cambio del eje temático de los sistemas justos y sostenibles de recolección, almacenamiento, procesamiento y comercialización le da peso a las actividades poscosecha, lo cual ayuda a enfrentar los principales problemas que afectan a los productores (exceso de intermediarios, poca información de mercados, otros). ● El avance en el posicionamiento de los productos agroecológicos saludables en determinados territorios y segmentos de mercado de altos ingresos. ● La toma de conciencia lograda en los territorios sobre la importancia de una alimentación sana en diferentes estratos socioeconómicos y el contribuir a un sistema ambiental sostenible. ● La combinación de diferentes niveles de canales de comercialización, desde los circuitos cortos de comercialización (CCC), hasta los canales comerciales de productos que llegan a mercados europeos. ● La selección de los productos a apoyar acorde al alcance de cada MAATC. Hortalizas y otros productos para los CCC, harinas y menestras para mercado 	<p>A nivel de resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> ● En Bolivia hay un alto grado de apropiación y organización por parte de los grupos de consumidores en el proyecto Agrecol-IDP y un incremento en la diversidad de productos. Situación similar en Perú en los CCC (con las ventas en los puntos verdes y otros clientes locales). ● El desarrollo de normativas regionales y nacionales logradas (SGP, Sierra Azul, convenios con municipios en Bolivia, otros). ● Trabajo colaborativo con sector público local y nacional que aporta en infraestructura, conectividad y desarrollo de capacidades. ● La participación de los productores en los diversos fondos concursables y en el apalancamiento de otras fuentes. ● Redes o núcleos de productores formados. ● Cooperativas fortalecidas. ● La diversificación de productos con valor agregado y generación de marcas. ● La reducción de intermediarios, principalmente locales. ● La mejora de las capacidades técnicas y de liderazgo de las mujeres, teniendo una participación importante en cargos de gestión de sus organizaciones y las oportunidades de desarrollo de autonomía económica. ● El liderazgo de los propios productores en procesos de acopio y comercialización. ● Programas radiales y contenidos de redes sociales diseñados que facilitan la visibilidad y 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ejecución con una participación muy activa de los equipos de las ONG socias que lo implementan. Esto crea una dependencia de los productores hacia ellos en temas de organización, participación y acuerdos con otros actores. En algunos casos se ha iniciado un proceso de transferencia de estas labores hacia los propios productores, consumidores o agentes poscosecha como los acopiadores. No obstante, no queda claro los plazos de esta transferencia y las metas de esta. ● Aún hay grupos de productores o asociaciones que no han incorporado todos los criterios claves de un SAS, por lo tanto, su aporte en la construcción de este es débil. ● La promoción del modelo empresarial cooperativo para el agro no es asumida homogéneamente desde el programa y las ventajas tributarias que da la Ley 31335 a las cooperativas agrarias no es aprovechada plenamente. ● La inocuidad no es un aspecto que se trabaje homogéneamente en el programa a lo largo del proceso de acopio, almacenamiento y comercialización de los productos. ● No se ha trabajado el desarrollo de las capacidades para el cálculo de costos de producción ni financieras en condiciones de mercado. ● No se cuenta aún con indicadores cuantitativos de cobertura del avance en el SAS en cada territorio de intervención, con metas parciales e hitos. ● Los indicadores del componente 2 del programa utilizados por los socios no son siempre homogéneos.

<p>nacional, granos andinos orgánicos para el mercado internacional.</p>	<p>la valoración de los productos de calidad y sanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto las cooperativas como las asociaciones de productores no tienen una participación constante y un aporte a nivel territorial para la construcción del SAS.
<p>Oportunidades</p>		<p>Limitaciones o amenazas</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda creciente de alimentos saludables, tanto a nivel mundial como a nivel nacional y local. • El monitoreo de pesticidas fue realizado en tres oportunidades en el Perú y su divulgación le da un respaldo muy importante a la propuesta del programa. • En Bolivia existen normas claras desde los municipios de apoyo al pequeño productor, la seguridad en la alimentación y el desarrollo local. Y están buscando copiar la metodología de monitoreo de pesticidas usada en Perú. • En ambos países existe normativa para fomentar las compras estatales desde la pequeña empresa rural, lo que debe ser mejor aprovechada, Asimismo hay fomento de fondos para mejoras de infraestructura productiva, equipamiento y construcción de reservorios de siembra y cosecha de agua que deben ser aprovechados desde cada territorio. • Los ministerios especializados y los GORE valoran y reconocen el aporte de las asociaciones y las cooperativas en la producción de productos orgánicos y agroecológicos y especialmente su análisis y capacidad de propuesta en la construcción de los SAS territoriales. 		<ul style="list-style-type: none"> • Varios de los consejos regionales del SGP en el Perú no están a la fecha reconocidos por los respectivos gobiernos regionales, lo cual les quita legitimidad a los certificados de los propios actores locales organizados. Y al no tener el SENASA a nivel de cada región la capacidad de fiscalización necesaria para cumplir con sus funciones como ente rector de la producción orgánica, se pone en peligro el sistema. • Los sucesivos cambios al interior del sector agrario y riego debilitan la puesta en marcha de las políticas en favor de los pequeños productores. Además, la descoordinación entre las propias entidades del sector (Agroideas, Agrorural, Agromercado, SENASA, INIA, etc.). • Los cambios periódicos de gobiernos regionales y locales no dan estabilidad a los convenios que se firman en favor de la construcción del SAS. • El INIA en Perú no tiene suficiente capacidad de llegada a los pequeños productores en las regiones. • Los efectos negativos del cambio climático.

4.6.2. Condiciones (externas) para avanzar y consolidar sistemas de acopio, transformación y comercialización apoyados por el programa

- Estabilidad política y económica en Bolivia.
- Estabilidad política en Perú.
- Mayor oferta financiera acorde a la realidad de los pequeños productores.
- Mayor oferta tecnológica accesible al pequeño productor.
- Mayor homogeneización y mejora en las condiciones de acceso a los fondos concursables y las compras estatales.
- Mejor implementación de la Ley 30989 (Ley que declara de interés nacional y necesidad pública la siembra y cosecha de agua en las partes altas y medias de las cuencas hidrográficas del Perú) y su reglamento.
- Mejor implementación de la Ley 311335 (Ley de perfeccionamiento de la asociatividad de los productores agrarios en cooperativas agrarias) y su reglamento.
- Que el conjunto de los GORE y los GL se involucren en la implementación de estas leyes acorde a sus competencias.
- Que en los espacios de coordinación de las ENIEX y las ONG nacionales se intercambien aprendizajes y se busque mayor homogeneización de las estrategias de intervención con los pequeños productores agrarios.

4.6.3. Oportunidades y limitaciones de las compras estatales

En el caso de Bolivia, los proyectos FUNDAA.SUR y AGRECOL Andes - Humundi han realizado convenios con los municipios que han resultado en colaboraciones importantes con los y las productoras. En ambos casos se han desarrollado leyes y normas municipales que enmarcan los aportes que vienen haciendo los municipios para la seguridad alimentaria y para el desarrollo de la juventud. Sin embargo, la crisis económica y política está afectando los recursos y el poder de decisión de los municipios.

En el Perú, existen varias leyes que fomentan la compra a pequeños productores, se ha avanzado en normar esta estrategia. Una de ellas es la Ley que Promueve el Acceso a la Compra Estatal de Productos Agrícolas de la Agricultura Familiar (Ley 31071). Esta ley busca promover y fortalecer la economía de los pequeños productores de la agricultura familiar. Otra ley importante es la Ley que Establece Mecanismos para Promover la Participación del Pequeño Productor en la Compra Estatal (Ley 31805). Esta ley fomenta la formalización y la asociatividad de los agricultores, y establece mecanismos para garantizar el pago de las compras realizadas a los pequeños productores. Además, se encuentra la Ley que Promueve el Mercado de Productores (Ley 29676 y modificada por la Ley 30984), que busca promover y fortalecer el mercado de productos agrícolas y pecuarios de los pequeños productores. Finalmente es importante mencionar que también existen proyectos de ley, como el Proyecto de Ley que Fomenta la Compra de Productos Agrícolas al Pequeño Productor de la Agricultura Familiar, que busca fortalecer y promover la compra estatal de productos agrícolas de pequeños productores

Lamentablemente las organizaciones de productores enfrentan limitaciones internas y externas que no les permite aprovechar estas normativas o leyes. Por ejemplo, en la dimensión país nos enfrentamos a obstáculos significativos para los pequeños productores como son la burocracia y la corrupción. Otras limitaciones para ofertar adecuadamente son su ubicación geográfica, su condición socioeconómica o su pertenencia a grupos étnicos o culturales marginados.

En la dimensión de los productores, hay una falta de registros y formalización (se necesita contar con un RUC activo para realizar las ventas), restricciones para cumplir con los formularios solicitados, acceso a información inoportunamente a las convocatorias. Otro tema crucial es la falta de acceso a recursos financieros, y, finalmente, dificultades para cumplir con los estándares de calidad establecidos por las compras estatales en el Perú.

No obstante, hay casos puntuales en los que los productores le venden al Estado. Es el caso, por ejemplo, de la Municipalidad Distrital de Umari en Huánuco con quien la cooperativa AGRECU tiene un convenio para la compra de productos para sus programas sociales (néctar de granadilla). Esta cooperativa también está preparándose para venderle al programa estatal Cuna Más.

5. Conclusiones

a) Sobre los MAATC identificados y la construcción de SAS

Para el análisis del resultado 2 del programa hemos identificado tres tipos de canales o modelos de acopio, almacenamiento, transformación y comercialización (MAATC), identificación hecha a partir del tipo de mercado al cual llegan los pequeños productores (local, regional, nacional o internacional). Esto nos ha permitido identificar el potencial que tiene cada uno de estos modelos para la construcción de los SAS (territoriales), potencial que varía sustancialmente en cada modelo.

El primer MAATC, “modelo de poscosecha para el autoconsumo y excedentes para el mercado local de productos, principalmente frescos” las actividades del programa contribuyen a la alimentación de las propias familias productoras y marginalmente a la alimentación de su entorno. Asimismo, tienen una contribución a nivel medioambiental, aportan a la reducción de la huella de carbono con menos transporte y menos embalaje, al uso eficiente del agua y la tierra, a la resiliencia y a la biodiversidad. Sin embargo, son actividades que aún no tienen sostenibilidad económica y no han logrado el apoyo de otros actores locales. En este modelo el **desafío** planteado es lograr excedentes para que puedan articularse al mercado. Es preciso señalar que curiosamente las respuestas de este grupo fueron calificadas con el más alto puntaje cuando se les preguntó como consideraban que las actividades del programa contribuían a la construcción de SAS. Solo podemos suponer que se trata de una visión centrada en su propia experiencia y sin tener claro lo que significa un sistema de alimentación sostenible en todas sus dimensiones.

En el segundo MAATC, el “modelo de poscosecha que articula a los productores con los mercados locales y regionales principalmente productos frescos o con un procesamiento básico”, dado que son canales que tienen llegada a nivel local y regional sí corresponden propiamente a la construcción de los SAS a nivel regional. Uno de los aportes de este modelo, es la comercialización de productos reduciendo la dependencia de los intermediarios externos, así como la mejora al acceso a productos frescos y saludables y, por lo tanto, a través de esta compra directa se fortalece la conexión entre los consumidores y los pequeños productores agroecológicos. Se mejora la seguridad alimentaria y la protección a la biodiversidad en los territorios. En este modelo los productores agroecológicos están vinculados normalmente a consumidores sensibilizados y organizados, y convocan a actores públicos y privados para apoyar en la construcción de un SAS. El **desafío** en este tipo de modelo es lograr la sostenibilidad económica de los negocios que impulsan.

En el tercer MAATC, el “modelo que articula a los productores organizados en cooperativas agrarias con los mercados nacionales e internacionales de productos de alta calidad y certificados”, se trata de intervenciones que no están ancladas a un territorio en específico; es decir, a nivel de su zona de producción no se articulan aún para promover con otros actores el consumo de sus productos dado que sus mercados principales son extrarregionales. Y en los mercados donde llegan sus productos no tienen una vinculación multiactor para promover la alimentación saludable, solo es una relación comercial con clientes que valoran y pagan sus productos agroecológicos u orgánicos.

No obstante, las cooperativas que participan en este tercer modelo aportan al fortalecimiento de la comunidad rural a nivel productivo al promover la cooperación, la estandarización y la solidaridad entre productores. Asimismo, promueven prácticas sostenibles al producir y comercializar con sellos orgánicos variedades locales.

Por otra parte, las cooperativas de Cusco y Ayacucho pertenecientes a este modelo, ante las limitaciones encontradas en el mercado de exportación, han ampliado su estrategia de

comercialización y ahora están direccionando parte de sus productos a sus regiones y al mercado nacional. De esta manera han empezado a aportar a una alimentación saludable y podrían estarse sumando a una estrategia regional de construcción de un SAS. Este sería el principal **desafío** para este tipo de MAATC, que los productores organizados en cooperativas puedan integrarse en las dinámicas regionales de construcción de un SAS, dimensionando adecuadamente su participación en el mercado de exportación.

b) Sobre el mercado y el comportamiento de los consumidores

La búsqueda del alimento saludable viene siendo cada vez más un concepto difundido en general en muchos países, incluidos el Perú y Bolivia. Además, ahora el consumidor quiere evidencia, seguridad y aporte a la sostenibilidad ambiental. A esta situación se ha sumado la difusión de los resultados del tercer monitoreo de pesticidas hecho en el Perú que viene teniendo una difusión bastante amplia y sensibilizando aún más a los consumidores sobre la importancia de priorizar una alimentación saludable. También es importante resaltar que varios productores y sus organizaciones han iniciado la mejora y la diversificación de varios productos logrando presentar una oferta más atractiva a los consumidores. Este contexto es fundamental y genera **desafíos** importantes, como el de mantener un esfuerzo sostenido de sensibilización en los territorios sobre la importancia de un consumo saludable; y, complementariamente, continuar con el impulso a la formación de organizaciones de productores con consumidores.

c) Sobre la oferta agregada y la organización - formalización de los productores

Para poder responder a la demanda de productos agroecológicos se necesita impulsar una mayor oferta de estos productos y de preferencia con valor agregado. El proceso de transición agroecológica es lento, pero también es lento el proceso de organización de estos productores. Se trata de procesos en los cuales hay que fortalecer la gobernanza, fortalecer liderazgos y desarrollar instrumentos de gestión acordes a las organizaciones de los pequeños productores. Un tema central en este proceso es la elección del modelo empresarial que deben tomar las organizaciones de productores al momento de formalizarse. Según la experiencia sistematizada por otras organizaciones y lo observado en campo, la asociación sin fines de lucro no es un modelo adecuado. Teniendo dentro del programa la experiencia del modelo cooperativo agrario, debiera estudiarse las ventajas que trae este modelo, por lo menos en el caso de Perú, para promover este tipo de empresas para los grupos que están en posibilidad de dar el paso de la formalización. La formalización de los productores organizados permite un acceso a los mercados en mejores condiciones y brinda oportunidades de comercialización en nichos de mercado; en otras palabras, otorga poder de negociación frente a otros actores del sistema agroalimentario.

d) Sobre la sinergia público – privada

La colaboración entre los gobiernos locales, las instituciones educativas y las empresas privadas ha permitido el acceso a los mercados y la implementación de infraestructuras esenciales. Las plataformas multiactor desarrolladas en algunas regiones y mesas temáticas son espacios de intercambio y toma de decisiones que deben fortalecerse. Es decir, las sinergias son clave para fortalecer los MAATC y maximizar el impacto territorial. Un **desafío** es que las autoridades ediles gestionen eficazmente la estrategia y las necesidades de un SAS incluyendo en sus presupuestos anuales programas dirigidos a la pequeña agricultura sostenible. Un **desafío** adicional es establecer acuerdos de inversión con la academia y la empresa privada para realizar investigaciones referidas a innovaciones tecnológicas y aspectos de calidad de algunos productos, así como a gestión y dirección.

e) Sobre el desarrollo de las capacidades técnicas y de gestión

El programa Feed Good ha generado beneficios tangibles en términos de capacidad técnica para todos los procesos poscosecha e iniciado mejora de capacidades en gestión y gerencia. Esto ha llevado a que en los tres MAATC se haya visto un aumento en la calidad de los productos, valor agregado, un acceso a nuevos mercados y mejoras en el manejo de los negocios que compete a cada modelo. El **desafío** es mejorar aún más estos procesos para lo cual se necesita el concurso

de la academia y una articulación sostenida con programas del Estado y los gobiernos locales y regionales.

Por otra parte, el fortalecimiento de las capacidades contribuye a posicionar los liderazgos de los hombres y las mujeres que en su rol de consumidores comprometidos con la construcción de un SAS son quienes a su vez pueden ejercer mayor presión sobre los municipios, para que estos cumplan con su rol de promover el desarrollo económico sostenible en sus territorios.

f) Sobre el sistema de garantías participativo (SGP) en Perú o el sistema participativo de garantías (SPG) en Bolivia, las marcas y otros sellos

Las certificaciones generan confianza en los consumidores y permiten el acceso a nichos de mercado, tanto locales como internacionales. Las certificaciones no solo posicionan productos, sino que también refuerzan la sostenibilidad ambiental y económica de los procesos poscosecha de los productos agroecológicos. Sin embargo, en algunas regiones enfrentan desafíos regulatorios y financieros.

El SPG/SGP es una alternativa acorde a las condiciones socioeconómicas y productivas del sector agrario de ambos países, y es una buena opción principalmente para los productores identificados en el MAATC 2. Por su parte, las unidades productivas del modelo 3 al contar con sellos orgánicos y de comercio justo ya están alineadas con el concepto y la estrategia del SAS a una escala internacional, pero queda pendiente un trabajo más estratégico para que haya una repercusión de sus intervenciones a nivel regional y nacional. Un avance es el desarrollo de marcas colectivas de sus productos que contribuyen a la confianza e identidad territorial.

g) Sobre el impacto en el medio ambiente

Los pequeños productores y sus organizaciones contribuyen a la sostenibilidad ambiental y la reducción de los impactos negativos del cambio climático porque utilizan prácticas agrícolas sostenibles como rotación de cultivos, implementan sistemas de riego eficientes y protegen la biodiversidad. También contribuyen a la reducción del uso de pesticidas y fertilizantes químicos, promoviendo así una agricultura orgánica y ecológica. Es importante el apoyo que dan a la promoción de la economía local promoviendo la comercialización y el consumo de alimentos agroecológicos en circuitos cortos de comercialización y su aporte con la colaboración de otros actores locales en difundir una propuesta y productos para un sistema alimentario sostenible. Otra conclusión importante es que hay avances en el cuidado del medio ambiente con acciones de mitigación tales como el adecuado manejo de los residuos sólidos, el cuidado de no contaminar el agua, la reutilización de productos, aunque estos aspectos deben ser fortalecidos.

h) Sobre el rol de las mujeres

En varias regiones del Perú, donde interviene el programa Feed Good se está evidenciando el mayor liderazgo y empoderamiento de la mujer. Varias mujeres que han sido fortalecidas en las escuelas de liderazgo regionales del programa son consejeras regionales, concejales municipales, presidentas de cooperativas y gerentas. Su participación en la toma de decisiones comerciales y de negocios es clave, contribuyendo a la sensibilización y el compromiso por un sistema alimentario sostenible a partir de su presencia en los mercados, algunos foros y campañas que se realizan. También destaca el desarrollo de las habilidades, el conocimiento y la especialización en algunos canales de la poscosecha de diversos productos.

i) Sobre las TIC

Las TIC vienen siendo utilizadas en el programa principalmente para difundir resultados y sensibilizar a los consumidores y actores en el territorio. No obstante, su potencial es mucho mayor para construir sistemas alimentarios en los que la trazabilidad de los productos sea un elemento central. Los diferentes ejecutores tanto de Perú como de Bolivia han desarrollado estrategias y diversos productos para mejorar la comunicación y el aprendizaje entre productores

y también para sensibilizar y comprometer a los consumidores. Se debe continuar trabajando en este sentido y ver la mejor forma de evidenciar la trazabilidad de los productos comercializados.

j) Sobre los indicadores del programa y la escalabilidad

El programa tiene el potencial de expandirse y consolidarse como un modelo escalable, siempre que se promuevan SAS a nivel de territorios definidos y se determinen metas cuantificables para esta escalabilidad. Un paso clave para esto es medir los avances alcanzados con indicadores que sean comparables unos con otros en cada una de las intervenciones de los socios. Actualmente, no todos los indicadores del resultado 2 (ni de otros resultados) del programa (los IDD) que utiliza cada socio son equivalentes. Se necesitaría, por tanto, homogenizar los principales indicadores. Sin embargo, el desafío más importante es incorporar al programa **indicadores de cobertura** que permitan conocer el desarrollo de un SAS en términos territoriales y de población. Nos referimos a contar con indicadores tales como el porcentaje de la población de un territorio (distrito, región) involucrada en la producción y la comercialización de productos agroecológicos, el porcentaje de la población de un territorio (distrito, región) que consume productos agroecológicos, el número de municipios de un territorio que se involucran con prácticas y tienen políticas de construcción de un SAS, entre otros indicadores. Construyendo una línea de base y midiendo estos indicadores a medio término y fin de un programa se podría tener elementos más claros para conocer el impacto, así como sus posibilidades de multiplicar (escalar) sus resultados.

Incorporar esta perspectiva de construcción gradual de los SAS territoriales nos permitiría poder llegar en algún momento a un SAS a nivel global. No obstante, para esto no hemos encontrado en la formulación del programa Feed Good una hipótesis sobre cómo se espera que se dé el avance del compromiso de los actores con la construcción de los SAS (territoriales) a lo largo del tiempo. Normalmente, otros procesos de este tipo, como son por ejemplo los procesos de adopción de tecnologías, tienen fases delimitadas a partir del cambio en las velocidades y los ritmos de adopción/compromiso (procesos que normalmente se representan gráficamente en curvas de adopción donde las etapas se delimitan a partir de los puntos de inflexión). Así, un **desafío** es construir indicadores a nivel del objetivo específico, “el compromiso de los actores meta del programa para la construcción conjunta de sistemas alimentarios sostenibles y un medio ambiente sano es reforzado” que sean independientes de los indicadores de los resultados y no una combinación de estos, como es en este momento.

k) Sobre la articulación entre los socios y la gestión del conocimiento (GCO)

Las intervenciones de los socios tienen particularidades debido a las diferentes condiciones de los territorios y de los actores con los que interactúan. Esta diversidad de experiencias requiere ser compartida con mayor intensidad, pues muchas experiencias exitosas y no exitosas debieran servir de referencia entre unos y otros. Las sistematizaciones de experiencias son una herramienta útil para este fin que debieran insertarse en procesos más amplios y continuos de gestión del conocimiento (GCO) que permitan mejorar el rendimiento organizacional, la innovación y la toma de decisiones.

6. Recomendaciones

6.1. Recomendaciones estratégicas

Recomendación	Justificación	Recomendaciones de corto plazo	Recomendaciones para el siguiente programa
<p>1. Promover sistemas justos y sostenibles de recolección, almacenamiento, procesamiento y comercialización (resultado 2) con metas específicas para cada uno de los territorios de intervención y proponer un modelo de la evolución esperada del compromiso de los actores con el desarrollo de SAS territoriales, que incluya un sistema de indicadores de su evolución y que permita planificar la transferencia del programa hacia los actores de cada territorio.</p>	<p>En el programa se define el SAS de manera global y no anclado a los territorios específicos donde se interviene. Asimismo, no está formulada en el programa una hipótesis sobre cómo se espera que se dé el avance en el tiempo del compromiso de los actores con la construcción de los SAS. Por este motivo no se han identificado los indicadores y las metas específicas del resultado 2 que permitan ir evaluando este avance en determinados plazos de tiempo y por territorios. Por otra parte, al fin de toda intervención los propios actores de un territorio debieran estar en la capacidad plena de gestionar los SAS desarrollados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir los indicadores y las metas del resultado 2 para cada territorio de intervención. - Caracterizar las principales etapas por las que transitan los actores territoriales en el proceso de construcción de un SAS. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construir la línea de base de los indicadores propuestos. - Desarrollar un software para la evaluación de estos indicadores. - Planificar y ejecutar evaluaciones intermedias y finales. - Elaborar un plan de transferencia de la gestión de los mecanismos construidos a los actores del territorio.
<p>2. Impulsar acuerdos entre los socios de Feed Good respecto a las diferencias y complementariedades que existen entre los modelos de intervención y su contribución al SAS.</p>	<p>Las intervenciones de los socios del programa no son homogéneas debido a diversos factores, tales como el tipo de territorio, el perfil de los productores, tipos de organizaciones, el nivel de presencia y la diversidad de actores en cada territorio, entre otros.</p>	<p>Compartir entre los socios del programa las experiencias de implementación de los mecanismos poscosecha y de articulación con las entidades del sector público, el sector privado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer los criterios que permitan la consolidación de cada modelo y las metas de escalabilidad.
<p>3. Continuar la sensibilización y la organización de los consumidores en relación con la importancia del consumo de los productos agroecológicos.</p>	<p>El desarrollo de la producción agroecológica necesita de manera creciente de consumidores comprometidos con la alimentación saludable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el fortalecimiento/impulso de las redes de consumidores y productores agroecológicos a nivel regional. - Implementar/fortalecer campañas de sensibilización dirigidas a los 	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar la implementación periódica de los monitoreos de pesticidas en frutas y hortalizas y su difusión. - Institucionalizar concursos y campañas referidas a la importancia de un SAS territorial.

Recomendación	Justificación	Recomendaciones de corto plazo	Recomendaciones para el siguiente programa
	<p>La creación y la consolidación de asociaciones de consumidores locales y regionales interesados en productos agroecológicos facilita la coordinación con los productores.</p>	<p>consumidores urbanos y rurales sobre la importancia del consumo de los productos agroecológicos. - Establecer/consolidar sistemas de comunicación directa entre los productores y los consumidores organizados.</p>	
<p>4. Fortalecer la relación con las instancias del Estado, en los tres niveles de gobierno, para incidencia en políticas públicas, financiamiento e infraestructura.</p>	<p>El Estado cumple un rol importante en el establecimiento de normativas, el fomento de la articulación comercial con mercados locales, regionales e institucionales (compras estatales) y en el apoyo en infraestructura, en particular a nivel local y regional.</p>	<p>- Continuar con la promoción de la participación de los productores organizados en las mesas técnicas y las plataformas multiactor, tal como se viene realizando en Cusco a partir del trabajo de Arariwa. - Continuar con el apoyo a la participación en los fondos concursables dirigidos a los pequeños productores y sus organizaciones, tal como se viene realizando en Huánuco desde IDMA e IDPP. - Continuar con el apoyo a la elaboración y presentación de proyectos para mejorar la conectividad a todo nivel (internet, carreteras, mantenimiento de carreteras y caminos vecinales, otros). Cusco - Promover ordenanzas municipales que prioricen compras estatales a productores agroecológicos.</p>	<p>- Planificar el trabajo de incidencia en políticas públicas para un apoyo sostenido a la transición agroecológica. - Fortalecer la participación de los pequeños productores en programas de siembra y cosecha de agua. - Promover la adaptación de las normas relativas a las compras estatales, de manera que los pequeños productores organizados puedan tener un mayor acceso.</p>

6.2. Recomendaciones operativas generales

<p>1. Fortalecer los liderazgos, las capacidades técnicas y el empoderamiento de las mujeres para que continúen aportando en la construcción de los SAS territoriales.</p>	<p>En varias regiones del Perú y Bolivia, donde interviene el programa Feed Good se evidencia el liderazgo de las mujeres. Su participación en la toma de decisiones comerciales y de negocios es clave, así como en las mesas de diálogo territoriales. Asimismo, en varias regiones son líderes o responsables de la gestión del agua y otros recursos naturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el apoyo al desarrollo de las capacidades de gestión y técnicas de las mujeres. - Continuar con las escuelas de liderazgo que incluya a las mujeres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer convenios con universidades e institutos que desarrollen planes de capacitación en tecnología con enfoque de género. - Organizar redes de mujeres interregionales que faciliten el intercambio de experiencias y los conocimientos del programa.
<p>2. Fortalecer el uso de las TIC por parte de los pequeños productores y sus organizaciones.</p>	<p>El uso de las TIC facilita el acceso a la información, mejora la gestión de los recursos naturales, promueve la innovación en prácticas agrícolas sostenibles y fortalece las redes de colaboración entre los actores clave de los territorios.</p> <p>El monitoreo de la presencia de pesticidas en frutas y hortalizas, y su amplia difusión, contribuye a sensibilizar a los consumidores sobre la importancia del consumo de alimentos sanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con el desarrollo de contenidos para las diversas plataformas y las redes especializadas, y difundirlos a través de las TIC. - Capacitar a los líderes y los gestores de las organizaciones de productores en el manejo de las TIC. - Promover la constitución de grupos de WhatsApp y plataformas digitales, tal como se viene haciendo, por ejemplo, en Huánuco. - Utilizar redes sociales, radio comunitaria, ferias locales y talleres educativos para transmitir mensajes referidos a los avances en la construcción de los SAS territoriales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un plan del programa sobre el uso de las TIC para la promoción del SAS. - Integrar a los pequeños productores y sus organizaciones en plataformas digitales regionales y nacionales.
<p>3. Consolidar la certificación SPG/SGP así como otras certificaciones o sellos para una mejor gestión de la trazabilidad de los productos.</p>	<p>La certificación SPG/SGP facilita el reconocimiento y la visibilidad de los productos agroecológicos en el mercado. Es un tipo de certificación que se adapta a la situación económica de los</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seguir promocionando la implementación del sistema de certificación SPG/SGP a fin de asegurar la calidad del producto agroecológico en los mercados locales y regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Difundir ampliamente las ventajas de la certificación SPG/SGP para el pequeño productor rural de bajos ingresos que solo vende en los mercados locales y regionales.

	<p>pequeños productores rurales en el Perú y Bolivia.</p> <p>Asimismo, la certificación orgánica internacional abre los mercados internacionales.</p> <p>Las certificaciones conjuntamente con la trazabilidad generan confianza en los consumidores dado que permiten conocer el origen y la historia de los productos, además de reducir los riesgos de contaminación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la incidencia para la implementación de la norma sobre el SGP en el Perú. - Asegurar que las cooperativas renueven sus certificaciones orgánicas y de comercio justo. - Apoyar a las cooperativas en el desarrollo de muestras para su participación en los eventos comerciales internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar sistemas digitales de trazabilidad georreferenciados para los canales de producción, acopio, almacenamiento, transformación y comercialización de cada uno de los productos agroecológicos promovidos.
--	--	--	--

6.3. Recomendaciones operativas por modelo

6.3.1. MAATC 1: Autoconsumo y ferias

Recomendación	Justificación	Recomendaciones de corto plazo	Recomendaciones para el siguiente programa
1. Incrementar la extensión de los biohuertos a áreas mayores de 30 m ² que cuenten con los recursos necesarios y diversificar los cultivos.	La producción en áreas pequeñas (menos de 30 m ²) genera solo productos para el autoconsumo impidiendo la comercialización y consecuentemente la no obtención de ingresos familiares y de ingresos para el mantenimiento de la infraestructura.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la asistencia técnica a las familias para el eficiente manejo de los biohuertos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar nuevas zonas para instalar biohuertos que tengan buenas condiciones de producción y a la vez acceso a los mercados. -Sensibilizar a las nuevas familias sobre la importancia de los biohuertos. -Identificar las fuentes de recursos para la inversión inicial. -Seleccionar a las mejores productoras(es) para el ingreso al SGP.
2. Promover el procesamiento de los productos y su venta en las ferias locales.	La diversificación hacia productos procesados puede aumentar los ingresos de las familias gracias al valor agregado a la producción, así como su contribución a su seguridad alimentaria.	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la capacitación en procesamiento básico como deshidratados y encurtidos. - Crear vínculos con ferias locales para asegurar espacios de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la creación de marcas comunitarias de productos agroecológicos. - Construir circuitos cortos de comercialización con clientes institucionales.
3. Garantizar el acceso al agua para riego en las áreas periurbanas.	El aumento en la extensión de los biohuertos requiere mayor	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar con la implementación de los sistemas de riego por goteo básicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar fuentes de agua disponibles y diseñar sistemas de captación.

	disponibilidad y eficiencia en el uso del agua.		
4. Evaluar el impacto nutricional y económico de los biohuertos en las familias beneficiarias.	Es necesario medir el progreso en la seguridad alimentaria y la generación de ingresos para ajustar las estrategias del programa.	- Diseñar instrumentos para recoger datos sobre el consumo y los ingresos obtenidos por la comercialización.	- Implementar encuestas de línea de base en las nuevas comunidades. - Establecer un sistema de monitoreo y evaluación del impacto. - Medir la contribución de los biohuertos en la nutrición y el ingreso de las familias.
5. Apoyo de los municipios a la promoción de los biohuertos en zonas periurbanas de Bolivia.	Los gobiernos locales tienen entre sus competencias el desarrollo económico local de sus poblaciones.	- Implementar los convenios marco firmados con los gobiernos locales de Cochabamba y Sacaba.	- Fomentar en Bolivia un mayor acercamiento a otros municipios para que incorporen en sus acciones un apoyo a la promoción de los biohuertos en las zonas periurbanas a priorizar.

6.3.2. MAATC 2: Mercado local y regional

Recomendación	Justificación	Recomendaciones de corto plazo	Recomendaciones para el siguiente programa
1. Fortalecer la organización y promover la formalización de los productores.	El fortalecimiento de las organizaciones de productores requiere de liderazgos sólidos ya que estos son fundamentales para desarrollar la confianza interna y consolidar su gobernanza. Por otra parte, la formalización mejora la capacidad de negociación, el acceso a los mercados institucionales y la sostenibilidad económica de las organizaciones de los productores.	- Continuar con las escuelas de liderazgos. - Formalizar a las organizaciones de productores con formas legales que no sean asociaciones sin fines de lucro. Transitoriamente, los líderes pueden actuar como representantes de las ventas de sus organizaciones través del uso de su RUC individual (sin exceder el límite de las 30 UIT en Perú para que no paguen impuesto a la renta). Otra opción de formalización es que un grupo de productores firme un contrato de consorcio sin contabilidad independiente	- Desarrollar la gobernanza de las organizaciones de los productores, y promover estrategias de fidelización de los socios y socias. - Orientar la formalización de las organizaciones de productores en el Perú a través del modelo de cooperativa agraria (de usuarios) que cuenta con beneficios tributarios de la Ley 31335 ⁶ . - Apoyar la profesionalización de la gestión de las cooperativas a formar.

⁶ Tales como el reconocimiento del acto cooperativo, cero impuesto a la renta hasta cierto monto tal como una MYPE y en el caso de la transformación de una asociación a cooperativa, esta se beneficia porque hasta el 50% del patrimonio neto de la asociación puede integrar la cuenta de capital social de la cooperativa (el otro 50% pasa a integrar la reserva cooperativa).

		y lo inscriba en la SUNAT; esta figura permite atribuir a cada consorciado lo que le corresponde de renta y de esa manera no exceder ninguno de ellos el límite de las 30 UIT. - Organizar capacitaciones en gestión administrativa y comercial.	
2. Fortalecer el desarrollo de las capacidades de los productores y la innovación tecnológica.	Los productores de este modelo no tienen un manejo adecuado de sus costos de producción y comercialización, lo cual pone en peligro la sostenibilidad económica de sus actividades. Por otra parte, el desarrollo de las capacidades para la transformación de la producción permite mejorar la competitividad de los productores y sus ingresos.	- Asesorar a los productores en el manejo adecuado de los costos de producción y gestión financiera. - Continuar con el desarrollo de las capacidades de los productores en temas de transformación y almacenamiento, en particular de harinas y néctares de frutas.	- Gestionar convenios con la academia para continuar con el desarrollo de capacidades y la implementación de las innovaciones tecnológicas. - Preparar proyectos de innovación tecnológica y desarrollo de capacidades que puedan ser financiados con fondos de promoción del Estado o cooperación internacional. En Perú una opción son los fondos de ProInnovate que maneja PRODUCE.
3. Mejorar la calidad de los productos.	La calidad asegura la competitividad de la producción en los mercados y facilita el acceso de la producción agroecológica a los mercados locales y regionales, incluidos el acceso a los clientes institucionales.	- Implementar más talleres sobre las normas de inocuidad y los estándares de calidad. - Generalizar la obtención de registros sanitarios.	- Capacitar e implementar el sistema de HACCP en las organizaciones de productores formalizadas. - Impulsar la obtención del Sello nacional de producción orgánica del MIDAGRI en el Perú.

6.3.3. MAATC 3: Mercado nacional e internacional

Recomendación	Justificación	Recomendaciones de corto plazo	Recomendaciones para el siguiente programa
1. Fortalecer la gobernanza y la capacidad de gestión en las cooperativas.	Una buena gobernanza les da sostenibilidad organizacional a las cooperativas, les permite la fidelización de sus socios y el cumplimiento de sus objetivos comerciales y sociales. La buena gerencia les da viabilidad económica a las cooperativas.	- Continuar con el trabajo de las escuelas para la capacitación de los gerentes de las cooperativas en temas de gestión y rendición de cuentas. - Definir estrategias para reducir la dispersión territorial de los socios para ganar eficiencia en la gestión de la empresa cooperativa.	- Contar con un plan de diversificación de la producción que permita atender simultáneamente los mercados internacionales y los nacionales, para aprovechar las fortalezas que tienen respecto a las certificaciones con las que cuentan.

		- Asesorar en la articulación de las cooperativas con cooperativas de ahorro y crédito regionales.	- Fortalecer la participación en redes de cooperativas a nivel nacional e internacional.
2. Consolidar la agregación de valor a la producción de granos andinos para adaptarse a las demandas del mercado nacional.	El mercado nacional demanda granos andinos orgánicos con valor agregado tal como harinas, hojuelas, snacks, entre otros (el mercado de exportación es principalmente de productos sin transformación). El mercado nacional juega un rol clave para asegurar la venta de la producción de las cooperativas ante las restricciones en el mercado externo.	- Identificar nuevos derivados de granos andinos con alta demanda en los mercados nacionales. - Apoyar la planificación de la participación de las cooperativas en las actividades comerciales promovidas por el sector comercio exterior, tales como las ferias internacionales, las misiones y las ruedas de negocio internacionales.	- Introducir nuevas tecnologías para continuar con la generación del valor agregado a los granos andinos. - Promover la vinculación con las empresas proveedoras de tecnología alimentaria. - Promover la investigación aplicada con las universidades e institutos tecnológicos para el desarrollo de nuevos productos.
3. Promover que las cooperativas aporten a la seguridad alimentaria de la población y de esta manera abarquen los cuatro aspectos principales de los sistemas alimentarios sostenibles regionales (SAS).	Las cooperativas del programa aportan a los SAS regionales a través de sus prácticas de conservación del medio ambiente (productos orgánicos), de la organización y equidad social que promueven al interior de sus organizaciones, y de la sostenibilidad económica con la que cuentan. No obstante, el direccionamiento mayoritario de sus productos a los mercados extranjeros limita su aporte a la seguridad alimentaria de sus territorios.	- Fortalecer las buenas prácticas de agricultura sostenible en los socios. - Generar campañas locales de sensibilización sobre el SAS en coordinación con otros socios del programa. - Posicionar la participación comercial de las cooperativas a nivel nacional.	- Difundir el aporte al SAS de las cooperativas entre sus socios y en redes nacionales e internacionales. - Integrar a las cooperativas en planes regionales de sostenibilidad agroecológica. - Incentivar la participación de las cooperativas en las dinámicas territoriales brindando su experiencia en productos orgánicos y con valor agregado.