



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Informe final

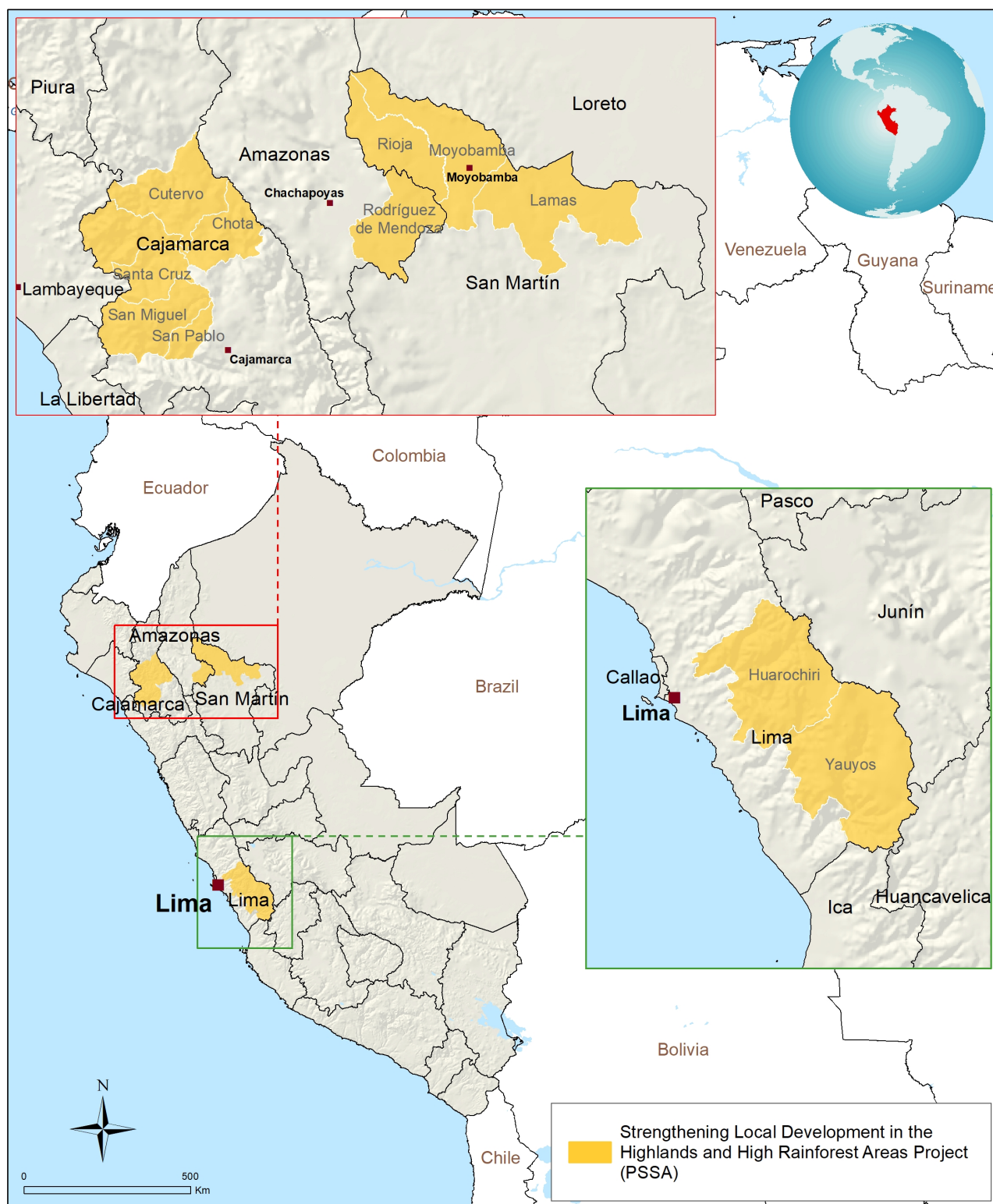
Informe principal y apéndices

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Mapa de la zona del proyecto



The designations employed and the presentation of the material in this map do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of IFAD concerning the delimitation of the frontiers or boundaries, or the authorities thereof.

Map compiled by IFAD | 26-06-2020

Equivalencias monetarias

Unidad monetaria = Dólar americana y Soles peruanos

USD 1,0 = USD 3,32

Pesos y medidas

1 kilogramo	=	1000 g
1 000 kg	=	2.204 libras
1 kilómetro (km)	=	0.62 millas
1 metro	=	1.09 yardas
1 metro cuadrado	=	10.76 pies cuadrados
1 acre	=	0.405 hectáreas
1 hectáreas	=	2.47 acres

Acrónimos y siglas

AGRO RURAL	Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural
AGROIDEAS	Programa de Compensaciones para la Competitividad
DZ	Dirección Zonal de AGRO RURAL
AZ	Agencia Zonal de AGRO RURAL
CCP	Comité de Coordinación del Proyecto
CLAR	Comité Local de Asignación de Recursos
D.S	Decreto Supremo
ENAH0	Encuesta Nacional de Hogares
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONCODES	Fondo Nacional de Cooperación y Desarrollo Social.
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación
FM	Facilitador Municipal
Ha	Hectárea
IFI	Institución Financiera Internacional
ITP	Informe de Terminación del Proyecto
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAM	Ministerio del Ambiente
NEC	Núcleo Ejecutor Central
OPP	Oficina General de Planeamiento y Presupuesto
OPI	Oficinas de Programación e Inversiones
ODEL	Oficina de Desarrollo Económico Local
POA	Plan Operativo Anual
PAA	Plan Anual de Adquisiciones
PSSA	Proyecto Fortalecimiento del Desarrollo Local en Áreas de la Sierra y la Selva Alta del Perú
PDN	Plan de Negocio
PGT	Plan de Gestión Territorial
PEA	Población Económicamente Activa
PROCOMPITE	Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva
REMURPE	Representantes de los Municipios Rurales del Perú
SIERRA SUR	Proyecto de Fortalecimiento de los Mercados, Diversificación de los Ingresos y Mejoramiento de las Condiciones de Vida en la Sierra Sur
UCP	Unidad Coordinadora de Proyecto

Panorama general del proyecto

Región América Latina y el Caribe	Estado de riesgo del proyecto Sin riesgo
País Perú	Categoría ambiental y social B
Nombre del proyecto Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project	Clasificación del riesgo climático No disponible aún
N.º de identificación del proyecto 1100001498	
Sector económico del proyecto Investigación, divulgación y capacitación	
Gerente de programa país Marco Camagni	
Zona del proyecto Territorios de los Departamentos de Cajamarca, Lima, Amazonas y San Martín	

Fechas clave

Aprobación del FIDA	Firma	Entrada en vigor	Revisión de medio término	Fecha original de terminación del proyecto	Fecha efectiva de terminación del proyecto
21/09/2012	20/02/2013	20/02/2013	03/11/2016	31/03/2018	30/06/2019
		Fecha original de cierre de la financiación	Fecha efectiva de cierre de la financiación		
		30/12/2019	31/12/2019		
Fecha de la última misión de supervisión/ seguimiento a la implementación	Número de misiones de supervisión/seguimiento a la implementación	Número de prórrogas	Retraso en la efectividad		
07/09/2018	9	1	5 meses		

Financiación del FIDA al momento de la entrega del ITP

Préstamo	XDR Millones	12.8 Million	% desembolsado	100.0
-----------------	---------------------	--------------	-----------------------	-------

Costos y financiación efectivos del proyecto (en miles de USD) al momento de la entrega del ITP

Componente	FIDA	Cofinanciación	Beneficiarios	Gobierno	Total
	Actual	Actual	Actual	Actual	Actual
Valuing assets of small-scale farmers	0	0	0	0	0
Project Management	0	0	0	0	0
Access to financial & no financial services	0	0	0	0	0
Local Capacity Building w/ a Territorial Approach	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0
Observaciones					

Alcance

Beneficiarios directos	
Número de miembros de hogares	Número de personas que reciben servicios
Total estimado: 160 632	Total: 36 053
	Males: 23 795
	Females: 12 258

Objetivo del proyecto

Rural producers & Organisatio

The purpose of the project is to contribute to rural poverty reduction in the areas of intervention. Its development objective is to deepen the effectiveness, efficiency and relevance of public investments from central, regional and local governments to improve the well-being of the rural population and increase the value of their natural, physical, human, social and financial assets. Specific objectives include: (a) Strengthening the capabilities and skills of groups and associations of poor rural people to participate fully in local development and increase productivity and competitiveness, including full access to citizenship; (b) Transferring funds to groups of organized rural families and associations of rural men and women to enable them to competitively: (i) improve their natural resources and human settlements; (ii) access grant funding to carry out profitable business ventures in a wide range of initiatives; and (iii) mobilize savings and provide access to microinsurance, especially for rural women; (c) Improving the management capacity of local governments to meet the relevant demand of poor rural people, in order to promote self-development and leverage resources available to municipalities working with the project; (d) Strengthening the institutional capacity of the implementing agency to: deepen a territorial and micro watershed approach; mobilize additional private investment to complement project investments adequately; implement an intercultural approach; institute monitoring and evaluation (M&E) mechanisms; introduce a gender dimension into its projects; and further strengthen its operational capacity at the district level. The project is in compliance with IFAD policies on: (i) targeting, by focusing activities on poor rural people; (ii) gender, through positive discrimination measures and capacity-building of women's groups; (iii) middle-income countries (MICs), by building knowledge management and supporting South-South cooperation; (iv) rural finance, by supporting access to banking services and building financial assets; (v) rural enterprise, by reducing the limitations and inequities facing poor rural people in investing in small- and medium-sized enterprises; (vi) indigenous peoples, by assisting communities in fully exploiting their traditional knowledge, culture, governance systems and natural resources; (vii) land, by respecting the land interests of rural people and promoting participatory land-use planning and management at the local level; (viii) private sector development, by strengthening the capacity of poor rural people and their organizations to deal with new market forces and partner with the private sector on fair and equitable conditions; and (ix) climate change, by furthering the use of climate analysis as an instrument of social and environmental assessment to seek measures to reduce or eliminate risks.

Asociados en el país

Institución ejecutora	No disponible aún
Institución implementadora	No disponible aún

Matriz de calificaciones del proyecto a su culminación

PAÍS: Peru	
NOMBRE DEL PROYECTO: Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project	
NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO: 1100001498	
FECHA DE APROBACIÓN DE LA JUNTA: 21/09/2012	
ENTRADA EN VIGOR: 20/02/2013	
FECHA DE TERMINACIÓN DEL PROYECTO: 30/06/2019	
FECHA DE CIERRE DEL PRÉSTAMO: 31/12/2019	
PRÉSTAMO Y DONACIÓN DEL FIDA (EN MILLONES DE USD): \$19,997,627	
FINANCIACIÓN TOTAL DEL PROYECTO: \$36,468,155	
ORGANISMO DE EJECUCIÓN: not available yet	
Criterios	Calificación otorgada
Resultados de los proyectos	
- Pertinencia	6
- Eficacia	5
- Eficiencia	4
- Sostenibilidad	5
Impacto en la pobreza rural	5
- Ingresos y activos de los hogares	5
- Capital humano y social	5
- Seguridad alimentaria	5
- Productividad agrícola	6
- Instituciones y políticas	5
Criterios de evaluación adicionales	
- Igualdad de género y empoderamiento de la mujer	4
- Innovación	5
- Ampliación de escala	5
- Gestión del medio ambiente y los recursos naturales	4
- Adaptación al cambio climático	4
- Focalización y alcance	5
- Acceso a los mercados	5
Desempeño de los asociados	
- Desempeño del FIDA	6
- Desempeño del Gobierno	5
Logros generales del proyecto	5

Resumen

1. El PSSA fue diseñado en el 2010 y aprobado en ese mismo año (diciembre, 2010) por la Junta Ejecutiva del FIDA. Por su parte, en el país, el proceso de formulación y aprobación tomó más tiempo, para atender las recomendaciones y observaciones de diferentes instancias que afectaron el diseño. El Proyecto a ser ejecutado por MINAGRI/AGRO RURAL requirió de 18 meses para obtener los habilitantes jurídicos y administrativos necesarios para la ejecución y contar con el primer desembolso del préstamo FIDA (octubre de 2014).

2. El costo del proyecto en el diseño fue de USD 40,21 millones, de los cuales estaba previsto un aporte del FIDA, a través de un préstamo (ROCC) por USD 20 millones (49,7%), recursos del gobierno nacional (RO) por USD 14,64 millones (36,3 %), recursos de los gobiernos municipales por USD 1,82 millones (4,5%) y el restante 9% de aporte de los beneficiarios

3. El ámbito de intervención incluyó la sierra norte y central del país, así como una pequeña parte de la selva alta del departamento de San Martín, además abarca provincias y distritos de los departamentos de Lima, Cajamarca, Amazonas. En total, comprendió 11 provincias y 85 distritos, con un área de 20 226,6 km². La población objetivo según el diseño la conformaban 55 500 familias rurales pobres. Según los diferentes ajustes realizados a la población, esta se redujo a 39 188 familias, siendo la meta alcanzada del 92%, la participación de mujeres fue de 31% en los PGT y del 37% en los PDN sobre una meta de 40% para ambos.

4. El PSSA realizó una correcta focalización del área geográfica y de la población objetivo, según criterios de pobreza y auto focalización. Durante la implementación, se ajustaron medidas para asegurar la participación de la población objetivo (cantidad de beneficiarios por grupo y el monto de la inversión del PDN), no obstante, se presentaron debilidades en la información disponible (registros por grupo etario y étnico), por lo que se considera que la focalización fue satisfactoria.

5. Los arreglos de implementación permitieron el desarrollo de las actividades y el logro de los resultados. Entre los principales elementos estratégicos están: los concursos públicos, el Comité Local de Asignación de Recursos- CLAR, la transferencia directa de recursos a las organizaciones, la contratación de servicios de asistencia técnica por las organizaciones, el aprendizaje entre pares y el control social a través de comités de compra y de seguimiento. En cuanto a la gestión del proyecto se destacan: el Comité Directivo del Proyecto (CCP), la operación a través de la figura de Núcleo Ejecutor Central (NEC), la ejecución en el territorio a través de las direcciones y agencias zonales y la operación de sistemas efectivos de contabilidad y seguimiento y evaluación.

6. Relevancia. Altamente satisfactoria. El Proyecto se orientó a atender la problemática identificada en el diseño, de bajos ingresos y activos y de inseguridad alimentaria de las familias rurales en condición de pobreza, del área de intervención. Esta problemática asociada con las familias de la Agricultura Familiar es considerada como una prioridad del Gobierno peruano, por su aporte a la producción primaria y al mercado interno. La pertinencia del Proyecto fue continuamente confirmada por las autoridades de MINAGRI/AGRO RURAL y el MEF^[1], al considerar que aportó a la reducción de pobreza y a la política de desarrollo agrícola y rural.

7. Eficacia del Proyecto. Las metas cuantitativas de los productos fueron logradas en su mayoría por encima del 100%, a excepción de la meta de (i) cobertura de personas jóvenes capacitadas en educación financiera, donde el logro fue de un 20%, debido principalmente a que el Proyecto no disponía de una estrategia clara dirigida a jóvenes, ni contaba con un responsable en temas financieros, también puede indicar que la meta pudo estar sobreestimada y (ii) el número de familias que implementan PDN que fue de un 85%, por los menores recursos del préstamo y a la dificultad de conseguir grupos más grandes, sin embargo, se consideró un logro positivo dado la dispersión de la población y la poca confianza a participar en iniciativas promovidas por el Estado, por malas experiencias en el pasado.

8. Eficiencia del Proyecto. Al cierre del Proyecto (31 de diciembre 2019) la ejecución financiera era del 98,9% del total de recursos. Los desembolsos del crédito y de los recursos nacionales alcanzaron un 99,85% y un 97,35% respectivamente, lo cual muestra una ejecución financiera positiva; sin embargo, debido a la demora en la puesta en marcha el plazo del Proyecto debió ampliarse. La extensión permitió cumplir con las actividades y metas del Proyecto. La Tasa Interna de Retorno fue del 33% (vs. TIR del diseño de 47%). La eficiencia del Proyecto fue satisfactoria.

9. Retos. Durante la ejecución, el Proyecto enfrentó como retos principales: (i) recuperar el tiempo producto del lento arranque de la ejecución (18 meses); (ii) el desequilibrio en el presupuesto, ante una menor asignación de la fuente de recursos ordinarios versus los recursos de crédito, lo que fue subsanado eficientemente por el MEF y MINAGRI, una vez se dio a conocer la situación, (iii) la desconfianza de la población objetivo ante experiencias negativas con otros proyectos o iniciativas anteriores, y (iv) situaciones de desastres naturales (lluvias intensas, deslaves, inundaciones) que afectaron parte de las inversiones en la provincia de Lima.

10. Factores positivos y negativos que afectaron la ejecución. Los factores de éxito del Proyecto que contribuyeron a los resultados son: (i) Articulación estrecha con los gobiernos municipales; (ii) Apropiación de las familias de las metodologías del proyecto (concursos, CLAR, etc.); (iii) Presencia de organizaciones comunitarias, que favorecieron la formación de subgrupos interesados en los PDN y PGT; (iv) Recursos financieros del Proyecto entregados de forma ágil; (v) Talentos locales con conocimientos para apoyar las iniciativas; (vi) Compromiso de los socios (MEF, MINAGRI,

AGRO RURAL, FIDA); (vii) Adecuado conocimiento del territorio por parte de los equipos territoriales, incluyendo su compromiso con el Proyecto.

11. Los factores que incidieron negativamente fueron: (a) Limitada disponibilidad de talentos con especialidades, que estén disponibles en el área del proyecto; (b) las largas distancias e infraestructura vial en mal estado para la movilización, que afectaron un seguimiento más constante en algunas zonas y (c) las condiciones limitadas de acceso a internet y telefonía celular en gran parte del área de intervención.

12. Sostenibilidad. El PSSA implementó de forma implícita dos enfoques de sostenibilidad: (i) Enfoque programático, cuyos resultados positivos se muestran a través de la continuidad en la aplicación de las tecnologías, mejores prácticas e innovaciones promovidas a través de los PGT y PDN y actividades financieras, por la población objetivo. (ii) Enfoque de escalamiento (scaling-up), donde el “alcance” de los efectos o beneficios del proyecto, ha alcanzado a los beneficiarios directos (familias de pequeños productores rurales pobres). Los resultados positivos del Proyecto han servido de base para la formulación de una nueva operación (AVANZAR RURAL, aprobado por la Junta Ejecutiva de FIDA de diciembre de 2019), con financiamiento del Gobierno y el FIDA para escalar y consolidar los logros del PSSA. La calificación de la sostenibilidad se considera satisfactoria.

13. Conclusiones. El nivel de ejecución alcanzado por el Proyecto es satisfactorio, lo cual responde con una gestión interna eficiente, caracterizada por la presencia de un personal estable y comprometido, con conocimientos y experiencia en proyectos. Con un equipo territorial con experiencia en el trabajo comunitario y con conocimiento del área de intervención; una ejecución financiera transparente y eficiente, con sistemas financieros y de control operando de forma óptima, lo que permitió una oportuna disponibilidad de recursos; la prioridad estratégica y relevancia del Proyecto; la Generación de confianza con la población objetivo, lo que permitió el apropiamiento, corresponsabilidad y mayor sostenibilidad de las iniciativas; la eficaz articulación con gobiernos locales; el funcionamiento efectivo de los órganos de ejecución, coordinación y direccionamiento estratégico; la supervisión y apoyo a la implementación constante por parte del FIDA, con recomendaciones discutidas con el equipo lo que favoreció su cumplimiento y; la operación de un sistema de seguimiento y evaluación desde el inicio, con instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación operativos a nivel territorial.

A. Introducción

1. El Informe de Terminación del Proyecto (ITP) Fortalecimiento del Desarrollo Local en Áreas de la Sierra y la Selva Alta del Perú (PSSA) se basó en lo estipulado en las Condiciones Generales del Convenio de Financiación I-884-PE, entre la República del Perú y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA), del 23/02/2013 y las Directrices para la Revisión de la Terminación del Proyecto (FIDA, 2019). El Informe tiene como objetivo mostrar los principales resultados y logros del PSSA, dentro de un marco de rendición de cuentas y de promoción del intercambio sobre los aprendizajes y buenas prácticas del modelo de ejecución y el desarrollo local inclusivo de las familias rurales beneficiadas, en el ámbito de intervención del Proyecto.
2. La metodología para la elaboración del ITP comprendió la revisión y comparación de estudios evaluativos realizados entre 2018 y 2019. Los documentos son: i) informe cuantitativo y cualitativo realizado por la Unidad Coordinadora del Proyecto comparando resultados finales versus indicadores de línea de base; ii) evaluación realizada por empresa PRISMA comparando resultados de familias beneficiarias del PSSA (600) versus grupo control (598) en la misma área geográfica; y iii) la evaluación de impacto realizada por la División de Investigación y Evaluación de Impacto - RIA con 3,000 muestras (grupo tratamiento, grupo control y grupo derrame/ efecto indirecto – 33% respectivamente) a nivel distrital, centro poblado y hogares. Los resultados de la evaluación de PRISMA fueron discutidos al interno de la UCP, AGRO RURAL y el FIDA. Respecto a la evaluación de RIA se realizó un trabajo coordinado con la UCP.
3. El PSSA fue diseñado inicialmente en el 2010 y aprobado en ese mismo año (diciembre) por la Junta Ejecutiva del FIDA. Por su parte, en el país, el proceso de formulación y aprobación tomó más tiempo, para atender las recomendaciones y observaciones de diferentes instancias. Lo anterior, ocasionó que el diseño del PSSA se modificará en cuanto al área de cobertura, la organización de los componentes y el presupuesto de las fuentes FIDA y Gobierno (R.O). Estas modificaciones llevaron a realizar cambios en los documentos principales (Informe de Diseño, COSTAB, Estudio de Factibilidad País), que en algunos casos mostraban incongruencias (cifras de metas, montos y fuentes de financiamiento por actividades).
4. De acuerdo con información del sistema de inversión [11](#) del país, el Proyecto obtuvo la viabilidad por parte de la Dirección General de Política de Inversiones del Ministerio de Economía y Finanzas (DGPI/MEF), el 20/03/2012 (Oficio N° 924–2012-EF/63.01) y de aprobación de la operación de endeudamiento por el MEF el 21/12/2012 (DS N° 283-2012-EF). El convenio de financiación I-884-PE entre la República del Perú y el FIDA se firmó el 20/02/2013, siendo ésta la fecha de entrada en vigor. El primer desembolso se realizó en junio de 2013, sin embargo, el inicio real de actividades fue en agosto de 2014, lo que representó un atraso de 18 meses, que ameritó realizar una ampliación del plazo de terminación del 31/03/2018 al 31/12/2019.

5. El documento de diseño señala como problema principal “La escasa dotación de recursos de capitales de la población objetivo”, lo cual tenía como efecto: “Niveles altos de pobreza y pobreza extrema en la población objetivo”. Además, el Proyecto se justificó como un mecanismo para: i) escalar enfoques exitosos (Proyectos MARENASS, Corredor Puno, Cusco y Sierra Sur), en otras áreas del Perú, ii) considerar el desarrollo rural más allá de lo productivo o agropecuario y de reforzar enfoques de desarrollo local que incluyeran a los gobiernos locales y otros actores y iii) fortalecer políticas de desarrollo rural, descentralización, inclusión, equidad, participación ciudadana y contraloría
6. Durante las negociaciones el país optó por rebajar el financiamiento del FIDA de USD 29 millones a USD 20 millones. Por su parte, los recursos (en efectivo) previstos a ser financiados por los Gobiernos subnacionales se mantuvieron, aunque en la implementación estos no se hicieron efectivos.
7. En diciembre de 2017, el FIDA aprobó la ampliación del plazo del proyecto, lo que modificó las fechas originales de cierre y terminación; siendo las nuevas fechas el 30 de junio de 2019 y el 31 de diciembre de 2019, respectivamente. Con la ampliación del plazo se busca completar las actividades planificadas y los recursos financieros, para la consolidación y sostenibilidad de los resultados que se venían alcanzando a nivel de los territorios, las organizaciones y las condiciones de vida de las familias.
- 8.

B. Descripción del proyecto

B.1. Contexto del proyecto

9. Las principales condiciones políticas, socioeconómicas y del sector agrícola y rural al momento del diseño fueron:
10. **Contexto político.** El Proyecto se diseñó considerando las propuestas de políticas del gobierno del Presidente Ollanta Humala (2011-2016), basadas en la creación de un modelo peruano de crecimiento económico con estabilidad, de aplicación de reglas fiscales, democracia e inclusión social, para afrontar eventuales crisis externas o desastres naturales. El gobierno justificó una serie de nuevos programas sociales (pensión no contributiva básica para los ancianos, programa estatal para el cuidado de los niños, becas universitarias para estudiantes pobres). La Red Juntos de transferencias condicionadas para los peruanos más pobres se amplió y se incrementó el salario mínimo. Se creó el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y se estableció el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP). Posterior a la administración del Presidente Ollanta, el Proyecto operó bajo el gobierno del Presidente electo Pedro Pablo Kuczynski (2016-2018) y del Presidente Martín Vizcarra (2018-2021), quien fuera designado ante la renuncia del Presidente Kuczynski.
11. **Contexto económico y social.** El Perú fue clasificado como un país de ingresos medios, siendo el ingreso per cápita de USD 4 700 (2011)^[1]. Los principales índices económicos estimados en 2011 fueron: PIB 6,2%, tasa de cambio promedio USD 1= S. / 2,77, tasa promedio de inflación de 3,1% y el desempleo 7%. En el período 2001-2010, la pobreza pasó de 54.8% a 31.3%. En el área urbana la pobreza incidió en el 19.1% de su población y en el área rural la pobreza afectó al 54.2% de su población. Entre los años 2009 y 2010, la pobreza urbana disminuyó en 2,0 puntos porcentuales y del área rural en 6,1 puntos porcentuales. En 2001-2010, la pobreza en el área urbana se redujo en 22,9 puntos porcentuales y en el área rural en 24,2 puntos porcentuales. Según las regiones geográficas, en el 2010 en la Sierra la pobreza afectó al 49.1% de su población, principalmente a los residentes de la Sierra rural (61,2%). En la Selva el 37,3% de los residentes son pobres, con 45,6% de pobreza rural.
12. **Contexto agricultura y desarrollo rural.** Después de un crecimiento sostenido hasta el 2008, el sector agropecuario sufrió las consecuencias de la crisis internacional, provocando un crecimiento de apenas el 2,7% al 2009 (7,6% del PBI). La actividad agropecuaria representaba aproximadamente 8% del PBI en el 2011. Según el III Censo Nacional Agropecuarios (1994), el 27% de la superficie nacional era agropecuaria, y aproximadamente 5,4 millones de ha eran tierras agrícolas, con aproximadamente 1,7 millones de unidades agropecuarias (UA), siendo el tamaño promedio de la UA de 3 ha, lo que indica una alta fragmentación de la tierra. El 24% de los hogares en el Perú eran considerados agropecuarios (aproximadamente 1.6 millones de hogares), con ingresos de más del 40% de la actividad agropecuaria. En el ámbito rural, el 60% de los hogares serían agropecuarios. Aproximadamente el 39% de los hogares se dedicaba a actividades agropecuarias (2.6 millones de hogares); mientras que en el ámbito rural este porcentaje alcanza hasta el 90%. Los hogares rurales se dedicaban al agro como actividad principal, representando el 45% de sus ingresos; seguidos de ingresos no agropecuarios (30%) y los ingresos de transferencias públicas y privadas (25%).
13. **Problemas del desarrollo agrícola y rural.** De acuerdo al diseño se identificaron tres problemas principales: (i) una limitada articulación a mercados de productos rurales, así como un bajo dinamismo de los mercados locales existentes. Esto se debía a la escasa relación de los hogares con el mercado y las limitaciones de acceso (riesgo, incertidumbre y falta de información), así como a las características estructurales del ámbito rural (atomización de la

propiedad, limitada cooperación entre productores, debilidad organizativa, dispersión geográfica, vulnerabilidad ante shocks externos climáticos o de mercado), que dificultaban tanto la producción a escala como el acceso a servicios de financiamiento y de innovación. (ii) La ausencia de bienes y servicios públicos (electrificación, caminos rurales, carreteras y servicios de telecomunicación) y; (iii) La falta de una adecuada institucionalidad nacional, regional y local, tanto pública como privada.

14. **Descentralización.** En el 2001, el Perú puso en marcha la descentralización y asignó nuevos recursos y responsabilidades para la promoción del desarrollo rural a las administraciones subnacionales (Gobiernos Regionales, provinciales, municipalidades locales). Algunas de las atribuciones de estas administraciones son los servicios sociales, la infraestructura, el fomento de la inversión pública y privada, y la creación de empleo. Para alcanzar sus objetivos han englobado en sus estructuras organizativas nuevas esferas dedicadas al desarrollo económico y social, la infraestructura y el manejo ambiental y de los recursos naturales. Estas administraciones asumirían responsabilidades que anteriormente estaban asignadas a los ministerios del gobierno central, como el MINAGRI, al tener la responsabilidad de promover el desarrollo local y territorial y algunas actividades encaminadas a mejorar la seguridad alimentaria y la planificación participativa.

B.2. Objetivos del proyecto

15. **La meta** del Proyecto fue definida como “Contribuir a elevar el ingreso y nivel de vida de los pequeños productores rurales de la sierra y selva alta del Perú” y su **objetivo de desarrollo** “Los pequeños productores rurales en la región de Sierra y Selva Alta fortalecen sus niveles organizativos y capacidad de emprendimiento, capitalizando de manera sostenible sus activos”.
16. Los **objetivos específicos** fueron: a) Fortalecer las capacidades y habilidades de grupos y asociaciones de productores rurales en gestión de desarrollo Territorial. b) Mayor acceso a recursos financieros mediante concurso de Planes de Gestión Territorial, Planes y Perfiles de Negocio. c) Mejorar la capacidad gerencial de los Gobiernos Locales para responder a las demandas de la población para promover el desarrollo económico territorial.
17. La implementación del Proyecto incluyó la ejecución de tres componentes principales y la gestión del proyecto (Cuadro 1).
18. **Cuadro 1. Componentes del PSSA**

Componentes	Componente 1: Valorización de activos de pequeños productores rurales	Componente 2: Acceso a servicios financieros y no financieros	Componente 3: Capacidades para el desarrollo local con identidad territorial
Subcomponentes	Fortalecimiento de capacidades para el manejo de recursos naturales de los beneficiarios y beneficiarias de las asociaciones y comunidades. Financiamiento de Planes de Manejo y Gestión Territorial	Disponibilidad de servicios de asistencia técnica productiva, de transformación y comercialización. Fortalecimiento de capacidades y valorización de activos para la articulación al mercado, Servicios financieros inclusivos para pequeños productores rurales. Fortalecimiento de la asociatividad y liderazgo de pequeños productores rurales. Fortalecimiento del liderazgo comunal.	Desarrollo de capacidades del personal vinculado al desarrollo local Fortalecimiento de la asociatividad en gobiernos locales. Apropiación del Modelo de Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR)

B.3. Modalidades de ejecución

19. El costo inicial fue de USD 40,21 millones, siendo financiado en un 49,7% por FIDA, 36,8 % por el Gobierno nacional, 4,5% por los Gobiernos locales, y 9% por los beneficiarios (Cuadro 2).
20. **Cuadro 2. Costos del Proyecto y fuentes de financiamiento**

Fiinanciador	En USD	
	Monto Programadio	Total desembolsos
Recursos Ordinarios - Gobierno del Perú	14.588,0	11.935,1
Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito - Préstamo FIDA	20.000,0	18.001,9
Usuarios - Beneficiarios	3.870,0	3.047,9
Costo Total	38.458,0	32.984,9

21. Los socios institucionales a nivel central son el MINAGRI como organismo ejecutor, quien actúa a través de AGRO RURAL, como brazo ejecutor de proyectos y el MEF, como entidad prestataria. A nivel territorial se incluyó la participación de los gobiernos subnacionales (regionales, provinciales y municipales).
22. La estrategia de ejecución incluyó la aplicación de experiencias de otros proyectos FIDA en el país e innovaciones propuestas para el área del proyecto. La estrategia se basó en dos ejes principales: (i) el desarrollo territorial o local, donde se promovió la intervención articulada con los Gobiernos Locales alrededor de temas como las potencialidades y oportunidades del territorio, los mercados, la conservación de la agro biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la participación; y (ii) la mejora de los activos de las familias (humanos, sociales, financieros, naturales y físicos).
23. Alrededor de estos ejes se definieron los siguientes elementos operativos de la estrategia:
 - El acceso a los recursos por demanda de la población objetivo, mediante concursos públicos y transferencia a las organizaciones rurales participantes; así como del aporte de los beneficiarios.
 - La evaluación y aprobación de las iniciativas rurales (PGT/PDN) mediante concurso público bajo la responsabilidad de un CLAR.
 - La unidad de la intervención fue las organizaciones de productores rurales formales (comunidades, asociaciones, Juntas de Usuarios de Agua, entre otros).
 - El énfasis en la prestación de asistencia técnica, transferencia y gestión del conocimiento.
 - El fomento de asociatividad, liderazgo y participación de mujeres y jóvenes.
 - La sensibilización sobre la importancia de la inclusión financiera, especialmente de mujeres.
 - La gestión ambiental y manejo de los recursos naturales como enfoque transversal.
24. Un elemento adicional fue la operación a través de un Núcleo Ejecutor Central (NEC), el cual se propuso como un mecanismo para una gestión eficaz y oportuna de los recursos técnicos y financieros, posibilitando las transferencias de forma rápida a las organizaciones beneficiadas.

B.4. Grupos objetivo

25. El área de intervención comprendió territorios de la Sierra y la Selva Alta (4 Departamentos, 12 Provincias, 85 municipios), seleccionados por el gobierno, según criterios de pobreza (Cuadro 2). La mayor parte de los distritos del área del proyecto, 71 (84%), se ubican en la región natural de Sierra, donde la población rural llega al 76%. Los distritos ubicados en la Selva Alta [\[1\]](#) fueron representados por 14 distritos (16%), cuya tasa druralidad era del 60%. En el área del proyecto la población rural representaba el 73% de población total (Cuadro 2). Son territorios y poblaciones que se caracterizaron por sus grandes potenciales de recursos físicos que requerían ser dinamizados, mediante oportunidades de transferencia de conocimientos, de implementación de negocios rurales y sobre todo de articular sus productos de bienes y servicios con los mercados locales y regionales, de manera competitiva.
26. En el área del Proyecto, el 68% de la población (334,440 habitantes) se encontraba (2010) en situación de pobreza. La pobreza era ligeramente mayor, 69%, para la población de las provincias de Sierra. En las provincias de la Selva Alta la tasa de la pobreza era de 58%. La pobreza extrema se situaba en 35% para las provincias de la Sierra y en 22% para las provincias de la Selva Alta.
27. **Cuadro 2. Área de intervención**

Departamentos	Provincias	Distritos	Área (km)	Área (ha)
Amazonas	1	4	1 545,0	154 503
Cajamarca	6	43	8 223,6	822 364
Lima	2	28	6 749,3	674 930
San Martín	3	10	3 708,7	370 967
Total	12	85	20 226,6	2 022 764
Fuente: Informe de diseño PSSA.				

28. Según el diseño la población objetivo lo conformaban 55 500 familias rurales pobres, las cuales tendrían diferentes perfiles: familias de productores minifundistas, familias de pequeños productores, familias encabezadas por jefaturas de hombres y mujeres. Adicionalmente, el Proyecto beneficiaría a mujeres y personas jóvenes (hombres y mujeres), miembros de las familias organizadas. Otro grupo eran las organizaciones comunitarias rurales, las cuales pueden abarcar organizaciones comunales, sociales, asociaciones. Durante la Revisión de Medio Término (RMT) se realizó un ajuste a la meta de familias, quedando en 39 188 familias beneficiadas. Esta reducción se basó en el menor financiamiento del FIDA, (de USD 29 millones iniciales se pasó a USD 20 millones), y en que en el diseño del PIP se incluían 5 000 familias de ahorristas mujeres y jóvenes y 5 mil familias que accedían a los micro seguros de vida, que ya estaban contabilizadas en la meta global.
29. El diseño no definió criterios explícitos de focalización social, dificultando así la identificación de estrategias diferenciadas, si fueron incluidos mecanismos de auto focalización y focalización de grupos vulnerables (mujeres, jóvenes). Aunado a estos en la ejecución un criterio aplicado fue que las familias estuvieran organizadas para acceder a los recursos.
30. La participación de las mujeres fue de 31% en los PGT y del 37% en los PDN sobre una meta de 40% para ambos. Las familias rurales en el ámbito del proyecto son fundamentalmente estructuras formadas en base a un jefe de familia que es varón; son familias conservadoras y tradicionales en donde el trabajo de la mujer es fundamentalmente doméstico, de reproducción de la familia y por ende responsable del cuidado del hogar, los hijos y el esposo. Los proyectos con financiamiento externo están logrando una apertura a la participación de la mujer en actividades productivas, de comercialización y desarrollo local. El haber logrado una participación de más de 30% es muy positivo, aunque la meta establecida, sea más alta.
31. El 34% de los hogares participantes fueron lideradas por mujeres jefas de hogar, sobre una meta del 20%. La migración campo-ciudad involucra mayormente a los varones y entre ellos a los jefes de familia que salen en busca de trabajo asalariado a las ciudades intermedias y a la capital (más del 30% de la población del país se encuentra en Lima). Por lo que el hogar queda a cargo de mujeres, en tanto dure su ausencia, éstas asumen el rol de jefe y ante la oportunidad de participar en iniciativas que suponen un proceso concursable y una transferencia de financiación no reembolsables es una gran oportunidad que no se presenta con frecuencia ni abarca toda la agricultura del país.
32. La participación promedio de los jóvenes fue del 20%. Los primeros años del proyecto se observaba poca participación de los jóvenes. En general los jóvenes se desplazan a las ciudades a estudiar o trabajar en condiciones económicas deplorables y de bajos salarios o como vendedores ambulantes con ingresos por debajo de la línea de pobreza monetaria. A partir del tercer año de ejecución se comenzó a advertir un mayor interés de parte de los jóvenes, especialmente al visibilizar el proyecto como una oportunidad para contar con un negocio rural.
33. El PSSA realizó una correcta focalización del área geográfica y de la población objetivo, según criterios de pobreza y auto focalización. Durante la implementación, se ajustaron medidas para asegurar la participación de la población objetivo (cantidad de beneficiarios por grupo y el monto de la inversión del PDN), no obstante, se presentaron debilidades en la información disponible (registros por grupo etario y étnico).

C. Evaluación de la pertinencia del proyecto

34. La pertinencia del Proyecto ha sido continuamente confirmada por las autoridades de MINAGRI/AGRORURAL y el MEF[1], al calificarlo como un proyecto estratégico, que aportó a la política de desarrollo agrícola y rural (Ej. Ley de la Agricultura Familiar, Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Política Nacional Agraria). En general, el Proyecto se orientó a resolver la problemática identificada en el diseño. Fue ejecutado en un contexto político-institucional favorable, siendo el marco de políticas macroeconómicas y reformas estructurales prudentes, acompañadas de políticas sociales para la reducción de la pobreza y un contexto externo adecuado. Tanto a nivel nacional como local los procesos electorales acontecieron sin repercusiones o complicaciones para el Proyecto. La relevancia del proyecto se considera muy satisfactoria.

35. [1] Según Informes de Misiones de Supervisión FIDA-Gobierno y de Revisión de Cartera del MEF.

C.1. Pertinencia en relación con el contexto externo

36. La pertinencia del Proyecto ha sido continuamente confirmada por las autoridades de MINAGRI/AGRORURAL y el MEF[1], al considerar que aportó a la política de desarrollo agrícola y rural (Ej. Ley de la Agricultura Familiar, Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional, Política Nacional Agraria). En general, el Proyecto se ejecutó en un contexto político-institucional favorable, siendo el marco de políticas macroeconómicas y reformas estructurales prudentes, acompañadas de políticas sociales para la reducción de la pobreza y un contexto externo adecuado. Tanto a nivel nacional como local los procesos electorales acontecieron sin repercusiones o complicaciones para el Proyecto.

37. El PSSA mantuvo una ejecución constante y se adaptó a las prioridades de política contenidas en los Planes Nacionales de Desarrollo, durante las tres administraciones presentes en el período de ejecución. El MINAGRI mantuvo al PSSA dentro del grupo de proyectos estratégicos, para lo cual realizaban un seguimiento continuo a indicadores seleccionados. Además, el Proyecto fue valorado positivamente por el Gobierno por su enfoque de escalamiento de experiencias de otros proyectos y la aplicación de principios de participación, transparencia y control social. De acuerdo con entrevistas realizadas en la RMT a las autoridades municipales el PSSA era “un ejemplo efectivo de complementariedad de esfuerzos y recursos central-local para el desarrollo rural y gestión territorial”.

38. El PSSA orientó sus actividades a atender la problemática del territorio y de la población objetivo. El problema de pobreza rural y escasa dotación de recursos que afecta los ingresos y seguridad alimentaria de las familias rurales pobres beneficiarias, ha disminuido, aunque todavía se mantiene alta en el área del Proyecto. De acuerdo con la información sobre pobreza[2] las tasas de pobreza rural en la Sierra pasó de 61,2% (2010) a 48,7% (2018) y en Selva de 45,6% (2010) a 41,4% (2018).

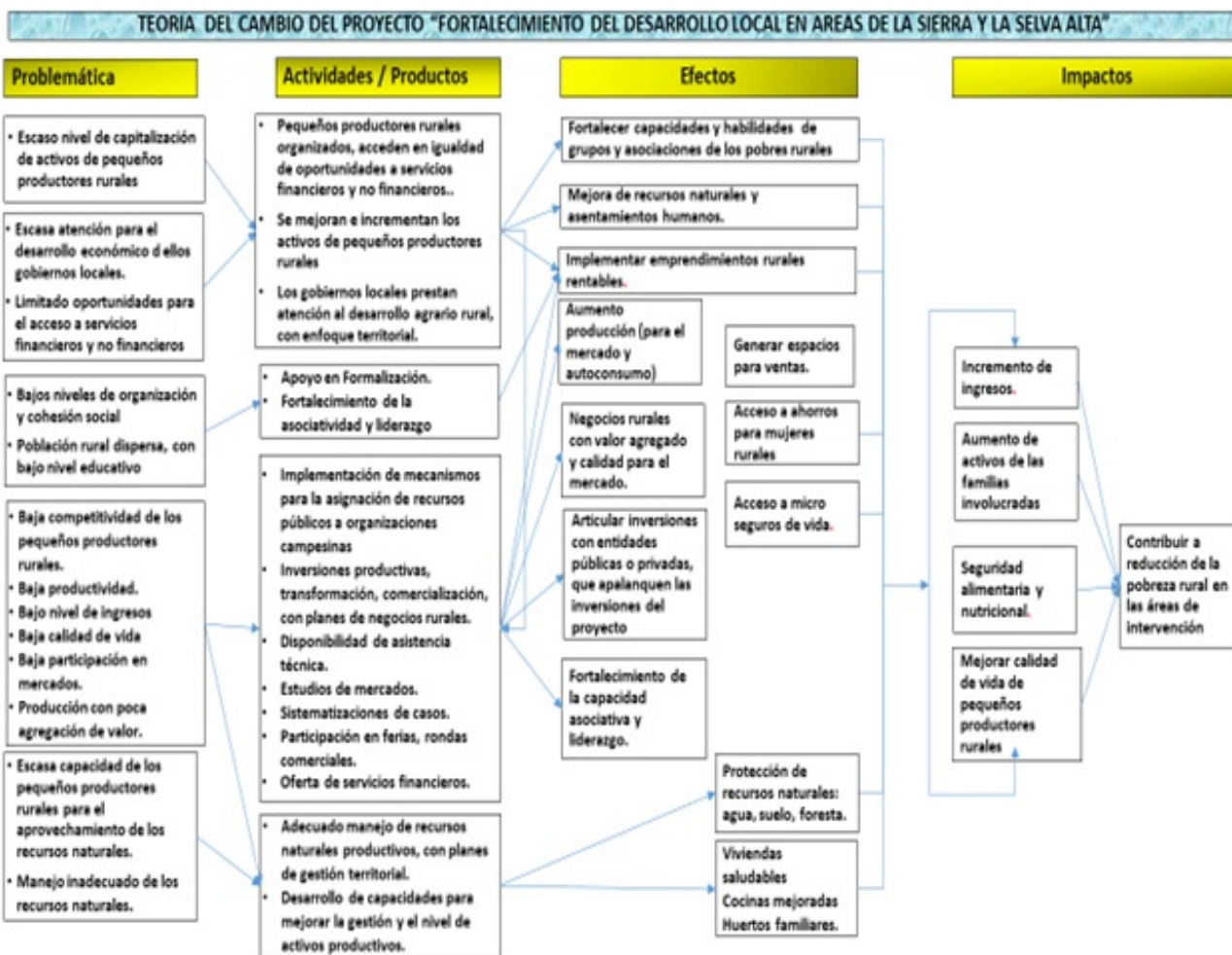
C.2. Lógica interna

39. Durante la evaluación de impacto, el FIDA/RIA conjuntamente con el Proyecto elaboraron una propuesta de teoría de cambio (Figura 1).

40. PSSA tenía como objetivo aumentar de manera sostenible los ingresos de los hogares rurales de bajos ingresos en el Perú y mejorar su seguridad alimentaria, mediante la mejora de su capital financiero, humano, físico, social y financiero. Esto implicó alentar a los productores a formar organizaciones y luego brindarles apoyo financiero y no financiero para implementar PGT que permitieran valorizar los activos sociales, físicos y naturales de las organizaciones y comunidades; así como a operativizar PDN para la generación de empleo e ingresos, y la mejora del capital físico, financiero, social y humano.

41. Los principales supuestos fueron: Existe suficiente demanda para formar asociaciones, hay suficiente demanda por capacitación, no existen otras barreras para la formación de asociaciones, las normas culturales permiten la participación de las mujeres, no existen otras barreras para el acceso de mujeres a seguros y ahorros. Los supuestos a nivel de los hogares incluyeron: el apoyo financiero y no financiero es suficiente para incrementar la capacidad y adopción tecnología, los mercados de insumos, crédito, ahorro, alimentos y productos existen y funcionan bien; los productores no enfrentan otras barreras para mejorar la productividad tales como calidad del suelo o las condiciones del clima. A nivel de las asociaciones de productores se plantearon como supuestos la suficiente habilidad para acceder a los mercados; los miembros están totalmente comprometidos con la iniciativa, las mujeres pueden acceder a roles de liderazgo.

42. **Figura 1. Teoría de cambio**



C.3. Adecuación de los cambios efectuados al diseño

43. Como se indicó, durante el diseño el PSSA tuvo dos cambios: (i) El ajuste en el área de cobertura (los 85 municipios serían establecidos a priori por el Gobierno y la organización de los componentes) y; (ii) El cambio en el presupuesto de las fuentes FIDA (disminución del aporte del préstamo) y Gobierno (mayor aporte).
44. En la ejecución se realizaron los siguientes cambios: (i) En junio de 2016 AGRORURAL y la UCP, con el apoyo del FIDA realizaron una actualización del marco lógico, para facilitar la gestión del Proyecto y la medición de los resultados, donde se pasó de 125 indicadores a 15, además se redujo la población objetivo de 55 500 familias a 47 440, justificado en la disminución del financiamiento de FIDA, y que no fue corregida en los documentos del Proyecto; (ii) Solicitud de enmienda al Convenio de Financiamiento (Anexo 2 Cuadro de Asignaciones), de forma que se traslade a la categoría de gastos de "Incentivos", la totalidad del préstamo (Aprobada en Noviembre 2016) y (iii) La UP solicitó una serie de cambios denominados "modificaciones no sustanciales" al MINAGRI, al MEF y FIDA, que incluyeron: (a) Cancelación de las actividades de formulación de perfiles de negocios y apoyo a la formalización de la ciudadanía, (b) Reducción del monto de los PDN para favorecer la participación de los grupos de menor desarrollo económico, (c) Flexibilización del número de miembros por organización y (d) Cambio de recursos no utilizados en algunas actividades (Ej. Cedulación). El PSSA durante el periodo de ejecución, realizó gestiones para incorporar recursos de la contraparte nacional para la adquisición de equipos y mobiliarios para el funcionamiento, consistente en la adquisición de computadoras, escritorios, camionetas, motocicletas, entre otros.
45. También se solicitó la incorporación de una tesorera y una secretaria que no habían sido previstos en el diseño. Además, se vio la necesidad de adecuar las funciones de los responsables de componente, en lugar de que los especialistas desarrollen actividades específicas, se les asignó funciones por ámbito territorial, en la cual articulaban, apoyaban y monitoreaban todas las actividades establecidas en ámbitos designados, esta adecuación permitió un mejor trabajo de equipo. Estos cambios se consideran como pertinentes y adecuados para la ejecución del Proyecto.
46. La pertinencia del Proyecto ha sido altamente satisfactoria por su capacidad de adaptación a los cambios del contexto externo y su orientación a la solución del problema identificado; así como a los cambios internos que favorecieron la ejecución.

D. Evaluación de la eficacia del proyecto

47. El logro de las metas cuantitativas de los productos y los efectos, en su mayoría está por encima del 100%, ha permitido alcanzar los objetivos e impactos esperados. La evaluación de impacto de FIDA/RIA concluye que las familias rurales pobres beneficiarias incrementaron el ingreso en efectivo en un 17%, siendo mayores los ingresos en las actividades pecuarias. Los ingresos también fueron impulsados por mejores oportunidades de empleo asalariado. Los miembros de las organizaciones, así como el grupo indirecto (spillover) aumentaron su probabilidad de tener un empleo asalariado en un 10% y 9% respectivamente, representando el trabajo asalariado el 20% del ingreso total. Respecto a la mejora de los activos (físicos, financieros, naturales, sociales, humanos), los avances por familia beneficiaria son positivos y en proceso de consolidación, en al menos tres de estos activos, según la meta programada. La eficacia del Proyecto se considera **satisfactoria**.

D.1. Metas materiales y productos obtenidos

48. De acuerdo con el marco lógico, las metas cuantitativas de los productos fueron logradas en su mayoría por encima del 100%, a excepción de (i) la meta de cobertura de personas jóvenes capacitadas en educación financiera, donde el logro fue de un 20%, lo cual obedeció a que el Proyecto no disponía de una estrategia clara dirigida a jóvenes, igualmente, la cancelación del especialista en temas sociales (género, juventud, indígenas), desde el diseño; también puede indicar que la meta pudo estar sobreestimada y (ii) el número de familias que implementan PDN que fue de un 85%.
49. La ejecución del Componente 1 se concentró en el financiamiento de PGT y el otorgamiento de premios para el desarrollo de actividades que incrementen el valor de los activos físicos y naturales de organizaciones y familias. El equipo local con el apoyo de los facilitadores del municipio, conocedores de la realidad de los activos naturales de las diferentes zonas, brindaron el apoyo técnico para identificar y formular las propuestas de los PGT, para responder a las prioridades ambientales. Específicamente, se cumplió en un 100% la meta de organizaciones comunitarias rurales que implementan PGT y en un 96% (16 200 familias) el número de familias participando, 4890 mujeres (30,7%) y 11220 hombres (69,2%). La actividad de municipios con mapeos del territorio no se realizó debido a que en el diseño estaba previsto el financiamiento por parte de los gobiernos locales y este no fue efectivo, además estas instancias disponen de otros recursos de diagnóstico territorial (Plan de Desarrollo Local Concertado, Presupuesto Participativo, zonificación Ecológica y Económica), los cuales fueron utilizados por el Proyecto para apoyar en la identificación y aprobación de los PGT.
50. El desarrollo de capacidades asociado con el financiamiento de los PGT fue altamente valorado por los beneficiarios (Informe RMT). El PSSA realizó 488 rutas de aprendizaje asociadas a los PGT, beneficiando a 997 mujeres y 2108 hombres. Asimismo, realizó 400 pasantías relacionadas a reforestación, agro forestería, manejo forestal, instalación y manejo de pastos, mejoramiento de infraestructura de riego, zanjas de infiltración, viviendas mejoradas, micro relleno sanitarios, etc., beneficiando a 5636 (1356 mujeres y 4280 hombres).
51. Como parte de su estrategia de consolidación el PSSA brindó un segundo financiamiento para 74 PGT, que representaban a 2389 familias.
52. Los resultados del Componente 1 se asocian con: el apoyo, compromiso y conocimiento territorial de los equipos de las UT; articulación estrecha con los gobiernos municipales, la presencia de organizaciones comunitarias, que favorecieron la formación de subgrupos interesados en los PGT; la disponibilidad y oportunidad de los recursos financieros; el seguimiento permanente a las iniciativas; y la disponibilidad de talentos locales con conocimientos para apoyar las iniciativas. Los factores negativos identificados son: Limitada disponibilidad de talentos en temas de mayor especialización; largas distancias y condiciones de movilización limitaron el seguimiento en algunos casos.
53. En el Componente 2 se alcanzó en un 100% el número de organizaciones comunitarias que implementaron PDN y en un 85% en número de familias participando (19853 familias, 7286 mujeres y 12567). El número de familias fue ajustado en la RMT debido a los menores recursos del préstamo FIDA y a la dificultad de conseguir grupos más grandes, sin embargo, se consideró un logro positivo dado la dispersión de la población y la poca confianza a participar en iniciativas promovidas por el Estado, por malas experiencias en el pasado. Del total de PDN, 560 se realizaron en el departamento de Cajamarca, 350 en Lima, 78 en Amazonas y 178 en San Martín.
54. El Proyecto realizó la consolidación de 519 PDN, beneficiando a 9189 familias con un segundo apoyo (3442 mujeres y 5747 hombres). Además, se implementaron 11 PDN con organizaciones de segundo nivel, beneficiando a 442 familias (120 mujeres y 332 hombres), lo cual fue un elemento de su estrategia de sostenibilidad.
55. Se contó con un sistema de información de precios de mercado, el cual se ha institucionalizado en AGRORURAL. Se desarrollaron productos para la comercialización (marcas, patentes, empaque, registro sanitario, etc.), desarrollo de eventos de carácter comercial, elaboro material para la promoción comercial, entre otros.
56. Respecto al indicador número de mujeres (5000) y personas jóvenes (5000) capacitadas en educación financiera se alcanzó en un 102% la meta de mujeres y en un 20% la meta de jóvenes, que corresponde con la meta de jóvenes

participantes en PDN. En el componente 3 los 85 municipios (100%) fueron asistidos en metodologías promovidas por el Proyecto, lo cual obedece al involucramiento y participación activa de todos los municipios.

57. Los principales aspectos positivos que influyeron en los resultados fueron: Las distintas modalidades de promoción y del Proyecto (radio, medios escritos, visitas de promotores, facilitadores, información de vecinos); La transparencia del proceso de concursos, destacando el trabajo de los CLAR como un instrumento que los representa y les da confianza; el involucramiento de las municipalidades de acuerdo a sus capacidades y recursos (la formalización de las asociaciones (gestión y pago de servicios profesionales); el apoyo al proceso de organización; la disposición de las organizaciones a seguir ejecutando sus iniciativas con recursos propios o de otras fuentes; la formación integral y asistencia técnica, no solo centrada en lo productivo. Por su parte aspectos que limitaron la ejecución fueron: Los PDN presentaron debilidades en su conceptualización y análisis; en algunos casos no se realizó una adecuada y acertada selección de la asistencia técnica; La escasez de profesionales calificados y con experiencia a nivel local; las distancias muy largas que implicó que los técnicos requieran de mucho tiempo para el desplazamiento; el escaso conocimiento de algunos productores y productoras para formalizar la organización, así como para apertura de cuenta bancaria, al que se suma la distancia y poca presencia de las respectivas instituciones; el traslape de funciones entre los facilitadores y los promotores; en algunos casos los miembros de la asociación se retiraron por la desconfianza de aportar la contrapartida.

D.2. Impacto en la pobreza rural

58. El PSSA, con su intervención de financiación directa a organizaciones de productores rurales, en menor desarrollo económico-social, ha contribuido eficazmente en la reducción de la pobreza, a través del incremento de los ingresos y mejora de los activos, la autogeneración de empleo familiar, el incremento del volumen de producción, la mejora del autoconsumo (seguridad alimentaria familiar), el fortalecimiento de las conocimientos y habilidades de los beneficiarios (as) y del tejido social, mediante una mayor asociatividad y vinculación de las mujeres en las organizaciones, así como con la mayor disponibilidad de excedentes para la comercialización.

i) Ingresos y activos de los hogares

59. De acuerdo con los resultados de la Evaluación de Impacto FIDA/RIA los miembros de la OPP aumentaron sus ingresos, propiedad de activos e inclusión financiera, principalmente a través de una mayor producción y ventas, especialmente de los beneficiarios y beneficiarias dedicados a actividades en el rubro de ganadería (incluyendo especies menores)^[1]; versus las actividades agrícolas^[2] (ver cuadro) así como por una mayor participación en el empleo asalariado (aunque los salarios promedio no aumentaron). Los impactos en actividades asociadas con el ganado se lograron cuando las OPP utilizaron el apoyo financiero para aumentar su capital físico y contrataron servicios de asistencia técnica para mejorar la eficiencia de su producción y utilizaron su capacitación en gestión comercial para mejorar sus prácticas de ventas.

Mejoras en la producción ganadera (ganado, pescado, productos ganaderos (leche, huevos, miel)

- El valor de la producción aumentó en un 61%, equivalente a USD 762 anuales, impulsado por un gasto más alto y eficiente (resultado de menores costos de transacción, y/o la adopción de mejores tecnologías y equipos)
- Este impacto se logró sin un aumento significativo en la cantidad de tierra dedicada al pastoreo de ganado o la cantidad de ganado.
- Hubo un aumento significativo del 50% en los gastos anuales de insumos de USD 468, especialmente: alimentos (42%), servicios como veterinarios (32%) y compra de ganado (25%).

Fuente: FIDA/RIA. Informe de evaluación de impacto del PSSA

60. La mayor demanda de servicios por parte de las OPP y los efectos positivos en la economía local de las OPP exitosas, a su vez, probablemente contribuyeron al efecto del empleo asalariado, lo que ayudó particularmente a aumentar las oportunidades de empleo de las mujeres y también a aumentar la diversidad de los medios de vida.
61. Adicionalmente, la Evaluación de Impacto FIDA/RIA concluyó que el progreso de las OPP ha sido generalmente estable. La mayor parte de las subvenciones^[2] recibidas parecen haberse gastado en equipos nuevos y mejorados para establecer las actividades del grupo. Un mayor fomento de la acumulación de activos, el acceso a financiación y la búsqueda de nuevos compradores para cumplir sus requisitos de tiempo y calidad, podría generar impactos más grandes para los miembros de la OPP, lo anterior es importante ya que el Gobierno y el FIDA han considerado una segunda operación para consolidar y fortalecer estos emprendimientos.
62. El Proyecto también tuvo un impacto positivo en los ingresos de los miembros que no pertenecen a la OPP ubicadas en el área de intervención, lo que fue impulsado por mejores prácticas de ventas relacionadas con el

ganado y más oportunidades de empleo asalariado. Un hallazgo particularmente interesante fueron las mejoras en la inclusión financiera entre estos hogares, aparentemente como resultado del aumento de los ingresos en efectivo. Las mujeres en estas áreas también aumentaron su participación en grupos locales, aparentemente inspiradas por los miembros de la OPP.

63. A nivel territorial se observan diferencias. El ingreso total per cápita aumentó en un 30% para los miembros de la OP ubicados en el norte (Amazonas, San Martín, Cajamarca), un impacto mayor que el aumento del 21% para la muestra completa. Esto puede explicarse por la concentración de actividades ganaderas en esta zona. Si bien el impacto en la participación en el empleo asalariado fue similar al de la muestra completa. El impacto en el valor de la producción ganadera fue mayor (68% frente al 61% para la muestra completa), lo que sugiere que este fue el principal impulsor del mayor impacto en Ingresos totales. También, aunque todavía no es estadísticamente significativo, el tamaño del impacto en la producción de cultivos fue mayor para los hogares del norte (5% frente a -13%).
64. El Informe de Evaluación de Prisma concluye que tanto las ventas agrícolas anuales promedio, como la venta de pecuarios y sub productos derivados han sido superiores a los grupos de control, lo cual da cuenta a una mejora en la productividad (cantidad ofertada) y calidad de los productos, debido a la asistencia técnica recibida y en consecuencia un fortalecimiento de las capacidades de los beneficiarios. Las ventas agropecuarias de las familias beneficiarias representan el 58,6% de su ingreso mensual.
65. Como resultado de las ventas el aumento de los ingresos promedios de los beneficiarios fue estimado en S. / 892 (USD 279) siendo mayores en las ventas agrícolas S. / 383, ventas de animales S. / 102, ventas de subproductos S. / 202, ventas de derivados S. / 205. Es importante considerar que dentro del costo de producción está el jornal de trabajo que es realizado por los mismos beneficiarios, que también representa un ingreso.
66. Por otro lado el Informe de Evaluación de FIDA/RIA indica que para los miembros activos de las OPP, el ingreso directo a través de las actividades representa una gran parte del ingreso total. A manera de ejemplo para los miembros que se dedican a la producción y venta de café, aguacate y ganado, los ingresos directos de estos productos representan el 50%, 41% y 38% por ciento del ingreso total, respectivamente y en menor grado a cerdos y cuyes con un 15% cada uno.
67. Respecto a la mejora en el capital financiero el marco lógico reporta que más de 10 000 familias accedieron a incentivos financieros (ahorro y seguros). Sin embargo, la Evaluación de Impacto de RIA señala que el objetivo de formar organizaciones para que pudieran acceder a otras fuentes de financiación para impulsar su crecimiento, no fue suficiente, debido a que solo 3% de las OPP informaron haber recibido un préstamo desde 2015, lo que puede deberse con el acceso limitado a los bancos en sus comunidades, a la falta de demanda (dificultad para encontrar compradores y cumplir con sus requisitos de tiempo y calidad) y para organizar a los miembros. En el norte (Amazonas, Cajamarca, San Martín) en particular, cumplir con los requisitos de tiempo y calidad es un desafío particular.

ii) Capital humano y social

68. **Capital humano.** Según el Informe de Evaluación de PRISMA el número de familias beneficiarias que desarrollaron capacidades para aumentar la productividad en sus actividades productivas es más de 4 veces el de las familias de control. Los temas de administrar mejor los emprendimientos, aumentar las ventas e incursionar en nuevos mercados, son ámbitos donde el número de beneficiarios que mejoraron sus capacidades fue mayor que el de los hogares de control.
69. Por otra parte, el 89% de los beneficiarios considera que sus capacidades desarrolladas se deben a las actividades del PSSA, en tanto que sólo 16% de los controles considera que desarrollaron capacidades con el apoyo de algún programa.
70. **Capital social.** Desde su inicio, el proyecto logró conformar organizaciones de productores rurales, así como también fortalecer a las ya existentes, a través de talleres de sensibilización y difusión realizados con el apoyo de los gobiernos locales. Las organizaciones creadas con el proyecto fueron 1312 y aquellas existentes pero que fueron fortalecidas fueron 194. El PSSA tenía la meta de financiar iniciativas rurales en PDN para 1166 organizaciones.
71. La Evaluación de Impacto concluye que el capital social de los asociados (hombres y mujeres) se mejoró y en especial de las mujeres (aproximadamente un tercio de los miembros son mujeres y un 21% jóvenes) quienes aumentaron su participación en grupos locales y su voz en la comunidad, un impacto que probablemente se vio complementado mutuamente con la mejora de su empleo asalariado. El Proyecto apoyó en el fortalecimiento y/o formación de 1166 grupos en PDN y 359 grupos (comunales, asociaciones) en PGT. El número promedio de miembros fue mayor en su constitución y disminuyó en la finalización de la iniciativa, al pasar de 19 a 16, especialmente de mujeres, tendencia que se aplica en todas las regiones y cuyo promedio (16) estaba dentro del rango objetivo del Proyecto. Las principales razones citadas de esta disminución fueron las "naturales" (reubicación, enfermedad o muerte) o miembros expulsados (falta de participación, falta de pago de las cuotas de membresía,

descontento con los beneficios financieros recibidos o con la organización.

72. La proporción de miembros jóvenes fue en aumento, lo que sugiere que los jóvenes pueden haberse sentido atraídos por las OPP a medida que el Proyecto fue avanzando. En diferentes misiones de supervisión los jóvenes manifestaron la oportunidad que brindaba el proyecto para apoyar emprendimientos propios y de sus padres, utilizando sus capacidades y conocimientos de la educación formal y en manejo de medios tecnológicos.
73. Con respecto al liderazgo, la mayoría (94%) de las OPP de la muestra tienen un líder que fue elegido mediante un proceso democrático y la mayoría de los grupos también informan que todos sus puestos de liderazgo (presidente, vicepresidente, tesorero, secretario, vocales.) se llenaron de esta manera.
74. Una suposición clave de la teoría de cambio es que los grupos estaban bien organizados (nuevos y existentes), y esto es una indicación positiva de que esta suposición se ha mantenido. En promedio un 25% de los puestos de liderazgo de las OPP están ocupados por mujeres, aunque la proporción de mujeres líderes es menor que la proporción de miembros femeninos. Entre los desafíos destacados por las organizaciones estaba organizar a los asociados.
75. **Capital financiero.** Un objetivo clave del proyecto era fortalecer las OPP para que accedieran a otras fuentes de financiación para impulsar su crecimiento. De acuerdo a la evaluación de impacto FIDA/RIA solo el 3% de las OPP informaron haber recibido un préstamo desde 2015. Esto puede deberse al acceso limitado a los bancos en sus comunidades, pero también potencialmente debido a la falta de demanda, ya que la liquidez no se mencionó entre los principales desafíos que enfrentan las OPP.

iii) Seguridad alimentaria

76. El Informe de Evaluación de PRISMA indica que hubo mejoras en el autoconsumo de los beneficiarios en los PDN de avocado, café, cuyes, leche y huevos y que al incluirse en estas actividades a 10 735 familias beneficiarias (63,5% del total de familias beneficiarias) la meta del indicador fue ampliamente superada. (Porcentaje (50%) de familias rurales pobres que mejoran la seguridad alimentaria). Sin embargo, la Evaluación de Impacto FIDA/RIA la seguridad alimentaria no mejoró entre los miembros de las OPP, lo que puede deberse a que probablemente esta ya era alta. Sin embargo, se estima que el Proyecto mejoró la diversidad de las dietas de las familias beneficiarias sobre los hogares de control, lo que representa un impacto pequeño pero que probablemente puede estar relacionado con el mayor rendimiento y consumo de cosechas de cultivos. Además de las mejoras en la producción, especialmente en las actividades pecuarias, con las especies menores (cuyes, gallinas), la siembra de peces (tilapia), la producción de huevo, leche y miel de abeja.
77. A través de los PGT se logró 4421 viviendas saludables que incluyen cocinas mejoradas y huertos familiares, actividades que han contribuido con la mejora de la calidad de vida de las familias.

iv) Productividad agrícola

78. El PSSA promovió la diversificación de actividades productivas a través de los PDN (más de 30 líneas productivas), las cuales fueron seleccionadas por los propios productores organizados. De acuerdo con la información el SISEP todos los rubros promovidos mostraron incrementos significativos en la producción. A manera de ejemplo la producción final respecto a la producción inicial de algunos rubros creció en: 441% en huevos, 370% en cuyes, 375% en cerdos, 683% en pollos, 206% en vacunos, 70% en leche, 206% en quesos, 197% en truchas, en miel de abejas 274% en miel de abeja, 203% en palta, 570% en la granadilla. La mejora en la producción se asocia con el incremento en los servicios de asistencia técnica, el uso de prácticas de producción con mayor tecnificación (semillas mejoradas, insumos, etc.), uso de riego tecnificado, construcción de infraestructura adecuada (Ej. galpones para cuyes, gallinas y cerdos, invernaderos, etc.), que conllevaron a mejorar la productividad y producción.

v) Instituciones y políticas

79. **Instituciones.** Entre las instituciones del Estado Peruano, que han tenido una injerencia directa durante el período de ejecución del PSSA, destaca la dinámica y efectiva participación de los 85 gobiernos locales, que conforman el ámbito del proyecto, cuyos alcaldes y personal municipal han participado en los CLAR y durante las actividades de identificación de las organizaciones, canalización de sus demandas, apoyo en costos y logística y en el seguimiento a los emprendimientos. Los municipios asistidos con la metodología CLAR cuentan con un instrumento que pueden utilizar para asignar recursos de otras fuentes. Además, sus ODEL fueron fortalecidas en la prestación de servicios a las organizaciones; y en la búsqueda de información de otros proyectos que pueden ser de interés para las organizaciones creadas o fortalecidas. Del total de Municipios participantes, 39 Municipios (46% del total) emitieron ordenanzas por las cuales adoptan el mecanismo CLAR que les permite administrar hasta el 10% de su presupuesto para financiar proyectos productivos para la agricultura familiar, basados en la Ley N°30355.

80. Adicionalmente, se articuló con la FAO, juntamente con FONCODES del MIDIS, en la implementación de un piloto de Escuelas Campesinas; con el Centro Internacional de la Papa -CIP, para la capacitación y entrega de semillas certificadas a los productores; con el MINAM, en capacitación en la formulación de estrategias de zonificación económica y ecológica; y con el REMURPE. Se contó con la participación de PROCASUR, quien brindó apoyo y acompañamiento en capacitación y gestión del conocimiento, a través de las rutas de aprendizaje.
81. A nivel de las capacidades de las organizaciones de las familias se reportan mejoras en la gestión, la asociatividad, lo que ha influido en la toma de decisiones, la participación en eventos públicos y de diálogo de políticas.
82. **Políticas.** Los proyectos del FIDA en el Perú, incluyendo el PSSA han contribuido a la política pública y la función municipal. Con la promulgación de la Ley 30355 Promoción y Desarrollo de la Agricultura Familiar, se establecieron las condiciones para la institucionalización y continuidad en la operación de los CLAR, la sostenibilidad de los emprendimientos y el financiamiento de nuevos negocios de las familias de la agricultura familiar.

vi) Acceso a los mercados

83. El PSSA reportó un incremento en el volumen de producción, lo cual propició la mayor disponibilidad de productos, mejorando el autoconsumo familiar y generando excedentes para los mercados. El 100% de las organizaciones beneficiarias fortalecieron sus capacidades para el acceso a mercados (vs. meta de 80%) y 97% de las organizaciones incrementaron en al menos 30% sus ingresos (vs. meta de 50%).
84. El acceso de los agricultores a insumos de calidad y la mejora de su poder de negociación aumentó, mediante las capacitaciones, la participación en ruedas de negocio y ferias comerciales y los comités de compra que seleccionaron los insumos de mejor calidad y precio.
85. Como parte de los esfuerzos de comercialización, se realizaron ferias locales con el formato de la “Chacra a la Olla”, lo que permitió el vínculo directo de los productores con los consumidores. Los productores también participaron en ferias regionales organizadas por AGRO RURAL y también en ruedas de negocios en las ciudades de Trujillo, Chiclayo y Jaén; organizadas por el Ministerio de la Producción.
86. Entre 2015 y 2018, se realizaron 51 eventos de carácter comercial, en la que participaron 742 organizaciones de las 4 regiones que conforman el ámbito del proyecto. Se estima que el aporte del PSSA con recursos nacionales (S/.145,986 soles) fue rebasado por las ventas (S/.1,031,798) que lograron las organizaciones participantes.
87. El PSSA realizó 18 estudios de mercado en 2018, como parte del proceso de facilitación de acceso al mercado y se hizo un trabajo de desarrollo comercial de productos. Se registraron 43 marcas, vinculadas a los PDN. Se apoyó en el registro sanitario para productos perecibles, a fin de ampliar su consumo en localidades aledañas. No se logró masificar este apoyo, pero la UCP preparó a las organizaciones para que continúen con los trámites pertinentes, a fin de ofrecer productos de mejor calidad y mayor precio.
88. La evaluación de RIA confirmó que el Proyecto ayudó a los beneficiarios a mejorar significativamente su producción y ventas de ganado (incluidos productos de pescado y abejas). El valor total de la producción aumentó en un 61% para los miembros de la organizaciones beneficiarias en comparación con el grupo de control, y los miembros también aumentaron la proporción de la producción que vendieron (en lugar de consumir). Uno de los cambios presentados es que la mayoría de las ventas se realizaron en un mercado, en lugar de en la puerta de la granja/casa. (ver recuadro).
89. Según los encuestados los desafíos más comunes en el mercado fueron encontrar compradores y cumplir con sus requisitos de tiempo y calidad, en particular para las organizaciones del norte.

Mejora en las ventas de la actividad ganadera

La proporción de ganado y productos ganaderos que se vendieron en lugar de consumirse aumentó significativamente en un 5%, mientras que las cosechas vendidas (solo caso de la papa) se redujo en un 8%, lo cual se asocia con ser una fuente de subsistencia utilizada para producir alimentos.

La probabilidad de que los miembros de las OPP vendan sus productos en un mercado (alejado de la puerta o la carretera) aumentó en un 13% y en los cultivos en un 7%. Las prácticas de venta se mejoraron a través del proyecto, especialmente como resultado de la capacitación y las rutas de aprendizaje.

Fuente: FIDA/RIA. Informe de evaluación de impacto.

D.3. Igualdad de género y empoderamiento de la mujer

90. El Proyecto no contó con una estrategia definida de género, sin embargo fomentó la participación igualitaria de hombres y mujeres, sin discriminación de raza, idioma, ideología; bajo el concepto de que la igualdad de género es la participación de ambos sexos en busca del desarrollo. Este concepto permitió unir más a las familias y la comunidad social, aceptando la participación equitativa de los diferentes roles que cada género, de acuerdo a sus habilidades y capacidades, puedan aportar para mejorar sus emprendimientos y su calidad de vida.
91. El PSSA logró una participación de mujeres del 31% en los PGT (de un total de 16,200 productores); y del 37% en los PDN (19,853 productores), sobre una meta de 40% para ambos. El 34% de los hogares participantes son lideradas por mujeres jefas de hogar, sobre una meta del 20%.

Un testimonio recogido por la consultora independiente Dra. Gladys Triveño, en la Asociación de mujeres emprendedoras de Nuevo Chirimoto (Amazonas): *“Para nosotras, todos los cambios significativos que han ocurrido con el proyecto están relacionados con la organización, el conocimiento o aprendizaje, las mejoras en la producción y nuestro empoderamiento como mujeres”.* **(Rosa Mérida López Rodríguez, presidenta de la asociación).[1]**

Fuente: Dra. Gladys Triveño. Consultora.. Estudio de género.

92. Al interior de las organizaciones, el PSSA promovió el acceso de las mujeres a cargos directivos; de 10675 cargos directivos existentes, tanto en los PDN como en los PGT, el 16,6% (1776 mujeres) fueron ocupados por mujeres, lo cual obedece a factores culturales donde la mujer se desempeña más en labores domésticas, lo cual es un aspecto a mejorar en futuros proyectos.
93. Los resultados obtenidos indican que el proyecto contribuyó principalmente a dos objetivos estratégicos de la Política de Género (Gender Equality and Women’s Empowerment Policy): i) empoderamiento de las mujeres para permitir a las mujeres hombres rurales accedan a las mismas oportunidades de participar en las actividades económicas y beneficiarse de la rentabilidad, ii) habilitar a las mujeres para que mujeres y hombres tengan igual voz e influencia en instituciones y organizaciones rurales.
94. De acuerdo con los resultados de la Evaluación de Impacto FIDA/RIA, comparando al grupo tratamiento y control, la posibilidad de las mujeres beneficiarias de participar en grupos locales aumentó en 28%, y la posibilidad de participar en actividades productivas que generen ingresos aumentó en 5%. Esto sugiere que la participación de mujeres en grupos de acción colectiva, complementada con actividades productivas ha contribuido a mejorar el capital social y al incremento de oportunidades económicas para las mujeres participantes y también podría mejorar la diversificación de los ingresos de la familia. La participación de mujeres en las asociaciones productivas incrementa significativamente sus oportunidades de generación de ingresos propios, lo cual tiene efectos positivos en su rol y empoderamiento en el hogar y comunidad. Este incremento en sus ingresos también genera una diversificación en los ingresos de la familia, lo cual tiene un efecto positivo en la resiliencia de las familias. Según los resultados de la evaluación de RIA, el efecto de tener mujeres participando en las asociaciones productivas no solo benefició a las beneficiarias, sino también a otras mujeres de las comunidades que incrementaron la venta de sus productos. Por lo que es importante considerar no sólo el efecto directo, sino también el efecto indirecto en las comunidades.

D.4. Adaptación al cambio climático

95. El PSSA no incluyó en su diseño acciones ni recursos para la adaptación y/o mitigación al cambio climático; no obstante a que en el ámbito del Proyecto, la vulnerabilidad climática promedio es mayormente de nivel medio a alto. A pesar de no estar considerado en el diseño, durante la implementación el Proyecto se incluyeron algunas acciones de mitigación en los PDN y PGT como fueron la adaptación de nuevos cultivos (Ej. En Chota donde en lugar de papa se sembró maíz y alfalfa), la cosecha de agua, control de erosión, zanjales de infiltración para retener el agua de lluvia, la agro-forestería, silvo-pastura, reforestación y cosecha de agua de lluvia. Según los informes de supervisión, los grupos entrevistados reconocieron la importancia del cambio climático y la aplicación de medidas de adaptación, siendo valoradas la capacitación en el tema de parte del Proyecto y su inclusión en los PDN y PGT.

D.5. Medio ambiente y gestión de los recursos naturales

96. El Proyecto registró los logros en gestión ambiental y de recursos naturales principalmente del Componente 1: Valorización de activos de pequeños productores rurales. En este se buscó fortalecer las capacidades y competencias de los beneficiarios (as), de las asociaciones y comunidades para el manejo de los recursos naturales, mediante la implementación de PGT. Los resultados registrados en el SISEP muestran que la mayoría de los PGT incluyeron el apoyo a iniciativas de producción agrícola de monocultivo (café, cacao, plátanos, frutales) o pecuario (cuyes, cerdos, aves) con un manejo ambiental; el apoyo de actividades de recuperación y manejo de los recursos naturales (reforestación, zanjales de infiltración, mantenimiento de la infraestructura hídrica, conservación de suelos, otros) y el mejoramiento de los activos del hogar. Los PGT en su mayoría involucraron la obtención de ingresos para las familias, aunque no estaba previsto en el diseño, lo cual incentivó la participación de los

beneficiarios.

97. Uno de los logros principales fue la siembra de 5263 has forestales (pino y eucalipto) directamente por el Proyecto, con aproximadamente 1211 has, mayormente en Cajamarca (68%) y de 246 has plantadas en alianza con los gobiernos locales en Cajamarca (100%). En la protección del recurso agua el Proyecto logró financiar 306 micro reservorios en la Provincia de Chota, Cajamarca, para la irrigación de plantaciones de pastos, frutales, hortalizas, café, tara, avena, papa, arveja, beneficiando a 403 familias. En Huarochirí se financiaron 33 micros reservorios, para el riego de cultivos de manzana, pala, alverjas, habas y plantaciones forestales, que beneficiaron a 256 familias. Además de 1875 has de pastos cultivados, 794 has de mejoramiento de suelo agrícola, a través de la implementación de composteras y la elaboración de compost y humus naturales, que contribuirá al incremento de la productividad; 202 has de manejo de agua y riego por aspersión y sistemas básicos de riego tecnificado.
98. El manejo de los recursos naturales y ambiente de forma sostenible ha mejorado en el área objetivo del proyecto (buenas prácticas agrícolas, conservación de agua, suelo, conservación de bosques, entre otros). No se registraron impactos negativos en los recursos naturales y el ambiente, a través de las inversiones realizadas, siendo incorporados en los PDN y PGT la valoración ambiental y las medidas de mitigación. Este tema no fue reportado debidamente en el Proyecto y se considera hubiese sido necesario haber realizado evaluaciones sobre el mismo, para retroalimentar al equipo territorial y del NEC.

D.6. Focalización y alcance

99. Las acciones del Proyecto se concentraron en los territorios priorizados (85 municipios) por el Gobierno, según criterios de pobreza.
100. El grupo beneficiario estuvo constituido por familias rurales pobres. Estas familias aplican la diversificación de cultivos y otras actividades rentables como estrategia de mitigación de los riesgos económicos asociados a externalidades negativas (eventos climáticos extremos, caída de los precios y de la demanda, otras) y el emprendimiento desarrollado con el PSSA vino a mejorar sus ingresos. En general, las familias corresponden a la tipología de agricultores familiares (subsistencia, intermedia), que poseen parcelas (tituladas, arrendadas o en posesión) cuya superficie está entre 0,5 ha (Sierra) y 20 ha (Selva).
101. **Cambios en la población objetivo.** Con la modificación presupuestaria durante la negociación, donde se reduce la fuente FIDA se vio la necesidad de ajustar la cantidad de PGT, PND y Perfiles, por lo cual el número total de familias debió ser ajustado a 47 440 familias, para una reducción de 8 060 familias. Además, en un inicio las organizaciones de productores se conformaron con grupos menores de 20 familias, pero luego de la RMT se definió un mínimo 10 familias por grupo, para un mayor empoderamiento e inclusión. Tomando en cuenta la disminución en el número de miembros por grupo la meta de familias pasó a ser de 39 188 se logró una participación de 36 053 familias (92% de familias de la meta ajustada), incluyendo 10,083 familias que acceden a los ahorro y micro seguros de vida. Del total de familias un 55% participó a través de la ejecución de 1166 PDN, siendo el promedio de miembros por grupo de 17, mientras que en los PGT la participación fue del 45% restante, pero con una mayor inclusión de miembros, debido a la participación de grupos comunales, para un total de 16 200 familias con 359 PGT (Cuadro 3).

102. Cuadro 3. Cobertura de familias por Iniciativa

Descripción	N° de Iniciativas	Familias Participantes		
		Mujeres	Hombres	Total
Planes de gestión territorial (PGT)	359	4980	11220	16,200
Planes de negocios (PDN)	1166	7286	12567	19,853
PGT de consolidación	74	780	1609	2,389
PDN de consolidación	518	2659	4135	6,794

Asociaciones de segundo nivel	11	120	322	442
Totales	2,128	12,266	23,787	36,053
Nota: Los planes de consolidación, las asociaciones de segundo nivel y las familias participantes pertenecen al grupo de PGT y PDN.				

103. El PSSA realizó una **correcta focalización del área geográfica y de la población objetivo**, según criterios de pobreza y auto focalización. Durante la implementación, se ajustaron medidas para asegurar la participación de la población objetivo (cantidad de beneficiarios por grupo y el monto de la inversión del PDN), por lo que se considera que **la focalización fue satisfactoria**.

D.7. Innovación

104. El Proyecto escaló innovaciones a la población objetivo y el territorio de intervención, que venían siendo aplicados en otros proyectos con financiamiento FIDA e incluyen principalmente: concursos participativos para acceder a recursos públicos; transferencia de recursos para ser gestionados directamente por las organizaciones, contratación directa de asistencia técnica por las organizaciones, implementación de buenas prácticas productivas (Ej. Producción de cuyes estabulados, siembra de peces, transformación de leche en yogur y quesos, mejora de sistemas de estabulación de cerdos, producción de alimentos para uso animal, etc.), y mayor control social por las organizaciones. En el tema comercial destaca la participación de las organizaciones en ferias comerciales y ruedas de negocios promovidas por el Ministerio de la Producción, en Jaén, Trujillo y Chiclayo.
105. El Proyecto implementó once asociaciones de segundo nivel para la prestación de servicios a sus asociados y otros, en un territorio más amplio, como parte de su estrategia de sostenibilidad, generando una posibilidad real de ir gradualmente convirtiéndose en empresas productivas rurales, según el marco de la "Ley de promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas Ley N°29482". Las innovaciones desarrolladas en este Proyecto fueron bien documentadas y han sido incluidas en el proyecto AVANZAR Rural que será implementado a partir del segundo semestre de 2020. Los factores que contribuyeron al éxito de las innovaciones fueron: apropiación previa de la innovación o buenas prácticas, por parte de las organizaciones, al tener la oportunidad de realizar visitas de intercambio para conocerlas y donde se promovió un aprendizaje campesino a campesino, asistencia técnica brindada de buena calidad, incluyendo asistencia técnica especializada en caso de productos nuevos (Ej. producción de granadilla, donde se trajo a especialistas en el cultivo de Ecuador), creciente interés por agregación de valor a la producción primaria y confianza en el proyecto.

D.8. Ampliación de escala

106. La diversidad de innovaciones en tecnologías y buenas prácticas introducidas por el Proyecto en el territorio están generando un efecto multiplicador en las mismas organizaciones como en otros grupos o familias no atendidas por el Proyecto. A manera de ejemplo: (i) en los ejes temáticos más recurrentes en los PGT: manejo de agua y conservación de suelos han creado una demanda entre los productores participantes por seguir generando valor en estos activos. (ii) Los esfuerzos de acompañar las iniciativas de inclusión financiera, han permitido sensibilizar a más de 5 mil actores que hoy en día tienen una cuenta de ahorro. (iii) Las organizaciones creadas y fortalecidas por el proyecto son potenciales unidades intervención para otros proyectos promovidos por el sector público y, eventualmente, por el sector privado. (iv) Las buenas prácticas promovidas por el proyecto en las organizaciones han generado un efecto multiplicador. Las propias organizaciones están realizando reinversiones con sus utilidades a fin de crecer y capitalizar sus iniciativas. Por otro lado, algunas organizaciones se están vinculando con AGROIDEAS y PROCOMPITE del MINAGRI para obtener mayores recursos y continuar avanzando en la consolidación de sus activos e ingresos. (v) El mercado de servicios de asistencia técnica y extensionismo se ha dinamizado respecto a los productos con mayor incidencia entre los planes de negocio. Los ejes temáticos más recurrentes en los PGT: manejo de agua y conservación de suelos han creado una demanda entre los productores participantes por seguir generando valor en estos activos y (vi) Los municipios asistidos con la metodología CLAR cuentan con un instrumento que pueden utilizar para asignar recursos de otras fuentes. Además, se ha creado una demanda para sus ODEL que se busca canalicen la información de otros proyectos que pueden ser de interés para las organizaciones creadas o fortalecidas.
107. A fin de consolidar y ampliar los efectos del Proyecto, FIDA y el Gobierno de Perú han aprobado el proyecto AVANZAR Rural que será implementado en los mismos departamentos del PSSA y en una provincia de Ancash. La nueva operación ampliará el enfoque del PSSA, el cual se ha revisado para conocer las lecciones aprendidas, de esta forma se dará mayor énfasis a la promoción de circuitos económicos, incremento de la competitividad, acceso a mercados más sofisticados, y promoción de innovaciones financieras y tecnológicas, a fin de fortalecer y ampliar los

resultados obtenidos por el PSSA.

E. Evaluación de la eficacia del proyecto

108. Al 31 de diciembre de 2019, el PSSA ejecutó USD 32,98 millones, equivalentes al 98,9% de los recursos planificados. Los desembolsos del crédito y de los recursos nacionales alcanzaron un 99,85% y un 97,35% respectivamente. El proyecto requirió de una extensión de 18 meses para completar las actividades y ejecutar los recursos, principalmente de la fuente nacional. La evaluación de resultados de PRISMA incluyó un análisis de la eficiencia, basado en: i) la inversión realizada en los PDN según los costos promedio de cada unidad de producción, ventas y autoconsumo lograda en los PDN, la cual corresponde a lo planificado.
109. Se obtuvo una TIR del 33% (tasa de descuento de 10%); la relación beneficio-coste de 3,69 y un VAN de USD 117 662 569. En el diseño del proyecto, realizado en el año 2012, la TIR fue de 47% en base a un análisis de modelos matemáticos, hipotéticos, que no son 100% comparativos

E.1. Costos y financiación del proyecto

110. El presupuesto de inicio fue de USD 40,21 millones, el cual sería financiado en un 49,7% por FIDA, 36,8 % por el Gobierno nacional, 4,5% por los Gobiernos locales, y 9% por los beneficiarios. De acuerdo con el informe de la RMT, la disponibilidad de recursos establecida en el diseño varió de un monto original de USD 40,3 millones a un monto final de USD 38,4 millones. Esta variación se dio por varios factores: i) el diferencial, cambiario que afectó los recursos de crédito disminuyendo en USD 1,85 millones, pasando de USD 20 millones a USD 18,1 millones; ii) no se contó con los recursos provenientes de los gobiernos locales por USD 1,82 millones; iii) los recursos ordinarios provenientes del Gobierno Nacional pasaron de USD 14,6 millones a USD 11,9 millones. Del presupuesto ajustado, al 31 de diciembre de 2019, el PSSA ejecutó USD 32,98 millones, equivalentes al 98,9% de los recursos planificados.
111. **Desembolsos.** Los desembolsos del crédito y de los recursos nacionales alcanzaron un 99,85% y un 97,35% respectivamente. El saldo del crédito devuelto al FIDA fue de USD 25 300.
112. **Ejecución financiera por componentes.** El presupuesto inicial del **Componente 1 Valorización de activos de pequeños productores** fue de USD 9,63 millones (24% del costo total), los cuales serían financiados en un 47% por FIDA, un 42% por el GOP y un 11% por los Gobiernos Locales. No se estimaron aportes financieros de la población objetivo, sin embargo, para su participación en los PGT realizaron una contraparte en especie de 20% del valor de la transferencia otorgada. Una vez actualizado el valor del presupuesto según el diferencial cambiario y según los cambios en actividades el presupuesto real del componente pasó a USD 6,37 millones, de los cuales **se ejecutaron USD 6,40 millones (100,6%)**. Los gobiernos locales no aportaron recursos en efectivo, sin embargo, estos participaron activamente en las actividades del componente (promoción, organización y legalización de grupos, organización/logística de concursos, acompañamiento técnico, entre otros).
113. El presupuesto original del **Componente 2 Acceso a Servicios Financieros y no Financieros** fue de USD 22,79 millones (57% del costo total). El FIDA sería el principal financiador, con un 67%, seguido por el aporte en efectivo de los beneficiarios estimado en un 17%, el Gobierno central con un 12,8% y los Gobiernos municipales con un 3,9%. Con la actualización del presupuesto a valores reales el monto del presupuesto ascendió a USD 17,68 millones, siendo **la ejecución al 31 de diciembre de 2019 de US 17,27 millones (97,7%)**. El gasto se destinó a financiar las siguientes actividades, según su orden: servicios de asistencia técnica a través de los PDN, la capacitación y valoración de activos para la articulación de mercados, los servicios financieros (capacitación), el apoyo a la asociatividad (segundo grado) y el liderazgo comunal.
114. En el **Componente 3 Capacidades para el desarrollo local con enfoque territorial** el monto original fue de USD 3,11 millones, siendo ajustado a su valor real a USD 2,92 millones. La ejecución del presupuesto fue de USD 2,89 millones (99,3%).
115. El **Componente 4 Gestión del Proyecto**, pasó de USD 4,68 millones en el diseño a un valor de USD 6,39 millones, siendo financiados principalmente por el Gobierno nacional, lo que no afectó su valor real por la tasa favorable de cambio del dólar a soles. El incremento en el presupuesto obedeció al compromiso del gobierno para garantizar la operación del Proyecto, así como para cubrir los gastos operativos durante el período de la extensión.
116. El Proyecto realizó un cambio significativo en la asignación presupuestaria por categorías. Por solicitud de MINAGRI/AGRO RURAL, la totalidad de los recursos del crédito se trasladaron a la categoría de incentivos, para el financiamiento de PGT y PDN. Además se realizaron cambios denominados “no sustanciales”: i) Cancelación de las actividades de formulación de perfiles de negocios y apoyo a la formalización de la ciudadanía, la primera porque el monto asignado a cada perfil fue muy bajo en relación con el valor de mercado y la segunda porque el DNI y registro de partidas de nacimiento, lo está realizando el órgano competente (RENIEC). ii) Cambio en los recursos no

utilizados de actividades de divulgación y promoción del Proyecto para financiar la línea de base.

117. La evaluación de resultados de PRISMA incluyó un análisis de la eficiencia, basado en: i) la inversión realizada en los PDN según los costos promedio de cada unidad de producción, ventas y autoconsumo lograda en los PDN. En promedio, una unidad de producto costó S/ 2.91. producir un kg de huevos costó S/ 4.86. Considerando que el valor de un kg de huevos en el mercado oscila entre los S/ 5 y los S/ 6, se estimó que el costo promedio del PSSA se encuentra en un nivel razonable. ii) los costos unitarios de los productos a nivel de componente. Así, el costo de generar una organización de productores es de S/ 6,246; el costo promedio por PDN fue de S/ 10,938 y el de un PGT fue de S/ 28,295. Asimismo, el costo calculado promedio de abrir una cuenta de ahorros o corriente en un banco fue de S/ 347, valores que se encuentran dentro de lo programado.

E.2. Calidad de la gestión del proyecto

118. Los retrasos iniciales en la implementación asociados con el cumplimiento de los habilitantes para la ejecución (Manual de Operaciones, diseño de evaluación y línea de base, la contratación del Coordinador y otro personal de la UCP) afectaron la gestión del Proyecto al inicio. Superados estos limitantes la gestión fue eficiente, lo cual se respalda con la estabilidad y calidad técnica del personal, la continuidad del coordinador y otro personal clave (se contó con dos Coordinadores Ejecutivos, siendo el último reclutado desde el 2016 hasta el cierre del Proyecto y dos administradores). El personal de la UCP estuvo conformado por 52 personas que laboraron en forma permanente, durante el periodo de ejecución del PSSA, además, durante el periodo 2015/2017 se contrató 85 facilitadores municipales, como personal eventual, para apoyar las actividades del componente 3 y estaban adscritos a los gobiernos locales del ámbito de intervención, fortaleciendo la respuesta de los gobiernos municipales y su apropiación al Proyecto.
119. La coordinación fue valorada como eficiente, con liderazgo y respeto a los subalternos. El personal contratado se seleccionó según procesos competitivos y transparentes. Los funcionarios disponían de sólidos conocimientos para el manejo de sus funciones y su desempeño fue valorado por su profesionalismo y alto compromiso hacia el logro de los resultados y objetivos.
120. El personal de las Direcciones y Agencias Zonales de AGRORURAL correspondió con lo planificado en cada Dicho personal mantuvo una relación directa con el Coordinador Ejecutivo del Proyecto, manteniéndose excelentes relaciones de coordinación, cooperación y respeto mutuo. Las Agencias Zonales (AZ) fueron dotadas de movilización (motocicletas, autos) para el desempeño de sus funciones. La mayoría de las AZ presentaron limitaciones en el acceso a servicios de internet y teléfono, lo cual limitó en algunos casos la comunicación y las actividades de seguimiento. El cambio en la estrategia de atención basada en dos coordinadores distribuidos por territorios y no por componentes fue valorado como positivo para la coordinación y articulación de acciones entre componentes.
121. El equipo del Proyecto mostró una alta apertura y compromiso al cumplimiento de las recomendaciones de la supervisión y las evaluaciones del Gobierno y del FIDA, manteniendo una coordinación, comunicación constante y un diálogo constructivo, tanto en forma individual como a través del Comité Directivo del Proyecto.

i) Adquisiciones y contrataciones

122. Las adquisiciones del Proyecto fueron de dos tipos:

- Adquisiciones con recursos del crédito que abarcaron la mayor parte de las inversiones realizadas por las organizaciones y cuyos procedimientos estaban definidos en la estrategia de intervención. Estas se caracterizaron por seguir los procedimientos establecidos en el MOP, incluyendo procesos transparentes y participativos, comités de compra y de control social, registro ordenado de la documentación. Durante las supervisiones este proceso fue reconocido por las organizaciones como un aprendizaje y un modelo de inclusión y confianza hacia los miembros de la organización. El modelo de adquisiciones y compras corresponde con una experiencia escalada de otras iniciativas implementadas por el FIDA en el Perú.
- Adquisiciones de bienes y servicios con recursos ordinarios (capacitación, contratación de personal, gastos operativos, etc) financiados con recursos ordinarios y que siguieron la con normativa nacional (Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Estado). El Proyecto estableció los procedimientos para estos tipos de adquisición en el MOP. De acuerdo con los informes de supervisión los procesos de contratación de bienes y servicios realizados por la UCP/NEC tenían los soportes de acuerdo con lo establecido (constitución de los comités de selección, TDR, conformidades para publicación, cotizaciones, evaluaciones). El proyecto mantuvo un archivo documental apropiado de los mismos.

123. Los respectivos Planes Anuales de Contrataciones (PAC) 2014-2019 fueron presentados como parte del POA, de forma apropiada.

ii) Seguimiento y evaluación y gestión de los conocimientos

124. **Seguimiento y evaluación.** El PSSA puso en funcionamiento un sistema de seguimiento y evaluación (SISEP) desconcentrado y geo referenciado y un sistema de gestión administrativa (SISGA), los que fueron alojados en el servidor de AGRO RURAL. Su función fue registrar, ordenar y almacenar la información técnica y financiera, la estadística y las liquidaciones pertinentes, entre otros. En los módulos del SISEP se registraron a los beneficiarios del Proyecto, los planes financiados y sus liquidaciones (PGT, PDN), los participantes en los diferentes talleres (educación financiera, líderes, mujeres, entre otros), registro de ahorristas, seguros de vida, ganadores de los premios de sorteos, participación de los beneficiarios en las ferias organizadas por los gobiernos locales y el proyecto.
125. El PSSA realizó el estudio de línea de base (2018) y la RMT (2018). El atraso en la elaboración de la línea de base se debió al arranque tardío de 18 meses, al cambio en el Coordinador del proyecto y a la solicitud de centrar las actividades en las inversiones para mostrar mayor ejecución. En el 2019 el Proyecto fue seleccionado por FIDA/RIA para una evaluación de impacto y el Proyecto realizó una evaluación de resultados complementaria, a través de la empresa PRISMA.
126. De acuerdo con opiniones del equipo del Proyecto recopilados durante las misiones de supervisión, la información registrada en el sistema fue efectiva para apoyar la gestión, al servir para el control y seguimiento de los avances de las metas programadas en los POA, reportar en los informes semestrales los avances y logros alcanzados en cada periodo, alertar en caso exista duplicidad de beneficiarios, controlar el tiempo de ejecución de los planes de acuerdo, con la fecha de la firma del convenio de donación con cargo, y otros datos relevantes para el monitoreo de las actividades.
127. **Gestión del conocimiento.** El PSSA elaboró múltiples publicaciones o “cajas de herramientas” para contribuir con el aprendizaje por parte de las organizaciones participantes, a quienes se les ha distribuido materiales para el cultivo y crianza de animales, así como para el fortalecimiento de la asociatividad, el liderazgo, género y el emprendedurismo. En la página web de AGRORURAL se cuenta con un mapa del Perú con la identificación del ámbito del PSSA, en la que se presenta información geo referenciada y una ficha técnica, con datos relevantes de las organizaciones y sus respectivos emprendimientos o iniciativas financiadas (agrorural.gob.pe/sisep/). El PSSA también contó con un canal en YouTube, en donde se encuentran los principales videos de las organizaciones financiadas, filmadas directamente en campo (buscador: proyecto sierra y selva alta).

E.3. Calidad de la gestión financiera

128. **Gestión** El PSSA implementó, procesos y procedimientos claros, a partir de experiencias previas del país en la ejecución de proyectos financiados por el FIDA, lo que aunado con la adecuada selección de profesionales que contaban con el apropiado nivel de conocimientos y experiencia sobre el manejo de financiamientos externos en aspectos administrativos, financieros, adquisiciones y presupuesto, permitió una gestión financiera de calidad. La autonomía, otorgada por la modalidad de Núcleo Ejecutor Central-NEC^[1] permitió que los cambios políticos y administrativos no afectaran sustancialmente la gestión del Proyecto.
129. El equipo financiero, contratado por periodos anuales, renovables de acuerdo con evaluaciones de desempeño, se mantuvo estable, con un solo cambio en el cargo del administrador, por renuncia del titular inicial. El equipo fue conformado por un administrador, un contador general, un tesorero y dos apoyos administrativo-contables con funciones delimitadas para un eficaz control, una ejecución transparente de recursos que incluyó un proceso ágil de transferencia bancaria directa a las organizaciones, lo cual contribuyó a generar confianza en los usuarios de los servicios del Proyecto.
130. La ejecución del presupuesto se realizó de acuerdo con los planes operativos anuales (POA) y sus reprogramaciones, los cuales cumplieron con los trámites de aprobación. Aun cuando los desembolsos de los recursos de financiación iniciaron con un retraso de 18 meses debido a la dificultad del cumplimiento de las condiciones previas, en general, el PSSA contó con una adecuada disponibilidad de recursos tanto de fuente FIDA (ROOC) como de la Nación (RO), salvo en 2017, año en que inicialmente la asignación de RO fue menor que la requerida, situación que fue rectificada dentro del mismo periodo sin afectar la ejecución del Proyecto.
131. El Proyecto solicitó la ampliación de la asignación autorizada inicialmente establecida pasando de USD 2 millones a USD 4 millones, los cuales fueron depositados en la cuenta del Banco de la Nación (Banco Central). El PSSA tramitó 25 solicitudes de desembolso (26 consecutivo FIDA) por USD 1,02 millones. La asignación autorizada fue justificada en su totalidad, habiéndose requerido realizar un reintegro al FIDA por el saldo no ejecutado de USD 51,18 mil, siendo la ejecución de un 99,49 %.
132. El Proyecto diseñó y aplicó el software Sistema de Gestión Administrativa (SISGA) que integraba módulos para la gestión financiera, lo cual le permitió contar con un sistema contable adecuado a las exigencias tanto de AGRORURAL, MEF y FIDA. A través del sistema el proyecto logró: i) agilizar las transferencias de recursos tanto hacia las organizaciones como a los proveedores, consultorías, pagos de remuneraciones; ii) registrar los ingresos y egresos, desagregado por actividad, fuente de financiamiento y oficina zonal; iii) controlar la utilización de los tipos de cambio de las monetizaciones para elaborar las solicitudes de desembolsos y, iv) emitir los estados financieros específicos para el Proyecto, en soles y dólares, para el FIDA.

133. PSSA cumplió razonablemente con las obligaciones y cláusulas establecidas en el convenio de financiación No. I-884-PE (FIDA), carta al prestatario y el Manual Operativo del Proyecto en lo relacionado con la gestión financiera y contable, dentro de los cuales se resalta la presentación de los Informes financieros y de auditoría dentro de los plazos establecidos para tal fin.
134. El Proyecto envió al FIDA, en tiempo, los informes de auditoría correspondientes a la ejecución de los años 2014 al 2019; todos con opinión de razonabilidad sin salvedades. En ellos se estableció que el proyecto contó con procedimientos contables y de control interno adecuado; los gastos presentados fueron declarados admisibles y el seguimiento a las observaciones por parte de los auditores concluyó que fueron implementadas las acciones de mejora. La selección de las empresas auditorías que realizaron las auditorías externas anuales se efectuó por la Contraloría General de la República, de acuerdo con la normativa vigente en el Estado Peruano.
135. El PSSA no realizó adquisiciones significativas que ameritaran procesos de licitación (a excepción de la compra de vehículos); la mayor parte de las compras se centraron en eventos de capacitación e insumos operativos. Se transfirió un vehículo (reposición de camioneta) y algunos equipos de oficina que habían sido adquiridos mediante concurso público. Para el cierre del Proyecto, AGRORURAL emitió una resolución para la conformación de un comité de transferencia, con el apoyo de las direcciones de Contabilidad, Patrimonio y Archivo General para la coordinación del cierre del Proyecto. Se realizó: i) la transferencia de los saldos de las cuentas bancarias a AGRORURAL y procedió a su cierre de cuentas; ii) el traslado de los derechos de los activos a AGRORURAL, mediante acta; iii) el traspaso de los archivos documentales e información del sistema SISGA a AGRORURAL, dando cumplimiento a los compromisos del convenio de financiación.

E.4. Tasa interna de rendimiento del proyecto.

136. Para calcular la tasa interna de retorno del Proyecto, se partió de los siguientes supuestos: (i) se tomaron los costos considerados en la evaluación económica que le otorgó la viabilidad al proyecto, (ii) se mantuvieron los beneficios incrementales del Componentes RRNN y PERF, (iii) se revisaron/actualizaron los beneficios incrementales de los PDN obtenido por el proyecto, tomando en cuenta los costos y precios de venta promedio de cada producto tanto en la situación sin proyecto y con proyecto, con base en la información fue proporcionada por el PSSA (Informe de cierre. Diciembre 2019), (iv) la tasa de descuento fue del 10% y (v) el horizonte de evaluación de 10 años. Bajo estos supuestos se obtuvo una TIR del 33%; la relación beneficio-costos de 3,69 y un VAN de USD 117 662 569 (Anexo). En el diseño del proyecto, realizado en el año 2012, la TIR fue de 47% en base a un análisis de modelos matemáticos, hipotéticos.

F. Desempeño de los asociados

F.1. Desempeño del FIDA (calidad de la supervisión y el apoyo a la ejecución)

137. **El desempeño de los socios, fue muy satisfactorio.** Los mecanismos de coordinación establecidos (CCP, UCP/NEC) operaron eficientemente, al realizar un seguimiento continuo a través de diferentes recursos (misiones de supervisión y apoyo a la implementación, visitas de seguimiento, revisión de cartera por el MEF, revisión de la cartera y COSOP por el FIDA, etc.), siendo las medidas propuestas oportunas y adecuadas a las problemáticas presentadas por el Proyecto. El FIDA mantuvo un desempeño eficiente tanto en el diseño como en la supervisión y apoyo a la implementación. La gestión financiera del préstamo, las adquisiciones y contrataciones fueron revisadas y correspondieron con lo establecido en el convenio de financiación. La relación con el Gobierno y la UCP/NEC se desarrolló en un ambiente de cooperación, coordinación y apoyo mutuo, favoreciendo la presencia de la Oficina Andina y del Cono Sur en el Perú.
138. El FIDA mantuvo un programa continuo de acompañamiento al proyecto a través de las misiones de supervisión, misiones de seguimiento y comunicación continua con el proyecto. La presencia de la Oficina Sub-Regional de FIDA en el Perú favoreció la vinculación diaria con el Proyecto, lo cual se vio reforzada por las buenas relaciones y cooperación recíproca. La UCP fue diligente en la respuesta a las medidas acordadas en las misiones de supervisión, las cuales fueron consideradas pertinentes, oportunas y adecuadas a las problemáticas presentadas por el Proyecto. La calidad de la labor del FIDA en apoyo a la ejecución y fomento de las capacidades durante la ejecución del Proyecto fue valorada como muy satisfactoria por la UCP y las agencias socias (AGRORURAL, MINAGRI, MEF), quienes veían como positivo realizar la ejecución con el acompañamiento del FIDA.

F.2. Desempeño del Gobierno

139. Las principales instituciones públicas vinculadas con el diseño e implementación fueron:

- **Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.** Fue un actor relevante para el Proyecto, dentro de sus acciones sobresalen: i) La participación en el proceso de formulación y evaluación del Proyecto de Inversión Pública (PIP);

ii) Acompañamiento continuo (Dirección General de Tesoro Público y Endeudamiento Externo y la Dirección General de Inversiones Públicas), proporcionando una respuesta adecuada, dando recomendaciones y apoyando las propuestas de modificaciones y ajustes que surgieron en la ejecución del Proyecto; iii) su participación activa en las misiones de supervisión y apoyo a la implementación del FIDA, la RMT y en las sesiones del CCP permitió dar cumplimiento a los protocolos para la adecuada ejecución y control de los recursos; iv) como responsable de los aspectos presupuestales previamente definidos en el Sistema Nacional de Programación Multianual y Gestión de Inversiones, el MEF avaló el requerimiento anual de recursos para el Proyecto, y se comprometió a la normalización del flujo de los recursos según fuentes, lo que contribuyó a mejorar el desempeño del proyecto. La Dirección General de Endeudamiento y Tesoro Público del MEF también demostró su compromiso con el Proyecto al procurar la oportuna disponibilidad de recursos de crédito en las cuentas especiales, a partir de la ágil autorización de las solicitudes de desembolsos, el apoyo para la aprobación de las reasignaciones y enmiendas que permitieron la adecuada ejecución del crédito. Un recurso valioso implementado por el MEF fue la revisión de cartera, ejercicio que se realizó anualmente, donde se dio participación activa al FIDA.

- **Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI.** A través del Viceministerio de Infraestructura Agraria y Riego, administra el Proyecto, de cuya ejecución se encargó a AGRO RURAL. Se destacaron dentro de las acciones de MINAGRI: i) la participación como presidente del CCP proporcionando lineamientos para la ejecución del Proyecto; ii) el control continuo (semanal, mensual) de la ejecución del Proyecto desde sus áreas funcionales; iii) el trámite de bases con la Contraloría para la contratación de la auditoría externa al Proyecto; iv) el acompañamiento a las Misiones del FIDA incluyendo participación en las visitas a beneficiarios en la región y la verificación del cumplimiento de las medidas que se acordaron en ellas; vi) la de vigilar el cumplimiento de las cláusulas del convenio relacionadas con la ejecución del Proyecto, entre otras. Su desempeño fue ajustado a sus funciones permitiendo la ejecución del Proyecto de manera armónica y articulada con las demás instituciones del Gobierno. El MINAGRI calificó al proyecto como un proyecto estratégico, cuyos indicadores respondían a indicadores nacionales. Su acercamiento con las organizaciones beneficiarias de los servicios del Proyecto permitió ratificar el compromiso del Gobierno con las comunidades rurales.
- **Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural - AGRO RURAL,** la agencia ejecutora del MINAGRI, fue designada en el convenio de financiación como Organismo Responsable del Proyecto. A través de sus direcciones dio apoyo directo permanente a la UCP, en aspectos estratégicos, técnicos y financieros. Como agencia para ejecución de proyectos, AGRO RURAL: i) contribuyó a superar inconvenientes encontrados en el curso de la implementación y fortaleciendo su capacidad operativa; ii) acompañó diferentes procesos de convocatoria para ejecutar las diferentes actividades del Proyecto; iii) realizó el seguimiento de los procesos de planificación, presupuestarios y de ejecución de actividades en el campo, como también el control de la ejecución financiera y de gestión técnica a través de la Dirección de Desarrollo Agrario, la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, la Oficina de Administración y la Oficina de Control Interno, entre otras; iv) apoyó los procesos de ajuste en aspectos administrativos, financieros y técnicos del proyecto; v) facilitó la realización de las auditorías externas del Proyecto. Su participación en la implementación del Proyecto permitió a la UCP ejecutar con autonomía las diversas actividades, lo cual aunado al control ejercido sobre la utilización de recursos permitió una transparencia sobre las inversiones. Es importante resaltar su apropiación y compromiso con los resultados, así como en la sostenibilidad del Proyecto, lo cual también se refleja en el interés de una nueva operación con el FIDA para consolidar y escalar los resultados, la cual fue aprobada por el FIDA y el gobierno peruano.
- **Unidad de Coordinación del Proyecto - UCP,** operó bajo el mecanismo de NEC lo que le facilitó una gestión ágil y oportuna de los recursos financieros. El trabajo de la UCP fue altamente satisfactorio, con una estructura adecuada y estable lo cual le permitió cubrir de manera eficiente las tareas de planificación, administración, ejecución técnica y financiera, tanto a nivel central y como en los territorios. Al interior de la UCP no se presentó mayor rotación de personal ni a nivel de la coordinación (solo se presentó un cambio de Coordinador), como en la mayoría de los responsables de los componentes, (salvo el cargo de administrador por renuncia del titular). Esto evitó los trastornos que se ocasionan en actividades de cambios, principalmente relacionados con los tiempos y costos relacionados con la curva de aprendizaje. Dentro de los aspectos a destacar están: i) El proyecto se desarrolló con apoyo de las Agencias Zonales, lo que permitió vincularse de cerca con los beneficiarios en la ejecución de sus proyectos; ii) el seguimiento permanente a los planes operativos permitió el flujo de información sobre el avance de la ejecución y se controló la ejecución de recursos, a través la legalización de los fondos entregados con la asistencia de técnicos zonales; iii) se continuó con la aplicación de los esquemas de asignación de recursos en convocatorias públicas (CLAR) afianzándose la cultura de la transparencia en la adjudicación de recursos y fortaleciéndose los ejercicios de *veeduría ciudadana* y iv) se fortalecieron las capacidades de las organizaciones para la ejecución directa de recursos.

F.3. Desempeño de otros asociados (incluidos los cofinanciadores)

140. Un resultado importante del Proyecto es el alcanzado con los gobiernos municipales para la promoción, capacitación, organización, financiamiento y sostenibilidad de los CLAR en los 85 municipios atendidos (100% de la meta). Además las municipalidades cumplen un rol importante en la sostenibilidad de los emprendimientos y de las organizaciones. No obstante, el aporte financiero en efectivo, de las municipalidades previsto en el diseño no se obtuvo, su participación fue muy cercana al Proyecto, mostrando un alto compromiso. Los Gobiernos locales se vieron beneficiados con el fortalecimiento de las ODEL, la capacitación al personal, su visibilización ante las organizaciones, disponibilidad de instrumentos y estudios, entre otros.

141. El Proyecto no desarrolló una estrategia fuerte de fomento de alianzas con los sectores privado y público, que favoreciera la sostenibilidad, el apalancamiento de recursos, el intercambio de experiencias entre otros. Esto probablemente está asociado con la baja coordinación interinstitucional e intersectorial y también con la falta de mecanismos de coordinación con el sector privado.

G. Evaluación de la sostenibilidad

142. El PSSA implementó de forma implícita dos **enfoques de sostenibilidad**: i) Enfoque programático, cuyo elemento común de sostenibilidad es el “largo plazo”. De acuerdo con el Coordinador del Proyecto este enfoque se ha cumplido en tanto el grupo objetivo (familias de pequeños productores rurales pobres) ha aplicado en el tiempo (varias cosechas o periodos) las tecnologías, mejores prácticas e innovaciones promovidas a través de los PGT y PDN y actividades financieras; además, durante la evaluación de resultados de PRISMA se observó que la mayor parte de las organizaciones entrevistadas mantienen los ingresos de la actividad productiva realizada con el Proyecto. Las propias organizaciones están realizando reinversiones con sus utilidades a fin de crecer y capitalizar sus iniciativas. Por otro lado, al finalizar el Proyecto se observó que algunas organizaciones se estaban vinculando con AGROIDEAS (Programa de Compensaciones para la Competitividad del MINAGRI) y PROCOMPITE (fondo estatal para el financiamiento productivo) para obtener mayores recursos y continuar avanzando en la consolidación de sus activos e ingresos; y ii) Enfoque de escalamiento (scaling-up), donde el “alcance” de los efectos o beneficios del Proyecto, ha alcanzado a los beneficiarios directos (familias de pequeños productores rurales pobres). Durante la implementación fue común observar la participación de los miembros de la familia en las iniciativas productivas. No se cuantificó si otros grupos distintos del grupo meta original, han asumido en forma duradera las tecnologías y mejores prácticas introducidas, por su propio interés.
143. El PSSA basó su estrategia en los siguientes elementos, según dimensión: **Sostenibilidad institucional**: articulación con gobiernos locales, por su rol en la ejecución de proyecto y en las políticas de participación y asignación de recursos (CLAR); fortalecimiento de las ODEL de los gobiernos municipales para el acompañamiento a las organizaciones (sostenibilidad institucional); **Sostenibilidad social**: compromiso de los beneficiarios, corresponsabilidad, creación de organizaciones de segundo nivel, apropiación por la comunidad; la consolidación de emprendimientos (PGT y PDN) con mayor potencial, por medio de un segundo financiamiento; el fortalecimiento comercial (promoción, etiquetado, participación en ferias y encuentros comerciales); **Sostenibilidad política**: compromiso, mayor visibilidad y ampliación de servicios del gobierno y compromiso de las partes interesadas (socio financiador); **Sostenibilidad ambiental**: las buenas prácticas, tecnologías e innovaciones productivas tuvieron como elemento distintivo la aplicación de medidas de gestión ambiental y de recursos naturales, con un enfoque de cambio climático, lo que se espera perduren en el tiempo; además de la capacidad de adaptación según los cambios en el contexto.
144. Los resultados positivos y sostenible del Proyecto han servido de base para la formulación de una nueva operación (AVANZAR RURAL, aprobado por la Junta Ejecutiva de FIDA de diciembre de 2019), con financiamiento del Gobierno y el FIDA para escalar y consolidar los logros del PSSA. Durante el diseño, AGRO RURAL confirmó que un 100% de las organizaciones estaban operando, con sus propios recursos, algunas estaban accediendo a crédito bancario o de otras iniciativa (IDEAS, PROCOMPYTE), existen compromiso del país para su sostenibilidad. La meta del nuevo proyecto es fortalecer al menos un 50% de estas organizaciones.

H. Enseñanzas extraídas y gestión de los conocimientos

145. Las principales lecciones extraídas según el diseño y puesta en marcha y la implementación son:

146. Diseño y puesta en marcha

- El lento cumplimiento de las condiciones de efectividad y de arranque causan atrasos en la implementación, siendo necesario disponer de recursos humanos (AGRO RURAL o consultores) dedicados exclusivamente a estas tareas que agilicen los procesos habilitantes en el menor tiempo.
- El periodo de ejecución de los planes de negocio debe ser flexible, tomando en cuenta las características de cada actividad productiva, en vez de fijar un plazo de ejecución igual para todos los negocios.

147. Implementación

- Los cambios en el contexto político-institucional no afectan la ejecución, si estos son realizados dentro de un marco de políticas de largo plazo, a la prioridad estratégica dada al proyecto y al funcionamiento efectivo de los mecanismos de coordinación previstos en el diseño, lo que contribuye a una buena ejecución y al logro de los resultados y objetivos.

- El modelo de intervención basado en concursos públicos fomenta la inclusión y participación de los distintos grupos objetivos priorizados, la asignación de recursos de forma transparente y democrática y fortalece las capacidades para el desarrollo local.
- La asociatividad representa un esquema eficiente para asignar recursos, fortalecer a sus integrantes, y garantizar el éxito de los emprendimientos al ser corresponsables en las actividades de producción, compras, ventas, seguimiento y control social.
- La realización de rigurosos análisis y estrategias de mercado que apoyen los planes de negocio aseguran su éxito y sostenibilidad. Es necesario que el proyecto cuente con los recursos humanos especializados y financieros adecuados para tal fin.
- La participación de los gobiernos subnacionales debe ser claramente definida en el diseño y en la implementación, dado su rol en la ejecución y sostenibilidad de las organizaciones y proyectos. La continuidad de algunas actividades (ferias comerciales, mercados locales, rutas de aprendizaje, ruedas de negocios, etc.) dependen de la participación que se haya dado dentro del proyecto a los gobiernos. Estas acciones son importantes para visibilizar a los grupos e incrementar las ventas. Es necesario hacer mayor énfasis en temas de marcas, patentes, etc., acorde a la exigencia del mercado.
- Las acciones de conservación de recursos naturales, ambiente y cambio climático deben responder a una estrategia clara y con los recursos necesarios, que se articule a los planes de negocio y a las prioridades y características del territorio.
- La transferencia de recursos a través de medios bancarios digitales permite la oportuna disponibilidad de recursos y con mayor eficiencia.
- La incorporación de apoyos administrativos y la supervisión en las unidades territoriales facilita la ejecución financiera, la rendición de cuentas y el aprendizaje de los grupos en el manejo de recursos financieros.
- La transferencia de conocimientos campesino – campesino (rutas de aprendizaje, escuelas de campo, pasantías e intercambios) favorece la apropiación de tecnologías y el fortalecimiento de capacidades.
- El desarrollo de alianzas público-privadas agiliza procedimientos, reduce costos siendo más eficientes, al basarse en las competencias de los socios; además fortalece la sostenibilidad de las iniciativas y las organizaciones.

148. Gestión del proyecto

- El diseño y puesta en operación de sistemas financieros, contables y de seguimiento y evaluación desde el inicio, permiten una gestión ordenada y facilitan la toma de decisiones de la unidad de proyectos y los socios.
- La recolección de datos para el seguimiento y evaluación debe incluir variables poblacionales desde el inicio (jóvenes, mujeres, indígenas) para la toma de decisiones y el ajuste de estrategias diferenciadas.
- Las misiones de supervisión y evaluación que realiza periódicamente el FIDA permiten la retroalimentación y corrección/ampliación de las actividades pertinentes.

I. Conclusiones y recomendaciones

149. Las principales conclusiones son:

150. i) **El nivel de ejecución alcanzado por el Proyecto es satisfactorio** lo cual responde a:

- Una gestión interna eficiente, caracterizada por la presencia de un personal estable y comprometido, con conocimientos y experiencia en proyectos. Con un equipo territorial con experiencia en el trabajo comunitario y con conocimiento del área de intervención.
- Ejecución financiera transparente y eficiente, con sistemas financieros y de control operando de forma óptima, lo que permitió una oportuna disponibilidad de recursos.
- Prioridad estratégica del Proyecto. El reconocimiento otorgado por el MINAGRI en la atención de comunidades rurales pobres y familias de la agricultura familiar, la construcción de la asociatividad, el fomento productivo y la conservación de recursos naturales y el ambiente, lo cual mantuvo la relevancia del proyecto durante toda el período de ejecución.
- Generación de confianza con la población objetivo, lo que permitió el apropiamiento, corresponsabilidad y mayor sostenibilidad de las iniciativas.
- La eficaz articulación con gobiernos locales, a través del fortalecimiento de las ODEL, la participación en los CLAR, la identificación de organizaciones, el seguimiento a las organizaciones y sus emprendimientos, y el desarrollo y cofinanciamiento de actividades conjuntas.
- El funcionamiento efectivo de los órganos de ejecución, coordinación y direccionamiento estratégico, donde resalta la labor de AGRO RURAL como órgano executor responsable; la gestión del MINAGRI en el direccionamiento y control; el CCP por su rol de orientación estratégica, que se evidenció en el involucramiento, compromiso y coordinación de los socios. Aunado a lo anterior, se incluye la supervisión y apoyo a la implementación constante por parte del FIDA, con recomendaciones discutidas con el equipo lo que favoreció su cumplimiento.
- La operación de un sistema de seguimiento y evaluación desde el inicio, con instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación operativos a nivel territorial.

151. **ii) El Modelo de intervención propuesto en el diseño fue válido.** El escalamiento del modelo proveniente de otros proyectos, incluyendo los ajustes según las lecciones aprendidas; así como los cambios propuestos en la implementación favoreció el logro de los resultados y objetivos. Dentro del modelo de intervención destacaron: Enfoque en demanda, convocatoria pública, el modelo CLAR, la transferencia directa de recursos, el control social, las compras directas por los socios, la AT, el fomento de la asociatividad, el fortalecimiento de capacidades.
152. **iii) Evidencia positiva confirma el logro de los resultados y en los objetivos esperados.** Las distintas evaluaciones (Evaluación de impacto FIDA/RIA, Evaluación de resultados PRISMA, RMT) muestran las evidencias de que el Proyecto ha alcanzado en un 100% o más sus resultados a nivel de productos y efectos (con excepción en total de PDN y personas jóvenes capacitadas en gestión financiera). La evaluación de impacto es confirma la mejora en los activos de las familias, los ingresos, la seguridad alimentaria y el empleo asalariado.
153. **iv) Avances significativos hacia la sostenibilidad,** basados en una estrategia de consolidación de PGT y PDN con potencial, la creación de organizaciones de prestación de servicios y la articulación con gobiernos locales y otras iniciativas para la competitividad y financiamiento (AGROIDEAS, PROCOMPITE), que están permitiendo que el incremento de los ingresos, el empleo y la mejora de los activos permanezca en el tiempo. El potencial de escalamiento y de consolidación de los buenos resultados permiten recomendar una nueva operación, la cual está en proceso de firma.

Notas a pie de página

Resumen

[1] MERESE es el acrónimo de Mecanismo de Retribución por Servicios Ecosistémicos. FIDA-MERESSE se encuentra en operación.

[2] Fecha de terminación (original) 31 de marzo de 2018, fecha de cierre (original) 30 de septiembre de 2018.

[3] Según Informes de Misiones de Supervisión FIDA-Gobierno y de Revisión de Cartera del MEF.

A. Introducción

[1] El Proyecto fue inscrito en el Sistema de Inversión Pública (SINPE) y en los últimos años operó bajo Invierte.pe

[2] Fecha de terminación (original) 31 de marzo de 2018, fecha de cierre (original) 30 de septiembre de 2018.

B. Descripción del proyecto

B.1. Contexto del proyecto

[1] World Bank. The Economist Intelligence Unit.

B.4. Grupos objetivo

[1] La Selva Alta fue declarada como área piloto, dado que AGRORURAL no tenía intervención en ese territorio.

C. Evaluación de la pertinencia del proyecto

C.1. Pertinencia en relación con el contexto externo

[1] Según Informes de Misiones de Supervisión FIDA-Gobierno y de Revisión de Cartera del MEF.

[2] INEI. Informe de pobreza. 2019.

D. Evaluación de la eficacia del proyecto

D.2. Impacto en la pobreza rural

i) Ingresos y activos de los hogares

[1] Ver detalles en: IFAD. Impact Assessment Report. Peru. Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project (PSSA). 2020.

[2] El número de muestras en producción agrícolas fue muy bajo y la actividad incluida (papa) no reportó impactos significativos.

[3] El monto promedio de la subvención recibida por OPP fue de USD 8200, con poca variación regional y los miembros contribuyeron en promedio con USD 287 a los PDN. No se incluye el aporte en especie.

E. Evaluación de la eficacia del proyecto

E.1. Costos y financiación del proyecto

[1] Diferencia cambiario DEG a Dólares entre el valor del diseño y el valor al finalizar el Proyecto.

E.3. Calidad de la gestión financiera

[1] Figura organizativa adoptada por MINAGRI/AGRO RURAL, CON LAS las siguientes atribuciones: (i) capacidad jurídica para contratar; (ii) ejecución directa administrativa y financiera del Proyecto; (iii) implementación de los planes a su cargo, mediante transferencia de recursos; (iv) operación del sistema de seguimiento y evaluación del Proyecto; y (v) otras funciones a ser indicadas en el MOP.



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Informe final

Apéndice 1: Marco lógico del proyecto

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Marco lógico

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Alcance	1.b Estimación correspondiente del número total de miembros del hogar										
	Miembros de los hogares			156 752		160 632	102.5				
	1.a Número correspondiente de hogares beneficiarios a los que se ha prestado apoyo										
	Hogares encabezados por mujeres			7 837		12 258	156.4				
	Hogares no encabezados por mujeres										
	Hogares			39 188		36 053	92				
	1 Número de personas que reciben los servicios promovidos o apoyados por el proyecto										
	Mujeres					12 258					
	Hombres					23 795					
	Número total de personas que reciben servicios			39 188		36 053	92				
Meta Contribuir a elevar el nivel de vida y los ingresos de las familias productoras rurales pobres de la Sierra y Selva Alta de Perú	Infantes (niños y niñas) menores de 3 años que disminuyen la tasa de malnutrición en 10 puntos porcentuales							Encuestas INEI	Inicio, intermedio	NEC	El marco político y macroeconómico se mantiene estable.
	Infantes			80	0	0	0				
	Familias rurales pobres que mejoran la seguridad alimentaria							Informes RIMS	Final	NEC	
	Households			50		63.5	127				
	Jefatura femenina			40		34	85				

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Familias rurales pobres con emprendimientos que incrementan los ingresos en un 30% o más										
	Households			50							
	Jefatura femenina			40		38	95				
Objetivo de desarrollo Capitalizar de forma sostenible los activos de las familias productoras rurales pobres organizadas de Sierra y Selva Alta de Perú	Familias rurales pobres organizadas que capitalizan de forma sostenible los activos, según tipo (físicos, financieros, humanos, sociales, naturales)							Estudio evaluativo	Anual	NEC	Los recursos (humanos y financieros) del proyecto son asignados en la cantidad y oportunidad requerida.
	Households			50		91	182				
	Jefatura femenina			20		34	170				
Efecto directo C1. Organizaciones comunitarias rurales y gobiernos locales fortalecen las capacidades en el manejo de recursos naturales y gestión territorial	Organizaciones comunitarias rurales y gobiernos locales que fortalecen las capacidades en el manejo de recursos naturales y gestión territorial							Estudio evaluativo	Anual	NEC	
	Gobiernos locales			85		85	100				
	Organizaciones					1 232					
	Organizaciones		100	100		100	100				
	Gobiernos locales		100	100		100	100				
Efecto directo C1. Organizaciones comunitarias rurales con PGT mejoran los activos naturales y físicos	Organizaciones comunitarias rurales con PGT que mejoran los activos naturales y físicos							Estudio evaluativo	Anual	NEC	
	Organizaciones		68	100		100	100				
	Organizaciones										
	Jefatura femenina		27.2	40		31	77.5				
	Jefatura femenina										

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Efecto directo C2. Organizaciones comunitarias rurales fortalecen la capacidad empresarial básica para el desarrollo de emprendimientos	Organizaciones comunitarias rurales que fortalecen la capacidad empresarial básica para el desarrollo de emprendimientos							Estudio evaluativo	Anual	NEC	Los gobiernos locales asignan los recursos para financiar las actividades.
	Organizaciones		40	100		100	100				
	Organizaciones					1 166					
	Jefatura femenina		16	40		37	92.5				
	Jefatura femenina					428					
Efecto directo C2. Organizaciones comunitarias rurales fortalecen capacidades para el acceso a mercados	Organizaciones comunitarias rurales que fortalecen la capacidad para el acceso a mercados							Estudio evaluativo	Anual	NEC	
	Organizaciones		30	80		100	125				
	Jefatura femenina		12	40		37	92.5				
Efecto directo C2. Mujeres y personas jóvenes de las familias usuarias acceden a servicios financieros	Mujeres de familias usuarias que acceden al menos a un servicio financiero (ahorro, seguro)							Registros de acceso a servicios financieros	Anual	NEC	Las instituciones financieras y aseguradoras muestran interés de participar.
	Females			5 000	0	5 085	101.7				
	Participación Mujeres			100	0	102	102				
	Personas jóvenes de familias usuarias que acceden al menos a un servicio financiero (ahorro, seguro)							Registros de acceso a servicios financieros	Anual	NEC	
	Participación Jóvenes			50		19	38				
	Jóvenes			2 500		958	38.3				
	Participación Jóvenes Mujeres			50							
	Jóvenes Mujeres			2 500							

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Efecto directo C2. Organizaciones comunitarias rurales fortalecen la asociatividad de segundo nivel	Organizaciones de segundo nivel formalizadas							Registros legales	Anual	NEC	
	Organizaciones	0	5	11	11	11	100				
Efecto directo C2. Personas de organizaciones comunitarias rurales fortalecidas en liderazgo comunal	Personas de organizaciones comunitarias rurales fortalecidas en liderazgo comunal (2380)										
	Personas		2 380	2 380	6 725	13 430	564.3				
	Participación Total		100	100	50	100	100				
	Participación Mujeres		40	40		47	117.5				
	Mujeres fortalecidas en cargos de toma de decisiones		1 020	1 020		1 766	173.1				
	Participación Mujeres fortalecidas en cargos de toma de decisiones		100	100		173	173				
Efecto directo C3. Gobiernos locales y equipo del proyecto fortalecen capacidades para el desarrollo local con enfoque territorial	Gobiernos locales que implementan modalidades operativas de desarrollo local territorial								Anual	NEC	
	Gobiernos Locales implementan ODEL			40		39	97.5				
	Gobiernos Locales implementan CLAR			100		46	46				
Producto C1. Municipios con mapeos	Municipios con mapeos del territorio							Doc. de mapeos	Anual	NEC	
	Municipios	0	85	85							

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
Producto C1. Organizaciones comunitarias rurales y familias que implementan PGT	Organizaciones comunitarias rurales y familias que implementan PGT							Registros de PGT Informes de cierre	Semestral	NEC	
	Organizaciones		230	359		359	100				
	Households			16 873		16 200	96				
Producto C2. Organizaciones y familias que implementan PN y Perfiles	Número de organizaciones comunitarias rurales y familias que implementan PDN							- Informes de PN, Informes de cierre	Semestral	NEC	
	Organizaciones			1 667		1 166	69.9				
	Households			23 340		19 853	85.1				
Producto C2. Mujeres y personas jóvenes capacitados en educación financiera	Mujeres capacitadas en educación financiera										
	Mujeres			100	0	102	102				
	Participación Mujeres			5 000		5 085	101.7				
	Mujeres y personas jóvenes capacitadas en educación financiera								Semestral	NEC	
	Participación Jóvenes			50		10	20				
	Jóvenes			2 500		260	10.4				
	Participación Mujeres Jóvenes			50		28	56				
	Mujeres Jóvenes			2 500		698	27.9				
Producto C3. Gobiernos locales y equipo apoyados en metodologías promovidas por el proyecto	Gobiernos locales asistidos en metodologías promovidas por el proyecto (ODEL, CLAR)							Actas de acuerdos Registros de capacitación	Semestral	NEC	
	Gobiernos locales		85	100		100	100				
Producto RIMS: Local capacity building	Community workers/volunteers trained										
	Males			204		34	16.7				
	Females			51		7	13.7				

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Village/community plans formulated										
	Plans			20		119	595				
Producto RIMS: Rural financial services	Community groups with women in leadership positions										
	Groups			117		1 601	1 368.4				
	People in community groups formed/strengthened										
	Males			9 328		17 104	183.4				
	Females			13 992		9 390	67.1				
	People trained in post-production, processing and marketing										
	Males			1 632		2 452	150.2				
	Females			700		1 345	192.1				
	People trained in income generating activities										
	Males			15 158		12 228	80.7				
	Females			8 162		7 268	89				
	Marketing groups formed/strengthened										
	Marketing groups			1 166		1 686	144.6				
Producto RIMS: Community development	1.1.4 Personas capacitadas en prácticas y/o tecnologías de producción										
	Hombres capacitados en producción de cultivos			7 462		7 825	104.9				
	Mujeres capacitadas en producción de cultivos			1 866		3 342	179.1				

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Hombres capacitados en producción pecuaria			4 897		3 676	75.1				
	Mujeres capacitadas en producción pecuaria			2 099		1 666	79.4				
	Hombres capacitados en producción pesquera			1 749		856	48.9				
	Mujeres capacitadas en producción pesquera			583		259	44.4				
	Personas capacitadas en producción de cultivos			9 328		11 167	119.7				
	Personas capacitadas en producción animal			6 996		5 342	76.4				
	Personas capacitadas en producción pesquera			9 911		1 115	11.3				
	3.1.4 Hectáreas de tierra gestionadas teniendo en cuenta la resiliencia al cambio climático										
	Superficie en hectáreas			10 320		1 333	12.9				
	Groups involved in NRM formed/strengthened										

Jerarquía de los resultados	Indicadores							Fuente de verificación			Supuestos
	Nombre	Línea de base	Medio término	Meta final	Resultado anual (2019)	Resultado acumulado (2019)	Resultado acumulado % (2019)	Fuente	Frecuencia	Responsabilidad	
	Grupos			340		359	105.6				
	NRM groups with women in leadership positions										
	Groups			34		173	508.8				
	People in NRM groups formed/strengthened										
	Males			11 985		11 809	98.5				
	Females			3 995		6 050	151.4				
	People trained in NRM										
	Males			2 009		1 247	62.1				
	Females			861		596	69.2				



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Informe final

Apéndice 2: Resumen de las modificaciones al convenio de financiación

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Apéndice 2. Resumen de las modificaciones al convenio de financiación

Durante la implementación del Programa se modificó el convenio de financiación en tres oportunidades:

Fecha	Modificación
Primera enmienda 31 de marzo de 2016:	<ul style="list-style-type: none"> • AGRO RURAL abrirá cuentas del proyecto en moneda local en el Banco de la Nación. • El Prestatario, a través del Ministerio de Agricultura y Riego, proporcionará la financiación de contra partida para el Proyecto por el monto de USD 16.468.156. • El Organismo Responsable del Proyecto será el Ministerio de Agricultura y Riego a través de AGRO RURAL • Número de fax de AGRO RURAL para que se lea del siguiente modo: "Teléfono No.: (51-1) 205 80 30 <p>Anexo 1, d) Sección I párrafo 1 se modifica para que se lea del siguiente modo: "1. Población objetivo. Se beneficiarán del Proyecto aproximadamente 55.500 familias rurales pobres en 85 distritos del total de distritos que abarcan el área del Proyecto. El área del Proyecto incluye la parte central y norte de la sierra y una pequeña porción de la región de la selva alta de los departamentos de San Martín y Amazonas. En la sierra, el área del Proyecto incluye provincias y distritos en los departamentos de Lima y Cajamarca."</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sección II (Disposiciones de ejecución) Cambio de toda la sección
Segunda enmienda 17 de noviembre de 2016:	<ul style="list-style-type: none"> • Se reemplaza el Cuadro de Asignaciones del Anexo 2 Cuadro de asignaciones
Tercera enmienda 15 de enero de 2018	<ul style="list-style-type: none"> • Se autoriza la extensión de 15 meses al convenio de financiación, se establecen las siguientes fechas: Fecha de Terminación Date 31/06/2019 y Fecha de Cierre: 30/12/2019

Modificaciones en el Banco de inversiones

Durante la implementación el Proyecto tuvo 5 modificaciones acorde a lo registrado en el banco de inversiones del MEF, las principales son:

Ajuste al Costo del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • El costo total ejecutado por el proyecto fue de S./ a S/ 107'939,350.76, de los cuales S/ 58'909,190.27 corresponden al FIDA, S/ 39'056,163 a recursos ordinarios y S/ 9'973,997.49 es la contraparte de los beneficiarios
Valor del Crédito	<ul style="list-style-type: none"> • en la etapa de las negociaciones se optó por rebajar la deuda de 29 millones de dólares a 20 millones de dólares
	<ul style="list-style-type: none"> • retirar los aportes dinerarios de los gobiernos locales, que no eran compatibles con la legislación peruana.



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Informe final

Apéndice 3: Costos reales del proyecto

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Apéndice 3. Costos reales del proyecto

Cuadro 1. Desembolsos previstos y de los desembolsos reales, por financiador
(En miles de USD)

Financiador	Desembolsos en Soles		Desembolsos en USD	
	Monto Programado	Total desembolsos	Monto Programado	Total desembolsos
Recursos Ordinarios - Gobierno del Perú	40.117,6	39.056,2	12.259,4	11.935,1
Recursos de Operaciones Oficiales de Crédito - Préstamo FIDA	58.991,9	58.909,2	18.027,2	18.001,9
Usuarios - Beneficiarios	10.003,9	9.974,0	3.057,1	3.047,9
Costo Total	109.113,4	107.939,4	33.343,7	32.984,9

Fuente: Sistema de Gestión Administrativa SIGA PSSA, Cuadro 14 del Informe de Cierre PSSA 2014-2019
(Cálculos de realizados con Tasa de calculado promedio de T/C 3,272 Pag 27)

Cuadro 2. Gastos presupuestados (iniciales y modificados) y de los gastos reales, por componente y año (En miles de USD)

Componentes	Presupuesto Actualizado	Gastos Reales						
		2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Componente 1: Valorización de activos de los pequeños productores rurales	6.365,0	7,1	1.852,9	2.415,4	787,2	156,5	1.186,6	6.405,8
Componente 2: Acceso a servicios financieros y no financieros	17.677,3	19,5	3.324,9	5.006,0	4.101,8	4.155,9	662,5	17.270,5
Componente 3: Capacidades para el desarrollo local con enfoque territorial	2.916,3	100,3	270,8	531,6	611,4	623,3	759,9	2.897,2
Componente 4: Gestión del proyecto	6.385,2	226,6	1.352,7	1.655,3	1.347,4	923,8	905,6	6.411,4
Total	33.343,7	353,6	6.801,3	9.608,3	6.847,8	5.859,4	3.514,6	32.984,9

Fuente: PSSA-Administración UCP, Cuadro 17 del Informe de Cierre PSSA 2014-2019
(Cálculos de realizados con Tasa de calculado promedio de T/C 3,272 Pag 27)



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas Project

Informe final

Apéndice 4: Tasa interna de rendimiento del proyecto (análisis detallado)

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Apéndice 4. Tasa interna de rendimiento del proyecto (análisis detallado)

Flujo de Caja e Indicadores Económicos

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Beneficios incrementales Componente PN		-17,402,430	-5,346,737	11,933,572	11,933,572	11,933,572	11,933,572	11,933,572	11,933,572	11,933,572
Beneficios incrementales Componente RRNN		-4,383,009	9,055,273	23,154,786	39,692,524	39,692,524	39,692,524	39,692,524	39,692,524	39,692,524
Beneficios incrementales Componente PERF		-2,736,651	59,526	4,190,243	7,025,140	7,025,140	7,025,140	7,025,140	7,025,140	7,025,140
SUMATORIA BENEFICIOS INCREMENTALES	-	-24,522,090	3,768,062	39,278,601	58,651,236	58,651,236	58,651,236	58,651,236	58,651,236	58,651,236
COSTOS TOTALES DEL PROYECTO	9,005,866	30,561,338	32,385,074	24,589,931	3,745,219	-	-	-	-	-
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-9,005,866	-55,083,428	-28,617,012	14,688,670	54,906,017	58,651,236	58,651,236	58,651,236	58,651,236	58,651,236
BENEFICIO-COSTO	3.69									
VAN (10%)	117,662,569									
TIR	33%									

Fuente - Flujo de Caja del proyecto declarado viable e información del PSSA en cuanto a los beneficios incrementales de los PDN



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

**Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas
Project**

Informe final

Apéndice 5: Evaluación del impacto ambiental, social y climático (análisis detallado)

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe
Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Apéndice 5. Evaluación del impacto ambiental, social y climático (análisis detallado)

La evaluación social, ambiental y climática (EIAS ex post) no se realizó por ser un proyecto sin riesgo ambiental, social y climático alto (categoría A del riesgo ambiental y social y/o riesgo climático alto)



Invertir en la población rural



Invertir en la población rural

Perú

**Strengthening Local Development in the Highlands and High Rainforest Areas
Project**

Informe final

**Apéndice 6: Fechas de las misiones de supervisión y de las misiones de
seguimiento**

Fechas de misión:	17/06/2020
Fecha del documento:	26/06/2020
Número de identificación del proyecto:	1100001498
N.º de informe:	5442-PE
Número del préstamo:	1000004343

América Latina y el Caribe

Departamento de Administración de Programas

Este documento se divulgará públicamente a no ser que exista una disconformidad por escrito sobre su divulgación por parte del prestatario en el momento de la presentación de este documento al FIDA o antes del cierre del Proyecto.

Mission	Dates
Impl. Sup/Follow Up Mission 1	30 March 2014 - 04 April 2014
Impl. Sup/Follow Up Mission 2	04 August 2015 - 07 August 2015
Supervision Mission 1	28 March 2016 - 08 April 2016
Impl. Sup/Follow Up Mission 3	27 June 2016 - 08 July 2016
Mid-Term Review 1	03 November 2016 - 18 November 2016
Supervision Mission 2	15 June 2017 - 28 June 2017
Impl. Sup/Follow Up Mission 4	20 November 2017 - 30 November 2017
Impl. Sup/Follow Up Mission 5	19 March 2018 - 23 March 2018
Supervision Mission 3	03 September 2018 - 07 September 2018