



DOCUMENTO DI VALUTAZIONE ESTERNA FINALE

Progetto

“Tessendo la Solidarietà”

REPORT FINALE





Documento di valutazione esterna finale
Progetto “Tessendo la Solidarietà”
Report finale



PROGETTOMONDO

Indice

1. Introduzione.....	7
2. Antecedenti e obiettivi della valutazione.....	9
3. Metodologia utilizzata per la valutazione	11
3.1 Limitanti del lavoro	11
3.2 Aspetti facilitatori.....	11
3.3 Criteri di valutazione.....	11
3.4. Fasi di lavoro.....	13
3.5. Strumenti di raccolta dei dati.....	14
3.6. Descrizione delle fonti di informazione	14
4. Risultati dell'analisi.....	17
4.1 Rilevanza e pertinenza.....	17
4.2 Impatto ed Efficacia	22
4.3 Efficienza.....	38
4.4 Sostenibilità.....	42
5. Raccomandazioni e suggerimenti	45
6. Conclusioni	51

Acronimi

AICS – Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

CALPEX – consorcio alpaquero Perú Export.

CEPAS – Centro de Educación y Promoción Alternativo Solidario.

CIAP – Central Interegional de Artesanos de Perú.

COPROCA – Compañía de Productos de Camélidos.

COVID-19 – Coronavirus Disease.

CSA – Camelidi sudamericani.

DAC – Development Assistance Committee (Comitato per l'assistenza allo sviluppo).

FEMCA CISL – Federazione Energia, moda, chimica e affini – Confederazione Italiana di Sindacati dei Lavoratori.

FONART – Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías, Messico.

ISCOS – Istituto Sindacale per la Cooperazione allo Sviluppo.

PMM – ProgettoMondo MLAL.

OCSE – Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico.

OEPAIC – Organizaciones Económicas de Productores/as Artesanos/as con Identidad Cultural.

PETA – People for the Ethical Treatment to Animals (Persone per il trattamento etico degli animali).

RAS – Responsible Alpaca Standard (Standard per l'alpaca responsabile).

R1 – Risultato 1.

R2 – Risultato 2.

R3 – Risultato 3.

R4 – Risultato 4.

S.R.L. – Società a Responsabilità Limitata.

TdR – Termini di Riferimento.

1. Introduzione

Il documento che qui si presenta risponde alla richiesta di realizzare una Valutazione esterna finale del progetto "Tessendo la solidarietà", co-finanziato dalla Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) e implementato da un consorzio guidato da ProgettoMondo MLAL (PMM), a cui partecipano attori istituzionali italiani (Dokita, ISCOS, Università di Camerino, FEMCA CISL, Agenzia Lane d'Italia, Fratelli Piacenza) e locali, nei due paesi di intervento (Bolivia: Red OEPAIC, COPROCA; Perú: CALPEX, CIAP, CEPAS).

Il progetto vuole contribuire a migliorare le condizioni economiche delle famiglie rurali di Bolivia e Perú che si dedicano ad attività legate alla produzione di fibra e tessili di camelidi sudamericani. In particolare, vuole sviluppare le capacità produttive, migliorando la loro capacità produttiva e possibilità di partecipare alla catena del valore della filiera. Per far questo, il progetto prevede di: migliorare la produttività dei processi produttivi (R1), dalla produzione primaria alla trasformazione; rafforzare le strutture organizzative di base e di secondo livello (R2); sviluppare strategie commerciali innovative e differenziate (R3) che permettano di uscire dai canali tradizionali; promuovere azioni di advocacy verso i policy-makers (R4) per promuovere politiche ed iniziative che rafforzino i processi promossi dal progetto stesso e del settore in generale. La strategia proposta si basa sull'idea che organizzazioni più solide possano consolidare processi produttivi più efficienti e con economie di scala, e applicare soluzioni commerciali più strutturate e proiettate alla maggior partecipazione delle famiglie nella catena del valore. E che queste organizzazioni possano contare con un contesto settoriale più favorevole grazie all'impegno delle autorità pubbliche nel sostenere il settore e le iniziative più brillanti. L'intervento prevede inoltre importanti linee trasversali relative all'equità di genere, all'economia solidale, alla sostenibilità ambientale, alla valorizzazione dell'identità culturale, e alla sicurezza sociale.

La valutazione cerca in primo luogo di determinare il livello di impatto che il progetto ha generato, nelle dinamiche su cui ha inciso e nei processi che ha attivato / rafforzato. Dinamiche e contesto che ovviamente sono fuori dal controllo diretto del progetto, ma su cui questo può incidere e influire. A partire da questi elementi, si vuole anche fornire elementi di riflessione strategica e operativa diretti a migliorare il disegno e l'implementazione di iniziative future, ed assicurare la sostenibilità dei risultati ottenuti. A tal fine, il documento include una serie di raccomandazioni che potranno servire come base di riflessione strategica per il futuro.

Questo documento costituisce il risultato del lavoro svolto nel periodo fra settembre e novembre 2021, a partire dai termini di riferimento stabiliti da PMM e dettagliati nella proposta di lavoro presentata da TIKE S.R.L.

2. Antecedenti e obiettivi della valutazione.

ProgettoMondo Movimento Laici America Latina – PMM è una ONG nata nel 1966, impegnata a contrastare le diverse forme di povertà e di disuguaglianza a livello globale. Ha iniziato a lavorare in America Latina, ed oggi è attiva anche in Nord Africa e nell’Africa Subsahariana. In Italia e in Europa promuove attivamente l’Educazione alla Cittadinanza Globale e altre forme di mobilitazione e sensibilizzazione intorno ai cambiamenti climatici, a favore del dialogo interculturale e per il contrasto a tutte le forme di discriminazione, razzismo e xenofobia.

PMM, in coordinazione con i membri locali ed internazionali del consorzio, ha identificato e scritto il progetto “Tessendo la solidarietà - *sviluppo locale sostenibile e imprenditorialità sociale per la valorizzazione del lavoro e dei prodotti della catena di valore (value chain) tessile derivanti dall’allevamento dei camelidi sudamericani (CSA) in Perù e Bolivia*”. Per poi presentarlo all’Agenzia Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo (AICS) per la sua approvazione e finanziamento. Il progetto ha avuto inizio in data 1 maggio 2018 e la sua conclusione è prevista per il 31 dicembre 2021 (a causa di un’estensione richiesta a seguito della pandemia di COVID-19 che ha colpito i due Paesi di intervento, così come il mondo intero).

TIKE S.R.L. nasce come società di consulenza nell’ottobre del 2013 a partire dall’esperienza di alcuni professionisti della Cooperazione Internazionale che hanno creato uno spazio di lavoro interdisciplinare e flessibile per prestare servizi in materia di progetti di sviluppo e cooperazione. TIKE S.R.L opera con 4 consulenti di riferimento ed integra le competenze richieste dal cliente grazie alla collaborazione di un gruppo di professionisti che gravitano intorno alla società.

A partire dalla sua esperienza nella realizzazione di valutazioni, TIKE è stata selezionata per la realizzazione dei servizi richiesti, in base a quanto stabilito nei Termini di Riferimento e nel contratto firmato con PMM.

L’Obiettivo generale della consulenza è: ottenere una valutazione sistematica ed oggettiva del progetto, il suo disegno, l’esecuzione delle attività ed i suoi risultati fino ad ora.

L’Obiettivo specifico della consulenza è elaborare un documento che rifletta i risultati e l’impatto del progetto da una prospettiva esterna e indipendente, analizzando il raggiungimento degli obiettivi, la pertinenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità dell’intervento, offrendo una visione completa dei risultati attesi e raggiunti durante lo svolgimento del progetto.

3. Metodologia utilizzata per la valutazione

3.1 Limitanti del lavoro

Il lavoro ha sofferto di un elemento che ha in parte condizionato lo sviluppo delle attività: la pandemia COVID-19. Si deve menzionare che, sebbene le principali misure restrittive di sicurezza sanitaria già non siano attive, esistono ancora alcune limitazioni e obblighi sui comportamenti da tenere. In particolare rispetto alle possibilità di transito da un Paese ad un altro. Questo ha comportato la necessità di preferire, in tutti i casi possibili, interviste virtuali rispetto a interviste presenziali. Nel caso degli attori del Perú, si è rinunciato a realizzare la visita nel Paese, e si sono svolte tutte le attività in maniera virtuale. Questa soluzione ha comunque permesso di contattare e consultare la gran parte degli attori chiave del progetto. Per cui, questa limitazione ha condizionato in maniera molto marginale i risultati finali dello studio di campo ed il recupero di informazioni primarie in relazione al progetto.

Un'altra limitante affrontata è che non si sono riuscite a realizzare tutte le interviste sperate. La coordinazione con la maggior parte dei membri locali del consorzio, e soprattutto con i gruppi meta, è stata complessa ed ha comportato ritardi. Questa difficoltà è stata riscontrata anche in altre occasioni (da altre persone). Un membro locale del consorzio, in particolare, ha dimostrato poca disponibilità a collaborare alle attività di valutazione, non facilitando il relazionamento con il gruppo meta di riferimento, inficiando così la possibilità di triangolare le informazioni e di raccogliere elementi relativi all'impatto percepito. Le considerazioni presentate nel report si devono considerare quindi al netto di questa limitazione.

Nonostante ciò, si può comunque considerare che il lavoro si è potuto svolgere quasi regolarmente, e i risultati dello stesso non ne hanno risentito particolarmente.

3.2 Aspetti facilitatori

Dal lato degli aspetti che hanno facilitato lo sviluppo della valutazione si deve sicuramente menzionare la disponibilità e collaborazione di PMM nel rendere disponibile l'informazione secondaria e nel mettere in contatto con i diversi attori per la realizzazione della fase di recupero dell'informazione primaria.

Inoltre, c'è da segnalare anche l'attitudine collaborativa e la riflessione auto-critica della maggior parte degli attori con cui si è potuto dialogare e scambiare riflessioni strategiche ed operative rispetto al progetto ed al contesto / settore. Questa attitudine prevalente ha permesso un processo di analisi molto costruttivo e trasparente.

Infine, da menzionare anche i tempi per la realizzazione del lavoro di valutazione. Grazie all'ampia disponibilità di tempo, è stato possibile sviluppare il lavoro con calma e senza pressione, cosa che ha permesso una organizzazione e sviluppo ottimale delle attività.

3.3 Criteri di valutazione

I Termini di Riferimento elaborati da PMM hanno indicato fin dall'inizio le caratteristiche centrali dell'approccio metodologico della valutazione. In base ad essi, si è lavorato da una prospettiva che prenda in considerazione i criteri DAC della OCSE (rilevanza, efficacia, efficienza, sostenibilità ed impatto) come parametri standard in materia di valutazioni di progetti e programmi di sviluppo.

- a) **Rilevanza e pertinenza:** determina se gli obiettivi dell'iniziativa e le strategie disegnate sono congruenti con le necessità del contesto e dei gruppi meta, e con le politiche dei Paesi di intervento.

- b) Efficacia:** esamina in che misura si sono ottenuti i risultati attesi del progetto e si sono sviluppate le attività adeguate per raggiungerli.
- c) Efficienza:** stabilisce in che misura le risorse del progetto (fondi, conoscenze tecniche, tempi, processi di lavoro) sono stati utilizzati per raggiungere i risultati ottenuti.
- d) Impatto:** determina i cambi positivi e negativi, di medio e lungo periodo, generati dal progetto direttamente e/o indirettamente, intenzionalmente o meno. Considera inoltre le potenzialità future che sorgono da quanto sviluppato dal progetto.
- e) Sostenibilità:** considera le probabilità di mantenere vigenti i risultati ottenuti e dare continuità ai processi avviati dal progetto nel lungo periodo.

A partire da questi criteri, si è definita una matrice di domande di valutazione, utilizzata come riferimento per la costruzione degli strumenti di recupero di informazione primaria (vedi annesso 2).

Criteri	Temi / Domande di valutazione
Rilevanza e pertinenza	In che misura la logica del progetto risponde alle necessità e priorità degli attori coinvolti (stakeholders)?
	In che misura gli attori coinvolti hanno partecipato al disegno e implementazione del progetto?
	In che misura la logica del progetto si inquadra nelle necessità e priorità delle politiche pubbliche settoriali?
	In che misura il progetto risponde al contesto sociale ed economico di intervento?
Efficacia	In che misura si sono ottenuti o si è avanzato verso i risultati del progetto, ed i corrispondenti indicatori?
	In che misura si è considerato un approccio di genere nel progetto? Quali sono gli effetti (diretti ed indiretti) specifici sulla popolazione in funzione del genere?
	Che capacità installate si stanno introducendo e /o rafforzando, anche grazie alla collaborazione fra Italia, Perù e Bolivia?
Efficienza	Le attività sviluppate si sono realizzate nei tempi e costi ottimi?
	Il lavoro in due Paesi ha contribuito a migliorare il lavoro ed i risultati del progetto?
	Il sistema di accompagnamento, monitoraggio e valutazione, e amministrazione contribuiscono all'efficienza del progetto?
Impatto	In che misura è migliorata o ha cambiato la qualità di vita della popolazione meta coinvolta nel progetto?
	Come ha inciso il progetto nello sviluppo delle dinamiche settoriali e nella partecipazione dei piccoli produttori (uomini e donne) nella catena di valore su cui si è andati a lavorare?
	Come ha inciso il progetto nelle politiche locali relative alla promozione della filiera e delle organizzazioni dei piccoli produttori

Sostenibilità	In che misura gli effetti e risultati ottenuti potranno proseguire una volta concluso il progetto? Esiste una strategia di sostenibilità?
	Le attività di generazione di introiti pianificate assicurano le risorse necessarie per la sostenibilità economica dei processi attivati?
	I processi attivati dal progetto hanno l'appoggio sociale ed istituzionale necessario per assicurare la loro continuità nel lungo periodo?

3.4. Fasi di lavoro

Come descritto nel piano di lavoro presentato ad inizio valutazione, possiamo identificare 3 fasi di lavoro:

- FASE 1: Revisione informazione secondaria (documentazione).
- FASE 2: Preparazione e raccolta informazione primaria.
- FASE 3: Preparazione report di valutazione.

FASE 1:

In questa fase si è proceduto a recuperare e consultare la documentazione di progetto a disposizione. In particolare:

- Documenti di descrizione del progetto (testo, quadro logico, ecc.).
- Documenti di descrizione dell'avanzamento del progetto (report periodici al finanziatore, report di monitoraggio, report di attività specifiche, ecc.).
- Documenti prodotti dal progetto (studi, relazioni, materiale prodotto, strategie di lavoro, accordi sottoscritti, ecc.).
- Altra documentazione significativa rispetto alle attività svolte.

FASE 2:

La FASE 2 si è suddivisa in una prima parte di preparazione, in cui si sono definiti gli informatori chiave e della metodologia specifica di recupero dell'informazione, si sono preparati gli strumenti e si è organizzata la logistica per realizzare le consultazioni (virtuali e presenziali, a seconda dei casi). Questa parte della fase 2 ha avuto una durata di circa 4 settimane, a causa delle difficoltà incontrate a coordinare le attività di consulta con le organizzazioni locali.

Durante la seconda parte della fase 2 si sono realizzate le consultazioni, cominciando con attori "interni" (membri del consorzio), per poi passare ai gruppi meta. Questa fase ha avuto una durata di circa 5 settimane, parzialmente sovrapposte alle 4 settimane della prima parte della fase 2. In totale la fase 2 ha avuto una durata di 6 settimane.

FASE 3:

Questa fase si è dedicata alla preparazione del documento di valutazione. Si è proceduto inizialmente alla preparazione di una versione preliminare, presentata a PMM e discussa con suoi rappresentanti in una specifica riunione virtuale. Dopo di che si è prodotta una versione finale del documento, includendo gli aggiustamenti suggeriti. Questa fase ha avuto una durata di circa 3 settimane.

3.5. Strumenti di raccolta dei dati

Gli strumenti applicati nella fase 2 di raccolta di informazione primaria hanno combinato tecniche qualitative e quantitative di raccolta di dati ed informazioni rilevanti per misurare i diversi criteri DAC rispetto al progetto. Gli strumenti si descrivono brevemente a continuazione.

- Interviste individuali semi-strutturate.
- Interviste di gruppo semi-strutturate.

Le interviste individuali semi-strutturate sono uno strumento che prevede la consulta di una persona, a partire da un canovaccio costituito da domande generatrici di dialogo, che permettono di orientare la conversazione verso i temi di interesse senza vincolarla troppo a canoni prestabiliti. I canovacci sono stati preparati in maniera specifica e personalizzata per ogni persona consultata. Le interviste individuali sono state realizzate principalmente in maniera virtuale, e in alcuni casi in maniera presenziale, per ragioni di sicurezza sanitaria. Per la lista completa di persone intervistate, si veda l'allegato 2.

In alcuni casi, invece di realizzare interviste individuali, si è proceduto a interviste di gruppo, per raccogliere elementi da più persone allo stesso tempo. I gruppi non sono mai stati composti da un numero maggiore a 5 persone, per permettere la partecipazione attiva di tutti/e. Queste interviste sono state realizzate in maniera presenziale e virtuale, a seconda dei casi.

Altri strumenti (visite di campo, osservazione non partecipante, ecc.) si è preferito non applicarli, a richiesta dei diretti interessati, per ridurre il rischio di contagio.

3.6. Descrizione delle fonti di informazione

Gli strumenti descritti nel precedente paragrafo sono stati applicati ad una serie di informatori chiave, identificati in maniera congiunta con l'equipe di progetto e con i membri locali di progetto, anche a partire dalla revisione documentale della fase 1 del lavoro. Qui di seguito si presenta uno schema delle persone intervistate.

Nome	Ruolo	Tipo di intervista
PMM		
Anna Alliod	Desk di progetto	Individuale
Cristina Porello	Coordinatrice del progetto	Individuale
Francesco Anichini	Desk America latina	Individuale
Claudia Averanga	Responsabile commercializzazione Bolivia	Individuale
Guely Flores	Responsabile di genere	Individuale
Zulma Gareca	Responsabile sistematizzazione lavoro di genere	Gruppo
Alessia Martoscia	Volontaria PMM	
Corina Bernal	Responsabile Previdenza sociale Peru	Individuale
David Mercado	Responsabile monitoraggio esterno	Individuale

Susam Cárdenas Alvarez	Responsabile tracciabilità e certificazione RAS Perú	Individuale
Irene Maddio	Volontaria PMM	Individuale
Membri locali di progetto		
Emilio Fernandez	CIAP - Coordinatore locale del progetto	Individuale
Fredy Omar Condori	CEPAS - Coordinatore locale del progetto	Individuale
Juan Portada	CALPEX - Coordinatore locale del progetto e responsabile miglioramento genetico Perú	Individuale
Sixto Flores	CALPEX - Responsabile tecnico fibra.	Gruppo
Alina Surquislla	CALPEX – Personale tecnico	
Darcy Antezana	CALPEX – Personale tecnico	
Darwin Antezana	CALPEX – Personale tecnico	
Roxana Cayo	RED OEPAIC - Coordinatrice locale del progetto.	Individuale
David Olivares	COPROCA - Coordinatore locale del progetto.	Individuale
Francis Terán	RED OEPAIC – Responsabile commercializzazione OEPAIC	Individuale
María Eugenia Quispe Mamani	COPROCA – Veterinaria e responsabile miglioramento genetico Bolivia.	Gruppo
Abigail Quelca Mamani	COPROCA - Responsabile tracciabilità e certificazione RAS Bolivia.	
Membri italiani di progetto		
Mario Grieco	DOKITA - Desk	Gruppo
Angela Castañeda	DOKITA - Coordinadora local del proyecto y Responsable comercialización Perú	
Andrea Cortesi	ISCOS – Desk	Gruppo
Marion Lucas	ISCOS - Desk	
Sergio Foglia Taverna	F.LLI PIACENZA	Individuale
Carlo Renieri	UNIVERSITÁ DI CAMERINO	Individuale
Patrizia Maggia	AGENZIE LANE D'ITALIA	Individuale
Gruppi meta		
Vari	COMART - Red OEPAIC	Gruppo
Varie	Yapaquisamañi - Red OEPAIC	Gruppo
Vari	Comunità S.Lucia - CALPEX	Gruppo
Julia Aguilar	COOPARTEC Ayaviri - CEPAS	Individuale
Elizabeth Villanueva	Flor de Sampayo - CEPAS	Individuale
Joysy Quispe	Rutas del tejido - CIAP	Individuale
Rosalía Calisaya	Galaxia - CIAP	Individuale
Roberta Cáceres	Virgen de asuncion de Ayaviri - CEPAS	Individuale
Luz Mery Zonco	Nuevo amanecer - CEPAS	Individuale

4. Risultati dell'analisi

La presentazione dei risultati della valutazione segue la seguente logica:

- **Rilevanza, efficienza:** dopo alcune considerazioni generali in corrispondenza di ciascun criterio, si incrocia lo stesso con i 4 risultati del quadro logico.
- **Impatto ed efficacia:** questi due criteri si presentano nello stesso paragrafo, per le strette relazioni logiche che esistono fra i due e per facilitare la comprensione delle interrelazioni fra i diversi elementi su cui si è intervenuto. Si presentano considerazioni focalizzate sulle dinamiche strutturali su cui il progetto è andato ad incidere. Si distingue per:
 - Impatti tecnici/produttivi.
 - Impatti culturali.
 - Impatti sociali.
 - Impatti economici.
 - Impatti politico-istituzionali.
 - Impatti ambientali.
 - Impatti di genere.
 - Infine si presentano alcune considerazioni specifiche relative a cada uno dei Risultati.
- **Sostenibilità:** trattandosi di un criterio eminentemente trasversale, si svolgono considerazioni globali sulla sostenibilità istituzionale, economica e sociale del progetto, e non per risultato.

4.1 Rilevanza e pertinenza

Problematiche iniziali

- Il progetto, nella sua ideazione, assume una serie di sfide di un certo spessore. In primis quella di dedicarsi ad un settore produttivo, quello delle fibre, in cui negli anni si sono sviluppati molti interventi, tanto in Bolivia come in Perú, ma con scarsi risultati concreti rispetto al miglioramento delle condizioni di vita delle famiglie produttrici. Molte di queste hanno abbandonato le attività, migrando alla città. Per chi rimane, le possibilità di sviluppo sono ridotte alla mera sussistenza, tanto che per vari produttori non si tratta di un'opportunità economica ma della riproduzione e preservazione di una attività tradizionale. Le famiglie che hanno migliorato le loro condizioni economiche grazie all'allevamento o alla trasformazione delle fibre di camelidi sudamericani sono poche. Decidere di puntare su questo settore, nonostante le grandi difficoltà strutturali, costituisce un elemento di merito del progetto.
- Il settore delle fibre, come quella dell'artigianato, si possono considerare settori in cui alla famiglia produttrice, di solito, viene riservata il ruolo di manodopera. Si tratta di settori piuttosto strutturati, in cui la presenza di grandi imprese (con grandi investimenti, posizioni consolidate di mercato, e relazioni commerciali a livello globale) costituisce un elemento limitante delle possibilità delle famiglie di scalare la catena del valore e costruirsi spazi di maggior beneficio. I criteri, i prezzi, le tendenze, vengono

controllati dalle grandi imprese o dai broker internazionali, sui quali le organizzazioni di produttori non hanno possibilità di influire. Le logiche applicate, tanto nel commercio di fibre, come nella loro trasformazione a diversi livelli, costituiscono un universo spesso sconosciuto per la gran parte dei produttori, che hanno visibilità solo su una parte della catena. Per lo più le famiglie di allevatori non hanno idea di dove finisca la loro fibra o di come venga usata. I margini di manovra per le organizzazioni di piccoli produttori sono piuttosto ridotti.

- Un altro elemento di complessità dell'intervento è costituito dall'elevata disarticolazione del settore. Oltre alle poche grandi imprese, non esistono strutture organizzative di secondo o terzo livello (come per il caso dei produttori di caffè, di quinoa, ecc.), che possano costituire un riferimento per la coordinazione, diffusione di buone pratiche, incidenza politica settoriale, costruzione di piattaforme di negoziazione e commercializzazione, ecc. Per lo più si tratta di piccole organizzazioni, totalmente labour-intensive, con bassissime capacità di investimento, molto centrate sul proprio territorio, e con pochissima visibilità e capacità di azione fuori da questo raggio.
- A ciò si aggiunge la quasi totale assenza di politiche pubbliche concrete (ossia che vadano oltre il sostegno formale) per i piccoli produttori del settore dei camelidi, tanto a livello nazionale (che punta più su investimenti legati alle grandi imprese), come locale (che conta con poche risorse e margini di manovra ristretti per promuovere iniziative strutturali e di rilevanza strategica di lungo periodo).
- Infine, Bolivia e Perù, sebbene legati da elementi culturali molto simili, vivono situazioni molto differenti fra loro. E non contano neanche su una consolidata esperienza di relazioni di collaborazione fra organizzazioni dei due Paesi.
- Tutto questo dipinge un contesto di intervento piuttosto difficile e con limitazioni strutturali importanti, per il progetto.

Analisi del Quadro logico

- Nella fase di disegno della proposta, si è costruito un quadro logico piuttosto solido. Qui si presentano alcuni commenti puntuali su elementi che possono essere utili a futuro.
- OG: gli indicatori proposti si riferiscono alla crescita economica generale e specificamente delle donne (elemento positivo), ma non ci sono elementi che permettano di misurare se questa crescita economica sia "inclusiva e sostenibile" e legata "a un'occupazione produttiva ed a un lavoro dignitoso" come suggerisce l'obiettivo generale.
- OS: L'Obiettivo Specifico contribuisce direttamente al possibile raggiungimento dell'Obiettivo generale.
- OS: l'indicatore OS-i4 sembra riferito più al R4 che all'Obiettivo specifico.
- R: L'articolazione dei Risultati è coerente con la possibilità di raggiungere l'Obiettivo specifico. Parte dal presupposto (corretto) che miglioramenti negli aspetti produttivi debbono essere accompagnati da tendenze simili rispetto agli elementi organizzativi, al benessere delle famiglie, all'equità di genere, e alla commercializzazione dei prodotti. Il R4 si combina ai 3 precedenti in quanto è pensato come elemento che garantisca la sostenibilità istituzionale e la possibilità di consolidare e ampliare i risultati dall'1 al 3. L'idea di prevedere un risultato specifico per assicurare la sostenibilità dell'intervento è sicuramente positiva.
- R: I risultati (ed in particolare il R1) non fanno esplicito riferimento alla diversificazione dell'offerta di prodotti e delle loro caratteristiche, che costituisce in realtà un elemento strategico chiave per la possibilità di raggiungere migliori condizioni economiche per le famiglie. L'elemento è però recuperato in uno degli indicatori.
- R1: La seconda parte del R1 (da "... con accesso a...") sembra far riferimento più ai mezzi con cui si vuole ottenere il risultato, che ad una caratterizzazione dello stesso.
- R1: L'indicatore iR1.1 è forse un po' ottimista, considerando che i miglioramenti relativi al miglioramento genetico e al benessere animale sono sicuramente proiettati in un tempo superiore all'esecuzione del progetto.
- R2: Il Risultato 2 è l'unico che fa esplicito riferimento ad aspetti di genere.
- R2: Gli indicatori iR2.1 e iR1.3 sono in realtà indicatori composti, che cercano di misurare allo stesso tempo vari elementi del risultato. Sarebbe stato più opportuno contare con indicatori distinti, anche se questo vuol dire aumentare il numero totale di indicatori.

- R3: La seconda parte del R3 (da "... con lo sviluppo di...") sembra far riferimento più ai mezzi con cui si vuole ottenere il risultato, che ad una caratterizzazione dello stesso.
- R3: L'unico indicatore presente misura solo gli aspetti finanziari, mentre il risultato propone tutta una serie di elementi di valore aggiunto la cui misurazione e valorizzazione si perdono nella semplice misura dei risultati economici.
- R4: La formulazione del risultato, sebbene dimostri una certa pragmaticità sulle possibilità del progetto, fa riferimento più ad un risultato preliminare, che all'effettivo risultato sperato, che è quello di ottenere effettivi cambi nelle politiche delle autorità e *decision makers*. Questo aspetto viene però ripreso dall'indicatore iR4.2.
- A: Le attività legate al R1 sono coerenti ad opportune rispetto al raggiungimento dello stesso. Introducono alcuni elementi di innovazione per migliorare le capacità produttive.
- A1.1: Questa attività, collocata nel quadro del R1, si caratterizza molto rispetto al rafforzamento delle organizzazioni da un punto di vista produttivo. Questo aspetto è importante, ma lo è altrettanto rispetto alle problematiche di strutturazione, organizzazione e gestione delle organizzazioni produttive (e quindi al R2).
- A: Le attività legate al R2 sono coerenti ma un po' disperse rispetto al raggiungimento dello stesso. Sarebbe stato forse utile includere ed evidenziare maggiormente attività specifiche legate al rafforzamento delle strutture organizzative e allo sviluppo di relazioni di network fra le stesse.
- A2.1: La formulazione della attività, dall'inizio centrata sulla formalizzazione delle organizzazioni, fa che l'attenzione si concentri su aspetti formali e giuridici (sicuramente importanti ma non centrali), piuttosto che sugli aspetti organizzativi, di pianificazione, di democraticità, partecipazione, ecc.
- A2.3: L'intenzione di includere aspetti di protezione sociale è sicuramente lungimirante e da risaltare.
- A: Le attività legate al R3 sono strutturali in maniera organica e legate fra loro, ed introducono elementi innovativi. Anche in questo caso, si sarebbe potuto proporre qualche attività legata alla costruzione di strategie commerciali integrate o di rete.
- A: Le attività legate al R4 sono strutturali in maniera organica e legate fra loro. Forse si sarebbe potuto pensare a qualche attività aggiuntiva di rafforzamento degli enti pubblici, oltre alle piattaforme informative (che come poi vedremo non sono state vincolate ad enti pubblici ma alle organizzazioni produttive).

Considerazioni generali

- Il progetto nel suo complesso è sicuramente pertinente e rilevante per le popolazioni meta. L'idea del progetto è quella di creare un meccanismo di sviluppo locale valorizzando le risorse produttive delle zone alto-andine, ed in particolare i CSA, che costituiscono una risorsa strategica da tempi immemori, nella zona. L'idea si basa sul concetto di Catena del valore e l'accesso a anelli della catena che possano offrire maggiori opportunità a quelli/e che di solito ne beneficiano meno (i piccoli produttori e produttrici).
- L'intervento inizia in un periodo dove tanto in Bolivia come in Perù si soffre, da alcuni anni, di una crisi economica generale. La possibilità di sviluppare opportunità economiche costituisce un elemento di estrema importanza, per i gruppi meta. In tal senso il progetto è molto pertinente come idea generale di appoggiare le famiglie di piccoli produttori/trici.
- Tale riflessione assume un valore ancor più rilevante alla luce della pandemia e degli effetti economici della stessa. È evidente che durante la pandemia le possibilità di commercializzazione dei prodotti si è ridotta drasticamente (così come per numerosi altri settori produttivi). Ed il fatto di non ricevere richieste di fibra e prodotti artigianali ha ridotto le opportunità di mettere in pratica ed affinare quanto appreso nel progetto. Ma poter contare con maggiori capacità ed opportunità all'uscire dalla crisi pandemica costituisce un elemento importante di riattivazione economica dei settori di intervento.
- Da quel che si è potuto consultare, gli attori locali e italiani hanno partecipato tutti alla fase di disegno e preparazione della proposta. Anche se uno dei membri del consorzio ha indicato che ogni membro del consorzio ha definito le proprie priorità ed obiettivi in maniera separata, piuttosto che discutere e costruire una proposta comune. Rispetto alla partecipazione delle organizzazioni di base e dei gruppi meta non è possibile fare affermazioni perché le persone consultate non hanno partecipato alle prime fasi di identificazione o non ne hanno memoria.

- Rispetto alle politiche pubbliche settoriali, il progetto si inquadra nelle linee generali previste dai rispettivi Stati. La promozione dell'artigianato con base culturale, delle piccole imprese familiari, della protezione sociale, dell'equità di genere, sono tutti temi che ricorrono tanto nei piani strategici come in varie politiche nazionali di entrambi i Paesi, così come negli impegni presi a livello internazionale rispetto agli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile. Il problema principale risiede in che in realtà non esistono politiche specifiche di appoggio al settore, o sono molto generiche. Da questa assenza di supporto statale sorge giustamente il R4, che punta a propiziare questo genere di politiche.

Temi / domande di valutazione	Valutazione livello di risposta*
In che misura la logica del progetto risponde alle necessità e priorità degli attori coinvolti (stakeholders)?	A. Il progetto è estremamente rilevante e pertinente rispetto alle necessità delle popolazioni beneficiarie identificate.
In che misura gli attori coinvolti hanno partecipato al disegno e implementazione del progetto?	B. Il progetto ha coinvolto i membri locali di progetto, che a loro volta hanno coinvolto i gruppi meta. Quel che è mancato è stato uno sforzo integrativo strategico fra i diversi membri del progetto.
In che misura la logica del progetto si inquadra nelle necessità e priorità delle politiche pubbliche settoriali?	B. Il progetto recupera le strategie generali dei due Stati, ma questi non hanno definito politiche operative concrete, rispetto al settore di intervento. In tal senso, il progetto recupera solo parzialmente le politiche pubbliche, ma non per suo difetto, quanto per difetto di queste. Questo vuol dire che non risulta facile creare sinergie con altre iniziative simili.
In che misura il progetto risponde al contesto sociale ed economico di intervento?	A. Il progetto è stato disegnato in maniera adeguata rispetto al contesto di intervento e alle possibili sue evoluzioni. Alcuni suoi elementi appaiono inoltre molto opportuni in prospettiva dello scenario COVID e post-COVID.

*Scala di valutazione applicata: A = Molto positivo. B = Positivo. C = Negativo. D = Molto negativo.

R1

- La pertinenza del risultato 1 potrebbe sembrare minima, considerando che molto del lavoro realizzato negli ultimi decenni si è centrato soprattutto sull'aspetto delle capacità di produzione primaria. Ma giustamente, il tentativo del progetto è stato quello di introdurre elementi di innovazione che rompersero i classici colli di bottiglia relativi alla produttività (per quel che riguarda la fibra) e della capacità creativa (nel settore artigianale). Per questa ragione si può considerare che il R1 è comunque rilevante in quanto affronta limitazioni che negli anni passati hanno condizionato il progresso delle organizzazioni di piccoli produttori e produttrici.
- Una particolare menzione va spesa per il lavoro relativo alla parte del R1 riguardante il miglioramento genetico. Questo tema è di particolare rilevanza a causa dei trend attuali riguardanti la fibra di alpaca, considerata sempre più di media-bassa qualità (quando anni fa era inserita nelle fibre di altissimo livello) nel mercato internazionale. Questa tendenza si deve principalmente a che la finezza media

della fibra di questo animale è andata peggiorando nel tempo, mentre altre fibre miglioravano i loro livelli. Questo fenomeno si aggiunge ad un altro, ossia che alcuni Paesi non andini hanno intrapreso importanti iniziative di miglioramento genetico e stanno cercando di posizionarsi nel livello superiore del mercato dell'alpaca. Di fronte a queste tendenze, senza un'intervento diretto ad attivare processi di miglioramento della fibra di alpaca, tanto Bolivia come Perú (nonostante la gran quantità di animali di cui dispongono) rischiano di vedersi relegare a fette di mercato internazionali poco interessanti. In tal senso, l'avvio di attività dirette a sviluppare programmi di miglioramento genetico costituisce un aspetto di elevata pertinenza.

R2

- Questo risultato è forse il più pertinente dei 4 del quadro logico, in quanto affronta tematiche che molte volte non si prendono in considerazione o se le relega a aspetti complementari degli interventi. In realtà la capacità organizzativa dei produttori è uno dei principali problemi che ha affrontato il settore, per decenni. Una volta concluso un progetto ed installate certe capacità, la debolezza organizzativa faceva sì che i grandi sforzi ed i risultati raggiunti si diluissero e perdessero di efficacia rapidamente. Affrontare il tema organizzativo, anche se a partire dagli aspetti principalmente tecnico-produttivi, costituisce un elemento importante di crescita delle organizzazioni. Questo, in un contesto in cui per esempio in Bolivia stanno cominciando a sorgere dubbi riguardo all'appoggio statale a quella che viene denominata "Economia plural" (l'attuale governo ha chiaramente puntato su modelli più centrati sull'industria energetica, sulla grande impresa agroindustriale e sfruttamento delle materie prime), risulta di estrema importanza.
- Un'altra menzione specifica riguarda l'elevata rilevanza della linea di lavoro relativa alla previdenza sociale. Questo tema costituisce, anche a detta degli stessi gruppi meta, un aspetto di notevole interesse ed allo stesso tempo di preoccupazione. I beneficiari del progetto non avevano, in passato, preso in considerazione queste problematiche. All'ascoltare questi temi, è sorto l'interesse ed allo stesso tempo la necessità di iniziare a cercare soluzioni, che come vedremo si riferiscono principalmente a meccanismi di risparmio diretto.
- Nell'ambito del R2 entrano anche le attività relative al genere. Rispetto a questo tema, a detta delle donne consultate, il tema è di particolare rilevanza soprattutto per le persone più anziane, mentre per le giovani intervistate il problema dell'equità di genere, almeno nelle relazioni interne alla famiglia, è molto meno sentito, in quanto si percepisce che la gestione dei ruoli familiari è già entrata culturalmente in un'altra prospettiva. Rimangono comunque tematiche rilevanti per tutte le generazioni, in quanto la riflessione sui ruoli fuori dalla famiglia, quindi in ambito comunitario e sociale (nel senso della partecipazione alle decisioni nell'intorno sociale) è ancora da affrontare e sviluppare. A detta invece dei membri del consorzio locali (in particolare in Bolivia), il tema del genere non costituisce un problema, nel settore di intervento. Su questo sorgono dubbi, considerando che si tratta di problematiche e disuguaglianze che caratterizzano il tessuto sociale dei due Paesi; sembra improbabile che la situazione sia strutturalmente diversa nel settore di intervento del progetto.
- Infine, ma non secondario, il tema della tracciabilità. A seguito della denuncia internazionale di un'impresa peruviana realizzata da PETA sul maltratto degli animali, tutta la catena dell'alpaca ha risentito di un rigetto per motivi etici da parte di operatori e consumatori. Lavorare sulla tracciabilità RAS, che assicura standard etici nel trattamento degli animali è di enorme importanza, e potrà rispondere, nei prossimi anni, a questo "boicottaggio" che si è dato negli ultimi anni.

R3

- Il tema della commercializzazione (vincolato con il R3) è di alta rilevanza per le organizzazioni di produttori/trici di fibra e per le organizzazioni di artigiani/e. Uno dei grandi problemi tipici che vivono queste organizzazioni è che non riescono a trasformare in benefici economici i loro prodotti, o sono vittima degli intermediari, che si appropriano della maggior parte degli utili. Molte volte le persone

consultate rispetto alle proprie necessità indicano: “Queremos mercados¹”. In realtà il problema dev'essere posto dall'inizio della catena produttiva (si devono creare le condizioni per accedere ai mercati), ma la necessità esiste ed il progetto la recupera con il R3.

R4

- Il R4 si centra sull'aspetto di incidenza politica. Questo aspetto in teoria è essenziale per assicurare lo scaling up dei risultati del progetto verso cambi strutturali. E costituisce forse l'elemento di maggior peculiarità del progetto, rispetto ad altri interventi simili. D'altro canto, la situazione politica tanto boliviana come peruviana è caratterizzata da tempo da una elevata instabilità, ed una scarsa priorità verso le necessità dei piccoli produttori/trici. Peraltro, esiste in Perú una elevata sfiducia nella possibilità di poter ottenere risultati in tal senso. Si può quindi affermare che la pertinenza del R4 in teoria è elevata, ma nella pratica risulta poco centrata rispetto alla situazione politica attuale di ottenere cambi strutturali nel corto – medio periodo.
- Risulta invece pertinente la linea di lavoro relativa al rafforzamento dei membri locali del consorzio, soprattutto in prospettiva di assicurare una maggior sostenibilità degli effetti del progetto (vedere capitolo 4.5 sulla Sostenibilità).

4.2 Impatto ed Efficacia

In questo paragrafo si presentano le considerazioni relative a due criteri di valutazione: impatto ed efficacia. Questo perché le considerazioni relative all'impatto (o meglio ai vari impatti generati) ed agli obiettivi del progetto si legano concettualmente e strutturalmente con le riflessioni sull'efficacia dell'azione e sui risultati del progetto.

Considerazioni generali

- Come introduzione al paragrafo, bisogna dire che il progetto ha soprattutto aperto prospettive future ed attivato opportunità, più che ottenere direttamente impatti concreti immediati. Ha introdotto visioni strategiche e creato condizioni per il futuro. Questo è dipeso da un lato da alcune linee strategiche scelte, che richiedono un tempo più lungo del periodo di esecuzione del progetto per generare gli impatti sperati. Dall'altro, dal fatto che il meccanismo di implementazione del progetto si è focalizzato soprattutto in rafforzare le capacità dei membri locali del consorzio di offrire poi appoggio in termini di servizi ed orientamento alle organizzazioni di base (come detto, questo aspetto ha avuto buoni risultati, anche se con differenze a seconda dei temi specifici), ed in un lavoro con gruppi pilota o ridotti (che poi avrebbero realizzato le repliche di quanto appreso). Le relazioni dirette fra il progetto ed i beneficiari finali sono state limitate. Una serie di attività del progetto sono state realizzate con gruppi ridotti di persone. Queste soluzioni strategiche comportano tempi più lunghi per la consolidazione degli impatti. Per cui diventa cruciale il tema della sostenibilità e della continuità dei processi (si veda paragrafo seguente).
- Come detto, per diverse ragioni (pandemia, approccio del progetto, orientamento dei membri locali del progetto), il progetto ha sviluppato la maggior parte delle proprie attività con gruppi ridotti di persone, e non con tutti i beneficiari. Questo ha comportato una relazione fra progetto e beneficiari finali non diretta, mediata dai soci locali e dai gruppi selezionati per partecipare alle attività di progetto. Questo si è riflesso anche nello sviluppo della valutazione, in cui è risultato a volte difficile realizzare attività di consulta con beneficiari finali.

¹ Vogliamo mercati.

- Rispetto alle problematiche strutturali identificate dal progetto (e riassunte rapidamente nella sezione 4.1 del presente documento), si possono senz'altro segnalare alcuni passi avanti. In primo luogo, le organizzazioni di produttori/trici di fibra hanno ampliato la partecipazione alla catena del valore. Con la classificazione della fibra, pratica ormai consolidata per tutta la fibra raccolta, che permette accedere a opportunità di mercato molto più favorevoli, rispetto alla vendita di fibra non classificata. Ma anche con lo sviluppo di esperienze di pettinatura di fibra, con la possibilità di vendere un prodotto pre-lavorato in forma di tops. In questo modo le famiglie non sono solo prestatrici di manodopera, ma possono aggiungere valore aggregato al prodotto, rendendo l'attività di produzione primaria economicamente più interessante. E' evidente che le organizzazioni di piccoli produttori con cui il progetto ha lavorato non sono in grado di incidere sul mercato, però possono ora accedere a nicchie di mercato di maggior valore. Ma questo dovrà essere sostenuto, in futuro, dalla qualità della fibra (legata al miglioramento genetico), dal rispetto di criteri etici di produzione (legati alla certificazione RAS) che sempre più si trasformerà in un requisito essenziale per questi mercati di alto livello, e dalla capacità di produzione, in termini di quantità, per rispondere alla domanda importante dei compratori. L'accesso a questo tipo di mercati richiede inoltre la gestione delle differenti relazioni commerciali che presuppongono una visione strategica molto più ampia ed articolata di quella tradizionale, e che il progetto ha cercato di promuovere. Ed un altro aspetto da tenere in considerazione è legato al tema dei pagamenti. Le organizzazioni segnalano che la disponibilità di liquidità costituisce un problema, in un periodo in cui i compratori tardano molto nel saldare i pagamenti. Questo aspetto è stato analizzato dal progetto, ma per il momento non si sono identificate e sviluppate possibili soluzioni (fra quelle esistenti nel mercato finanziario e quelle "interne"). Un'altra limitazione che permane è quello della disaggregazione, dentro le organizzazioni e fra le organizzazioni. Nonostante il progetto abbia contribuito a posizionare maggiormente le organizzazioni locali con le quali si è lavorato. Il progetto ha contribuito a superare o ad avviare soluzioni per una serie di limitazioni tecniche, che condizionavano la partecipazione delle organizzazioni di piccoli produttori di fibra alla catena del valore. In futuro si dovrà consolidare queste opportunità ed i processi avviati.
- Per quanto riguarda il settore dell'artigianato tessile, anche qui si sono fatti passi interessanti, sull'aspetto del miglioramento delle capacità produttive (capacità di disegno, feltro, produzione di tessuti, ecc.), ma soprattutto sulla parte di commercializzazione. La pandemia ha in certo modo forzato e accelerato il processo di sviluppo di soluzioni commerciali virtuali. Per il futuro costituiscono una enorme opportunità e la possibilità di accorciare la catena, promuovendo una relazione più diretta con i consumatori finali, o per lo meno riducendo la catena di intermediazione. Ma l'uso di queste opportunità risponde ancora ad una logica di commercializzazione tradizionale, che nel prossimo futuro potrà e dovrà evolvere verso una logica commerciale differente, più affine alle caratteristiche del contesto virtuale. E nella stessa maniera si potrà pensare a riorganizzare la catena di gestione della filiera, riducendo la centralizzazione dei prodotti e la gestione dell'inventario. Inoltre, la rinnovazione dei concetti di moda e di disegno (non solo tradizionale) e lo sviluppo di capacità creative di disegno permettono di offrire capi che hanno molto più appeal, e riescono ad imporsi sul mercato, con ovvi benefici economici per le famiglie (anche se per il momento la crisi economica legata alla pandemia ha ancora il sopravvento rispetto alle maggiori possibilità di vendita). Ma il collo di bottiglia che per ora permane riguarda la coordinazione degli sforzi di commercializzazione. Non è stato ancora possibile organizzare una logica congiunta di commercializzazione articolata fra i diversi attori della catena, e rispetto ai diversi mercati possibili. Questo comporta che le organizzazioni diventino concorrenti fra di loro, invece di approfittare delle possibilità di allearsi e lavorare congiuntamente. Inoltre, persistono una serie di preconcetti rispetto ai mercati locali: che non sono importanti, che i compratori locali non pagano i prezzi che pagano i clienti internazionali, che il mercato locale è fatto soprattutto da turisti, ecc. Queste concezioni auto-limitano i possibili risultati, e lo sviluppo di una strategia commerciale più efficace per il mercato interno.
- Vale la pena segnalare che gli impatti attesi rispetto alla generazione di politiche favorevoli al settore, che contribuiscano alle capacità di produzione, alle possibilità di capitalizzazione delle organizzazioni, ai processi di certificazione e miglioramento genetico, allo sviluppo di opportunità commerciali fuori e dentro i Paesi, non si sono ottenute. Questo comporterà che il peso di dare continuità ai processi attivati dal progetto ricada quasi esclusivamente sui membri locali del consorzio, che dovranno assumere la responsabilità, l'onere tecnico e finanziario di assicurare il servizio che il progetto ha proposto e

promosso.

- Il progetto ha potuto avanzare su varie linee di lavoro, nonostante le complessità di contesto affrontate in entrambi i Paesi. Grazie ad alcuni aggiustamenti, si è riusciti a concludere o portare avanti la gran parte dei processi previsti nel progetto.
- Alcune attività, anche importanti, sono ancora in corso durante la realizzazione del lavoro di valutazione (il tempo di esecuzione previsto non è ancora concluso). Su queste si può supporre che si completeranno nel tempo che manca alla conclusione del progetto stesso.
- La pandemia ha reso molto più complessa la realizzazione di molte delle attività previste nel progetto. Nella maggior parte dei casi, l'iniziativa dei membri del consorzio ha permesso di riconvertire le attività presenziali in attività virtuali. Ma la maggior parte delle persone consultate in proposito hanno segnalato che la realizzazione di incontri virtuali è risultata difficile e che non si è potuto approfittare a pieno delle stesse. Si segnala che solo i meno timidi riescono a partecipare. Inoltre, nel caso di formazione su attività pratiche, è difficile accorgersi se qualcosa si sta facendo in maniera non corretta. Infine, alcune persone (chi vive in zone rurali senza copertura, chi non ha smartphone) sono rimaste escluse da questo tipo di opportunità. Il progetto ha potuto raggiungere queste persone solamente attraverso la realizzazione delle repliche dei corsi e formazioni realizzati, da parte di chi vi ha preso parte. Ma come vedremo, non sempre si è riusciti a realizzare dette repliche.

Temi / domande di valutazione	Valutazione livello di risposta*
In che misura è migliorata o ha cambiato la qualità di vita della popolazione meta coinvolta nel progetto?	B. Il progetto ha offerto ai gruppi meta miglioramenti soprattutto in termini di opportunità future e cambi di prospettiva. Si tratta di un apporto importante, anche se per concretizzarsi in cambi concreti nella qualità della vita richiederà alcuni anni ancora.
Come ha inciso il progetto nello sviluppo delle dinamiche settoriali e nella partecipazione dei piccoli produttori (uomini e donne) nella catena di valore su cui si è andati a lavorare?	B. Il progetto ha promosso cambi di elevata importanza in vari aspetti della catena del valore su cui è andato ad incidere. Si può considerare un progetto di alto impatto. L'unica limitante è costituita dallo "scope" dell'intervento, in termini di beneficiari. Servirà un certo tempo per propagare i suoi impatti a tutta la popolazione meta prevista, ed al settore in generale.
Come ha inciso il progetto nelle politiche locali relative alla promozione della filiera e delle organizzazioni dei piccoli produttori	D. Il progetto ha potuto incidere molto poco rispetto alle politiche locali del settore, per diverse ragioni: scarsa ricettività da parte delle autorità, complicazioni esogene (sanitarie, politiche) e bassa priorità assegnata dal progetto al tema.
In che misura si sono ottenuti o si è avanzato verso i risultati del progetto, ed i corrispondenti indicatori?	B. Il progetto ha avanzato in quasi tutto quanto previsto, nonostante le difficoltà, ed ha raggiunto la maggior parte degli indicatori riformulati. (Rispetto al raggiungimento dei singoli indicatori si rimanda al documento di Linea base di uscita prodotto dal progetto ed al report finale di progetto).

In che misura si è considerato un approccio di genere nel progetto? Quali sono gli effetti (diretti ed indiretti) specifici sulla popolazione in funzione del genere?	B. Il progetto ha lavorato sugli aspetti di genere, ma non con un approccio integrale, quanto piuttosto con una serie di attività specificamente dedicate. Gli effetti sono stati positivi, anche se poco evidenti.
Che capacità installate si stanno introducendo e /o rafforzando, anche grazie alla collaborazione fra Italia, Perù e Bolivia?	A. Il progetto ha rafforzato significativamente la capacità dei membri locali di progetto di dar continuità a quanto sviluppato con il progetto e di consolidare le proprie capacità istituzionali ed operative.

*Scala di valutazione applicata: A = Molto positivo. B = Positivo. C = Negativo. D = Molto negativo.

Impatti tecnici / produttivi

- A livello di impatto tecnico, l'idea di ottimizzare la fase di tosatura ha una serie di impatti economici relativi al miglioramento del processo di trasformazione, alcuni visibili già nel corto periodo. In primo luogo, la miglior qualità del taglio fa sì che la fibra sia più sana e in migliori condizioni. Inoltre, realizzare la tosatura con macchine uguali, tarate nella stessa maniera, fa sì che la fibra abbia tutta la stessa lunghezza ottima per la produzione del filo. Inoltre, il fatto di standardizzare le procedure di tosatura in termini di calendario permette di organizzare in maniera efficiente la raccolta della fibra ed i processi di trasformazione. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Un altro impatto tecnico interessante offerto dal progetto, e che sta portando benefici già da adesso, è quello della miglior capacità di classificazione. In Perù questo ha comportato un progresso importante in relazione alla generazione di entrate per le famiglie. Il fatto di vendere fibra classificata permette di accedere a mercati in dollari, con conseguente migliore prezzo di vendita rispetto alla fibra non classificata (fino a un 25% in più). CALPEX ha deciso di non vendere più fibra non classificata, potendo contare su alcune persone che realizzano questo processo (anche se per il momento una parte della fibra si classifica attraverso un'impresa esterna, con conseguenti costi addizionali). In Bolivia COPROCA già da tempo vende solo fibra classificata. L'impatto del progetto è stato quello nel migliorare la capacità delle classificatrici, che ha permesso di introdurre una categoria addizionale (della miglior qualità) all'offerta di COPROCA. Essendo la miglior qualità, questa permette di accedere a migliori valutazioni di una parte della fibra offerta (4-8% del totale). Questo impatto tecnico comporta una serie di effetti, in primis di miglioramento dei prezzi di vendita di una parte della produzione. Ed inoltre, permette di collocare l'offerta di COPROCA in una fascia di alta qualità, con ovvi benefici di immagine e posizionamento anche rispetto alla vendita di fibra di altre fasce di qualità. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Il progetto ha offerto alle organizzazioni nuove opzioni produttive. Ad esempio il feltro, che in Perù non è molto sfruttato, e che ha generato molto interesse. Questo comporta maggiori alternative commerciali, che è chiaramente un elemento di rafforzamento delle organizzazioni. Ma il feltro non è ancora una opportunità consolidata. La maggior parte delle organizzazioni segnalano che non stanno ancora lavorando su questa linea produttiva. Le stesse produttrici hanno indicato che hanno bisogno di altre formazioni per migliorare la qualità, e che molte delle famiglie di artigiane non hanno a disposizione grandi quantità di fibra. Su questi aspetti si dovrà lavorare in futuro per consolidare la catena di produzione del feltro, anche se chiaramente si può iniziare a sperimentare la vendita di alcuni prodotti per posizionarsi sul mercato. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Un discorso simile si può fare per i tessuti. Questa possibilità, sviluppata con un corso specifico e con un'accompagnamento tecnico a distanza di Agenzia Lane d'Italia, può aprire una linea di mercato molto interessante in futuro, in quanto c'è estremo interesse da parte di compratori italiani. Ma questa linea di lavoro sembra ancora un po' lontana dal potersi consolidare, nel corto periodo, soprattutto in Perù. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Il progetto ha permesso di avvicinare la produzione tessile dei due Paesi al mercato internazionale di alto livello. Con le prove fatte, si è visto che ci sono tutte le potenzialità per entrare in circuiti di

vendita di nicchia. Si sono ricevuti commenti molto positivi rispetto alla qualità dei prodotti. Le relazioni con potenziali compratori e con esperti di settore, attivate attraverso la mediazione dei soci italiani, ha permesso di mostrare la qualità dei prodotti finiti che possono prodursi con la fibra trasformata delle organizzazioni boliviane e peruviane. E per la parte di artigianato, si sono facilitati contatti per la realizzazione di ordini. Per quel che riguarda l'offerta di fibra trasformata si tratta per il momento di contatti preliminari, che in futuro potranno sfociare in ordini di acquisto. Per l'artigianato si parla invece già di alcune vendite, a partire di ordini specifici (ossia con tagli e disegni richiesti dal cliente, a partire da proposte delle organizzazioni). La sfida ora è trasformare questo interesse in opportunità economiche. Le capacità produttive sono ancora ridotte, rispetto alle possibili dimensioni della domanda. Per cui il seguente passo è rafforzare le organizzazioni nei processi produttivi ed organizzativi per rispondere alle richieste che potranno arrivare in futuro, nel rispetto dei criteri etici e dei livelli di qualità richiesti dal mercato internazionale. (Impatto combinato ottenuto grazie al R1 e al R3).

- Un apporto tecnico molto importante che il progetto ha fornito è quello relativo alla costruzione di capacità di disegno creativo. Uno dei grandi problemi che le artigiane di Perú e Bolivia hanno sempre incontrato è che di solito si lavorava a partire da modelli predefiniti, che non venivano rinnovati. Per cui si continuava a produrre sempre gli stessi capi, con ovvi effetti negativi sulle opportunità di vendita. Anche se in alcuni casi si continua a lavorare principalmente in questa maniera, il progetto ha superato questo collo di bottiglia cominciando a promuovere l'abbandono dell'uso dei modelli, in favore delle capacità di creazione di disegni propri. Le artigiane hanno visto che si vendono anche i modelli che disegnano loro, e questa è un'importante iniezione di fiducia rispetto alle loro capacità produttive, e al valore della loro identità culturale e capacità creativa. Questo permetterà di rinnovare costantemente i modelli proposti. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Un altro aspetto di disegno artigianale promosso dal progetto è il concetto di Collezione. Ossia, proporre una serie di capi combinati ed integrati fra di loro. Questo concetto è stato in parte captato dalle produttrici, che hanno visto che offrire capi combinati può portare a vendere più capi (per esempio cappello + guanti intonati, piuttosto che solo il cappello), e quindi maggiori entrate economiche. Non sembra invece essere stato colto a pieno il potenziale di marketing di una collezione, come un momento o uno spazio di promozione commerciale di alto impatto. Tanto che per esempio nel negozio online di Integrarte c'è una sezione dedicata alle collezioni ma è vuota. (Impatto ottenuto grazie al R1, ed in parte al R3).
- In Perú la formazione professionale inizialmente prevista con istituti di formazione locale non si è potuta organizzare, per la pandemia. Si è optato per un istituto di formazione con specialità in formazione a distanza. Questa è stata una decisione molto opportuna. Grazie all'esperienza di Chio Lecca, si è potuto sviluppare la formazione nonostante la pandemia. Nelle formazioni si sono presentati una serie di concetti più variati rispetto alle altre formazioni per artigiani, legati alla concezione imprenditoriale dell'attività artigianale, dando una prospettiva più ampia del lavoro. Le formazioni hanno mostrato che non si tratta di produrre qualsiasi cosa che venga in mente all'artigiana, ma produrre con una visione di commercializzazione, pensando al cliente e a quel che può voler comprare. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Un aspetto che poteva costituire un limite del progetto è stato quello della copertura della popolazione. Per ovvie ragioni (ed a maggior ragione in pandemia) non era fattibile raggiungere tutta la popolazione meta con i corsi di formazione previsti. A questo proposito è risultato chiave lo sforzo fatto soprattutto in Perú (meno in Bolivia) di promuovere le repliche da parte dei/delle partecipanti ai corsi in beneficio di chi non aveva potuto partecipare. Le repliche, assistite con la produzione di materiale informativo (manuali), hanno permesso di diffondere conoscenza a un numero maggiore di beneficiari/e. (Impatto che riguarda tutti i 4 risultati).
- I membri locali del consorzio hanno notevolmente migliorato le loro capacità tecniche e di proiezione rispetto alla catena del valore. Questo costituisce un aspetto di alto impatto, in quanto permetterà loro di ottimizzare il lavoro, ed inoltre di offrire servizi di assistenza di qualità alle organizzazioni affiliate, nel frattempo che queste vadano costruendo le loro proprie competenze. Ad esempio, COPROCA ha attivato alleanze strategiche con Università locali per rafforzare le competenze e facilitare la creazione di personale tecnico futuro. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).
- Le organizzazioni di base hanno rafforzato le loro capacità tecniche su alcuni aspetti produttivi. In generale questi aspetti si sono rafforzati attraverso la formazione a rappresentanti che hanno

partecipato agli eventi formativi o hanno ricevuto l'accompagnamento tecnico, o le informazioni corrispondenti (come nel caso della previdenza sociale). Il livello di diffusione di queste conoscenze fra il resto delle persone delle organizzazioni di base dipende dalle repliche realizzate, ed è molto variabile da caso a caso. Per alcune organizzazioni consultate, le repliche hanno raggiunto la quasi totalità delle persone, in altri casi non si sono realizzate, ed esistono una gran varietà di situazioni intermedie. In generale si può affermare che una buona parte dei/delle produttori/trici hanno potuto beneficiarsi delle formazioni realizzate dal progetto, e ne hanno migliorato le capacità tecniche. Rispetto alla maggior visione relativa alla partecipazione alla catena del valore della filiera, da quel che si è potuto captare dalle interviste, le persone delle organizzazioni di base che hanno sviluppato una riflessione in tal senso sono poche. (Impatto che riguarda tutti i 4 risultati).

Impatti culturali

- Il principale impatto culturale si può identificare nell'appropriazione del concetto di miglioramento genetico, tanto in Bolivia come in Perú. Mentre in Bolivia questo concetto è relativamente nuovo (le esperienze in tal senso sono molto puntuali), e quindi la sua appropriazione è parte di un processo di innovazione, nel caso del Perú questo comporta un cambiamento culturale. Per molti anni si è lavorato sul miglioramento genetico a partire dall'idea dell'interscambio di riproduttori. Questo approccio può portare benefici puntuali, ma non strutturali sulla popolazione di animali, in quanto si basa su caratteristiche fenotipiche dei riproduttori, e non sul loro bagaglio genetico. Questi concetti non vengono discussi nell'ambiente accademico peruviano, per cui non si riesce a diffonderli fra i professionisti del settore e fra i produttori. Grazie al progetto, e allo sforzo di diffusione realizzato a differenti livelli (anche costruendo alleanze fuori del consorzio di progetto), questi concetti si stanno iniziando a diffondere, non solo nel gruppo meta del progetto, ma anche al di fuori di esso, con incontri virtuali, webinar e altre soluzioni virtuali. Soprattutto i membri del consorzio sembrano essersi appropriati in maniera molto convinta dei principi del miglioramento genetico e sono fermamente intenzionali a portarli avanti nei prossimi anni. Si tratta di un cambiamento culturale importante, per il Perú, che potrà avere ricadute anche più ampie rispetto alla popolazione meta, nel lungo periodo. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Il progetto ha promosso la riflessione dei membri locali del consorzio rispetto ai diversi aspetti della catena del valore. Si è cercato di uscire dalla logica di produrre e vendere, per cercare di analizzare e comprendere le diverse dinamiche che influiscono sulla catena. Questo per esempio ha portato COPROCA ad includere nel suo lavoro tutto quel che si riferisce alla produzione primaria (che prima non era parte del suo ambito imprenditoriale), con l'attivazione di una serie di programmi dedicati a Salute animale, Tosatura, Miglioramento genetico e Tracciabilità. Ed anche le artigiane hanno compreso che per vendere un capo di artigianato si deve avere una strategia produttiva che punta a rispondere alle domande del mercato, e non solo produrre quel che si sa fare. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).
- Un altro tema che ha proposto il progetto è l'idea che non necessariamente la vendita di artigianato dipenda dal turismo. Può esistere un mercato nazionale fatto di persone locali, e non solo stranieri in visita. Ma questi concetti, chiari membri del consorzio, non sono stati ancora acquisiti dalle organizzazioni di base, che continuano a pensare nella vendita locale principalmente diretta ai turisti (soprattutto in Bolivia). Alcune organizzazioni di base vedono il mercato locale come un ripiego per poter per lo meno recuperare il costo delle materie prime di capi che non si vendono all'estero. Questa lettura deve progressivamente mutare in una percezione che il mercato nazionale locale può essere un'alternativa interessante. (Impatto ottenuto grazie al R3).
- Un cambio culturale che il progetto ha cercato di promuovere è quello della visione strategica rispetto alla catena del valore. E quindi puntare a vendere prodotti trasformati, con maggior valore aggiunto, invece che materia prima. Questo concetto è ormai consolidato in Bolivia (anche da prima del progetto), dove COPROCA lavora in questo senso; meno in Perú, dove i produttori nel 2021 hanno deciso di vendere tutta la fibra di alpaca raccolta ad una impresa, invece di sfruttare i contatti generati dal progetto in Italia per la pettinatura della lana e la vendita di tops. E' possibile che questa decisione sia dipesa dalla situazione di crisi post-pandemia (per la trasformazione in tops si devono attendere tempi molto più lunghi per il pagamento), ma il fatto che non si sia mantenuta neanche una percentuale minima per la

ulteriore trasformazione non è un buon segnale in tal senso. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).

- Un aspetto che si è percepito durante l'analisi di valutazione è stato che il lavoro sulla fibra si è sviluppato in maniera separata dal lavoro sull'artigianato. Come se fossero tematiche nettamente separate. Lo stesso progetto ha lavorato con un'idea compartimentata fra i due settori produttivi. In realtà esistono vari punti di contatto strategico fra fibra ed artigianato, che forse si sarebbero potuti analizzare e lavorare maggiormente. (Aspetto relazionato con il lavoro integrale del progetto).

Impatti sociali

- Il principale impatto sociale del progetto si deve in realtà alla pandemia. Il fatto che si sia dovuto riconvertire una gran quantità di attività alla soluzione virtuale ha "obbligato" molti/e beneficiari/e del progetto ad adattarsi a questa modalità. In questo modo, per poter partecipare alle attività di progetto, hanno dovuto sviluppare capacità di gestione della tecnologia, che fino a quel momento non avevano mai utilizzato. Questo ha comportato per molte delle persone coinvolte nel progetto un cambio sociale importante, in quanto ora possono utilizzare la tecnologia per una serie di attività proprie. Molte delle persone consultate in fase di valutazione hanno indicato che questo è il principale cambio positivo che ha apportato il progetto nelle loro vite. (Esterneità).
- Un'altra esterneità positiva interessante è anche questa legata alla pandemia. Durante questo periodo, molte organizzazioni produttive hanno smesso di funzionare, per vari motivi (mancanza di mercati, timore al contagio, necessità di trovare fonti di ingresso di emergenza di corto periodo, ecc.). Le organizzazioni di base del progetto hanno invece continuato a funzionare, soprattutto grazie allo stimolo proveniente dal progetto (corsi virtuali, alcune visite del personale di progetto, ecc.). Questo ha fatto sì che le organizzazioni si siano mantenute in funzione e le persone affiliate hanno trovato in questo spazio un elemento di motivazione professionale e personale. (Esterneità).
- Una esterneità positiva non solo sociale, ma soprattutto istituzionale ed economica, è che, grazie alla partecipazione al progetto, tanto CALPEX in Perù come COPROCA in Bolivia si sono posizionate sullo scenario nazionale in quanto attori di riferimento del settore. Sono più conosciute e più riconosciute da altri attori del settore, dalle autorità e da produttori di altre zone. COPROCA ha segnalato che ha ricevuto varie richieste di affiliazione di produttori di zone dove non era presente all'inizio del progetto. (Esterneità).
- Un altro impatto sociale del progetto è legato alla linea di lavoro del R2 relativa all'accesso a servizi di salute e pensionistici. Questo tema, che non entrava negli orizzonti di priorità delle famiglie dei gruppi meta, ha richiamato molto l'attenzione dei e delle partecipanti agli incontri organizzati dal progetto. Le persone consultate in fase di valutazione lo hanno spesso menzionato come uno dei temi di maggior interesse. In tal senso, il progetto ha contribuito a porre il tema nell'orizzonte delle famiglie, che hanno iniziato a interrogarsi in proposito. Sebbene le opzioni "istituzionali" offerte dallo Stato non siano state viste come soluzioni adeguate, le persone consultate hanno segnalato che la maggior parte delle famiglie hanno preso la decisione di mettere da parte almeno una percentuale minima degli introiti familiari, come risparmio per queste situazioni. Si tratta di un cambiamento sociale importante. Si segnala però che il lavoro ha riguardato solo una parte minoritaria dei gruppi meta previsti, e quindi in futuro sarà necessario replicare ed ampliare questo tipo di riflessioni al resto della popolazione beneficiaria. (Impatto ottenuto grazie al R2).
- Un aspetto, sottolineato soprattutto in Bolivia ma che sembra essere presente anche in Perù, è il lavoro con i/le giovani. Per il fatto che si è puntato in maniera significativa sulla virtualità (per i corsi, per l'e-commerce), molti e molte giovani si sono avvicinati o si sono avvicinate maggiormente alle organizzazioni, vedendo che le loro capacità ed attitudini potevano essere utili e valorizzate. In questo modo si sta contribuendo ad un parziale ringiovanimento delle organizzazioni, che per lo più sono composte da persone già di una certa età. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).
- Un aspetto che è sorto dalle interviste soprattutto con i gruppi meta è che il progetto, al realizzare le attività (soprattutto quelle presenziali) ha contribuito a rafforzare le relazioni personali nei gruppi con cui ha lavorato. Questo risulta particolarmente importante per le donne, che spesso soffrono di assenza di questi spazi, ed in pandemia, quando la tendenza all'isolamento si è imposta per ragioni

- sanitarie. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).
- Inoltre, il miglioramento delle capacità tecniche e produttive ha contribuito a promuovere l'autostima delle persone coinvolte nelle attività (soprattutto delle donne). Alcune artigiane hanno affermato che loro si sentono professioniste della moda, perché riconoscono (e viene riconosciuto loro) di avere capacità creative e produttive non comuni. (Impatto ottenuto grazie al lavoro integrale del progetto).

Impatti economici

- In termini di impatti economici, il progetto offre soprattutto una serie di potenzialità per il futuro. Il mercato tanto della fibra come dell'artigianato tessile è crollato, con la pandemia, e stenta a riprendersi tuttora. Ma le organizzazioni beneficiarie hanno sicuramente più opportunità di riprendersi, rispetto ad altre. (Aspetto relazionato con il lavoro integrale del progetto).
- L'interruzione dei flussi turistici ha avuto un impatto sulle opportunità di vendita diretta, e anche le commesse da fuori hanno risentito della crisi economica generale. Nonostante ciò, alcune organizzazioni di produzione tessile hanno indicato che, grazie all'appoggio del progetto relativo alla promozione commerciale in Europa e all'e-commerce, stanno riattivando la produzione in maniera piuttosto positiva. (Impatto ottenuto grazie al R3).
- Rispetto alla fibra, i principali benefici economici saranno legati alla possibilità di offrire fibra classificata e certificata, e di miglior qualità (in termini di finezza). Su questi processi, il progetto è andato ad intervenire. Ma i primi benefici economici si vedranno probabilmente più avanti, una volta ottenuta la certificazione RAS, e una volta consolidate le capacità di classificazione della fibra. Per il momento il progetto ha principalmente posizionato il prodotto (soprattutto in Europa), creando opportunità commerciali di alto livello, che dovranno poi essere sfruttate e gestite dai membri locali del consorzio.
- Riguardo al tema delle relazioni commerciali, è importante ricordare che la gestione del cliente, in termini di creazione di un rapporto di fiducia di lungo periodo, dev'essere un elemento imprescindibile, da consolidare ed assicurare, nei prossimi anni. A volte è preferibile perdere potenziali opportunità momentanee, piuttosto che rompere una relazione di lungo periodo, che può assicurare benefici magari minori ma costanti. E' importante che questo aspetto sia sviluppato e consolidato, dai membri locali del consorzio. Alcuni concetti sono stati condivisi e dibattuti, ma forse non ancora totalmente consolidati, nell'orizzonte strategico. Inoltre, è opportuno sviluppare una attitudine più proattiva, rispetto ai contatti acquisiti, invece di restare in attesa di contatti e richieste.
- Il progetto ha lanciato una linea di lavoro dalle importanti potenzialità con la promozione della certificazione RAS, per la tracciabilità del processo di produzione della fibra di alpaca. La certificazione RAS è stata promossa solamente nel 2021, ma il progetto ha avuto lungimiranza nel puntare rapidamente su questa certificazione piuttosto che su altre. In questo modo le organizzazioni di produttori beneficiarie del progetto potranno arrivare a certificarsi molto prima di altre organizzazioni, con ovvi benefici in termini di posizionamento sul mercato. Questa linea di lavoro dovrà essere consolidata in futuro, perché con il progetto appena si riuscirà a presentare la documentazione richiesta. Inoltre, ci saranno da affrontare alcune sfide per il futuro, quali il processo di rinnovazione annuale della certificazione, la pianificazione di come utilizzare la certificazione a fini di marketing, il dimensionamento delle capacità di certificazione (in termini di numero di animali) e dei meccanismi di ampliamento delle stesse. Secondo il parere di esperti consultati, la tracciabilità ha senso solo se la si applica a greggi piuttosto grandi (per economie di scala, ottimizzazione degli investimenti strutturali, ecc.). Ma al momento il panorama dei produttori di alpaca è costituito da una miriade di piccoli produttori, e la possibilità di un cambio strutturale dello schema produttivo nei prossimi anni è piuttosto limitata. Questo tema dovrebbe essere analizzato, in funzione della possibilità ed opportunità di ampliare la copertura di animali con certificazione, in futuro. Una volta risolte queste sfide, l'impatto del progetto nel medio e lungo periodo potrà essere molto positivo, non tanto in termini di accesso a migliori prezzi, quanto di maggiori possibilità di vendere la fibra (fra alcuni anni potrebbe essere un requisito ineludibile), soprattutto nei mercati di alto livello. (Impatto ottenuto grazie al R1).
- Situazione simile si dà per il miglioramento genetico. Anche in questo caso si tratta di un impatto economico di estrema importanza, che però genererà risultati nel lungo periodo, e che richiede affrontare alcune sfide future. In primis la continuità della dedizione a seguire questa linea di lavoro,

che richiede investimenti relativamente limitati, ma una costanza nella applicazione di processi e meccanismi, da parte di chi gestisce il programma e dei produttori. Su questo aspetto, l'impegno preso dai membri locali del consorzio CALPEX e COPROCA dovrebbe assicurare in proposito, ma si tratta pur sempre di un tempo lungo di attesa (i primi risultati potrebbero darsi fra 8-10 anni), e molte cose possono cambiare nel frattempo. Anche in questo caso il beneficio di proseguire sul cammino tracciato potrebbe significare la differenza fra vendere il prodotto o non venderlo (o venderlo in mercati di bassa qualità e quindi a condizioni molto meno interessanti). (Impatto ottenuto grazie al R1).

- Un impatto economico che invece potrà dare risultati in tempi rapidi è quello che potrà provenire dall'e-commerce. Il beneficio principale si può ricondurre al concetto di catena corta. Le vendite potranno realizzarsi in maniera diretta, assicurando l'eliminazione (o minimizzazione) degli intermediari, e quindi maggiori opportunità di accedere a una parte più significativa del valore generato dalla catena del valore. Su questo punto vale la pena segnalare che per il momento i flussi di vendita sono ancora piuttosto ridotti e molte delle vendite sono in realtà realizzate attraverso meccanismi ibridi di vendita, non totalmente virtuali. Ci sarà da ottimizzare gli strumenti virtuali in base a quale sarà il modello prevalente di commercializzazione. (Impatto ottenuto grazie al R3).
- Un aspetto percepito durante la valutazione è che la strategia di commercializzazione dei prodotti artigianali deve ancora articolarsi e svilupparsi. Le organizzazioni non hanno relazioni fra di esse. In Bolivia ad esempio esiste una vendita associativa, ma questa si sovrappone in maniera poco pianificata con la vendita diretta delle organizzazioni affiliate, che diventano poi concorrenti fra di loro. In questo modo la impresa della Red OEPAIC, che dovrebbe costituire il meccanismo di vendita associativa, si trasforma in un cliente in più. Il livello di appropriazione della marca di Integrarte (Arte e identidad) da parte delle produttrici è molto basso. Questo fenomeno si da di meno in Perú, ma principalmente perché le capacità di vendita diretta delle organizzazioni è molto incipiente. Tendenzialmente si stanno applicando strategie già in uso da anni. L'e-commerce potrà essere l'opportunità per rivedere queste logiche e pensare a qualcosa di differente, più articolato fra i diversi livelli e spazi di vendita. (Aspetto relativo al R3).
- Un filone di lavoro che non ha generato gli impatti economici attesi è quello delle fiere. Questi spazi sono considerati in molti casi come eccezionali opportunità di vendita, o occasioni per svuotare il magazzino di ciò che non è stato venduto. In realtà, in termini di impatto economico queste attività sono molto poco costo-efficienti e gli attori consultati hanno menzionato che non le farebbero se non ci fossero progetti che le sovvenzionano. Le fiere offrono opportunità di contatto, ma poi quelli che portano effettivamente a vendite posteriori sono pochi. Un beneficio che si segnala nella partecipazione a fiere è quello di capire quali sono gli interessi dei clienti, e in base a questi orientare la futura produzione. Per questo scopo sarebbe opportuno preparare la partecipazione alle fiere in maniera diversa (formulari di consulta, portare solo campionari, limitare il numero di partecipanti e la permanenza, ecc.), meno costosa e più funzionale. (Aspetto relativo al R3).

Impatti politico/istituzionali

- L'impatto in termini di cambio nelle politiche settoriali, nei due Paesi, si può considerare minimo, nonostante il progetto prevedesse iniziative in tal senso, e si siano realizzate alcune attività con questo fine. Sicuramente hanno influito le avverse condizioni di contesto, con la pandemia (che ha riorientato tutte le priorità relative alle azioni dei governi), l'instabilità politica e sociale, il cambio di autorità, ecc. Tutti questi elementi hanno ridotto al minimo la possibilità di incidere su politiche pubbliche nei settori di intervento. (Aspetto relativo al R4).
- Tanto le organizzazioni di base come la maggior parte dei membri locali del consorzio hanno dimostrato poca convinzione rispetto alla possibilità di influire direttamente sulle politiche settoriali, anche a livello locale. Si percepisce che esiste la consapevolezza che sarebbe importante contare con norme favorevoli che promuovano opportunità per il settore, ma se le vede come spazi sui quali è difficile incidere direttamente in maniera significativa, per il momento. (Aspetto relativo al R4).
- Un'eccezione a questa tendenza viene da Red OEPAIC, che ha svolto una azione di incidenza rispetto alle autorità settoriali nazionali (questo è il suo principale ruolo istituzionale), con le quali mantiene riunioni e spazi di proposta. I temi principali di incidenza ruotano attorno alla Legge dell'artigiano, una

norma che possa introdurre una serie di regolamentazioni che facilitino il lavoro delle organizzazioni di artigiane e delle artigiane stesse. La Red OEPAIC partecipa anche in altri spazi della società civile, a livello nazionale ed internazionale; soprattutto da questi ultimi trae idee e proposte da altri Paesi per la propria azione di incidenza locale. E' il caso della proposta di una entità pubblica indipendente di incentivo al settore artigianale². Una proposta interessante, ma che richiede un *commitment* importante da parte dello Stato in termini di risorse finanziarie. Al momento purtroppo, a livello di impatto si può contare con pochi risultati concreti. (Aspetto relativo al R4).

Impatti ambientali.

- Rispetto agli impatti ambientali, il progetto aveva previsto una linea specifica di lavoro, legata alla costruzione di piani di gestione sostenibile delle Risorse naturali (A1.2). Il lavoro si è sviluppato in parte prima della pandemia, e poi è stato ripreso alla conclusione del progetto. Per quanto si è potuto constatare con le persone delle comunità consultate, il tema non è stato oggetto di particolari approfondimenti, ed i piani di gestione sembra che abbiano riguardato solo una parte della popolazione beneficiaria. Le altre persone non conoscono quanto realizzato con questa linea di lavoro. (Aspetto relativo al R1).
- L'idea originale riguardo a questi piani era costruirli in maniera congiunta (multi-attore) con istituzioni ed altre entità del territorio. In realtà, l'attività si è concentrata soprattutto nella riflessione delle comunità e delle organizzazioni sull'importanza di preservare l'ambiente come un elemento che contribuisce all'allevamento degli animali, ed identificare alcune iniziative di appoggio che il progetto potesse finanziare. (Aspetto relativo al R1).
- Si può quindi affermare che l'impatto ambientale del progetto è piuttosto marginale.

Impatti di genere.

- Il progetto, nel suo disegno è fortemente orientato all'equità di genere. Ma da quanto si è potuto verificare, non c'è stata una applicazione sistematica dell'approccio di genere. Forse per una bassa pratica in proposito, i membri locali del consorzio hanno identificato il tema di genere con le attività specifiche della A2.2, invece di cercare di trasversalizzare il tema nelle varie attività previste. Per esempio, il tema di accesso a servizi di salute si sarebbe potuto facilmente vincolare a necessità specifiche di salute delle donne artigiane e produttrici, ecc. (Aspetto relazionato con il lavoro integrale del progetto).
- Il lavoro sulle diseguaglianze di genere si è basato soprattutto sull'idea che donne con maggiori possibilità di generazione di ingressi economici hanno una maggior indipendenza economica e soffrono meno gli effetti della violenza economica. (Aspetto relazionato R2).
- Per la difficoltà di sviluppare le attività durante la pandemia, le attività di genere si sono viste limitate nel loro sviluppo temporale, e nella possibilità di entrare maggiormente in temi di analisi strutturali. Si è deciso di focalizzare il dibattito su due aspetti: i ruoli di genere e la breccia nelle retribuzioni fra donne e uomini. Si è trattato di attività principalmente di informazione sui diritti riconosciuti e di sensibilizzazione (per lo più realizzate con gruppi di donne), più che nella costruzione di strategie o piani futuri. (Aspetto relazionato R2).
- Non si è lavorato il tema di mascolinità inclusiva, che rispetto al tema dei ruoli costituisce una interessante metodologia per rompere strutture relazionali e cambiare logiche di potere. (Aspetto relazionato R2).
- Rispetto al tema della breccia di remunerazione, alcuni membri del consorzio hanno segnalato che la maggior parte delle organizzazioni sono costituite esclusivamente da donne. E che le retribuzioni per un prodotto di artigianato è lo stesso, a prescindere dal genere della persona che lo produce. Per cui la considerazione è che la breccia di remunerazione non esiste, nel caso specifico di queste

² La proposta recupera l'esperienza del FONART - Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías in Messico, un fidecommesso pubblico del governo federale per sostenere iniziative di sviluppo del settore artigianale.

- organizzazioni. Per cui il lavoro sviluppato dal progetto ha una valenza di principio, ma molto relativa rispetto alla situazione specifica di intervento. (Aspetto relazionato R2).
- Alcune donne giovani consultate durante la valutazione hanno espresso l'opinione che il tema della disuguaglianza relativa ai ruoli di genere è molto più accentuata per le persone anziane che per la loro generazione. Sentono che negli ultimi anni (non specificamente a causa del progetto) sono stati fatti molti passi avanti, culturalmente, rispetto a questo tema, e molti giovani assumono molto più facilmente ruoli tradizionalmente considerati femminili. (Aspetto relazionato R2).
 - Da quel che si è potuto interpretare durante le interviste della valutazione, esiste una lettura molto differente fra i membri del consorzio (soprattutto quelli boliviani) sulle problematiche e sulle necessità di genere, e sul tipo di lavoro da sviluppare. Questa differenza concettuale sicuramente ha inciso al momento di definire e sviluppare una strategia di impatto strutturale alle tematiche di genere. (Aspetto relazionato con il lavoro integrale del progetto).
 - Riassumendo, si può considerare che il progetto ha sviluppato attività di utilità per alcuni gruppi di popolazione meta, offrendo informazioni ed elementi di riflessione e sensibilizzazione sull'equità di genere, sicuramente molto utili. Ma non si può dire che si siano generati o attivati processi strutturali di cambiamento delle relazioni di potere di genere nella popolazione meta. (Aspetto relazionato con il lavoro integrale del progetto).

R1 - Incrementata produttività nelle filiere associate di fibra pregiata e artigianato tessile con identità culturale in Perù e Bolivia, nelle diverse fasi dell'allevamento di camelidi e della trasformazione, con accesso a nuove tecnologie, valorizzazione delle conoscenze tradizionali, sviluppo di pratiche sostenibili.

- La produttività delle organizzazioni di produttori di fibra ha sicuramente avuto benefici grazie alle maggiori conoscenze tecniche, che si sono diffuse con incontri, formazioni e assistenza tecnica. In particolare è interessante il miglioramento proposto dall'uso delle tosatrici elettriche.
- Il progetto ha promosso l'accesso a nuove tecnologie, come il caso delle tosatrici elettriche, che hanno avuto un effetto sulla qualità della fibra raccolta. Inoltre, ha cercato di promuovere pratiche sostenibili di produzione, come nel caso dei piani di gestione delle Risorse naturali, anche se come vedremo il lavoro su questo aspetto ha avuto un avanzamento limitato. In relazione alla valorizzazione delle conoscenze locali, questo si è ottenuto soprattutto complementando con nuove tecniche, più che nel recupero di pratiche e conoscenze tradizionali ancestrali.
- Il R1 ha contribuito al raggiungimento dell'Obiettivo specifico in quanto ha offerto maggiori opportunità economiche alle famiglie. Molte di queste sono ancora da sviluppare e consolidare (miglioramento genetico, certificazione, produzione di feltro, trasformazione di tessuti, ecc.), mentre altre stanno già dando i primi contributi a migliorare le potenzialità produttive. Questo si è dato in parte grazie al miglioramento della qualità dei prodotti offerti (della fibra meglio tosata e classificata, della qualità del prodotto finito artigianale), ed in parte grazie alla diversificazione dell'offerta (fibra in tops, maggior varietà di prodotti artigianali). Altri benefici saranno ottenuti in futuro, con il consolidamento di alcuni processi che il progetto ha lanciato, ma che per tempi tecnici non hanno ancora potuto dare i risultati attesi.
- L'effetto del lavoro sul miglioramento genetico rispetto alla produttività della produzione di fibra al momento è molto ridotto. Ma ciò è dovuto ai tempi tecnici che questo tipo di azioni richiede. Gli effetti potranno vedersi dopo alcune generazioni di applicazione costante del modello disegnato, e quindi fra 8-10 anni. Questi tempi erano previsti già in fase di disegno.
- Il lavoro sulla classificazione della fibra sta dando prospettive interessanti, in quanto genera un effetto di corto periodo molto positivo. Vendere la fibra classificata permette di aggiungere un 20-25% di valore in più, in quanto si commercializza in valuta internazionale. Si esce dal circuito della vendita agli intermediari e si entra nel circuito internazionale (che può essere sempre nel Paese, ma ad un livello diverso). Rispetto a questo, in Perù CALPEX già non vende più fibra non classificata, anche se deve passare per la intermediazione di un'impresa di classificazione per parte della produzione. In Bolivia COPROCA ha recentemente rinnovato la sua forma di classificazione. Questo ha permesso di

separare la fibra con il livello di finezza migliore (Royal baby), con ovvi benefici economici. Il progetto ha permesso di formare le classificatrici dell'impianto di COPROCA (11 persone) con l'appoggio di una formatrice specializzata peruviana. Tale miglioramento è considerato da COPROCA il principale beneficio generato dalla collaborazione con il Perù propiziata dal progetto.

- Il progetto ha creato un vincolo permanente fra CALPEX e l'impresa Verrone in Italia per la realizzazione del processo di pettinatura della fibra. Questo permette la produzione di tops, con potenzialità importanti in termini di avanzamento nella catena del valore, e nell'apertura di possibili mercati di alto livello in Europa (per ora ancora potenziali, e gestiti attraverso l'azione di facilitazione dei membri italiani del consorzio). In futuro, per avere una maggior varietà di opportunità, sarà raccomandabile non avere una relazione totalmente esclusiva con una sola impresa di trasformazione; ma per il momento questa collaborazione permette di consolidare questo tipo di processi, e di sviluppare la partecipazione delle organizzazioni alla catena del valore.
- Un importante beneficio ottenuto grazie al progetto si riferisce alla formazione alle organizzazioni di artigiane tessili rispetto alla parte creativa del loro lavoro. Ossia, la possibilità di creare disegni propri, ed evitare la trappola di continuare a produrre sempre gli stessi modelli. Una delle persone intervistate ha indicato che "ha capito cos'è la moda". Le signore sono ora in grado di creare modelli in maniera autonoma, senza necessità di copiare modelli preparati da disegnatori professionali, o rielaborandoli. C'è stato un progressivo miglioramento della qualità delle produzioni artigianali, in quanto a tecnica e a gusto (seppur con differenze anche significative fra i due Paesi). Sebbene queste capacità debbano ancora essere consolidate nella popolazione meta in generale, si può contare con un gruppo di persone formate e con un buon livello di appropriazione e conoscenza del tema, provenienti da varie organizzazioni distribuite sui territori di intervento. Questo sta permettendo di vendere più rapidamente i prodotti, e quindi generare maggiori ingressi per le famiglie.
- Il progetto ha realizzato corsi relativi alla produzione di tessuti, che potrà costituire una futura nuova linea di commercializzazione di alto interesse. I membri locali del consorzio gli hanno riconosciuto rapidamente una interessante potenzialità. Al momento però non ci sono le condizioni per proporre questo tipo di offerta. L'investimento in materiale risulta molte volte eccessivo per le possibilità delle piccole organizzazioni o delle famiglie. In Perù inoltre si è segnalato che il tipo di formazioni sul tema era un po' troppo avanzato rispetto alle capacità tecniche di una parte delle/dei partecipanti. Rimane comunque un tema con molta potenzialità su cui proseguire il lavoro in futuro.
- Una linea di lavoro molto apprezzata dalle persone consultate delle organizzazioni di base di artigianato in Perù è quella che si riferisce al feltro. Nel Paese questo tipo di produzione non è molto conosciuto, ed è stato identificato come una potenziale linea di lavoro futura. Le organizzazioni però segnalano di aver bisogno di maggior formazione.
- Un aspetto teorico ma piuttosto importante delle formazioni offerte dal progetto è quella relativa al calcolo dei costi della produzione artigianale. Generalmente le artigiane non hanno una conoscenza chiara di quanto "costa" loro produrre quel che producono. Per cui anche la determinazione del prezzo di vendita non si basa su elementi solidi, ma sul processo di negoziazione e dai prezzi dominanti. Di fatto, alcune organizzazioni si sono rese conto che i loro prodotti non possono essere venduti a prezzo pieno sul mercato locale; per potersi vendere ai prezzi di mercato devono essere venduti sottocosto. Questo dovrebbe costituire un elemento di riflessione strategica importante, nelle organizzazioni, rispetto a come procedere in futuro e su cosa focalizzare i loro sforzi.

R2 – Organizzazioni economiche di primo e secondo livello delle filiere di fibra pregiata e artigianato tessile con identità culturale, realizzano processi di rafforzamento associativo orientato al beneficio economico, al benessere degli associati e alla diffusione dell'equità di genere per remunerazione e ruoli sociali.

- Per quel che si è visto, il R2 si è raggiunto solo in parte, soprattutto in relazione alle organizzazioni di secondo livello (che in buona parte corrispondono ai membri locali del consorzio), che hanno rafforzato le loro competenze in varie tematiche, tanto organizzative, come strategiche, come di posizionamento,

come di promozione del benessere degli associati, oltre a quelle specificamente tecniche. Questi progressi costituiscono il principale apporto del R2 all'Obiettivo specifico, e probabilmente l'elemento principale che assicurerà la sostenibilità delle dinamiche promosse dal progetto, in mancanza del supporto atteso da parte delle autorità pubbliche (vedi R4). Il rafforzamento delle organizzazioni di primo livello, che in teoria doveva essere sviluppato a partire di piani di rafforzamento, non si è dato come sperato. In una certa misura, le organizzazioni di secondo livello potranno supplire a questo, offrendo assistenza tecnica, orientazione strategica e coordinazione. Ma nel lungo periodo, per assicurare uno sviluppo settoriale più solido, sarà necessario che anche le organizzazioni di primo livello possano rafforzare le loro capacità strategiche, di pianificazione, di commercializzazione, e il loro funzionamento organizzativo democratico, inclusivo e trasparente.

- Uno dei primi ambiti di lavoro del progetto è stato quello di un auto-diagnostico sulla situazione delle organizzazioni di base con cui il progetto avrebbe poi lavorato. Applicando una metodologia specifica di analisi organizzativa (B4) si è proceduto ad identificare le principali debolezze su cui andare a lavorare durante il progetto. Da quanto si è potuto verificare, l'impatto di questa attività si è poco a poco diluito, un po' probabilmente per la pandemia che ha imposto altre urgenze, ed un po' probabilmente per la maggior priorità assegnata agli aspetti produttivi, rispetto a quelli organizzativi. Di fatto, alcune organizzazioni consultate hanno segnalato o che non ricordano cosa si era stabilito come piano di lavoro, o che non lo hanno portato avanti. L'impressione è che molte organizzazioni di base tendano a focalizzarsi quasi esclusivamente sul rafforzamento delle loro capacità produttive e ancora poco sugli aspetti associativi e di organizzazione del lavoro.
- Una linea di lavoro specifico del progetto è quella dell'incentivazione dell'equità di genere. Rispetto a questo, probabilmente si sarebbe potuto applicare un approccio più sistemico, incorporando elementi di genere nelle varie attività previste nel quadro logico (come previsto nel disegno iniziale del progetto). Mentre in fase di implementazione l'attenzione si è concentrata principalmente in seminari di informazione e sensibilizzazione. Questi hanno sicuramente avuto una buona influenza, rispetto alla percezione della disuguaglianza fra donne e uomini. Alcune persone consultate hanno indicato che non avevano partecipato a incontri dove si parlasse di queste cose, prima. Ma l'impressione è che un approccio trasversale di genere avrebbe permesso di ottenere effetti più diffusi.
- In parte legata agli incontri di genere menzionati, il progetto prevedeva l'attivazione di fondi di incentivazione dell'equità di genere. L'assegnazione di questi fondi non è stata realizzata attraverso un concorso, ma semplicemente si sono finanziate le proposte presentate. In alcuni casi, queste proposte sono sorte dagli stessi incontri di genere, in altri no. Alcune delle proposte presentate hanno puntato soprattutto a rispondere alla situazione di crisi generata dalla pandemia: negozio di alimenti, ricapitalizzazione in materie prime, ecc. Tutte iniziative molto utili, visto il contesto. Ma a livello di riduzione dell'inequità di genere hanno probabilmente contribuito poco. Altri fondi sono andati a appoggiare iniziative economiche, che sicuramente costituiscono un appoggio per le donne e la loro indipendenza economica. Ma per trasformarsi in un contributo all'equità di genere dovrebbero essere accompagnate da altre attività di appropriazione cosciente del processo di empowerment, attraverso la conquista di opportunità e revisione dei ruoli. Senza questa, il rischio è che si limitino all'effetto produttivo e non sviluppino il potenziale trasformatore di porre in dubbio le strutture di potere prevalenti.
- Un tema di elevata importanza trattato dal progetto è quello della promozione dell'accesso a meccanismi assicurativi e previdenziali. Il progetto ha molto opportunamente introdotto questo tema, di solito poco trattato da altri progetti di sviluppo. Ed il tema ha suscitato notevole interesse e riflessione fra le persone con cui si è lavorato. Varie persone consultate lo hanno indicato come uno dei temi principali sviluppati dal progetto. In realtà, l'effetto diretto degli incontri realizzati non è stato tanto quello di indurre l'accesso a sistemi formali di assicurazione sanitaria o previdenziale, quanto quello di introdurre l'idea di risparmio preventivo per queste situazioni (malattia, pensione). Questo approccio è di solito poco diffuso fra le famiglie, che generalmente privilegiano le necessità più immediate ed urgenti. Come vedremo nel paragrafo seguente, questa iniziativa ha generato un importante impatto sociale nella popolazione meta, ed è probabilmente uno degli aspetti da risaltare del progetto. La copertura però è stata ridotta: delle persone consultate durante la valutazione, una buona parte non ne aveva sentito parlare. Per cui è probabile che il meccanismo di replica e diffusione dell'informazione fra i partecipanti agli eventi e il resto della popolazione meta, in questo caso, non abbia funzionato molto.
- Rispetto al tema dell'accesso al servizio di salute, vale la pena menzionare che in Bolivia COPROCA ha

attivato un servizio di ambulatorio fisso e mobile per prestare servizi di fisioterapia ad affiliati e affiliate. Questa iniziativa, che si focalizza sulla principale “malattia professionale” del settore, costituisce sicuramente una soluzione molto interessante. Anche in Perù si sta tentando di contrattare i servizi di alcuni specialisti medici per rispondere ad alcune necessità sanitarie delle produttrici (anche se la fattibilità è ancora da verificare). Queste soluzioni non sono in sé sistemi assicurativi, ma mostrano come ci si stia muovendo rispetto al tema della protezione della salute dei produttori e produttrici. Rispetto alle artigiane in Bolivia invece, si è sottolineato che c’è molto bisogno di un servizio oculistico, per il rinnovamento periodico degli occhiali, ma al momento non si è ancora identificata una possibile soluzione.

- Un altro tema importante di intervento è quello relativo alla certificazione della filiera della fibra di alpaca. Su questo punto il progetto ha dimostrato elevata capacità di adattamento e flessibilità. La decisione di puntare sulla recente certificazione RAS è sicuramente vincente, considerando la pressione dell’opinione pubblica mondiale riguardo ai maltrattamenti degli animali. La trasparenza dei processi produttivi si sta affermando come un principio di riferimento, non solo nel settore tessile e non solo nell’ambito del commercio equo. La recente diffusione della certificazione, stabilita solo nel 2021, non ha permesso di arrivare alla certificazione formale degli animali (che richiede tempi tecnici e burocratici), ma si potrà sicuramente presentare la documentazione giustificativa prevista. Questa meta costituisce la base per importanti risultati futuri, in termini di commercializzazione della fibra. E’ probabile che questa certificazione si converta, nei prossimi anni, in un requisito essenziale per poter vendere la fibra di alpaca nel mercato di eccellenza delle fibre.
- Rispetto alla certificazione della tracciabilità, c’è da segnalare che al momento si sta certificando una quantità limitata di animali. Quindi, una volta ottenuta la prima certificazione, sarà poi necessaria una riflessione sulla strategia futura. Ossia se puntare ad una certificazione più ampia possibile in termini di quantità di animali (e quindi analizzare come scalare dall’attuale gruppo ridotto e concentrato, a greggi di animali sparse sul territorio), o se puntare su una quantità molto ridotta di animali certificati, come strumento di marketing per vendere poi soprattutto fibra non certificata (e quindi definire la strategia corrispondente per posizionare il resto della fibra). In Bolivia rispetto a questo punto esiste l’idea di arrivare a certificare tutti i produttori. Per assicurare la copertura economica c’è la consapevolezza che sarà necessario un appoggio delle autorità nazionali, e quindi un’azione di incidenza in questa direzione nei prossimi anni. Deve essere ancora analizzata la problematicità di certificare gruppi ridotti di animali distribuiti in territori molto ampi e senza infrastrutture.
- Una delle linee di lavoro, a cui hanno partecipato anche alleati europei (p.e. l’Università di Salamanca) è stata quella dell’imprenditoria sociale, con l’intenzione di rafforzare i vincoli fra famiglie di produttori, organizzazioni di base e organizzazioni di secondo livello. L’impatto di questa azione si può considerare ridotto, con l’eccezione di CALPEX, che ha cambiato la sua struttura passando ad essere un’impresa comunitaria. I risultati di questa trasformazione potranno essere valutati solo nei prossimi anni.
- Un elemento menzionato da alcune persone consultate in Perù durante la raccolta di informazioni è l’importanza del lavoro di assistenza legale per la legalizzazione delle organizzazioni. Per il livello di impatto sui principali processi promossi dal progetto, questo elemento non sembra così decisivo. E’ ovvio che il rispetto della legalità è un criterio da non trascurare, ma considerando l’attuale livello di sviluppo delle organizzazioni di artigiane, potrebbero funzionare anche in maniera informale, per ora.

R3 - Organizzazioni economiche di primo e secondo livello delle filiere di fibra pregiata e artigianato tessile con identità culturale incrementano i livelli di reddito con lo sviluppo di nuove strategie commerciali e l’accesso a canali commerciali diversificati.

- In primo luogo è necessario segnalare che la pandemia ha avuto un effetto dirompente sul settore tessile, non solo nei due Paesi di intervento e non solo sulle fibre di camelidi. La vendite si sono ridotte drasticamente in tutto il mondo (alla fine del 2020, a livello globale, si è perso fra il 20% ed il 25% delle

vendite, soprattutto in Europa -25-30%- e Stati Uniti -20%-25%³). Questo ha avuto una ricaduta rispetto ai potenziali risultati commerciali generati dal progetto. Tanto le vendite internazionali (minori richieste di invio) come quelle nazionali (principalmente legate al turismo, congelato per parecchi mesi) si sono ridotte. Il risultato è stato una caduta drammatica delle vendite per tutto il 2020 e parte del 2021, che solo ora stanno riprendendo. Per questo motivo fare una valutazione basata sui dati di vendita di questi anni non ha molto senso. Nonostante ciò, le organizzazioni consultate segnalano che stanno riprendendo le vendite, negli ultimi mesi, e che in alcuni casi stanno andando anche meglio che prima della pandemia. Ma soprattutto hanno arricchito le loro opzioni di commercializzazione introducendo nuove modalità, in particolare relazionate con le piattaforme e-commerce e soprattutto con le reti sociali. In tal senso il progetto ha contribuito a dare un passo importante, anche se i livelli di sviluppo delle capacità di commercializzazione non è omogeneo e strutturato nei vari casi di intervento. Chiaramente si dovrà verificare questo trend nei prossimi mesi, per capire l'effettiva tendenza di questi processi, ma esistono segnali piuttosto positivi.

- Lo sviluppo di queste opportunità di commercializzazione costituisce un aspetto molto importante nel conseguimento dell'Obiettivo specifico. Se i prodotti, seppur di buona qualità, non si vendono, il rischio è che subentri una caduta nell'entusiasmo dei/delle produttori/trici, che possono giungere ad abbandonare l'attività. Per cui, ogni prodotto venduto costituisce un contributo all'autostima delle persone e uno stimolo a continuare con questo tipo di attività. Il fatto di rafforzare le capacità e le opportunità di vendita costituisce un elemento di alto valore, non solo economico, ma anche motivazionale, per lo sviluppo del settore e delle organizzazioni di piccoli produttori.
- Per quel che si è potuto verificare per i differenti contesti di intervento del progetto, la situazione di commercializzazione ed il livello di sviluppo dei modelli di marketing è abbastanza differenziato, a causa della diversità che esiste fra le realtà con cui si è lavorato. Risulta difficile identificare dei modelli di riferimento. Non sempre si può riconoscere una strategia chiara di commercializzazione.
- Nel caso della commercializzazione della fibra in Perù, il progetto ha rafforzato un canale preferenziale di vendita in Italia, attraverso l'apertura della possibilità di vendere prodotto già processato, in forma di tops. Questo costituisce un importante passo avanti nella partecipazione alla catena del valore, con notevoli potenzialità in termini di accesso a mercati di alto livello. Grazie al progetto si è fatto conoscere il prodotto, che ha ricevuto buona accettazione. Il punto da sviluppare è ora la capacità di produzione, ancora bassa rispetto alle richieste di un mercato molto ampio come quello italiano ed europeo.
- Nel caso della commercializzazione della fibra in Bolivia, COPROCA punta chiaramente al mercato esterno. Gli sforzi fatti dal progetto per posizionare il prodotto sono stati sicuramente rilevanti ed hanno generato interesse fra i potenziali compratori. La domanda esiste (al margine della situazione di crisi per la pandemia) e piuttosto la sfida è assicurare quantità e regolarità nelle offerte. Il problema attuale risiede nelle condizioni di pagamento proposte attualmente, che non sono sostenibili, per COPROCA (vengono proposti pagamenti con molto ritardo). Il tema sarà quindi, in futuro, trovare una soluzione a queste difficoltà, magari con il ricorso al sistema finanziario. Rispetto al mercato interno, l'opzione di commercializzare filo non risulta di particolare interesse per COPROCA, a causa all'estrema atomizzazione della domanda (richieste molto variate, da produttori individuali, e in quantità minime), nonostante il settore artigianale boliviano indichi che hanno difficoltà di accesso a materia prima. Richiama l'attenzione il fatto che, nel quadro del progetto, nonostante la firma di un accordo (che poi non è stato portato avanti dalle parti) non si sia riusciti a costruire una soluzione di integrazione strutturale fra domanda del settore artigiano e offerta del settore fibra.
- Rispetto alla commercializzazione internazionale di fibra, il progetto ha identificato una serie di colli di bottiglia e potenziali azioni necessarie (ma non ancora un piano di lavoro) per sviluppare migliori condizioni ed opportunità, che potranno essere di estrema utilità in futuro, per la riflessione strategica delle organizzazioni beneficiarie.
- In relazione alla commercializzazione di artigianato tessile, in Perù attualmente la maggior parte della commercializzazione si realizza a partire da richieste specifiche, locali e internazionali. Le artigiane producono quel che si richiede loro e lo mandano. Questo meccanismo è frutto del lavoro di relazionamento e posizionamento realizzato in questi anni (non solo con il progetto). Comporta il vantaggio di non generare rischi di impresa di magazzino (non rimangono merci invendute), ma

³ <https://elpais.com/economia/2021-02-28/crisis-en-la-industria-textil-un-2021-con-la-moda-de-hace-un-ano.html>

comporta anche che le vendite dipendono in larga parte dagli ordini ricevuti. A questo si aggiunge che esiste una certa passività rispetto alla gestione commerciale dei clienti, sulla quale si potrebbe lavorare in futuro.

- Questa situazione sembra poter cambiare con l'introduzione delle pagine di e-commerce, con cui si vuole promuovere una attitudine più proattiva. Al momento lo sviluppo di questa forma di commercializzazione è ancora preliminare, ma sarà sicuramente un tema di sviluppo futuro. E' un tema che interessa molto le organizzazioni, anche perché permette di ridurre l'intermediazione e facilita le vendite dirette, con ovvi maggiori benefici. Alcune organizzazioni di base sono interessate a sviluppare una propria piattaforma. In tal senso, una riflessione strategica sull'opportunità del proliferare di piattaforme, piuttosto che di avere una unica piattaforma (un portale), con sezioni dedicate alle organizzazioni specifiche, potrebbe essere interessante.
- Anche se si era iniziato prima, il lavoro sull'e-commerce si è sviluppato principalmente con il progetto e durante la pandemia. Si è avanzato sulle piattaforme, ed in parallelo con il lavoro di promozione attraverso reti sociali. Al momento la piattaforma serve principalmente come vetrina, per posizionare le marche di riferimento, in quanto le vendite si realizzano in realtà con altri mezzi (reti sociali, vendita diretta). In generale, le piattaforme presentano pochi prodotti. Non si tratta di veri e propri negozi online, quanto piuttosto di biglietti di presentazione delle caratteristiche degli artigiani/e e del lavoro che realizzano. In Bolivia il monitoraggio della pagina, che può offrire interessanti elementi per la definizione di decisioni strategiche, al momento è poco sfruttato.
- In Bolivia si è riusciti ad ottenere tutta la complessa la certificazione per l'esportazione di artigianato (in Perù di solito si esporta con soluzioni alternative informali), rendendo più agevole il processo di vendita all'estero.
- Una menzione a parte merita il tema delle fiere. Queste costituiscono il centro della strategia commerciale di Integrarte⁴, in Bolivia. Si è lavorato su come ottimizzare la partecipazione alle fiere, anche se da un punto di vista prettamente logistico. Ma gli stessi membri locali del consorzio riconoscono che senza la sovvenzione di un progetto non si realizzerrebbero, perché le vendite non coprono le spese. Rispetto alle loro finalità esiste una certa confusione, all'interno della stessa Red. Da una parte si considera che si realizzino soprattutto per vendere, e che quel che generano in termini di posizionamento è un extra. Dall'altro che siano soprattutto opportunità per farsi conoscere, ma non sembra che ci sia un meccanismo per misurare i risultati in questi termini. Si pensa anche che siano l'opportunità per conoscere i gusti del cliente, ma per come sono disegnate le partecipazioni alle fiere attualmente non sembra che sia questo il proposito. Se da un lato alcune organizzazioni di base usano le fiere locali come una delle poche opportunità di vendita diretta, le organizzazioni di maggior proiezione (quelle già consolidate o le organizzazioni di secondo livello) sembra che partecipino alle fiere perché è quel che si è sempre fatto, anche se non sono ben chiari gli obiettivi. In tal senso, una riflessione strategica su come partecipare alle fiere (e a quali, e a quante) sarà necessaria a breve, soprattutto se in futuro queste partecipazioni dovranno essere coperte con risorse proprie delle organizzazioni artigiane. Durante la pandemia si sono realizzate anche fiere virtuali. Queste hanno l'ovvio vantaggio di ridurre drasticamente i costi. Ma d'altro canto esistono dubbi sulla loro efficacia, al mancare un aspetto essenziale che caratterizza le fiere presenziali, l'aspetto "tattile", che per i tessuti assicura la qualità e facilita la decisione sull'acquisto.

R4 – Organizzazioni economiche di primo e secondo livello delle filiere di fibra pregiata e artigianato tessile con identità culturale realizzano azioni di advocacy e promuovono iniziative orientate alla promozione del settore a livello regionale e nazionale.

- Le attività di advocacy non hanno costituito il punto centrale degli sforzi del progetto e dei membri del consorzio locali. In Perù i membri locali del consorzio hanno indicato che gli sforzi di incidenza politica sono stati molto limitati. Questo in primis per la estrema instabilità politica che ha caratterizzato gli ultimi anni. Ma anche per la poca fiducia che le autorità locali possano apportare cambi sostanziali

4 Braccio finanziario di Red OEPAIC.

alle politiche e la percezione che risulti molto difficile fare incidenza a livello nazionale, dalle regioni (quando tutta la dinamica si svolge a Lima). Lo stesso ruolo che i membri del consorzio locali si riconoscono non è molto orientato all'azione di incidenza. E poi, si pensa all'incidenza non in funzione di cambi strutturali, ma ad appoggi puntuali che sostengano quel che già si sta facendo (fiere, corsi, ecc.). L'incidenza politica, che costituisce un elemento di innovazione e di valore aggiunto del progetto rispetto ad altre iniziative simili realizzate negli anni passati, non è stata sfruttata appieno. Per lo più si sono privilegiate altre linee di lavoro, relative ad altri risultati.

- In Bolivia la situazione è un po' differente. In particolare la Red OEPAIC è attiva in spazi di incidenza politica a livello nazionale. Anche perché è questa la sua mission. Fra le attività portate avanti, una interessante linea di lavoro riguarda la costituzione di una agenzia statale di incentivo al settore artigianale (proposta mutuata da proposte simili in altri Paesi e recuperate da Red OEPAIC attraverso delle sue relazioni internazionali). Un'altra proposta interessante riguarda la revisione e riformulazione della Legge dell'artigiano (306/12), che possa includere diversi aspetti relativi alle problematiche delle organizzazioni artigiane che adesso non vengono prese in considerazione. Anche COPROCA indica che tiene previsto lo sviluppo di azioni di advocacy, relative alla trasformazione delle proprie pratiche produttive in politiche nazionali, ma purtroppo non è stato possibile vedere la loro strategia di incidenza.
- Purtroppo, per fattori esterni, finora questi sforzi di incidenza non hanno portato a programmi pubblici o investimenti specifici in nessuno dei due paesi, a parte l'appoggio ad alcune attività puntuali (fiere, incontri, ecc.). In tal senso, si può dire che il contributo del R4 al conseguimento dell'Obiettivo specifico è piuttosto ridotto.
- La linea di lavoro relativa alla realizzazione di eventi nazionali ed internazionali ha subito una riorientazione verso la virtualità a causa della pandemia. Ad esempio si sono realizzati webinar ed incontri virtuali con l'Università di Camerino sul tema del miglioramento (ad alcuni hanno partecipato più di 100 persone). Questa necessità di aggiustamento ha comportato, oltre che costi minori, anche maggiori opportunità di coinvolgere persone, collegate da varie parti del Paese o da vari paesi. In tal senso, la necessità ha comportato una maggiore efficacia ed efficienza dell'azione. Questo ha permesso di diffondere alcuni concetti chiave del progetto fra un pubblico più ampio e diversificato, con possibili effetti moltiplicatori futuri.
- Il progetto prevedeva la costruzione di piattaforme informative settoriali che, idealmente, passassero sotto la gestione delle autorità responsabili alla fine del progetto. L'orientazione della attività si è andata modificando poco a poco, trasformandosi in pagine web delle organizzazioni di base. In questo modo le organizzazioni possono rendersi visibili e farsi conoscere da autorità locali e potenziali partner commerciali. Questo aggiustamento è appropriato, in quanto offre un supporto alle organizzazioni che, soprattutto in Perú, sono poco riconosciute fuori dal loro territorio specifico di azione. Sebbene si sia perso il contributo alla promozione di politiche ed al coinvolgimento delle autorità settoriali, queste piattaforme permettono attualmente di facilitare le relazioni delle organizzazioni di produttori con possibili compratori, che possono recuperare informazioni precise e dettagliate sulle organizzazioni con cui intavolano relazioni commerciali.
- Vale la pena segnalare che i membri del consorzio hanno migliorato sensibilmente le capacità tecniche del loro personale, introducendo tematiche e conoscenze di alto livello che permetteranno in futuro collocare i membri locali del consorzio ad un livello di eccellenza nel quadro settoriale dei loro rispettivi Paesi.

4.3 Efficienza

Considerazioni generali

- Il verificarsi della pandemia e le reiterate occasioni di conflitti e tensioni sociali non hanno contribuito ad assicurare una implementazione efficiente del progetto. Molte attività si sono dovute rinviare o sospendere per lunghi periodi. Un caso emblematico è stato la realizzazione degli incontri di genere (A2.1), alcuni dei quali si sono svolti prima della pandemia e altri dopo, a vari mesi di distanza.
- Un aspetto centrale in un progetto multi-country è che il lavorare in più Paesi, che comporta complessità

- di gestione importanti, generi anche benefici sinergici, rispetto ad intervenire in un solo Paese. Ossia, che il lavoro in due Paesi produca valore aggiunto. Il progetto prevedeva interscambi fra i Paesi, che si sono realizzati, anche se limitati dalla pandemia. Questi interscambi sono stati sfruttati su situazioni e tematiche molto puntuali. Come il caso, molto apprezzato, del miglioramento delle capacità di classificazione delle specialiste boliviane, o nell'analisi delle possibili soluzioni alternative ai sistemi pubblici di previdenza sociale e assicurazione sanitaria. Ma riguardo ad analisi ed elementi strategici non sembra che si siano generati spazi di riflessione congiunta permanenti o periodici.
- Il consorzio di esecuzione del progetto era costituito da una quantità importante di attori, ripartiti fra i 3 paesi (Bolivia, Perú e Italia). Questo comporta una sfida ulteriore per il progetto, in quanto la gestione di una quantità elevata di membri di consorzio e l'ottimizzazione della riflessione strategica congiunta risulta di difficile ottenimento. Inoltre la pandemia, che ha causato l'assenza per un tempo di un coordinatore in loco, e poi la presenza di una coordinatrice localizzata solo in Perú, non ha facilitato i processi di coordinazione e di generazione di una relazione fra membri locali e membri italiani del consorzio che potesse apportare valore aggiunto strategico. Questo ha fatto sì che i membri locali del consorzio si siano concentrati sui propri temi di maggior interesse, più che sull'idea integrale del progetto, con relazioni con gli attori italiani sempre più bilaterali e puntuali. In Italia le relazioni fra membri del consorzio sono state invece, in generale, più fluide e centrate su aspetti strategici. A questo fa eccezione FEMCA, con il quale non si è riusciti a trovare un meccanismo di inclusione strategica e di relazionamento con le problematiche nei paesi.
 - Il sistema di governance previsto inizialmente non si è potuto applicare effettivamente. La gestione del progetto si è centrata soprattutto nello sviluppo di attività di coordinazione operativa (che comunque è stata abbastanza fluida, anche se con alcune eccezioni). Questo ha comportato che la sinergia tra gli attori si sia potuta sfruttare in maniera minore di quanto immaginabile inizialmente. Il lavoro si è sviluppato in maniera compartimentata, per linee di interesse e di azione specifiche. Alcune occasioni di collaborazione strategica fra i membri italiani ed i membri locali del consorzio non si sono sfruttate al massimo. Ad esempio, un interessante documento con riflessioni strategiche rispetto all'accesso ai mercati internazionali di fibra prodotto da F.Ili Piacenza non è ancora arrivato a COPROCA, attore principalmente interessato al tema.
 - Una dinamica simile si è data fra i vari tecnici contrattati in loco dal progetto o dai vari membri del consorzio. Anche se impegnati su tematiche simili o vincolate, le occasioni di lavoro congiunto e sinergico sono state poche (anche se con alcune rimarchevoli eccezioni). Emblematico il fatto che le persone coinvolte sul tema tracciabilità in Bolivia e Perú si siano parlate solo 1 volta. Anche l'accesso ad informazione del progetto e dei vari membri del consorzio non è stata così fluida come si poteva sperare. Alcune persone consultate hanno segnalato difficoltà nell'accesso e nello scambio di informazioni fra i membri locali del consorzio ed il personale di progetto.
 - Il sistema di monitoraggio inizialmente pensato si è potuto implementare solo in parte, come meccanismo di rendicontazione. Questo è probabilmente dovuto alla poca dimestichezza di alcuni membri del consorzio rispetto a questi strumenti di gestione, e anche a una certa confusione rispetto all'idea prevalente di monitoraggio, più vincolata alla reportistica che alla generazione di lezioni apprese e di riflessione strategica.
 - Rispetto agli aspetti di visibilità, si sono utilizzate le principali norme stabilite dal finanziatore.

Temi / domande di valutazione	Valutazione livello di risposta*
Le attività sviluppate si sono realizzate nei tempi e costi ottimi?	B. Il progetto ha risentito significativamente degli effetti della pandemia e delle complicazioni politico-sociali nei due Paesi. Si è potuto compensare in parte con un forte incremento dell'applicazione degli strumenti virtuali, che hanno permesso rispondere in parte a queste complicazioni.
Il lavoro in due Paesi ha contribuito a migliorare il lavoro ed i risultati del progetto?	C. Il progetto ha potuto sviluppare poche attività fra i due Paesi (soprattutto per il contesto). Anche a livello strategico non ha approfittato delle opportunità esistenti. Le interazioni sono state estemporanee.
Il sistema di accompagnamento, monitoraggio e valutazione, e amministrazione contribuiscono all'efficienza del progetto?	C. Il sistema di accompagnamento pensato inizialmente non si è potuto applicare realmente. E' stato utilizzato principalmente come strumento di rendicontazione piuttosto che come opportunità di riflessione strategica congiunta.

*Scala di valutazione applicata: A = Molto positivo. B = Positivo. C = Negativo. D = Molto negativo.

R1

- In generale, le attività previste, che richiedevano inizialmente della presenzialità, si sono potute riorientare alla virtualità e realizzare regolarmente. Si tratta di un aspetto degno di nota, in contesto così difficile come quello che si è vissuto in entrambi i Paesi.
- Gli auto-diagnostici delle organizzazioni si sono sviluppati in tempi molto più lunghi del previsto. Questo perché in primo luogo è stato necessario consolidare e socializzare la metodologia B4. Che è una metodologia conosciuta da alcuni membri del consorzio ma non da tutti, e che durante la sua applicazione ha evidenziato alcuni limiti nella capacità di analisi e approfondimento degli aspetti qualitativi del rafforzamento delle organizzazioni. In generale forse si poteva porre una maggior enfasi sugli aspetti qualitativi ed organizzativi del rafforzamento delle organizzazioni di base.
- Nel caso dei percorsi di professionalizzazione, in Perù si è riorientato il lavoro verso corsi di alto livello con una entità di formazione tematica specializzata (Chio Lecca). Questa soluzione è stata molto apprezzata da parte delle persone che hanno partecipato a queste formazioni, che si sono realizzate in maniera totalmente virtuale. In Bolivia i corsi sono stati realizzati con uno stilista e anche questi hanno riscosso un'altra accettazione, anche se le persone consultate hanno indicato che si tratta soprattutto di una opportunità per il futuro, e non tanto per il corto periodo.
- Il programma di miglioramento genetico ideato dall'Università di Camerino, che prevede 2 livelli (un centro di riproduttori, ed un livello inferiore di produttori / promotori, oltre al livello dei produttori in generale), sebbene recuperi gli elementi concettuali fondamentali, non si sta applicando completamente, né in Perù né in Bolivia. Di fatto si sta lavorando ad un solo livello. Nel caso del Perù si è attivato solo il livello del centro di riproduzione, con la proiezione di coinvolgere i produttori / promotori nel prossimo futuro. Nel caso della Bolivia non si prevede di attivare il secondo livello. I riproduttori, acquistati da altre zone, si lasceranno nelle famiglie a cui sono stati assegnati. Il centro di Aguas calientes non costituirà il futuro nucleo di riproduzione, ma solo uno dei punti dove si lavora con miglioramento genetico, che si caratterizza per avere più animali e infrastruttura. L'unica relazione fra il centro di riproduzione e le famiglie sarà il prestito puntuale per i giorni della riproduzione. Questo potrebbe ridurre la capacità di diffondere l'impatto del miglioramento genetico ad un numero maggiore di produttori.

- Il programma di miglioramento genetico ha sofferto della perdita di una stagione di riproduzione, per difficoltà iniziali nell'applicazione del modello. Questo allunga di un anno il processo di consolidazione dei risultati attesi.
- I piani di gestione delle risorse naturali sono partiti in ritardo, e poi si sono bloccati totalmente durante la pandemia. Si sono ripresi durante la terza annualità, ma con una metodologia differente da quella inizialmente pensata (per motivi di tempi), che prevedeva una partecipazione multi-attore. I piani si sono preparati per lo più a tavolino, e solamente a partire dalle indicazioni e riflessioni delle comunità. Questo è sicuramente un primo passo, ma in questo modo si perde la ricchezza di un approccio multi-attore, anche in prospettiva della costruzione di politiche pubbliche future.

R2

- Alcuni dei processi di incentivazione dell'equità di genere si sono sviluppati a cavallo della pandemia, in parte prima, in parte durante, e in parte dopo. Lo spalmare il processo in tempi così lunghi sicuramente non ha aiutato nell'efficienza dei processi, rompendo la continuità della riflessione e dell'appropriazione dei concetti.
- I fondi di incentivazione dell'equità di genere, in vari casi, si sono attivati con molto ritardo. Questo ha comportato una difficoltà nel valutarne l'effetto di medio e lungo periodo.
- Il processo di certificazione della tracciabilità è stato riorientato dalla certificazione RWF alla nuova certificazione RAS. Questa riorientazione ha richiesto un adeguamento dei documenti di appoggio alla certificazione, con tempi un po' più lunghi (soprattutto in Bolivia). Ma questa riduzione nell'efficienza è ampiamente compensata dall'elevata efficacia della certificazione RAS, che è una certificazione specifica per la fibra di alpaca. Da segnalare inoltre che il lavoro sui piani di gestione delle risorse naturali, almeno in Bolivia, è stato recuperato per la preparazione della documentazione necessaria per la certificazione, creando una sinergia interessante fra le due attività.

R3

- Le attività di partecipazione a eventi commerciali e fiere ha risentito enormemente della pandemia. Per ovvie ragioni, questo tipo di attività non si sono potute realizzare per vari mesi.
- D'altro canto, l'attività di promozione di piattaforme virtuali di commercializzazione ha beneficiato di un forte impulso, per ragioni di tempo a disposizione (al non poter realizzare attività presenziali, si è dedicato il tempo soprattutto a attività online), e di opportunità (l'e-commerce ha avuto un'impennata epocale, nei mesi di pandemia).
- Alla stessa maniera, la realizzazione di fiere virtuali ha permesso di realizzare questo tipo di attività nonostante le forti limitazioni per la pandemia, e ad un costo notevolmente inferiore. Restano però i dubbi rispetto all'efficacia di questo tipo di fiere (si veda paragrafo precedente).

R4

- Gli spazi di dialogo con le autorità ed incidenza in favore del settore sono stati condizionati non solo dalla pandemia ma anche dai vari cambiamenti di autorità che si sono avuti durante l'implementazione del progetto. Questo ha comportato interruzioni nelle relazioni e difficoltà nello sviluppare le attività previste.
- Le piattaforme informative, inizialmente pensate come struttura unica settoriale, si sono trasformate in piattaforme individuali per ciascuna delle organizzazioni di base. Questa riorientazione del lavoro non ha avuto particolari effetti sull'efficienza dell'attività, in quanto le piattaforme sono basate su formati standard, mentre hanno avuto probabilmente una maggior efficacia (vedi paragrafo precedente).

4.4 Sostenibilità

Considerazioni generali

- La prima considerazione rispetto alla sostenibilità è che il progetto, come menzionato, ha avanzato verso i suoi obiettivi, ma non si può affermare che si tratti di processi completi e consolidati (vedere capitolo Efficacia), quanto piuttosto della generazione di nuove opportunità che potranno affermarsi in futuro. Per questa ragione, assume particolare importanza la sostenibilità dei processi avviati, per consolidare gli impatti attesi.
- Il progetto non conta con una specifica strategia di uscita formale. D'altro canto, i ritardi nell'implementazione causati dalla pandemia hanno obbligato ad estendere la implementazione delle attività fino agli ultimi giorni del progetto. La pressione di portare avanti e concludere le attività previste ha sicuramente accentrato l'attenzione e lo sforzo del consorzio in questo senso. E' probabile che non ci sia stato il tempo e l'opportunità per analizzare strategicamente il processo di uscita dal progetto (anche a causa degli aspetti già menzionati sulla coordinazione interna al consorzio, si veda capitolo 4.3).
- In generale, l'idea di sostenibilità del progetto si basa sul fatto che i membri locali del consorzio continueranno a giocare un ruolo essenziale di accompagnamento alle organizzazioni di base, nei prossimi anni. E quindi, a fronte di attori locali con maggiori capacità di assistenza ed appoggio, corrisponderanno maggiori elementi di sostenibilità dei risultati del progetto.

Temi / domande di valutazione	Valutazione livello di risposta*
In che misura gli effetti e risultati ottenuti potranno proseguire una volta concluso il progetto? Esiste una strategia di sostenibilità?	B. Il progetto ha un'idea (più che una strategia) di come assicurare la sostenibilità, che prevede un ruolo chiave dei membri locali di progetto (adeguatamente rafforzati). Esistono aspetti che potrebbero condizionare la continuità dei risultati, su cui si dovrà lavorare, ma esiste anche la coscienza di questi elementi e la disposizione ad affrontarli da parte degli attori interessati.
Le attività di generazione di introiti pianificate assicurano le risorse necessarie per la sostenibilità economica dei processi attivati?	B. Rispetto a questo aspetto esistono differenze fra le aree di intervento. Alcune hanno consolidate possibilità di sostenere economicamente la continuità dei risultati del progetto, altre meno.
I processi attivati dal progetto hanno l'appoggio sociale ed istituzionale necessario per assicurare la loro continuità nel lungo periodo?	A. Tanto gli attori locali di progetto come i gruppi meta hanno mostrato un elevato livello di "commitment" rispetto ai processi attivati ed alla loro continuità.

*Scala di valutazione applicata: A = Molto positivo. B = Positivo. C = Negativo. D = Molto negativo.

Sostenibilità istituzionale

- Il progetto, già dalla sua ideazione, aveva identificato e previsto elementi strategici per garantire la sostenibilità istituzionale dei risultati, includendo un risultato specifico per lavorare in questi aspetti (R4). Una soluzione di disegno sicuramente adeguata e ben concepita.

- Il progetto punta soprattutto su due linee di lavoro, per assicurare la sostenibilità istituzionale. Il primo è quello del rafforzamento delle organizzazioni e dei membri locali del consorzio. Come commentato anteriormente, il lavoro di rafforzamento delle organizzazioni di base ha vissuto una certa difficoltà a svilupparsi. Si è lavorato, ma principalmente gli aspetti di rafforzamento delle capacità produttive, e meno quelle di gestione e organizzative. L'aspetto positivo è che le organizzazioni meta del progetto non sono scomparse durante la pandemia (come è successo a varie altre), ma lo sviluppo organizzativo atteso è stato piuttosto contenuto.
- Rispetto al rafforzamento dei membri locali del consorzio, passi avanti si sono realizzati. In primo luogo nel posizionamento delle organizzazioni nel contesto settoriale. Questo ha permesso collocare le organizzazioni nella mappa istituzionale, con potenziali nuove opportunità future. Inoltre, nel migliorare le competenze tecniche del personale, che ha potuto interagire con professionisti di alto livello internazionale, inclusi nel progetto a diverso titolo (personale dei membri del consorzio, consulenti, alleati, ecc). I membri locali del consorzio hanno potuto appropriarsi di concetti e metodologie innovative e di alto impatto: miglioramento genetico, certificazione della tracciabilità, e-commerce, ecc. Questo permetterà loro, se sapranno sfruttare adeguatamente le possibilità che si aprono, di posizionarsi all'avanguardia nel contesto settoriale dei rispettivi paesi, con potenziali benefici per la loro futura attività e per le organizzazioni di base con cui lavorano. Questo vantaggio dovrà essere capitalizzato dai membri locali del consorzio con la continuità nell'impegno rispetto alle tematiche promosse dal progetto.
- L'altro ambito proposto dal progetto come tema di sostenibilità è quello della incidenza politica, volta a creare una appropriazione dei processi da parte delle istituzioni, e quindi il loro appoggio futuro agli stessi. Qui l'intenzione iniziale si è scontrata con una serie di avversità, in particolare la difficoltà di relazionarsi con le autorità pubbliche, durante la pandemia ma non solo: anche con le situazioni di instabilità politica che hanno caratterizzato gli scenari pre e post pandemia in entrambi i Paesi. Ma anche la poca fiducia delle organizzazioni di produttori e produttrici nei confronti delle istituzioni, e la effettiva poca disposizione (e possibilità) delle autorità a sviluppare politiche o iniziative di incentivo settoriale che vadano oltre l'appoggio puntuale, hanno inciso in tal senso. Gli sforzi per creare relazioni strategiche di lungo periodo e di ampio respiro con le autorità pubbliche sono risultati poco efficaci.

Sostenibilità economica

- Rispetto alla sostenibilità economica, per dar continuità alle dinamiche attivate dal progetto, molto si basa sull'idea che le organizzazioni membri del consorzio possano proseguire nell'offrire accompagnamento e servizi di assistenza alle organizzazioni di base, rafforzando i processi di generazione di ingressi attivati con il progetto.
- Nel caso di CALPEX e COPROCA, si tratta di imprese profit, che quindi sono strutturate per generare profitti, e che potranno essere reinvestiti nella consolidazione dei processi attivati dal progetto e garantire la prestazione di quei servizi offerti dal progetto. Rispetto a questa responsabilità futura, esiste chiaramente la possibilità economica (entrambe le organizzazioni generano utili). Sarà da confermare la volontà istituzionale, che per il momento viene assicurata in maniera chiara e decisa.
- La situazione è leggermente differente per la Red OEPAIC, che non è un'impresa, ma ha un braccio finanziario (Integrarte). Si può però supporre (non sono stati condivisi dati in tal senso) che Integrarte utilizzi i propri utili in primo luogo per sostenere la Red stessa, e quindi la possibilità di assicurare un accompagnamento economico ai processi promossi dal progetto anche in futuro.
- Un punto da menzionare è la sostenibilità del processo di tracciabilità. E' evidente che la rinnovazione annuale comporta dei costi. Da una parte si possono generare economie di scala, ma all'aumentare il numero di produttori certificati aumentano i costi totali, che difficilmente potranno essere coperti dai piccoli produttori. COPROCA infatti ha già identificato una possibilità (da verificarne la percorribilità) nella sovvenzione da parte dello Stato. Inoltre, si dovrà verificare anche chi si incaricherà del lavoro, perché mentre in Bolivia COPROCA ha incorporato le competenze nel suo personale, nel caso del Perù il lavoro lo sta realizzando una consulente esterna, che non ha lasciato capacità installate.

Sostenibilità sociale

- Il livello di sostenibilità sociale è decisamente alto; la gran parte delle proposte promosse dal progetto rientrano nei concetti di lavoro delle organizzazioni e delle famiglie. Si è soprattutto cercato di rafforzare i processi che già erano concettualizzati dalle organizzazioni: miglioramento nella tosatura, classificazione della stessa, miglioramento delle capacità di produzione di artigianato, rafforzamento delle dinamiche di commercializzazione, ecc.
- Gli aspetti più innovativi, riguardanti per esempio l'e-commerce, sono stati captati ed accettati velocemente da parte dei gruppi meta. Soprattutto le organizzazioni artigiane di base hanno già identificato le potenzialità di questo strumento e lo hanno segnalato come uno dei punti forti del progetto.
- Stesso discorso si può fare per il miglioramento genetico. In Perù si parla da tempo di miglioramento genetico, ma il modello proposto dal progetto esce dagli schemi tradizionali applicati. Nonostante questo, le comunità hanno recepito gli elementi centrali del modello, e sebbene abbiano incontrato alcune difficoltà tecniche iniziali per la sua attivazione, lo stanno promuovendo con interesse e convinzione. In Bolivia non si parla molto di miglioramento genetico (non appare in nessuna politica pubblica), ma i benefici che può offrire sono stati colti ed accettati rapidamente, soprattutto da COPROCA.
- Dove sembra che stia ancora sussistendo qualche resistenza culturale è nel processo di rafforzamento delle organizzazioni. Sebbene siano state svolte le attività previste, con la metodologia B4, non sembra che si sia colto che il rafforzamento organizzativo è un processo continuo, che richiede dedizione e sforzi costanti, e non si risolve con alcuni incontri di riflessione. E che il rafforzamento non è solo rispetto alle capacità produttive. Le organizzazioni non funzionano in maniera spontanea, si devono creare le condizioni. Questo aspetto pare che non sia stato incorporato molto, nelle riflessioni dei e delle dirigenti delle organizzazioni di base.
- Rispetto alla tracciabilità, altro elemento di novità, sembra che le finalità ed i processi non siano ancora totalmente chiari alle organizzazioni di base. Esistono alcune confusioni fra certificazione e miglioramento genetico. Esiste poi la convinzione che la tracciabilità serva per migliorare i prezzi di vendita, mentre invece i principali benefici saranno piuttosto rispetto alla possibilità di vendere in certi mercati.

5. Raccomandazioni e suggerimenti

Generali

- **Ruolo dei membri locali del consorzio:** Come si è visto in varie parti del report, un elemento essenziale, per la sostenibilità dei risultati del progetto e l'ottenimento degli impatti sperati, è che gli attori locali mantengano il loro impegno nel portare avanti (ed in alcuni casi finanziare) le linee di lavoro ed i processi attivati dal progetto. Senza questo impegno, esiste il rischio che gli effetti proiettati vadano diluendosi nel tempo, prima di consolidare detti impatti.
- **Catena del valore:** Uno degli elementi centrali del progetto è stato quello di promuovere la maggior partecipazione delle famiglie di piccoli produttori e produttrici nei diversi livelli della catena del valore. Ma questo processo di appropriazione non sembra privo di incertezze e passi indietro. Sarà importante che a quanto intrapreso per promuovere la costruzione di opportunità in tal senso, si dia poi continuità con decisioni strategiche delle organizzazioni di base che vadano in questa direzione.
- **TICs:** Gli effetti della pandemia nelle strategie operative dei progetti si manterranno anche nel prossimo futuro. Per cui è possibile che anche in futuro una parte delle attività si realizzeranno comunque in forma virtuale. In questi casi, sarà di particolare utilità prevedere corsi sull'uso delle TICs per i gruppi meta. Questo permetterà in primo luogo di ottimizzare l'efficacia di queste attività. Ma soprattutto potrà generare i positivi effetti indiretti del progetto in termini di alfabetizzazione informatica e le conseguenti maggiori opportunità di interazione di queste persone attraverso la tecnologia.
- **Linee di lavoro per futuri interventi:** E' probabile che, tanto PMM come gli altri membri del consorzio, vogliano proseguire il loro lavoro in appoggio al settore della fibra di camelidi sudamericani e della produzione tessile, considerando l'esperienza e la competenza che possiedono. Quando questo accada, tanto in Bolivia come in Perú, sarebbe utile che considerino i seguenti elementi strategici e linee di lavoro.
 - *Consolidamento dei servizi di assistenza tecnica e accompagnamento strategico fra organizzazioni di primo e secondo livello.* Al momento le organizzazioni di secondo livello si sono appropriate di una serie di capacità tecniche e di proiezione strategica che possono contribuire in maniera significativa alle opportunità delle organizzazioni di primo livello ed in generale delle famiglie produttrici. In futuro sarà importante aiutarle a consolidare i meccanismi con cui questi servizi sono prestati, senza la necessità di contare con appoggi esterni (progetti), tecnici e finanziari. E progressivamente scalare le competenze tecniche nelle organizzazioni di base, rafforzate (vedere due punti sotto).
 - *Continuità al lavoro di miglioramento genetico e tracciabilità.* Questi processi richiedono tempi più lunghi di un solo progetto, e futuri interventi dovrebbero puntare a dar loro continuità. Per quanto riguarda il tema di tracciabilità, sarà importante sviluppare una strategia adeguata all'attuale modello produttivo, e legata alle strategie di marketing e commercializzazione.
 - *Lavoro sugli aspetti organizzativi delle organizzazioni di base.* Questo contribuirà a consolidare le organizzazioni nel loro funzionamento e a dare maggior senso alla loro esistenza. Generare un apporto strategico al fatto di unirsi e collaborare. Rendere le organizzazioni capaci di generare un valore aggiunto per le persone affiliate. Questo probabilmente contribuirà ad un miglior funzionamento anche produttivo, ed in più promuoverà uno spirito comunitario, meno individualista. Inoltre, queste organizzazioni costituiranno lo spazio in cui le donne potranno parlare e confrontarsi anche su altre tematiche di genere, non necessariamente legate alla produzione. In questo ambito, l'accento dovrebbe essere messo sugli aspetti sostantivi di un'organizzazione, più che su quelli formali.
 - *Rafforzamento delle strategie di commercializzazione.* Con il progetto si sono fatti passi avanti nel senso di sviluppare differenti soluzioni commerciali ed aprire possibilità. In un futuro progetto si dovrebbe cercare di mettere ordine alle molte iniziative che ora si realizzano, cercando di costruire strategie articolate e differenziate per tipologia di mercato (senza lasciare ad un lato il mercato interno), e definendo chiaramente target, linee di azione ed obiettivi. Inoltre, sarà importante affrontare la delicata questione dell'articolazione dell'offerta commerciale,

che al momento è piuttosto frammentata ed incoerente, fra le organizzazioni di base, e fra queste e quelle di secondo livello, per evitare situazioni di concorrenza interna. Inoltre, cercare di capitalizzare l'esperienza positiva in tema di e-commerce per cercare di costruire strategie commerciali specificamente pensate per il mercato virtuale, ed eventualmente analizzare cosa comporta questo differente approccio di vendita rispetto al resto della catena produttiva.

- **Vincolo fra fibre e artigianato.** Futuri progetti dovrebbero porsi esplicitamente il tema di come creare vincoli più sinergici e produttivi (win-win) fra il settore fibre e quello dell'artigianato. Generare accordi e meccanismi che permettano benefici ad entrambi i settori permetterebbe di strutturare meglio la gestione della filiera, e generare benefici combinati.
- **Consolidazione del posizionamento sul mercato internazionale.** Il lavoro sviluppato dal progetto dovrà essere accompagnato anche in futuro, fino al momento in cui le organizzazioni beneficiarie nei Paesi non siano in grado di gestire in maniera autonoma e consolidata le relazioni commerciali. Questo perché, nonostante i buoni riscontri ottenuti, al momento non si è potuto instaurare un flusso commerciale costante. Nuove iniziative sorgono in tutto il mondo, le tendenze cambiano, ed il mercato è molto dinamico. Non ci si può basare su relazioni una tantum. Per cui è necessario mantenere l'interesse di attori strategici del mercato internazionale, fino all'effettiva consolidazione di una relazione commerciale diretta. I futuri progetti dovranno quindi da una parte proseguire nel lavoro di posizionamento e mantenimento di opportunità commerciali, e dall'altro preparare la transizione ad una gestione diretta delle relazioni commerciali da parte delle organizzazioni beneficiarie.

R1

- **Miglioramento genetico – modello:** Si è visto che il modello ideato dall'Università di Camerino non si sta applicando pienamente. Il fatto di adattare il modello è un aspetto positivo, ma è altrettanto importante che si verifichino le implicazioni di questi cambi, in termini di efficacia, efficienza e tempi del processo di miglioramento che si sta perseguendo.
- **Miglioramento genetico – dibattito.** E' importante che le organizzazioni locali continuino a promuovere il dibattito e la riflessione sul miglioramento genetico e su come lo sta proponendo il progetto. Questo permetterà una evoluzione culturale sul tema, facilitando la diffusione di concetti innovativi fra i tecnici e le comunità di produttori, con benefici generalizzati per il settore.
- **Competenze tecniche e produttive:** Con il progetto si sono generati interessanti miglioramenti in termini di capacità tecniche. Ma questi miglioramenti per ora non interessano tutta la popolazione meta. E' vero che in molti casi (ma non sempre) si sono realizzate repliche di quanto appreso, ma l'impressione è che il processo di diffusione delle conoscenze debba ancora essere ampliato e consolidato, nel prossimo futuro. Nel frattempo, come detto, il ruolo dei membri locali del consorzio come provider di servizi a produttori e produttrici risulta decisivo.
- **Feltro in Perú:** Questo settore di lavoro è nuovo in Perú. E' opportuno cominciare a fare qualche esperienza di commercializzazione, ma soprattutto è importante consolidare le capacità tecniche, per assicurare un'elevata qualità del prodotto, e cercare di posizionare l'offerta in un ambito di mercato di alto livello.

R2

- **Lavoro in previdenza sociale:** Questa linea di lavoro, che potrebbe sembrare scollegata dal resto delle attività, costituisce invece un elemento di alto valore aggiunto. Tanto PMM come gli altri membri del consorzio dovrebbero includere il tema in tutte le future proposte di progetto, fosse anche solo come spazi di riflessione e sensibilizzazione. Questo vale non solo per progetti in tema di fibra e artigianato, ma per qualsiasi ambito produttivo, considerando che si tratta di una problematica trasversale a tutti i settori economici.
- **Assistenza sanitaria:** Le iniziative dirette a rispondere a malattie professionali sono molto utili ed opportune. In futuro si dovrebbe dare maggior enfasi a questo tipo di servizi, che permettono anche di consolidare la relazione fra famiglie produttrici e organizzazioni di primo e secondo livello. Ovviamente,

è necessario dimensionare e selezionare il tipo di servizi offerti in base alle capacità economiche e alle limitazioni tecniche, considerando che si tratta di servizi che possono risultare piuttosto costosi, soprattutto se prestati a domicilio.

- **Genere – approccio condiviso:** Da quel che si è potuto percepire, i membri del consorzio avevano un approccio di genere piuttosto diverso, gli uni dagli altri. In futuro sarà essenziale dibattere questi aspetti già in fase di disegno o almeno in fase di pianificazione strategica iniziale, con incontri specifici sul tema, per arrivare ad avere una lettura comune del tema, che faciliti lo sviluppo delle attività e renda più efficace la loro implementazione.
- **Genere – appropriazione ed empowerment:** Il progetto ha offerto una serie di input per cominciare a rompere le barriere di partecipazione e le disuguaglianze di genere, a partire dalla disuguaglianza economica. E' sicuramente un approccio appropriato e convincente, ma che deve essere compreso e contestualizzato dalle donne (e anche dagli uomini) rispetto alle relazioni strutturali di potere e all'esercizio dei diritti. E' importante che queste iniziative non restino alla stregua di un appoggio economico, ma che assumano una significatività più ampia e strutturale.
- **Genere – Mascolinità:** Per progetti futuri relazionati con il tema dei ruoli di genere, potrebbe essere interessante sperimentare una linea di lavoro con gli uomini sulla mascolinità inclusiva.
- **Rafforzamento organizzativo:** Il progetto ha sviluppato questa importante linea di lavoro. Per il futuro sarà importante diffondere il concetto che il rafforzamento di una organizzazione non si riduce a migliorare le sue capacità produttive, ma che include vari altri aspetti, a cui è opportuno prestare la dovuta attenzione (struttura organizzativa, meccanismi di funzionamento, equità di genere, coordinazione interna, definizione di strategie produttive e di commercializzazione, relazioni con altre entità, ecc.).
- **Tracciabilità – diffusione:** Rispetto a questo tema, l'impressione è che non ci sia stata una comprensione completa di quel che comporta e delle opportunità che offre. E di come si relaziona con altre linee di lavoro promosse dal progetto. Una maggior diffusione di informazione su questi processi sarebbe utile, tanto a livello di organizzazioni di base come di personale tecnico dei membri del consorzio.
- **Tracciabilità – strategia:** Per il futuro è importante che le organizzazioni di produttori definiscano le strategie e lo scope di questa attività. In modo da avere chiaro quel che implica in termini di costi e benefici nel medio e lungo periodo. Un aspetto da considerare è quello della sostenibilità del processo, in termini di competenze e di costi nel periodico rinnovamento della certificazione.
- **Disegno creativo:** Il progetto ha dato un passo importante verso lo sviluppo di capacità creative di disegno. E' importante proseguire su questo cammino e promuovere tanto la relazione fra organizzazioni artigiane e potenziali disegnatori, così come incentivare le capacità creative delle artigiane stesse.
- **Collezioni.** Il concetto di collezione non sembra essere stato compreso e sfruttato appieno dalle organizzazioni beneficiarie. Un approfondimento di quel che può apportare in termini creativi e di opportunità di marketing potrebbe essere molto utile, in futuro.

R3

- **Strategie di commercializzazione:** Per il futuro i membri locali del consorzio dovrebbero cercare di definire strategie commerciali con obiettivi chiari, clienti clusterizzati (che in parte si è fatto) e linee di azione prioritarie identificate. Evitare di costruire strategie basate su lunghe liste di attività che si incrociano e si sovrappongono, a volte in maniera incoerente. Evitare di fare un po' di tutto, così da non disperdere energie e mantenere coerenza.
- **Relazioni con i compratori:** E' essenziale che le organizzazioni di produttori/trici ed artigiani/e sviluppino una logica più imprenditoriale delle relazioni commerciali, dove non prevalga la convenienza puntuale di corto periodo, ma quella di beneficio di lungo periodo. Questo comporta un cambio di prospettiva, dove la continuità e stabilità delle relazioni costituisce un valore e dove i cambi di rotta sono minimizzati a situazioni di estrema necessità.
- **Integrazione fibra-tessile:** Per il futuro sarebbe importante (soprattutto per il settore artigiano) promuovere la relazione strutturale fra produttori di fibra e filo, e compratori di fibra e filo (gli e le artigiane). Cercare di identificare soluzioni win-win che permettano alle iniziative artigiane di contare con la materia prima di cui hanno bisogno (quasi tutte le artigiane consultate hanno segnalato questo grave collo di bottiglia), e allo stesso tempo assicurare opzioni commerciali interessanti a chi produce

fibra e filo. Con il progetto si è cercato di lanciare il tema, ma il dialogo fra gli attori settoriali non è decollato.

- **Mercati internazionali:** Considerando il gruppo di istituzioni di alto livello e di grande esperienza che compongono il consorzio di progetto, sarebbe di estrema utilità costruire gruppi di scambio di idee (comunità di pratica) e meccanismi di relazionamento (senza costi) fra attori locali e attori in Italia, per mantenere il dialogo e proseguire nel processo di riflessione strategica sull'evoluzione dei mercati internazionali. Sarebbe sufficiente realizzare, per esempio ogni 6 mesi, degli spazi di riflessione online, per confrontarsi fra i membri del consorzio. Ovviamente questo dipenderà dalla disponibilità e possibilità dei soci di spendersi in tal senso, a fronte di un'assenza di copertura di costi.
- **Accesso a mercati di alto livello:** grazie al progetto, l'offerta delle organizzazioni (sia di fibra processata che di prodotti tessili) si è andata diffondendo e posizionando in contesti di alto livello, in cui si sono ottenuti promettenti riscontri. In futuro sarà importante sviluppare le capacità produttive adeguate a rispondere a questo tipo di mercati, e d'altra parte non affrettare la relazione commerciale, con il rischio di "bruciarsi". I tempi potranno essere lunghi, ma l'opportunità, se ben sfruttata e gestita, permetterà risultati decisamente importanti e di lungo periodo.
- **Mercato interno:** Oltre al mercato internazionale, che in generale costituisce il primo obiettivo delle organizzazioni meta, potrebbe essere opportuno sviluppare comunque anche una strategia complementare diretta ai mercati interni. Sebbene questo tipo di mercato abbia potenzialità minori, implica comunque un livello di concorrenza minore, e può costituire una base di attività per poi sviluppare le strategie di commercializzazione internazionale. Tanto in Perù come in Bolivia si stanno poco a poco sviluppando maggiori capacità acquisitive. Il problema, piuttosto, è cambiare la mentalità prevalente di privilegiare il prodotto che costa meno. Solo posizionando l'idea che l'artigianato è una forma d'arte e di espressione culturale, e che deve essere riconosciuta per questo, si potrà costruire una strategia diretta al mercato interno.
- **E-commerce:** Per uno sviluppo ottimale dell'e-commerce, promosso dal progetto, in futuro sarà importante pensare a come utilizzarlo strategicamente in quanto tale, e non solo come trasposizione allo spazio virtuale delle tradizionali soluzioni di promozione commerciale. L'e-commerce permette di pensare la commercializzazione (e anche il resto dei processi produttivi) in maniera innovativa. Quindi, per il momento va bene che funga da vetrina per il processo commerciale tradizionale, ma per il futuro sarà utile pensare a come sfruttare questo strumento in maniera diversa rispetto a quel che si è sempre fatto.
- **Pagina web.** L'attuale piattaforma di e-commerce di Integrarte potrebbe essere ottimizzata, in modo da renderla più rappresentativa delle organizzazioni. Al momento la piattaforma espone i prodotti presentando e valorizzando le caratteristiche delle artigiane boliviane in generale. Ma non delle specifiche organizzazioni. Sembra come se i prodotti fossero di Integrarte, e non si visibilizza l'organizzazione produttrice. Questo contribuisce a che le organizzazioni di base non si riconoscano nella marca e nella piattaforma di Integrarte (e da qui la richiesta di attivare spazi e-commerce propri, potenzialmente in competizione fra di loro). Inoltre le organizzazioni si lamentano che nella pagina di integrarte vanno solo alcuni dei loro prodotti, e questo fa sì che sentano che si stanno limitando le loro possibilità di commercializzazione.
- **Articolazione commerciale:** rispetto al settore artigianale (ed in particolare per la Bolivia, dove già esiste uno sforzo di agglutinazione attorno alla Red OEPAIC), sarebbe opportuno lavorare su meccanismi che permettano articolare (o almeno coordinare) le strategie commerciali dei differenti attori della catena del valore, cercando di facilitare la creazione di sinergie, ed evitare la generazione di processi competitivi fra i diversi attori.
- **Fiere:** Una riflessione strategica sugli obiettivi delle fiere, e quindi su come partecipare (e a quali, e a quante) sarà necessaria a breve da parte di Red OEPAIC, soprattutto se in futuro queste partecipazioni dovranno essere coperte con risorse proprie delle organizzazioni artigiane.
- **Fiere virtuali:** Questo tipo di soluzioni appare poco effettivo e funzionale agli scopi sperati dalla partecipazione ad una fiera. Prima di partecipare a future fiere virtuali sarebbe opportuna una approfondita riflessione sulle aspettative e sulle mete concrete da raggiungere, e quindi determinare se proseguire e in che maniera, in queste attività.

- **Strategia di incidenza:** I membri locali del consorzio dovrebbero cercare di proiettare l'incidenza in prospettiva strategica; non con il fine di ottenere un piccolo appoggio operativo (per una fiera, un corso, ecc.), ma per costruire politiche e meccanismi che poco a poco portino a cambiamenti strutturali. Cambiare l'ottica in cui vedono il loro ruolo e quello delle autorità, rispetto allo sviluppo settoriale.
- **Piani multi-attore di gestione delle Risorse Naturali:** L'idea originale del progetto di costruire piani di gestione delle risorse naturali con diversi attori dovrebbe essere ripresa. A partire dalle proposte preparate dal progetto, si potrebbe cercare di aprire spazi di dibattito e concertazione con le autorità locali, e con rappresentanti dei vari settori sociali ed economici, per cercare di costruire accordi congiunti sull'uso sostenibile delle risorse naturali e produttive.

Gestione

- **Progetti multi-country:** Per la preparazione ed implementazione di futuri progetti multi-country, sarebbe utile, in fase di disegno e di avvio del progetto, identificare ed esplicitare il valore aggiunto atteso e gli obiettivi del lavoro combinato fra i vari Paesi coinvolti. Questo permetterà di avere una roadmap di riferimento condivisa con i membri del consorzio di come poter sfruttare appieno le opportunità generate dal lavorare in differenti Paesi. Oltre al fatto, ovviamente positivo, di intervenire in due Paesi piuttosto che in uno, i progetti multi-country dovrebbero generare un valore aggiunto dal fatto di poter lavorare in più di un Paese; un beneficio che apporta valore aggiunto al lavoro di ogni paese, e che in parte compensa lo sforzo organizzativo, logistico e di gestione che comporta lavorare in vari Paesi. Gli elementi classici che di solito si valorizzano in questo caso sono le possibilità di interscambio fra Paesi. Ma a volte le realtà sono molto diverse ed i reali benefici in termini di apprendimento e riflessioni sono piuttosto ridotti, o comparabili con interscambi a livello nazionale. Quindi, per il futuro, sarà opportuno assicurare che il fatto di lavorare in due Paesi possa effettivamente costituire un apporto significativo in termini sinergici e di valore aggiunto.
- **Consorzi:** Per la preparazione ed implementazione di futuri progetti, sarà importante fare un'attenta riflessione sul numero di membri del consorzio, non solo in base alle possibilità di apportare, ma anche sul quel che comporta in termini di gestione. Un numero molto elevato di questi comporta un aumento esponenziale delle complessità legate alla comunicazione e alla coordinazione, in fase di implementazione. Un'analisi di costo-beneficio della dimensione del consorzio dovrebbe essere presa in considerazione.
- **Governance strategica:** Il progetto ha mostrato adeguate capacità di gestione operativa, ma meno a livello strategico. La responsabilità della riflessione strategica integrale rispetto al progetto è ricaduta esclusivamente su PMM⁵, che ha poi sviluppato alcune riflessioni strategiche settoriali con i membri del consorzio specificamente interessati. Questo, congiuntamente con l'impossibilità di contare con personale espatriato durante il periodo di pandemia, ha contribuito alla compartimentazione delle interazioni fra membri del consorzio, e quindi anche della riflessione strategica. Per il futuro è importante cercare di sviluppare riflessioni di costo – beneficio (non finanziario) sulla struttura dei consorzi. Se si punta ad un consorzio centrato sulla ripartizione di competenze e responsabilità, è necessario contare con strumenti di coordinazione che permettano promuovere il dialogo strategico comune fra tutti i membri del consorzio, a prescindere dalle competenze settoriali specifiche, ma senza risultare un "peso" per la gestione e l'operatività. L'alternativa è costruire un consorzio pensato per favorire il dialogo strategico e l'interazione fra soci, a partire da responsabilità compartite e competenze complementari ma non necessariamente settoriali. Con il rischio di perdere in competenze specializzate. In entrambi i casi, è necessario sviluppare ed applicare meccanismi di governance che facilitino il dialogo strategico congiunto fra i membri del consorzio (non bidirezionale), a partire dall'idea di non centrare l'interazione solo (o prevalentemente) sugli aspetti operativi.
- **Struttura dell'equipe di progetto.** La tendenza di molti progetti attuali è contare più su consulenti, incaricati di un prodotto, che su personale fisso di progetto. Questa soluzione ha l'indubbio vantaggio di ridurre i costi e rendere l'apporto delle persone contrattate il più effettivo possibile. Ma se si opta

⁵ Questo è probabilmente dovuto al concetto di base dell'ideazione del consorzio, basato sulla ripartizione di competenze, che favorisce questo tipo di situazioni.

per questa soluzione esiste il rischio che le attività siano la somma di una serie di output, e non l'integrazione di sforzi comuni. E che i consulenti si dedichino più a raggiungere i propri obiettivi (fissati nei TdR), che a contribuire ai risultati del progetto. Per cui in futuro, oltre contemplare la possibilità di contare su personale dedicato al 100% al progetto, sarà opportuno prevedere e sviluppare meccanismi che permettano di integrare il lavoro dei vari consulenti, facilitare l'interscambio di informazioni fra di loro e propiziare il lavoro di gruppo.

- **Strategia d'uscita:** Per i prossimi progetti, sarà opportuno preparare con ampio margine la strategia di uscita, per evitare il rischio di ritrovarsi con poco tempo alla fine del progetto, a causa dell'urgenza di chiudere le attività previste.

6. Conclusioni

In termini generali, la valutazione finale del progetto Tessendo la solidarietà è positiva. Nonostante le severissime condizioni imposte dalla pandemia a partire da marzo 2020, le situazioni di tensione politica-sociale che hanno colpito entrambi i paesi in diversi momenti (prima e dopo la pandemia), e lo sviluppo di processi elettorali delicati e tesi, il progetto ha potuto avanzare verso le sue mete.

L'intervento presentava sicuramente una serie di complessità piuttosto rilevanti. In primo luogo il fatto di considerare la filiera come due filiere separate, quando in effetti esistono relazioni dirette fra il settore della fibra e quello dell'artigianato. Il lavoro del progetto si è articolato in maniera separata fra i due settori. Gli spazi di connessione sono risultati pochi e poco sfruttati, tanto che le persone consultate hanno dimostrato scetticismo rispetto a collaborazioni strutturali future fra gli attori dei due settori.

Rispetto al settore fibra, il peso e la posizione consolidata delle grandi imprese e la presenza di broker internazionali che reggono le sorti del mercato costituisce un forte condizionamento alle possibilità delle piccole organizzazioni di produttori di trovare uno spazio che permetta loro maggiori opportunità economiche. Il progetto ha affrontato il tema in maniera coerente con le possibilità concrete esistenti. L'idea del progetto è che queste organizzazioni possano uscire dal loro ruolo di prestatori di manodopera per trasformarsi in imprenditori che partecipano alla attività di trasformazione. Per far questo è necessario creare e consolidare competenze tecniche relative ai primi processi di trasformazione: tosatura, categorizzazione per colore, raccolta, pulitura, classificazione. Il progetto ha rafforzato queste capacità tanto in Bolivia come in Perù. In questo modo, la fibra offerta può entrare in un mercato diverso, con maggiori prezzi e maggior riconoscimento.

Ma l'aspetto della qualità influisce molto sui prezzi e sulle opportunità di vendita. Per qualità si intende, oltre al taglio e alla pulizia della fibra, soprattutto la finezza. Ovviamente a maggior finezza, corrisponde maggior prezzo, con differenze sensibili a fronte di 1 o 2 micra di differenza. Questo è un aspetto su cui il progetto si è proiettato, con la promozione del miglioramento genetico su base scientifica. Ma non solo. La qualità al giorno d'oggi è anche qualità etica dei processi di produzione. Per cui una fibra che non rispetta criteri di benessere animale, di condizioni di vita adeguate per animali e produttori non è attrattiva per il mercato. Il progetto ha affrontato anche questo aspetto, promuovendo la certificazione RAS. E' da segnalare che quanto attivato dal progetto (soprattutto per il miglioramento genetico) darà frutti solo più avanti, e sarà importante mantenere la costanza nel cammino intrapreso.

Il progetto quindi ha permesso di migliorare la qualità della partecipazione alla catena del valore, nelle fasi di produzione primaria e pre-processamento. Il progetto ha anche dato alcuni passi rispetto alla trasformazione (prima lavorazione). In particolare è risultata molto interessante (ed ha avuto buoni riscontri dagli esperti di settore) la trasformazione in tops, realizzata con la collaborazione di un'impresa italiana che offre questo tipo di servizio. Questo aspetto è importante in quanto le organizzazioni dei Paesi continuano ad essere le proprietarie del prodotto anche dopo la pettinatura, e non provider di materia prima. A questo punto, le organizzazioni sono in grado di offrire un prodotto che può entrare nel circuito della moda e, con la adeguata qualità, dell'alta moda. Si tratta di un'opportunità importante di uscire dalla logica tradizionale della relazione fra Paesi del Sud e Paesi del Nord.

Per lo sviluppo futuro, rimangono ancora colli di bottiglia strutturali, legati alle dimensioni delle greggi (in termini di economie di scala e di capacità produttiva), alle capacità di investimento delle famiglie (per ottimizzare i processi e per assicurare gli standard di benessere animale), alla dispersione sul territorio (e quindi ai costi di raccolta), alla consolidazione delle capacità di pre-processamento (in termini di volume processabile, categorizzazione per colore omogeneo, classificazione sempre più specifica), e alla ottimizzazione della catena di processo. E poi manca consolidare una mentalità imprenditoriale per la gestione della partecipazione alla catena del valore in maniera strategicamente coerente. Però molti elementi sono in fase di miglioramento e soprattutto esiste una certa chiarezza su questi aspetti, fra i principali attori locali.

Rispetto al settore dell'artigianato tessile, anche questo è caratterizzato da una elevata complessità. Le nicchie di mercato, le tipologie di prodotti sono molto varie e linee di filiera sono molto complesse. L'idea centrale del progetto è puntare a mercati di nicchia di qualità, per assicurare il riconoscimento di costi adeguati al lavoro artigianale e allo sforzo creativo. Ma evidentemente questo tipo di mercati è di difficile accesso. Oltre alla qualità della materia prima (si veda sopra nella parte sulla fibra) è necessario migliorare progressivamente la qualità del prodotto finito, in termini di assenza di imperfezioni, omogeneità delle taglie, rispetto delle misure e dimensioni, rispetto dei tempi di consegna, pianificazione delle "stagioni", ecc. Inoltre, è essenziale avere la capacità di rendere flessibile la produzione per rispondere alle "tendenze", alla quantità di regole scritte ma cambianti che caratterizzano il mercato del tessile, in continua trasformazione. Rispetto a questi elementi, il progetto si è speso molto, ed ha proposto lo sviluppo della soluzione dell'e-commerce. Sebbene ancora in un primo stadio di sviluppo, si tratta di una opzione che permette di superare la mediazione dei broker, e creare vincoli diretti, se non con il compratore finale, almeno con attori della catena con i quali di solito non ci si relazionava. Questo tipo di relazioni rende molto più diretta ed evidente la necessità di rispondere a certe richieste tecniche e gestionali. Le organizzazioni hanno quindi uno scenario di esigenze e di standard molto più chiaro a cui puntare. Si è diffusa, fra le organizzazioni di secondo livello, ma anche fra alcune di primo livello, la percezione della dinamicità della moda, della necessità di orientare la produzione al mercato, e di pensare a cosa si produce in funzione del cliente che potrà acquistarlo. Si tratta di un passo avanti importante a livello concettuale. Questo passo in avanti dovrà consolidarsi con una produzione e gestione acorde alle esigenze del mercato, internazionale ma anche locale.

Fra le organizzazioni artigiane esiste una consolidata opinione che i mercati interni non costituiscono una reale attrattiva, perché le persone nei paesi di produzione non riconoscono il valore del lavoro dell'artigiano, e sono attratte nelle loro scelte soprattutto dal prezzo. Ossia, si pensa che la qualità non venga ricompensata, nel mercato interno, mentre lo è nel mercato internazionale. Questo in parte è vero; è evidente che i mercati internazionali sono molto più ampi e i prezzi possono essere più elevati. Ma è anche vero che non mancano persone nei paesi produttori che possono riconoscere la qualità del lavoro ed hanno il potere acquisitivo per acquistare capi più cari della media. Questi preconcetti possono provenire dalla caratterizzazione della propria offerta come prodotto "etnico"; ossia che il prodotto sia di valore perché rappresenta una cultura diversa (e magari poco conosciuta), e non perché sia intrinsecamente di valore. Rispetto a questa idea, la rottura degli schemi di produzione proposta dal progetto, rispetto alla fase creativa è di altissimo valore. Si sta cominciando ad abbandonare la replica di disegni preparati da altri, e ripetuti pedissequamente senza variazioni (come un souvenir), per cominciare ad esplorare la possibilità di rielaborazione creativa e sviluppo dei modelli, dei colori, delle combinazioni, ecc. In tal senso, il prodotto, sebbene rappresentazione culturale di una popolazione, non è "folcloristico", ma è un prodotto di qualità ed in quanto tale è acquistato.

Oltre a questi aspetti relativi alla partecipazione alla catena del valore, il progetto ha avuto l'eccellente idea di includere alcuni elementi, che potrebbero sembrare accessori ma che per le condizioni di vita delle persone sono di estrema importanza: il tema dell'equità di genere e la riflessione sulla sicurezza sociale. Il progetto ha attivato la riflessione sui ruoli di genere e sulla opportunità/necessità di pensare a soluzioni di previdenza sanitaria e pensionistica. Sebbene si tratti di un inizio di lavoro (il progetto non è potuto arrivare a tutta la popolazione meta, ed ha solo posto sul tavolo le problematiche), si tratta di cominciare a costruire le fondamenta, con la riflessione sulle possibili soluzioni per affrontare il tema. Si tratta di percorsi molto importanti e di gran impatto futuro nelle vite delle famiglie produttrici.

Dove si è potuto avanzare ancora poco è soprattutto negli aspetti di incidenza (R4), che idealmente doveva costituire il principale elemento di sostenibilità e ampliamento (scaling up) dei risultati ottenuti con il progetto. L'iniziativa del progetto, per la limitazione delle risorse e del tempo, e per la ampiezza della popolazione coinvolta, non può essere considerata una soluzione definitiva. Può però tracciare alcune linee di lavoro strategiche e mostrare come affrontare certi problemi strutturali che si trascinano da decenni. Per ampliare e consolidare i risultati è necessario che le autorità nazionali si impegnino in questo senso con politiche pubbliche ed investimenti. Al momento le autorità nazionali non sembrano riconoscere un'alta priorità al tema. E non hanno una visione strategica su come appoggiare le iniziative dei piccoli produttori (non solo nella filiera tessile). Per cui i prossimi passi dovrebbero essere diretti soprattutto a posizionare l'importanza economica e sociale di sviluppare politiche in favore del piccolo produttore o produttrice. E dopo questo, identificare alcune politiche che possano contribuire allo sviluppo settoriale, nei differenti spazi della catena del valore: produzione primaria

(per esempio miglioramento generico, tracciabilità), trasformazione (crediti agevolati per finanziare la raccolta di fibra, agevolazioni per l'acquisto di filo, ecc.), commercializzazione (norme per l'esportazione, facilitazioni per negozi di artigianato con valore culturale, ecc.). Questo tipo di politiche per ora non entra nei radar delle autorità nazionali, e esula dalle competenze e/o le possibilità delle autorità locali.

A modo di riassunto, si può dire che il progetto ha soprattutto costruito opportunità ed aperto porte per il futuro. Ha apportato miglioramenti tecnici e strategici che hanno risolto o stanno affrontando alcuni dei colli di bottiglia che condizionano il settore. Ha attivato relazioni fra le organizzazioni nei Paesi di intervento e attori internazionali, soprattutto in Italia. Ha dimostrato la qualità e le potenzialità della fibra e dell'artigianato tessile. Ha introdotto soluzioni che permetteranno in futuro di migliorare e rinnovare le strategie di lavoro dei membri locali del consorzio e delle organizzazioni di base. Gli elementi che si possono riscattare sono soprattutto quelli legati all'attivazione di miglioramenti tecnici di lungo periodo, come il miglioramento genetico, la tracciabilità, lo sviluppo di produzione di tops e tessuti, e l'e-commerce. Si tratta di linee di lavoro che potranno avere effetti positivi nel medio-lungo periodo, permettendo di generare un impatto importante in beneficio delle organizzazioni di base e delle famiglie di produttori/trici.

Per il futuro, sarà essenziale che i membri locali del consorzio mantengano e sviluppino il loro *commitment* rispetto alla prestazione di servizi di accompagnamento alle organizzazioni e alla continuità delle attività innovative sviluppate con il progetto. E' importante che nei futuri progetti si cerchi di proseguire nel cammino iniziato, senza ricominciare da capo ogni volta.



Questo documento é stato realizzato nell'ambito del progetto "Tessendo la Solidarietà", finalizzato a impulsare lo sviluppo locale sostenibile e l'imprenditorialità sociale per la valorizzazione del lavoro e dei prodotti della catena di valore (value chain) tessile derivati dall'allevamento di camelidi sudamericani (CSA) in Perù e Bolivia. Questa pubblicazione ha ricevuto il finanziamento dell'Agenda Italiana per la Cooperazione allo Sviluppo.

