

**INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL  
“CESAR VALLEJO”**

**ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO**

**“INCREMENTO DEL INGRESO NETO DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS DE  
CACAO – PROVINCIA DE TAMBOPATA, MADRE DE DIOS”**

**PROYECTO C-15-30**



**EJECUTADO POR ODEINS – ORGANISMO PARA EL DESARROLLO INTEGRAL  
SOSTENIBLE**

**CONSULTORÍA REALIZADA POR EL INSTITUTO DE DESARROLLO REGIONAL  
“CESAR VALLEJO”**

**MARZO – 2020**  
**PRESENTACIÓN**

El Instituto de Desarrollo Regional “Cesar Vallejo” – IDER CV cumpliendo el encargo del Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo – FONDOEMPLEO, ha culminado el **Estudio de Evaluación Final del Proyecto C-15-30: “Incremento del ingreso neto de las familias productoras de cacao – Provincia de Tambopata, Madre de Dios”**, que ejecuto el Organismo para el Desarrollo Integral Sostenible – ODEINS en los distritos de Laberinto y Las Piedras en la provincia de Tambopata y región Madre de Dios; en apoyo directo a 180 familias agricultoras de cacao.

El principal objetivo del proyecto planteado por sus gestores, conlleva al logro siguiente: *“Productores y productoras de cacao han mejorado sus niveles de ingresos netos en la provincia de Tambopata - Región Madre de Dios”*. Con el Estudio de Evaluación Final, se busca determinar la situación final de la población beneficiaria, teniendo por orientación los indicadores a nivel de finalidad, propósito y componentes de su marco lógico; y su contraste con los indicadores de Línea de Base planeada por los ejecutores del Proyecto.

En tal sentido, la Entidad Consultora IDER “Cesar Vallejo” ha elaborado e impreso este documento de Estudio de Evaluación Final, y lo presenta a FONDOEMPLEO, para los fines que estime conveniente; así como sirva de instrumento a los ejecutores del Proyecto C-15-30, Jefatura de Proyectos y Equipo Técnico; y a la alta dirección del Organismo para el Desarrollo Integral Sostenible – ODEINS, para el logro de sus propósitos; de alcanzar los resultados e impactos en sus intervenciones.

Tambopata, marzo del 2020.

Mg. PAREDES LEON, Jorge Enrique  
Director Ejecutivo

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

## INDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO5</b>	<b>5</b>
<b>I. RESUMEN DEL PROYECTO</b>	<b>11</b>
1.1. Antecedentes del proyecto	
<b>II. EL PROYECTO</b>	<b>16</b>
2.1. Inicio del proyecto	
2.2. Breve reseña sobre la ejecución en base a su estrategia	
<b>III. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO</b>	<b>20</b>
<b>3.1. Objetivo General</b>	
3.1.1 Objetivos Específicos	
3.1.2 Ámbito Geográfico	
<b>3.2. Metodología de Estudio</b>	
3.2.1. Encuesta a beneficiarios del proyecto	
3.2.2. Encuesta a profundidad	
3.2.3. Focus group	
3.2.4. Revisión Documentaria	
<b>IV: RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>26</b>
4.1. Perfil del productor agropecuario	
4.2. Estructura productiva agraria de las unidades productivas	
4.3. Experiencia de los productores agropecuarios, activos de organización y de gestión	
4.4. Superficie sembrada de los lotes de cacao	
4.5. Relación de los productores con el mercado de trabajo y servicios	
4.6. Eventos climatológicos y de mercado inesperados que afectaron a la producción de cacao	
4.7. Producción y comercialización de cacao	
4.8. Costos de producción y de procesamiento de cacao	
4.9. Nivel de satisfacción del productor con el proyecto	

  
IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

- 4.10. Percepción sobre los beneficios recibidos del proyecto, conocimiento sobre donde recibir apoyo y calificación final otorgada al proyecto.
- 4.11. Uso de los ingresos de cacao
- 4.12. Otros actores que intervinieron en el proyecto

#### **4.2. Medición de los indicadores de marco lógico**

- 4.2.1. Indicador de fin
- 4.2.2. Indicadores a nivel de propósito
- 4.2.3. Indicador a nivel de componente
- 4.2.4. Indicador a nivel de productos

#### **4.3. Análisis de los criterios de evaluación**

- 4.3.1. Pertinencia
- 4.3.2. Eficacia
- 4.3.3. Eficiencia
- 4.3.4. Sostenibilidad

### **V. LECCIONES APRENDIDAS 87**

### **VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 89**

- 6.1. Conclusiones
- 6.2. Recomendaciones

### **VII. ANEXOS 92**

- A: Fotografías
- B: Directorio Personal de Campo
- C: Listado de Cumplimiento de Encuestas
- D: Instrumentos de Acopio de Información y Análisis, Guías de Entrevistas y Grupos Focales
- E: Encuesta
- F: Manual del Encuestador
- G: Padrón General de Beneficiarios
- H: Historias de Éxito
- I: Entrevistas
- J: Audios

  
**IDER-ICV**  
*Jorge Enrique Paredes León*  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

## RESUMEN EJECUTIVO

El Instituto de Desarrollo Regional “Cesar Vallejo” – IDER CV, entidad contratada por FONDOEMPLEO para la elaboración del estudio de evaluación final del proyecto “Incremento del ingreso neto de las familias productoras de cacao – Provincia de Tambopata, Madre de Dios” ejecutado por la ODEINS. Ha tenido como objetivo identificar; el nivel de logros del proyecto mediante el análisis de resultados, el nivel de coordinación logrado por el proyecto entre los actores de la intervención, extraer lecciones aprendidas y analizar los indicadores referidos al marco lógico. Para finalmente presentar conclusiones y recomendaciones.

En tal sentido, si bien la evaluación se remite a inicios del 2020, el proyecto tuvo una ejecución que contemplo un periodo del 01 de septiembre de 2016 hasta el 30 de junio de 2019. Por consiguiente, para la evaluación se utilizó una estrategia cuantitativa y cualitativa que permitió a través de instrumentos recopilar información que daría una mayor comprensión sobre el proyecto y dar respuesta a los objetivos propuestos para la evaluación final.

En consecuencia, sobre el diseño de proyecto, se estableció como estrategia para lograr el propósito de “Mejorar los niveles de ingresos netos de los(las) productores(as) de cacao” para 180 productores. El mejorar las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial, mejora sostenible de la productividad/calidad del cacao y mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la comercialización.

Sobre la implementación, desde un inicio se presentó sin retrasos o inconvenientes con los desembolsos financieros para la puesta en marcha del proyecto, logrando desarrollar en línea generales las actividades promovidas, aunque en alguna ocasión se presentó ciertas demoras para el desarrollo de las asistencias técnicas y capacitaciones debido a condiciones climatológicas o que productores no asistieron por encontrarse trabajando en trabajos temporales. Lo que fue solucionado con una reprogramación.

Donde se observó que las capacitaciones en gestión empresarial, resultaron ser un poco difícil de asimilar para los productores con bajo nivel de instrucción (primaria incompleta), requiriendo que se realice un mayor seguimiento a este grupo. Por otra parte, el uso de las hojas de registro se aplicó durante el desarrollo del proyecto, aunque no logro



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

mantenerse como una práctica frecuente para algunos productores en la última campaña de producción de cacao promovida.

Sobre el manejo de técnico de la parcela, los productores llegaron a desarrollar buenas prácticas mediante el control de malezas, MIP, podas, abonamiento y manejo de sombra. Así como hacer uso de la infraestructura de acopio y comercialización de cacao de la COOPAIDI, logrando disponer además de 23 módulos de postcosecha gracias al apoyo del MINAM + CAF, que sirvió para la fermentación y secado del cacao. Para posteriormente los productores comercializarlo principalmente a través de la cooperativa.

Con respecto a las plagas, los productores durante el desarrollo del proyecto en líneas generales no tuvieron plagas ni enfermedades, dado que esto fue mínimo y fue contrarrestado con la aplicación de las recomendaciones del técnico del proyecto. Esto contribuyó a que la producción de cacao pueda darse, encontrándose para finales de la última campaña anual del proyecto parcelas aún en pleno proceso de producción, esperando que para la siguiente campaña el rendimiento mejore ya que el cultivo de cacao llegaría a alcanzar su máximo nivel de producción. Donde el cacao que viene obteniéndose es un grano de buena calidad, con una fermentación de 75% y una humedad menor a 8%. Además de lograr un calibre de 80 a 85 pepas por 100 gramos, lo cual cumple con los requerimientos del comprador.

Para todo ello y demás actividades programadas, el proyecto se implementó durante 34 meses en total y tuvo un presupuesto total de S/. 1 295 161,64 soles, donde al término del proyecto se llegó a desembolsar el 100% de los S/. 1 105 899,49 soles programado como presupuesto de FONDOEMPLEO (descontando el monto de LB y EF que es administrado por FONDOEMPLEO), llegando a ejecutarse S/. 1 099 292,43 soles. De otro lado, con respecto a la contrapartida, según el informe de cierre, ODEINS llegó a cumplir con el 98% de su aporte programado, la COOPAIDI con el 83% y los beneficiarios con el 100%.

Por tanto, es a partir de estos puntos generales descritos sobre algunas acciones resaltantes del proyecto, que se abordan en mayor detalle dentro del estudio, que se logró identificar lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones que contribuirán a conocer mejor el proyecto concluido.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

Así, entre las lecciones aprendidas se encuentra que, se debe incorporar dentro de una propuesta de esta naturaleza, una matriz de operacionalización del indicador con la finalidad de unificar criterios a nivel de todos los involucrados durante la ejecución y post ejecución del proyecto. Asimismo, resulta importante que para el desarrollo de las capacitaciones y/o asistencias técnicas, se tenga en consideración los horarios disponibles de los beneficiarios, ya que eso hace viable la asistencia y evita un avance de manera dispareja.

Por otro lado, el identificar sectores donde realizar la capacitación, para no movilizar mucho a los beneficiarios resulta favorable y permite continuar con las actividades programadas. Así también, cuando un proyecto involucra dentro de sus beneficiarios a personas con un nivel de instrucción bajo, como por ejemplo primaria incompleta. Donde este grupo recibirá capacitación en temas relacionados a gestión empresarial y/o asistencia técnica, debe planificar de antemano que se requerirá dar un mayor seguimiento y apoyo para que logren aplicar las buenas prácticas, haciendo posible programar los tiempos de los técnicos y evitar contratiempos.

Asimismo, es mejor las capacitaciones prácticas, el acompañamiento y la asistencia técnica personalizada que las capacitaciones que tiene mucho contenido teórico. Las actividades como días de campo y pasantías internas, motivan a ello y permiten intercambiar experiencias exitosas entre los productores, más aún cuando las capacitaciones son guiadas con técnicos con experiencia.

La motivación y compromiso de todos los involucrados en un proyecto es imprescindible, para identificar otras vías de financiamiento que puedan sumar esfuerzos a un proyecto que viene siendo implementado. Lo que puede traer como resultado conseguir más financiamiento como el que se obtuvo para financiar 23 módulos de postcosecha con apoyo del MINAN+CAF.

El trabajar el tema de articulación con otros actores que sumen a un proyecto, debe ser una práctica continua en miras de poder asegurar la continuidad de la intervención y generar más impacto post proyecto.

Por otra parte, es necesario que un proyecto de este tipo, fortalezca más el tema de conocimientos sobre qué acciones tomar ante eventos climatológicos, ello con la finalidad de promover la cultura de mitigación de riesgos y saber dar respuesta de forma independiente. Así también,



IDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



para realizar la fermentación y secado de cacao es necesario que la mayor cantidad de productores cuenten con un módulo de postcosecha, siendo pertinente que este costo sea considerado dentro del presupuesto del proyecto.

Para finalmente mencionar que cuando se realiza evaluaciones sobre intervenciones sociales de línea productiva, donde se considera la valorización de la mano de obra no remunerada para la estimación del ingreso neto total por hectárea. El resultado final se verá afectado dado el aumento de los costos totales, ocasionando una tendencia a disminuir el valor final del indicador (que puede resultar negativo o no). Por tanto, resulta importante también estimar el valor del indicador de Ingreso neto monetario por hectárea, correspondiente solo a los recursos económicos utilizados y obtenidos, para conocer de esta forma el escenario donde solo se toma en cuenta los costos efectivos.

Ahora con respecto a las conclusiones, dentro de las relevantes se tiene que:

- La propuesta técnica aprobada por FONDOEMPLEO y ejecutada por ODENIS, en líneas generales responde a una real oportunidad identificada, que se adecua a las características ambientales de la zona de intervención, lo que prevé puede mantener el desarrollo y manejo del cultivo en el largo plazo.
- Cuando se utilice la metodología de marco lógico para el diseño de un proyecto, es conveniente incorporar una matriz de operacionalización del indicador, que defina las variables, las palabras clave que conforman el indicador y la fórmula de cálculo. De tal forma que sea unificado el criterio sobre cómo será medido la meta, sobre todo para conocimiento de los responsables de realizar el seguimiento y monitoreo del proyecto.
- 111 (67%) productores se proyectan a mejorar su calidad de vida producto de su participación en el proyecto. Sin embargo, no han llegado a alcanzar la meta establecida de 126 productores.
- El 100% de los productores beneficiarios del proyecto han recibido capacitación y/o asistencia técnica, lo que les ha permitido aplicar sus conocimientos en sus parcelas de cacao.
- El proyecto ha contribuido a mantener y aumentar de manera no considerable la cantidad de empleos, llegando a generar 24 empleos remunerados en la última campaña anual. Dado que la mayoría de mano de obra fue no remunerada y asumida por los familiares de los productores que trabajaron el cultivo de cacao.



FONDOEMPLEO - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



- Se estima que solo 45 productores de los 180 participantes del proyecto, registrarían un ingreso neto monetario mayor a S/. 2 327,05 soles, para una hectárea de cultivo de cacao. No logrando cumplir la meta de 180 productores con este nivel de ingresos.
- El proyecto ha logrado consolidar una Cooperativa (COOPAIDI) con 05 comités ubicados en el centro poblado de Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría – Mavila, Planchón y Puerto Lucerna. Donde se viene aplicando las herramientas de gestión producto de la capacitación y asistencia técnica promovida por el proyecto.
- El rendimiento para una hectárea de cacao en 159 productores que cosecharon cacao en la última campaña anual promovida, ha alcanzado un estimado de 467,30Kg/ha. Aunque pese que no alcanzo la meta sobre 180 productores, es positivo el avance logrado considerando que en el tercer y cuarto año de edad productiva las plantaciones de cacao pueden alcanzar su máxima producción y estabilidad.
- En la última campaña anual promovida, se estima que se ha comercializado según información de los productores un aproximado de 134,20 TM/año. Ello sin duda a pesar de no haber logrado la meta, significa un logro para el proyecto considerando que al inicio la mayoría no tenía experiencia en el manejo del cultivo de cacao.
- La Cooperativa y sus socios están a la espera de recibir la certificación orgánica por parte de la empresa BIO LATINA que garantizara la calidad de su cacao. Ello gracias que se logró implementar durante la ejecución del proyecto Normas de Producción Orgánica (NPO) y un Sistema Integral de Control de Calidad
- El proyecto ha logrado consolidar en los líderes de la cooperativa el manejo de sus herramientas de gestión para una mejor transparencia y administración de la cooperativa COOPAIDI.
- El proyecto ha contribuido a la generación de cambios que han sido reconocidos por los productores beneficiarios del proyecto y los actores involucrados (Sierra y Selva Exportadora, SENASA, Municipalidad de Las Piedras, COOPAIDI, entre otros) que han estado involucrados de alguna forma durante la ejecución del proyecto.
- La COOPAIDI, ODEINS y el equipo técnico del proyecto, lograron paralelamente a la ejecución del proyecto obtener un financiamiento por parte del MINAN+CAF para la implementación de 23 módulos de postcosecha, que ha sido de gran utilidad para la fermentación y secado del cacao de los

  
**IDER - CV**  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

productores. Sin embargo, aún es necesario contar con una cantidad mayor de módulos de postcosecha, considerando la cantidad de productores y que en las siguientes campañas se tendrá una mayor producción de cacao.

- Se ha logrado una buena articulación involucrando a Sierra y Selva Exportadora de Madre de Dios, Las Municipalidades, SENASA y MINAN+CAF. Lo que hace visualizar que el proyecto tendrá continuidad dado que también la Cooperativa ha contratado al Jefe de Proyecto para que continúe el trabajo con los productores, además de que la Cooperativa ya se acercó a la Dirección General Agrícola de Lima, porque hay una resolución que indica que a través del Fondo Agro Perú hay 66 millones para otorgar préstamos directos a pequeños agricultores que están trabajando de manera organizada. Donde han solicitado una reunión a través de la mesa técnica de cacao de Puerto Maldonado en miras a articular esfuerzos.
- Finalmente, el proyecto ha cumplido totalmente con 4 de sus 10 metas propuestas en su fase de diseño a nivel de impacto, propósito y componentes. Sin embargo, aparentemente resultaría que no se ha logrado cambios notables, lo cual sería errado, considerando que los productores ya cuentan con los conocimientos para el manejo adecuado de su cacao orgánico, que ahora con la certificación orgánica, tendrán mayores y mejores oportunidades de comercializar su cacao. Asimismo, sobre los indicadores que no llegaron a cumplirse en un 100%, resultaría pertinente ver el avance post proyecto en las siguientes campañas, considerando que las plantaciones llegaran a su edad máxima de productividad y estabilidad, que podrían mejorar los resultados obtenidos hasta el momento.

En consecuencia, las principales recomendaciones son:

- FONDOEMPLEO debe solicitar dentro del formato de la propuesta técnica de proyecto, el incorporar una matriz de operacionalización del indicador para que se visualice y defina completamente el indicador con todas sus variables clave y forma de medición.
- Promover la incorporación de más productores beneficiarios del proyecto a la Cooperativa, para de esta forma continuar sumando esfuerzos y que los beneficios de futuras intervenciones que se realicen a través de la Cooperativa, puedan llegar a alcanzar a la mayor cantidad de productores de cacao que participaron en el proyecto.
- La Cooperativa debe continuar la búsqueda de financiamiento para que más productores socios puedan contar con módulos



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

de postcosecha y realizar el fermentado y secado de su cacao, así como del cacao de los productores vecinos.

- Los productores y la Cooperativa deben seguir manteniendo la articulación lograda con el proyecto, respecto a los actores externos involucrados, considerando que significan un aporte considerable no solo a través de capacitaciones, sino que pueden ser medio para generar nuevos proyectos y consolidar más el trabajo de los productores de cacao
- Que FONDOEMPLEO pueda realizar un seguimiento post proyecto a estos productores, con la finalidad de medir el efecto a largo plazo de su financiamiento, considerando que en las siguientes campañas el equipo técnico proyecta que las plantaciones de cacao llegaran a su máxima producción y estabilidad, permitiendo capturar mejor la sostenibilidad e impacto de la intervención.

## I. RESUMEN DEL PROYECTO

### 1.1. Antecedentes del proyecto

El proyecto “Incremento del ingreso neto de las familias productoras de cacao – Provincia de Tambopata, Madre de Dios” es uno de los proyectos de la Línea 4 que fue ganador del concurso convocado por FONDOEMPLEO y que fue formulado y presentado por el Organismo para el Desarrollo Integral Sostenible (ODEINS), como respuesta a la problemática de bajos ingresos de los productores de cacao de la provincia de Tambopata en la región de Madre de Dios; y que tenía como propósito “Mejorar los niveles de ingresos netos de los(las) productores(as) de cacao”, para beneficiar a una población de 180 productores de cacao que contaban con hectáreas de este cultivo. Estableciendo para lograr esto tres componentes; mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial, mejora sostenible de la productividad/calidad del cacao y mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la comercialización.

El proyecto tenía delimitado como ámbito de intervención a los centros poblados de Planchón, Alegría, Mavila, Sudadero en el distrito de Las Piedras y los centros poblados de San Juan, Florida Baja y Florida Alta en el distrito

  
IDER - I CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

de Laberinto, ambos ubicados en la provincia de Tambopata<sup>1</sup>. Donde la principal actividad económica era la minería, seguido del comercio, los servicios gubernamentales y en cuarto lugar la agricultura, siendo el cacao uno de los potenciales productos con tendencia al incremento de su producción.

### ***Sobre el producto a ser promovido***

La propuesta planifico promover el cacao de los siguientes tipos de clones: CCN-51, ICS, IMC-67, VRAE 15 y híbridos promisorios de la zona, donde la calidad del producto a obtener tendría los parámetros de Fermentación mayor a 70 %; Humedad entre 7 a 8 % y Calibre de 80 a 85 pepas por 100 gramos.

### ***Sobre la demanda potencial identificada***

La ODEINS en su propuesta llego a identificar como demanda potencial a empresas nacionales que procesan el cacao para producir algunos derivados como el chocolate; empresas exportadoras; y empresas extranjeras que compran directamente este producto para abastecer a industrias alimentarias. Donde el principal mercado del cacao peruano era el europeo que se había incrementado para el 2014 en comparación con el año anterior, teniendo como compradores a países como Países Bajos, Bélgica, Alemania, Italia, EE. UU, entre otros; que utilizan el grano de cacao para producir: Manteca, aceite de cacao, chocolates, entre otros productos procesados.

Encontrándose como principales empresas exportadoras instaladas en la región a: SUMAQAO S.A.C., Machu Picchu Coffe Trading (Negusa Corp) y Good Foods (Procacao – Winter's). Donde la exigencia era que puedan abastecerse en forma permanente y en volúmenes sostenibles mensualmente, con cacao en grano seco, en envases de yute de 62.5 a 64 Kg. A cambio de un precio en función de la cotización en bolsa y de acuerdo a las características de la calidad del producto que se entregue<sup>2</sup>.

En ese sentido, ODEINS identifico como potencial comprador a la empresa exportadora SUMAQAO S.A.C. que estaba dispuesta a comprar el cacao bajo condiciones de calidad, oportunidad y presentación que fueron especificados en la carta de intención adjunta a la propuesta técnica presentada a FONDOEMPLEO. Donde en el 2015 el precio promedio de venta para exportación en la Región de Madre de Dios



ODEINS - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>1</sup> En la propuesta se precisó que, en los periodos de lluvia de octubre a abril, las condiciones de las vías de acceso que llevan a la zona de intervención, se vuelven de difícil tránsito.

<sup>2</sup> En Madre de Dios recién el cacao se viene cultivando desde hace diez años, indicando ODEINS en la propuesta que lo venia promoviendo hace 4 años.

cerro en S/. 7,8 soles por Kg, mientras que el precio en chacra se estimó en S/. 5,40 soles por Kg.

### ***Sobre las características de los beneficiarios***

Los criterios establecidos para ser beneficiario del proyecto en la propuesta técnica contemplaban principalmente lo siguiente:

- Ser mayor de 18 años.
- Contar con áreas instaladas de cacao, como mínimo 0,5 ha.
- Disponibilidad y compromiso para implementar en su terreno las prácticas desarrolladas durante la ejecución del proyecto.
- Disponibilidad y compromiso para asistir a las actividades programadas por el proyecto.
- Disponibilidad de mano de obra ya sea familiar o contratado para implementar las prácticas de manejo del cultivo.
- Aportar con herramientas para las practicas agronómicas en su unidad productiva, comprar insumos y asumir el abonamiento de su parcela.

Con la aplicación de estos criterios se proyectaba seleccionar y llegar a capacitar a 180 beneficiarios productores en el manejo técnico del cultivo de cacao.

### ***Sobre las estrategias para el logro de los objetivos***

La ODEINS considero como estrategia un enfoque integral que comprendía el enfoque tecnológico, de cadenas de producción y valor, de género y medioambiental. Donde se busca mejorar la gestión productiva, la gestión organizacional de las organizaciones identificadas y vinculadas a la ODEINS; y la gestión comercial. Contribuyendo a poder lograr esto, la experiencia de ODEINS promoviendo el cultivo de cacao en la región de Madre de Dios; donde en el 2010 con el financiamiento del Fondo Ítalo Peruano introdujo cultivos de piña y cacao.

Por consiguiente, para el desarrollo y logro de los objetivos (componentes) se plantearon tres estrategias para el proyecto.

- ***Mejora de las competencias para la gestión empresarial/organizacional:*** donde a nivel de unidades productivas, mediante las CEPS y MESUN, los productores mejorarían la gestión de su parcela; así como, a nivel de organizaciones, los lideres identificarían su rol y aprenderían a gestionar su organización por medio de herramientas de gestión. Siendo necesario para ello, desarrollar una capacitación en Gestión Empresarial dirigido



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

a los beneficiarios y otra en Gestión Empresarial dirigido a los directivos; así como, brindar asistencia técnica en gestión empresarial a beneficiarios y por separado asistencia técnica a directivos.

- **Mejora sostenible de la productividad de la unidad productiva o servicio:** donde se buscaría que los productores de cacao realicen un adecuado manejo técnico del cultivo de cacao en control de malezas, MIP, podas, abonamiento y cosecha y postcosecha. Siendo necesario para ello, desarrollar capacitación sobre aspectos técnicos, realizar días de campo, hacer visitas guiadas a parcelas de beneficiarios con experiencias exitosas; así como, brindar asistencia técnica a beneficiarios para la aplicación adecuada de las prácticas de manejo de cultivo de cacao, de manejo de postcosecha a productores y de manejo de postcosecha a responsables de la cooperativa. Asimismo, el donar insumos, materiales y herramientas a los beneficiarios para mejorar el potencial productivo de su parcela.
- **Mejora de competencias para la comercialización:** donde se buscaría a nivel de organización, desarrollar capacidades en los articuladores comerciales de la cooperativa y de sus comités. Siendo necesario para ello, desarrollar capacitación sobre aspectos de comercialización y asistencias técnicas para mejorar las competencias de los beneficiarios y directivos de la organización de productores para la comercialización y el seguimiento. Asimismo, contar con equipamiento e infraestructura para la comercialización que sería de uso colectivo y donado por la Cooperativa y ODEINS.

### ***Sobre los factores de riesgo***

Entre los factores identificados sobresalen los factores climatológicos (que ocasionan sequías prolongadas, lluvias prolongadas y/o friaje), conflictos sociales y/o escases de mano de obra (debido a que priorizan actividades ilegales como la minería y extracción de madera).

### ***Sobre los indicadores***

Los indicadores a nivel de propósito y componentes planteados por el proyecto para contribuir al fin que se desea alcanzar con la iniciativa se presentan a continuación.

  
DER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Cuadro N° 01: Marco Lógico del proyecto**

<b>Indicadores de propósito</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta programada</b>
180 productores capacitados aplican conocimientos adquiridos al finalizar el proyecto. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto.	Persona	<b>180</b>
Se incrementan los empleos permanentes de 27 a 47 al finalizar el proyecto.	Puesto de trabajo	<b>47</b>
180 productores incrementan sus ingresos netos de S/.196.90 a S/.2,327.05 por ha, de cacao en plena producción al finalizar el proyecto.	S/.	<b>2,327</b>
<b>Indicadores de componente</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Meta programada</b>
<b>Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial</b>		
01 cooperativa con sus 05 comités, aplica adecuadamente sus herramientas de gestión (ROF, plan de trabajo, rendición de cuentas y rendición de la gestión), a partir del segundo año de ejecución del proyecto.	Unidad	01
180 productores capacitados conforman comités de gestión, al segundo año de ejecución del proyecto.	Persona	180
<b>Mejora sostenible de la productividad/calidad del cacao</b>		
180 productores incrementan el rendimiento de cacao de 400 kl a 800 kl /ha., al finalizar el proyecto. El primer año a 600 kl /ha, el segundo año a 700 kl /ha y el tercer año a 800 kl /ha	Kg/ha	800
180 unidades productivas mejoran el manejo técnico del cacao (control de malezas, MIP, podas, abonamiento, cosecha y postcosecha), al finalizar el proyecto.	Persona	180
<b>Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la comercialización</b>		
	Tonelada	307
01 cooperativa con centros de acopio implementados facilitan la comercialización del 60% de productores a partir del segundo año de ejecución del proyecto.	Unidad	01

Fuente: Proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO  
Elaboración: Propia

### **Sobre el presupuesto**

El presupuesto del proyecto aprobado por FONDOEMPLEO para el logro de las metas del marco lógico contenía la siguiente estructura.



**IDER - CV**  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO



## Cuadro N° 02: Presupuesto del proyecto

Fuente de Financiamiento	Monto
FONDOEMPLEO	S/. 1 165 667,30
Organismo para el Desarrollo Integral Sostenible (ODEINS)	S/. 33 916,00
Cooperativa Agroindustrial de la Interoceánica Limitada (COOPAIDI)	S/. 23 260,00
Beneficiarios	S/. 72 318,33
<b>Presupuesto Total</b>	<b>1 295 161,64</b>

Fuente: Proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO  
Elaboración: Propia

Donde el monto que efectivamente desembolsará FONDOEMPLEO para implementar el proyecto (descontando el monto de LB y EF que es administrado por FONDOEMPLEO) será de S/. 1 105 889,49 soles.

## II. EL PROYECTO

### 2.1. Inicio del Proyecto

De acuerdo a lo establecido en el convenio firmado entre la IE y FONDOEMPLEO, la fecha programada para el inicio y termino del proyecto fueron el 01 de septiembre de 2016 y el 30 de junio de 2019, haciendo un periodo total previsto de 34 meses de ejecución.

### 2.2. Breve reseña sobre la ejecución en base a su estrategia

Desde el inicio de la implementación del proyecto, no se presentó retrasos o inconvenientes con los desembolsos, logrando después de la selección de los productores que participarían en el proyecto, empezar a desarrollarse los cursos de capacitación y asistencias técnicas. Sin embargo, para el primer trimestre del 2017, se llegó a presentar algunas dificultades referidas a demora en la asistencia técnica en gestión empresarial, capacitación a beneficiarios y articuladores comerciales en elaboración del plan de comercialización; debido a condiciones climatológicas desfavorables en la zona de intervención<sup>3</sup>, sumado a que muchos productores no podían asistir a las capacitaciones porque se encontraban realizando trabajos temporales que solucionarían sus problemas económicos de gastos por el inicio de la campaña escolar. Lo que genero un



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>3</sup> Informe de entregable y de supervisión 01 del Proyecto C-15-30.

retraso en el avance de las metas del proyecto, reprogramándose para el mes de abril<sup>4</sup>.

Posteriormente, los productores continuaron las actividades del proyecto y con los conocimientos adquiridos en los talleres iniciales y asistencias técnicas lograron aplicar las prácticas de manejo para su cultivo de cacao, donde también los líderes con las capacitaciones y asistencias técnicas en gestión empresarial comenzaron a aplicar las herramientas en su organización.

Sobre la producción de cacao, el encargado del acopio en la Cooperativa COOPAIDI empezaba recién a recibir la entrega del cacao en baba para su fermentación. En tal sentido, los productores de cacao continuaban llevando los cursos de capacitación y asistencias técnicas para el manejo de su cacao, avanzando hasta el mes de agosto de 2017 con la cosecha y post cosecha, donde la Cooperativa llega a implementar el plan de comercialización, los productores comienzan acceder más a la infraestructura de la Cooperativa para el acopio del cacao; que luego se encargaría de comercializarla. En este punto se destaca que se llegó a lograr un acuerdo comercial con la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho y mantuvo a la empresa SUMAQCAO S.A.C para vender el cacao, satisfaciendo los requerimientos de calidad de ambas empresas. Motivando ello a que los productores y a la cooperativa mejoren la producción.

Sin embargo, a este momento de ejecución del proyecto se llegó a observar que las capacitaciones en gestión empresarial, estaban resultando un poco difícil de asimilar para los productores que tenían un bajo nivel de instrucción (primaria incompleta). Lo que hacía que se demoraran en entregar los productos<sup>5</sup>. Siendo necesario hacer un mayor seguimiento a este grupo, por otro lado, la Cooperativa COOPAIDI que venía acopiando y comercializando el cacao no contaba con recursos disponibles para los gastos de logística durante el acopio y comercialización, lo que ocasiono cierto retraso para el cumplimiento de avance de la meta programada, pero llegó a realizarse con el apoyo de un préstamo por parte del comercializador final.

Por otro lado, se venía observando que los productores usaban las hojas de registro, así como indicaban que empezaban a recibir la rendición por parte de la Cooperativa COOPAIDI sobre el cacao y que está ya contaba con el plan de trabajo para su comité. Asimismo, sobre si el cultivo venía padeciendo de alguna plaga o



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>4</sup> Adicionalmente debido al cambio climático se retrasó la época de cosecha.

<sup>5</sup> Informe de entregable y de supervisión 02 del Proyecto C-15-30.

enfermedad, con los beneficiarios que se llegó a entrevistar durante la supervisión del proyecto, estos indicaban que no tenían problemas al respecto sobre tema.

El manejo técnico de la parcela continuó desarrollándose por los productores, mediante el control de malezas, MIP, podas, abonamientos, y manejo de sombra. Pero no contaban con fermentadores y secadores para el cacao, por lo que el equipo técnico empezaba a buscar convencerlos de implementar dicha infraestructura. Mientras continúan su proceso de capacitación y asistencia técnica, donde ahora la Cooperativa COOPAIDI tenía puntos de acopio para el cacao en Mavila, Sudadero y el Triunfo<sup>6</sup>.

Entre los meses de septiembre de 2017 a marzo de 2018, otro grupo de productores continuaron participando de los talleres de capacitación y sesiones de asistencia técnica programadas, asimismo los productores estuvieron realizando el manejo técnico de su cacao, donde algunos de estos productores manifestaban que sus terrenos contaban con los nutrientes para su cultivo, mientras que otros se encontraban realizando el abonamiento de su terreno con los insumos que fueron entregados por el proyecto.

Para abril 2018 a agosto de 2018, el proyecto mostraba un comportamiento de avance importante donde gran parte de los productores ya conocían las herramientas de gestión adecuadas para su organización (ROF, plan de trabajo, registro de ingresos y egresos, liquidación de compra, rendición de cuentas y rendición de gestión); asimismo, otro grupo de productores llevo la capacitación para mejorar el manejo de sus parcelas, donde realizan la cosecha y hacen uso de la infraestructura de acopio y comercialización de cacao de la cooperativa COOPAIDI. Además, se llega a logra la construcción de 23 módulos de postcosecha, gracias al apoyo de MINAM + CAF que serviría para fermentar y secar el cacao. Donde la producción acopiada por la Cooperativa COOPAIDI estaba siendo entregada en su mayoría a la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho; quien llevo a otorgar un préstamo a los productores socios de la Cooperativa COOPAIDI<sup>7</sup>.

Seguidamente, para septiembre 2018 a diciembre de 2018, se continuo con las capacitaciones y asistencias técnicas a los productores, con ello los productores continuaron realizando el manejo técnico de su cultivo de cacao, donde ahora con los módulos de postcosecha descentralizados,



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

---

<sup>6</sup> Informe de entregable y de supervisión 03 del Proyecto C-15-30.

<sup>7</sup> Informe de entregable y de supervisión 04 del proyecto C-15-30.

favoreció para mejorar la calidad del grano de cacao<sup>8</sup>, debido a que la mayoría de productores que iniciaron la cosecha han podido utilizar los módulos para el fermentado y secado, donde algunos otros productores optaron por ofrecerlo en cacao en baba<sup>9</sup>.

Por otra parte, el proyecto se encontraba realizando coordinaciones con Sierra y Selva exportadora para un posible financiamiento para la certificación orgánica. Además, que ahora ya se tenía disponible cinco centros de acopio, en Mavila, Alegría, Puerto Lucerna, Sudadero y El Triunfo. Adicionalmente, se venía identificando una situación sobre los precios que se encontraban relativamente bajos y que podrían más adelante repercutir en el logro de los objetivos<sup>10</sup>.

Sobre los productores con menor nivel de instrucción (hasta primaria incompleta), como ya se venía observando requerían de mayor asesoría por parte del equipo técnico para poder realizar sus podas en las plantaciones de cacao. Donde por otra parte, ahora los comités debían de actualizar su plan de trabajo para la campaña 2018 – 2019, mientras que los productores continuarían recibiendo por parte del equipo técnico asesorías sobre sus deberes y derechos y la importancia del cooperativismo. Logrando a este punto ya haber cumplido con la meta de 180 productores capacitados en gestión de la organización.

En este contexto, los líderes de los productores indicaban que habían sido capacitados en los temas de capacitación para líderes, que les ha permitido fortalecer sus capacidades. Por otro lado, los productores indican que no tenían plagas ni enfermedades, en todo caso el ataque era mínimo y lo estaban contrarrestando con lo recomendado por el técnico del proyecto. Asimismo, que el cacao que se producía en los módulos de postcosecha estaba logrando obtener una fermentación mayor a 75% y una humedad menor a 8%.

Para enero 2019 a mayo de 2019, la Cooperativa COOPAIDI por tercer año consecutivo llegó a entregar la mayor parte de su producción de cacao a la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho, quienes volvieron a otorgar un préstamo para el acopio del cacao



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>8</sup> Aunque aún se requiere de más módulos de postcosecha para que todos los productores puedan realizar el fermentado y secado.

<sup>9</sup> Informe de entregable y de supervisión 05 del proyecto C-15-30.

<sup>10</sup> En este tercer año los cambios bruscos del clima han provocado una sequía fuerte y prolongada, así como, lluvias intensas. Ello puede dificultar el normal desarrollo de las plantaciones de cacao. Donde también, la quema de los pastizales, afectó las plantaciones de cacao de algunos productores del proyecto, repercutiendo en el avance de las actividades.

de acuerdo al plan de comercialización<sup>11</sup>. De otro lado, se observaba que la Cooperativa debería contar con un proceso de pagos por compra de cacao, ya que en el futuro tendría problemas con la SUNAT porque vienen llevando una contabilidad paralela<sup>12</sup>.

Por otro lado, la cosecha de cacao se encuentra en pleno proceso, la Cooperativa COOPAIDI realizó una rendición anual en el mes de enero 2019, ahora cada uno de los cinco comités (donde se encuentran los cinco puntos de acopio) cuenta con un plan de trabajo para la campaña 2019-2020 y se encuentran siendo implementados. Sobre los líderes, ellos decidieron contratar un gerente que viene acopiando el cacao de los socios para vender a la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho. Asimismo, los productores vienen obteniendo granos de buena calidad, logrando obtener una fermentación mayor a 75% y una humedad menor a 8%. Además de lograr un calibre de 80 a 85 pepas por 100 gramos. Lo cual cumple con los requerimientos del comprador.

Finalmente, sobre la ejecución financiera al término del proyecto se llegó a desembolsar el 100% de los S/. 1 105 889,49 soles programado como presupuesto de FONDOEMPLEO, donde se llegó a ejecutar S/. 1 099,292.43 soles. En relación a la contrapartida, según el informe de cierre, ODEINS llegó a cumplir con el 98% de su aporte programado, la COOPAIDI llegó a cumplir con el 83% de lo programado y los beneficios con el 100%.

### III. ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

#### 3.1. Objetivos General

Determinar la situación final de la población objetivo del proyecto **"Incremento del ingreso neto de las familias productoras de Cacao - Provincia de Tambopata, Madre De Dios"** en términos de los indicadores de su marco lógico, en la provincia de Tambopata del departamento Madre de Dios.

##### 3.1.1. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de resultados.



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>11</sup> Donde los cambios climatológicos bruscos estaban retrasando la entrada en producción de las plantaciones de cacao.

<sup>12</sup> Informe de entregable y de supervisión 06 del proyecto C-15-30.

- Identificar el nivel de coordinación logrado por el proyecto entre los actores de la intervención.
- Extraer lecciones aprendidas
- Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de la medición de los indicadores de propósito y componentes del marco lógico.

### 3.1.2. Ámbito Geográfico

El ámbito geográfico de la evaluación final comprende la zona de intervención del proyecto, la cual está conformada por una provincia y dos distritos.

**Tabla N° 1: Ámbito donde se realizó el estudio**

Región	Provincia	Distrito
Madre de Dios	Tambopata	Las Piedras
		Laberinto

Fuente: Proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO  
Elaboración: Propia

### 3.2. Metodología del Estudio

La evaluación final se desarrolla empleando una metodología mixta que combina estrategias cuantitativas y cualitativas, logrando recopilar información relevante a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos para su posterior tratamiento<sup>13</sup>.

En tal sentido, las técnicas empleadas para el estudio de evaluación final han sido la *encuesta estructurada* en secciones o módulos con preguntas y respuestas cerradas de carácter numérico en su mayoría; la *entrevista a profundidad* dirigido a los actores involucrados durante la implementación del proyecto; el *focus group* aplicado a la entidad ejecutora del proyecto y la *revisión documentaria* que sirve de insumo para comprender el alcance y el proceso de gestión del proyecto.

#### 3.2.1. Encuesta a beneficiarios del proyecto

La población a analizar corresponde al total de beneficiarios del proyecto. Para esto, se espera estimar indicadores por medio de una muestra con representatividad estadística a nivel del total de la población del proyecto. Esto con el objetivo



FONDOEMPLEO - ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>13</sup> La metodología mixta ha sido propuesta desde la fase de concurso realizado por FONDOEMPLEO para selección de la Institución evaluadora.

de hacer una comparación entre la condición inicial del beneficiario antes de su participación en el proyecto y la condición final del beneficiario después de finalizado el proyecto. Buscando emplear de esta manera para la encuesta de evaluación final a la misma muestra del estudio de Línea de Base.

### **Diseño muestral**

De acuerdo a los parámetros establecidos por FONDOEMPLEO para sus estudios de evaluación, se empleó una muestra similar a la empleada en el Estudio de Línea de Base. Por tanto, la cantidad de muestra aplicada para el estudio de evaluación final fue de 136 beneficiarios, aunque la muestra obligatoria para recopilar información según contrato era solo de 124 beneficiarios.

El proceder a capturar una mayor cantidad de información, contribuyo a tener un menor margen de error del propuesto por FONDOEMPLEO (5%). Logrando poder obtener estimaciones más precisas sobre la población del proyecto.

En tal sentido, la estimación del tamaño de muestra considerado desde la etapa de Línea de Base es:

$$n = \frac{z^2 P Q N}{(N-1) E^2 + z^2 P Q}$$

Donde, las variables con sus valores seleccionados; son los siguientes:

**Cuadro N° 03: Variables de la Fórmula para determinar la Muestra Poblacional**

<b>Elemento del tamaño muestral</b>	<b>Dato utilizado</b>	<b>Valor</b>
Nivel de confianza (Z)	Nivel de confianza propuesto por el equipo consultor.	95%
E (error que se prevé cometer)	Error esperado propuesto por el equipo consultor.	5%
P (frecuencia esperada del parámetro a estimar)	Dato que asume una mayor variabilidad en la muestra y arroja un mayor tamaño muestra.	0.5
Q (Constante)	Dato que asume una mayor variabilidad en la muestra y arroja un mayor tamaño muestra	0.5



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



N (Población)	N° total de beneficiarios (as) actuales o no retirados de las capacitaciones brindadas por el proyecto	180
<b>Tamaño de muestra estimado</b>		<b>124</b>

Fuente: Plan de trabajo de EF del proyecto C-15-30  
Elaboración: Propia

Tamaño de Muestra	= 124
% de incremento de la muestra	= 10% (para prevenir perdida de muestra)
Total de Muestra	= 136

Es así que, de los 136 beneficiarios encuestados en la Línea de Base, 129 beneficiarios lograron ser ubicados y encuestados en la evaluación final; quedando 7 beneficiarios que no lograron ser ubicados, procediendo a ser reemplazados con otros beneficiarios que tuvieran características similares y estén dispuestos a ser encuestados. Lo que fue finalmente posible, llegando a conseguir estos reemplazos y mantener de esta forma la misma cantidad de encuestados que en la Línea de Base.

De otro lado, para la presentación de los indicadores, los tabulados y estimaciones se ha considerado la extrapolación al total de la población del proyecto, es decir resultados proyectados que representan a los 180 beneficiarios que atendió el proyecto. Para lo cual se tuvo como factor el valor de 1,323529; obtenido de dividir el total de la población beneficiaria sobre la muestra cómo se visualiza a continuación.

$$FE = N/n$$

$$FE = 180/136$$

$$FE = 1,323529$$

### ***Sobre el trabajo de campo***

El trabajo de campo se realizó en el mes de febrero hasta marzo, donde los principales problemas suscitados corresponden a factores climatológicos que hicieron complejo el levantamiento de información, colocando a los encuestadores en contextos de riesgo dado los bloqueos de carretera por desplazamiento de piedras, huaycos y constantes lluvias. Prolongando, el periodo de días para el levantamiento de información,

Finalmente, como resultado se logró encuestar a 136 productores beneficiarios, superando en 14 la muestra solicitada. Ello a pesar de los contratiempos y dificultades para localizar a algunos beneficiarios, debido



IBER-CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

a que FONDOEMPLEO autorizo el inicio del estudio de evaluación meses después de culminado el proyecto.

### ***Periodo de referencia del cuestionario***

El cuestionario emplea como referencia temporal al momento o periodo (semana, mes o campaña) previo al término del proyecto.

Considerando que las actividades del proyecto culminaron el 30 de junio de 2019, el periodo de referencia es la última campaña anual reportada por el beneficiario.

### **3.2.2. Entrevista a profundidad**

Para la recopilación de información cualitativa, que permita complementar el análisis de la evaluación y dar una mayor explicación sobre algunos aspectos del proyecto, se aplicó la técnica de entrevista a través de diferentes instrumentos cualitativos a algunos actores de interés, que fueron identificados previamente al trabajo de campo y que tuvieron la predisposición para acceder a responder nuestras preguntas.

Por consiguiente, las cantidades de entrevistas aplicadas a los actores fueron las siguientes:

- 16 entrevistas a beneficiarios
- 05 entrevistas a instituciones públicas relacionadas al sector
- 02 entrevistas a municipalidad
- 01 entrevista a representante de la organización fortalecida por el proyecto
- 01 entrevista a comercializador
- 01 entrevista a la institución ejecutora

En consecuencia, sobre los instrumentos aplicados a los diferentes actores, estos fueron los siguientes:



DER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Tabla N° 02: Actores según instrumentos aplicados**

N°	Actor	Instrumento
1	Beneficiarios	Guía de entrevista a beneficiarios
2	Sierra y Selva Exportadora – Madre de Dios	Guía de entrevista a institución pública relacionada al sector
3	SENASA	Guía de entrevista a institución pública relacionada al sector
4	Agencia Agraria de Laberinto	Guía de entrevista a institución pública relacionada al sector
5	Dirección Regional de Agricultura de Madre de Dios	Guía de entrevista a institución pública relacionada al sector
6	Organización de Productores COOPAIDI	Guía de entrevista a representante de la organización fortalecida
7	Municipalidad del Distrito Las Piedras	Guía de entrevista a municipalidad
8	Agencia Agraria - Planchón	Guía de entrevista a institución pública relacionada al sector
9	Comercializadora de Cacao – SUMAQAO S.A.C	Guía de entrevista a comercializadora
10	Institución Ejecutora	Guía de entrevista a institución ejecutora

Elaboración: Propia

### 3.3.3. Focus group

El focus group ha sido desarrollado con el equipo técnico del proyecto, a los cuales se aplicó la guía de focus group diseñada para recopilar información que recoja las percepciones y opiniones de los encargados de la ejecución del proyecto. Sin embargo, cabe precisar que debido a la demora de parte de FONDOEMPLEO en autorizar el inicio de estudio de evaluación final resulto complicado contactar con los miembros del equipo dado que se encontraban asumiendo otras responsabilidades en otras instituciones en algunos casos.

Por tanto, fue constante el esfuerzo para lograr que ellos participaran del estudio de evaluación, gracias a ello, el focus group tuvo como participantes a tres miembros del equipo técnico del proyecto de Cacao. Es así que, este grupo logro dar aportes para poder comprender las acciones realizadas y dar respuesta a las preguntas de la guía.

En tal sentido, la información cualitativa capturada ha servido como insumo para poder triangular con otras técnicas aplicadas y de esa manera contribuir a la elaboración del informe de evaluación final.

  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

### 3.3.4. Revisión documentaria

Para la revisión documentaria se solicitó la información correspondiente a FONDOEMPLEO quien proporciono los documentos oficiales generados por el proyecto. Entre los que se encuentran:

- Documento de Proyecto
- Estudio de Línea de Base
- Plan Operativo Anual (POA)
- Informe de ejecución de entregables
- Informes de supervisión de entregables
- Informe final de proyecto
- Informe de cierre de proyecto

Revisión de información y trabajo de gabinete ha sido realizada por el equipo de IDER-CV encargado de realizar la evaluación del proyecto. Donde en líneas generales se encontró relativa información sobre la ejecución, observándose en algunos casos diferencias entre los informes de entregables y los informes de supervisión, lo cual se presumía podía ocurrir. Lo que origino tener que seleccionar en base a pertinencia, cuál sería la información a considerar para el estudio y que sería de utilidad para el informe.

## IV. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN

### 4.1. Perfil del productor agropecuario

El perfil de los beneficiarios del proyecto corresponde a productores que en su mayoría desde la etapa inicial estuvo conformada por hombres en un 71,3% y mujeres en un 28,7%, con un promedio de edad de 46 años, relativamente un grupo adulto con variaciones entre un rango de edad de 21 a 80 años con predominancia de manejo de la lengua castellana en un 76,5% del total de beneficiarios del proyecto, con un nivel de educación en su mayoría con instrucción básica, que comprende al 83% de productores. Sirviendo esto de referencia para poder establecer las mejores estrategias para la capacitación teniendo en cuenta su grado de educación.

Es claro que el nivel de instrucción, primo como condicionamiento para que los cursos y/o talleres de capacitación, fueran direccionados a lograr la comprensión de temas no habitualmente tratados por este



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

grupo de personas, pero que llegaron a cumplirse y satisfacer las expectativas del equipo técnico del proyecto. Por otro lado, como se observa en el Cuadro N° 1, al término del proyecto se registró pocas variaciones respecto a los indicadores de Línea de Base<sup>14</sup>, es así que, el porcentaje de productores hombres descendió a un 70,6% y el de mujeres ascendió a un 29,4%, con un promedio de edad de 49 años, con un rango de edad entre los 21 a 79 años, donde la predominancia del manejo del idioma se mantuvo con el castellano, no habiendo cambios significativos respecto al nivel de educación alcanzado después de transcurrido los casi tres años de duración del proyecto.

**Cuadro N° 04: Perfil del productor agropecuario**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>% de productores que son hombres</b>	71,3	<b>70,6</b>
<b>Edad promedio del productor (años)</b>	46	<b>49</b>
<b>Rangos de edades (años) (%)</b>		
Menos de 30	11,8	11,0
De 30 a 39	15,4	16,9
De 40 a 49	22,8	22,1
De 50 a 59	24,3	22,8
De 60 a 69	19,1	20,6
Más de 70	6,6	6,6
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	180	180
<b>% de productores cuya lengua materna es el castellano</b>	<b>76,5</b>	<b>74,3</b>
<b>Nivel de educación del productor (%)</b>		
Sin nivel	0,7	0,7
Primaria incompleta	39,7	41,9
Secundaria	42,6	41,9
Superior No Universitaria	10,3	9,6
Superior Universitaria	6,6	5,9
Total (%)	100%	100
Número de beneficiarios	180	180
<b>% de productores que además de dedicarse a la agricultura realizan otra actividad económica</b>	<b>28,7</b>	<b>58,1</b>

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

De otro lado, respecto a si los productores realizan alguna otra actividad económica a parte de dedicarse a la agricultura, se observa que, a diferencia de su condición al inicio del proyecto, el porcentaje de productores que realiza otras actividades se ha incrementado hasta el 58,1%. Es decir,



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>14</sup> Los cambios referidos al indicador de género, edad promedio, rango de edades, castellano como lengua materna y nivel de instrucción, se deben principalmente al reemplazo de 07 productores de la Línea de Base, debido a que no fue posible lograr su ubicación.

más del 50% de los beneficiarios al final del proyecto viene realizando otro tipo de actividades complementarias a la del cultivo de Cacao, comprendiendo el desarrollo de trabajos principalmente de ventas de frutas en varios casos.

#### 4.2. Estructura productiva agraria de las unidades productivas

La mayoría de productores ha manejado unidades agropecuarias menores a 3 hectáreas, registrando al término del proyecto un 61% de los productores que desarrollaban una agricultura de minifundio, como consecuencia del incremento de la cantidad de hectáreas manejadas por algunos beneficiarios. Donde también existe otro grupo de productores que desarrollo una pequeña agricultura en terrenos de 3 a menos de 10 hectáreas, representado un 38,2% del total de beneficiarios; quedando solo un 0.7% que desarrollo una mediana agricultura, siendo este último grupo el que sufrió una mayor variación en relación a la Línea de Base como consecuencia de reducir la cantidad de hectáreas dedicadas a realizar actividades agropecuarias.

Esto reducción en el manejo de hectáreas por parte de algunos productores, ha traído como consecuencia una baja en el indicador correspondiente al promedio de hectáreas manejadas por los beneficiarios, pasando de 4 hectáreas a 2,51 en promedio. Sin embargo, al realizar un análisis más detallado se observa que la baja recae principalmente sobre un grupo de aproximadamente 5 productores que redujeron entre 10 a 17 hectáreas, la cantidad dedicada para desarrollar actividades agrícolas. Lo cual visualiza una cantidad no significativa con respecto al total de productores, pero que ha ocasionado una baja en el indicador final.

**Cuadro N° 05: Estructura productiva agraria de la UA**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Tamaño promedio de la UA (ha)</b>		
Número promedio de Ha por productor	4,0	2,51
<b>Tamaño de la UA</b>		
Minifundio (< a 3 ha)	50,7	61,0
Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)	41,9	38,2
Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)	7,4	0,7
Gran agricultura (de 50 a más ha)	0,0	0,0

  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	180	180
<b>Número de cultivos de la UA (Promedio)</b>	<b>3</b>	<b>2</b>
<b>Superficie dedicada a la siembra del cultivo de cacao (Promedio)</b>	<b>2,14</b>	<b>1,89</b>

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

En relación al número de cultivos manejados por los productores, aparentemente la actividad agrícola se ha concentrado en el desarrollo de menos cultivos, pues el número promedio de cultivos manejados diferentes al promovido por el proyecto (cacao) ha pasado de 3 manejados al inicio a 2 manejados al final de la intervención. Donde en algunos casos manejan cultivos de plátano, maíz, arroz o papaya, pero no proporcionan mayor información al ser consultados al respecto.

Sobre la superficie dedicada a la siembra del cultivo de cacao, el promedio indica que se ha reducido mínimamente la cantidad de superficie dedicada a la siembra del cultivo promovido por el proyecto. Sin embargo, un análisis más específico sobre cada productor (agricultor), permite observar que el 39% de los beneficiarios habría incrementado el número de hectáreas, un 39,7% ha mantenido la misma cantidad de hectáreas y solo un 21,3% habría reducido la cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de cacao, confrontando al valor promedio de superficie, que daba a entender a simple vista una disminución de hectáreas en la mayoría de productores cuando realmente solo corresponde a menos de la cuarta parte de los productores del proyecto.

Esto da cuenta, que un 39% de beneficiarios aumento o mantuvo su cantidad de hectáreas dedicadas al cultivo de cacao durante los 39 meses de duración del proyecto. Lo cual resulta positivo, entendiendo que en este tipo de proyectos muchas veces los productores optan por cambiar de cultivo, dejando de lado el objetivo busca cumplir la institución ejecutora y el financiador de la intervención.

#### **4.3. Experiencia de los productores agropecuarios, activos de organización y de gestión**

Los años de experiencia del productor en la actividad agrícola previo a su ingreso al proyecto han sido fundamentales para que puedan asimilar con menor dificultad las practicas sobre el manejo del cultivo de cacao. Los 10 años en promedio de experiencia han contribuido a que los encargados de las capacitaciones puedan hacer la transferencia de



IDER - CV  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO



conocimientos sobre el cultivo de cacao de una manera más dinámica, esto considerando que al inicio del proyecto solo el 25,7% (46) de los productores habían sembrado alguna vez cacao, lo cual significo un gran reto para la gestión del proyecto que logro al final de la intervención que el 100% (180) de los beneficiarios sembraran el cultivo de cacao en sus hectáreas dedicadas para tal fin.

Esto ha generado como era de esperarse que el promedio de años de experiencia en el cultivo de cacao pase de 3,6 años a 4,5 años de experiencia, donde los motivos para sembrar el cultivo de cacao correspondían principalmente en un inicio a que el 65,7% de los productores consideraban que el producto era rentable, un 48,6% que lo visualizaba como un producto con alta demanda en el mercado y un 25,7% que asumía que el cacao tenía un precio asegurado.

Esta percepción sobre el cacao, se ha mantenido hasta el término del proyecto, dado que los motivos principales para sembrar después de haber manejado el cultivo durante el proyecto indican que los productores siguen atribuyéndolo en un 39,7% a que tiene un precio asegurado en el mercado, un 37,5% que considera el cacao como un producto rentable en el mercado y un 25,7% que lo percibe como un producto que tiene una alta demanda de mercado.

Ahora si miramos cuales son las razones que menos motivo a los productores para sembrar cacao, resalta el que no saben manejar otro tipo de cultivo, lo que motivo en parte y/o condiciono a ver el cacao como una oportunidad para mejorar su condición económica y tener más recursos para cubrir sus necesidades. Seguido de un 4,4% que lo hizo por costumbre debido a que previamente a su participación en el proyecto ya había manejado el cultivo de cacao, por lo que les resultaba una actividad habitual; y un 14,7% que considera el sembrado de cacao como de fácil manejo agronómico. Esto último resulta interesante, dado que, a pesar de las capacitaciones y acompañamiento para el manejo del cultivo de Cacao, en cierta medida aún después de finalizado el proyecto se consideraría como un cultivo de no tan fácil manejo debido a que requiero de constante cuidado y seguimiento.



IDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes Laón  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Cuadro N° 06: Experiencia de los productores, activos de organización y de gestión**

<b>Indicador</b>	<b>Línea de Base</b>	<b>Evaluación Final</b>
<b>Años de experiencia del productor en la agricultura (Promedio)</b>	<b>10</b>	<b>15</b>
% de beneficiarios que sembraron alguna vez	100	100
N° de beneficiarios que sembraron	180	180
<b>Años de experiencia del productor en el cultivo de Cacao (Promedio)</b>		
Número de años por productor	3,63	4,5
<b>Motivos para sembrar Cacao 1/ (%)</b>		
Por costumbre	5,7	4,4
No sabe que otro cultivo sembrar	0,0	2,9
Es rentable	65,7	37,5
Tiene precio asegurado	25,7	39,7
Alta demanda de mercado	48,6	25,7
De fácil manejo agronómico	11,4	14,7
Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	0,0	16,2
No se malogra	2,9	0,0
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	46	180
<b>% de productores que llevan un registro de sus costos de producción</b>	<b>25,0</b>	<b>56,6</b>
<b>% de productores que tienen algún tipo de certificación para el cultivo de Cacao</b>	<b>0,0</b>	<b>4,4</b>
<b>% de productores que ha participado de una feria nacional/internacional sobre el cultivo de Cacao</b>	<b>25,7</b>	<b>22,1</b>
<b>% de productores que pertenecen a una organización o cadena productiva vinculada a Cacao</b>	<b>85,7</b>	<b>77,2</b>
<b>Ventajas obtenidas por participar en una organización vinculada al cultivo de Cacao 1/ (%)</b>		
Usar mejores técnicas de producción	90,0	75,2
Acceder al crédito formal	0,0	2,9
Obtener mayor precio de venta de Cacao	10,0	33,3
Vender a otros compradores	0,0	13,3
Otro	0,0	1,0
No respondió	0,0	2,9
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	40	139

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

**IDER - CV**  
*Jorge Enrique Paredes León*  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>15</sup> En la encuesta de EF no se incluyó esta pregunta, dado que no era relevante porque solo tendría que adicionarse los tres años de duración del proyecto.

De otro lado, respecto a si los productores llevan un registro de sus costos de producción, esta práctica de vital importancia que busco promover el proyecto a través de capacitaciones, asistencias técnicas y entrega de cuadernos de campo, para identificar de manera más real, cuanto invierte el productor para producir cacao y por ende que tan rentable estaría siendo para él. Ha mejorado en el porcentaje de productores que aplican frecuentemente esta práctica, debido a que ahora el 56,6% de ellos lleva un registro de sus costos; sin embargo, este alcance ha sido regular, no teniendo los resultados esperados ya que todavía un 43,4% no tendría interiorizada esta práctica, dado que requiere de una costumbre que muchas veces beneficiarios con este tipo de perfil no acostumbran a desarrollar, más aun cuando cerca del 43% de los productores participantes tiene un nivel de instrucción de hasta primaria incompleta, siendo posiblemente este un factor que estaría limitando hacer este trabajo.

En cuanto a la certificación del cacao que producían los productores en sus terrenos, este tema ha sido de bajo alcance dado que solo el 4,4% de los productores indica contar con certificación orgánica<sup>16</sup>; Sin embargo, la COOPAIDI se encuentra en el proceso final de implementación de la certificación orgánica de los predios de 127 socios (también beneficiarios del proyecto)<sup>17</sup>, con la implementación de Normas de Producción Orgánica (NPO) y un Sistema Interno de Control (SIC) para obtener la certificación orgánica y generar mejores oportunidades de negociación con empresas para comercializar el Cacao de manera directa al extranjero<sup>18</sup>. Lo cual contribuiría al impacto post intervención y reforzar la sostenibilidad de la actividad económica de los productores.

Si observamos sobre la medida en que los productores han participado en alguna feria nacional y/o internacional sobre el cultivo de cacao, solo el 22,1% de los productores lo ha hecho, aunque esto ha sido viable a través de otros canales y no necesariamente a través del proyecto. Lo cual seguro más adelante será una meta a cumplir dado que es una de las mejores formas de promocionar el producto promovido a lo logró de todo el proyecto.



COOPAIDI  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

---

<sup>16</sup> La certificación orgánica es un proceso que permite verificar si un sistema cumple con los estándares de producción ecológica según las normas para los diferentes destinos de exportación.

<sup>17</sup> En el informe de cierre se estima 125 beneficiarios que pertenecen a la COOPAIDI, siendo esta información aproximada a la real validada por el trabajo de campo realizado por la evaluadora.

<sup>18</sup> Según lo manifestado por el Jefe de Equipo del Proyecto, la certificación orgánica estaría llegando en el primer trimestre del 2020 por parte de BIO LATINA – Certificadora orgánica para Latinoamérica.

Por otro lado, al realizar el análisis sobre la participación de los productores en una organización o cadena productiva de cacao, se ha encontrado que al término del proyecto cerca del 77,2% (139) de los productores se encuentran vinculados a este tipo de organización. Es así que, de este grupo, el 91,4% (127) pertenece a la COOPAIDI, el 7,9% (11) pertenece a la COOPASER y el resto (1) a la COOPSUR.

Esto sin duda ha generado tener ciertas ventajas en comparación a otros productores que no pertenecen a una organización vinculada al cultivo de cacao, sobre ello al término del proyecto la percepción sobre el beneficio recibido se ha diversificado un poco más que al inicio, considerando ahora el 75,2% de productores que vincularse a una organización les ha permitido mejorar sus técnicas de producción del cacao, seguido de un 33,3% que indica obtener un mejor precio de venta y un 13,3% que manifiesta le ha permitido vender a otro tipo de compradores que no son los frecuentes los habituales clientes, mientras solo un 2,9% le ha favorecido para poder acceder a un crédito formal. Practica que no ha sido frecuente en los agricultores, dado el compromiso que genera a futuro y en cierta medida por lo complejo que resulta cumplir con los requisitos solicitados por las entidades del sistema financiero.

#### **4.4. Superficie sembrada de los lotes de cacao**

Sobre el cultivo de cacao sembrado y/o manejado en la superficie dedicada para trabajar el cacao por los productores participantes del proyecto, se observa sobre el indicador de variedad sembrada que en su mayoría ha predominado los clones CCN-51 con un 75%, VRAE 99 y/o VRAE 15 en conjunto con un 22,8%, que tienen las características de cacao de aroma y que se ha sido introducido en la región por el proyecto, despertando un gran interés por parte de las familias cacaoteras por su buena adaptabilidad, resistencia a plagas y enfermedades, su alta productividad y precocidad, así como calidad de grano de aroma.

Dejando como limitada variedad sembrada de cacao al cacao criollo con un 1,5% de productores que manejan este tipo de variedad en sus terrenos, seguido de un 2,2% que maneja la variedad IMC, que resulto de poco interés para los productores dado que las variedades de CCN-51 y VRAE fueron las promovidas completamente por el proyecto, en consideración a sus características anteriormente mencionadas.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

Por otra parte, para lograr obtener un cacao orgánico se introdujo y promovió por medio del proyecto el manejo orgánico del cacao. Es así que, a diferencia de la Línea de Base el porcentaje de productores que manejaban su cacao de manera orgánica paso de 6,6% a un 50,7% de productores, esto como consecuencia de que muchos productores empezaron a cultivar por primera vez su cacao recién con el proyecto, lo cual facilito implementar que el manejo de la parcela del productor sea orgánica, sumado a que durante la ejecución se implementó Normas de Producción Orgánica (NPO) y un Sistema Interno de Control (SIC) a nivel de agricultores y de la COOPAIDI para lograr obtener la certificación orgánica de cacao, que contribuiría a garantizar la continuidad del desarrollo de la actividad cacaotera en el ámbito de ejecución del proyecto. Sin embargo, a pesar de las capacitaciones y asistencias técnicas aún todavía queda pendiente que un 45,6% de los productores incorporen completamente el manejo orgánico de su cacao dentro de sus parcelas, dejando así de lado el manejo convencional, lo cual se esperaría pueda darse post proyecto con los conocimientos adquiridos a través las capacitaciones y asistencias técnicas, así como por medio del trabajo que viene desarrollando la COOPAIDI con 127 socios que han sido participes también del proyecto.

Sobre el periodo de transición de un manejo convencional a un manejo orgánico de cacao, se encuentra un 3,7% de los productores, entendiendo que es un proceso que requiere de tiempo dependiendo del momento en que se aplicó químicos por última vez a la parcela, esperando que este grupo de productores en el corto plazo puedan incorporarse al grupo de productores que maneja cacao orgánico, llegando a representar un total de 54,4% del total de beneficiarios.

**Cuadro N° 07: Sobre el cultivo sembrado**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Variedad Sembrada (%) 1/</b>		
Criollo	4,4	1,5
CCN51	91,9	75,0
IMC	0,0	2,2
TSH	0,0	0,0
VRAE	3,7	22,8
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	180	180

  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Distribución de los lotes según tipo de manejo (%)</b>		
Orgánico	6,6	50,7
Convencional	93,4	45,6
En transición	0,0	3,7
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	180	180
<b>Tenencia de la parcela donde está el lote</b>		
En propiedad	97,8	91,2
Cedida por terceros sin contrapartida	2,2	0,7
Ocupada de hecho	0,0	8,1
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	180	180

1/ Respuesta múltiple en EF

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Con respecto a la tenencia de la parcela, el número de productores propietario de la parcela se redujo de un 97,8% al inicio del proyecto a un 91,2% al final del proyecto. Pese a ello, la variación no es significativa y resulta en líneas generales favorable que se haya mantenido en gran parte la propiedad de la parcela destinada al manejo del cultivo de cacao, dado que garantiza la continuidad del manejo y producción de cacao, teniendo en cuenta que desde su ingreso al proyecto los productores manifestaron su compromiso con el proyecto. Lo cual favorece a la sostenibilidad del cultivo post proyecto.

Adicionalmente, desde el punto de vista económico, ser propietario de su parcela, no ocasiona incurrir en gastos de alquiler de terreno, lo cual reduce los márgenes de costos de producción que contribuyen a su vez mejorar la rentabilidad del cultivo. Haciendo de esta forma sostenible en el largo plazo cuando el rendimiento de producción de cacao por hectárea llegue a su auge. Condicionado claro está, a que el productor aplique de manera constante y correcta las buenas prácticas transferidas por los técnicos en el cultivo de cacao.

#### 4.5. Relación de los productores con el mercado de trabajo y servicios

En relación al mercado de factores, el trabajo realizado dentro de las jornadas laborales de campo ha sido establecido bajo las 8 horas de trabajo, que equivalen a una jornada laboral en campo. En este contexto, al inicio del proyecto un 75% de los productores contrataron mano de obra para poder trabajar sus cultivos de cacao empleando un promedio estimado de 49,39

IDER - CV  
  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

jornales por hectárea en la última campaña, mientras que un 93,3% de los productores recibieron el apoyo de sus familiares para trabajar sus cultivos, que al ser miembro del núcleo familiar del productor, no recibieron algún tipo de remuneración a cambio, dado que generalmente se benefician tanto ellos como el productor de la producción final de Cacao que se pueda obtener. Empleando en este caso, un promedio estimado de 39,49 jornales por hectárea, haciendo un total promedio estimado de 77,33 jornales por hectárea en la campaña anual previa al inicio del proyecto para un total de 95,5% de los productores que registraron algunos de estos tipos de jornales.

Ahora bien, si realizamos la comparación con la situación de la última campaña anual del proyecto, se encuentra ciertas variaciones, donde destaca principalmente el incremento del uso de mano de obra no remunerada a un promedio estimado de 65,36 jornales por hectárea, esto con la finalidad de mejorar su manejo técnico del cacao donde se desarrollaron actividades de control de malezas, poda de formación, poda de mantenimiento, abonamiento, control de plagas y enfermedades, manejo de sombra, deschuponado y/o cosecha principalmente. Así también, se observa que la mano de obra contratada ha disminuido, dado el uso mayoritario de mano de obra no remunerada, llegando a registrar un promedio estimado de 30,91 jornales por hectáreas, haciendo con esto un total promedio estimado de 83,79 jornales por hectárea en la última campaña anual del proyecto.

Los jornales han permitido la continuidad del trabajo de manejo del cultivo de cacao, que ha servido para obtener como producto final cacao en baba y/o mediante un proceso de fermentado y secado cacao en grano seco. Sin embargo, de incrementar post proyecto el número de hectáreas para el manejo de cultivo de cacao, se requerirá principalmente para la post cosecha, de mayor cantidad de jornales que equivale a generar mayor cantidad de empleos.

**Cuadro N° 08: Relación de los productores con el mercado de insumos y/o factores**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Jornales totales empleados (Promedio/ha)</b>		
Jornales remunerados	49,39	30,91



IDER - CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO



Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Jornales no remunerados	39,49	65,36
Número total de jornales	77,33	83,79
<b>% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación (%)</b>	<b>17,6</b>	<b>100,0</b>
Número de beneficiarios	32	180
<b>Como financiaste la campaña del lote de Cacao</b>		
Recursos propios	100	97,1
Préstamos	0	0,0
Ambos	0	2,9
Total (%)	100	100,0
Número de beneficiarios	180	180
<b>Fuente de financiamiento usada 1/ (%)</b>		
Banco	0	0,0
Cajas Rurales/Municipales	0	25,0
Acopiador-Habilitador	0	25,0
Familiares/amigos	0	25,0
Otro	0	25,0
Total (%)	0	100,0
Número de beneficiarios	180	5

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Por otro lado, sobre los insumos agrícolas utilizados para el cultivo de Cacao, los productores han hecho uso principalmente de abonos, fertilizantes y micronutrientes por vía foliar. Uso que fue promovido y enseñado durante los talleres de capacitación y asistencias técnicas que ha permitido un adecuado manejo de las plantaciones de cacao durante la ejecución del proyecto.

Sin duda, las capacitaciones y asistencias técnicas han sido un factor principal para generación de cambios en las características y/o perfiles de los productores. Ello como consecuencia de que todos los productores han recibido transferencia de conocimientos en temas de manejo de instrumentos de gestión, costos de producción, planificación de unidades productivas, control de malezas, podas, abonamiento, manejo de sombra y demostraciones de resultados con éxito de trabajos anteriores en estos temas. Lo cual ha sido de gran utilidad sobre todo en los productores que no tienen experiencia en el manejo de cacao orgánico.

Ahora bien, para el desarrollo de la producción de cacao los productores aparte del apoyo recibido por el proyecto, en algunos casos han tenido que buscar financiamiento para su parcela de


  
**IDER - CV**
  
*Jorge Enrique Paredes Laón*
  
**Jorge Enrique Paredes Laón**
  
 DIRECTOR EJECUTIVO

cacao. En ese sentido, tanto en la campaña anual previo al ingreso como en la campaña anual final del proyecto, los productores han mantenido la gestión económica de su cultivo de cacao con sus propios recursos, aunque, en menor porcentaje ya que paso de un 100% a un 97,1%, donde el 2,9% restante indica haberlo financiado tanto con recursos propios como con préstamos solicitados a cajas rurales/municipales, acopiador-habilitador, familiares/amigos u otro medio.

#### **4.6. Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron a la producción de cacao**

El proyecto desde sus inicios ha padecido en la zona de intervención, cambios climatológicos bruscos, que se han presentado de manera continua y han dificultado el normal desarrollo de algunas actividades del proyecto<sup>19</sup>. Como lo indican los productores cuando fueron consultados si su parcela (lote) fue afectada por eventos climatológicos, manifestando el 100% de los productores que efectivamente han sido afectados por el clima, donde la sequía ha sido el principal evento climatológico que ha afectado al 82,4% de los productores, debido a que fueron prolongadas y retrasaron la entrada en producción de las plantaciones de cacao. Lo cual para la mayoría de productores era un riesgo ya conocido en la zona, considerando que previo a su ingreso al proyecto, el 91,2% había precisado también a la sequía como principal evento climático que afecto a su parcela.

Es decir, los distritos de Laberinto y Las Piedras ubicados en la provincia de Tambopata en Madre de Dios, donde se implementó el proyecto, al parecer tienen esta característica climatológica que de alguna manera significo un riesgo durante la ejecución y que trajo como consecuencia afectar de alguna manera negativamente al logro de los objetivos. Donde también un 30,1% de productores, considera que el evento climatológico que principalmente los afecto fueron los cambios bruscos de temperatura, presentándose lluvias intensas y baja temperatura (heladas) que afectaron el desarrollo normal de las actividades.

En palabras del jefe técnico del proyecto, la sequía y las altas precipitaciones prolongadas en los meses de invierno, dificulto poder cumplir con el 100% de todas las actividades, aunque al final llegaron a



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>19</sup> También mencionado en la entrevista al Jefe de Equipo del proyecto e informes de supervisión de FONDOEMPLEO.

desarrollarse. Donde la sequía es normal en la zona, pero no llega a tener efectos negativos en las plantas<sup>20</sup>.

En este contexto, la respuesta por parte del 71,3% de los productores ha sido nula, dado su desconocimiento para afrontar este tipo de situaciones, así como su limitada capacidad de resiliencia ante este tipo de fenómenos climáticos. Donde solo un 18,4% optó como mejor opción resembrar sus cultivos de cacao para continuar con el proyecto, así como realizar riego, quema o aplicación de foliares como opción para el 6,6%, 2,9% y 2,2% de los productores respectivamente.

Es claro que la acción de no poder reaccionar ante estos eventos climatológicos, se ha mantenido desde la etapa previa al proyecto, donde el 84% de productores indicada no tomar alguna acción, aunque ahora en menor porcentaje debido a que han pasado por un proceso de capacitación y asistencia técnica. Sin embargo, es necesario que a futuro se considere el contar con un plan de mitigación documentado para este tipo de efectos climatológicos, con el objetivo de dar una mejor respuesta y no afectar el trabajo del manejo del cacao.

**Cuadro N° 09: Eventos climáticos y de mercado**

Indicadores	Línea de Base	Evaluación Final
<b>% de lotes que fueron afectados por eventos climáticos (%)</b>	<b>91,9</b>	<b>100,0</b>
<b>Principales eventos climáticos 1/ (% de lotes afectados)</b>		
Bajas temperaturas (heladas)	2,9	0,7
Sequias	91,2	82,4
Cambios bruscos de temperatura	0,7	29,4
Ninguno	8,1	0,0
Otros	0,0	0,7
Total (%)	100	100
<b>Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos climáticos 1/ (% de lotes afectados) (%)</b>		
Quema	0,0	2,9
Aplicación de foliares	2,4	2,2
Riego	0,8	6,6
Resiembra	12,8	18,4
Otros	0,0	0,7

IDER - CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>20</sup> Entrevista al Ing. Macario Sifuentes Márquez, jefe del proyecto C-15-30.

Indicadores	Línea de Base	Evaluación Final
No tomó ninguna acción	84,0	71,3
Total (%)	100	100
<b>% de lotes que fueron afectados por eventos de mercado (%)</b>	<b>92,6</b>	<b>80,9</b>
<b>Principales eventos de mercado 1/ (% de lotes afectados)</b>		
Aumento del precio de la semilla del cultivo	1,5	5,9
Aumento del precio de los insumos	0,7	11,8
Caída del precio del Cacao de grano seco	91,9	63,2
Otro	0,0	0,7
Ninguno	7,4	19,01
Total (%)	100	100
<b>Acciones que realizó el productor para contrarrestar los eventos de mercado 1/ (% de lotes afectados)</b>		
Cambio de proveedor	0,0	10,0
Compró otros insumos	0,8	0,9
Disminuyó reinversión en la unidad agropecuaria	3,2	5,5
Pidió préstamo	0,0	0,9
Disminuyó sus gastos familiares	63,5	14,5
Nada	36,5	70,9
Total (%)	100	100

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

En relación a los eventos de mercado que afectaron al cultivo de cacao promovido por el proyecto y manejado por los productores, el 63,2% de ellos indica que principalmente la caída del precio de cacao en grano seco ha sido lo que más los ha afectado, teniendo en cuenta que los precios por kilogramo de cacao oscilaban entre los S/. 5,0 a S/. 6,4 soles al término del proyecto. Esta percepción proviene particularmente de los productores, dado que, para el jefe del equipo técnico antes el precio del cacao se encontraba en S/. 5,0 soles el kilo y llegó a alcanzar hasta los S/. 6,8 soles el kilogramo, siendo para el equipo técnico muy motivante.

La discordancia entre las percepciones podría obedecer, a que anteriormente el precio del cacao estaba por encima de los S/. 7,81 soles el kilogramo en el 2016<sup>21</sup>. Sin embargo, desde que empezó la ejecución del proyecto el precio se ha incrementado relativamente, pero no llegando a cotizarse como años anteriores, lo que ha sido visto

<sup>21</sup> Precio promedio de Cacao en grano, extraído como referencia de: <https://www.indexmundi.com/>



IDER - CV  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

como un riesgo que ha traído como consecuencia obtener un menor ingreso del esperado, sumado a que las plantaciones aún están en pleno crecimiento<sup>22</sup>. Pero que cambiarían el panorama de producción para las próximas campañas, obteniendo una mayor cantidad de cacao que podrían comercializar los productores.

Adicionalmente a esta situación, los productores también indican que el aumento de los precios de los insumos y las semillas de cultivo de cacao han sido otro principal evento de mercado que los ha afectado, esta percepción es manifestada para el primer caso en el 11,8% de los productores y en el segundo en el 5,9% de ellos. Estos altos costos podrían obedecer a la lejanía de la región donde se desarrolla la intervención, lo que ocasiona una diferencia con respecto a que si se encontrara el proveedor en la misma zona donde se ejecuta el proyecto. Siendo esto una característica relativamente frecuente cuando se desarrolla proyectos en zonas rurales y alejadas.

En este sentido, si observamos cuales han sido las acciones realizadas por los productores para contrarrestar estos eventos de mercado, al igual que con los eventos climatológicos la mayoría, un 70,9% no tomo ninguna medida a diferencia de su manera de proceder previa al inicio del proyecto donde optaron por disminuir sus gastos familiares el 63,5% de los productores, siendo al término del proyecto solo tomado como una opción por el 14,5% de los productores de cacao. Donde otra opción que consideraron factible fue cambiar de proveedor, esto seguido como acción por el 10% de los productores. Sin embargo, la limitada acción por la mayoría de productores ante este problema, evidencia que requieren aun consolidar sus conocimientos sobre cómo gestionar y como proceder ante estas eventualidades.

#### **4.7. Producción y comercialización de cacao**

La producción u obtención del cacao, es la consolidación del trabajo realizado por los productores desde la fase de siembra hasta la cosecha y post cosecha, que es el resultado de las capacitaciones y acompañamiento técnico que ha buscado obtener un producto de calidad que cumpla con los requerimientos del mercado y que sea

---

<sup>22</sup> Entrevista al Ing. Macario Sifuentes Márquez, jefe del proyecto 15-30 e informe de cierre de proyecto.



IBER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

manejado por el productor en miras a su independencia y mejora económica con el fin de mejorar su calidad de vida.

Por consiguiente, desde la fase inicial se puso principal énfasis en fortalecer y/o desarrollar capacidades de los productores participantes del proyecto y sobre todo de aquellos que por primera vez iban a manejar el cultivo de cacao. Para lo cual se desarrollaron capacitaciones haciendo uso del método de Escuelas de Campo (ECAs), la metodología CEFE y capacitaciones grupales y/o individuales, adecuándose de esta forma a las necesidades de los agricultores y según el tiempo que disponían. Considerando también dar mayor seguimiento a cerca del 43% de productores, que tenían un nivel baja de instrucción al haber llegado a cursar solo hasta la primaria, sin haberla concluido.

Asimismo, se realizaron asistencias técnicas en campo y en las mismas parcelas que complementado con las capacitaciones permitieron que los beneficiarios aprendan a seleccionar la semilla, hacer injertos, producir plantas, podas, hacer abonamiento, cosecha y post cosecha, además de manejar el cultivo de manera orgánica, entre otros temas<sup>23</sup>.

Por otro lado, dado que al inicio del proyecto la mayoría de los productores eran nuevos en el manejo del cultivo de cacao, se presentó la dificultad en este grupo de no contar con módulos de post cosecha instalados en la zona, motivando a que COOPAIDI junto a ODEINS y el equipo técnico del proyecto presentaran un plan de Econegocio valorizado en aproximadamente S/. 200 000 soles al MINAM+CAF, el cual fue aceptado y financiado logrando instalar 23 módulos de postcosecha descentralizados y en lugares estratégicos<sup>24</sup>. Adicionalmente a ello, con FONDOEMPLEO se llegaron a instalar otros 8 módulos de postcosecha en las parcelas con mayor producción de cacao que permitieron a su vez, que productores vecinos participantes del proyecto lleven su producción para el proceso de fermentado y secado<sup>25</sup>.

Estos 31 módulos de postcosecha instalados en la zona de intervención del proyecto, han permitido que productores implementen principalmente sus prácticas de postcosecha, obteniendo un producto según los estándares de calidad exigidos por los compradores (fermentación mayor a 75%, humedad menor a 8% y calibre de



IDER CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>23</sup> Focus Group al equipo técnico del proyecto.

<sup>24</sup> Informe final del proyecto y focus group al equipo técnico del proyecto.

<sup>25</sup> Informe de cierre del proyecto C-15-30.

80 a 85 pepas por 100 gramos). Sin embargo, se observa que este tipo de infraestructura puede llegar a ser un cuello de botella para las próximas campañas, dado que se requiere de una mayor cantidad de módulos, además de que la producción de cacao se incrementará cuando las plantaciones de los que no cosecharon en la última campaña lleguen a cosechar en la siguiente. Lo cual puede traer como consecuencia menores ingresos para aquellos productores que opten por comercializar su cacao en baba y no como grano seco, siendo necesario en el corto plazo contar con una mayor cantidad de módulos de post cosecha.

Sin embargo, con la infraestructura actual y como resultado de toda la transferencia técnica realizada por el proyecto que hizo posible que los agricultores manejaran el cultivo de cacao para mejorar su condición económica, se estima que el rendimiento promedio de kilogramo de cacao producido por hectárea se ha incrementado, pasando de 207,21 Kg/ha al inicio del proyecto a un 467,30 Kg/ha en la última campaña anual del proyecto. Evidenciando no solo un mejor nivel de productividad en comparación al estado inicial, sino una mayor cantidad de productores que producen cacao, considerando que al inicio aproximadamente 46 productores cosecharon cacao y al término del proyecto, en la última campaña llegaron a cosechar aproximadamente 159 productores. Ello permite inferir que el proceso de formación y las asistencias técnicas han dado muy buen resultado generando un notable cambio en la zona de intervención. Sobre la producción de cacao obtenida en la última campaña anual, la información brindada por los productores ha permitido estimar una producción de 135,15 toneladas entre cacao en baba y cacao en grano seco<sup>26</sup>, donde de la cantidad producida de cacao en baba se llegó a comercializar el 100% de lo producido, mientras que, de la producción de cacao en grano seco se llegó a comercializarse 99,15%. Para ello los productores solicitaron ayuda de la COOPAIDI para la comercialización del cacao, donde previamente los productores que son socios y no de la COOPAIDI accedían a los 5 centros de acopio implementados por la cooperativa en Bajo Madre de Dios, Sudadero, Planchón, Mavila – Alegría o Puerto Lucerna, para dejar su cacao. Donde los productores que cosechaban pequeños volúmenes entregaban su producción en estos centros de acopio y los que tenían una mejor producción y contaban con su módulo de postcosecha optaban por hacer la entrega de su producción directamente a la Cooperativa<sup>27</sup>. Aunque otros



COOPAIDI  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>26</sup> Estimación obtenida de la base de datos de la encuesta semiestructurada, haciendo uso de la base de datos en SPSS.

<sup>27</sup> Informes de supervisión e informe de cierre del proyecto C-15-30.

productores optaban por ofrecerlo a consumidores finales o mayoristas.

Por tanto, si observamos las estimaciones de la distribución de cacao según el agente comprador, se obtiene que en la última campaña el 71,94% del cacao producido fue entregado a otros agentes, entendiéndose que hace referencia a la COOPAIDI que se encargó de entregar la mayor parte de la producción a la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho, con quien firmó un contrato de compra y venta de cacao. Esta articulación entre ambas cooperativas hace visualizar la sostenibilidad para la comercialización de las siguientes campañas, teniendo en cuenta que la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho en los tres años de ejecución del proyecto ha otorgado préstamos a la COOPAIDI para poder asegurar el acopio del cacao de sus socios y demás productores beneficiarios del proyecto.

Asimismo, los productores también han optado por comercializar su cacao a mayoristas, donde el 18,7% del cacao producido fue comercializado a estos agentes a tener que llevarlo a un centro de acopio para que sea comercializado por la Cooperativa. Adicionalmente otros productores optaron por comercializarlo directamente al consumidor final o el estado, aunque en menor porcentaje, representado un 6,86% y 2,37% del cacao producido en la última campaña anual.

**Cuadro N° 10: Producción y comercialización del cacao**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Rendimiento promedio (Kg/ha)</b>	<b>207,21</b>	<b>467,30</b>
Experiencia en siembra de Cacao (% de productores)	95,6	100
<b>Cantidad de Cacao destinada a la venta (%)</b>	<b>99,98</b>	<b>99,29</b>
<b>Por tipo de Cacao (%)</b>		
Mazorca	0,0	0,0
Baba	100,0	100,0
Grano seco	99,98	99,15
<b>Distribución del Cacao vendido según agente comprador (%)</b>		
Acopiador-Habilitador	2,9	0,0
Empresa	62,9	0,66
Mayorista	0	18,17
Estado	0	2,37

  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO



Consumidores finales	0	6,86
Otros (referencia "Cooperativa")	34,3	71,94
Total (%)	100	100
Número de beneficiarios	46	159
<b>Motivos por los cuales le vende al comprador (%)</b>		
Lo conoce hace años	0	24,2
Le ofrece mejor precio	5,9	45,0
Le otorgó crédito	0	0,0
Es el único de la zona	14,7	7,5
Otros	79,4	23,3
Total (%)	100	100%
Número de casos	45	159
<b>% de productores que comprometieron su producción por anticipado</b>	<b>68,6</b>	<b>9,2</b>
<b>% de productores que realizó la venta a través de una organización</b>	<b>94,3</b>	<b>68,3</b>

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Respecto a sobre cuáles fueron los principales motivos para vender su cacao en baba o grano seco a un agente comprador, a diferencia de la situación inicial previa a la implementación del proyecto, los productores han manifestado diversos motivos, destacando que el 45,0% de ellos manifiesta que le ofrece un mejor precio, un 24,2% que lo hace porque lo conoce hace años, mientras que un 23,3% refiere que lo hace por otros motivos, no especificando sobre ello.

De otro lado, si nos ponemos a analizar sobre el porcentaje de productores que comprometieron su producción por anticipado, encontramos que este ha sido muy inferior en comparación a la situación previa de los productores al inicio del proyecto. Donde el 68,6% había comprometido su producción, mientras que en la última campaña solo el 9,2% de los productores indica haberlo comprometido. Sin embargo, los productores podrían no haber indicado esto, dado que la mayoría ya tiene pensado donde llevar su cacao, aunque no necesariamente haya un compromiso formal por medio de un documento legal; haciendo que respondan no haber comprometido su producción por anticipado.

En consecuencia, como se indicó anteriormente la Cooperativa que se encargó de ayudar a la comercialización de la mayoría de productores fue la COOPAIDI. Es así que, del 68,3% de productores que indica haberlo comercializado a través de una organización, dado que podían acceder a un mejor precio de venta.


  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

#### **4.8. Costos de producción y de procesamiento de cacao**

Los costos e ingresos de la última campaña anual promovida por el proyecto, dan como estimado en base a la información proporcionada por los productores, un incremento en el costo promedio total por hectárea para manejar y producir el cacao en comparación a la situación inicial del proyecto, pasando de S/. 702,30 soles por hectárea a S/. 3 930,54 soles por hectárea, esto debido a una mayor cantidad de productores que manejan el cultivo de cacao y tuvieron cosecha al término del proyecto, así como a la mayor cantidad de mano de obra requerida y a la inversión realizada por el productor en su parcela.

Ahora si observamos el desagregado de los costos estimados para una hectárea, se encuentra que el 98,3% de los productores tuvo costos monetarios durante el manejo de su cultivo de cacao en la última campaña anual, registrando un costo monetario promedio estimado de S/. 1 364,16 soles por hectárea a diferencia del inicio del proyecto, donde el costo promedio por hectárea estimado era de S/. 515,43 soles. Asimismo, el 96,1% de los productores tuvo costos no monetarios, que se incrementaron ampliamente debido a la mayor cantidad de productores que cultivaron y/o cosecharon cacao, así como, hacer un mayor uso de mano de obra no remunerada obtenida en muchos casos a través de sus familiares que al haber incrementado sus plantaciones requerían de mayor fuerza de trabajo principalmente.

Por consiguiente, el haber hecho un mayor uso de recursos monetarios y no monetarios, ha generado un estimado de costo unitario promedio por kilogramo de cacao producido de S/. 13,23 soles. Sin embargo, si estimamos el costo unitario monetario promedio por kilogramo, considerando en esto solo los recursos económicos y no los recursos valorizados, se obtiene un valor de S/. 5,87 soles por kilogramo que es menor al costo inicial estimado antes de que productores participaran en el proyecto, en S/. 0.40 soles.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Cuadro N° 11: Costos e ingresos de la producción del cacao**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
<b>Costos</b>		
Costo total promedio (S./ha)	702,30	3 930,54
Costo monetario promedio (S./ha)	515,43	1 364,16
Costo no monetario promedio (S./ha)	186,87	2 685,15
Costo unitario monetario promedio (S./kg)	6,27	5,87
Costo unitario promedio (S./kg)	9,56	13,23
<b>Ingresos</b>		
Ingreso total promedio (S./ha)	1 467,51	2 606,48
Ingreso monetario promedio (S./ha)	1 466,71	2 593,48
Ingreso no monetario promedio (S./ha)	28,0	1 560,00
Ingreso unitario promedio (S./kg)	7,07	5,51

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Con respecto a los ingresos obtenidos por la producción de cacao en la última campaña anual, se observa que el ingreso total promedio estimado por hectárea es de menos S/. 1 630,70 que resulta mayor a los menos S/. 324,63 estimados en la etapa previa a la participación del productor en el proyecto. Esto aparentemente se visualiza como un resultado negativo; sin embargo, este indicador se ve afectado en gran medida debido a que el productor aumento considerablemente el uso de mano de obra no remunerada, que ocasiono incrementar el costo total y en consecuencia disminuir el ingreso neto total. Por tanto, si observamos el indicador correspondiente solo a los recursos económicos utilizados y obtenidos, la situación cambia, obteniendo como resultado una mejora considerable respecto al ingreso neto monetario promedio estimado por hectárea, pasando de menos S/. 138,99 soles a S/. 1 202,63 soles. Ello como resultado de una mayor cantidad producida y/o comercializada por los productores de Cacao.

**Cuadro N° 12: Rentabilidad del cacao**

Indicador	Línea de Base	Evaluación Final
Ingreso neto total promedio (S./ha)	-324,63	-1 630,70
Ingreso neto monetario promedio (S./ha)	-138,99	1 202,63
Rentabilidad neta total promedio (%)	-35,0%	-24,98%
Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	-56,0%	1 042,35

Fuente: Encuesta de LB y EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Seguidamente, si damos una mirada a la rentabilidad que ha tenido el cultivo de cacao en la última campaña anual, la información proporcionada por los productores permite estimar que, la



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

rentabilidad promedio por hectárea ha sido de menos 24,98%. Esto como ya se mencionó anteriormente debido al aumento de los costos no monetarios, que normalmente no son considerados por los agricultores en sus estimaciones dado que no representan una salida en efectivo real de sus bolsillos. Por tanto, si analizamos sobre la salida e ingreso real de recursos económicos, se observa que la rentabilidad neta monetaria promedio estimada por productor es de 1 042,35%.

El resultado aparentemente da la visualización de un gran impacto. Sin embargo, el resultado ha sido positivo, pero no en la magnitud registrada en el cuadro. Ello dado que, al representar un promedio, la tendencia a una alta rentabilidad es originada principalmente por un aproximado de 23 productores que han obtenido este resultado en comparación al resto debido a que sus costos fueron principalmente no monetarios, haciendo uso limitado de recursos monetarios y ocasionado por ende un mejor rendimiento. Aunque si esos recursos no monetarios cambiaran a monetarios, es decir, si no contarían con el apoyo de sus familiares y tuvieran que contratar para trabajar el cultivo de cacao, es muy probable que valor disminuya de manera considerable pero aun llegando a ser relativamente positivo.

Finalmente, de los 159 productores que llegaron a cosechar en la última campaña, se estima que 111 productores han obtenido una rentabilidad neta monetaria positiva, mientras que el resto ha obtenido una rentabilidad neta monetaria negativa. Sin embargo, se espera que en la siguiente campaña post proyecto, esta situación cambie con un mayor rendimiento de cacao por hectárea y que el precio de cacao en grano seco pueda incrementarse y llegue a cotizarse como años anteriores donde sobrepasaba los S/. 7,81 soles el kilogramo<sup>28</sup>.

#### **4.9. Nivel de satisfacción del productor con el proyecto**

En relación a la percepción de los productores respecto a los servicios recibidos durante su participación en el proyecto, han sido diversos los temas relevantes para conocer cuan satisfecho ha estado el productor. En ese sentido, sobre la claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto, el 77,2% de los beneficiarios se encuentra muy satisfecho, seguido de un 21,3% que se encuentra algo satisfecho, estando solo un 1,5% de los productores ni satisfecho, ni insatisfecho. El nivel



DER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>28</sup> El cacao en el tercer o cuarto año del cultivo llega a alcanzar su máxima producción y estabilidad.

de satisfacción con tendencia positiva obedece a que el proyecto realizó una adecuada comunicación sobre los requisitos para ingresar al proyecto, no dejando razón alguna para generar disconformidad.

La misma tendencia positiva por parte de los productores se obtiene cuando son consultados sobre la oportunidad de participar de las capacitaciones, asistencias técnicas y asesoramiento. Ahí el 80,1% se encuentra muy satisfecho y un 19,1% se encuentra algo satisfecho, ello dado que la gestión del proyecto tomó en consideración la disponibilidad del tiempo de horarios para que el productor pueda asistir sin problemas a las capacitaciones y prácticas demostrativas.

Respecto a la comprensión de los cursos de capacitación y/o talleres, se ha obtenido un resultado positivo dado que el 98,5% de los productores indica estar entre satisfecho y algo satisfecho, al considerar que la formación recibida ha sido de gran ayuda para poder manejar bien su cultivo de cacao. Así también al ser consultados sobre los horarios de las capacitaciones y los docentes encargados de desarrollar las sesiones de capacitación, ha sido notable la valoración de los productores que casi en su totalidad manifiestan encontrarse entre muy satisfechos y algo satisfechos. Dejando claro, la conformidad de los productores con relación a todo el proceso que significó la transferencia de conocimientos sobre el cacao.

Por otro lado, sobre los materiales/folletos/planes/guías entregados por el proyecto, el apoyo recibido para la conformación (consolidación) de la Cooperativa, así como las asistencias técnicas para la gestión empresarial, ha sido bien valorados por los productores, donde entre el 98,6% y el 98,5% reconocen estar entre muy satisfechos y algo satisfechos. Ello como consecuencia de que perciben que han fortalecido sus capacidades, donde en el caso de los 20 líderes de la cooperativa les ha permitido poder implementar su plan anual, plan comercial, estatuto y reglamento, además de realizar rendiciones anuales aplicando las herramientas de gestión aprendidas.

Complementario a lo anterior también hubo asistencia técnica para el acompañamiento empresarial a la cooperativa y sus comités, que se encargaban de recibir el cacao. En relación a ello, el 75,7% de los productores indica estar muy satisfecho y el 22,1% manifiesta estar algo satisfecho, debido a que la COOPAIDI llegó a implementar su plan comercial y establecer un contrato con la Cooperativa Agraria Cafetalera El Quinacho para comercializar el cacao de los productores socios beneficiarios del proyecto.



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Cuadro N° 13: Satisfacción del productor con el proyecto**

Indicador	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho, ni insatisfecho	Algo insatisfecho
<b>Principales aspectos (%)</b>				
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto	77,2	21,3	1,5	
La oportunidad de participar de las capacitaciones, asistencia técnica y asesoramiento	80,1	19,1	0,7	
La comprensión de los cursos de capacitación y/o talleres	75,5	22,8	1,5	
El tiempo que duraron las capacitaciones y/o talleres	77,9	21,3	0,7	
Los horarios de las capacitaciones y/o talleres	76,5	22,1	0,7	0,7
Con los docentes de las capacitaciones y/o talleres	75,0	25,0		
La utilidad de los materiales/folletos/planes/guías entregados por el proyecto	82,4	16,2	1,5	
El apoyo recibido para la conformación de la cooperativa	73,5	25,0	0,7	0,7
Las asistencias técnicas para la gestión empresarial	73,5	25,0	1,5	
Las asistencias técnicas para el acompañamiento de tipo empresarial a la cooperativa y sus comités	75,7	22,1	2,2	
Kit de capacitación para productores	86,0	13,2	0,7	
Los especialistas que brindaron la capacitación en manejo de postcosecha y control de calidad de Cacao	74,3	25,0	0,7	
La asistencia técnica en comercialización	71,3	27,9	0,7	
El acompañamiento y asesoramiento para el acopio del cacao a la cooperativa	72,8	27,2		
La capacitación en estrategias de negociación	74,3	23,5	2,2	
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto	79,4	20,6		
<b>Total (%)</b>	<b>76,6</b>	<b>22,3</b>	<b>0,9</b>	<b>0,1</b>

Fuente: Encuesta de EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Por otra parte, al ser consultados los productores sobre el kit de capacitación, los especialistas que ofrecieron la capacitación para el manejo de postcosecha y control de calidad de Cacao, así como, la asistencia técnica en temas de comercialización. El 99,2% indica encontrarse entre muy satisfecho y algo satisfecho, atribuido en parte a que a pesar de haber productores que manejaron por primera vez el cultivo de



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

cacao; lograron poder manejar de manera adecuada y comercializar el cacao a través de la COOPAIDI principalmente.

Finalmente, el acompañamiento para el acopio del cacao a la Cooperativa, la capacitación para la negociación y la ayuda para resolver dudas por parte de la gestión del proyecto, a la percepción de los productores han tenido un alto valor. Estando la mayoría de ellos entre muy satisfecho y algo satisfecho. Dejando así, una tendencia clara de que los productores se encuentran en un 76,6% satisfechos con los principales servicios ofrecidos por el proyecto. Lo cual hace inferir que la institución ejecutora ha tenido un buen desempeño sobre la implementación del proyecto de cacao en la provincia de Tambopata en Madre de Dios.

#### **4.10. Percepción sobre beneficios recibidos del proyecto, conocimiento sobre donde recibir apoyo y calificación final otorgada al proyecto.**

La percepción sobre los beneficios recibidos por el proyecto, pone al productor bajo la interrogante, que ha considerado desde su percepción particular y subjetiva como mayor beneficio recibido. En este contexto, las respuestas han sido diversas y se han agrupado en temas generales, encontrándose que un 91,2% de los productores de cacao relacionan a la capacitación como el mayor beneficio que han percibido, ello por el gran aporte que ha significado para poder cosechar el cacao y hacer posteriormente la post cosecha.

Asimismo, en un alto porcentaje el 84,6% de los productores considera también como mayor beneficio recibido, el tema de gestión organizacional. Ello haciendo referencia a que la Cooperativa, así como ellos, han logrado en líneas generales mejorar sus capacidades para gestionar sus cultivos, a través de la aplicación de mejores técnicas de manejo del cacao y el uso de herramientas de gestión.



DER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



**Cuadro N° 14: Mayores beneficios, donde recibir apoyo y calificación**

<b>Indicador</b>	<b>Resultado</b>
<b>Mayores beneficios recibidos por el proyecto 1/ (%)</b>	
Capacitación sobre el cultivo	91,2
Gestión organizacional	84,6
Gestión comercial	35,3
Incremento de ingresos	25,7
Total (%)	100%
Número de beneficiarios	180
<b>% de beneficiarios que sabe a qué institución acudir para tener apoyo y seguir mejorando su gestión y comercialización de Cacao</b>	<b>50,7</b>
<b>Calificación promedio del apoyo recibido por el proyecto para desarrollar el manejo de Cacao</b>	<b>9,10</b>

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Por otro lado, aunque en menor porcentaje, un 35,5% de los productores considera la gestión comercial y otro 25,7% a el incremento de ingresos como el mayor beneficio que ha recibido del proyecto. Sobre esto, se observa que el incremento de ingresos no ha sido uno de los tres beneficios más valorados, ello infiere que se debe a que los productores han valorado más el conocimiento adquirido sobre el cultivo de cacao y como organizar su unidad productiva, para posteriormente hacer una adecuada comercialización de su producto de cacao en baba y/o grano seco.

Este resultado genera expectativa sobre el compromiso del productor con la aplicación de lo aprendido en las capacitaciones que, sin duda de continuar manejando adecuadamente su parcela de cacao, le generara en las siguientes campañas una mayor producción que le permitirá obtener mejores ingresos, siempre que el precio del cacao en el mercado se mantenga o incremente.

Ahora sobre el tema de si los productores conocen a que institución acudir para tener apoyo y seguir mejorando su gestión y comercialización de su cacao, poco más del 50% precisa si saber a dónde acudir, indicando como opciones instituciones como Caritas del Perú, COOPAIDI y/o programas del estado. Ello dado que a lo largo del proyecto han identificado a través de su trabajo instituciones que otorgan apoyo a población con sus características, un ejemplo de ello, es la iniciativa que presentaron por medio de ODEINS, COOPAIDI y el equipo técnico del proyecto al MINAM+CAF, que hizo posible con su financiamiento implementar 23 módulos de postcosecha.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



Finalmente, sobre la calificación que los productores otorgan al proyecto, de una escala del 0 al 10, los 180 beneficiarios otorgan una calificación promedio de 9,10 al proyecto. Lo que evidencia el reconocimiento al apoyo recibido por FONDOEMPLEO a través de la ODEINS encargada de la ejecución conjuntamente con el apoyo de la COOPAIDI.

#### 4.11. Uso de los ingresos por cacao

En relación al uso de los ingresos que ha tenido el productor y que ha tenido como disponible, indica en primer lugar el 90% de los productores que cosecharon que lo gasto en aspectos relacionados a la alimentación para su familia, seguido de un 75,8% que lo gasto en temas de salud, un 60% que lo utilizo para temas de su vivienda y un 45,8% en aspectos relacionados a la educación. Siendo estos las principales necesidades cubiertas por los productores con los recursos económicos disponibles.

**Cuadro N° 15: Productores según gasto de los ingresos por cacao**

Indicador	Resultado
<b>Gasto de ingresos 1/ (%)</b>	
Salud	75,8
Educación	45,8
Alimentación	90,0
Vivienda	60,0
Otros: reinversión en procesos de producción	2,5
No respondió	1,7
<b>Total (%)</b>	<b>100</b>
<b>Número de beneficiarios</b>	<b>159</b>

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de EF aplicada por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Como es evidente los productores con sus familias, optan por usar sus recursos disponibles para cubrir sus necesidades básicas y no utilizarlo en actividades de entretenimiento. Lo que significa el buen uso de los recursos y proyectándose a cumplir lo definido como fin en el proyecto, que era contribuir a la mejora de la calidad de vida de las familias de los productores.

#### Sobre en qué rubros gasto

Ahora si queremos conocer y ser más específicos sobre en qué rubros gasto se observa que en el mismo porcentaje que el Cuadro N° 12, los productores que gastaron en Salud, lo hicieron para



IDER - CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

comprar medicamentos, los que gastaron en educación lo hicieron para comprar útiles, los que gastaron en alimentación para alimentos de primera necesidad y los que gastaron en vivienda para cubrir los servicios básicos.

**Cuadro N° 16: Productores según rubro del gasto**

Indicador	Resultado
<b>En que gasto 1/ (%)</b>	
Medicamentos	75,8
Compra de útiles	45,8
Alimentos de primera necesidad	90,0
Servicios básicos	60,0
Otros: terreno, proceso de producción, compra de abono, gasolina)	1,7
No respondió	2,5
<b>Total (%)</b>	<b>100</b>
<b>Número de beneficiarios</b>	<b>159</b>

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

#### 4.12. Otros actores que intervinieron en el proyecto

Sobre la intervención de otros actores en el proyecto, un 36% (66) de los productores indica haber recibido apoyo externo al proyecto para desarrollar la producción del cacao. Ahora sobre la procedencia del apoyo, de este grupo de productores, un 68% indica haber recibido apoyo de una Cooperativa (que indican es COOPAIDI), no debiendo los productores necesariamente considerarlo como actor externo, dado que, es la institución asociada con la que ODEINS presento la propuesta. Sin embargo, se comprende que lo perciban como actor externo dado que la ODEINS es la que estuvo más frecuentemente trabajando con ellos en las capacitaciones y/o asistencias técnicas.

**Cuadro N° 17: Intervención de otros actores**

Indicador	Resultado
<b>% de beneficiarios que recibió apoyo externo para desarrollar su producción de Cacao</b>	36,8
<b>Procedencia del apoyo 1/ (%)</b>	
De otro proyecto o programa de desarrollo	10,0
De una cooperativa	68,0


  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

Indicador	Resultado
De una ONG	80,0
De otros	4,0
<b>Total (%)</b>	<b>100</b>
<b>Número de beneficiarios</b>	<b>66</b>

1/ Respuesta múltiple

Fuente: Encuesta de EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.

Elaboración: Propia

Por otro lado, este grupo de productores que recibió apoyo externo, indica un 80% haberlo recibido a través de una ONG (principalmente al Fondo Ítalo Peruano), un 10% a través de otro programa o proyecto de desarrollo y otros en un 4%.



IDER - CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

#### 4.2. Medición de los Indicadores del Marco Lógico

**Cuadro N° 18: Indicadores del marco lógico del proyecto**

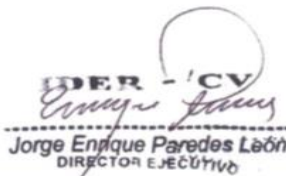
TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
IMPACTO	Contribuir a la mejora de la calidad de vida de productores(as) dedicados(as) a la producción de cacao en la provincia de Tambopata - Madre de Dios	70% de productores de productores tienen una mejora en su calidad de vida con apoyo del proyecto	Referido al porcentaje de productores de cacao que logran una mejora en su calidad de vida.	126 personas	0%	111 productores (66,7%)
EFEECTO	Productores y productoras de cacao han mejorado sus niveles de ingresos netos en la provincia de Tambopata - Región Madre de Dios.	180 productores capacitados aplican conocimientos adquiridos al finalizar el proyecto. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto	Referido al número de productores capacitados que aplican conocimientos adquiridos al finalizar el proyecto.	180 personas	0%	180 productores (100%)


  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
		Se incrementan los empleos permanentes de 27 a 47 al finalizar el proyecto	Referido al N° de empleos generados por la producción de cacao, al término del proyecto.	47 puestos de trabajo	20 empleos remunerados	24 empleos remunerados
		180 productores incrementan sus ingresos netos de S/.196.90 a S/.2,327.05 por ha, de cacao en plena producción al finalizar el proyecto	Referido al número de productores que incrementan sus ingresos netos con la producción de cacao al finalizar el proyecto.	180 personas	0	45 productores (con ingreso superior a S/. 2 327,05 soles)
COMPONENTE 01	1. Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial.	01 cooperativa con sus 05 comités, aplica adecuadamente sus herramientas de gestión (ROF, plan de trabajo, rendición de cuentas y rendición de la gestión), a partir del segundo año de ejecución del proyecto	Se refiere al número de Comités de una Cooperativa que aplican adecuadamente sus herramientas de gestión.	01 cooperativa con comités de productores capacitados	0	01 cooperativa con 5 comités
		180 productores capacitados conforman comités de gestión, al segundo año de ejecución del proyecto	Se refiere al N° de productores capacitados que conforman comités de gestión.	180 personas	0	127 productores asociados y que conforman comités de gestión
COMPONENTE 02	2. Mejora sostenible de la	180 productores incrementan el rendimiento	Se refiere al N° de productores que	800 kg. de cacao/ha	207,21 kg. de cacao/ha	467,30 kg/ha

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
	productividad/calidad de l cacao.	de cacao de 400 kl a 800 kl /ha., al finalizar el proyecto. El primer año a 600 kl /ha, el segundo año a 700 kl /ha y el tercer año a 800 kl /ha	incrementan el rendimiento de cacao al finalizar el proyecto.			(promedio de 159 productores)
		180 unidades productivas mejoran el manejo técnico del cacao (control de malezas, MIP, podas, abonamiento, cosecha y postcosecha), al finalizar el proyecto	Se refiere al N° de unidades productivas que mejoran con el manejo técnico del cacao, al finaliza el proyecto.	180 personas	32	180 unidades productivas con manejo técnico de Cacao
COMPONENTE 03	3. Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la comercialización	306.9 toneladas de cacao comercializados por 180 productores al finalizar el proyecto. 33 en el primer año, 148.5 al segundo año y 306.9 al tercer año de ejecución del proyecto (158.40 a partir del tercer año)	Se refiere a la cantidad de toneladas de cacao comercializados por 180 productores al finalizar el proyecto.	306,9 toneladas	15.72 TM/año	134,20 TM/año
		01 cooperativa con centros de acopio implementados facilitan la comercialización del 60% de productores a partir del segundo año de ejecución del proyecto	Referido a la unidad empresarial con centros de acopio que facilitan la comercialización de los productores.	01 cooperativa con centros de acopio	0	01 cooperativa con centros de acopio que facilitan la comercialización

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
PRODUCTO 1.1	Beneficiarios de cacao seleccionado	190 beneficiarios seleccionados al tercer mes de ejecución del proyecto	Se refiere a los beneficiarios seleccionados	190 personas	Selección en proceso y consolidación	190 productores seleccionados
PRODUCTO 1.2	Beneficiarios de cacao capacitados gestionan empresarialmente sus unidades productivas de cacao	180 productores de cacao cuentan con herramientas de gestión empresarial. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto	Se refiere a los productores de cacao que cuentan con herramientas de gestión empresarial	180 personas	0	102 productores aún mantienen la práctica de registros de sus costos de producción
PRODUCTO 1.3	Beneficiarios de cacao y organizaciones acceden a servicios de apoyo a la gestión productiva y comercial	180 beneficiarios conocen herramientas de gestión adecuadas para su organización (ROF, plan de trabajo, registros de ingresos y egresos, rendición de cuentas, rendición de la gestión). Al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a los productores de cacao que conocen herramientas de gestión adecuadas para su organización	180 personas	0	160 productores tienen mayor conocimiento del estatuto de la cooperativa, del plan, ROF y rendición de gestión. Etc.


  
**Jorge Enrique Paredes León**  
 DIRECTOR EJECUTIVO

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
		20 líderes de una cooperativa y 05 comités aplican herramientas de gestión de su organización (ROF, plan de trabajo, registros de ingresos y egresos, liquidación de compras, rendición de cuentas, rendición de la gestión).05 al primer año, 18 al segundo año y 20 al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a 20 líderes de una cooperativa y 05 comités que aplican herramientas de gestión de su organización	20 personas	0	20 líderes de una cooperativa y 05 comités aplican herramientas de gestión.
		165 beneficiarios acceden a un servicio implementado por la cooperativa (venta de insumos), a partir del segundo año de ejecución del proyecto.	Se refiere a los productores que acceden a un servicio de la cooperativa	165 personas	0	165 productores acceden a un servicio implementado por la cooperativa
PRODUCTO 2.1	Beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas para el manejo del cacao	180 productores implementan mejoras en sus parcelas respecto al manejo del cultivo de cacao. (Injertación, MIP, podas, abonamiento, propagación y aplicación de microorganismos eficientes). 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer	Se refiere a productores que implementan mejoras en sus parcelas  	180 personas	0	180 productores vienen implementando mejoras en sus unidades productivas



TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
		año de ejecución del proyecto.				
PRODUCTO 2.2	Unidad productiva con potencial para la producción del cacao mejorada	198 has. con manejo técnico del cacao (control de malezas, MIP, podas, abonamiento, manejo de sombra). 83 al primer año, 165 al segundo año y 198 al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a las hectáreas con manejo técnico del cacao	198 ha	0	198 ha de cultivo de cacao con manejo técnico
PRODUCTO 2.3	Beneficiarios de cacao obtienen productos que responden a las exigencias del mercado destino	165 productores implementan prácticas de manejo de cosecha, post cosecha (fermentado y secado) y control de calidad del cacao. 40 al primer año, 110 al segundo año y 165 al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a los productores que implementan practicas sobre el cacao	165 personas	0	159 productores han logrado implementar prácticas de manejo de cosecha, post cosecha y control de calidad en la última campaña
PRODUCTO 3.1	Beneficiarios de cacao y sus organizaciones con competencias técnicas fortalecidas implementan un plan de comercialización de cacao	180 beneficiarios implementan un plan de comercialización desde el primer año de ejecución del proyecto. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a los productores que han permitido implementar un plan de comercialización	180 personas	0	180 productores que han sido capacitados permiten implementar un plan de comercialización

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
		01 cooperativa implementa 01 plan de comercialización en el primer año de ejecución del proyecto.	Hace referencia a la cooperativa que implementa un plan de comercialización	01 cooperativa	0	01 cooperativa (COOPAIDI) cuenta con un plan de comercialización
PRODUCTO 3.2	Beneficiarios de cacao y sus organizaciones acceden a infraestructura y logística de comercialización	150 beneficiarios acceden a infraestructura para acopio y comercialización de cacao. 50 al primer año, 120 al segundo año y 150 al tercer año de ejecución del proyecto.	Se refiere a los productores que acceden a infraestructura de acopio y comercialización de cacao	150 personas	0	127 acceden a infraestructura para el acopio y comercialización de cacao directamente al estar asociados
		01 cooperativa brinda servicios de acopio, control de calidad y comercialización desde el primer año de ejecución del proyecto.	Hace referencia a la cooperativa que brinda servicios de acopio, control de calidad y comercialización	01 cooperativa	0	01 cooperativa (COOPAIDI) brinda servicio de acopio, control de calidad y comercialización
PRODUCTO 3.3	Beneficiarios de cacao amplían su acceso al mercado en mejores condiciones	306.9 toneladas de cacao comercializados por 180 productores al finalizar el proyecto. 33 en el primer año, 148.5 al segundo año y 306.9 al tercer año de ejecución del proyecto (158.40 a partir del tercer año).	Hace referencia a las toneladas de cacao comercializado por los productores	307 toneladas	15.72 TM	Aprox. 220 TM
		01 cooperativa comercializa de manera organizada el	Hace referencia a la cooperativa que	01 cooperativa	0	01 cooperativa (COOPAIDI)

TIPO	OBJETIVO	INDICADORES DE MARCO LÓGICO	DEFINICIÓN OPERATIVA	META	ESTUDIO DE LÍNEA DE BASE	ESTUDIO DE EVALUACIÓN FINAL
		cacao, a partir del primer año de ejecución del proyecto.	comercializa de manera organizada el cacao			comercializa principalmente el cacao de sus socios

Fuente: Instrumentos de EF aplicado por IDER-CV a productores del proyecto C-15-30, financiado por FONDOEMPLEO. Marzo 2020.  
Elaboración: Propia

  
**IDER - CV**  
 Jorge Enrique Paredes León  
 DIRECTOR EJECUTIVO

#### 4.2.1. Indicadores a nivel de fin

**Finalidad:** Contribuir a la mejora de la calidad de vida de productores(as) dedicados(as) a la producción de cacao en la provincia de Tambopata - Madre de Dios.

#### **Porcentaje de productores de cacao que logran mejoras en su calidad de vida**

**Indicador 1:** 70% de productores de productores tienen una mejora en su calidad de vida con apoyo del proyecto.

**Meta:** 126 personas

**Resultado de Línea de Base:** Se espera ser evaluado luego de la ejecución del proyecto, en esta etapa inicial de ejecución, es 0%.

**Resultado de Evaluación Final:** 111 (66,7%) productores proyectan a mejorar su calidad de vida producto de su participación en el proyecto.

Un indicador a nivel de fin según la metodología del marco lógico, se espera poder llegar a alcanzarlo en una etapa post proyecto. Dado que cualquier tipo de intervención contribuye a lograr su fin, pero difícilmente a alcanzarlo con solo una intervención.

Ello se observa en el contenido del indicador que hace referencia a mejorar la calidad de vida de los productores, lo cual resulta un enunciado genérico que podría estar relacionado a diversas variables. Es así que, calidad de vida no solo refiere al aspecto económico, salud, educación, sino también a un aspecto de inclusión. En ese contexto, la propuesta técnica no definió claramente lo que contemplaba como calidad de vida, además de considerar muy pronto para poder ser medido, pero que podría hacerse la interpretación general de lo que comprende y de esta forma colocar un valor que relativamente y de manera general represente dicho indicador.

Por tanto, se ha considerado que los 111 productores que logran obtener una rentabilidad neta monetaria positiva producto de su cosecha y comercialización en la última campaña, se proyectan a mejorar su calidad de vida, considerando que de alguna forma el proyecto ya ha logrado generarle beneficios económicos tangibles y que además ha servido para cubrir necesidades básicas como vivienda, salud y



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

educación según lo manifestado por ellos en la encuesta sobre el uso que dieron a sus ingresos disponibles.

#### **4.2.2. Indicador a nivel de propósito**

**Propósito:** Productores y productoras de cacao han mejorado sus niveles de ingresos netos en la provincia de Tambopata - Región Madre de Dios.

#### **Número de productores capacitados que aplican conocimientos adquiridos**

**Indicador 1:** 180 productores capacitados aplican conocimientos adquiridos al finalizar el proyecto. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto.

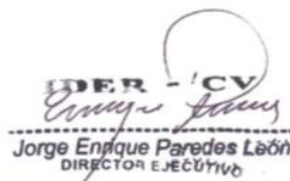
**Meta:** 180 personas

**Resultado de Línea de Base:** El 17,6% (32) de los beneficiarios manifiestan haber recibido capacitaciones con anterioridad a la ejecución del proyecto C15-30.

**Resultado de Evaluación Final:** 180 (100%) productores indican haber recibido capacitación y/o asistencia técnica por el proyecto, aplicando los nuevos conocimientos en sus parcelas.

Con la ejecución del proyecto los 180 beneficiarios seleccionados, ahora productores del cultivo de cacao han recibido capacitación y asistencia técnica en diversos temas, como poda, abonamiento, cosecha, post cosecha, herramientas de gestión, manejo de plagas y enfermedades, entre otros. Haciendo posible que puedan manejar sus parcelas y donde la producción será canalizada a través de los centros de acopio de la cooperativa COOPAIDI, directamente con COOPAIDI o a través de otros canales de comercialización.

Asimismo, la aplicación de conocimiento también va de la mano con la implementación de las normas de producción orgánica (NPO) y el sistema de control de acopio, que aseguran el proceso y obtención de un cacao de calidad según los requerimientos del mercado y proyectados por el proyecto<sup>29</sup>.



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>29</sup> Fermentado mayor a 70%, humedad entre 7 a 8% y calibre de 80 a 85 pepas por 100 gramos.

## **Número de empleos generados por la producción de cacao**

**Indicador 2:** Se incrementan los empleos permanentes de 27 a 47 al finalizar el proyecto.

**Meta:** 47 puestos de trabajo

**Resultado de Línea de Base:** De la situación inicial del proyecto se determinó un nivel de 20 empleos existentes, equivalente a 5 467,75 jornales remunerados en la actividad productiva de cacao.

**Resultado de Evaluación Final:** 24 empleos remunerados, equivalentes a 6 379,91 jornales remunerados en la actividad productiva de cacao.

La mano de obra remunerada en la última campaña anual se ha incrementado en comparación a la situación previa al inicio del proyecto. Sin embargo, esta no ha sido considerable llegando cubrir la meta en un 51,1%, debido a que los productores usaron en su mayoría mano de obra no remunerada para trabajar sus parcelas y producción de cacao, incluyendo básicamente a familiares para realizar este trabajo. De este modo, podrían ahorrar y a la vez generar solo una fuente de ingresos, que pondría al cultivo de cacao como un cultivo familiar, donde la familia integralmente está involucrada en la producción de este producto.

## **Número de productores que incrementan sus ingresos netos con la producción de cacao**

**Indicador 3:** 180 productores incrementan sus ingresos netos de S/.196,90 a S/.2 327,05 por ha, de cacao en plena producción al finalizar el proyecto.

**Meta:** 180 personas

**Resultado de Línea de Base:** La situación actual del nivel de ingreso neto monetario promedio, es de S/. -138,99 por ha. para un número de 46 productores que han iniciado el proceso de comercialización.

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Resultado de Evaluación Final:** Se estima que 45 (25%) productores registrarían un ingreso neto monetario mayor a S/. 2 327,05 soles, para una hectárea.

El saldo negativo al inicio del proyecto se debió a que las plantas de cacao eran nuevas y de reciente producción en la zona. Ahora en la última campaña del proyecto, al haber sembrado e incrementado el número de productores que se dedican al cultivo de cacao, se estima que 45 productores que llegaron a cosechar y comercializar su cacao en baba y/o grano seco a través de la COOPAIDI u otros canales; lograrían obtener para una hectárea un ingreso neto monetario mayor a S/. 2 327,05 soles en la última campaña.

En tal sentido si compararnos la cantidad e ingreso neto por hectárea establecido como meta con el resultado final, se estima que el 25% (45) de los productores cumpliría la meta, mientras que un 36,9% (66) de los productores registraría un ingreso por debajo de la meta, un 26,5% (48) registraría un saldo no positivo y el 11,6% (21) no registro ingresos debido a que aún las parcelas se encontraban en proceso de producción (no habiendo cosechado aún). Por tanto, es pertinente evaluar cual sería la situación en la siguiente campaña; donde el equipo técnico proyecta que se tendrá una mayor producción de cacao, logrando probablemente que el 100% de los productores llegue a alcanzar la meta establecida.

#### **4.2.3. Indicador a nivel de componente**

**COMPONENTE 1:** Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial.

#### **Número de Comités de una Cooperativa que aplican adecuadamente sus herramientas de gestión**

**Indicador 1:** 01 Cooperativa con sus 05 comités, aplica adecuadamente sus herramientas de gestión (ROF, plan de trabajo, rendición de cuentas y rendición de la gestión), a partir del segundo año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 01 cooperativa con 05 comités

**Resultado de Línea de Base:** En la situación inicial del proyecto, antes de su ejecución se determinó que existen 3 comités de productores constituidos, no con la vitalidad que tiene la



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

*Cooperativa en el manejo de herramientas de gestión organizacional y comercial.*

**Resultado de Evaluación Final:** *Al final del proyecto 01 cooperativa con sus 05 comités, aplica las herramientas de gestión trabajadas y manejadas durante la ejecución del proyecto.*

De las entrevistas efectuadas a los integrantes del equipo técnico del proyecto y las fichas de observación aplicadas a los beneficiarios, se determinó al inicio de ejecución del proyecto que existían 3 Comités de Productores conformados (Mavila, Las Piedras y Laberinto), pero no con la vitalidad de gestión como para organizar de una mejor forma oferta productiva del cacao, situación que buscaban los gestores el proyecto podía fortalecer al dotarles de herramientas de gestión organizacional y comercial; reconociéndose así la existencia y vitalidad de la cooperativa COOPAIDI.

Ahora finalizado el proyecto, se identifica que se cuenta con una cooperativa denominada COOPAIDI que a través de sus directivos han mejorado la gestión de su organización y sus comités que se encuentran ubicados en Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría - Mavila, Planchón y Puerto Lucerna. Lugares donde también se realiza el acopio del cacao para a través de la cooperativa pueda ser comercializado. Así también, los líderes de la Cooperativa han aplicado todas las herramientas de gestión, con el objetivo de poder hacer más transparente la gestión y sobre todo tener u orden en la administración.

### **Número de productores capacitados que conforman comités de gestión**

**Indicador 2:** *180 productores capacitados conforman comités de gestión, al segundo año de ejecución del proyecto.*

**Meta:** *180 personas capacitadas*

**Resultado de Línea de Base:** *En la situación inicial del proyecto, 3 Comités de productores constituidos serán recompuestos y otros 2 nuevos creados con la participación de los beneficiarios del proyecto, capacitados.*

**Resultado de Evaluación Final:** *127 productores capacitados son socios de la cooperativa COOPAIDI y conformar parte de los 05 comités de gestión establecidos con el proyecto.*

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



De las entrevistas efectuadas a los integrantes del equipo técnico del proyecto y las fichas de observación aplicadas a los beneficiarios durante la línea de base, se tomó conocimiento que existían 3 Comités de productores con poca composición de integrantes, por lo que los gestores del proyecto plantean recomponer y fortalecer su composición con nuevos beneficiarios, capacitados en gestión organizacional y comercial.

Después de haber culminado la intervención, por las entrevistas realizadas y la encuesta aplicada a la muestra de productores, se ha estimado que los productores que pertenecen a una Cooperativa y han conformado un comité de gestión, en este caso socios de la COOPAIDI son 127. Sin embargo, se espera que en el corto plazo puedan incorporarse más productores a esta cooperativa.

## **COMPONENTE 2: Mejora sostenible de la productividad/calidad del cacao**

### **Número de productores que incrementan el rendimiento de cacao al finalizar el proyecto**

**Indicador 1:** 180 productores incrementan el rendimiento de cacao de 400 kl a 800 kl /ha., al finalizar el proyecto. El primer año a 600 kl /ha el segundo año a 700 kl/ha y el tercer año a 800 kl /ha

**Meta:** 800 kg/ha. de cacao

**Resultado de Línea de Base:** El estudio determinó un nivel promedio de 207,21 kg/ha de cacao y un número de 46 productores del total de la población beneficiaria, con producción cosechada y vendida.

**Resultado de Evaluación Final:** El rendimiento por hectárea para 159 productores que cosecharon cacao en la última campaña anual es de 467,30 Kg/ha.

Del total de productores a participar del proyecto se identificó cuando se realizó la línea de base que, un número de 46 productores con cosecha y comercialización de su producción, cuyo rendimiento promedio fue de 207,21 kg/ha al año muy por debajo del nivel base propuesto en el proyecto de 400 kg/ha.



DER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

En tal sentido, al realizar la estimación para la evaluación final sobre el rendimiento en la última campaña promovida por el proyecto, se estima en base a la información proporcionada por los productores que, para una hectárea 159 productores lograrían alcanzar un promedio de 467,30 Kg/ha. Lo cual da a conocer que no se ha logrado cumplir la meta establecida, posiblemente debido a que no todas las hectáreas se encuentran en su plenitud de producción, esperando que en la siguiente campaña el rendimiento mejore dado que al tercer y cuarto año de edad productiva las plantaciones de cacao pueden alcanzar su máxima producción y estabilidad.

**Número de unidades productivas que mejoran con el manejo técnico del cacao, al finaliza el proyecto**

**Indicador 2:** 180 unidades productivas mejoran el manejo técnico del cacao (control de malezas, MIP, podas, abonamiento, cosecha y postcosecha), al finalizar el proyecto.

**Meta:** 180 personas

**Resultado de Línea de Base:** El estudio tiene identificado un número de 32 (18%) productores que hacen uso de técnicas de manejo productivo del cacao, en tanto que 148 (82%) manifiestan desconocer. Se espera ser evaluado luego de la ejecución del proyecto su impacto en las unidades productivas, en esta etapa inicial de ejecución, es 0%.

**Resultado de Evaluación Final:** El término del proyecto se ha identificado que 180 productores en sus unidades productivas (parcela) manejan técnicamente su cacao, producto de haber recibido las capacitaciones y asistencias técnicas.

De las visitas efectuadas con ayuda de las fichas de observación a productores de cacao y las encuestas aplicadas, se determinó en sus datos expandidos al conjunto de la población beneficiaria en la línea de base, que el 18% (32 productores) manifiestan si haber recibido asistencia técnica en la última campaña agrícola y un 82% (148 productores) responden no haber recibido.

Mientras que, al término del proyecto, en la última campaña anual promovida por el proyecto se ha estimado que 180 productores han sembrado cacao en sus parcelas y manejan técnicamente el cultivo



DER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

de cacao, al haber participado de las capacitaciones donde aprendieron a hacer poda, abonamiento, control de malezas, cosecha y postcosecha entre otras buenas prácticas para el manejo del cacao.

### **COMPONENTE 3: Mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la comercialización**

#### **Cantidad de toneladas de cacao comercializados**

**Indicador 1:** 306.9 toneladas de cacao comercializados por 180 productores al finalizar el proyecto. 33 en el primer año, 148.5 al segundo año y 306.9 al tercer año de ejecución del proyecto (158.40 a partir del tercer año).

**Meta:** 306.9 toneladas

**Resultado de Línea de Base:** La situación encontrada fue un nivel de 15,72 TM/año en 46 productores que cosechan y venden cacao.

**Resultado de Evaluación Final:** En base a la información proporcionada por los productores de cacao que cosecharon en la última campaña anual, se ha estimado un total de 134,20 TM/año comercializado de cacao por 159 productores.

Del análisis estadístico de las encuestas, en la línea de base se observó que, de la muestra de los 35 beneficiarios con producción vendida en la campaña anterior e inicio de la ejecución del proyecto, extrapolado a un número de 46 productores con nivel de producción promedio de 207,21 kg/año por productor, dio un resultado de 15 716,91 Kg/año equivalente a 15,72 TM/año.

Por otra parte, ahora al realizar la estimación de la cantidad comercializada de cacao en la última campaña promovida por el proyecto, se obtiene que se llegó a comercializar 134,20 TM/año, dado que aún hay parcelas que se encuentran en plena producción y se está esperando que para la siguiente campaña el rendimiento pueda mejorar. Teniendo en cuenta que, al tercer y cuarto año de edad productiva, el cultivo de cacao llega a alcanzar su máxima producción. Haciendo posible tener mayor cantidad de cacao a ser comercializado a través de la COOPAIDI o por otro canal.



IDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

## **Unidad empresarial con centros de acopio que facilitan la comercialización de los productores**

**Indicador 2:** 01 Cooperativa con centros de acopio implementados facilitan la comercialización del 60% de productores a partir del segundo año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 01 cooperativa

**Indicador de Línea de Base:** No existen centros de acopio equipados e implementados en cada uno de los Comités a potenciarse 3 existentes y 2 a crearse, para que faciliten la comercialización del cacao.

**Resultado de Evaluación Final:** En base a la información proporcionada por los productores de cacao, se ha identificado la existencia de 01 cooperativa con centros de acopio donde los productores comercializan su cacao.

De las entrevistas efectuadas al equipo técnico del proyecto y de las fichas de observación aplicadas a los beneficiarios, así como de los informes producidos por el proyecto. Se ha identificado que se ha consolidado 01 Cooperativa denominada COOPAIDI que acopia la producción de cacao de sus socios y de otros productores que no son aún socios de la cooperativa. Ello a través de sus 05 centros de acopio distribuidos estratégicamente en Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría - Mavila, Planchón y Puerto Lucerna.

### **4.2.4. Indicador a nivel de productos**

#### **PRODUCTO 1.1: Beneficiarios seleccionados**

**Indicador 1:** 190 beneficiarios seleccionados al tercer mes de ejecución del proyecto

**Meta:** 190 personas

**Resultado de Evaluación Final:** En base a la información recopilada de los informes de proyecto se estima que se llegaron a seleccionar 190 beneficiarios potenciales para el proyecto.

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

## **PRODUCTO 1.2: Beneficiarios de cacao capacitados gestionan empresarialmente sus unidades productivas de cacao**

***Indicador 2:** 180 productores de cacao cuentan con herramientas de gestión empresarial. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto*

***Meta:** 180 personas*

***Resultado de Evaluación Final:** En base a la información recopilada por la encuesta a agricultores, se estima que 102 productores aún mantienen la práctica de registros de sus costos de producción que corresponden el tema de herramientas de gestión empresarial promovido por el proyecto.*

Para el caso de los que no mantienen la práctica de manejo de herramientas de gestión, como llevar sus registros costos de producción, se infiere que puede estar condicionado a que no ha sido costumbre hacerlo antes de participar en el proyecto. Así como, a que cerca del 43% de productores tiene un nivel de instrucción de hasta primaria incompleta, siendo posiblemente un factor que estaría limitando hacer este trabajo.


## **PRODUCTO 1.3: Beneficiarios de cacao y organizaciones acceden a servicios de apoyo a la gestión productiva y comercial**

***Indicador 3:** 180 beneficiarios conocen herramientas de gestión adecuadas para su organización (ROF, plan de trabajo, registros de ingresos y egresos, rendición de cuentas, rendición de la gestión). Al tercer año de ejecución del proyecto.*

***Meta:** 180 personas*

***Resultado de Evaluación Final:** Al término del proyecto se registra que 160 productores tienen un mayor conocimiento del estatuto, ROF, rendición de gestión, entre otros. Según la información reportada en los documentos de proyecto.*

Esto permite observar que se ha presentado un resultado positivo a considerar relevante, aunque no se haya cumplido la meta, considerando que antes de la participación de los productores en el proyecto no era frecuente hablar sobre temas de gestión.



**IBER-ICV**  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Indicador 4:** 20 líderes de una cooperativa y 05 comités aplican herramientas de gestión de su organización (ROF, plan de trabajo, registros de ingresos y egresos, liquidación de compras, rendición de cuentas, rendición de la gestión). 05 al primer año, 18 al segundo año y 20 al tercer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 20 personas

**Resultado de Evaluación Final:** El proyecto ha generado capacidades en 20 líderes de la cooperativa (COOPAIDI) y en sus 05 comités de gestión, que aplican las herramientas de gestión de su organización.

Donde los comités se encuentran ubicados en Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría - Mavila, Planchón y Puerto Lucerna. Lugares donde también se realiza el acopio del cacao para a través de la Cooperativa pueda ser comercializado.

**Indicador 5:** 165 beneficiarios acceden a un servicio implementado por la cooperativa (venta de insumos), a partir del segundo año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 165 personas

**Resultado de Evaluación Final:** Se estima que al término del proyecto 165 productores acceden a un servicio ofertado por la Cooperativa como el acopio de cacao, control de calidad y comercialización.

Donde el cacao es recopilado en los diferentes puntos que se encuentran en Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría - Mavila, Planchón y Puerto Lucerna.

## **PRODUCTO 2.1: Beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas para el manejo del cacao**

**Indicador 6:** 180 productores implementan mejoras en sus parcelas respecto al manejo del cultivo de cacao. (Injertación, MIP, podas, abonamiento, propagación y aplicación de microorganismos eficientes). 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto.



IDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Meta:** 180 personas

**Resultado de Evaluación Final:** Al término del proyecto se ha identificado que 180 productores en sus unidades productivas (parcela) han implementado mejoras en sus parcelas respecto al manejo del cultivo de cacao.

El resultado se debe en gran medida a que los productores participaron de las capacitaciones y asistencias técnicas, donde aprendieron buenas prácticas para el manejo del cultivo de cacao entre las cuales destacan la poda, abonamiento, control de malezas, cosecha y postcosecha.

### **PRODUCTO 2.2: Unidad productiva con potencial para la producción del cacao mejorada**

**Indicador 7:** 198 has. con manejo técnico del cacao (control de malezas, MIP, podas, abonamiento, manejo de sombra). 83 al primer año, 165 al segundo año y 198 al tercer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 198 ha

**Resultado de Evaluación Final:** En base a la información recopilada del informe de gestión del proyecto, para el valor de este indicador se estima que 198 ha de cultivo de cacao cuentan con manejo técnico del cultivo.

El resultado es consecuencia principalmente al continuo desarrollo de los talleres de capacitación, visitas técnicas grupales, personalizadas y asistencias técnicas a cargo del personal técnico especializado del proyecto.

### **PRODUCTO 2.3: Beneficiarios de cacao obtienen productos que responden a las exigencias del mercado destino**

**Indicador 8:** 165 productores implementan prácticas de manejo de cosecha, post cosecha (fermentado y secado) y control de calidad del cacao. 40 al primer año, 110 al segundo año y 165 al tercer año de ejecución del proyecto.

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

**Meta:** 165 personas

**Resultado de Evaluación Final:** Se estima que para la última campaña productiva del proyecto 159 productores han logrado implementar prácticas de manejo de cosecha, postcosecha y control de calidad.

Es resultado considera a los productores que en la última campaña llegaron a obtener una producción de cacao, mientras que el resto todavía se encontraba en proceso de producción, condicionado regularmente por factores como el climatológico y la edad de las plantas.

**PRODUCTO 3.1: Beneficiarios de cacao y sus organizaciones con competencias técnicas fortalecidas implementan un plan de comercialización de cacao**

**Indicador 9:** 180 beneficiarios implementan un plan de comercialización desde el primer año de ejecución del proyecto. 75 al primer año, 150 al segundo año y 180 al tercer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 180 personas

**Resultado de Evaluación Final:** Al término del proyecto 180 productores que han sido capacitados permiten implementar un plan de comercialización.

**Indicador 10:** 01 cooperativa implementa 01 plan de comercialización en el primer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 01 cooperativa

**Resultado de Evaluación Final:** 01 cooperativa (COOPAIDI) cuenta con un plan de comercialización

Dentro del plan se organiza e implementa los centros de acopio, el cual se encuentra a cargo de un líder articulador capacitado en manejo técnico del cultivo de cacao, cosecha, postcosecha y manejo de herramientas de gestión.

**PRODUCTO 3.2: Beneficiarios de cacao y sus organizaciones acceden a infraestructura y logística de comercialización**



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



**Indicador 11:** 150 beneficiarios acceden a infraestructura para acopio y comercialización de cacao. 50 al primer año, 120 al segundo año y 150 al tercer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 150 personas

**Resultado de Evaluación Final:** Al término del proyecto se estima por la información brindada por los productores que 127 productores tienen la posibilidad de acceder a la infraestructura para el acopio y comercialización de cacao de manera directa, al encontrarse asociados a la COOPAIDI.

**Indicador 12:** 01 cooperativa brinda servicios de acopio, control de calidad y comercialización desde el primer año de ejecución del proyecto.

**Meta:** 01 cooperativa

**Resultado de Evaluación Final:** 01 cooperativa (COOPAIDI) brinda el servicio de acopio, control de calidad y comercialización.

### **PRODUCTO 3.3: Beneficiarios de cacao amplían su acceso al mercado en mejores condiciones**

**Indicador 13:** 306.9 toneladas de cacao comercializados por 180 productores al finalizar el proyecto. 33 en el primer año, 148.5 al segundo año y 306.9 al tercer año de ejecución del proyecto (158.40 a partir del tercer año).

**Meta:** 307 toneladas

**Resultado de Línea de Base:** La situación encontrada fue un nivel de 15,72 TM en 46 productores que cosechan y venden cacao.

**Resultado de Evaluación Final:** Al término del proyecto se estima en base a la información proporcionada por los productores de cacao que cosecharon en la última campaña anual, que se ha comercializado un total de 134 TM que, sumado a lo reportado en el informe de cierre para el primer y segundo año, 26,6 TM y 59,2 TM, se estima una comercialización de 220 TM.

  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

La producción total en la última campaña alcanza este nivel dado que aún hay parcelas que se encuentran en plena producción y se espera que en la siguiente campaña el rendimiento mejore considerando que, al tercer y cuarto año de edad productiva, el cacao llega a alcanzar su máxima producción.

**Indicador 14:** *01 cooperativa comercializa de manera organizada el cacao, a partir del primer año de ejecución del proyecto.*

**Meta:** *01 cooperativa*

**Resultado de Evaluación Final:** *Al final del proyecto se tiene una cooperativa (COOPAIDI) que comercializa principalmente el cacao de sus socios de manera organizada.*

### **4.3. Análisis de los criterios de evaluación**

#### **4.3.1. Pertinencia**

El proyecto tiene como propósito el incremento del ingreso neto de las familias productoras de cacao en la provincia de Tambopata, Madre de Dios. Para tal propósito, la estrategia del proyecto se centra en tres componentes, mejora de las competencias de los beneficiarios de cacao y sus organizaciones para la gestión empresarial, mejora sostenible de la productividad de cacao y mejora de las competencias de los beneficiarios y sus organizaciones para la comercialización. Identificados a través de la aplicación de la metodología de marco lógico<sup>30</sup>.

Ello tras haber identificado la ODEINS al cacao, como una oportunidad de desarrollo para las familias de las zonas del distrito de Laberinto y Las Piedras, en colaboración como institución asociada a la COOPAIDI, sumado a que la demanda actual y potencial al momento de presentar el proyecto visualizaba a un mercado de compradores no solo nacionales sino también internacionales. Donde el porcentaje de participación del cacao peruano en el mercado europeo se había incrementado del 2013 al 2014, llegando incluso al 1771% de variación porcentual.



ODEINS - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>30</sup> Donde se recomienda que, la propuesta técnica incorpore una matriz de operacionalización del indicador, que conceptualice la definición de las palabras claves, así como el método de medición. Ello con el objetivo de unificar criterios para la institución ejecutora, el gestor de proyectos de FONDOPLEO encargado del seguimiento, así como para el área encargada de promover las evaluaciones.

Como demanda específica, la propuesta de proyecto señalaba como potencial empresa compradora de cacao en Madre de Dios a la empresa exportadora SUMAQAO S.A.C. que compraba miles de toneladas de cacao de diversas zonas del país, la misma que durante el 2015 llegó a comprar en Madre de Dios 30 toneladas de cacao. Estando dispuesto a comprar hasta 180 toneladas por año y más, a precio vigente de mercado, bajo condiciones de calidad, oportunidad y presentación que se llegó a especificar en la carta de intención de compra presentada a FONDOEMPLEO en la etapa de concurso.

Para poder desarrollar este proyecto, la ODEINS llegó a establecer en su propuesta aprobada por FONDOPLEO, como criterio de selección de beneficiarios a personas con las siguientes características<sup>31</sup>.

- Mayor de 18 años
- Contar con áreas instaladas de Cacao, como mínimo 0.5 hectáreas.
- Tener disponibilidad y compromiso para implementar en sus terrenos las prácticas desarrolladas durante la ejecución del proyecto.
- Tener disponibilidad y compromiso para asistir a todas las actividades programadas por el proyecto
- Que tenga disponibilidad de mano de obra ya sea familiar o contratado para implementar las prácticas de manejo del cultivo. Entre los principales criterios.

Asimismo, estableció como riesgos del proyecto la poca disponibilidad de recursos, mano de obra, insumos, la fluctuación del precio, los cambios climáticos por el fenómeno del niño y conflictos sociales.

En tal sentido, al analizar la pertinencia del proyecto financiado por FONDOEMPLEO y ejecutado por la ODEINS con su socio la COOPAIDI. Se observa en líneas generales que la propuesta técnica responde a una real oportunidad identificada y que se adecua a las características ambientales de la zona de intervención, lo que se prevé puede mantener el desarrollo y manejo del cultivo en el largo plazo.

Adicionalmente, el involucramiento de actores externos que contribuyeron al proyecto, como Sierra y Selva exportadora a través de recomendaciones sobre aspectos de comercialización y calidad del producto, así como, el haber asignado un gestor de negocios



ODEINS  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

---

<sup>31</sup> Propuesta técnica de Proyecto C-15-30 aprobado por FONDOEMPLEO.

para que ayude a comercializar el cacao y trabajar la certificación orgánica; dio ventajas, así como la planificación que está en proceso para llegar a obtener la certificación en comercio justo<sup>32</sup>. O actores externos como SENASA, que también contribuyeron al proyecto a través de capacitaciones sobre el tema sanitario, específicamente en lo referido al manejo integral de control de plagas y enfermedades; o a través de la fiscalización de productos orgánicos, donde se llega a verificar que el producto orgánico (Cacao orgánico) este cumpliendo las normas de producción orgánica establecidas. Evidencia que se ha dado una articulación favorable durante la ejecución del proyecto.

Asimismo, actores externos como la Municipalidad Distrital de Las Piedras que ha visto con buena expectativa el poder apoyar a los productores del proyecto. Ello dado que, el alcalde indica que ha firmado un convenio con el MINAGRI, con la finalidad de poder participar de algún proyecto con asociaciones de productores que puedan ser ingresados al PROCOMPITE, AGROIDEAS, Sierra y Selva Exportadora u otros programas<sup>33</sup>. Permiten observar que se está pensando en acciones post proyecto.

Por consiguiente, todo ello hace visualizar que la propuesta ha tenido un grado de viabilidad aceptable y que ha generado cambios positivos que, incluso dada la naturaleza del producto promovido, puede en las siguientes campañas continuar registrando efectos sobre los productores. Esto a pesar de haber tenido ciertas limitaciones al inicio debido a que, la mayoría de productores no había tenido experiencia en el cultivo de cacao, lo que demandó un mayor apoyo y seguimiento para este grupo de productores por parte de los técnicos, con la finalidad de facilitar un adecuado manejo de su parcela.

#### **4.3.2. Eficacia**

##### ***Desde la mirada de los productores beneficiarios***

Los productores consideran que el cultivo de cacao promovido por el proyecto en línea generales ha sido rentable, dado que les permitió obtener ingresos y cubrir de esta forma sus necesidades más prioritarias como alimentación, salud y educación para sus hijos. El manejo del cacao para ellos ha significado una oportunidad, que les ha agradado en cada una de sus etapas, el tema de promoción, la parte técnico productiva, el proceso de cosecha y



DER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

<sup>32</sup> Entrevista al Ing. Javier Díaz Viteri, Jefe de Sede de Sierra y Selva Exportadora – Madre de Dios.

<sup>33</sup> Entrevista al alcalde de las piedras

postcosecha, el tema de mercado, así como todas las acciones que les ha permitido conocer el sembrío de cacao y su manejo técnico. Obteniendo como resultado que consideren que su producción haya sido buena y que les ha significado un cambio que representa un camino hacia una mejora en su condición de vida, esperando poder recibir más apoyo por parte de FONDOEMPLEO para poder ampliar su producción de cacao.

### ***Desde la mirada del equipo técnico del proyecto***

Para el equipo técnico del proyecto, el proyecto ha tenido un buen impacto, para ellos los objetivos se han cumplido más de lo que se había propuesto en un inicio, la comercialización del cacao de los productores ha sido buena, además de haberse logrado implementar todo lo necesario para la certificación orgánica. Ello pese a las dificultades, en el caso de las sequías y las altas precipitaciones prolongadas en el mes de invierno que retraso el cumplimiento de las actividades pero que al final llegó a desarrollarse.

Para el jefe del proyecto, las actividades que influenciaron para obtener estos resultados fueron la asistencia técnica personalizada y las capacitaciones grupales en cada zona, donde para no movilizar mucho a los agricultores, se programó que las capacitaciones sean por sector. A ello se suma que el precio de cacao para el jefe de proyecto ha subido ya que, en abril del 2019 se cotizaba a S/. 5,0 soles el kilogramo, llegando a cotizarse posteriormente hasta S/. 6.80 el kilogramo, lo que motivo a los productores.

Asimismo, la metodología de Escuelas de Campo (ECAs), aprender haciendo. Ha tenido como contenido más práctica que teoría, donde las capacitaciones fueron grupales y/o individuales, adecuándose a los horarios de los productores a fin de que asistan en su totalidad a las capacitaciones. De otro lado, respecto a las asistencias técnicas tenían como enfoque a toda la familia del productor, incluido esposa e hijos, lo que permitió que toda la familia se involucre en la actividad.

Sobre la estrategia de gestión empresarial; esta fue compleja, pero se logró, encontrándose ahora la COOPAIDI trabajando por su propia cuenta y con intención de construir su local propio y continuar creciendo. Sin embargo, será necesario en adelante sensibilizar aún más a los productores dado que no todos han incorporado la práctica de registrar sus costos de producción de todas las actividades que realizan.



**FONDOEMPLEO**  
*Jorge Enrique Paredes León*  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

En relación a la comercialización, el equipo técnico indica que el éxito se debe a la calidad del Cacao libre de impurezas y a que el volumen viene incrementándose, atrayendo compradores privados.

### ***Desde la mirada de la organización fortalecida con el proyecto***

Según los representantes de la COOPAIDI, las ventajas que ha conseguido al participar del proyecto han sido básicamente el aprendizaje, mejora de su economía y el haber generado trabajo para sus familias.

Por otra parte, las capacitaciones nuevamente han sido el centro, consideran que han podido ser entendibles acorde a su nivel de instrucción, dado que ellos mismo reconocen su limitada formación. Pero que las personas encargadas de las capacitaciones han sabido manejar haciendo accesible la comprensión de los temas que, permitió al final puedan fortalecer sus conocimientos sobre el manejo de cacao.

Sobre las asistencias técnicas, consideran ha sido muy importantes para el manejo de la Cooperativa y también en cuanto a la producción, identificación de enfermedades, cosecha y postcosecha, todo eso los ha ayudado. Esperando que FONDOEMPLEO pueda continuar apoyándolos y fortaleciéndolos.

En relación a sus ingresos, estos han mejorado debido al proyecto y esperan puedan con el tiempo mejorar más, dado que las plantaciones producen más con el paso de los años y de esta forma acopiar una mayor cantidad de cacao que, se aprovecharía teniendo en cuenta que hay más solicitudes de producto y que se ha sido posible hacer el proceso para la certificación orgánica, lo que atraería a más interesados<sup>34</sup>.

### ***Desde la mirada de las instituciones públicas relacionadas al sector***

Para el jefe de la sede de Sierra y Selva Exportadora de Madre de Dios, considera que el principal tema abordado por el proyecto ha sido fortalecer la cadena productiva del cacao con los productores, donde que han participado conjuntamente en algunas acciones y en la cual también estuvo involucrado el SENASA por intermedio de capacitaciones en temas de control de plagas y enfermedades.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

---

<sup>34</sup> A la fecha ya debería contarse con la certificación orgánica, dado que estaba en proceso de entrega por la empresa BIO LATINA.

De otro lado, sobre la integralidad del proyecto para poder lograr los objetivos. Se considera que el proyecto ha sido bueno y ha logrado tener impacto, que se observan por medio de los volúmenes de producción y comercialización que se han tenido los productores, ello también resultado de que los productores sienten que su organización es de ellos, lo que refleja un tema de compromiso para con la incitativa que en medida que exista un mercado donde colocar el cacao, generara una demanda de mano de obra que podrá ser cubierta por la familia, apuntándose a un tema de agricultura familiar.

#### **4.3.3. Eficiencia**

##### ***Desde la mirada de los productores beneficiarios***

Los productores han visualizado este tema, desde el punto de vista de la producción de cacao en baba o grano seco que han tenido, indicando que su volumen de producción de cacao se ha incrementado, señalando también que se han ampliado las parcelas<sup>35</sup>. Para posteriormente comercializar su producción, donde el precio indica algunos de los entrevistados que, si mejoro, otro que se ha mantenido y otros que han bajado, encontrándose que el precio ha sido variable, pero que al final se cotizo en aproximadamente S/. 6,50 soles.

En líneas generales, los beneficiarios materializan los resultados a través de sus ingresos los cuales en la mayoría de casos han tenido un rendimiento positivo, sobre todo en aquellos que anteriormente ya habían manejado el cultivo. Esperando, que en las siguientes campañas puedan mejorar su nivel de producción con todos los conocimientos transferidos y la infraestructura implementada.

##### ***Desde la mirada del equipo técnico del proyecto***

El proyecto ha cumplido con su propósito, que era contribuir a la mejora de los productores, ello dado que este año se ha comercializado más cacao mejorando así el ingreso de los productores. Sin embargo, el camino no ha sido sencillo, pero no se ha gastado más de lo establecido en cuanto al presupuesto, un ejemplo es que con el presupuesto de fertilizantes se pudo conseguir una mayor cantidad de la establecida, porque



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

---

<sup>35</sup> Ello haciendo referencia a los 16 entrevistados.

los precios al por mayor fueron menos. Haciendo posible que se dé a más productores, dado que algunos no estaban dentro del proyecto, pero asistían a las capacitaciones, entonces esos fertilizantes se les dio a manera de premio.

Asimismo, materiales de escritorio como hojas, lapiceros, papelas para las capacitaciones. Se realizaban compras una sola vez cada seis meses, lo que permitía comprar más cantidad y de esta forma se podía apoyar incluso a la cooperativa, ya que ellos no tenían un presupuesto.

En relación a los desembolsos para la ejecución del proyecto, estos han sido realizados en el momento oportuno y utilizados de manera adecuada, inclusive al final del proyecto quedo un saldo que ya no pudo ser utilizado y se devolvió. En líneas generales, consideran que a través de la cooperativa fortalecida van a crecer más, considerando que está constituida legalmente y se encuentra en el régimen Pyme.

#### ***Desde la mirada de la organización fortalecida con el proyecto***

Los representantes de la organización fortalecida consideran que los recursos asignados todavía han sido insuficientes pero necesarios, ha sido un gran paso que FONDOEMPLEO ha dado en Madre de Dios. Las asistencias técnicas, las capacitaciones y el manejo de la organización han sido importantes, pero aún falta salir al mercado internacional y eso es lo que faltaría fortalecer, conocer cómo hacerlo. Por ello, decidieron contratar al término del proyecto al jefe técnico del proyecto para que trabaje en la cooperativa y continúe el proyecto de cacao, haciendo varias actividades e indicando que sus conocimientos serán oportunos.

Ahora sobre las metas programadas, consideran que se han cumplido las metas. Sin embargo, para poder ser más eficientes podría considerarse opciones como instalar riego tecnificado, riego por goteo o por aspersión. Ello considerando, que los cambios climáticos que ocurren a nivel mundial han ocasionado sequías e inclusive incendios. Siendo este un fenómeno que los afecta directamente y que ocasiona que aparezcan algunas enfermedades en el cultivo de cacao. Por lo que consideran importante continuar capacitándose para afrontar estos eventos.

Asimismo, la organización manifiesta que la comercialización del cacao ha ido mejorando año a año, beneficiándose no solo la cooperativa sino los productores.



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO



#### ***Desde la mirada de las instituciones públicas relacionadas al sector***

El principal factor que hizo posible la implementación de este proyecto fue la predisposición de los productores a formar parte de este emprendimiento, sin eso consideran no habría sido posible obtener resultados. Además, hasta antes del proyecto en la zona se dedicaban a las actividades de minería, a la extracción forestal, a la castaña, pero con las restricciones que han ido implementándose se ha vuelto a mirar el campo como una oportunidad.

Por otro lado, para ser más eficientes ellos mencionan que se ha trabajado mucho el tema de fortalecimiento de las organizaciones, pero faltaría aún más capacitar en el tema de manejo de cultivo y las capacidades para el control de plagas, aunque aún no hayan tenido plagas, es necesario que los productores estén preparados. Siendo necesario también, que se comience a formar jóvenes líderes dentro de las organizaciones de los productores.

#### **4.3.4. Sostenibilidad**

##### ***Desde la mirada de los productores beneficiarios***

Los entrevistados indican que sus familias estuvieron de acuerdo en formar parte del proyecto, ello se refleja dado que muchos de los familiares representan la mano de obra no remunerada que se ha utilizado para poder realizar las actividades del manejo del cultivo de cacao en las parcelas. Ello hace visualizar que el cultivo no se ha vuelto una fuente de ingreso del productor sino un medio de ingreso para la familia que se ha involucrado progresivamente, lo cual garantizaría la continuidad del trabajo al ser la fuente principal de ingreso para la familia.

De otro lado, esperan que en la siguiente campaña su producción de cacao pueda aumentar e ir mejorando la condición de vida de su familia. Además, el pertenecer la mayoría a la cooperativa COOPAIDI, pone también en manifiesto el compromiso y continuidad que quieren dar al cultivo de cacao, considerando que ya cuentan con los conocimientos para manejar su parcela y como gestionar sus hectáreas de cacao.

##### ***Desde la mirada del equipo técnico del proyecto***

El proyecto está en condiciones de continuar generando beneficios, para ello la COOPAIDI tiene pensado construir su propio local, asimismo, en la región se va a sacar un proyecto grande y esto permitirá dar continuidad a las asistencias técnicas. Además, con



Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

SENASA se continuará dando capacitaciones a los socios de la cooperativa, pero no a todos los productores que participaron del proyecto.

Por otra parte, hay un proyecto del MINAGRI que recién está saliendo, donde también están involucrados los productores en las capacitaciones e incremento de áreas nuevas. Asimismo, AGROIDEAS está en la zona y viene trabajando con la reconversión, luego PROCOMPITE que también está apoyando en el sector agrícola, en el cultivo de Cacao y Copoazú.

Por otra parte, para el equipo técnico los productores están en la capacidad para ingresar a la cadena de valor, pero no cuentan con suficiente capital que consideran podría ser atendido a través de la Cooperativa, que ya se acercó a la Dirección General Agrícola de Lima, porque hay una resolución que indica que a través de Fondo Agro Perú hay 66 millones para otorgar préstamos directos a pequeños agricultores que están trabajando de manera organizada. Donde luego de establecer una comunicación, han solicitado realizar una reunión a través de la Mesa técnica de cacao de Puerto Maldonado, para articular esfuerzos.

Sin duda, se ha identificado varios canales y medios por donde se podría seguir dando apoyo, consolidando y sosteniendo la iniciativa de proyecto. Por lo que ha resultado oportuno, poder haber mejorado la gestión de los líderes de la cooperativa encargados de la gestión y de comercializar el cultivo de cacao.

### ***Desde la mirada de la organización fortalecida con el proyecto***

Se ha comprado un terreno, para colocar el local de la Cooperativa dado que actualmente la sede con la que se cuenta es alquilada. Se tiene pensado además construir, pero se han quedado sin efectivo por la compra, pero continua en funcionamiento la Cooperativa, por lo que consideran al haberse mantenido en funcionamiento durante cinco años. Una organización que es sustentable donde su principal fortaleza es la unión entre los socios, aunque para poder seguir adelante desearían obtener más capital.

Por ello como mencionó anteriormente el equipo técnico, han buscado nuevas fuentes para obtener financiamiento a través de instituciones del estado que financian proyectos, las cuales actualmente están en proceso de coordinación y que de ser factible contribuirá a mantener la sostenibilidad del trabajo de los todos productores de cacao.



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

### ***Desde la mirada de las instituciones públicas relacionadas al sector***

Los productores a través de su organización deberían articular o establecer una comunicación con PROMPERU o Sierra y Selva Exportadora, que en la práctica con la segunda institución ya han coordinado durante la implementación del proyecto. En consecuencia, el proyecto de cacao ya es conocido por ellos.

El establecer sinergia con estas instituciones puede hacer que los productores puedan ir conociendo otras realidades, por eso hay un tema de participación en feria para que los productores se sientan más motivados, luego regresen y contagien ese animo a todos los demás. Además, para este año a través de Sierra y Selva Exportadora, se han programado participaciones en ferias, misiones comerciales y posiblemente pasantías, así como, culminar el tema de certificación en comercio justo.

Adicionalmente, Sierra y Selva Exportadora aún tiene programado un periodo de intervención con COOPAIDI de dos a tres años más, ello sin duda sumado a todo lo que se ido identificando por los otros actores involucrados en el proyecto harán posible la continuidad de la intervención financiada por FONDOEMPLEO.

## **V. LECCIONES APRENDIDAS**

- Incorporar dentro de una propuesta de esta naturaleza, una matriz de operacionalización del indicador con la finalidad de unificar criterios a nivel de todos los involucrados durante la ejecución y post ejecución del proyecto.
- Resulta importante que para el desarrollo de las capacitaciones y/o asistencias técnicas, se tenga en consideración los horarios disponibles de los beneficiarios, ya que eso hace viable la asistencia y evita un avance de manera dispareja.
- El identificar sectores donde realizar la capacitación, para no movilizar mucho a los beneficiarios resulta favorable y permite continuar con las actividades programadas.
- Cuando un proyecto involucra dentro de sus beneficiarios a personas con un nivel de instrucción bajo, como por ejemplo primaria incompleta. Donde este grupo recibirá capacitación en temas relacionados a gestión empresarial y/o asistencia técnica, debe planificar de antemano que se requerirá dar un mayor seguimiento y



IDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

apoyo para que logren aplicar las buenas prácticas, haciendo posible programar los tiempos de los técnicos y evitar contratiempos.

- Es mejor las capacitaciones prácticas, el acompañamiento y la asistencia técnica personalizada que las capacitaciones que tiene mucho contenido teórico. Las actividades como días de campo y pasantías internas, motivan a ello y permiten intercambiar experiencias exitosas entre los productores, más aún cuando las capacitaciones son guiadas con técnicos con experiencia.
- La motivación y compromiso de todos los involucrados en un proyecto es imprescindible, para identificar otras vías de financiamiento que puedan sumar esfuerzos a un proyecto que viene siendo implementado. Lo que puede traer como resultado conseguir más financiamiento como el que se obtuvo para financiar 23 módulos de postcosecha con apoyo del MINAN+CAF.
- El trabajo de articulación con otros actores que sumen a un proyecto, debe ser continuo en miras de poder asegurar la continuidad de la intervención y generar más impacto post proyecto.
- Es necesario en un proyecto de este tipo, fortalecer más el tema de conocimientos sobre qué acciones tomar ante eventos climatológicos, ello con la finalidad de promover la cultura de mitigación de riesgos y saber dar respuesta de forma independiente.
- Para realizar la fermentación y secado de cacao es necesario que la mayor cantidad de productores cuenten con un módulo de postcosecha, siendo pertinente que este costo sea considerado dentro del presupuesto del proyecto.
- Cuando se realiza evaluaciones sobre intervenciones sociales de línea productiva, donde se considera la valorización de la mano de obra no remunerada para la estimación del ingreso neto total por hectárea. El resultado final se verá afectado dado el aumento de los costos totales, ocasionando una tendencia a disminuir el valor final del indicador (que puede resultar negativo o no). Por tanto, resulta importante también estimar el valor del indicador de Ingreso neto monetario por hectárea, correspondiente solo a los recursos económicos utilizados y obtenidos, para conocer de esta forma el escenario donde solo se toma en cuenta los costos efectivos.



IDER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

## VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. Conclusiones

- La propuesta técnica aprobada por FONDOEMPLEO y ejecutada por ODENIS, en líneas generales responde a una real oportunidad identificada, que se adecua a las características ambientales de la zona de intervención, lo que prevé puede mantener el desarrollo y manejo del cultivo en el largo plazo.
- Cuando se utilice la metodología de marco lógico para el diseño de un proyecto, es conveniente incorporar una matriz de operacionalización del indicador, que defina las variables, las palabras clave que conforman el indicador y la fórmula de cálculo. De tal forma que sea unificado el criterio sobre cómo será medido la meta, sobre todo para conocimiento de los responsables de realizar el seguimiento y monitoreo del proyecto.
- 111 (67%) productores se proyectan a mejorar su calidad de vida producto de su participación en el proyecto. Sin embargo, no han llegado a alcanzar la meta establecida de 126 productores.
- El 100% de los productores beneficiarios del proyecto han recibido capacitación y/o asistencia técnica, lo que les ha permitido aplicar sus conocimientos en sus parcelas de cacao.
- El proyecto ha contribuido a mantener y aumentar de manera no considerable la cantidad de empleos, llegando a generar 24 empleos remunerados en la última campaña anual. Dado que la mayoría de mano de obra fue no remunerada y asumida por los familiares de los productores que trabajaron el cultivo de cacao.
- Se estima que solo 45 productores de los 180 participantes del proyecto, registrarían un ingreso neto monetario mayor a S/. 2 327,05 soles, para una hectárea de cultivo de cacao. No logrando cumplir la meta de 180 productores con este nivel de ingresos.
- El proyecto ha logrado consolidar una Cooperativa (COOPAIDI) con 05 comités ubicados en el centro poblado de Bajo Madre de Dios, Sudadero, Alegría – Mavila, Planchón y Puerto Lucerna. Donde se viene aplicando las herramientas de gestión producto de la capacitación y asistencia técnica promovida por el proyecto.
- El rendimiento para una hectárea de cacao en 159 productores que cosecharon cacao en la última campaña anual promovida, ha alcanzado un estimado de 467,30Kg/ha. Aunque pese que no alcanzo la meta sobre



UDER-ICV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

180 productores, es positivo el avance logrado considerando que en el tercer y cuarto año de edad productiva las plantaciones de cacao pueden alcanzar su máxima producción y estabilidad.

- En la última campaña anual promovida, se estima que se ha comercializado según información de los productores un aproximado de 134,20 TM/año. Ello sin duda a pesar de no haber logrado la meta, significa un logro para el proyecto considerando que al inicio la mayoría no tenía experiencia en el manejo del cultivo de cacao.
- La Cooperativa y sus socios están a la espera de recibir la certificación orgánica por parte de la empresa BIO LATINA que garantizara la calidad de su cacao. Ello gracias que se logró implementar durante la ejecución del proyecto Normas de Producción Orgánica (NPO) y un Sistema Integral de Control de Calidad
- El proyecto ha logrado consolidar en los líderes de la cooperativa el manejo de sus herramientas de gestión para una mejor transparencia y administración de la cooperativa COOPAIDI.
- El proyecto ha contribuido a la generación de cambios que han sido reconocidos por los productores beneficiarios del proyecto y los actores involucrados (Sierra y Selva Exportadora, SENASA, Municipalidad de Las Piedras, COOPAIDI, entre otros) que han estado involucrados de alguna forma durante la ejecución del proyecto.
- La COOPAIDI, ODEINS y el equipo técnico del proyecto, lograron paralelamente a la ejecución del proyecto obtener un financiamiento por parte del MINAN+CAF para la implementación de 23 módulos de postcosecha, que ha sido de gran utilidad para la fermentación y secado del cacao de los productores. Sin embargo, aún es necesario contar con una cantidad mayor de módulos de postcosecha, considerando la cantidad de productores y que en las siguientes campañas se tendrá una mayor producción de cacao.
- Se ha logrado una buena articulación involucrando a Sierra y Selva Exportadora de Madre de Dios, Las Municipalidades, SENASA y MINAN+CAF. Lo que hace visualizar que el proyecto tendrá continuidad dado que también la Cooperativa ha contratado al Jefe de Proyecto para que continúe el trabajo con los productores, además de que la Cooperativa ya se acercó a la Dirección General Agrícola de Lima, porque hay una resolución que indica que a través del Fondo Agro Perú hay 66 millones para otorgar préstamos directos a pequeños agricultores que están trabajando de manera organizada. Donde han solicitado una



DER - CV  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

reunión a través de la mesa técnica de cacao de Puerto Maldonado en miras a articular esfuerzos.

- Finalmente, el proyecto ha cumplido totalmente con 4 de sus 10 metas propuestas en su fase de diseño a nivel de impacto, propósito y componentes. Sin embargo, aparentemente resultaría que no se ha logrado cambios notables, lo cual sería errado, considerando que los productores ya cuentan con los conocimientos para el manejo adecuado de su cacao orgánico, que ahora con la certificación orgánica, tendrán mayores y mejores oportunidades de comercializar su cacao. Asimismo, sobre los indicadores que no llegaron a cumplirse en un 100%, resultaría pertinente ver el avance post proyecto en las siguientes campañas, considerando que las plantaciones llegaran a su edad máxima de productividad y estabilidad, que podrían mejorar los resultados obtenidos hasta el momento.

## 6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que FONDOEMPLEO solicite dentro del formato de la propuesta técnica de proyecto, el incorporar una matriz de operacionalización del indicador para que se visualice y defina completamente el indicador con todas sus variables clave y forma de medición.
- Se recomienda que se promueva la incorporación de mas productores beneficiarios del proyecto a la Cooperativa, para de esta forma continuar sumando esfuerzos y que los beneficios de futuras intervenciones que se realicen a través de la Cooperativa, puedan llegar a alcanzar a la mayor cantidad de productores de cacao que participaron en el proyecto.
- Es necesario que la Cooperativa continúe la búsqueda de financiamiento para que más productores socios puedan contar con módulos de postcosecha y realizar el fermentado y secado de su cacao, así como del cacao de los productores vecinos.
- Se recomienda que los productores y la Cooperativa mantengan la articulación lograda con el proyecto, respecto a los actores externos involucrados, considerando que significan un aporte considerable no solo a través de capacitaciones, sino que pueden ser medio para generar nuevos proyectos y consolidar más el trabajo de los productores de cacao
- Se recomienda que FONDOEMPLEO pueda realizar un seguimiento post proyecto a estos productores, con la finalidad de medir el efecto a largo plazo de su



FONDOEMPLEO  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO

financiamiento, considerando que en las siguientes campañas el equipo técnico proyecta que las plantaciones de cacao llegaran a su máxima producción y estabilidad, permitiendo capturar mejor la sostenibilidad e impacto de la intervención.

## VII: ANEXOS



DER - CV  
*Jorge Enrique Paredes León*  
Jorge Enrique Paredes León  
DIRECTOR EJECUTIVO