

**EVALUACIÓN FINAL
INCREMENTO DEL NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE
LOS PRODUCTORES CACAOTEROS DE LA
PROVINCIA DE LAMAS - SAN MARTÍN
PROYECTO C-15-33**



Lima, noviembre del 2019

CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	1
2.	EL PROYECTO	4
3.	MARCO CONCEPTUAL	6
3.1	Pertinencia	6
3.2	Sostenibilidad	6
3.3	Eficacia	6
3.4	Eficiencia	6
4.	EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO	7
4.1	Objetivo General	7
4.2	Metodología de Estudio	7
4.2.1	Metodología Cuantitativa	7
4.2.1.1	Encuesta a Beneficiarios	7
4.2.2	Metodología Cualitativa	11
4.2.3	Revisión Documentaria	14
4.3	Periodo de Referencia del Estudio	14
5.	RESULTADOS	15
5.1.	Caracterización de la Población Beneficiaria	15
5.2.	Medición de los indicadores del Marco Lógico antes del Proyecto	23
5.3.	Análisis del Proyecto	29
5.3.1.	Componentes del Proyecto	29
5.3.2.	Ejecución del Proyecto	33
5.3.3.	Pertinencia del Proyecto	41
5.3.4.	Sostenibilidad del Proyecto	44
5.3.5.	Efectos sociales del Proyecto	46
5.3.6.	Lecciones aprendidas, factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución	61
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
6.1.	Conclusiones	63
6.2.	Recomendaciones	64
7.	REFERENCIAS	66
8.	ANEXOS	67

1 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

LISTA DE ACRÓNIMOS

- ☒ CEFE: Competencia como base de la Economía a través de la Formación de Emprendedores
- ☒ FONDOEMPLEO: Fondo Nacional de Capacitación Laboral y Promoción del Empleo
- ☒ IE: Institución Ejecutora
- ☒ IP: Institución Pública
- ☒ EF: Evaluación Final
- ☒ LB: Línea de Base
- ☒ DRASAM: Dirección Regional de Agricultura de San Martín
- ☒ POA: Plan Operativo Anual
- ☒ SENASA: Servicio Nacional de Sanidad Agraria
- ☒ UA: Unidad Agropecuaria

LISTA DE ABREVIATURAS

Ha: Hectárea
Kg: Kilo
Lt: Litro
TN: Tonelada

1 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

1. RESUMEN EJECUTIVO

El principal motivo para sembrar cacao en la línea de base fue porque el cultivo es 'rentable' (77.5%), porcentaje que bajó en la evaluación final (70.7%). En la línea de base solo el 6.71% realizaba registros de sus costos de producción, mientras que en la evaluación final lo realizan poco menos de un tercio de los agricultores (30.0%). La mayoría de los agricultores (99.4%) no tenía cacao certificado en la línea de base, porcentaje que no ha variado mucho en la evaluación final (95.7%). Solo el 6.8% de los agricultores beneficiarios del proyecto pertenecía a una organización o cadena productiva de cacao en la línea de base, porcentaje que se triplicó a 19.4% en la evaluación final. La principal ventaja que los productores agrícolas organizados percibían en la línea de base era 'usar mejoras técnicas de producción' (68.7%) y 'obtener mayor precio de venta del cacao' (40.4%), mientras que en la evaluación final el 93.3% cree que la ventaja es 'usar mejoras técnicas de producción' y un 6.7% piensa que es 'obtener mayor precio de venta del cacao'.

Los productores que recibieron asistencia técnica y/o cursos de capacitación, subieron de poco menos de la mitad (45.1%) a casi la totalidad (92.5%). En cuanto a financiamiento, en la línea de base el 97.1% de los agricultores beneficiados usó recursos propios para el lote de cacao intervenido por el proyecto, porcentaje que se redujo ligeramente en la evaluación final al 96.7% de agricultores. De los que recibieron préstamos, la mayor parte lo hizo de un banco, tanto en la línea de base (54.8%) como en la evaluación final (81.3%).

En la línea de base la mayoría (91%) de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por algún evento climático, mientras que en la evaluación final este porcentaje baja ligeramente a 86.4%. El principal evento climático que afectó a los que cultivan cacao en la línea de base fue las 'sequías', el cual afectó al 69% de los agricultores beneficiarios del proyecto, en tanto que en la evaluación final los agricultores declararon que el 'exceso de lluvias, desbordes o inundaciones' afectó al 40.9%. En la línea de base el 62.2% de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por eventos de mercado, porcentaje que se eleva a 97.5% en la evaluación final. En relación a los lotes afectados por eventos de mercado, en la línea de base el 61.6% fue afectado por una caída del precio del cacao grano seco, mientras que en la evaluación final este porcentaje se elevó a 94.8%.

El rendimiento promedio por hectárea en la línea de base fue de 563.47 kg/ha. de cacao, en tanto que en la evaluación final el rendimiento alcanzó los 876.80 kg/ha., es decir, experimentó un incremento de 55.6%. La totalidad de la producción es destinada al mercado, tanto en la línea de base como en la evaluación final, lo cual ocurre en mazorca, baba y grano seco. La mayor parte de la cosecha es vendida al mayorista, sin embargo, el porcentaje que representaba en la línea de base llegando a 85.9% se redujo en la evaluación final a 50.5%, incrementándose lo vendido a los acopiadores y empresas de 3.4% en la línea de base a 23.2% en la evaluación final y reduciéndose a cero lo vendido al estado y a los consumidores. El principal motivo que tienen los agricultores beneficiarios para vender el producto a su mayor comprador es porque 'le ofrece un mejor precio' en la línea de base (51.3%) y un 46.9% en la evaluación final,

2 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Los costos se redujeron y los ingresos se incrementaron entre la línea de base y la evaluación final. El costo total promedio se bajó en 37.3%, en tanto que el costo monetario promedio lo hizo en 65.5% y el costo no monetario promedio aumentó en 29.2%. El costo unitario monetario promedio se redujo notablemente en 82%, pasó de 10.64 a 1.47 soles debido al incremento del rendimiento, mientras que el costo unitario promedio se redujo en 77.4%, pasando de 15.71 a 3.55 soles. Por el lado de los ingresos, el ingreso total promedio se incrementó en 15.2%, el ingreso monetario promedio aumentó en 14% y el ingreso unitario promedio se redujo en 11.1%, pasando de 7.17 a 6.37 soles por kg. de cacao comercializado. Por su parte, el ingreso neto total promedio (soles por hectárea) se incrementó durante el período del proyecto pasando de ser negativo (-220.85) a ser 1,947.56 y el ingreso neto monetario promedio se cuadruplicó (pasó de 1,027.06 a 3,511.84). Es más, la rentabilidad del cacao se duplicó, la renta neta total se incrementó en 74.3% en tanto que la rentabilidad neta monetaria promedio aumentó en 111.36%, siendo en la línea de base 468.53% y en la evaluación final 992.36%.

A partir de las diversas percepciones de los actores, se puede señalar que el proyecto ha sido pertinente porque la intervención logró que el cultivo del cacao alcance un mayor desarrollo. En ese sentido, los beneficiarios comparten una percepción positiva sobre la ejecución del proyecto debido a los resultados que perciben de manera tangible en sus labores agrícolas cotidianas. Además se puede concluir que el proyecto es sostenible debido a que los beneficiarios pueden continuar con la propuesta de esta iniciativa, lo cual es posible dado que se ha logrado incrementar las capacidades y recursos económicos de los productores, promovido convenios con diversas instituciones para darle continuidad a las actividades claves del proyecto, y fortalecido la cooperativa para que se autogestione luego de la finalización del proyecto. Respecto a la eficacia en la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo lejos de cumplir con la meta de ingresos (44%) y la de creación de jornales (41%), en cuanto al fortalecimiento de capacidades técnicas de producción sostenible de cacao, alcanzó el porcentaje más alto de la meta (87%), debido a que solamente se ha ejecutado el 71% del presupuesto.

El Proyecto C15-33 tuvo como propósito el incremento de los ingresos netos de los pequeños productores de cacao que son beneficiarios del proyecto en la provincia de Lamas, región San Martín. Al respecto se obtuvo un incremento de ingresos de 2,168.4 soles anualmente a cada uno de los 220 productores que fortalecieron sus capacidades, es decir, un incremento anual total de 477,048 soles. Si tenemos en cuenta que la vida productiva de un árbol de cacao es en promedio 25 años y la edad actual es de 8 años, en los 17 años restantes se habrá generado un beneficio total de 8,109,816 soles con una inversión de 3,953,837.80 soles (no se toma en cuenta el aporte de los beneficiarios dado que se asume que dicho aporte se efectuará anualmente a lo largo de todo el período). Es decir, por cada sol invertido se generarán 2.05 soles.

3 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

La ejecución del proyecto se realizó en los plazos establecidos y cumplió con organizar a los productores en comités, asociaciones y cooperativas, capacitarlos para que mejoren la productividad del cacao y articularlos al mercado. Como resultado, los productores beneficiarios han incrementado su productividad y mejorado sus ingresos, se han organizado y se han articulado a mercados. Entre las dificultades por factores externos como aumentos de plagas y la caída del precio del cacao en el mercado internacional. Asimismo, se presenta falta de continuidad en mantener las prácticas organizacionales como los comités para que puedan asociarse mejor.

Se recomienda buscar estratégicamente involucrar más a la familia principalmente, trabajar con los hijos de los productores para buscar un recambio generacional. También debe involucrar el tema de la mujer en la participación de la organización, así como identificar mejor las competencias organizacionales que pueden llegar los productores para que tenga sostenibilidad a largo tiempo. Debe continuarse con el desarrollo de las capacitaciones para la producción del cacao y fomentar en los productores las competencias organizacionales para que puedan mantener la continuidad de convenios y alianzas con algunas empresas para la articulación con el mercado y poder hacer frente a algunas inconveniencias que pueden afectar la producción. Así mismo, que se fomenten más habilidades de participación ciudadana en lo referido a su relación con los gobiernos municipales para que puedan articular sus acciones en el marco de políticas nacionales y a largo plazo. Esto evitará que el apoyo no solo se reduzca a un periodo municipal, sino que puedan establecer estrategias de coordinación con las autoridades para que no se vean afectados por los cambios de gestión.

4 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

2. EL PROYECTO

2.1 Ficha del proyecto

Información General	
Nombre del proyecto	Incremento del nivel de competitividad de los productores cacaoteros de la provincia de Lamas, región San Martín
Código del proyecto	C-15-33
Nombre de la IE	Soluciones Prácticas
Localización	El proyecto está localizado en los distritos de Shanao, Alonso de Alvarado, Tabalosos y Lamas; los cuales se encuentran en la provincia de Lamas.
Ámbito de intervención	El proyecto se desarrolla en 12 centros poblados distribuidos en los 4 distritos de la siguiente manera: Shanao (C.P. Morillo, C.P. Shanao), Alonso de Alvarado (C.P. Pacaysapa, C.P. San Juan de Pacaysapa, C.P. Nueva Unión - sector Lahuarpía, C.P. Nueva Unión), Tabalosos (C.P. Estancia, C.P. Nazareth, C.P. Tabalosos), Lamas (C.P. Aucaloma, C.P. Naranjal, C.P. Pachlla)
N° de beneficiarios según ámbito de intervención	250 productores de cacao
Información Técnica	
Finalidad	Mejorar la calidad de vida mediante el fortalecimiento de capacidades y la promoción del empleo de los pequeños productores de cacao de la provincia de Lamas, región San Martín
Propósito	Indicador
Incremento de los ingresos netos de los pequeños productores de cacao que son beneficiarios del proyecto en la provincia de Lamas, región San Martín	<ul style="list-style-type: none">× 250 productores de cacao incrementan sus ingresos netos anuales al pasar de S/.820.78 a S/.4,446.00 al tercer año del proyecto.× Se ha generado 82,500 jornales anuales durante la ejecución del proyecto, equivalentes a 306 empleos.× 250 familias participantes (90% de las 278 inscritas) han fortalecido sus capacidades técnicas en la producción sostenible del cultivo de cacao al final del proyecto.

5 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Información Técnica	
Componentes	Indicador
1. Mejora de las competencias de los beneficiarios para la adecuada gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ✘ 12 asociaciones formadas legalmente cuentan con vida orgánica y coordinan entre sí vía una organización de segundo piso a los 34 meses de iniciado el proyecto. ✘ Directivos capacitados aplican sus conocimientos en sus organizaciones a partir del segundo año del proyecto. ✘ Organizaciones cuentan con su plan de negocio y lo aplican en la gestión comercial a los 32 meses de iniciado el proyecto.
2. Mejora sostenible de la productividad y calidad del cacao en 12 caseríos de Lamas	<ul style="list-style-type: none"> ✘ 375 has de cacao en mantenimiento incrementan su producción total de 154 a 337 toneladas al tercer año del proyecto. ✘ La productividad por hectárea se incrementa de 410Kg/Ha a 549 Kg/Ha a los 12 meses de iniciado el proyecto, a 700 Kg/Ha a los 24 meses de iniciado el proyecto y a 900 Kg/ha al tercer año del proyecto. ✘ Se incrementa el porcentaje de fermentación del grano de cacao, al pasar de 45% a 80% al tercer año de iniciado el proyecto.
3. Mejora de las competencias de los beneficiarios y sus comités de caserío para la comercialización	<ul style="list-style-type: none"> ✘ Pequeños productores de cacao han fortalecido sus capacidades de negociación y comercialización a partir del segundo año. ✘ Se cuenta con una cartera de clientes potenciales a partir del segundo año. ✘ Articulación comercial directa para la venta del cacao en grano producido por los beneficiarios del proyecto en forma escalonada y de acuerdo a la producción obtenida: 206.25 TM el año 1, 262.50 TM el año 2 y 337.50TM el tercer año.

Fuente: Soluciones Prácticas. POA del Proyecto. 2016.

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Pertinencia

Esta categoría se refiere a la adecuación de los objetivos definidos por un proyecto social con los problemas identificados y los intereses manifiestos de la población de la zona de intervención. En otras palabras, la pertinencia trata de identificar si la propuesta de cambio del proyecto responde a los principales problemas que afectan a la población beneficiaria. En ese sentido, una evaluación ex post busca averiguar fundamentalmente dos aspectos: 1) el proyecto logró resolver los problemas identificados en la zona de intervención, y 2) el grado de satisfacción de la población beneficiaria en torno al proyecto y sus resultados.

3.2 Sostenibilidad

La sostenibilidad hace referencia a la situación en el que la población beneficiaria puede mantener los cambios logrados por un proyecto social luego de su culminación. Es decir, la sostenibilidad está relacionado con el empoderamiento de los beneficiarios para garantizar la continuidad de la mejora de calidad de vida lograda por el proyecto, sin la necesidad de establecer relaciones de dependencia con la institución u organización que ejecutó la intervención social. Al respecto, una evaluación ex post debe enfocarse principalmente en cuatro aspectos de la sostenibilidad: 1) económico, 2) medioambiental, 3) política y 4) social.

3.3 Eficacia

Consiste en alcanzar las metas establecidas

3.4 Eficiencia

Consiste en lograr las metas con la menor cantidad de recursos. Mide la relación entre uso de medios o recursos (financieros, humanos, materiales y temporales) y la consecución de fines o resultados de un proyecto. En un sentido amplio, se entiende como la relación entre los resultados (beneficios) con los costos, considerando la comparación con otras alternativas que produzcan los mismos resultados con igual o menor costo. Se entiende que un proyecto es eficiente si cumple sus objetivos al menor costo posible.

7 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

4. EVALUACIÓN FINAL DEL PROYECTO

4.1 Objetivo General

Caracterizar al beneficiario y su unidad productiva después de la ejecución del proyecto, mediante el análisis de los indicadores de Propósito, Componentes y Productos.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Identificar el nivel de logro de los objetivos del proyecto, mediante el análisis de los resultados, a través de los siguientes criterios: el efecto del proyecto en los beneficiarios, la eficiencia, la eficacia y una aproximación a la sostenibilidad de la intervención realizada.
- Identificar el nivel de coordinación logrado con el proyecto entre los actores de la intervención: los beneficiarios, organización de productores, institución pública relacionada al sector donde interviene el proyecto u otros agentes/actores del contexto, que apunten a la sostenibilidad de los logros del proyecto.
- Extraer las lecciones aprendidas, los factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución.
- Identificar el nivel del logro de los objetivos del proyecto, mediante la medición y análisis de los indicadores de Propósito, Componente y Productos del Marco Lógico del proyecto.

4.2 Metodología de Estudio

El presente estudio utiliza tanto metodología cuantitativa como metodología cualitativa.

4.2.1 Metodología Cuantitativa

El método cuantitativo consiste en desarrollar una encuesta a una muestra de 152 beneficiarios, esta etapa también incluye un trabajo de campo para ello se identificó y selecciono 04 encuestadores y 01 supervisor quienes aplicaron 152 encuestas a beneficiarios directos del proyecto mediante el empleo del cuestionario debidamente estructurado y el padrón de beneficiarios.

4.2.1.1 Encuesta a Beneficiarios

Diseño Muestral

El diseño muestral fue probabilístico y simple, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%. El marco muestral estuvo constituido por todos los beneficiarios entregados por FONDOEMPLEO. El tamaño de muestra fue de 152 beneficiarios y se obtuvo a la siguiente formulación:

8 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

$$n = \frac{Z^2 PQN}{(N - 1)E^2 + Z^2 PQ}$$

Para el estudio, desde la línea de base se planteó aplicar una encuesta panel, por esta razón al tamaño de muestra calculado y proporcionado por Fondoempleo al 5% de error y con un 95% de confianza, se le agregó un 10% considerando las pérdidas que podrían ocurrir durante la vida del proyecto, sin embargo desde el primer año del proyecto se evidencia una cantidad importante de retiro de beneficiarios por múltiples motivos; al final del proyecto la reestructuración de los padrones de beneficiarios con los retiros y reinscripciones de nuevos productores, supero largamente las previsiones contempladas en el tamaño de muestra, cuya variación fluctuaba entre 18% y 40% (perdida de muestra). Ante este inconveniente se propuso reconstruir la muestra del año base haciendo encuestas retrospectivas complementadas con encuestas a profundidad para ayudar a la recordación. Reconstruida la muestra de la línea base, se expandió a los padrones finales al cierre de cada proyecto, a fin de que los resultados sean estrictamente comparables. Recomponer el tamaño de la muestra panel de línea de base retrospectivamente, no es la mejor alternativa porque introduce demasiados errores no muestrales dado que difícilmente se puede reconstruir la información de los agricultores tres años atrás.

En el caso de proyectos de este tipo donde suele haber un número importante de salidas y entradas de beneficiarios a lo largo del proyecto, es conveniente realizar una evaluación de medio término de los indicadores de propósito, afín de que las instituciones se retroalimenten y tomen las medidas necesarias si los indicadores no están de acuerdo a las metas esperadas.

Es importante destacar, que según el POA del año 1, el padrón era de 250 beneficiarios, sin embargo, ante la renuncia de beneficiarios inscritos en el proyecto la entidad ejecutora decidió ampliar la inscripción a nuevos beneficiarios, los cuales aumentaron en número., Fondoempleo con el objeto de constatar que los beneficiarios que fueron encuestados en la línea de base se encontraban en el padrón final del proyecto, hizo la verificación del padrón de beneficiarios del proyecto en marzo 2019 y constato que llegaban a 270 beneficiarios. No obstante se encontró que no todos los beneficiarios encuestados en la línea de base se encontraban en el padrón por diversos motivos. En este sentido, previo al inicio de trabajo de campo y en coordinación con el personal de contacto de la Institución Ejecutora del proyecto, se hizo una nueva comparación del padrón inicial con el padrón final de (mayo 2019) a fin de constatar lo evidenciado y detectar posibles cambios, concluyendo que el padrón final constaba de 220 beneficiarios, el cual fue usado para el presente informe.

La muestra se distribuyó de manera proporcional al número de beneficiarios por centro poblado y de dentro de cada centro poblado se seleccionó aleatoriamente el número de beneficiarios asignado a ellos, tal como se detalla en el cuadro siguiente:

9 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Región	Provincia	Distrito	Centro Poblado	Nº
SAN MARTIN	LAMAS	LAMAS	PAMASHTO	18
SAN MARTIN	LAMAS	ALONSO DE ALVARADO	LAHUARPIA - NUEVA UNION	17
SAN MARTIN	LAMAS	ALONSO DE ALVARADO	PACAYZAPA	20
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	PONAZAPA	15
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	ESTANCIA	17
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	NAZARETH	7
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	PLAZA NORTE	10
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	PARTIDO ALTO	30
SAN MARTIN	LAMAS	TABALOSOS	PORVENIR	18

152

Sobre el Trabajo de Campo

a. Actividades Preparatorias: Capacitación del Personal de Campo

La capacitación se realizó durante 3 días en el distrito de Lamas, de la provincia del mismo nombre, fueron 2 días de clases teóricas y un día de práctica de campo. Estuvo dirigida a la supervisora y los encuestadores. La convocatoria de personal fue local, todos los postulantes tenían experiencia en encuestas productivas en el medio rural y contaban con formación técnico-académica en el área de agronomía. El curso estuvo a cargo de un profesional del equipo técnico del Instituto Cuánto.

La capacitación se inició haciendo una referencia sobre FONDOEMPLEO y los objetivos del estudio, resaltando que, por ser una Evaluación Final, el relevamiento de información está orientado a las características de la actividad productiva de los beneficiarios, al final del Proyecto. El curso se desarrolló en base al Manual del Encuestador; se dieron las instrucciones generales para el diligenciamiento del cuestionario; se explicaron todos los formatos y se examinaron los conceptos. La metodología fue expositiva y participativa, de forma de aprovechar la experiencia de los encuestadores. Además, se presentaron las hojas de ayuda #1 y # 2; y se hicieron demostraciones sobre el llenado de los diferentes formatos.

Cuadro 3.1. Región San Martín: Detalles del Curso de Capacitación

Ciudad/ Sede Capacitación	Capacitador	Personal Capacitado	Horario	Fecha de Capacitación
Tarapoto	Marco Sanabria	Supervisores: 1 Encuestadores: 4	9 am a 6 pm	Del 25 al 28 de agosto

10 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Al finalizar la práctica de campo se realizó una sesión de retroalimentación para resolver las dudas del cuestionario. Se dieron los alcances de la muestra y las funciones del Supervisor. Como materiales, además del Cuestionario impreso y el Manual del Encuestador se utilizó una pizarra y papelógrafos para hacer prácticas en gabinete. Para la evaluación y selección del personal de campo se consideró la participación en clase y los ejercicios realizados en gabinete, y se calificó la práctica de campo.

Cuadro 3.2. Región San Martín: Resultados del Curso de Capacitación

Cargo	Nombres y Apellidos	Evaluación		
		Gabinete	Campo	Final
Supervisora	ROSA DEL PILAR PEZO PEREZ	B	MB	MB
ENCUESTADOR	CESI YESENIA JACOBO VARELA	B	B	B
ENCUESTADOR	ERWIN PEZO PEREZ	B	B	B
ENCUESTADOR	MIRIAN HUAMAN VARGAS	B	B	B
ENCUESTADOR	ROLANDO SANCHEZ MENDOZA	B	B	B

b. Trabajo de Campo

La operación de campo se efectuó del 29 de agosto al 14 de septiembre, haciendo un barrido por cada centro poblado. En general no hubo retrasos durante el trabajo de campo, porque todos los centros poblados seleccionados contaban con acceso por carretera pavimentada, lo cual facilitó los desplazamientos.

La cobertura alcanzada en la Encuesta Económica Productiva del Cacao, en la región San Martín, fue del 100%.

Entre los factores que facilitaron el trabajo de campo resaltan:

- ✘ El concurso de personal local, que influyó en forma positiva en la toma de información y en el desplazamiento dentro de la zona intervenida.
- ✘ La colaboración prestada por la institución ejecutora, "Practical Action" (más conocida como "Soluciones Prácticas") en Lamas;

Entre los factores adversos se pueden citar los siguientes:

- Ausencia de Informantes. Algunos productores no se encontraban disponibles para la entrevista porque estaban en sus actividades de sus chacras, además sus viviendas se encontraban dispersas.
- Algunos informantes se hacían de rogar para dar su entrevista porque no estaban de acuerdo con el proyecto.

11 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

4.2.2 Metodología Cualitativa

En el marco del enfoque cualitativo se utilizaron dos herramientas metodológicas. Por un lado, se realizaron entrevistas semiestructuradas dirigidas a representante de la IE, funcionario de la IP local relacionado al sector agrícola, y representante de la organización de la organización formada/fortalecida. Por otro lado, se realizaron historias de vida de cuatro productores agrícolas beneficiarios del proyecto mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas a profundidad, las cuales se centraron en sus experiencias en torno a diversos temas después de la ejecución del proyecto.

a. Actividades Preparatorias

Entrevistas

Para el desarrollo de las tres entrevistas a la IE, la IP relacionada al sector económico donde interviene el proyecto, y la Organización Formada/Fortalecida se realizaron las siguientes actividades preparatorias:

✓ Diseño de Guías de Entrevistas

Las guías de entrevistas semiestructuradas utilizaron como referente las similares herramientas de la LB y adecuadas a las temáticas concernientes a la EF. Cabe resaltar que estas tres guías de entrevista contaron con la aprobación de FONDOEMPLEO. Las temáticas que incluyen son las siguientes:

Para la Institución Ejecutora:

- Sobre el Proyecto
 - ✘ Estrategia de focalización
 - ✘ Propósito
 - ✘ Componentes y Actividades
 - ✘ Cultivo
 - ✘ Duración e Inversión

- Sostenibilidad
 - ✘ Actores y gobernabilidad
 - ✘ Monitoreo
 - ✘ Riesgos
 - ✘ Evaluación

Para la Institución Pública:

- Sobre el Cultivo de Cacao
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

12 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Para la Organización Formada/Fortalecida:

- Sobre la Organización
- Sobre el Proyecto
- Sostenibilidad

✓ Agenda de Entrevistas

Gracias al contacto provisto por el Instituto CUANTO, se agendó primero la entrevista con el presidente de la Organización Formada/Fortalecida: Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo. Posteriormente, se agendó la entrevista con un representante de la IE: Soluciones Prácticas. Finalmente, se agendó la entrevista con una funcionaria de la IP: DRASAM. La agenda de reuniones y confirmaciones se realizaron vía telefónica.

✓ Taller de Capacitación de Instrumentos Metodológicos con el Entrevistador

El día 28 de agosto se llevó a cabo en Lima el taller con la socióloga Karla Olazábal Ramírez, especialista cualitativa. Este taller utilizó una metodología expositiva y participativa para la absolución de dudas e incorporación de ajustes.

Historias de vida

Para el desarrollo de las historias de vida de cuatro productores agrícolas beneficiarios del proyecto, se realizaron las siguientes actividades preparatorias:

✓ Diseño de Instrumentos

Se utilizó como referente la guía de entrevista de la etnografía de la LB para elaborar la guía de entrevista semiestructurada de la historia de vida, adecuadas a las temáticas concernientes a la EF. De similar manera que en el caso de las herramientas metodológicas previas, esta guía de entrevista tuvo la aprobación de FONDOEMPLEO. Las temáticas generales que se han tomado en consideración son las siguientes:

- La Familia y la Vivienda
- Presupuesto Familiar
- Actividades Agrícolas de la Familia
- La cadena de Valor del Cacao
- El Cultivo del Cacao
- Asociatividad
- El Proyecto
- Sostenibilidad

13 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

✓ Reclutamiento de productores agrícolas beneficiarios

Previa explicación detallada de la metodología de la historia de vida, se consultó al Jefe de Proyecto de la IE para contactar con los beneficiarios entrevistados en la LB. Sin embargo, debido a que dos beneficiarios ya no viven en la zona de estudio y uno se encontraba de viaje durante la visita diagnóstica, el Jefe de Proyecto seleccionó a otros tres beneficiarios como reemplazantes. La especialista social se contactó con estos cuatro beneficiarios seleccionados vía telefónica para coordinar la realización de la entrevista.

✓ Taller de Capacitación de Historia de Vida con Entrevistadora

El día 29 de agosto se realizó en Lima el taller con la socióloga Karla Olazábal Ramírez, especialista cualitativa. Este taller apeló a una metodología expositiva y participativa para la absolución de dudas e incorporación de ajustes.

b. Trabajo de Campo

Entrevistas

El trabajo de campo para la aplicación de las entrevistas fue ejecutado por la socióloga Karla Olazábal Ramírez, especialista cualitativa. Primero, en el distrito de Tabalosos, el día 02 de setiembre se realizó la entrevista con el presidente de la Organización Formada/Fortalecida: Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, y tuvo una duración de 1 hora y 20 minutos. Posteriormente, en la ciudad de Tarapoto, el día 05 de setiembre se llevó a cabo una entrevista con un representante de la IE: Soluciones Prácticas, cuya duración fue de 1 hora 40 minutos. El mismo día, se realizó una entrevista con una funcionaria de la IP: DRASAM, la cual duró 50 minutos.

Durante la realización de estas entrevistas, no se presentaron dificultades significativas. Asimismo, se observó que los entrevistados mostraron predisposición para poder brindar la información requerida.

Historias de vida

El trabajo de campo para la aplicación de esta herramienta metodológica también estuvo a cargo de la socióloga Karla Olazábal Ramírez, especialista cualitativa. Durante el periodo del 02 al 08 de setiembre, se realizaron las entrevistas semiestructuradas a profundidad a los 4 productores beneficiarios del proyecto, residentes en las localidades Urcopata, distrito Lamas; la Estancia, distrito Tabalosos; y la Pacayzapa, distrito Alonso de Alvarado. Estas entrevistas tuvieron una duración que varió entre 1 hora 30 minutos y 2 horas.

14 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Las entrevistas a los beneficiarios de las localidades la Estancia y Pacayzapa se realizaron con normalidad. Por otro lado, las entrevistas a los beneficiarios de la localidad de Urcopata presentaron dificultades externas al estudio tales como factores climatológicos y precariedad de las carreteras de acceso a esta localidad.

4.2.3 Revisión Documentaria

Para la EF se ha revisado la documentación del proyecto provista por FONDOEMPLEO, la cual se detalla a continuación:

- Informe final de la IE
- Informe final de la LB

4.3 Periodo de Referencia del Estudio

El periodo de referencia del estudio comprende los 3 años de participación de los beneficiarios en el proyecto.

15 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

5. RESULTADOS

5.1. Caracterización de la Población Beneficiaria

La presente subsección presenta los resultados de la aplicación de las encuestas de línea de base y la evaluación final, se muestra las principales características de los beneficiarios del proyecto dedicados a la producción de cacao.

a. Tamaño de la Unidad Agropecuaria

El Cuadro N° 1 muestra que el tamaño promedio de la Unidad Agropecuaria (UA) está entre 3 y 5 ha, la mayoría de las UA de los beneficiarios corresponde a minifundios de menos de tres hectáreas (58.4%) en la línea de base, bajando a 30.3% en la evaluación final. Los agricultores que corresponden a la pequeña agricultura (de 3 a 9 hectáreas) se incrementaron de 36.3% a 58.6%, en tanto que los que corresponden a la mediana agricultura (de 10 a 49 hectáreas) aumentaron de 5.3% a 11.1%. En promedio, las Unidades Agropecuarias muestran en la evaluación final que están más diversificadas que en la línea de base, subiendo el número de cultivos manejados en la U.A. de 2 a 3 (sin considerar el cacao). El promedio de la superficie dedicada al cacao se mantuvo en 1.67ha. Es importante destacar que estos cambios observados se debieron a que a lo largo del proyecto algunos productores dejaron de participar y otros fueron incorporados.

Cuadro 01 Línea de base: Estructura productiva agraria de las UA de los beneficiarios del proyecto				Cuadro 01 Evaluación Final: Estructura productiva agraria de las UA de los beneficiarios del proyecto			
	Media	Recuento	% del N de la columna		Media	Recuento	% del N de la columna
Tamaño promedio de la Unidad Agropecuaria (ha)	3.27			Tamaño promedio de la Unidad Agropecuaria (ha)	4.86		
Tamaño de la Unidad Agropecuaria				Tamaño de la Unidad Agropecuaria			
Minifundio (< a 3 ha)		129	58.4%	Minifundio (< a 3 ha)		67	30.3%
Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)		80	36.3%	Pequeña agricultura (de 3 a 9.9 ha)		129	58.6%
Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)		12	5.3%	Mediana agricultura (de 10 a 49 ha)		24	11.1%
Total		220	100.0%	Total		220	100.0%
Unidad Agropecuaria donde se sembró el cultivo Cacao en la campaña pasada (%)				Unidad Agropecuaria donde se sembró el cultivo Cacao en la campaña pasada (%)			
LAMAS		220	100.0%	LAMAS		220	100.0%
Total		220	100.0%	Total		220	100.0%
Número de cultivos de la Unidad Agropecuaria (Promedio)	2			Número de cultivos de la Unidad Agropecuaria (Promedio)	3		
Superficie dedicada a la siembra del cultivo de Cacao (Promedio, ha - agricultor)	1.67			Superficie dedicada a la siembra del cultivo de Cacao (Promedio, ha - agricultor)	1.67		

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

b. Perfil del Productor Agropecuario

El Cuadro N° 2 indica que las Unidades Agropecuarias conducidas por mujeres se mantuvieron en 13.8% (una sexta parte) a lo largo del proyecto. La edad promedio de los productores agrarios que era de 49 años al inicio del proyecto ahora es de 52 años, en la composición etaria se aprecia una reducción porcentual de los agricultores que tienen menos de 30 años, del 3.1% al 1.2%, así como los de 30 a 39 años, que bajó de 21.5% a 16.6, en tanto que se nota un incremento de los que tienen entre de 50 y 59 años, los cuales pasan de representar de 26.6% a 28.3%. Subieron también los que pertenecen al grupo etario de 60 a 69 años, de 18.3% a 22.0%, y los que tienen más de 70 años, que pasaron de 4.3% a 6.8%.

16 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Cuadro 02 Línea de base: Perfil del productor agropecuario					Cuadro 02 Evaluación Final: Perfil del productor agropecuario				
		Recuento	% del N de la columna	Media			Recuento	% del N de la columna	Media
Sexo	Hombre	190	86.2%		Sexo	Hombre	190	86.2%	
	Mujer	30	13.8%			Mujer	30	13.8%	
	Total	220	100.0%			Total	220	100.0%	
Edad promedio del productor (años)				49	Edad promedio del productor (años)				52
Rangos de edades	Menores de 30 años	7	3.1%		Rangos de edades	Menores de 30 años	3	1.2%	
	De 30 a 39 años	47	21.5%			De 30 a 39 años	37	16.6%	
	De 40 a 49 años	59	26.6%			De 40 a 49 años	55	25.0%	
	De 50 a 59 años	57	26.1%			De 50 a 59 años	62	28.3%	
	De 60 a 69 años	40	18.3%			De 60 a 69 años	48	22.0%	
	Más de 70 años	10	4.3%			Más de 70 años	15	6.8%	
	Total	220	100.0%			Total	220	100.0%	
Nivel de educación del productor	Sin nivel	5	2.5%		Nivel de educación del productor	Sin nivel	5	2.5%	
	Primaria	135	61.4%			Primaria	127	57.7%	
	Secundaria	66	29.9%			Secundaria	72	32.9%	
	Superior No Universitaria	14	6.2%			Superior No Universitaria	15	6.9%	
	Total	220	100.0%			Total	220	100.0%	

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

El Cuadro N° 2 también nos señala un ligero incremento en los que poseen educación secundaria de 29.9% a 32.9%, así como los de superior no universitaria (de 6.2% a 6.9%) y una también ligera reducción entre los que tienen nivel primario (de 61.4% a 57.7%).

c. Caracterización de los Beneficiarios del Proyecto, según años de Experiencia y Motivos para Sembrar Cacao

En el Cuadro N° 3 se aprecia que el principal motivo para sembrar cacao en la línea de base es porque el cultivo es 'rentable' (77.5%), porcentaje que bajó en la evaluación final (70.7%). En la Línea de Base el 41.9% de los productores consideraban que tenían el precio asegurado esta percepción disminuyó a 26.3% en la Evaluación Final, esa es la razón por la que se le puede atribuir la disminución porcentual entre la Línea de Base y la Evaluación Final respecto a la rentabilidad del cultivo, como el principal motivo de siembra. Es importante destacar que el segundo motivo en importancia, en la línea de base es porque 'tiene precio asegurado' (41.9%), en tanto que en la evaluación final es porque es 'de fácil manejo agronómico' (31.2%) y el tercer motivo importante es 'por costumbre' en la línea de base (15.6%), mientras que en la evaluación final es 'porque tiene precio asegurado' (26.3%). Es importante destacar que los motivos de siembra mencionado por los productores son de carácter múltiple, es decir pueden mencionar más de 2 motivos de siembra de cacao (Se puede verificar en el cuestionario, sección Formato B, pregunta B1).

En el Cuadro N° 3 también se percibe que en la línea de base solo el 6.71 realizaba registros de sus costos de producción, mientras que en la evaluación final lo realizan poco menos de un tercio de los agricultores (30.0%). La mayoría de los agricultores (99.4%) no tenía cacao certificado en la línea de base, porcentaje que no ha variado mucho en la evaluación final (95.7%). Solo el 5.7% de los beneficiarios había participado en una feria nacional o internacional del cacao en la línea de base, porcentaje que subió a 12.7% en la evaluación final.

17 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

De otro lado, solo el 6.8% de los agricultores beneficiarios del proyecto pertenecía a una organización o cadena productiva de cacao en la línea de base, porcentaje que se triplicó a 19.4% en la evaluación final, lo que es bastante reducido si tenemos en cuenta que la organización de los agricultores era un parte del proyecto. La principal ventaja que los productores agrícolas organizados percibían en la línea de base era ‘usar mejoras técnicas de producción’ (68.7%) y ‘obtener mayor precio de venta del cacao’ (40.4%), mientras que en la evaluación final el 93.3% cree que la ventaja es ‘usar mejoras técnicas de producción’ y un 6.7% piensa que es ‘obtener mayor precio de venta del cacao’.

Cuadro 03 Línea de base: Activos de organización y de gestión de los productores agropecuarios				Cuadro 03 Evaluación Final: Activos de organización y de gestión de los productores agropecuarios			
		Recuento	% del N de la columna			Recuento	% del N de la columna
Motivos para sembrar	No Indica	1	0.6%	Motivos para sembrar	No Indica	1	0.6%
	Por costumbre	34	15.6%		Por costumbre	20	8.9%
	No sabe qué otro cultivo sembrar	12	5.3%		No sabe qué otro cultivo sembrar	41	18.6%
	Es rentable	170	77.5%		Es rentable	155	70.7%
	Tiene precio asegurado	92	41.9%		Tiene precio asegurado	58	26.3%
	Alta demanda del mercado	30	13.6%		Alta demanda del mercado	49	22.5%
	De fácil manejo agronómico	27	12.4%		De fácil manejo agronómico	69	31.2%
	Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	21	9.4%		Se adapta a las condiciones medioambientales de la zona	19	8.8%
	Requiere poco capital	1	0.6%		Requiere poco capital	7	3.1%
	Problemas con el sembrío del café	5	2.5%		Problemas con el sembrío del café	1	0.6%
	Mejorar su nivel de vida	7	3.4%		Mejorar su nivel de vida	1	0.6%
	Es un cultivo alternativo del café	3	1.2%		Es un cultivo alternativo del café	0	0.0%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
¿En la última campaña agrícola llevaste un registro de tus costos de producción de cacao?	Si	15	6.7%	¿En la última campaña agrícola llevaste un registro de tus costos de producción de cacao?	Si	68	31.0%
	No	205	93.3%		No	152	69.0%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
¿Tu cacao estaba certificado?	Si	1	0.6%	¿Su cacao estaba certificado?	Si	10	4.3%
	No	219	99.4%		No	210	95.7%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
Participación en feria nacional o internacional de Cacao	Si	12	5.7%	Participación en feria nacional o internacional de Cacao	Si	28	12.7%
	No	208	94.3%		No	192	87.3%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
En la última campaña agrícola ¿Pertenece a una organización o cadena productiva de cacao?	Si	15	6.8%	En la última campaña agrícola ¿Pertenece a una organización o cadena productiva de cacao?	Si	43	19.4%
	No	205	93.2%		No	177	80.6%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
Ventajas de pertenecer a una organización o cadena productiva de Cacao	Usar mejores técnicas de producción	10	68.7%	Ventajas de pertenecer a una organización o cadena productiva de Cacao	Usar mejores técnicas de producción	40	93.3%
	Acceder al crédito formal	1	9.1%		Acceder al crédito formal	0	0.0%
	Obtener mayor precio de venta del cacao	6	40.4%		Obtener mayor precio de venta del cacao	3	6.7%
	Vender a otros compradores	5	31.3%		Vender a otros compradores	0	0.0%
	Ninguna	0	0.0%		Ninguna	0	0.0%
	Reintegro	0	0.0%		Reintegro	0	0.0%
	Total	15	100.0%		Total	43	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

18 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

d. Caracterización del Cultivo Sembrado: Superficie, Variedad, Manejo de Lote y Edad

La variedad criolla y la CCN51 son las más usadas mayoritariamente, tanto en la línea de base (52.6% y 39.6%) como en la evaluación final (49.5% y 41.5%). En la línea de base tres de cinco (61.9%) cacaoteros tiene un manejo orgánico del cacao, porcentaje que se reduce en la evaluación final a 51.5%. Es importante destacar que este cambio observado se debió a que a lo largo del proyecto algunos productores dejaron de participar y otros que fueron incorporados tienen mayormente un manejo convencional. También se recalca que los resultados del cuadro No 04 en lo referente la distribución de los lotes según tipo de manejo y tenencia de parcela donde está el lote es a nivel de lote, donde 267 lotes corresponde a la línea de base y 251 a la evaluación final.

La edad promedio de la plantación pasó de 7.25 años en la línea de base a 9.96 años en la evaluación final. Respecto a la tenencia de la tierra, la mayoría de los agricultores beneficiarios es propietario de la parcela que participó en el proyecto, tanto en la línea de base (95.9%) como en la evaluación final (95.7%).

Cuadro 04 Línea de base: Sobre el cultivo sembrado				Cuadro 04 Evaluación Final: Sobre el cultivo sembrado				
		Recuento	% del N de la columna	Media		Recuento	% del N de la columna	Media
Variedad sembrada	Criollo	141	52.6%		Variedad sembrada	Criollo	124	49.5%
	CCN51	106	39.6%			CCN51	104	41.5%
	IC - S92	17	6.2%			IC - S92	23	9.0%
	IC - S95	1	0.5%			IC - S95	0	0.0%
	IC - S91	1	0.5%			IC - S91	0	0.0%
	Aromático	1	0.6%			Aromático	0	0.0%
	Total	267	100.0%		Total	251	100.0%	
Distribución de los lotes según tipo de manejo (%)	Orgánico	165	61.9%		Distribución de los lotes según tipo de manejo (%)	Orgánico	129	51.5%
	Convencional	98	36.6%			Convencional	117	46.8%
	En transición	4	1.6%			En transición	4	1.7%
	Total	267	100.0%			Total	251	100.0%
Edad promedio de la plantación (años)				7.25	Edad promedio de la plantación (años)			9.96
Tenencia de la parcela donde está el lote	En propiedad	257	95.9%		Tenencia de la parcela donde está el lote	En propiedad	240	95.7%
	Cedida por cooperativa/comunidad	1	0.5%			Cedida por cooperativa/comunidad	1	0.5%
	Cedida por terceros sin contrapartida	10	3.6%			Cedida por terceros sin contrapartida	10	3.8%
	Total	267	100.0%			Total	251	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

e. Relación de los Productores con los Mercados de Insumos y Factores

En el Cuadro N° 5 se presenta el número promedio de jornales por hectárea utilizados por los agricultores: en la línea de base los jornales remunerados por hectárea ascienden a 9.43 por ha., los jornales no remunerados a 8.30 por ha. y los jornales totales alcanzaron los 17.73 por ha, en tanto que en la evaluación final los jornales remunerados suben a 32.14 por ha., los jornales no remunerados suben a 18.95 por ha., mientras que los jornales totales se incrementaron a 51.09 por ha. Dicho incremento de los jornales se debió al incremento de producción.

19 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Los productores que recibieron asistencia técnica y/o cursos de capacitación, subieron de poco menos de la mitad (45.1%) a casi la totalidad (92.5%). En cuanto a financiamiento, en la línea de base el 97.1% de los agricultores beneficiados usó recursos propios para el lote de cacao intervenido por el proyecto, porcentaje que se redujo ligeramente en la evaluación final al 96.7% de agricultores. De los que recibieron préstamos, la mayor parte lo hizo de un banco, tanto en la línea de base (54.8%) como en la evaluación final (81.3%).

Cuadro 05 Línea de base: Relación de los productores con los mercados de insumos y factores				Cuadro 05 Evaluación Final: Relación de los productores con los mercados de insumos y factores			
	Media	Recuento	% del N de la columna		Media	Recuento	% del N de la columna
Jornales remunerados por hectárea	9.43			Jornales remunerados por hectárea	32.14		
Jornales no remunerados por hectárea	8.30			Jornales no remunerados por hectárea	18.95		
Número total de jornales	17.73			Número total de jornales	51.09		
% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación	Si	99	45.1%	% de productores que han recibido asistencia técnica y/o cursos de capacitación	Si	203	92.5%
	No	121	54.9%		No	17	7.5%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
Tipo de Financiamiento	Recursos propios	214	97.1%	Tipo de Financiamiento	Recursos propios	213	96.7%
	Préstamo	3	1.4%		Préstamo	3	1.5%
	Ambos	3	1.5%		Ambos	4	1.8%
	Total	220	100.0%		Total	220	100.0%
Fuente de financiamiento usada (%)	Banco	3	54.8%	Fuente de financiamiento usada (%)	Banco	6	81.3%
	Cajas Rurales/Municipales	1	21.5%		Cajas Rurales/Municipales	0	0.0%
	Empresa compradora	1	23.7%		Firdays las palmas	1	18.8%
	Total	6	100.0%		Total	7	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

f. Eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron al cacao

En el Cuadro N° 6 se muestra los eventos climáticos y de mercado inesperados que afectaron al cacao en el ámbito del proyecto. Se puede apreciar en la línea de base que la mayoría (91.0%) de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por algún evento climático, mientras que en la evaluación final este porcentaje baja ligeramente a 86.4%. El principal evento climático que afectó a los que cultivan cacao en la línea de base fue las 'sequías', el cual afectó al 69.0% de los agricultores beneficiarios del proyecto, en tanto que en la evaluación final los agricultores declararon que el 'exceso de lluvias, desbordes o inundaciones' afectó al 40.9%. Los cambios bruscos de temperatura fueron el segundo evento en importancia, tanto en la línea de base (10.7%) como en la evaluación final (35.2%). De los lotes afectados por eventos climáticos, en la línea de base en ninguno se tomó alguna acción para contrarrestar los efectos de los eventos climáticos, en tanto que en la evaluación final los que no tomaron ninguna acción bajaron a 82.2%, mientras que el 12.8% realizó drenajes, el 2.9% cobertura de suelos y el 2.1% hizo resiembra.

20 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

De otro lado, el Cuadro N° 6 señala también que en la línea de base el 62.2% de los lotes intervenidos por el proyecto fueron afectados por eventos de mercado, porcentaje que se eleva a 97.5% en la evaluación final. En relación a los lotes afectados por eventos de mercado, en la línea de base el 61.6% fue afectado por una caída del precio del cacao grano seco, mientras que en la evaluación final este porcentaje se elevó a 94.8%. Solo el 10.6% declaró experimentar un incremento en el precio de los insumos en la línea de base, aumentando a 2.7% en la evaluación final. De los lotes afectados por eventos de mercado y tomaron acciones para contrarrestarlos, en la línea de base el 6.1% disminuyó la reinversión en su unidad productiva y el 4.0% cambió a abono orgánico. Mientras que, en la evaluación final, el 55.6% disminuyó sus gastos, el 5.6% disminuyó la reinversión en su unidad productiva y el 5.1% cambió de proveedor.

g. Producción y Comercialización del Cacao

En el cuadro 7 se exhibe la información correspondiente a los aspectos de producción y comercialización de cacao en el ámbito intervenido por el proyecto. El rendimiento promedio por hectárea en la línea de base fue de 563.47 kg/ha. de cacao, en tanto que en la evaluación final el rendimiento alcanzó los 876.80 kg/ha., es decir, experimentó un incremento de 55.6%. La razón del incremento del rendimiento está asociado a la mejora sostenible de la productividad del cacao en los 12 caseríos de Lamas. Esta mejora sostenible de la productividad está relacionada con las competencias técnicas fortalecidas para el manejo del cacao por parte de los beneficiarios y por las fincas con potencial para la producción del cacao mejorado.

La totalidad de la producción es destinada al mercado, tanto en la línea de base (100%) como en la evaluación final (99.68%), lo cual ocurre en mazorca, baba y grano seco, donde comercializaron producción del año anterior. La mayor parte de la cosecha es vendida al mayorista, sin embargo, el porcentaje que representaba en la línea de base llegando a 85.9% se redujo en la evaluación final a 50.5%, incrementándose lo vendido a los acopiadores y empresas de 3.4% en la línea de base a 23.3% en la evaluación final y reduciéndose a cero lo vendido al estado y a los consumidores finales.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Cacao					Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Cacao				
	Media	(%)	Recuento	% del N de la columna		Media	(%)	Recuento	% del N de la columna
Rendimiento por hectárea	563.47				Rendimiento por hectárea	876.80			
Porcentaje de cantidad de Cacao destinado a la venta con respecto al total de producción		100.00			Porcentaje de cantidad de Cacao destinado a la venta con respecto al total de producción		99.68		
Cacao tipo Mazorca destinado a la venta (%)					Cacao tipo Mazorca destinado a la venta (%)				
Cacao tipo En Baba destinado a la venta (%)		100.00			Cacao tipo En Baba destinado a la venta (%)		100.00		
Cacao tipo Grano Seco destinado a la venta (%)		100.00			Cacao tipo Grano Seco destinado a la venta (%)		99.67		
Agente comprador de Cacao	Acopiador-Habilitador		7	3.4%	Agente comprador de Cacao	Acopiador-Habilitador		51	23.3%
	Empresa		7	3.5%		Empresa		51	23.1%
	Mayorista		182	85.9%		Mayorista		111	50.5%
	Estado		10	4.5%		Estado		0	0.0%
	Consumidores finales		4	2.1%		Consumidores finales		0	0.0%
	Asociación		1	0.6%		Asociación		7	3.1%
	Cooperativa		0	0.0%		Cooperativa		0	0.0%
	Intermediario		0	0.0%		Intermediario		0	0.0%
	Total		212	100.0%		Total		220	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

21 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

El principal motivo que tienen los agricultores beneficiarios para vender el producto a su mayor comprador es porque 'le ofrece un mejor precio' en la línea de base (51.3%) y un 46.9% en la evaluación final, el segundo motivo en la línea de base es porque 'lo conoce hace años' (24.7%), al igual que en la evaluación final (29.0%). En la evaluación final aparece como tercer motivo en importancia porque es 'único en la zona' con 15.8% mientras que en la línea de base fue mayor con 22.8%.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Cacao				Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Cacao			
	(%)	Recuento	% del N de la columna		(%)	Recuento	% del N de la columna
Distribución Cantidad vendida por Acopiador-Habilitador	3.40			Distribución Cantidad vendida por Acopiador-Habilitador	22.79		
Distribución Cantidad vendida por Empresa	3.49			Distribución Cantidad vendida por Empresa	23.35		
Distribución Cantidad vendida por Mayorista	85.85			Distribución Cantidad vendida por Mayorista	50.45		
Distribución Cantidad vendida por Estado	4.49			Distribución Cantidad vendida por Estado	0.00		
Distribución Consumidores finales	2.12			Distribución Consumidores finales	0.00		
Distribución Cantidad vendida por Otros agentes	.64			Distribución Cantidad vendida por Otros agentes	3.09		
Motivo de venta al comprador				Motivo de venta al comprador			
Lo conoce hace años		52	24.7%	Lo conoce hace años		64	29.0%
Ofrece mejor precio		109	51.3%	Ofrece mejor precio		103	46.9%
Le otorga crédito		3	1.3%	Le otorga crédito		1	0.6%
Es el único de la zona		48	22.8%	Es el único de la zona		35	15.8%
Socio		0	0.0%	Socio		17	7.7%
Total		212	100.0%	Total		220	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

En relación al compromiso de venta por adelantado, en la evaluación final se aprecia una reducción en el porcentaje de los que realizan compromisos por anticipado en comparación con la línea de base, tanto en baba (32.3% a 0%) como en grano seco (21.2% a 2.8%). Respecto a la venta de cacao a través de una organización, en baba se redujo de 32.3% a 0%, en tanto que en grano seco subió ligeramente, en la línea de base era 0%, mientras que en la evaluación final se incrementó a 6%.

Cuadro 07 Línea de base: Producción y comercialización de Cacao				Cuadro 07 Evaluación Final: Producción y comercialización de Cacao			
		Recuento	columna			Recuento	columna
¿Comprometiste la venta de cacao tipo mazorca por anticipado?	Si	0	0.0%	¿Comprometiste la venta de cacao tipo mazorca por anticipado?	Si	0	0.0%
	No	0	0.0%		No	0	0.0%
	Total	0	0.0%		Total	0	0.0%
¿Comprometiste la venta de cacao tipo en baba por anticipado?	Si	1	32.3%	¿Comprometiste la venta de cacao tipo en baba por anticipado?	Si	0	0.0%
	No	3	67.7%		No	5	100.0%
	Total	4	100.0%		Total	5	100.0%
¿Comprometiste la venta de cacao tipo grano seco por anticipado?	Si	44	21.2%	¿Comprometiste la venta de cacao tipo grano seco por anticipado?	Si	6	2.8%
	No	164	78.8%		No	209	97.2%
	Total	209	100.0%		Total	215	100.0%
¿La venta de cacao tipo mazorca la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de cacao tipo mazorca la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%
	No	0	0.0%		No	0	0.0%
	Total	0	0.0%		Total	0	0.0%
¿La venta de cacao tipo en baba la realizaste a través de una organización?	Si	1	32.3%	¿La venta de cacao tipo en baba la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%
	No	3	67.7%		No	5	100.0%
	Total	4	100.0%		Total	5	100.0%
¿La venta de cacao tipo grano seco la realizaste a través de una organización?	Si	0	0.0%	¿La venta de cacao tipo grano seco la realizaste a través de una organización?	Si	13	6.0%
	No	209	100.0%		No	202	94.0%
	Total	209	100.0%		Total	215	100.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017
Elaboración: Instituto Cuanto

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019
Elaboración: Instituto Cuanto

22 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

h. Costos e Ingresos de la Actividad Agrícola

Los costos se redujeron y los ingresos se incrementaron entre la línea de base y la evaluación final. El costo total promedio se bajó en 37.3%, en tanto que el costo monetario promedio lo hizo en 65.5% y el costo no monetario promedio aumentó en 29.2%. El aumento del uso de mano de obra no asalariada (usualmente familiar) puede explicar la baja del costo monetario y el incremento del costo no monetario. El costo unitario monetario promedio se redujo notablemente en 86.2%, pasó de 10.64 a 1.47 soles debido al incremento del rendimiento, mientras que el costo unitario promedio se redujo en 77.4%, pasando de 15.71 a 3.55 soles. Por el lado de los ingresos, el ingreso total promedio se incrementó en 15.2%, el ingreso monetario promedio aumentó en 14% y el ingreso unitario promedio se redujo en 11.1 (S/. por Kg), pasando de 7.17 a 6.37 soles por kg, de cacao comercializado. Esto se explica por el incremento del ingreso no monetario promedio (ver tabla No 08)

Cabe señalar que los costos monetarios son básicamente insumos y personal remunerado mientras que los costos no monetarios incluyen gastos del personal no remunerado, gasto por tracción usando tracción mecánica o animal que no sean alquilada, es decir, propia/cedida, del agricultor o del proyecto, gasto imputado por alquiler del terreno cuando es propio, gasto por consumo de agua cuando la fuente de agua es por secano (lluvia), etc. En tanto que el ingreso no monetario es la cantidad producida pero no vendida (autoconsumo valorizado al precio promedio de venta).

Cuadro 08 Línea de base: Costos e Ingresos del Cacao Costos		Cuadro 08 Evaluación Final: Costos e Ingresos del Cacao Costos		
	Media		Media	VAR (%)
Costo total promedio (S/./ha)	2446.75	Costo total promedio (S/./ha)	4241.31	73.3
Costo monetario promedio (S/./ha)	664.80	Costo monetario promedio (S/./ha)	1906.41	186.8
Costo no monetario promedio (S/./ha)	1781.96	Costo no monetario promedio (S/./ha)	2334.90	31.0
Costo unitario monetario (S/./kg)	1.75	Costo unitario monetario (S/./kg)	1.67	-4.7
Costo unitario promedio (S/./kg)	6.62	Costo unitario promedio (S/./kg)	3.64	-45.0
Ingreso total promedio (S/./ha)	3711.58	Ingreso total promedio (S/./ha)	7885.33	112.5
Ingreso monetario promedio (S/./ha)	3711.06	Ingreso monetario promedio (S/./ha)	7797.23	110.1
Ingreso no monetario promedio (S/./ha)	.52	Ingreso no monetario promedio (S/./ha)	88.09	16753.7
Ingreso unitario promedio (S/./kg)	5.39	Ingreso unitario promedio (S/./kg)	6.87	27.6
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017		Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019		

23 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

i. Rentabilidad de la Actividad Agrícola

El ingreso neto total promedio (soles por hectárea) se incrementó durante el período del proyecto pasando de ser negativo (-220.85) a ser 1,947.56 y el ingreso neto monetario promedio pasó de 1,027.06 a 3,511.84 soles/hectárea. El ingreso neto se incrementa por el aumento de las ventas del cultivo. Es más, la rentabilidad del cacao casi se duplicó, la renta neta total se incrementó en 74.3% en tanto que la rentabilidad neta monetaria promedio aumentó en 111.36%, siendo en la línea de base 468.53% y en la evaluación final 992.36%. Este incremento se debe al mayor ingreso neto y a la disminución del costo total.

Cuadro 09 Línea de base: Rentabilidad del Cacao		Cuadro 09 Evaluación Final: Rentabilidad del Cacao		
	Resultado		Resultado	
Ingreso neto total promedio (S./ha)	-220.85	Ingreso neto total promedio (S./ha)	1947.55	-981.8
Ingreso neto monetario promedio (S./ha)	1027.06	Ingreso neto monetario promedio (S./ha)	3511.84	241.9
Rentabilidad neta total promedio (%)	68.70	Rentabilidad neta total promedio (%)	119.74	74.3
Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	468.53	Rentabilidad neta monetaria promedio (%)	992.36	111.8
Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Línea de base, Marzo 2017 Elaboración: Instituto Cuanto		Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 Elaboración: Instituto Cuanto		

5.2. Medición de los indicadores del Marco Lógico antes del Proyecto

A continuación, se presenta la matriz de los indicadores del marco lógico a nivel de Fin, Propósito, Componentes y Producto, en la cual se ha añadido dos columnas con los resultados del levantamiento de la línea de base y de la evaluación final. Así mismo, se expresan unos comentarios en relación con la comparación del nivel de los indicadores del estudio de evaluación final con las metas del proyecto.

24 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

MATRIZ DE INDICADORES

Lógica de Intervención	Indicadores					Comentarios	
	Descripción	Unidad Medida	Línea de Base	Meta Física	Evaluación Final		
FIN	Mejorar la calidad de vida mediante el fortalecimiento de capacidades y la promoción del empleo de los pequeños productores de cacao de la provincia de Lamas, región San Martín	No se presentan indicadores a este nivel					
PROPÓSITO	Incremento de los ingresos netos de los pequeños productores de cacao que son beneficiarios del proyecto en la provincia de Lamas, región San Martín	250 productores de cacao incrementan sus ingresos netos anuales al pasar de S/.820.78 a S/.4446.0 al tercer año del proyecto	Nuevos Soles	S/. -220.85	4,446	1947.55	El ingreso neto anual reportado por el estudio de Línea Base fue de -220.85 soles monto muy inferior al señalado en el proyecto, en tanto que en la evaluación final fue de 1947.55 soles. Esto indica que al término del proyecto se logró alcanzar el 43.8% de la meta física (ver tabla No 09 del presente informe)
		Se ha generado 82,500 jornales anuales durante la ejecución del proyecto, equivalentes a 306 empleos	Puesto de trabajo	Total Jornales=47,048 Total de Empleos= 174	306	Total Jornales= 80,610.54 Total de Puestos= 299	La línea de base reporta 47,048 jornales que representaba 174 empleos. En la evaluación final se estimaron 80,610.54 jornales equivalentes a 299 puestos de trabajo. Es decir, se incrementaron 125 puestos de trabajo con el proyecto, el 41% de la meta.
		250 familias participantes (90% de las 278 inscritas) han fortalecido sus capacidades técnicas en la producción sostenible del cultivo de cacao al final del proyecto	Persona	99	300	203	Según la línea base había 99 productores con capacidades técnicas en la producción de cacao y en la evaluación final se ha identificado alrededor de 203 productores que se fortalecieron sus capacidades técnicas, es decir el 67.6% de la meta física (Ver cuadro No 05 del presente informe)

25 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

MATRIZ DE INDICADORES

Lógica de Intervención	Indicadores					Comentarios	
	Descripción	Unidad Medida	Línea de Base	Meta Física	Evaluación Final		
COMPONENTE	1. Mejora de las competencias de los beneficiarios para la adecuada gestión empresarial	12 organizaciones formadas legalmente cuentan con vida orgánica y coordinan entre si via una organización de segundo piso a los 34 meses de iniciado el proyecto	Persona	0	12	1	La línea de base no encontró ningún tipo de organización legalmente formada. En la evaluación final se encontró una cooperativa que agrupa a 43 beneficiarios
		Directivos capacitados aplican sus conocimientos en sus organizaciones a partir del segundo año del proyecto	Persona	0	36	36	Según la línea de base no existen directivos capacitados para tal fin.
		Organizaciones cuenta con su plan de negocio y lo aplican en la gestión comercial a los 32 meses de iniciado el proyecto	Documento	0	2	2	El estudio de línea de base no encontró planes de negocios, ahora tienen dos
	2. Mejora sostenible de la productividad y calidad del cacao en 12 caseríos de Lamas	375 has de cacao en mantenimiento incrementan su producción total de 154 a 337 toneladas al tercer años dl proyecto	Tonelada	170	337	249	El estudio de línea de base identificó 170 toneladas y evaluación final a 249 toneladas lo que indica que se cumplió con el 73.8% de la meta física (337 toneladas)
		La productividad por hectárea se incrementa de 410 Kg/Ha a 549 Kg/Ha a los 12 meses de iniciado el proyecto, a 700 Kg/Ha a los 24 meses de iniciado el proyecto y a 900 Kg/ha al tercer año del proyecto	Kilogramo	563.47	900	876.80	En la línea de base la productividad por hectárea fue 563.7 kg/ha, en la evaluación final llegó a 876.8 kg/ha. Es decir, 97.4% de la meta. (Ver cuadro No 07 pag.23 del presente informe)
		Se incrementa el porcentaje de fermentación del grano de cacao, al pasar de 45% a 80% al tercer año de iniciado el proyecto	Porcentaje	98	80	99	Se encontró que el grado de fermentación es de 98% en la línea de base, en la evaluación final fue de 99% (este indicador se extrae del cuestionario pregunta G9 para la línea de base y para la evaluación final F9)
	3. Mejora de las competencias de los beneficiarios y sus comités de caserío para la comercialización	Pequeños productores de cacao han fortalecido sus capacidades de negociación y comercialización a partir del segundo año	Persona	130	250	203	130 productores cuentan con esas capacidades según datos de la línea de base y en la evaluación final fue de 203 pequeños productores. Es decir se cumplió con el 81.2% de la meta (ver cuadro No 05)
		Se cuenta con una cartera de clientes potenciales a partir del segundo año	Persona	0	8	10	En la línea de base no se tenía cartera de clientes potenciales, ahora tienen los 10 más del 100%. (Ver informe de cierre del proyecto)
		Articulación comercial directa para la venta del cacao en grano producido por los beneficiarios del proyecto en forma escalonada y de acuerdo a la producción obtenida: 206.25 TM el año 1, 262.50 TM el año 2 y 337.50 TM el tercer año	Tonelada	1.5	338	18	La línea de base encontró que solo vendían 1.5 TM de manera asociativa, cantidad que subió a 18 TM el tercer año (5.3% de la meta)

**26 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores
Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín**

INDICADORES DE PRODUCTO		INDICADORES			Evaluación Final	COMENTARIOS	
		DESCRIPCIÓN	UNIDAD MEDIDA	META FÍSICA			
PRODUCTOS							
Componente	1	Mejora de las competencias de los beneficiarios para la adecuada gestión empresarial					
Producto	1.1	Beneficiarios seleccionados	Productores beneficiarios cumplen con los criterios de selección y firman convenio a los 3 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	220	220 productores están inscriptos en el padrón Se obtiene gracias a las actividades realizadas Difusión y promoción del Proyecto
Producto	1.2	Beneficiarios gestionan empresarialmente sus fincas	Beneficiarios capacitados en contabilidad básica aplican herramientas de gestión empresarial en sus fincas a los 24 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	203	Beneficiarios que saben cómo registrar sus costos de producción La aplicación de estas herramientas permitió mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo de las actividades de la finca, Asimismo, estas herramientas facilitaron la generación de información (línea base) para determinar la rentabilidad del cultivo de cacao mediante la determinación de los costos de producción, ingresos y utilidades
Producto	1.4	Fortalecimiento de la capacidad asociativa de los beneficiarios	250 beneficiarios capacitados en fortalecimiento organizacional aplican sus conocimientos en sus comunidades a los 24 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	203	A través de la capacitación se logró la sensibilización de los productores para que mejoren la gestión comercial del cacao.
			12 organizaciones formalizadas por 250 beneficiarios a los 30 meses de iniciado el proyecto	Unidad	12	-	No existe evidencia sobre este indicador, no se recabo información en los instrumentos cuantitativos (cuestionario) y cualitativo (entrevistas)

**27 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores
Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín**

			36 directivos capacitados en gestión organizacional aplican sus conocimientos en sus organizaciones a los 30 meses de iniciado el proyecto	Persona	36	36	Se capacitó a 36 directivos, de los cuales 17 directivos pertenecen a la cooperativa y 19 a comités de base y asociaciones beneficiarias del proyecto.
Componente	2	Mejora sostenible de la Productividad y Calidad del cacao en 12 caseríos de Lamas					
Producto	2.11.	Productos 2.1	1. 12 extensionistas campesinos (promotores) formados aplican sus conocimientos brindando asesoría técnica a los productores en sus comunidades los 12 meses de iniciado el proyecto	Persona	12	12	Los promotores formados han desarrollado capacidades técnicas y comerciales; brindan asesoramiento en la producción orgánica, cosecha y postcosecha de cacao comercialización conjunta a través de la cooperativa
			2. Beneficiarios capacitados dominan tecnologías agroforestales a los 14 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	203	Los productores capacitados conocen y aplican las 05 tecnologías agroforestales (deshierbo, abonamiento, poda, manejo de sombra y control de plagas y enfermedades).
		Producto 2.2					
		Fincas con potencial para la producción del cacao mejoradas	375 has productivas de cacao en mantenimiento para la producción adecuada de cacao durante los tres años del proyecto	Hectárea	375	375	El mantenimiento de las fincas de cacao es una actividad permanente que realizan los productores para garantizar la productividad, la mejora de la calidad y la reducción de la incidencia de plagas y enfermedades. El mantenimiento se realizó teniendo en cuenta el plan anual de producción (PAP)
		Producto 2.3					
		Beneficiarios obtienen productos que responden a las exigencias del mercado	250 Beneficiarios capacitados aplican técnicas mejoradas de cosecha y pos cosecha de acuerdo a los requerimientos del mercado a los 24 meses de iniciado el proyecto	persona	250	203	203 beneficiarios recibieron asistencia técnica y/o cursos de capacitación

28 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Componente	3	Mejora de las competencias de los beneficiarios y sus comités de caserío para la comercialización					
Producto	3.1	Beneficiarios con competencias técnicas fortalecidas implementan un plan de comercialización del cacao	Beneficiarios cacaoteros capacitados en técnicas de negociación y comercialización aplican sus conocimientos en sus organizaciones a los 30 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	203	Como resultado de la capacitación, se logró la elaboración del mapa de sistema de mercado en el ámbito de intervención del proyecto
Producto	3.2		Beneficiarios cacaoteros capacitados en técnicas de negociación y comercialización aplican sus conocimientos en sus organizaciones a los 30 meses de iniciado el proyecto	Persona	250	203	Como resultado de la capacitación, se logró la elaboración del mapa de sistema de mercado en el ámbito de intervención del proyecto
			250 Beneficiarios capacitados realizan la venta grupal de su cacao a los 24 meses de iniciado el proyecto	persona	250	203	productores organizados en cooperativa, asociaciones y comités de base han logrado la venta grupal de su cacao
			Beneficiarios cuentan con una cartera de clientes a los 30 meses de iniciado el proyecto	Documento	1	1	Los beneficiarios cuentan con una cartera de clientes de al menos 10 empresas comercializadoras de cacao: MACHU PICCHU FOODS, MAKAO PERÚ, APROCAM, CAMSA, CHOCOLATERÍA ARTESANAL AMAZÓNICA, ASOCASEL, SUMAQAO, CACAO EL REY, OLAM, ROMEX. En el primer trimestre del 2019, la cooperativa ha realizado importantes reuniones comerciales, llegando a tener acuerdos con las empresas y organizaciones siguientes: Allima Cacao, MAKAO PERÚ, Cacao El Rey y la Cooperativa NORANDINO.

5.3. Análisis del Proyecto

5.3.1. Componentes del Proyecto

a. Productividad

De manera general, tanto los representantes de las instituciones ejecutora y públicas, de la cooperativa como los productores beneficiarios indican que ha habido un incremento de la productividad del cacao gracias al proyecto, lo cual, a su vez, ha incrementado los ingresos económicos de los productores. Sin embargo, cabe señalar que en el año 2019 la productividad de cacao de los beneficiarios ha bajado sumado al hecho de que el costo del cacao ha bajado a nivel internacional. Pese a ello, la baja de la productividad no ha sido significativa debido a que durante el proyecto se llevó a cabo la mejora de la calidad y la diversificación de la producción del cacao.

“A veces cosechaba...8 baldes, 7 baldes, ha aumentado cada cosecha 15 baldes, 16 baldes, así cosecho, un poco más ha aumentado, aja” (Aurora Salas Amasifuén, Productora Agrícola Beneficiaria, 04 de setiembre de 2019).

“En este año, con el proyecto logramos incrementar, nuestra meta era 900 y llegamos a 850 kilos en promedio. Luego de que acá también trabajábamos con eh...cacaos nativos, tienen sus niveles de producción [...] en expectativas, logró incrementar como resultado de la mejor organización de las prácticas agrícolas” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

La aparición de plagas que afectan al cacao ha influido en la mencionada disminución de la producción del cultivo a nivel de la región San Martín. Sin embargo, pese ello, los integrantes de la cooperativa y los productores beneficiarios consideran, de manera general, que su productividad e ingresos ha aumentado.

“Uno es primeramente si ha mejorado tu parcela es porque ya pues mejoró un poco tu ingreso comparando con lo anterior” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

Por otro lado, la beneficiaria Aurora considera que su cultivo agrícola más importante es el cacao porque le genera más ingresos. Asimismo, percibe que el proyecto le permitió aumentar su producción de cacao porque le brindaron dinero, plantaciones, práctica de podas, el abono, los secadores, entre otros. De similar manera, el beneficiario Jhony refiere que gracias al proyecto ha aumentado los ingresos que obtiene por el cacao, recibiendo alrededor de 400 soles cada 20 días.

30 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Si...obtengo más ingresos del cacao porque es...la mayor parte tiene su costito algo, aunque sea el...más de 1 sol pues. Tus frutas son a veces de 3.50, 4.50 el kilo o el así el gramo ¿no? En cambio el cacao en kilo es hasta 5 cada kilo, 5 soles o 6 soles. Es diferencia con...con fruta y con granos de cacao” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

El beneficiario Álvaro también menciona que la producción de cacao se incrementó gracias al proyecto. Así, por ejemplo, en el 2017 obtuvo 9080 kilos y en el año siguiente obtuvo 1800 kilos. Sin embargo, señala que la producción de este cultivo ha disminuido recientemente debido fundamentalmente a las plagas referidas previamente.

Finalmente, un caso particular representa el beneficiario Agustín quien anteriormente sembraba café; sin embargo, dejó de continuar con este cultivo debido a una plaga que afectó severamente su producción. Ante ello, tuvo que buscar otra alternativa agrícola para obtener ingresos y optó por el cacao alentado por las referencias positivas que le brindó un vecino de un caserío cercano. Sin embargo, a diferencia de los otros productores beneficiarios, no especifica si la productividad del cacao se incrementó luego de la ejecución del proyecto.

b. Gestión empresarial

El representante de la IE manifiesta que los criterios de selección de los beneficiarios fueron fundamentalmente que tuvieran bajos ingresos y que no estuvieran organizados. En ese sentido, el proyecto tenía como propósito organizar a los productores y articularlos con el mercado. Asimismo, este entrevistado destaca el cuaderno de registro como una herramienta de gestión financiera que fue decisiva en la ejecución del proyecto.

“Entonces me estoy refiriendo a que ellos eh...tenían eh...su cuaderno de registros entonces en el cuaderno de registros estaba su plan anual de producción ¿no? su plan de abonamiento y por último tenían, iban registrando todo lo que eran sus gastos, sus ingresos, sus ventas y al final podían ellos calcular o hacer un balance de campaña y eso permitía medir en qué manera iban avanzando sus, iban mejorando sus ingresos” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

De manera general, los productores llenaban este cuaderno semanalmente, incluso esta herramienta contenía un resumen mensual y un resumen de campaña. En ese sentido, este cuaderno les permitía a los productores dar cuenta si el cultivo de cacao era económicamente rentable.

31 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Por otro lado, el proyecto inicialmente organizó a los productores en comités, luego promovió la conformación de una asociación, y finalmente consolidó la formación de la cooperativa. Al respecto, según el presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, esta organización tiene sus estatutos que, por ejemplo, establece los procedimientos para producir un producto de calidad.

Asimismo, este entrevistado refiere que, durante la etapa inicial del proyecto, los productores utilizaban el cuaderno de registro. Sin embargo, posteriormente, de manera progresiva, los productores dejaron de utilizar esta herramienta. Al respecto, considera que esto sucedió porque la IE realizó un monitoreo del llenado del cuaderno durante los dos primeros años; sin embargo, no lograron sensibilizar a los beneficiarios sobre la utilidad de esta herramienta mediante una campaña intensiva para que la introduzcan en sus labores cotidianas.

“Eh, yo creo señorita que es que...aquí al productor había que insistirle hasta el día digamos que tome la decisión de hacerlo por su cuenta y que vea una necesidad que realmente ese cuaderno se le debe dar uso, se debe dar manejo” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

Por otro lado, los beneficiarios entrevistados aseveran que durante la ejecución del proyecto utilizaron el cuaderno de registro brindado por la IE. En general, refieren que este cuaderno es una herramienta útil porque les ayudaba a ordenarse con respecto a sus gastos e ingresos, y poder observar si efectivamente obtenían ganancias. Además, los beneficiarios Jhon, Álvaro y Agustín manifiestan que continúan utilizando este cuaderno.

“A veces la mente es muy frágil, a veces nos olvidamos y vuelta nos explicaban. Vuelta nos hablaban, y de repente uno cuando quería aprender, pum, lo apuntabas en tu cuaderno. Apuntabas, todo eso, y si le apuntabas en tu cuaderno ya no te olvidabas, pues, porque a veces la mente olvida. Quieres apuntar en tu cuaderno, ahí no, pues. Quieres preparar algún abono, pa, vas a tu cuadernito y ya... lo haces” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019)

“Bacán, porque de esa manera vemos cuánto gastamos, si es rentable o no es rentable. Si es rentable, cuando yo trabajo, semana trabajo, sino lo lleno a media semana, tengo que acordarme, lo apunto y estoy llenando. Por ejemplo, cuánto he invertido, cuántos peones, ya está bien” (Agustín Sanperregue, Productor Agrícola Beneficiario, 07 de setiembre de 2019).

Un caso particular lo representa la productora beneficiaria Aurora quién considera que el cuaderno de registro era una herramienta muy útil; sin embargo, solamente lleno este cuaderno hasta el año 2017. Esto debido a que ya no contaba con el apoyo de su hermano y que ella no sabe cómo hacerlo por sí misma dado su nivel educativo.

“Si, servía pues, ahí se apuntaba dice cada cosechándose se estaba anotando cuántos kilos, cuántos kilos se puede cosechar en un año, todo estaba llenando, por eso nos habían entregado” (Aurora Salas Amasifuén, Productora Agrícola Beneficiaria, 04 de setiembre de 2019).

c. Gestión comercial

Tanto el representante de la IE como el funcionario de la IP resaltan el aspecto organizativo de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo para el desarrollo de estrategias comerciales, mientras que los beneficiarios consideran que sí tuvieron acceso al mercado para vender su producto del cacao, pero carecen de una efectiva lógica comercial.

El representante de la Institución Ejecutora sostiene que los productores eran individualistas y que para mejorar su articulación con el mercado se requería desarrollar un soporte organizativo. Inicialmente, se organizaron inicialmente 12 comités, uno por cada localidad, luego se conformó una asociación que incorporo a los comités. Sin embargo, durante este proceso también participan dos asociaciones más que son ASAPROD y APARMASH. Posteriormente, como se mencionó previamente, se formó la cooperativa.

Con respecto a la comercialización, la finalidad del proyecto era que desarrollen dos tipos de producto: el cacao orgánico para el mercado orgánico y el cacao tradicional para el mercado convencional. Además, la estrategia fundamentalmente consistía en realizar el acopio grupal en cada comité y, luego, a través de la organización de mayor hacer la negociación de la venta del cacao, contando con una mejor posición dado el volumen acopiado en todos los comités. Al respecto, la funcionaria de la IP destaca la relevancia de la asociatividad en la estrategia comercial del proyecto.

“A ver, los productores se organizan en cooperativas o asociaciones y comercializan en empresas exportadoras ¿no? en su mayoría, como también las organizaciones son las que exportan directamente ¿no? las que ya han logrado cierto nivel de sostenibilidad a través de la participación en las ferias ya sea nacionales o internacionales, lograron contactar clientes y pueden exportar directamente ¿no? pero los que no lo hacen venden en el mercado local, en el mercado nacional” (Consuelo Pérez, Especialista del Proyecto de Cacao de la DRASAM, 05 de setiembre de 2019).

33 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Por otro lado, los productores entrevistados Jhony y Aurora perciben que el proyecto si les ayudó a articularse al mercado. Sin embargo, el beneficiario considera que, pese a que si se pudo insertar en el mercado gracias al proyecto, esta iniciativa no logró desarrollar el cultivo orgánico que les hubiera permitido acceder a mercados nacionales o internacionales.

Los beneficiarios entrevistados Agustín y Álvaro coinciden en que durante las capacitaciones se abordó la comercialización; no obstante, consideran que el proyecto no les ayudó a articularse a nuevos mercados, pues siguen siendo los mismos.

“Tú ya buscas en la ciudad, entonces que pasa, tú te vas a la ciudad, [...] entonces dicen ya te compramos a tal precio, cuál es el precio, igual o menos del que compra acá, o a veces te dicen te pagamos este precio, cuando tú dices ya pues llévate oye pero no estos sacan peros de por acá, que este cacao es esto, el otro [...] te compran menos o igual” (Agustín Sanperetgue, Productor Agrícola Beneficiario, 07 de setiembre de 2019).

5.3.2. Ejecución del Proyecto

a. Plan de trabajo

El representante de la IE indica que el proyecto duró 36 meses y que se ejecutó durante los tiempos planteados inicialmente. Sin embargo, la IE y la Cooperativa han acordado realizar una ampliación hasta fines del presente año para poder ayudar a la organización a concretar una mayor articulación comercial.

En general, se considera que el proyecto si logró los objetivos y los resultados que se planteó inicialmente. Al respecto, se hace énfasis como factores claves al equipo técnico de la IE, a la organización de productores, y a la formación de promotores para la producción, líderes para la organización y para la comercialización.

Asimismo, se señala que el proyecto afrontó dos principales retos: por un lado, la dificultad de organizar a productores que eran migrantes de otras regiones tales Cajamarca, Piura, entre otras, y, por otro lado, la dificultad para sensibilizar inicialmente a los productores sobre las ventajas de la asociatividad en relación a la comercialización.

“[...] Entonces era todo un reto eh...pero eh...lo que se planteó al proyecto o a la financiera pues era eh...se ha cumplido ¿no? con lo...dentro de los plazos ¿no? [...] O sea, pienso que, si se han logrado los objetivos, los resultados ¿no? y eso también por haber tenido el equipo técnico y el empoderamiento de los productores en lo que ya te mencioné anteriormente sobre cómo ir formando promotores para la producción, líderes para la organización y para la comercialización, eso ha sido el soporte también, sino hubiésemos sido el equipo técnico, terminaba el proyecto, nos retirábamos y no...” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

34 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Por otro lado, el representante de la IE señala que, en general, las actividades del proyecto se realizaron con el presupuesto asignado. No obstante, se destaca que algunas actividades se ejecutaron con un presupuesto menor del asignado y que el saldo disponible fue destinado a las actividades relacionadas con el fortalecimiento organizacional y la articulación comercial.

“Mmm, diría que no es que se haya gastado más o menos, lo que se buscó era justamente ser un poco más, ser más eficiente para generar más bien algunos, algunos ahorros que al final ayudaron en el tema del fortalecimiento organizacional, la calidad del producto ¿no? para la venta” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

Por último, se considera que la gestión del proyecto se caracterizó por ser participativa, pues se involucró a diversos actores, tanto públicos como comerciales. Incluso, se hace referencia a la Alianza Cacao que, en cierta medida, ayudó a potenciar la intervención del proyecto en la zona.

b. Presupuesto

El monto total programado al final del proyecto fue de S/. 5,553,284.76, pero se ejecutó un total de S/. 3,953,837.80, lo que se indica que se ejecutó el 71% de lo programado. Tal como se indica en el cuadro siguiente:

Resumir datos de programación presupuestal	Total según convenio S/.	Total programado al final del proyecto S/.	Total ejecutado al final del proyecto S/.	Avance en relación a lo programado S/.
FONDOEMPLEO (Sin LB)	1,328,153.85	1,328,153.85	1,277,950.97	96 %
Institución Ejecutora (Práctical Action)	29,000.00	32,500.00	33,365.90	92 %
Municipalidad Provincial de Lamas	60,000.00	60,000.00	41,000.00	68 %
Aporte de beneficiarios	4,132,205.90	4,132,630.91	2,601,520.93	63 %
Total	S/. 5,549,359.75	S/. 5,553,284.76	3,953,837.80	71 %

c. Alianzas con instituciones y organizaciones

Según el representante de la IE, se establecieron alianzas con las municipalidades distritales de Lamas y Tabalosos durante la ejecución del proyecto. Estas alianzas tenían como finalidad analizar el cumplimiento de las actividades, recopilar recomendaciones para la mejora de la intervención, etc. Cabe que al inicio del proyecto se estaban implementando otras iniciativas del Estado como AGROIDEAS y AGRORURAL; sin embargo, dado que estaban en su fase final, no se pudo realizar articulación.

35 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Si, generalmente ahí trabajábamos con la Municipalidad de Lamas, luego también con la Municipalidad de Tabalosos, eh...al final de cada supervisión pues se...se generaba, se generaba una acta, una acta donde se firmaba con los participantes, también en algunas ocasiones con los aliados y los representantes de la organización para analizar el nivel de avance, las recomendaciones que se dejaban, que salían de cada supervisión” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

Por otro lado, el representante de la IE señala que Soluciones Prácticas realizó coordinaciones con su institución e, incluso, el año pasado se firmó un convenio la red de productores para realizar capacitaciones, planes de manejo ambiental en torno a la plantación de árboles maderables que planean ejecutar y la instalación de un módulo demostrativo. Al respecto, la instalación del módulo quedó pendiente ya que Soluciones Prácticas previamente había instalado uno en la cooperativa.

El presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo valora positivamente los convenios que su organización tiene actualmente con DRASAM, Alianza Cacao, INIA y Soluciones Prácticas. De manera general, considera que estas instituciones y/u organizaciones están cumpliendo con los convenios ya sea brindando talleres sobre la elaboración de abonos, tratamiento de plagas, entrega de maquinaria, etc., que ayuda a incrementar la productividad del cacao.

“Ya, dentro del ámbito de lo que es el cacao ¿no es cierto? Ya, uno es por ejemplo lo que estamos haciendo es...tratar de hacer cumplir a los puntos de los convenios que tenemos con las diferentes entidades, una de ellas por ejemplo es con la DRASAM, que ellos por ejemplo están cumpliendo por ejemplo con el día de hoy...de venir a....traernos este talleres por ejemplo lo que es la elaboración de...de abonos, el día de hoy se está viendo también esto, también este cómo tratar digamos las enfermedades y las plagas del cacao” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

“También tenemos convenios con la municipalidad distrital, así como también este con el mismo FONDOEMPLEO tenemos, digo con Soluciones Prácticas todavía tenemos un convenio, aja. Bueno y FONDOEMPLEO, digo eh Soluciones Prácticas está cumpliendo, desde allá nos está llamando constantemente para para preguntarnos cómo vamos yendo, qué es lo que tenemos que hacer” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

Finalmente, de manera general, los beneficiarios no perciben alianzas con otras instituciones u organizaciones para dar continuidad a la propuesta del proyecto luego de su culminación.

d. Saberes previos en torno a la actividad agropecuaria y enfoque de género

El representante de la IE afirma que utilizaron los saberes previos de los productores en el proyecto. Así, por ejemplo, se hace referencia a que se respetaron los criterios (edad, nivel educativo y uso de parcela) y prácticas tradicionales de los productores para elegir a sus líderes o tomar decisiones durante la elección de los promotores. Al respecto, se hace énfasis en que se apeló a una metodología participativa para tomar en cuenta las experiencias y prácticas de los beneficiarios.

Asimismo, el presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo sostiene que antes de ser agricultores fueron recolectores. Posteriormente, empezaron a cultivar cacao como una forma de replicar lo que realizaban otros agricultores, pero lo desarrollaban con sus prácticas agrícolas tradicionales. Recién con algunas capacitaciones brindadas por la Municipalidad Distrital de Tabalosos, estos productores cambiaron sus prácticas agrícolas con la finalidad de mejorar su producción.

“Bien este...al menos yo como persona y los muchos que existimos acá en la cooperativa, hemos sido productores eh digamos...recolectares, porque en realidad nosotros...digamos...porque veíamos de las demás personas que sembraban sus plantas de cacao y cosechaban, nosotros también nos hemos puesto a sembrar para cosechar y vender nuestro producto. Mucho tiempo hemos pasado con esa forma de...antaña mente de sembrar nuestras plantas es cuando en un momento se escuchó por los altos parlantes de la municipalidad y por los medios de comunicación que hay acá en Tabalosos, que la municipalidad estaba citando a todos los productores que desearían digamos recibir orientaciones o capacitaciones para digamos mejorar nuestra, nuestra producción” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

Por otro lado, este entrevistado considera que se incluyó el tema de género en la formación de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo. Así, se conformó el comité de mujeres dentro de la estructura organizativa para poder darles una mayor participación a las mujeres.

e. Capacitación y asistencia técnica

Según el representante de la IE, las capacitaciones se centraron en el fortalecimiento de cinco prácticas que los productores ya aplicaban, pero que se brindaron de manera más sistémica para lograr mejora significativa en la productividad del cacao: el deshierbo, abonamiento, la poda, el manejo de sombra y el control de plagas. Al respecto, se percibe que los productores lograron interiorizar lo planteado en las capacitaciones y aplicarlo en su rutina agrícola.

37 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Bueno los principales de capacitación técnica fueron el manejo de cinco practicas o tecnologías este...fundamentales ¿no? eran...eran cosas que ellos venían haciendo ¿no? con el proyecto lo que se dio un poco fue el ordenamiento de estas tecnologías, como aplicarlas de forma más interrelacionada que era el deshierbo, el abonamiento, la poda, el manejo de sombra y el control de plagas. Y estas se aplicaban de forma conjunta al menos en tres etapas durante la campaña” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

Desde la perspectiva del funcionario de la IP, un logro destacable del proyecto en la vida de los productores es su organización en una cooperativa. En ese sentido, se destaca la firma de un convenio con DRASAM para que le brinde un soporte a la cooperativa luego de la finalización del proyecto y así esta institución pueda continuar con las capacitaciones y las asistencias técnicas. En todo caso, cabe destacar que DRASAM realizó algunas capacitaciones de manera conjunta con la IE durante el desarrollo del proyecto.

Por otro lado, los productores beneficiarios tienen percepciones positivas sobre las capacitaciones y las asistencias técnicas que brindó el proyecto. Esto debido a que consideran que fueron útiles porque les permitió mejorar la producción del cacao (tanto convencional como orgánico), mejorar la calidad del cultivo y adquirir conocimientos relacionados con la negociación comercial.

“Los conocimientos, los conocimientos que nos han dado en el proyecto y también este en las capacitaciones que nos han brindado, mucho, mucho lo mejor, lo máximo ha sido, pero...al final, yo este le agradezco al proyecto que a mí me ha enseñado lo que no sabía nada...estudiar esa capacitación de la mejor manera, desde el sueño hasta la prohibición de la empresa, quién cosecha y quién compra” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

Sin embargo, hay casos como el beneficiario Álvaro quien tiene una valoración positiva de las capacitaciones porque les ha ayudado a mejorar la calidad del cacao. Sin embargo, pese a ello, reconoce que no ponen en práctica lo aprendido en estas capacitaciones o aplican parcialmente lo aprendido.

“Sí, se ha mejorado la calidad. Eso sí es verdad, se ha mejorado con esto. Pero muchos de nosotros, algunos de nosotros no lo ponemos en práctica todo lo que recibimos charlas. No lo ponemos en práctica, y muchos de nosotros no lo ponemos en práctica, y cuando lo ponemos en práctica es lo que logramos, lo que... quizás incrementamos lo que es la cosecha” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019).

f. Involucramiento de productores beneficiarios

Según el representante de la IE, los principales factores que influyeron en el involucramiento de los productores beneficiarios en el proyecto fueron la capacitación, el formar parte de una cooperativa y la gestión comercial del cacao.

Por otro lado, el presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo afirma que la participación de los beneficiarios fue muy activa. No obstante, cabe resaltar que esta participación fue significativa al inicio del proyecto ya que progresivamente se fueron retirando algunos productores.

“Más o menos un 80, 90% [...] Si pues, en un principio esto fue. O sea me estoy refiriendo en este porcentual eh, digamos con los que iban participando, digamos poniendo en práctica de las capacitaciones, a eso me refiero. Ahora los que no querían digamos, cumplir digamos, digamos esos compromisos que tenían que asumir como asociados, ellos pues se iban digamos poniendo a un lado, se iban retirando” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

Finalmente, de manera general, los beneficiarios entrevistados sostienen que sí participaron del proyecto porque les interesaba adquirir los conocimientos en torno al cultivo de cacao que se brindaban en las capacitaciones y las asistencias técnicas.

“Si, porque era aprender las cosas, las técnicas, técnicas y teoría, que digo las teorías, y las prácticas” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019)

g. Promoción de asociatividad de productores beneficiarios

Un componente fundamental para el logro de resultados del proyecto fue la organización de los productores. Este proceso organizacional tuvo tres niveles: comités, asociación y cooperativa. Como se mencionó en una sección previa, primero, se organizaron 12 comités, uno por cada localidad; luego se conformó una asociación que incorporó a los comités; y finalmente, se formó la cooperativa.

Asimismo, el presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo señala que por sugerencia de la IE se convirtieron en una cooperativa. Al respecto, destaca que como cooperativa tienen mejores oportunidades para dar continuidad a los logros del proyecto. En relación a la participación de los miembros de la cooperativa, se considera que esta fue heterogénea debido principalmente a la priorización de sus actividades cotidianas de cultivo de cacao.

39 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Bueno, eh...yo creo que la participación señorita ha sido de una manera este...de una manera este...no muy este...digamos este...no como se pudo decir de una manera este...uniforme. Tenía sus altos y sus bajos, hay veces que los productores a veces en las reuniones, en las capacitaciones eh...algunas veces parecían muchos, algunas veces parecían pocos eh...bueno, yo entiendo quizás por la situación, el agricultor a veces el día que tiene programado su reunión o su peonada a veces se cita o a veces con anticipación ya tiene programado y a veces pues, a veces no puede” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

h. Desempeño de equipo de Institución Ejecutora

De acuerdo al representante de la IE, el trabajo equipo técnico fue fundamental para lograr los objetivos y los resultados del proyecto. Así, se destaca la contribución del equipo en la formación de los promotores, líderes para la organización y para la comercialización; los cuales son claves para la sostenibilidad del proyecto.

Por otro lado, el equipo de la IE también realizó actividades con la cooperativa tales como coordinaciones, pasantías, entre otras. En general, se percibe a los miembros de este equipo como personas responsables.

Finalmente, la mayoría de los beneficiarios entrevistados no recuerdan a los miembros del equipo de la IE. Incluso, en algunos casos, confunden a los miembros del equipo con los representantes de la cooperativa. Solamente el beneficiario Álvaro recuerda al Jefe del Proyecto de la IE.

Por otro lado, sobre las actividades que desarrollaban, los beneficiarios solamente recuerdan que estos integrantes del equipo de la IE acudían a brindarles capacitaciones y asistencias técnicas para mejorar el cultivo del cacao.

“Venían para hacer una faena así en el campo o para este hacer una faena para podas así” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019)

i. Monitoreo de actividades

Con respecto al monitoreo de actividades, éstas eran realizadas por FONDOEMPLEO y la IE. En el caso de FONDOEMPLEO, el monitoreo se daba a través de un supervisor quien recopilaba información para sustentar si se estaba logrando los propósitos del proyecto a través del desarrollo de los productos. Por ejemplo, un producto era si los productores sabían utilizar el cuaderno de registro o si había un numero de capacitados que aplicaban los conocimientos adquiridos. Estas supervisiones comenzaron a partir del segundo año las cuales y tenían una frecuencia trimestral.

40 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

En el caso de la IE, se realizaba un monitoreo constante para poder analizar si se estaban cumpliendo lo programado en cada entregable. Entre las herramientas que se utilizaron para el monitoreo se hace referencia a un formato en base a productos e indicadores de cumplimiento, o criterios de cumplimiento de productos y actividades. Asimismo, el monitoreo consistía en tres fases: una primera en la oficina a nivel de revisión de documentos (capacitaciones, talleres, fichas, etc.); luego la entrevista al productor y verificación de documentos en campo; y, la tercera, la verificación de la aplicación por parte del productor de los conocimientos de las capacitaciones y asistencias técnicas en las parcelas.

Cabe señalar que la IE destaca el sistema de monitoreo que utiliza FONDOEMPLEO durante la ejecución del proyecto:

“Las lecciones positivas para Soluciones Prácticas es que de FONDOEMPLEO han recibido...es que manejan un sistema presupuestal, un sistema de monitoreo bastante interesante, eficiente que ayuda a tener un mayor control del desarrollo de las actividades del proyecto a nivel general, manejan una herramienta interesante ¿no? si bien es cierto es bastante...bastante específico, pero ayuda a tener un mayor control y la generación de los indicadores” (José Tirabanti Linares, Jefe del Proyecto de Soluciones Prácticas, 05 de setiembre 2019).

j. Identificación de riesgos e implementación de medidas de mitigación

El representante de la Institución Ejecutora afirma que no se realizó una evaluación de riesgos vinculados a la ejecución del proyecto y por ello, no se tiene un plan de manejo de riesgos. Pese a lo anterior, este entrevistado reconoce como riesgos potenciales la sensibilidad de los productores al precio internacional del cacao, y la incidencia de plagas y/o enfermedades asociadas al cultivo.

En ese sentido, durante la ejecución del proyecto uno de los riesgos que surgió fue la caída del precio del cacao: de 3 mil dólares bajó a 2 mil dólares. Otro riesgo identificado fue la falta de formalización política del convenio entre los actores involucrados del proyecto que pueden afectar su normal desarrollo. Así, por ejemplo, la IE estableció un acuerdo con la Municipalidad Distrital de Tabalosos; sin embargo, solo contó con la firma del alcalde, pero no fue refrendado por una resolución municipal. Por ello, la nueva gestión municipal que asumió luego de la revocatoria puso algunos peros para respaldar el convenio dado que no contaban con una resolución municipal.

Por otro lado, la funcionaria de la IP y el presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo resaltan como los principales riesgos a las plagas y/o enfermedades que afectan gravemente la producción del cacao.

41 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Los riesgos, se podría decir es el ataque de las plagas o enfermedades que han aparecido ¿no? en los últimos años y que han perjudicado ¿no? de gran manera al productor [...] pero eso serian este los riesgos ¿no? que podrían este...que han ocasionado que muchos productores pierdan hasta el 60%, 80% de su producción” (Consuelo Pérez, Especialista del Proyecto de Cacao de la DRASAM, 05 de setiembre de 2019).

Finalmente, los productores beneficiarios también perciben que las plagas y/o enfermedades son los principales riesgos que influyen en la productividad del cacao, especialmente porque el cacao es un cultivo más sensible a estos factores en comparación a otros cultivos como el café. Sin embargo, algunos beneficiarios entrevistados refieren que las capacitaciones brindadas por la IE han ayudado a mitigar los efectos de este riesgo.

“Sí, eso sí, de las plagas, de eso un poquito... porque el cacao tiene un cuidado. No es como el café. El café lo siembras, lo cultivas. Si es bueno para abonar, lo abonas, y el cacao tiene un poquito más de cuidado. Más tienes que estar pendiente, sacar la maleza para que no se propague, pues, porque si lo vas a dejar que la planta esté con maleza, se propaga. Estar ahí constante mirando, visitando la parcela para que no se... propague más” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019).

5.3.3. Pertinencia del Proyecto

El proyecto ha sido pertinente debido a que los actores involucrados perciben que se atendió una demanda específica e importante al apuntar a mejorar uno de los cultivos de suma importancia en el ámbito del proyecto y en la región San Martín en general, además de coincidir con un período crítico para el cultivo por una serie de problemas que se dieron en el ámbito comercial. En ese sentido, hay una valoración positiva sobre el proyecto y son conscientes de las dificultades que evitaron conseguir los resultados esperados, pero en un balance global predominan los aspectos positivos.

a. Eficacia

Respecto a la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo lejos de cumplir con la meta de ingresos (64%) y la de creación de jornales (41%), en cuanto al fortalecimiento de capacidades técnicas de producción sostenible de cacao, alcanzó el porcentaje más alto de la meta (83%).

b. Eficiencia

El Proyecto C15-33 tuvo como propósito el incremento de los ingresos netos de los pequeños productores de cacao que son beneficiarios del proyecto en la provincia de Lamas, región San Martín. Al respecto se obtuvo un incremento de ingresos de 2,168.4 soles anualmente a cada uno de los 220 productores que fortalecieron sus capacidades, es decir, un incremento anual total de 477,048 soles. Si tenemos en cuenta que la vida productiva de un árbol de cacao es en promedio 25 años y la edad actual es de 8 años, en los 17 años restantes se habrá generado un beneficio total de 8,109,816 soles con una inversión de 3,953,837.80 soles (no se toma en cuenta el aporte de los beneficiarios dado que se asume que dicho aporte se efectuará anualmente a lo largo de todo el período). Es decir, por cada sol invertido se generarán 2.05 soles.

c. Logros del Proyecto

El Proyecto consiguió los logros siguientes:

- Aumento de los ingresos de los productores
- Aumento de los jornales y puestos de trabajo
- Existencia de carteras de clientes
- Implementación de herramientas (plan anual de producción y cuaderno de registros) de gestión empresarial de sus fincas, permitiéndoles generar información para determinar los costos de producción y sus utilidades en cada campaña de producción de cacao.
- Formación de cooperativa agraria del Alto y Bajo Mayo (REPABAM) y el fortalecimiento de 03 asociaciones (ASAPROT, APARMASH y ASPASAM)
- Productores capacitados aplican 5 tecnologías (deshierbo, abonamiento, poda, manejo de sombras y control de plagas y enfermedades) en sus fincas de forma sincronizada y de acuerdo a su plan anual de producción.
- Se generó un aplicativo en Excel para la elaboración e impresión automática para planes de abonamiento de cacao, teniendo resultados de análisis de suelos.
- Se elaboró el cuaderno de registro del productor, mediante el cual los productores planifican sus actividades, registran sus costos e ingresos y determinan sus utilidades al final de cada campaña.
- Incremento de la productividad y mejora de la calidad de fermentación del cacao
- Elaboración del plan de negocio del cacao en grano de la cooperativa COOPABAM
- 01 video de difusión y promoción de la cooperativa
- La articulación comercial 292 toneladas de cacao
- La implementación de 01 planta de producción de chocolates artesanales en el distrito de Tabalosos

d. Percepción general del Proyecto

En primer lugar, el representante de la IE destaca como aspecto positivo del proyecto la promoción de la organización de los productores con la finalidad de que puedan tener un mejor posicionamiento en el mercado para aprovechar las oportunidades. Por otro lado, como lección negativa la no promoción de la inclusión de los hijos para garantizar la continuidad generacional en la producción del cacao o el involucramiento de las mujeres para darle sostenibilidad a la propuesta del proyecto.

Por otro lado, la funcionaria de la IP afirma que el proyecto ha sido positivo porque se ha enfocado en una zona como Tabalosos que tiene potencial para desarrollar variedades de cacao. Además, otro aspecto positivo resaltado es que el proyecto entregó equipamiento a los productores que podría incidir en la mejora de la calidad del cacao y acaso darle valor agregado. En todo caso, un aspecto negativo que percibe la entrevistada es que el proyecto quizás no evaluó adecuadamente por qué los productores no se integraban o permanecían en la organización que promovieron, para poder revertir esta situación.

“Mira, creo que el proyecto ha sido este...bueno porque se ha enfocado en una zona que tiene mucho potencial para desarrollar ¿no?, en general toda la zona de Tabalosos tiene este muy buen cacao en cuanto a variedades ¿no?” (Consuelo Pérez, Especialista del Proyecto de Cacao de la DRASAM, 05 de setiembre de 2019).

Finalmente, desde la cooperativa, se considera que el principal aspecto positivo del proyecto ha sido lograr organizar a los productores, porque mediante la cooperativa se puede lograr mayores avances que de manera individual. Estrechamente vinculado con lo anterior, se señala que es difícil poder estimular a los productores para que se involucren activamente en la organización. Al respecto, se considera que esto ocurre debido a la cultura individualista que predomina entre los productores de la zona de intervención.

“Ya, ya, pregunta muy importante señorita. En realidad, las lecciones positivas son de que, uno es en realidad es cuán grande o importante es estar agrupado porque mediante la agrupación se puede lograr muchos objetivos, se puede trazar tantas cosas que en realidad...si hay digamos ese...se puede lograr el éxito. En cuanto a lo que es la parte negativa es complicado digamos este...tener agrupado a digamos a las personas realmente que no quieren participar, es complicado, es difícil, hay que romper esquemas y yo creo que con capacitaciones, qué se yo ¿no? con seguimientos constantes, como dice Miguel hay que obligar, pero no estamos en un país de obligación tampoco” (Elives Rucoba Vela, Presidente de la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo, 02 de setiembre de 2019).

44 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Por otro lado, la mayoría de los beneficiarios comparten una percepción positiva sobre el proyecto. Así, de manera general, los beneficiarios resaltan la incidencia del proyecto en la mejora de la producción del cultivo a partir de las capacitaciones y asistencia técnica, el incremento de la productividad y de los ingresos.

“El proyecto para mí es un proyecto que realmente nos ha ayudado bastante a crecer en nuestra parcela. Por ejemplo, cómo podar, cómo abonar, cómo hacer los cultivos, en qué momento puedes podar, todo ese tema. Eso” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019).

Un caso discrepante es el beneficiario Agustín quien tiene una percepción negativa sobre el proyecto. En general, este productor considera que el proyecto no ha logrado que incremente sus ingresos pese a haber aumentado la producción del cacao.

“Como le repito, la primera vez, nos dijeron nosotros vamos a darle buen precio, que esto y total, les vamos a dar a 150 y cuando ya llevaban ya nos traen el precio de 7.5 soles [...] si nosotros hicimos cantidad para que nos paguen más. Por eso la gente un poco se ha resentido y ahora vinieron a decirnos que señores esto ha pasado, que por la culpa de una productora nos han dado ese precio nuevamente otro señor [...] como le digo a mí me decían fresco, a mí me decían 8, hubiese ganado más. Y eso, usted sabe cuándo uno hace un trabajo, es fuerte, se esmera, saca mejor. Pero que des más y te paguen menos” (Agustín Sanperregue, Productor Agrícola Beneficiario, 07 de setiembre de 2019).

5.3.4. Sostenibilidad del Proyecto

La sostenibilidad de un proyecto incluye diferentes aspectos tales como lo Económica, Social, Ambiental y Acceso al Mercado. Todos estos aspectos constituyen las dimensiones de la sostenibilidad que deberían ser consideradas, con el objetivo de dar continuidad a las acciones y que éstas no afecten la capacidad de desarrollo futuro. Dependiendo de cada proyecto algunas dimensiones son más importantes que otras, pero todas son importantes para alcanzar la sostenibilidad.

45 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Sostenibilidad económica

Se sustenta en el enfoque empresarial de los productores, a través de la aplicación de herramientas de gestión técnica (plan anual de producción) y administrativa (cuaderno de registro) de la finca, que permita determinar los costos de producción y rentabilidad del cultivo, y a partir de los resultados poder plantear objetivos de mejora a corto y mediano plazo para mejorar la productividad y calidad, incluyendo la diversificación de cultivos y el valor agregado. La organización de los productores a través de la cooperativa COOPABAM, la mejora sostenible de la calidad del grano de cacao ha facilitado la articulación comercial a mercados diferenciados; asimismo, la implementación de la planta de producción de chocolates, permitirá generar ingresos y brindar servicios de proceso a los beneficiarios, generando gran expectativa frente a la demanda local y regional.

El empoderamiento y compromiso de los directivos y gestores comerciales de la cooperativa han generado la confianza de los productores

Se busca un convenio con la DRASAM en el marco del proyecto de cacao del gobierno regional, y un tercer convenio con el proyecto Alianza Cacao Perú que durará hasta el 2021. Asimismo, esta organización está buscando establecer otro convenio con la Municipalidad Distrital de Tabalosos.

Sostenibilidad Social

A través de la cooperativa se busca el apoyo solidario entre los socios, la equidad de géneros, la mejora de la calidad de vida de los socios a través de acciones conjuntas que busquen mejorar los ingresos. Asimismo, a través de la cooperativa se busca una mayor participación de los productores en el sistema de mercado de cacao y el acceso a los espacios de discusión económica, política, cultural y de equidad de género.

La cooperativa ha implementado la propuesta de producción orgánica en concordancia con los objetivos estratégicos de la región San Martín, entre ellos la Marca San Martín, que identifica y posesiona los productos propios y alternativos, además de dar importancia y protección de la biodiversidad de la región. Los productores han implementados en sus fincas prácticas de producción orgánica como parte del sistema interno (SIC) del programa Cacao Orgánico de la cooperativa.

Desde la perspectiva del representante de la IE, la cooperativa de productores de cacao cuenta con las capacidades y recursos para asegurar su sostenibilidad a pesar de que el proyecto haya terminado. Esto se debe a que ha generado convenios y se mantiene un puente de comunicación con la IE para absolver algunas inquietudes organizacionales.

Sostenibilidad ambiental.

La cooperativa ha implementado la propuesta de producción orgánica en concordancia con los objetivos estratégicos de la región San Martín, entre ellos la Marca San Martín, que identifica y posee los productos propios y alternativos, además de dar importancia y protección de la biodiversidad de la región. Los productores han implementado en sus fincas prácticas de producción orgánica como parte del sistema interno (SIC) del programa Cacao Orgánico de la cooperativa.

Acceso al Mercado.

Según el representante de la IE, actualmente los beneficiarios cuentan con un mejor conocimiento del mercado, lo cual les permitirá aprovechar las oportunidades del mismo. Este logro está relacionado con la organización de los productores, promovida intensamente por el proyecto. Asimismo señala que el proyecto ayudó a mejorar la calidad del cacao de los productores, por lo que se generó una demanda de las empresas exportadoras de la región, y acaso también de empresas nacionales o extranjeras. Por otro lado, el proyecto promovió el desarrollo de dos tipos de producto: el cacao orgánico para el mercado orgánico y el cacao convencional para el mercado convencional. Entonces, la estrategia era desarrollar el acopio grupal en cada comité y a través de la organización hacer la negociación de cada tipo de producto.

En referencia al contexto comercial de la región San Martín, existen organizaciones ya consolidadas logran articularse a mercados nacionales e internacionales, mientras que las organizaciones en vías de consolidación se articulan con mercados regionales. En el caso de los productores que comercializan a nivel individual, acceden al mercado mediante los acopiadores que se acercan a recopilar el cacao que producen. Al respecto, la Cooperativa Agraria del Alto y Bajo Mayo logró articularse al mercado gracias al proyecto.

5.3.5.Efectos sociales del Proyecto

a. Innovaciones de prácticas productivas

Los productores utilizaron la información que adquirieron durante las capacitaciones y asistencias técnicas del proyecto, durante sus labores cotidianas de producción. Los cambios de prácticas están relacionados con los temas abordados durante las capacitaciones tales medición de la chacra, preparación del terreno, hacer los huecos para los trasplantes, cómo hacer la injertación y la poda del cacao, entre otros.

47 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

En general, estas capacitaciones tenían un componente teórico y práctico. En ese sentido, las capacitaciones también se daban en las chacras, lo cual facilitó que los productores interiorizaran los conocimientos que se impartían mediante la práctica.

“En la finca, he aprendido a abonar, donde Miguel hemos aprendido a abonar. Dos veces hemos preparado eso bocache, bocache, dice natural abono. Todo era podar, podar, como bajar la altura de cacao grandes alturas, así era, así hemos practicado” (Aurora Salas Amasifuén, Productora Agrícola Beneficiaria, 04 de setiembre de 2019).

En todo caso, cabe destacar que algunos productores entrevistados ya tenían experiencia en el cultivo de cacao, por lo que no se les dificultó aprender las nuevas técnicas que promovía el proyecto.

“Al inicio, como ya uno está acostumbrado, para mí no era nada imposible. Todo lo veía fácil, porque quizás ya habíamos acostumbrado a estar en la chacra. No era tan dificultoso. Todo era sencillo” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019).

b. Roles de género en la actividad productiva

En general, la división social del trabajo al interior de las familias de los usuarios no se ha visto modificada por la intervención. Por un lado, la mujer cumple diversas funciones como ser madre, dedicarse a las labores del hogar, pero también se encarga de la crianza de animales menores y participa en las actividades de la chacra. Por otro lado, el hombre se desempeña principalmente en la actividad agrícola productiva y comercial, siendo quien tiene mayor conocimiento de los mercados.

“Ella se va a la chacra, igualito, va a la chacra, viene a hacer el almuerzo, lava las cosas y se va nuevamente” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

c. Innovaciones de prácticas financieras

Para la mayoría de los entrevistados, la producción de cacao les ha permitido mejorar sus ingresos económicos. En general, los productores reinvierten sus ingresos en la producción del cacao para extender sus beneficios. Incluso, algunos productores invierten en la producción de otros cultivos para obtener mayores ingresos.

“Ahorita no tanto ahorramos, a veces vendemos el producto y estamos comprando material [...] Ahí invertimos, a veces cuando guardamos nos pueden robar así. Por eso mi hermano me hace entender, lo que tenemos nuestra platita hay que invertir comprando las herramientas, materiales” (Aurora Salas Amasifuén, Productora Agrícola Beneficiaria, 04 de setiembre de 2019).

48 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“Si, con eso [los ingresos del cacao], he sembrado verduras y esas verduras me han ayudado bastante. Yo siempre llevo a Tarapoto y ya de eso gasto para mi consumo, cualquier cosa y del cacao me está quedando. Lo que me quedaba menos me está quedando más entonces, con eso puedo hacer otra inversión, puedo hacer otras compras” (Agustín Sanpertegue, Productor Agrícola Beneficiario, 07 de setiembre de 2019).

Por otro lado, los beneficiarios han solicitado préstamos a instituciones financieras. Sin embargo, solamente el beneficiario Jhony solicitó este crédito para invertir en la agricultura.

“Si [solicité un préstamo] Para el abonamiento a veces. [El monto solicitado fue] de 2000 soles. {Lo solicite] a una cooperativa” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

d. Dieta nutricional de las familias de los productores beneficiarios

La dieta nutricional de las familias de los productores consta de alimentos que se producen en las chacras como frejoles y hortalizas. Asimismo, también consumen frutas como plátanos y manzanas. Sin embargo, cuando obtienen mayores ingresos producto de la venta del cacao, compran carnes, aves y pescados.

“No, cambiamos a veces nuestro pescado en Lamas, de la ciudad, este...o traemos carne de...de monte a veces cuando ya hay platita. Algunos víveres más que para poder este la semana porque los fondos son bajos de nosotros cuando no trabajamos así al diario pagado, otro es...monetario tener al diario pagado ¿no?” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

e. Planes a futuro de las familias de los productores beneficiarios

Los planes a futuro de las familias de los beneficiarios entrevistados tienen algunas coincidencias. Por un lado, los productores tienen planificado continuar desarrollando la actividad agrícola y, específicamente, el cultivo de cacao.

“El plan a futuro es sembrar más cacao, tener varias hectáreas y estar tranquilo. Esa es la meta, más otra cosa no” (Álvaro Quispe, Productor Agrícola Beneficiario, 06 de setiembre de 2019).

Por otro lado, los beneficiarios planean invertir en la educación de sus hijos para que puedan ser profesionales. Al respecto, algunos entrevistados aspiran que sus hijos puedan seguir una carrera vinculada a la agricultura, y así puedan potencializar la actividad agrícola que vienen desarrollando actualmente.

49 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

“De su futuro de mis hijos son, alguna vez ser profesionales, de los tres para poder mejorar mi vida de agricultor. Me gusta la agricultura porque es lo máximo, porque es lo más rico que tenemos nosotros” (Jhony Iszhuiza, Productor Agrícola Beneficiario, 03 de setiembre de 2019).

“Podría ser que se profesionalice. por ejemplo, puede ser agroindustrial, carrera referente a lo que es la agricultura para que ella no deje de lado al terreno que tenemos, porque de repente nosotros morimos y ella sigue, más fuerte, con más capacidad” (Agustín Sanpertegue, Productor Agrícola Beneficiario, 07 de setiembre de 2019).

50 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

MERCADO DEL CACAO

Especificaciones técnicas

Nombre común: Cacao

Nombre científico: Theobroma cacao L.

Familia: Esterculiáceas

Origen: Originario de la Amazonía

Principales grupos genéticos: i) Criollo, ii) Forastero del Alto Amazonas o Amazonas, iii) Forastero del Bajo Amazonas o Guyanas, iv) Nacional, v) Cultivares Trinitario (cruce entre Forastero y Criollo)

Período vegetativo: Arbusto perenne, comienza a producir a los 6 a 7 años, existen especies mejoradas que lo hacen desde los dos años.

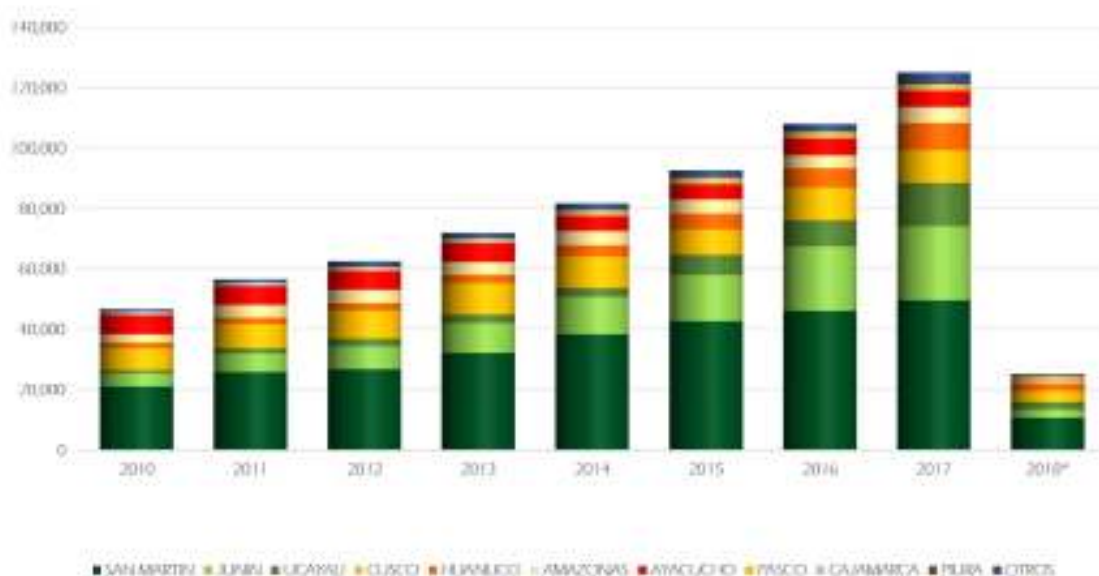
Descripción del producto: El fruto del cacao es una baya grande llamada 'mazorca', carnosa, ovalada, amarilla o purpúrea, puntiaguda y con camellones longitudinales; cada mazorca contiene entre 30 y 40 semillas que se caracterizan por contener un aceite esencial que le da un sabor aromático característico.

Propiedades y usos: Las semillas se tuestan y muelen para obtener la cocoa y el chocolate, que se utiliza en la fabricación de dulces, confituras, helados y bebidas. Las semillas, hojas y raíces contienen los alcaloides teobromina y cafeína que tienen propiedades diuréticas y vaso dilatadoras. La manteca de cacao se emplea además en las industrias cosmética y farmacéutica.

a. Producción por departamento

Los tres departamentos mayores productores de granos de cacao en el 2017 fueron San Martín (39.6%), Junín (19.6%) y Ucayali (11.5%). Le siguen Cusco, Huánuco y Amazonas.

Producción por departamento 2010-2018 (TM)



Fuente: MINAGRI

51 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

b. Volumen producido y precio de chacra

La producción nacional de cacao registró un gran impulso desde el año 2010. En el 2016 registró un récord histórico en el volumen producido (107,922 toneladas métricas) y un precio promedio en chacra recibido por el productor (7.94 soles por kilo). Si bien en el 2017 registró un nuevo récord histórico de volumen producido alcanzando las 124,977 toneladas métricas, el precio disminuyó significativamente a 5.49 soles por kilo, bajo el impacto de la caída del precio internacional.

Volumen producido (TM) y Precio de Chacra (S/./kg)



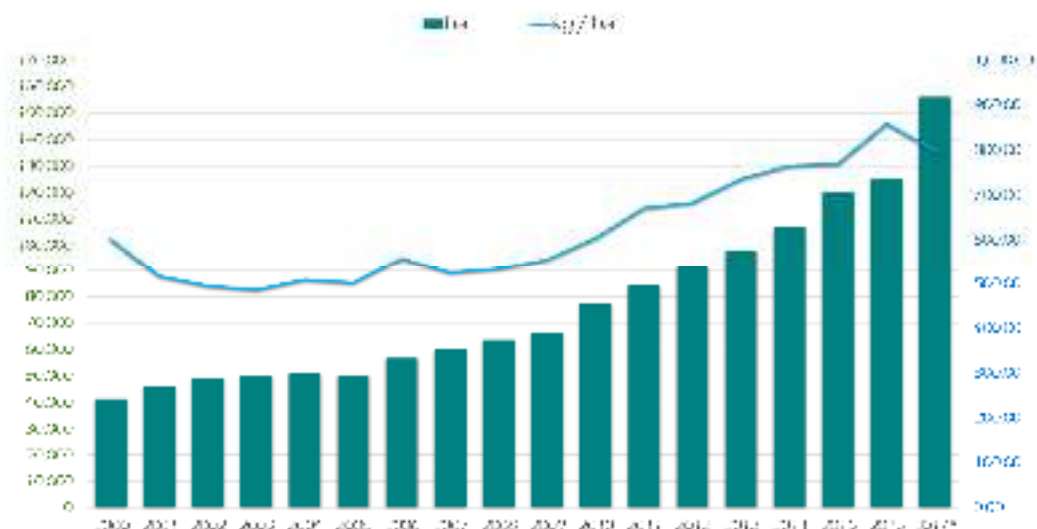
Fuente: MINAGRI

c. Superficie cosechada y rendimientos

El impulso de la producción desde el 2010 se generó a partir de aumentos significativos tanto de la superficie cosechada como del rendimiento por hectárea del cacao. En 2016 se registraron récords históricos en superficie cosechada llegando a las 125,580 hectáreas y rendimientos por hectárea cosechada de 859 kilos por hectárea. En el 2017 se registró un nuevo récord histórico de área cosechada alcanzando las 156,221 hectáreas, pero el rendimiento disminuyó a alrededor de 800 kilos por hectárea.

52 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Superficie cosechada (ha) y rendimiento (kg/ha)

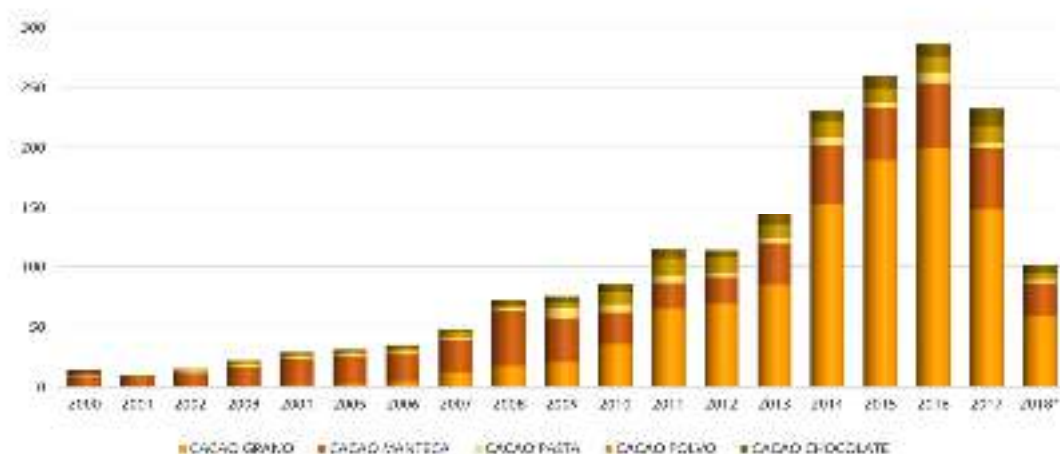


Fuente: MINAGRI

d. Exportación de los principales derivados del cacao

La exportación de derivados de cacao peruano mostraba una tendencia creciente hasta 2016, sin embargo la disminución del precio internacional causó una baja en el 2017 tanto del valor como del volumen exportado. En 2017 el valor exportado fue US\$ 232.13 millones, correspondiendo los mayores porcentajes al cacao en grano (64.1%) y a la manteca de cacao (21.7%). En enero-junio 2018 el valor exportado ha sido de US\$ 101.11 millones, con mayores proporciones de cacao en grano (57.8%) y manteca de cacao (27.5%).

Perú: Valor exportado de los principales derivados del cacao (Millones US\$)

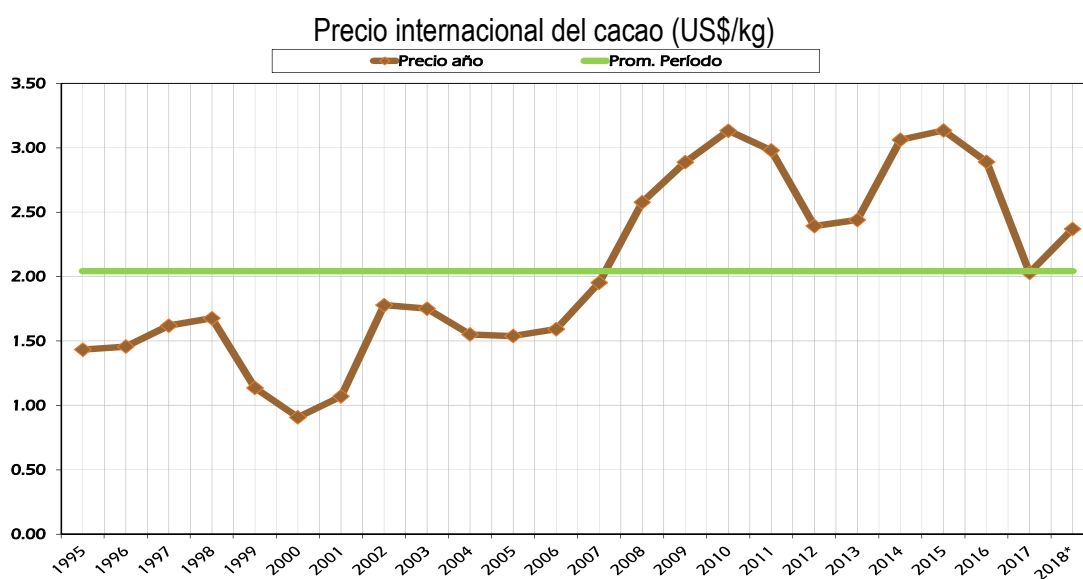


Fuente: ADEX-SUNAT. * Enero-Junio, con datos parciales de junio

53 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

e. Precios internacionales del cacao

El precio internacional promedio anual del cacao mantuvo una tendencia a la baja entre los años 1998 y 2005, iniciando en el 2006 una ruta de significativo crecimiento que alcanza su pico máximo en 2010, luego declina y en el año 2013 vuelve a cobrar un nuevo impulso al alza, hasta que en los años recientes de 2016 y 2017 disminuye nuevamente. En general, desde 2008 el precio del cacao se mantiene en niveles significativamente mayores a los registrados en el largo período de precios bajos. El precio promedio anual del cacao 2017 fue 2.03 US\$/kg y el de Enero-Mayo del 2018 fue 2.37 US\$/kg.



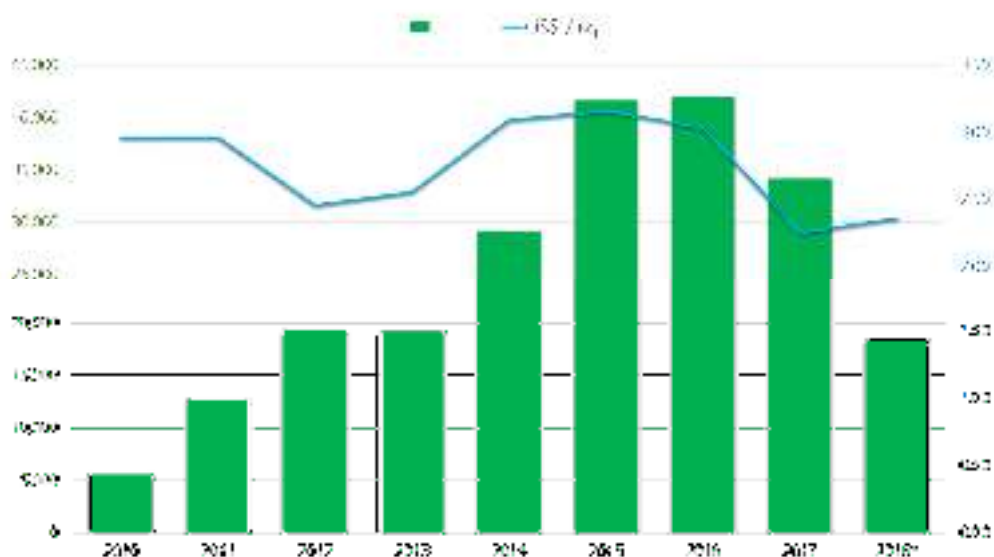
Fuente: Banco Mundial

f. Volumen exportado y precios FOB del cacao grano convencional peruano

El grano de cacao convencional (sin tostar ni endulzar) registraba hasta el año 2016 una tendencia creciente tanto en volumen como en precio anuales de exportación, alcanzando en el 2016 un volumen exportado de 41,966 t y un precio de 3.04 US\$/kg. En el 2017 hubo una disminución de ambos, volumen de 34,155 t y un precio de 2.26 US\$/kg. En enero-junio del 2018 el volumen exportado fue 18,402 t y el precio promedio fue 2.36 dólares por kilo.

54 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Perú: Exportaciones (TM) y precios FOB (US\$/Kg) de grano convencional



Fuente: ADEX-SUNAT. Enero-Junio, con datos parciales de junio

g. Volumen exportado y precios FOB del cacao grano orgánico y especiales

El grano de cacao orgánico y especial (sin tostar ni endulzar) hasta el 2016 mostraba una tendencia creciente en volumen y estabilidad en precio en torno a los 3.50 US\$/kg. En el 2016 registró un volumen exportado de 16,082 t y un precio de 3.31 US\$/kg. En el 2017 hubo una significativa disminución en el precio hasta los 2.44 US\$/kg. con un volumen de 19,976 t. Se agrupó orgánicos y especiales ya que la mayor parte de los granos de este grupo tienen certificación tanto orgánica como especial como Fair Trade, UTZ, EU, etc.).

Perú: Exportaciones y precios FOB de granos orgánicos y especiales



Fuente: ADEX-SUNAT. Enero-Junio, con datos parciales de junio

55 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

SATISFACCION DEL USUARIO CON EL PROYECTO

La mayor parte de los beneficiarios han expresado su satisfacción con las diversas actividades del proyecto, correspondiendo los porcentajes más altos a las asistencias técnicas para el manejo de la cosecha y post cosecha del cacao: 76.01% (muy satisfecho 28.8% y algo satisfecho 47.2%), los especialistas que brindaron las asistencias técnicas: 75.68% (muy satisfecho 19.5% y algo satisfecho 56.2%) y el tiempo que duraron las capacitaciones/talleres: 75.30% (muy satisfecho 23.1% y algo satisfecho 52.2%).

Mientras que los niveles más bajos de satisfacción corresponden a el asesoramiento para acceder a la certificación orgánica: 42.11% (muy satisfecho 11.3% y algo satisfecho 30.8%), el apoyo recibido para la producción de derivados del cacao: 49.37% (muy satisfecho 16.7% y algo satisfecho 32.7%) y la ayuda para resolver dudas en cualquier momento del proyecto: 58.58 (muy satisfecho 22.7% y algo satisfecho 35.9%).

Por su parte, los mayores niveles de insatisfacción están asociados a las siguientes actividades:

el asesoramiento para acceder a la certificación orgánica: 13.49% (algo insatisfecho 11.0% y muy insatisfecho 2.5%), la implementación y funcionamiento de los centros de acopio: 7.3% (algo insatisfecho 7.3%) y el apoyo recibido para la producción de derivados de cacao: 7.2% (algo insatisfecho 7.2%).

¿Que tan satisfecho o insatisfecho estás con: La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto?

		N	%
La claridad de los requisitos solicitados para participar en el proyecto	Total	220	100.0%
	Muy satisfecho	57	26.0%
	Algo satisfecho	92	42.0%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	63	28.8%
	Algo insatisfecho	6	2.5%
	Muy insatisfecho	1	0.6%
La oportunidad de las capacitaciones y asistencia técnica	Muy satisfecho	64	28.9%
	Algo satisfecho	96	43.8%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	55	25.1%
	Algo insatisfecho	5	2.1%
	Muy insatisfecho		
No aplica			
La comprensión de los cursos de capacitación/talleres	Muy satisfecho	58	26.2%
	Algo satisfecho	101	45.9%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	56	25.4%
	Algo insatisfecho	6	2.5%
	Muy insatisfecho		
No aplica			

56 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

El tiempo que duraron las capacitaciones/talleres	Muy satisfecho	51	23.0%
	Algo satisfecho	115	52.1%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	48	21.7%
	Algo insatisfecho	7	3.1%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
Los horarios de las capacitaciones/talleres	Muy satisfecho	46	21.0%
	Algo satisfecho	104	47.2%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	59	26.8%
	Algo insatisfecho	11	4.9%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
Con los docentes de las capacitaciones/talleres	Muy satisfecho	45	20.6%
	Algo satisfecho	105	47.7%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	70	31.7%
	Algo insatisfecho		
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
La utilidad de los materiales/folleto/planes/guías entregados por el proyecto	Muy satisfecho	69	31.6%
	Algo satisfecho	86	39.2%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	51	23.2%
	Algo insatisfecho	13	6.0%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
El apoyo recibido para mejorar la gestión organizacional de los directivos y líderes de la cooperativa	Muy satisfecho	36	16.2%
	Algo satisfecho	98	44.5%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	76	34.4%
	Algo insatisfecho	10	4.3%
	Muy insatisfecho	1	0.6%
	No aplica		
Las asistencias técnicas para el manejo de la cosecha y post cosecha del cacao	Muy satisfecho	64	29.3%
	Algo satisfecho	104	47.2%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	41	18.8%
	Algo insatisfecho	10	4.7%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
Los especialistas que brindaron la asistencia técnica	Muy satisfecho	45	20.4%
	Algo satisfecho	121	54.9%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	47	21.3%
	Algo insatisfecho	8	3.5%

57 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

	Muy insatisfecho		
	No aplica		
La implementación y funcionamiento de los centros de acopio	Muy satisfecho	42	18.9%
	Algo satisfecho	102	46.2%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	60	27.4%
	Algo insatisfecho	16	7.5%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
Las capacitaciones y asesoramiento para mejorar la comercialización	Muy satisfecho	44	20.1%
	Algo satisfecho	105	47.5%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	59	27.0%
	Algo insatisfecho	12	5.4%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
La entrega de insumos, herramientas o equipos de unos individual o colectivo	Muy satisfecho	93	42.1%
	Algo satisfecho	70	31.8%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	44	19.9%
	Algo insatisfecho	11	4.9%
	Muy insatisfecho	3	1.2%
	No aplica		
El apoyo recibido para la producción de derivados del cacao	Muy satisfecho	37	16.9%
	Algo satisfecho	74	33.6%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	94	42.5%
	Algo insatisfecho	15	7.0%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		
El asesoramiento para acceder a la certificación orgánica	Muy satisfecho	27	12.1%
	Algo satisfecho	68	31.0%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	95	43.1%
	Algo insatisfecho	25	11.3%
	Muy insatisfecho	6	2.6%
	No aplica		
La ayuda para resolver tus dudas en cualquier momento del proyecto	Muy satisfecho	51	23.2%
	Algo satisfecho	77	35.2%
	Ni satisfecho, ni insatisfecho	81	36.9%
	Algo insatisfecho	10	4.7%
	Muy insatisfecho		
	No aplica		

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

58 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

En cuanto al mayor beneficio que recibieron los agricultores que participaron en el proyecto de cacao, las principales respuestas fueron: Asistencia técnica para los beneficiarios (53.5%), Herramientas e insumos (51.1%) y Capacitación sobre el tipo de podas (44.5%).

I.2. ¿Cuál fue el mayor beneficio que recibiste al participar en el proyecto?

	N	%
Total	220	100.0%
Capacitación sobre Comercialización	40	18.0%
Asistencia técnica para los Beneficiarios	117	53.4%
Capacitación sobre Fermentación	5	2.5%
Mejora de Capacidades Técnicas Agrícolas	21	9.7%
Capacitación sobre Control de Plagas	20	9.0%
Manejo sobre el uso de Sombras	6	2.5%
Capacitación sobre el Tipo de Podas	98	44.4%
Charla para Desinfectar las Herramientas de Trabajo de Campo	1	0.6%
Mejorar las Actividades del Cultivo para un Mejor Rendimiento	4	1.9%
Un Mejor Secado del Cacao en Baba	5	2.5%
Charlas Informativas	11	5.1%
Capacitaciones para una Mejor Cosecha y Post-Cosecha	44	19.9%
Incremento en su Producción	10	4.7%
Herramientas e Insumos	115	52.1%
Capacitaciones para preparar Abonos y Fertilizar	77	34.9%
Realizar el Análisis de Suelo	3	1.2%
Realizar Compost	22	9.9%
Recibir Abonos	30	13.5%
Recibir Calaminas para Secadora Solar	5	2.5%
Pasantías	1	0.6%
Implementación de Centro de Acopio	1	0.6%

59 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Capacitación sobre el Uso de Trampas	3	1.2%
Organización entre Productores	1	0.6%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Cuando termine el proyecto, solo el 21.6% sabe a qué institución podría recurrir para que le apoye a seguir mejorando la gestión y/o comercialización de su cacao. De los que saben a qué institución recurrir, el mayor porcentaje mencionó a la Alianza Perú Cacao (73.3%), luego con un porcentaje menor se señala a la Dirección Regional de Agricultura San Martín (13.6%) y el 4.9% no indica.

I.3. Luego que termine el proyecto ¿Sabes a qué institución puedes recurrir para que te apoye a seguir mejorando la gestión y/o comercialización de su PALTA?

	N	%
Total	220	100.0%
Si	47	21.2%
No	173	78.8%

I.3.1. ¿Cuál?

	N	%
Total	47	100.0%
No Indica	3	5.8%
Empresa Machu Picchu	1	2.9%
Alianza Cacao	33	70.9%
Dirección Regional de Agricultura San Martín	7	14.5%
Cooperativa Apabam	1	2.9%
Cooperativa Agraria Cafetalera - Oro Verde	1	2.9%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Ante la pregunta, cómo calificarías el apoyo que recibiste del proyecto para implementar y/o mejorar la producción de CACAO, del 1 al 10 siendo 10 la calificación máxima, el promedio de la calificación dada por los beneficiarios fue 7.5.

II.4. Del 1 al 10, siendo 10 la calificación máxima ¿Cómo calificaría el apoyo que recibió del proyecto para desarrollar el manejo del cacao?

Promedio	7.5
----------	-----

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

60 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Sobre el uso que haría de los ingresos provenientes de la venta de cacao, el 98.3% de los beneficiarios dijo que en alimentación, el 80.6% lo usaría en salud, el 45.6% en educación, un 29.8% en vivienda y el 29.1% en su parcela.

J. SOBRE DEL USO DE LOS INGRESOS POR CACAO ¿En qué gasta sus ingresos que percibe por la producción y venta de Cacao?

	N	%
Total	220	100.0%
Salud	177	80.6%
Educación	100	45.2%
Alimentación	217	98.4%
Vivienda	62	28.2%
Entretenimiento y diversión	10	4.6%
Ahorro	13	6.0%
Parcela	66	30.0%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

Consultados sobre si durante el periodo de duración del proyecto recibió algún otro apoyo externo para desarrollar su cacao, solo el 8.9% respondió que sí. De los cuales, 94% señaló a la Alianza Perú Cacao y un 6% a una Cooperativa.

¿Durante el periodo de duración del proyecto, ¿Recibiste algún otro apoyo externo al proyecto ejecutado por (mencionar nombre de la IE) para desarrollar tu producción de Cacao?

	N	%
Total	220	100.0%
Si, de otro Proyecto o Programa en Desarrollo	18	8.3%
No	202	91.7%

¿Cuál(es) fue(ron)?

	N	%
Total	18	100.0%
Alianza Cacao	17	92.6%
Cooperativa	1	7.4%

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

61 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

Los agricultores que recibieron apoyo externo diferente al proyecto de Fondoempleo señalaron que el apoyo consistió en ayuda en asistencia técnica (82.7%), capacitación sobre control de plagas (11.3%), entrega de insumos y herramientas (11.3%) y capacitación sobre manejo de cacao (6%). Así mismo, mencionaron que ellos consideraban que el apoyo externo contribuyó en el logro de los resultados obtenidos por el proyecto en un 5.8%.

¿En qué consistió el apoyo específicamente?

	N	%
Total	18	100.0%
Ayuda en Asistencia Técnica	15	81.9%
Capacitación Sobre Manejo de Cacao	1	7.4%
Capacitación sobre Control de Plagas	2	10.7%
Entrega de Insumos y Herramientas	2	10.7%

¿En qué porcentaje considera(s) que la intervención de este(os) actor(es) externo(s) contribuyeron al logro de los resultados que has obtenido al final del proyecto?

Promedio	5.7
----------	-----

Fuente: Encuesta Económica y Productiva, Evaluación Final, Setiembre 2019 - Instituto Cuanto

5.3.6. Lecciones aprendidas, factores facilitadores y limitantes que enfrentó el proyecto en su ejecución

Lecciones aprendidas

- Las capacitaciones y asistencias técnicas fueron actividades cruciales del proyecto debido a que influyeron en la mejora de las prácticas agrícolas de los productores. Este cambio de prácticas influyó en el incremento de la productividad y mejora la calidad del cacao, así como también les brindo conocimientos sobre comercialización.
- Hay una generalizada valoración positiva sobre la utilidad del cuaderno de registro que les permite a los productores agrícolas reconocer la rentabilidad del cacao. Sin embargo, se da cuenta de un uso heterogéneo determinado por factores tales como el género, grupo etario, nivel educativo de los beneficiarios, lo cual debería ser tomado en cuenta por similares iniciativas para asegurar la continuidad del uso luego de su finalización.
- La iniciativa promovió la agrupación de los beneficiarios en un proceso que tuvo tres niveles. En el primer nivel, se organizó a los productores en comités; en el segundo nivel, se organizaron en asociaciones; y finalmente se conformó una cooperativa. Sin embargo, no se realizó un seguimiento del motivo por el cual algunos productores no integraban o continuaban en la cooperativa.

62 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

- Una lección aprendida del proceso de evaluación final es que sería conveniente realizar una evaluación de medio término, especialmente de los indicadores de propósito (ingresos, empleo y fortalecimiento de capacidades), con la finalidad que tanto la entidad ejecutora como Fondoempleo tomen las medidas pertinentes en caso los indicadores no estén cercanos a los valores esperados en el diseño del proyecto.

Factores facilitadores

- La formación de promotores, líderes para la organización y líderes para el comercio fue una acción fundamental para consolidar el impacto del proyecto. Esto debido a que estos actores incidían en aspectos claves del desarrollo del proyecto.
- Se tomo en cuenta las practicas organizativas y agrícolas de los beneficiarios para la implementación del proyecto. Este factor influyó en la adecuada realización de las actividades de esta iniciativa, de la complementariedad de la información sobre las prácticas de cultivo de cacao.
- El entorno natural de la zona de intervención es favorable para el cultivo del cacao. Así, los diversos actores involucrados reconocen que en esta zona se puede desarrollar diversas variedades del cacao.

Factores limitantes

- La aparición de plagas a nivel de la región San Martín ha afectado la productividad del cacao.
- La caída del precio internacional del cacao en el año 2019 influyó en la disminución de los ingresos de los beneficiarios del proyecto.
- Se identificó dificultad para organizar a los beneficiarios que eran migrantes de otras ciudades.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- ✓ A partir de las diversas percepciones de los actores, se puede señalar que el proyecto ha sido pertinente porque la intervención logró que el cultivo del cacao alcance un mayor desarrollo. En ese sentido, los beneficiarios comparten una percepción positiva sobre la ejecución del proyecto debido a los resultados que perciben de manera tangible en sus labores agrícolas cotidianas.
- ✓ Se puede concluir que el proyecto es sostenible debido a que los beneficiarios pueden continuar con la propuesta de esta iniciativa, lo cual es posible dado que se ha logrado 1) incrementar las capacidades y recursos económicos de los productores, 2) promovido convenios con diversas instituciones para darle continuidad a las actividades claves del proyecto, y 3) fortaleció a la cooperativa para que se autogestione luego de la finalización del proyecto.
- ✓ Respecto a la eficacia en la consecución de las tres metas de propósito, el proyecto estuvo lejos de cumplir con la meta de ingresos (44%) y la de creación de jornales (41%), en cuanto al fortalecimiento de capacidades técnicas de producción sostenible de cacao, alcanzó el porcentaje más alto de la meta (87%).
- ✓ Proyecto tuvo como propósito el incremento de los ingresos netos de los pequeños productores de cacao que son beneficiarios del proyecto en la provincia de Lamas, región San Martín. Al respecto se obtuvo un incremento de ingresos de 2,168.4 soles anualmente a cada uno de los 220 productores que fortalecieron sus capacidades, es decir, un incremento anual total de 477,048 soles. Si tenemos en cuenta que la vida productiva de un árbol de cacao es en promedio 25 años y la edad actual es de 8 años, en los 17 años restantes se habrá generado un beneficio total de 8,109,816 soles con una inversión de 3,953,837.80 soles (no se toma en cuenta el aporte de los beneficiarios dado que se asume que dicho aporte se efectuará anualmente a lo largo de todo el período). Es decir, por cada sol invertido se generarán 2.05 soles.
- ✓ La ejecución del proyecto se realizó en los plazos establecidos y cumplió con organizar a los productores en comités, asociaciones y cooperativas, capacitarlos para que mejoren la productividad del cacao y articularlos al mercado. Como resultado, los productores beneficiarios han incrementado su productividad y mejorado sus ingresos, se han organizado y se han articulado a mercados.

64 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaoteros de la Provincia de Lamas – San Martín

- ✓ Los productores beneficiarios perciben que el proyecto los ha empoderado ya que, ha construido la estructura de oportunidades necesaria para su desarrollo y mejora de calidad de vida, por medio de la facilitación de las condiciones materiales necesarias para el cultivo de cacao, y la articulación institucional inicial con organizaciones que faciliten su vinculación con el mercado. También se reconoce el trabajo realizado en el desarrollo de capacidades de los productores, lo que permite que los usuarios cuenten con mayores herramientas para desempeñarse en la actividad agrícola.
- ✓ Entre las dificultades por factores externos como aumentos de plagas y la caída del precio del cacao en el mercado internacional. Asimismo, se presenta falta de continuidad en mantener las prácticas organizacionales como los comités para que puedan asociarse mejor.

6.2. Recomendaciones

- ✓ El proyecto debería buscar estratégicamente involucrar más a la familia principalmente, trabajar con los hijos de los productores para buscar eso justamente para un recambio generacional. También debe involucrar el tema de la mujer en la participación de la organización. Asimismo se debe incentivar el consumo del producto terminado con la finalidad de que los productores puedan tener el conocimiento de que no solamente su cacao termina cuando lo sacan en granos sino que sigue todo un proceso hasta llegar al consumidor.
- ✓ Es recomendable identificar mejor las competencias organizacionales que pueden llegar los productores para que tenga sostenibilidad a largo tiempo. Esto se debe a que se tiene una propuesta de trabajo con productores tan individuales y hay que incorporarlos a las asociaciones.
- ✓ Debe continuarse con el desarrollo de las capacitaciones para la producción del cacao y fomentar en los productores las competencias organizacionales para que puedan mantener la continuidad de convenios y alianzas con algunas empresas para la articulación con el mercado y poder hacer frente a algunas inconveniencias que pueden afectar la producción.
- ✓ También se recomienda que se fomenten más habilidades de participación ciudadana en lo referido a su relación con los gobiernos municipales para que puedan articular sus acciones en el marco de políticas nacionales y a largo plazo. Esto evitará que el apoyo no solo se reduzca a un periodo municipal, sino que puedan establecer estrategias de coordinación con las autoridades para que no se vean afectados por los cambios de gestión.

65 Evaluación Final: Incremento del Nivel de competitividad de los Productores Cacaóteros de la Provincia de Lamas – San Martín

- ✓ Una lección aprendida del proceso de evaluación final es que sería conveniente realizar una evaluación de medio término, especialmente de los indicadores de propósito (ingresos, empleo y fortalecimiento de capacidades), con la finalidad que tanto la entidad ejecutora como Fondoempleo tomen las medidas pertinentes en caso los indicadores no estén cercanos a los valores esperados en el diseño del proyecto.
- ✓ Los instrumentos utilizados para la evaluación del proyecto deben contener con la información suficiente para evaluar todos los indicadores de propósito y de producto.

7. REFERENCIAS

1. Bobadilla, Percy et al. (1998). Diseño y Evaluación de Proyectos de Desarrollo. Lima, Perú: PACT/PERÚ.
2. Bobadilla, Percy (2017). Diseño y Gestión de Programas y Proyectos de Desarrollo Humano. Lima, Perú: Editorial Académica Española.

8. ANEXOS

Anexos Cuantitativos

Anexo N° 1: Relación de Entrevistados Muestra

Anexo N° 2: Universo de Beneficiarios

Anexo N° 3: Cuestionario

Anexo N° 4: Manual de Encuestadores

Anexos Cualitativos

Anexo N° 5: Guía de Entrevista - Institución Ejecutora

Anexo N° 6: Guía de Entrevista - Institución Pública

Anexo N° 7: Guía de Entrevista Organización Formada

Anexo N° 8: Historia de Vida Caso de Éxito

Anexo N° 9: Transcripciones

Anexo N° 10: Panel Fotográfico

Bases de datos

-. Línea de Base

-. Evaluación Final