

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**TÍTULO**

**ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCTIVIDAD DEL CULTIVO DE CAFÉ: ESTUDIO DE CASO A PARTIR DEL PROYECTO “DESARROLLO SOSTENIBLE DEL CULTIVO DE CAFÉS ESPECIALES TUNKI EN LA PROVINCIA DE SANDIA – PUNO”**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

**AUTOR**

**MIGUEL ÁNGEL ABAD ALMEYDA**

**ASESOR**

**CARLOS TORRES HIDALGO**

**Noviembre, 2019**

## Resumen

La presente investigación tiene como pregunta central ¿Qué factores inciden para que los beneficiarios del proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki, en la provincia de Sandia - Puno, no mantengan la productividad de este cultivo?. Para cumplir con este objetivo se ha desarrollado una metodología mixta sustentada en el desarrollo de herramientas cuantitativas y cualitativas, con la finalidad de realizar un análisis triangulado. El proyecto se sustenta en los enfoques de cuidado ambiental y desarrollo sostenible, interculturalidad y derecho de expansión y desarrollo territorial, que han sido considerados para el análisis y la propuesta de mejora. Entre los principales hallazgos, se encuentra que la productividad en los campos de los beneficiarios no ha sido sostenible luego de la intervención del proyecto, debido a que no existió un control adecuado de la roya y por la debilidad institucional de la cooperativa, que ocasionó descontento entre sus integrantes por los extensos plazos para el cumplimiento de los pagos y los bajos precios por el cultivo del café. Para mejorar estas debilidades, desde FONDOEMPLEO, es necesario realizar un seguimiento adecuado a los proyectos de café, por lo cual se propone incluir en las herramientas de gestión una matriz de control de cambios, un plan de monitoreo y visitas inopinadas con la finalidad de asegurar una gestión adecuada de los proyectos y realizar mejoras oportunas de la intervención.

## Índice

Resumen .....	II
Índice .....	III
Abreviaturas y Siglas .....	VI
Lista de tablas .....	VII
Lista de gráficos e imágenes .....	VIII
Introducción .....	IX
Agradecimiento.....	X
Dedicatoria .....	XI
Primera parte: Marco de la investigación .....	8
Capítulo I: Marco contextual, contexto del proyecto, justificación y objetivos de la investigación .....	8
1.1 Contexto del proyecto.....	8
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos .....	11
Capítulo II: Marco teórico referencial .....	13
2.1 Marco contextual .....	13
2.1.1 Diagnóstico situacional .....	13
2.1.2 Documentos normativos y lineamientos de política .....	18
2.1.3 Síntesis de investigaciones relacionadas .....	20
2.1.3.1 Planemiento estratégico del café en el Perú (2016).....	20
2.1.3.2 Los factores determinantes de la producción de café orgánico en el Perú (2015).....	21
2.1.3.3 Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de La Convención, región Cusco .....	22
2.2 Marco teórico.....	23

2.2.1 Documentos de consenso .....	23
2.2.2 Conceptos teóricos.....	24
Segunda parte: Diseño metodológico y resultados .....	29
Capítulo III: Diseño Metodológico .....	29
3.1 Estrategia Metodológica .....	29
3.2 Diseño Muestral.....	29
3.3 Variables e indicadores .....	30
3.4 Unidad de Análisis y fuentes de información .....	32
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	33
3.6 Procedimiento de validación de instrumentos.....	33
3.7 Procedimiento de levantamiento de información (trabajo de campo) .....	38
3.8 Procedimiento de procesamiento y análisis de la información .....	42
Capítulo IV: Presentación de resultados y análisis e interpretación de los hallazgos.....	44
4.1 Efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios. ....	44
4.2 Evaluación de la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico. ....	48
4.3 Valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.....	61
Conclusiones.....	64
Recomendaciones.....	66
Propuesta aplicativa .....	67
Referencias Bibliográficas .....	71
Anexos .....	73

Anexo N° 1: Matriz de recolección de información.....	73
Anexo N° 2: Guía de entrevista a la central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de Sandía – CECOVASA.....	76
Anexo N° 3: Guía de entrevista al representante de la dirección regional agraria de puno.....	78
Anexo N° 4: Cuestionario para aplicar a productores de café.....	80
Anexo N° 5. Galería de fotos del trabajo de campo .....	88



## Abreviaturas y Siglas

CECOVASA	:	Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia
CEPAL	:	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPLAN	:	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
EEF	:	Estudio de Evaluación Final
ELB	:	Estudio de Línea de Base
CENAGRO	:	Censo Nacional Agropecuario
FAO	:	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FONDOEMPLEO	:	Fondo Nacional de Capacitación Laboral y de Promoción del Empleo
HA	:	Hectárea
IE	:	Institución Ejecutora
INEI	:	Instituto Nacional de Estadísticas e Informática
RMV	:	Remuneración Mínima Vital
OIT	:	Organización Internacional del Trabajo
QQ	:	Quintales
UGEL	:	Unidades de Gestión Educativa Local

## Lista de tablas

Tabla 1:	Cronograma de Trabajo	40
Tabla 2:	Rendimiento del café (Quintales por hectárea)	44
Tabla 3:	Rendimiento del café (Quintales por hectárea)	45
Tabla 4:	Ingresos por Hectárea	46
Tabla 5:	Cálculos de la Productividad	47
Tabla 6:	Variación porcentual de la Venta de Café	48
Tabla 7:	Presupuesto Programado Total del Proyecto	49
Tabla 8:	Presupuesto Total ejecutado por Fuente de Financiamiento en relación a lo programado	49
Tabla 9:	Porcentaje de Ejecución del Presupuesto en relación a lo programado	50
Tabla 10:	Calificación de los Informes de Supervisión	50
Tabla 11:	Metas logradas por el proyecto, según fin y propósito	52
Tabla 12:	Metas de las actividades logradas por el proyecto, según componentes	54
Tabla 13:	Frecuencia con el número de capacitaciones recibidas por los beneficiarios	59
Tabla 14:	Hallazgos en el informe final, comentarios del representante de CECOVASA y comentarios del representante de la Dirección Regional Agraria de Puno	60
Tabla 15:	Valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del proyecto	62
Tabla 16:	Valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por el proyecto	62
Tabla 17:	Valoración de los beneficiarios respecto al rendimiento del café en quintales/hectárea	63

## Lista de gráficos e imágenes

Gráfico 1:	Puno: Producción y Variación Porcentual del Cultivo de Café, 2000 - 2016 (Miles de toneladas)	9
Gráfico 2:	Crónologia de presentación de los informes de avance	67
Gráfico 3:	Crónologia de presentación de los informes de avance	69
Imagen A1:	Visita a la sede institucional de la Cooperativa CECOVASA – San Juan del Oro - Puno	88
Imagen A2:	Ejecución de Grupo Focal a Beneficiarios del Proyecto, sede institucional de la Cooperativa CECOVASA - San Juan del Oro – Puno	88
Imagen A3:	Encuesta a Beneficiarios	89
Imagen A4:	Entrevista a Gerente General de la Cooperativa CECOVASA - Señor Jimmy Larico Sucaticona	89

## Introducción

En esta investigación se apunta a conocer por qué los productores de café del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandia – Puno” financiado por FONDOEMPLEO no logran sostener la productividad del cultivo, en vista de que las políticas nacionales y regionales priorizan lineamientos que impulsan el desarrollo agrario y fomentan el desarrollo de capacidades.

Para esto se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué factores inciden para que los beneficiarios del proyecto, “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki, en la provincia de Sandia – Puno, no mantengan sostenible la productividad de este cultivo? Para dar respuesta a la misma se investigó en las bases, los procesos, los resultados y los actores, orientado en el análisis de un proyecto de la línea de proyectos productivos, que concentra la mayor cantidad de recursos invertidos en FONDOEMPLEO.

Desde la perspectiva del ciclo del proyecto, se revisó los procesos realizados en las diferentes etapas, tanto los llevados a cabo por FONDOEMPLEO, como la convocatoria y selección, el monitoreo, y la evaluación de los proyectos; así como la ejecución, que estuvo a cargo de un externo.

Finalmente, la propuesta de mejora se basa en la elaboración de una estrategia para mejorar la intervención de FONDOEMPLEO en la Línea de proyectos productivos, identificando los problemas y situaciones derivadas de la gestión.

## **Agradecimiento**

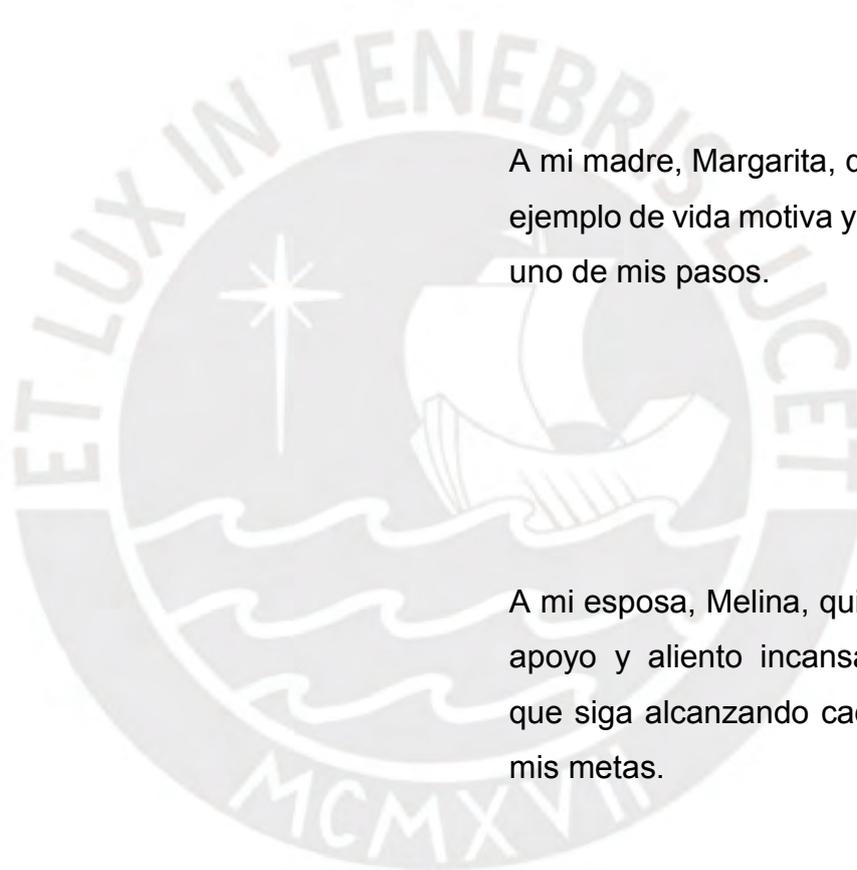
Expresar un sincero agradecimiento a mi maestro y asesor, Mg. Carlos Torres Hidalgo, por su exigencia y compromiso al guiarme en esta investigación. Asimismo, a FONDOEMPLEO y sus Directivos por las facilidades brindadas, las cuales permitieron la elaboración de esta tesis. Al Ing. Maximo Palacios Aymara, por sus sólidos aportes en la validación de los instrumentos de recojo de la información de campo.

Y por supuesto el más profundo de mis agradecimientos a mi esposa, Melina, por su aporte y soporte incondicional para el desarrollo de esta tesis. Sin ella, lograrlo no hubiera sido posible.

## Dedicatoria

A mi madre, Margarita, que con su ejemplo de vida motiva y guía cada uno de mis pasos.

A mi esposa, Melina, quien con su apoyo y aliento incansable logra que siga alcanzando cada una de mis metas.



**Primera parte: Marco de la investigación**  
**Capítulo I: Marco contextual, contexto del proyecto,**  
**justificación y objetivos de la investigación**

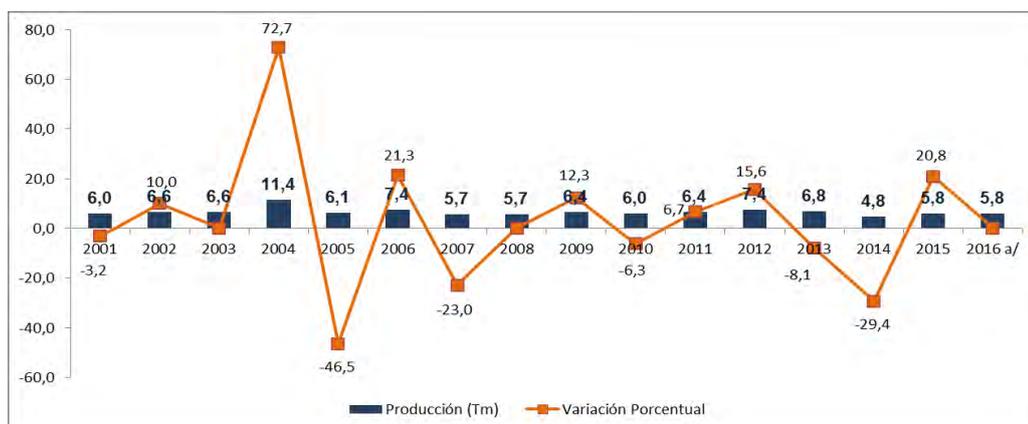
**1.1 Contexto del proyecto**

La FAO reconoce en el Perú a la agricultura familiar como un área de acción prioritaria e impulsa el desarrollo de políticas que fomenten la producción y la productividad de la agricultura familiar, debido a que concentra un alto porcentaje de mano de obra (26,9% de los ocupados se ubica en la rama de actividad económica extractiva y perciben ingresos promedio de 817 soles, menos de la RMV).

Ante esta realidad, el estado peruano, a través del Ministerio de Agricultura y Riego, promueve el desarrollo de las familias campesinas, con la finalidad de elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo y ha desarrollado respecto al cultivo del café el “Plan Nacional de Renovación de Cafetales”, “Plan de Acción Rápida contra la Roya” y “Programa de Rescate Financiero”.

En el periodo de ejecución del proyecto, en un contexto donde el café es el principal producto agrícola de exportación en el Perú, según el BCRP (2000-2016) las estadísticas de producción del cultivo de café en la región Puno no muestran un incremento significativo, evidenciando la baja productividad de este cultivo en la zona.

**Gráfico N° 1: Puno: Producción y Variación Porcentual del Cultivo de Café, 2000 - 2016 (Miles de toneladas)**



a/ Cifras preliminares. Información a junio 2016  
 Fuente: BCRP (Puno). Síntesis Económica de Puno. 2000 - 2016  
 Elaboración propia.

La producción nacional de café muestra un comportamiento oscilante y alcanza una producción récord en el año 2011 con 332 mil toneladas, incentivado por los buenos precios internacionales. A fines de 2012 la enfermedad de la “roya amarilla” ataca los cultivos y como consecuencia se presenta un declive en la producción en los años posteriores; realidad que no es ajena a la de Puno, y a los productores cafetaleros de Sandia.

## 1.2 Justificación

Para Eslava (2011) las políticas públicas deben ser la síntesis de la interacción entre los actores de la sociedad civil involucrados en la definición y la solución de un problema. De igual forma, Lahera (2004) reconoce que una política pública de excelencia se desarrolla con la participación de la comunidad, el Estado y el sector privado; y que debe contener orientaciones, definiciones y previsión de resultados.

La presente investigación se centra en el análisis del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandia – Puno”, financiado por FONDOEMPLEO y ejecutado por La Central de Cooperativas Agrarias Cafetaleras de los Valles de Sandia - CECOVASA en el periodo comprendido entre enero 2012 - diciembre 2015 en la

provincia de Sandia, región Puno, a fin de conocer en qué medida el proyecto con su intervención permitió la sostenibilidad de la productividad del cultivo de café, para retroalimentar la experiencia y realizar una propuesta de mejora para la intervención de los proyectos productivos financiados por FONDOEMPLEO.

Esta investigación se realizó desarrollando el objetivo general que busca identificar los factores que dificultan la sostenibilidad de la productividad del café de los beneficiarios del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandia – Puno”, examinando los efectos de la intervención en la productividad y en la mejora de la calidad de vida, evaluando la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas e identificando la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, con la finalidad de formular una propuesta de mejora en la gerencia de los proyectos productivos de café financiados por FONDOEMPLEO.

Y que tiene como objetivos específicos, examinar los efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios, evaluar la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico e identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.

FONDOEMPLEO “es una institución creada mediante el Decreto Legislativo N° 892, modificado por las Leyes N° 27564, N° 28464 y N° 28756, y reglamentada por el Decreto Supremo N° 009-98-TR, modificada por el Decreto Supremo N° 017-2011-TR, que tiene por objeto financiar proyectos, capacitaciones, emprendimientos y otros que se determinen en el marco de los programas de promoción del empleo y mejora de la empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y para la

capacitación de derechos fundamentales laborales a los trabajadores” (Página Web de Fondoempleo, diciembre 2016).

La modalidad concursal es una de las cuatro modalidades de financiamiento de proyectos, en ella se selecciona y financia cuatro líneas de proyectos, una de ellas es la Proyectos Productivos, la cual tiene como “Objetivo promover la generación de empleo y la mejora de ingresos sostenibles, a través del desarrollo de capacidades de las unidades productivas”, de tal forma, se ha financiado proyectos de cultivo de café, en la región de Puno, desde el año 2000.

A la luz de estas evidencias, y dados los stakeholders pertenecientes a los sectores públicos y privados, se espera que esta investigación en Gerencia Social permita obtener conocimientos útiles para la toma de decisiones en materia de las políticas nacionales y regionales que priorizan lineamientos que impulsan el desarrollo agrario y fomentan el desarrollo de capacidades y los lineamientos de financiamiento de los proyectos de FONDOEMPLEO.

### **1.3 Objetivos**

#### **Objetivo General**

Identificar los factores que dificultan la sostenibilidad de la productividad del café en los cultivos de los beneficiarios del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandia – Puno”, examinando los efectos de la intervención en la productividad y en la mejora de la calidad de vida, evaluando la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas e identificando la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, con la finalidad de formular una propuesta de mejora en la gerencia de los proyectos productivos de café financiados por FONDOEMPLEO.

### **Objetivos específicos**

- Examinar los efectos de la intervención del proyecto en la sostenibilidad de la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.
- Evaluar la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico.
- Identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.
- Formular una propuesta de mejora en la gerencia de los proyectos productivos de café financiados por FONDOEMPLEO.



## **Capítulo II: Marco teórico referencial**

### **2.1 Marco contextual**

#### **2.1.1 Diagnóstico situacional**

La selva Puneña se ubica en la zona norte de la región Puno, comprendida entre las provincias de Sandia y Carabaya. La selva alta y baja comprenden una extensión aproximada de 1 601 953 has que representa el 22% del territorio de la región Puno. En este territorio se localiza el Parque Nacional Bahuaja Sonene (PNBS) con un área de 1 092 142 has, y la zona de amortiguamiento de 262 941 has.

Como ámbito de intervención, la institución ejecutora (CECOVASA) selecciono los distritos de Alto Inambari, Yanahuaya, San Juan del Oro y San Pedro de Putina Punco ubicados en la Provincia de Sandia; por ser una zona de pobreza y de limitada capacidad productiva y económica.

Respecto a las condiciones geográficas y climáticas favorables, esta zona tiene una temperatura promedio de 22°C, humedad relativa de 80%, altitudes desde 800 a 2 000 msnm; asimismo, existe disponibilidad de áreas para manejo de sistemas agroforestales con árboles maderables, contribuyendo a la conservación de los suelos, la intangibilidad del PNBS y la disminución de los cultivos ilícitos que impactan negativamente al ambiente y la sociedad.

Según el INEI, la población de la provincia de Sandia es de 62 147 habitantes, de las cuales 33 265 son hombres y 28 882 son mujeres, esta población está distribuida en dos sectores, que son la población urbana y rural, del total de la población el 73.4% radica en la zona rural y el 26.6%

está asentada en la zona urbana<sup>1</sup>. Estas cifras grafican la importancia de la agricultura y también su pobreza.

La población del ámbito del proyecto (Distritos de San Pedro de Putina Punco, San Juan del Oro, Yanahuaya y Alto Inambari) es de 30 339 habitantes, de las cuales 22 577 viven en el sector rural y 7 762 viven en el sector urbano; esto representa el 36% de la población provincial (62 147 habitantes, INEI 2007).

La población rural identificada vive en condiciones de pobreza y pobreza extrema, caracterizada por un nivel de vida muy bajo debido a la ausencia o reducido acceso a los servicios básicos y principalmente por los bajos ingresos económicos que percibe la familia<sup>2</sup>, evidenciándose que la población que no accede a los servicios básicos de agua potable alcanza el 70%, la mayoría de los que cuentan con instalaciones de agua potable consumen agua sin potabilizar (Cloración) directamente del manantial o captación; en cuanto a los servicios de desagüe la población que no tiene es de 24%, siendo estas deficientes en su saneamiento y en cuanto al servicio de electrificación la población que no tiene energía eléctrica es 63%<sup>3</sup>.

Respecto a la situación de los servicios de educación, los servicios de educación en el ámbito del proyecto están a cargo de la UGEL Sandia en un total de 126 centros educativos. El nivel de enseñanza es bajo debido a factores como infraestructura inadecuada, mobiliario deteriorado, escaso material didáctico, deficiente calidad e inasistencia de algunos docentes y sistemas de comunicación, lo cual se evidencia en el porcentaje de mujeres analfabetas en cada uno de los distritos ubicados en el ámbito del proyecto, sobresaliendo Yanahuaya y Alto Inambari con 17%<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Población censada del INEI 2007.

<sup>2</sup> Según el mapa de pobreza de FONCODES en el Año 2006, los distritos de Alto Inambari, Yanahuaya, San Juan del Oro y San Pedro de Putina Punco fueron considerados como pobres y muy pobres, de acuerdo a los altos índices de carencias, reducido acceso a los servicios básicos, analfabetismo y desnutrición infantil.

<sup>3</sup> Mapa de pobreza distrital de FONCODES 2006, con indicadores actualizados con el censo del 2007.

<sup>4</sup> Mapa de pobreza distrital de FONCODES 2006

Situación de los servicios de salud: En el ámbito de los 4 distritos existen en promedio 13 establecimientos de salud entre Centros de Salud y Puestos de Salud distribuidos en las zonas rurales y urbanas, los que en su totalidad dependen administrativamente de la Red Sandia. Los niveles de desnutrición de los niños menores entre 6 a 9 años son de 25%, en promedio.

El Nivel de pobreza e IDH de la población alcanza los quintiles 1 y 2, categorizado en el grupo de poblaciones con Muy Altas Necesidades, cuyo IDH es de 0.56, esperanza de vida 68, en promedio, un ingreso familiar per capita de 199 a 210 soles y un logro educativo que bordea el 90% de las poblaciones en cada uno de los distritos<sup>5</sup>.

La principal actividad económica en la zona es la agricultura. En todo el ámbito se cultivan una diversidad de plantas de acuerdo a las condiciones y características de las localidades. El más importante es el cultivo de café que es exportado aproximadamente el 80% por la central de cooperativas - CECOVASA y el restante es exportado por la Cooperativa San Juan del Oro.

La tecnología de producción del café es baja y se cultiva desde la década de los 50's. El café se produce en los cuatro distritos como; San Pedro de Putina Punco, San Juan del Oro, Yanahuaya y Alto Inambari. Los cítricos representan un ingreso complementario para los agricultores, las mayores extensiones se cultivan en los distritos de San Pedro de Putina Punco y San Juan del Oro. El cultivo de la piña se cultiva en los distritos de San Juan del Oro y en Yanahuaya. El cacao es un cultivo potencial para las zonas bajas de San Pedro de Putina Punco y Alto Inambari y los cultivos de pan llevar son complementarios y en menores proporciones<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> INEI. Índice de desarrollo humano distrital, distribuido por cuencas 2007

<sup>6</sup> Planes de Desarrollo Concertado de las 4 municipalidades - 2010

El cultivo de café representa una producción estimada de 80,597<sup>7</sup> qq/año, generando ingresos estimados de 28,2 Millones de soles para los agricultores en el ámbito de los cuatro distritos cafetaleros. La producción de cítricos se estima en 21,6 Mil Toneladas, representa ingresos por 6,7 Millones de soles; la producción estimada de plátano es 9,9 Mil Toneladas, representa ingresos por 3,9 Millones de soles. Asimismo, la producción estimada de maíz es 882 Toneladas, representa ingresos por 0,7 Millones de soles.

En resumen, el cultivo principal de la zona de intervención del proyecto en los valles de Tambopata e Inambari, y/o zonas de amortiguamiento e influencia del PNBS, es el café, seguido por los cultivos de la hoja de coca y los cítricos, muy poco se produce cultivos de seguridad alimentaria. El café representa en promedio el 81.3% de los ingresos familiares. En el cultivo de café se ha logrado poner las bases técnicas para modernizar la producción orientada a los mercados especiales resaltando la importancia de ampliar la capacidad productiva de la zona para garantizar una oferta disponible y cubrir la demanda de cafés especiales, que en los últimos años ha logrado desarrollar CECOVASA.

De las 09 organizaciones, 08 están asociados a la central Cecovasa y 01 a la cooperativa Central Café y Cacao del Perú; cabe mencionar que la economía del valle gira alrededor del sistema cooperativo por más de 50 años<sup>8</sup>.

En lo referente a la comercialización del café en el ámbito de los valles de Tambopata e Inambari, existen dos canales, siendo el 80% del volumen de café comercializado a través de Cecovasa y el 20% es comercializado a través de la Cooperativa San Juan del Oro; aún no existe en la zona la presencia de las empresas privadas o broquers exportadoras que puede

---

<sup>7</sup> Ingreso estimado a un promedio de 11qq/ha a un precio de 350.00 n.s.

<sup>8</sup> Producción de Café Desarrollado por las Cooperativas Agrarias Cafetaleras en la Región Puno. Memorias anuales de CECOVASA. Año 2010 y 2011.

hacer la competencia al sistema cooperativo. El 80% del volumen producido es comercializado en los mercados de cafés especiales con certificación de Comercio Justo, Orgánico y Sostenible (Rainforest Alliance), el 20% al mercado convencional, los mercados de destino son Europa en 60%, Estados Unidos en 38% y 2% para el mercado local nacional.

El precio promedio por el café orgánico fairtrade es de S/ 341.00 y por el café sin certificación S/ 300, existiendo un diferencial de S/ 41, sin considerar las ventas al mercado Gourmet, con lo cual haría un promedio de S/ 350.

Según el documento de diseño del proyecto, los pronósticos del mercado de café en los próximos años se muestran muy alentadores, por la apertura de 720 tiendas en el mundo por Dunkin Donuts y 1,300 tiendas por parte de Starbucks en su mayoría en Asia. De otro lado, Green Mountain Coffee firmó un convenio con la cadena Costco para el lanzamiento del Kirkland Signature en K-cup, una mezcla 100% Arábica.

A nivel de inventarios certificados se informó que la empresa de bodegaje Continental fue la primera en confirmar el daño de unos 35,000 sacos por el huracán 'Sandy'. Colombia aún no se recupera de su problemática de baja producción, Brasil tiene problemas con las lluvias y la expansión de roya en países de Centroamérica afectara en la baja producción. Perú en los últimos años se ha posicionado como primer país exportador de café orgánico y el consumo per-cápita se ha incrementado de 350 gr en 2009 a 550 gramos al 2012, con una tendencia creciente que se muestra por la apertura de diversas cafeterías a lo largo del país.

## 2.1.2 Documentos normativos y lineamientos de política

Los Objetivos del Desarrollo del Milenio en su Objetivo 7. Meta 7A establece, “Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente”.

Se hace mención en la Constitución Política del Perú. Título III. Capítulo VI. Artículo 88°. “El Estado apoya preferentemente el desarrollo agrario. Garantiza el derecho de propiedad sobre la tierra, en forma privada o comunal o en cualquiera otra forma asociativa. La ley puede fijar los límites y la extensión de la tierra según las peculiaridades de cada zona”. La ley establece la priorización de las políticas del régimen agrario y de las comunidades campesinas y nativas que rigen al Estado peruano, entre ellas se reconoce el apoyo al desarrollo agrario.

Ante esta realidad, el estado peruano, a través del Ministerio de Agricultura y Riego, promueve el desarrollo de las familias campesinas, con la finalidad de elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo y ha desarrollado respecto al cultivo del café el “Plan Nacional de Renovación de Cafetales”, “Plan de Acción Rápida contra la Roya” y “Programa de Rescate Financiero”.

En lo que se refiere a la consistencia con los Planes de Desarrollo Nacionales, Regionales y Locales; el proyecto, coincide con estos tres niveles:

En el ámbito Nacional; a través del Ministerio de Agricultura y Riego, promueve el desarrollo de las familias campesinas, con la finalidad de elevar la competitividad del agro, la tecnificación de los cultivos, fomentar

un mayor acceso a los mercados y, en consecuencia, lograr elevar la calidad de vida de las familias del campo y ha desarrollado respecto al cultivo del café el “Plan Nacional de Renovación de Cafetales”, “Plan de Acción Rápida contra la Roya” y “Programa de Rescate Financiero”, así mismo tiene consistencia con el Plan Bicentenario Perú al 2012, Plan Sectorial Multianual del Ministerio de Agricultura 2012 – 2016<sup>9</sup>, Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas<sup>10</sup>, que menciona en su objetivo N° 02: Generar oportunidades de empleo, especialmente para la juventud y la población en situación de pobreza, para desincentivar la migración a nuevas zonas para el cultivo de coca o su empleo en la cadena productiva del narcotráfico, y tiene consistencia con el Plan Maestro del Parque Nacional Bahuaja Sonene, donde se indica la generación de cadenas productivas de café, promoción de actividades económicas, la conservación de la biodiversidad y otros.

En el ámbito Regional; tiene consistencia con el plan de Desarrollo Regional Concertado de Puno<sup>11</sup>, donde se destacan los siguientes aspectos: Promover el desarrollo agropecuario para la seguridad alimentaria y transformación con visión de exportación; Plan Estratégico Regional de Exportación de Puno – Mincetur Puno, Proyecto Selva.

En el ámbito de los Gobiernos Locales, se tiene en los planes estratégicos de la provincia de Sandía<sup>12</sup>, la Municipalidad Distrital de Yanahuaya y San Juan del Oro; las siguientes prioridades: promover el desarrollo agropecuario del valle de Sandía; y promover la producción de café y cacao en forma sostenible, promover el desarrollo integral de los agricultores, fortaleciendo las cadenas productivas de café bajo enfoque agroforestal asociados con árboles maderables y promover la reforestación en áreas degradadas. Y en el caso de las Municipalidades de San Pedro de Putina

---

<sup>9</sup><http://www.minag.gob.pe/portal/download/pdf/marcolegal/normaslegales/resolucionesministeriales/2012/mayo/pesem2012-2016.pdf>

<sup>10</sup>[http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11793/PLAN\\_11793\\_Estrategia\\_Nacional\\_de\\_Lucha\\_contra\\_las\\_Drogas\\_2012-2016\\_2012.pdf](http://www.peru.gob.pe/docs/PLANES/11793/PLAN_11793_Estrategia_Nacional_de_Lucha_contra_las_Drogas_2012-2016_2012.pdf)

<sup>12</sup> Plan Estratégico 2006 – 2011 de la Municipalidad de Sandía.

Punco y de Alto Inambari se viene promoviendo actividades agrícolas en base al café, cacao y cítricos fortaleciendo las organizaciones locales. Se tiene una alianza con la Mancomunidad Municipal de la Amazonia de Puno ([www.mmap.mp.gob.pe](http://www.mmap.mp.gob.pe)).

El Decreto Legislativo N° 892, “Regula el derecho de los trabajadores a participar en las utilidades de las empresas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría”. Este decreto indica los porcentajes a los cuales son acreedores los trabajadores de las empresas a nivel nacional y la creación de un fondo con los remanentes de las utilidades de los trabajadores, el cual será destinado a la creación de un fondo que permitirá la capacitación de trabajadores y promoción del empleo, a nivel nacional, con excepción de Lima y Callao.

FONDOEMPLEO es una institución creada mediante el Decreto Legislativo N° 892, modificado por las Leyes N° 27564, N° 28464 y N° 28756, y reglamentada por el Decreto Supremo N° 009-98-TR, modificada por el Decreto Supremo N° 017-2011-TR, que tiene por objeto financiar proyectos, capacitaciones, emprendimientos y otros que se determinen en el marco de los programas de promoción del empleo y mejora de la empleabilidad del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo y para la capacitación de derechos fundamentales laborales a los trabajadores (Página Web de Fondoempleo, diciembre 2016).

### **2.1.3 Síntesis de investigaciones relacionadas**

#### **2.1.3.1 Planamiento estratégico del café en el Perú (2016)**

Esta investigación es una tesis de maestría en Administración Estratégica de Empresas, cuyo trabajo de campo fue realizado en Villa Rica a partir del recojo de opiniones de productores y asociaciones de café, a las cuales aplicarán las principales herramientas del planeamiento estratégico como

evaluación interna y externa, interés y objetivos a largo plazo del café, implementación y evaluación estratégica y competitividad del café.

Se encuentra entre los principales hallazgos, la escasa preparación de los productores para enfrentar la roya, debilidad en los participantes de la cadena de valor del café, escasos recursos tecnológicos, bajos niveles de competitividad empresarial, debilidad de las asociaciones de cafetaleros, por mencionar las principales.

La principal recomendación está orientada al desarrollo de estrategias que mejoren la producción del café y las distintas variedades (orgánico y especiales) de tal manera sea un producto competitivo en los mercados nacional y extranjero, asimismo la creación de una ONG denominada Perú Café, para centrarse en las principales preocupaciones y dificultades del agricultor cafetalero peruano.

#### **2.1.3.2 Los factores determinantes de la producción de café orgánico en el Perú (2015)**

Este artículo utiliza como fuente principal el Cenagro 2012 (INEI) además de encuestas a productores de las regiones Piura, Amazonas, Cajamarca, San Martín, Huánuco, Pasco, Junín, Ayacucho, Cusco y Puno y busca identificar los determinantes sociales, económicos y ambientales para la adopción de tecnología orgánica para realizar recomendaciones de política. El autor reconoce que el café es uno de los productos con mayor demanda y a partir de los 90, las organizaciones cafetaleras inician su interés para producir cafés especiales, permitiendo ser competitivos en el mercado internacional sustentándose en el incremento de las exportaciones y la cantidad de empresas exportadoras de café.

Entre los factores determinantes se encuentra las prácticas de manejo sostenible que tienen los agricultores para el cultivo del café, destacando

la ausencia de químicos y fertilizantes no naturales, evidenciando el autor que el proceso orgánico del café es fácil para los agricultores. Sin embargo, también se encuentra que es necesario fortalecer a las asociaciones de productores para lo cual es importante una mayor presencia del Minagri en las regiones donde hay mayor presencia de agricultores cafetaleros, de tal manera se les asista en temas de gestión y comercialización, fortaleciendo los eslabonamientos cafetaleros. Finalmente el autor reconoce la importancia de diseñar políticas públicas orientadas al fortalecimiento de conocimientos sobre el cuidado de los sembríos y las tierras, las asociaciones de productores y el otorgamiento de financiamiento para garantizar la producción.

### **2.1.3.3 Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de La Convención, región Cusco**

Esta tesis de Maestría tiene como objetivo principal el análisis de la competitividad de la cadena productiva del café orgánico en la provincia de La Convención en la región Cusco, para lo cual ha utilizado una metodología descriptiva explicatoria de las cadenas productivas del café en la provincia de La Convención, con un diseño no experimental que tiene como base la observación y descripción de los principales actores que participan en la cadena productiva del café.

Entre los principales hallazgos se encuentra que en La Convención existen condiciones agroecológicas para la producción del café; sin embargo, se ha evidenciado un alto costo de producción y escasez de mano de obra, además de la mala calidad del café de tasa. Asimismo, se registraron algunos factores competitivos, como la estructura del procesamiento además de la denominación de origen del café Machu Picchu.

El autor recomienda que el Minagri debe establecer las alianzas con los organismos competentes para brindar apoyo en términos de financiamiento

y capacitación a los productores y asociaciones de cafetaleros, y que estos participen en diferentes ferias para dar a conocer las bondades del café orgánico de la zona e inicien procesos de diversificación del cultivo.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Documentos de consenso**

La cumbre de Estocolmo (1972), Cumbre de la Tierra Río, Kioto y Johannesburgo son las cumbres en las que se ha promovido debates internacionales y donde se ha venido gestando una relación directa entre el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente; en estas han consensuado en que el desarrollo sostenible “satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”<sup>13</sup>

Entre los objetivos específicos del proyecto, se encuentra el fomento de la apertura del crédito y asistencia técnica a los pequeños productores cafetaleros afectados, utilizando sus organizaciones, tales como, asociaciones de productores, grupos étnicos y otros, facilitar la introducción de tecnologías limpias en los procesos productivos de los sectores atendidos que permitan mejorar los niveles de producción y productividad, brindar capacitación y asistencia técnica a los productores y fomentar la participación de los jóvenes y las mujeres en la creación de nuevas empresas.

En el caso de Perú, se implementó los proyectos Tierra y Familia en la selva central, orientados a incrementar la productividad de los cafetales como uno de los pilares para el desarrollo sostenible de la caficultura y al desarrollo de cadenas productivas.

---

<sup>13</sup> (Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland), 1987, Nuestro Futuro Común, Oxford University Press, Oxford, United Reino).

El proyecto Tierra identifica que la caficultura peruana se desarrolla en 11 regiones e involucra a 67 provincias y 338 distritos rurales. Se dedican a ella aproximadamente 160 mil familias. La superficie sembrada con este cultivo es de 380 mil hectáreas. En el 2010 se exportaron 4 millones 987 mil quintales de café verde, por un valor FOB de US\$888 millones (JNC, 2011), el 26% de las agro exportaciones del país. En la selva alta genera la mayor cantidad de empleos y de ingresos, además de un conjunto de servicios ambientales. Pero los crecientes volúmenes de exportación no han ido a la par con un incremento de la productividad en los cafetales, que sigue oscilando entre los 12 y los 15 qq/Ha/año.

Estas experiencias permitirán centrar la investigación dentro del enfoque de desarrollo territorial y mejora de la calidad de vida porque de manera comparada se podrá analizar experiencias y resultados de esos proyectos con los logros del proyecto financiado por FONDOEMPLEO, en consecuencia se podrá cumplir con el objetivo específico 1 de la investigación, que busca “Examinar los efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios”.

## **2.2.2 Conceptos teóricos**

### **Cuidado Ambiental y desarrollo sostenible del cultivo de café**

La literatura ofrece distintas opiniones sobre el concepto de desarrollo y los diversos autores coinciden en el aumento de bienestar, sea económico o de libertades. En tal sentido, éste ha sido medido a través de indicadores económicos y políticos ligados al proceso del crecimiento económico y redistribución de la riqueza<sup>14</sup>; y vinculado con el nivel de industrialización, categorizando a los países "desarrollados" o "en vías de desarrollo". Por

---

<sup>14</sup> Ver Gelman y Santilli. 2003.

otro lado, se plantea al desarrollo como un proceso de expansión de las libertades reales que disfruta la gente<sup>15</sup>.

Al respecto, la FAO reconoce que no solo se debería utilizar parámetros económicos para medir el desarrollo, sino que es primordial mirar el bienestar centrado en la colectividad por la relación que esta tiene con la calidad de vida. En este sentido lo ambiental tampoco ha sido considerado, a pesar de que está comprobado que hay una correlación entre el deterioro ambiental y los niveles de pobreza<sup>16</sup>. El informe de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente reconoce que la pobreza es la mayor causa y efecto de los problemas ambientales.

En relación al desarrollo sostenible, si bien este concepto fue incorporado y analizado en la Conferencia de Estocolmo (1972), solamente con la difusión del documento "Nuestro Futuro Común" (Comisión Mundial del Medio Ambiente y el Desarrollo, 1989) entra en vigencia y es asumido por diversos sectores, y se consolida en la Conferencia de Río 92, La Cumbre de la Tierra, donde el desarrollo sostenible era el tema central del debate<sup>17</sup>, en ese contexto surge el concepto de desarrollo sostenible como "mejorar la calidad de vida humana sin rebasar la capacidad de carga de los ecosistemas que la sustentan"<sup>18</sup>, y se plantean estrategias para lograrlo.

Es importante destacar que el desarrollo sostenible se relaciona al uso y manejo de los recursos, dejando de lado su temporalidad, asimismo enfatiza en la necesidad de la solidaridad hacia las actuales y futuras generaciones y defiende la equidad intergeneracional. De otra parte, se defiende la necesidad de que la dirección de la inversión y del progreso científico tecnológico, sean direccionados a la satisfacción de las necesidades presentes y futuras.

---

<sup>15</sup> Sen 2000.

<sup>16</sup> Provencio 2003.

<sup>17</sup> Crespo, 1994.

<sup>18</sup> (UICN, PNUMA y WWF, 1991).

Ante estas definiciones y conceptos, la propuesta técnica del proyecto se enmarca en el desarrollo de técnicas de agricultura sostenible en el cultivo de café, al ser relacionada con el contexto de desarrollo sostenible, podrá dar evidencia si la gestión del proyecto, en términos de desarrollo de capacidades fue adecuada y permitiría cumplir el objetivo 2 de la presente investigación.

### **Interculturalidad y derecho a la expansión de capacidades**

En un país tan diverso como el nuestro, donde conviven diversas culturas, lenguas y costumbres, es necesario implementar programas y proyectos que desarrollen el enfoque de interculturalidad, respetando la prioridad del estado peruano en temas de inclusión social<sup>19</sup>.

En ese marco, lo más adecuado es analizar y considerar dentro de la investigación el enfoque de interculturalidad, dado que se sustenta en los principios de los objetivos de la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio del año 2000; de los Derechos Humanos Universales, en el Convenio 169 de la OIT sobre Pueblos Indígenas y Tribales y la Declaración de las Naciones Unidas sobre los Derechos de los Pueblos Indígenas del 2007<sup>20</sup>, rescatándose el respeto a las diferencias.

En ese sentido, el proyecto en análisis se orienta al desarrollo y fortalecimiento de capacidades a familias en la zona rural de Puno, donde la realidad de los pobladores en cada zona y la situación del acceso a oportunidades de empleo, es distinta. En relación a su primer idioma, el 38% de la población aprendió el quechua, el 26% aymara y el 34% el castellano, encontrándose como las principales.

---

<sup>19</sup> PCM. En: <http://www.pcm.gob.pe/reformas/?p=79>

<sup>20</sup> Programa de Buen Gobierno y Reforma del Estado

El proyecto responde a una intervención de adecuación cultural del cultivo de café mediante la agricultura sostenible, y si no es aceptada por los productores de la provincia de Sandia es porque la propuesta no es pertinente. Si se quiere lograr un giro en la agricultura y el cultivo del café en la zona de intervención del proyecto, se debe conocer cómo se gestiona el proyecto en términos de enfoque intercultural.

Desde la perspectiva del enfoque de Justicia y Derechos Humanos, la propuesta técnica del proyecto contempla el desarrollo de las capacidades productivas, socio-empresariales y de mercadeo de los productores de café de la provincia de Sandia, con la finalidad de mejorar la producción del café. Si no se cumple este objetivo, se deberá analizar las metodologías de capacitación, considerando que la focalización y ejecución del proyecto adoptan una metodología adecuada para la diversidad cultural de los adultos de la zona.

Además, se analizará si el proyecto con su estrategia garantiza la mejora de capacidades integrales, la oportunidad de mejora de ingresos y generación de ingresos, acorde a la misión y visión de FONDOEMPLEO.

### **Desarrollo territorial y mejora de la calidad de vida**

Para Albuquerque y Pérez (2013), el desarrollo territorial requiere estrategias elaboradas, a partir de la movilización y participación activa de los actores territoriales, es decir implica cambios impulsados de abajo hacia arriba y tiene una visión sistémica porque integra diferentes dimensiones del desarrollo en un determinado ámbito territorial específico.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2016) proponen una serie de lineamientos para el desarrollo de políticas y programas, a nivel internacional, que permiten mejorar la vida de las personas, estableciendo el desarrollo sostenible y acuerdos ante el cambio climático.

Recientes investigaciones a nivel internacional y nacional identifican que el dotar de oportunidades a la población permite el desarrollo de herramientas que redundan en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios donde intervienen los proyectos. Al respecto, se estudió la ejecución de los proyectos en la rama agropecuaria en Centroamérica, a partir del paso del huracán Mitch<sup>21</sup>, a fin de solventar los problemas que atravesaban los pequeños y medianos productores agrícolas y agroindustriales, volviéndose central la reincorporación de estos productores al proceso productivo, ya que contribuyen a la producción de alimentos, generan empleo y demandan bienes y servicios.



---

<sup>21</sup> Consejo Agropecuario Centroamericano. "Propuesta de proyectos regionales para la rehabilitación y reconstrucción del sector agropecuario centroamericano. Ciudad de Panamá 1999.

## **Segunda parte: Diseño metodológico y resultados**

### **Capítulo III: Diseño Metodológico**

#### **3.1 Estrategia Metodológica**

La metodología utilizada para identificar los factores que dificultan la mejora de la productividad del café en los cultivos de los beneficiarios del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandia – Puno” fue mixta, combinando la investigación cualitativa y cuantitativa.

El análisis cualitativo se sustentó en la intervención de múltiples actores, como el jefe del proyecto, el representante de la Dirección Regional de Agricultura y Riego, el Gerente de la Cooperativa CECOVASA, entre otros, de los cuales interesó conocer sus opiniones y experiencia respecto del logro de objetivos y profundizar en las características del proyecto; además mediante revisión documentaria, se conoció información respecto de la ejecución del proyecto, lo cual permitió brindar recomendaciones a la selección y gestión de proyectos productivos de café, de parte de FONDOEMPLEO.

El análisis cuantitativo sirvió para obtener información estadística sobre los efectos del proyecto en los beneficiarios, concentrándose en lo que corresponde a la productividad del cultivo, generación de empleo e incremento de ingresos, como principales variables a ser comparadas en una base de datos panel a través del tiempo.

#### **3.2 Diseño Muestral**

Para la investigación cualitativa se recogió la información mediante entrevistas a profundidad de actores clave de acuerdo a la estrategia de selección de caso reputacional, acorde a la estrategia no probabilística.

Para la investigación cuantitativa se hizo uso del muestreo probabilístico, utilizando la fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{4 * N * p * q}{E (N-1) + 4^2 * p * q}$$

Teniendo en cuenta que para la evaluación final se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, tras la aplicación de la fórmula a una población de 1,000 beneficiarios, el resultado de la muestra fue de 88. Para la evaluación final, estos fueron seleccionados por una muestra aleatoria simple, por tanto se aplicó la encuesta a los mismos beneficiarios, con la finalidad de tener una muestra panel, con 3 periodos de tiempo.

Considerando las características de movilidad laboral en la zona, se estimó un 20% de pérdida de la muestra. Asimismo, se consideró oportuno realizar las entrevistas a los mismos beneficiarios porque permitió tener información en tres puntos en el tiempo y la triangulación de la información.

### 3.3 Variables e indicadores

**Productividad del cultivo.** - Se refiere a la variación de la producción de café en quintales por hectárea. Su indicador será “porcentaje de variación del rendimiento en quintales por hectárea”.

**Ingresos.** - Se refiere a la variación de los ingresos por cada 1,2 ha de café (un beneficiario). Sus indicadores serán “porcentaje de variación de ingresos per cápita por hectárea” y “porcentaje de variación de ingresos promedio por hectárea”.

**Ventas.** - Se refiere a la mejora del nivel de ventas promedio para 1,2 ha de café. Su indicador será porcentaje de variación de ventas promedio anual.

**Eficiencia.** - Se refiere a establecer en que qué medida los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados. Sus indicadores serán “porcentaje de ejecución del presupuesto en relación a lo programado” y “Número de informes de supervisión aprobados”.

**Eficacia.** - Identifica cómo las actividades se han materializado en resultados, en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto. Sus indicadores serán “número de actividades logradas en el proyecto” y “número de capacitaciones recibidas por los beneficiarios”.

**Sostenibilidad.** - Analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine. Su indicador será “grado de involucramiento de las autoridades distritales, provinciales y/o de la región o de representantes de la sociedad civil organizada en las diferentes etapas del proyecto”.

**Percepción del beneficiario respecto de la ejecución del proyecto.** - Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia los servicios que brindó el proyecto. Su indicador será “grado de valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del proyecto”.

**Percepción del beneficiario sobre las capacitaciones técnicas.** - Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia las capacitaciones que brindó el proyecto. Su indicador será "grado de valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por del proyecto”.

**Percepción del beneficiario respecto a los cambios en la productividad.** - Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia la variación de los rendimientos del café. Su indicador será “grado de valoración de los beneficiarios respecto al rendimiento del café en quintales/hectárea”.

### **3.4 Unidad de Análisis y fuentes de información**

Para saber dónde encontraríamos las respuestas a las preguntas que orientarían la investigación, enfocamos nuestro análisis en las variables e indicadores a través de las unidades de análisis. Para conocer si el proyecto mejoró la productividad del cultivo de café, utilizamos como unidades de análisis a la unidad productiva, el beneficiario y los registros de venta de la producción.

De otro lado, para conocer si las actividades ejecutadas en las diversas etapas del proyecto, garantizaron el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico, la unidad de análisis fue el proyecto.

Para conocer cuál fue la valoración que tuvieron los beneficiarios acerca de la intervención del proyecto, la unidad de análisis fue el proyecto.

Las fuentes de información variaron de acuerdo al tipo de análisis que se realizó en la investigación, considerando a todos los actores que intervinieron en el proyecto. Para el cualitativo, se mapeó como los más representativos al representante de la Cooperativa CECOVASA, el Representante de la Dirección Regional de Agricultura y Riego y el Jefe del Proyecto.

Asimismo, para el análisis cuantitativo, se consideró a los beneficiarios del proyecto y para la revisión documentaria, la fuente principal fueron los

informes de línea de base y evaluación final del proyecto y el informe final del proyecto.

### **3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información**

Para cumplir con los objetivos de la presente investigación:

- ✓ El análisis cualitativo se sustentó en entrevistas semi-estructuradas al representante de la Dirección Regional de Agricultura y Riego, al representante de la Institución Ejecutora (CECOVASA), al Jefe del Proyecto, actores que tuvieron de alguna manera participación o tuvieron relación con el proyecto; además mediante revisión documentaria, se obtuvo información respecto de la ejecución del proyecto, lo cual permitió brindar recomendaciones a la selección y gestión de proyectos productivos de café, de parte de FONDOEMPLEO.
- ✓ Para el análisis cuantitativo, se aplicaron encuestas a beneficiarios que se les aplicó en la Evaluación de Línea de Base, que nos permitió obtener información estadística sobre los efectos del proyecto en los beneficiarios, concentrandonos en lo que corresponde a la productividad del cultivo, generación de empleo e incremento de ingresos, como principales variables a ser comparadas en una base de datos panel a través del tiempo.

### **3.6 Procedimiento de validación de instrumentos**

La aplicación de los instrumentos de recolección de información, fue ejecutada directamente por el integrante del presente informe, por dicha razón se programó un viaje a la ciudad de Sandia entre los días 19 al 25 de mayo del presente año.

La propuesta metodológica contempló el uso de las siguientes técnicas de recolección:

- a. **Cuestionario**, permitió recoger información sobre las características personales, productivas y económicas de los beneficiarios. A fin de triangular la información con los resultados del proyecto.

El proceso se inició cursando carta a la Dirección Ejecutiva de FONDOEMPLEO, institución que financió el proyecto, en la cual se le señalaba que nos encontrábamos elaborando un trabajo de investigación titulado “Mejora de la productividad del cultivo de café: estudio de caso a partir del proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandía – Puno”, para lo cual se solicitaba facilidades para obtener información relacionada al proyecto. En tal sentido, la Gerencia de Planeamiento y Evaluación y la Gerencia de Gestión de Proyectos nos concedieron una cita para el día miércoles 03 de mayo, donde se les explicó sobre los alcances de la tesis y las necesidades de información.

Las Gerencias de FONDOEMPLEO hicieron entrega de la información generada durante la ejecución del proyecto, entre las que se encontraban las bases de datos correspondientes a los estudios de línea de base y evaluación final, las cuales fueron revisadas antes de iniciar el trabajo de campo, con la finalidad de determinar la cantidad y datos de contacto de los beneficiarios, a quienes se les aplicaría la encuesta.

Asimismo, se cursó carta a la Gerencia General de CECOVASA, institución ejecutora del proyecto, en la cual se le señalaba que nos encontrábamos elaborando un trabajo de investigación relacionado a la gestión del proyecto que tuvieron a cargo, para lo cual se solicitaba facilidades para obtener información relacionada al proyecto, coordinar

con los beneficiarios (socios de la Cooperativa) su disponibilidad para la encuesta y la realización de una entrevista al Gerente General.

La Gerencia General presidida por el señor Jimmy Larico Sucaticona, dispuso el acompañamiento en el desarrollo del trabajo de campo del ingeniero Leonardo Mamani Peralta, jefe del proyecto en estudio, quien acompañó los primeros tres días, dado que ellos venían realizando unas charlas sobre los precios de café en la zona.

La aplicación de la encuesta se realizó en dos momentos. El primero, entre el sábado 20 al miércoles 24 de mayo de 2017 y el segundo del sábado 03 al domingo 11 de junio de 2017, previas coordinaciones telefónicas.

Las encuestas fueron aplicadas en la casa de los beneficiarios, en eventos de capacitación desarrollados en el marco del proyecto “Mejoramiento de la cadena productiva del café en las zonas cafetaleras de Puno y Cusco”, ejecutado por la Cooperativa CECOVASA y financiado por CITECAFÉ, y en las ferias de fin de semana, que es el espacio donde se puede acceder a un mayor número de beneficiarios. En los eventos de capacitación se encontraban beneficiarios del proyecto en estudio y se tuvo la oportunidad de encuestarlos, a fin de poder realizar reemplazos, en caso no se pudiera encontrar a todos los beneficiarios de la muestra.

- b. Entrevista,** fundamentalmente la semiestructurada para obtener información sobre el conocimiento que tiene el Gerente General de CECOVASA y el Director Regional Agrario de Puno sobre la venta de café de los productores y sostenibilidad del proyecto, respectivamente.

Las coordinaciones con la Gerencia General de CECOVASA, se iniciaron con la solicitud de datos del Gerente General a la gestora de

proyectos de FONDOEMPLEO, Sra. Rocío Bernal Bernal, quien nos proporcionó dicha información, procediendo luego a corroborar los datos alcanzados como nombre, dirección de la oficina, teléfonos de las oficinas principales y principales correos electrónicos. Con esta información se procedió a elaborar una carta de presentación la cual fue suscrita por la Directora de la Maestría en Gerencia Social. Seguidamente la carta fue enviada por la empresa de mensajería Olva Courier y recibida por CECOVASA el día 25 de abril del 2017.

Las coordinaciones con la Dirección Regional Agraria de Puno, se iniciaron con la búsqueda de los datos del Director Regional Agrario en la página web institucional obteniendo información del nombre del Director Sr. César Olarte Zúñiga con atención del Ing. Wilbert Laquihuanaco Loza - Responsable de la Agencia Agraria de Sandia, la dirección de la sede y los teléfonos de las oficinas principales. Con esta información se procedió a elaborar una carta de presentación la cual fue suscrita por la Directora de la Maestría en Gerencia Social. Seguidamente la carta fue enviada por la empresa de mensajería Olva Courier y recibida por la mesa de partes el día 25 de abril del 2017.

Dos semanas previas a la entrevista con el Director Regional Agrario de Puno señor César Olarte Zúñiga, se procedió a realizar las coordinaciones, correspondientes, señalándonos que quien nos atendería sería el Ing. Wilbert Laquihuanaco Loza - Responsable de la Agencia Agraria de Sandia. En contacto con la oficina de la Agencia Agraria de Sandia se nos señala que el Ing. Wilbert Laquihuanaco Loza se encontraba de descanso médico. Ante esta situación, y ya situados en el distrito de San Juan del Oro, zona de intervención del proyecto, logramos contactar al señor Hernán Argandoña Somerente responsable de la Oficina Agraria de San Juan del Oro, quien gustosamente accedió a brindarnos la entrevista en representación de la Dirección Regional

Agraria de Puno. Cabe señalar que el señor Argandoña, nos ratificó que el Ing. Wilbert Laquihuanaco se encontraba de licencia médica.

- c. **Grupo focal**, permitió conocer la percepción de los beneficiarios respecto a la ejecución del proyecto, las capacitaciones técnicas recibidas y los cambios en la productividad.

Realizadas las coordinaciones con el ingeniero Leonardo Mamani Peralta, se estableció aplicar el grupo focal al término del taller en plagas llevado a cabo el día sábado 20 de mayo del 2017 en el distrito de San Juan del Oro, realizado en el marco del proyecto “Mejoramiento de la cadena productiva del café en las zonas cafetaleras de Puno y Cusco”, ejecutado por la Cooperativa CECOVASA y financiado por CITECAFÉ.

En dicha capacitación se encontraban productores que fueron beneficiarios del proyecto en estudio. Concluido el taller, el ingeniero encargado procedió a presentar al estudiante de la maestría, quien paso a explicar el motivo de su visita y la finalidad de la realización del grupo focal. De total de participantes se determinó que siete (7) de ellos se encontraban dentro de la muestra determinada para el estudio.

Ya identificados y seleccionados los productores para el grupo focal, se procedió a detallar el objetivo y aplicación de la guía. Cuando se les pide señalar sus nombres y si fueron beneficiarios del proyecto en estudio, en una sola voz señalaron que ellos no habían sido parte del mismo, que no habían recibido nunca una capacitación, asistencia técnica o insumos del proyecto. Ante la contundente respuesta por parte del grupo de productores, se les señaló que sus nombres no solo aparecían en la base de datos de la línea de base, sino también en la de la evaluación final, procediendo los mismos a reiterar que no habían formado parte del proyecto, y que la cooperativa busca el financiamiento de dichos

proyectos únicamente con la finalidad de financiar el pago de sus técnicos.

Finalmente, es importante destacar que el registro de información de las Guías de entrevistas aplicadas al Gerente General de la Cooperativa CECOVASA y al representante de la Dirección Regional Agraria de Puno, se realizó a través de la grabadora del celular y de un cuaderno de notas. Para el caso de los beneficiarios del Proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia - Puno”, se registró la información de forma manual en los cuestionarios impresos, cuya información fue obtenida a través de visitas presenciales.

### **3.7 Procedimiento de levantamiento de información (trabajo de campo)**

Para la investigación cuantitativa se hizo uso del muestreo probabilístico, utilizando la fórmula para universos finitos:

$$n = \frac{4 \cdot N \cdot p \cdot q}{E \cdot (N-1) + 4 \cdot p \cdot q}$$

Teniendo en cuenta que para la evaluación final se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 10%, tras la aplicación de la fórmula a una población de 1,000 beneficiarios, el resultado de la muestra fue de 88. Para la evaluación final, estos fueron seleccionados por una muestra aleatoria simple, por tanto se aplicó la encuesta a los mismos beneficiarios, con la finalidad de tener una muestra panel, en 3 periodos de tiempo.

Considerando las características de movilidad laboral en la zona, se estimó un 30% de pérdida de la muestra. Asimismo, se consideró oportuno realizar las entrevistas a los mismos beneficiarios porque permitió tener información

antes de la intervención, al término del proyecto y un año después del término y permitió la triangulación de la información con otros actores que intervinieron en la ejecución, supervisión y asistencia técnica del proyecto.

Para la presente investigación, se contó con las bases de datos de la línea de base y evaluación final, con el objetivo de desarrollar una muestra panel, posteriormente se procedió a contactar con los mismos beneficiarios encuestados previamente.

Durante el trabajo de campo se presentaron dificultades para obtener la información de los beneficiarios, debido a que no deseaban ser encuestados, dada la mala relación de los mismos con la cooperativa CECOVASA y a la extensa distancia que había que recorrer hasta llegar a sus viviendas, que en algunos casos tomaba hasta tres horas llegar a las mismas (solo de ida). A pesar de lo acontecido, logramos entrevistar a 63 beneficiarios, de los cuales 10 corresponden a la muestra. Los otros 53 beneficiarios fueron utilizados como reemplazos considerando una aproximación de la variable ingresos para no generar muchas dispersiones con las muestras de los estudios de evaluación.

La situación de los reemplazos fue factible debido a que la población presenta las mismas características productivas y económicas, de tal forma que considerando la variable ingreso para los reemplazos, no se presentaron sesgos al momento de realizar los cálculos ni las comparaciones con los demás periodos de tiempo.

#### ✓ **Entrevista al Gerente General de la Cooperativa CECOVASA**

La guía de entrevista para el Gerente General de la Cooperativa CECOVASA, no presentó ninguna restricción al momento de levantar la información.

✓ **Entrevista al representante de la Dirección Regional Agraria de Puno**

La guía de entrevista al representante de la Dirección Regional Agraria de Puno, no presentó ninguna restricción al momento de levantar la información.

✓ **Grupo Focal a los beneficiarios del proyecto**

Debido a la negativa de los beneficiarios de participar del grupo focal, se acordó no ejecutar dicho instrumento.

✓ **Cuestionario de beneficiarios**

La aplicación del cuestionario presentó dificultades para su aplicación, debido a que los productores no deseaban ser encuestados, dada la mala relación de los mismos (son socios) con la cooperativa CECOVASA, y a la extensa distancia que había que recorrer para llegar a sus viviendas, que en algunos casos tomaba hasta tres horas llegar a las mismas (solo de ida). A pesar de lo acontecido, logramos entrevistar a 63 beneficiarios, de los cuales 10 corresponden a la muestra. Los otros 53 beneficiarios fueron utilizados como reemplazos considerando una aproximación de la variable ingresos para no generar muchas dispersiones con las muestras de los estudios de evaluación.

El trabajo de campo concluyó de forma satisfactoria, como se puede apreciar en el cuadro siguiente:

**Tabla N° 1 Cronograma de Trabajo**

<b>Instrumento</b>	<b>Fecha</b>	<b>Aplicación (%)</b>
Entrevista al Gerente General de la Cooperativa CECOVASA	23 de mayo	100%
Entrevista al representante de la Dirección Regional Agraria de Puno	22 de mayo	100%

Instrumento	Fecha	Aplicación (%)
Grupo focal a los beneficiarios	20 de mayo	0%
Cuestionario a los beneficiarios (72% de la muestra del proyecto)	Del 20 al 23 de mayo	100%

Fuente: Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

El registro de las grabaciones de las entrevistas a los responsables de la cooperativa CECOVASA y de la Dirección Regional Agraria de Puno, se encuentran almacenadas en una carpeta, cada grabación es un archivo de sonido con su correspondiente nombre. Y los cuestionarios de los beneficiarios, estos se encuentran almacenados físicamente y en formato digital (PDF).

Para el trabajo de campo, se contó con la colaboración de Leonardo Mamani, quien había sido jefe del proyecto y brindó su apoyo durante los tres primeros días del trabajo, dado que se encontraba en la zona realizando una capacitación a beneficiarios que habían participado del proyecto.

Al asistir a las charlas de capacitación, se pudo notar que los beneficiarios si bien se encontraban presentes, muchos de ellos iban a la capacitación para manifestar sus reclamos respecto a los directivos de CECOVASA, dado que consideran que el precio que les pagan por el café es muy bajo y que nos les permite cubrir sus necesidades.

Al encontrarse esta molestia, cuando el investigador se acercó a ellos, los beneficiarios manifestaban no haber participado de ningún proyecto, que no habían recibido nada de ningún proyecto y menos de la cooperativa. Al indagar lo manifestado, se evidenció que los beneficiarios consideran que el proyecto que financió FONDOEMPLO se utilizó como un fondo para pagar al personal de la cooperativa.

Ante esta situación, no se pudo insistir en el acceso a la información y muchos de los beneficiarios no quisieron responder la encuesta y

tampoco el focus group. Si bien se les explicó que era una oportunidad para expresarse acerca del proyecto, ellos mantuvieron su posición acerca de CECOVASA y no se expresaron en buenos términos.

De otro lado, es importante destacar la lejanía de los beneficiarios a las ciudades, dado que ellos viven en el campo y sus parcelas tienen acceso limitado, en la mayoría de casos existen trochas carrozables o caminos de herradura, complicando que sea fácil ubicar a los beneficiarios.

Finalmente, algunos de los beneficiarios entrevistados no hablaban castellano perfectamente por lo que se tuvo algunas complicaciones para diligenciar el cuestionario ágilmente, teniendo que repetir en varias ocasiones cada una de las preguntas.

### **3.8 Procedimiento de procesamiento y análisis de la información**

La aplicación de las encuestas en campo permitió encuestar a 63 beneficiarios.

Para la construcción de la base de datos de la presente investigación, se utilizó el programa SPSS, en el cual se ingresó las descripciones y valores de los rangos de las variables. A continuación, se revisó cada una de los cuestionarios para cerciorarnos que estuviesen llenos adecuadamente y posteriormente se digitó en la base de datos todos los cuestionarios, ordenados según la estructura de los estudios de línea de base y evaluación final proveídos por FONDOEMPLEO, teniendo como criterio el número de DNI, el resultado fueron 3 bases de datos ordenadas antes de la intervención, después de la intervención y dos años después de la culminación del proyecto.

Posteriormente se realizó los ajustes para obtener las tablas de salida, realizando cálculos relacionados al rendimiento, productividad, ventas café

e ingresos de los beneficiarios, para los tres momentos previamente mencionados, estos resultados están orientados a responder el objetivo específico 1.

Para el caso del ordenamiento de la información cualitativa, se transcribió las entrevistas al representante de la cooperativa CECOVASA y al responsable de la Oficina Agraria de San Juan del Oro, las respuestas fueron ordenadas de acuerdo a los objetivos específicos de esta investigación, de tal manera se facilite la triangulación.

En el caso del focus group, al reunir a los participantes, mencionaron desconocer el proyecto e indicaron que no habían sido beneficiarios, a pesar de estar registrados en la lista proporcionada por FONDOEMPLEO, por tal motivo se decidió rescatar algunos aportes que sirvan para complementar lo recogido en campo, pero no se siguió con la estructura del instrumento desarrollado.

Para el análisis de la información, se realizó un análisis combinado de la parte cuantitativa, cualitativa y la revisión documentaria, relacionando los hallazgos de acuerdo a los objetivos específicos de la investigación y haciendo un complemento con la información de gestión y supervisión del proyecto y demás áreas que intervinieron de la ejecución del proyecto, por parte de FONDOEMPLEO.

## Capítulo IV: Presentación de resultados y análisis e interpretación de los hallazgos

Se ha realizado la redacción de los resultados teniendo en cuenta los objetivos específicos de la investigación:

### 4.1 Efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.

Este análisis toma en cuenta las variaciones que han tenido los cultivos en términos de rendimiento, medido en quintales de café, para tres momentos: Línea de base, evaluación final del proyecto y Estudio de caso. (Ver tabla N° 2)

**Tabla N° 2 Rendimiento del café (Quintales por hectárea)**

Concepto	Línea de base	Evaluación final	Estudio de caso
Rendimiento del café (quintales por hectárea)	11.79 qq/ha	25 qq/ha	10.19 qq/ha
Variación		2.10%	0.86%

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Se evidencia que el rendimiento del café crece durante la ejecución del proyecto, pasando de 11,79 qq/ha a 25 qq/ha; sin embargo, después de culminado el proyecto, esta decae a 10,19qq/ha, es decir, el rendimiento del cultivo es menor a la situación del beneficiario sin intervención del proyecto.

De acuerdo al Estudio de Evaluación Final, el incremento productivo en el cultivo, sería por la reacción de las plantas al descansar dos campañas por efecto de la roya (2013 y 2014), incrementando bruscamente su nivel productivo, lo cual se ha observado en otras zonas cafetaleras.

¿Qué pudo haber pasado para que luego la producción decaiga en 14% respecto a la misma línea de base?. Los agricultores atribuyen esta pérdida de productividad a la presencia de la roya amarilla, como principal devastador del cultivo de café en la zona, “el proyecto no nos preparó para enfrentar la roya” (Entrevista a beneficiario) lo que explica que todos los agricultores tuvieron pérdida de productividad.

Los beneficiarios refirieron que el proyecto no los preparó para enfrentar la roya amarilla, principal plaga del cultivo de café en la zona, por lo que todos los beneficiarios tuvieron pérdidas en sus cultivos. Asimismo, al revisar los informes de ejecución del proyecto, se pudo determinar que el proyecto no contempló actividades de capacitación en manejo de plagas, lo que benefició la proliferación de la roya amarilla en los campos de los beneficiarios del proyecto.

Los beneficios que el proyecto aportó a los agricultores es evidente, configurándose una tendencia durante la vigencia y acompañamiento del mismo (Ver Tabla N° 3).

**Tabla N°3 Rendimiento del café (Quintales por hectárea)**

Rendimiento del café	Línea de base	I AÑO	II AÑO	III AÑO	Evaluación final	Estudio de caso
<b>Quintales por hectárea</b>	11.79	11.79	15	18	25	10,19
<b>Variación porcentual</b>		0.0%	27.2%	20.0%		

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final, e informes de supervisión.

Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Los informes de supervisión, estudios de evaluación y los resultados del trabajo de campo de esta investigación, confirman que durante el periodo de ejecución, el rendimiento del café se incrementa de manera sostenida, con variaciones de 27.2% para el segundo año y 20% para el tercer año. De acuerdo a esta tendencia al cuarto año la producción esperada era de 25 quintales por hectárea, de no haberse presentado la plaga de la roya

amarilla, corroborando que los beneficiarios no se encontraban en la capacidad económica ni de conocimientos para afrontar la roya.

Estos resultados mantienen repercusiones negativas en el ingreso de los beneficiarios, quienes incrementaron sus ingresos a la culminación del proyecto a 5 073 soles, luego de poco más de un año, estos ingresos han caído hasta 1905 soles, en promedio (Ver Tabla N° 4).

**Tabla N°4 Ingresos por Hectarea**

Ingresos promedio	Línea de base	Evaluación final	Estudio de caso
Soles	1 840	5 073	1 905

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

El Estudio de Evaluación Final refiere que se genera un incremento del Ingreso neto total promedio de S/ 3,232.88 por hectarea, respecto al año base del ELB, esto por el incremento significativo de los niveles de productividad y por los pocos jornales generados o registrados por los beneficiarios.

Al consultar sobre los ingresos, los beneficiarios manifestaron que la agricultura es el principal sustento económico de sus familias, y que a partir de la roya, se disminuyeron los ingresos por venta, debido a las pérdidas del cultivo. Asimismo, refieren que la cooperativa les paga por partes, es decir, cuando acopian el café les dan un adelanto por los quintales de café entregados y posteriormente, luego de las colocaciones realizadas por CECOVASA, les pagan la otra parte. Por esta razón, los beneficiarios se encuentran descontentos con las gestiones realizadas por la cooperativa porque el pago que les dan por el café incluye costos de movilidad y ensacado del café pergamino; sin embargo, la retribución además de considerarla escasa, no la pueden disponer en un mismo momento.

En campo, se logró visualizar la información que le dan los capacitadores y facilitadores de CECOVASA a los beneficiarios y efectivamente, les explican que al inicio se da un adelanto por los quintales entregados y que luego de exponer el café en ferias y encontrarle comprador, cancelan el monto pactado con el agricultor.

De acuerdo a la definición de productividad utilizada para esta investigación, en la línea de base el resultado fue 0,0718, es decir, respecto a la última cosecha el rendimiento de quintales por hectárea aumentó en promedio a 0,7 quintales por cada 100 hectáreas. Similar situación sucede en la evaluación final, es decir, al tercer año de ejecución del proyecto en la última cosecha, el rendimiento varió positivamente a 11,2 quintales por cada 100 hectáreas.

Por el contrario, en el trabajo de campo de este estudio de caso, se encontró como resultado -0,5924 significando que la variación ha sido negativa y que hubo pérdidas aproximadas de 5,9 quintales por cada 100 hectáreas. La encuesta revela que las principales razones de estas pérdidas fueron lo poco preparados que estuvieron los beneficiarios para enfrentar plagas como roya amarilla, broca u ojo de pollo. Al respecto el representante de CECOVASA refirió que el tipo de café cultivado por los beneficiarios es sensible a este tipo de plagas.

**Tabla N° 5 Cálculos de la Productividad**

Concepto	Línea de base	Evaluación final	Estudio de caso
<b>Productividad del café</b>	0.0718	1.1204	-0.5924

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Las ventas de café, consecuentemente se vieron disminuidas por la menor productividad de los cultivos, como muestra la tabla N° 6, los ingresos de los productores ha disminuido sustancialmente respecto a los estudios de

evaluación realizados por FONDOEMPLEO, y esto se debe a las pérdidas del cultivo. En entrevista, los beneficiarios manifestaron que los bajos ingresos que tienen, no les permite tener una vida de calidad y que además tienen gastos y responsabilidades en sus hogares y no cuentan con otros ingresos que no sean los provenientes del café.

**Tabla N° 6 Variación porcentual de la Venta de Café**

Ventas de café	Línea de base	Evaluación final	Estudio de caso
<b>Soles</b>	4,071,725	16,402,434	2,285,911
<b>Variación porcentual</b>		303%	-86%

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

En términos porcentuales, en el momento de la evaluación final se identificó un variación positiva en las ventas de café de 303%, sin embargo al momento de trabajo de campo de este estudio de caso, se registró disminución de -86%, entendiéndose que el proyecto no fue sostenible en el tiempo.

#### **4.2 Evaluación de la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico.**

El presupuesto programado del proyecto ascendió al monto de S/ 16,613,951.80, los cuales serían aportados por FONDOEMPLEO con S/ 1,875,683.40, CECOVASA con S/ 503,968.40 (dirigidos al financiamiento de equipos e insumos para los cultivos, eventos de capacitación, módulos para cosecha y post cosecha, y a la implementación de un fondo de crédito para capitalización de las chacras), Accion Agraria con S/ 5,600.00 y los beneficiarios con un monto valorizado de S/ 14,228,700.00 (básicamente mano de obra y terrenos para la producción de plántones e instalación de las plantaciones), los mismos que serían distribuidos en los tres años de ejecución del proyecto (Ver Tabla N° 7).

**Tabla N° 7 Presupuesto Programado Total del Proyecto**

FUENTE	Monto solicitado en S/	Porcentaje
FONDOEMPLEO	1,875,683.40	11.29%
CECOVASA	503,968.40	3.03%
ACCION AGRARIA	5,600.00	0.03%
Aporte de Beneficiarios	14,228,700.00	85.65%
<b>TOTAL</b>	<b>S/. 16,613,951.80</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

La Ejecución del Presupuesto total del Proyecto ascendió a S/ 2,805,150.10, resaltando básicamente la mayor ejecución del presupuesto de FONDOEMPLEO con un porcentaje del 93.84% en relación al programado, y el de menor ejecución presupuestal fue el de Acción Agraria con un 0.00% debido a que retiraron su intervención de la zona de ejecución (Ver Tabla N° 8).

**Tabla N° 8 Presupuesto Total ejecutado por Fuente de Financiamiento en relación a lo programado**

Rubros	Programado en S/	Ejecutado en S/	Nivel de Ejecución %
<b>Presupuesto Total</b>	<b>16,613,951.80</b>	<b>2,805,150.10</b>	<b>16.88</b>
FONDOEMPLEO	1,875,683.40	1,760,050.10	93.84
Contrapartida	14,738,268.40	1,045,100.00	7.09
CECOVASA	503,968.40	125,100.00	24.82
ACCION AGRARIA	5,600.00	0.00	0.00
Beneficiarios	14,228,700.00	920,000.00	6.47

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Así mismo, la menor ejecución del presupuesto de acuerdo a lo programado, se debió básicamente a que la institución ejecutora durante el proyecto no brindó a los beneficiarios capacitaciones relacionadas a llevar registros de los ingresos y gastos realizados en sus campos, y ello aunado a la no implementación de un formato para la valorización de los aportes no monetarios de parte de los beneficiarios, conllevó a que la información de aportes de contrapartida por parte de los beneficiarios no cuente con medios de verificación para soportar lo reportado; así mismo, dicha

situación no permite al beneficiario saber si esta generando ganancia o pérdida por la actividad del cultivo de café (Ver Tabla N° 9).

**Tabla N° 9 Porcentaje de Ejecución del Presupuesto en relación a lo programado**

Ejecución de presupuesto	Programado	Línea de base	Evaluación final	Estudio de caso
Soles	16,613,951.80	1,449,691.86	2,805,150.10	2,805,150.10
Porcentaje de Ejecución		8.73%	16.88%	16.88%

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Durante la ejecución del proyecto, se realizó 8 viajes de supervisión, con sus respectivos informes, al revisar la calificación sobre los avances del proyecto, se encontró que los informes II y III fueron aprobados con reserva, lo que de acuerdo a la definición dada por FONDOEMPLEO significa que el proyecto se encuentra en riesgo de no lograr los resultados.

La primera calificación de “Aprobado con Reservas” se debió básicamente a que el proyecto no había cumplido con las actividades de instalación de viveros y producción de plántones de café y forestales, lo que conllevó a que no se cuente con el número de hectáreas programadas a instalar a esa fecha; así mismo, la segunda calificación de “Aprobado con Reservas” se atribuyó a la falta de abonamiento de las plantaciones existentes de café, ello debido a que los beneficiarios aún tenían resistencia a endeudarse para adquirir fertilizantes (Ver Tabla N° 10).

**Tabla N° 10 Calificación de los Informes de Supervisión**

N° de Entregable	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Presentación de informes de supervisión	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Calificación	Aprobado	Aprobado con Reserva	Aprobado con Reserva	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado	Aprobado

Fuente: FONDOEMPLEO – Informes de Supervisión.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

Respecto a las metas logradas por el proyecto, en lo correspondiente al fin, se lograron 2 de 3, no se cumplió el incremento en los jornales permanente, cabe destacar que este es un indicador de mandato de FONDOEMPLEO y que todos los proyectos deben cumplirlo.

En el propósito, se consideró 6 indicadores, de los cuales se cumplieron 5 de 6, este indicador no cumplido estuvo relacionado a los nuevos jornales incrementales, la meta fue 291 700 y el proyecto logró 172 389, esto al igual que la situación anterior, se considera como indicador de mandato, por tanto debería cumplirse el incremento del empleo como efecto del proyecto, sin embargo no sucede.

De la revisión de los estudios de línea de base y evaluación final, se encuentra que los principales resultados se logran en cuanto a la capacitación y el incremento de ingresos, entendiéndose esto como algo obvio por las características de los agricultores de la zona quienes no contratan trabajadores para que les ayuden con el cultivo sino que ellos mismos realizan todas las actividades tanto culturales como logísticas relacionadas al cultivo de café.

Cabe destacar que el informe de evaluación refiere que el aumento de los volúmenes de producción y el total de ventas no se pueden atribuir al proyecto, en el primer caso se atribuye al descanso de los plántones y el segundo al precio de ventas utilizado como referencia.

Esta evidencia es preocupante porque hace notar que el proyecto no tuvo un diagnóstico adecuado a la realidad de los beneficiarios del proyecto (Ver Tabla N° 11).

**Tabla N° 11 Metas logradas por el proyecto, según fin y propósito**

FIN	Indicador	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
Contribuir a mejorar la calidad de vida de pequeños Agricultores cafetaleros asentados en la Zona de Amortiguamiento y de Influencia del Parque Nacional Baguaja Sonene (PNBS) – Sandía – Puno	1000 Agricultores cafetaleros capacitados por el Proyecto, de los cuales el (80%) aplican efectivamente los conocimientos adquiridos	Agricultores	1,000	667	1,194	Según el EF, al culminar el Proyecto, se registra mayor número de beneficiarios debido a la autorización de FONDOEMPLEO.
	1000 productores generan 114,850 jornales permanentes equivalente a 425 empleos nuevos permanentes	Jornales	114,000	43,665	57,463	El evaluador atribuye este aumento al no registro de la información por parte de los beneficiarios, pero no se cumple la meta.
	1000 Agricultores cafetaleros incrementan sus ingresos netos en un 21%	Ingreso Neto (S. /Año)	2,133	1,840	5,073	El evaluador considera que este incremento se debe al bajo registro de los jornales lo cual baja el costo de producción.
<b>PROPÓSITO</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Meta</b>	<b>ELB</b>	<b>EF</b>	
Mejorar el nivel de competitividad de los pequeños agricultores cafetaleros asentados en la Zona de Amortiguamiento y de Influencia del Parque Nacional Baguaja Sonene (PNBS) – Sandía – Puno	1000 Agricultores cafetaleros, capacitados y asistidos en manejo tecnificado del cultivo de café, calidad y gestión de finca,	Agricultores	1,000	667	1,194	Se cumple al 100% debido a la autorización de FONDOEMPLEO para incrementar el número de beneficiarios.
	1,000 Agricultores cafetaleros, generan 291,700 nuevos jornales incrementales equivalentes a 1080 empleos	Jornales	291,700	130,995	172,389	No se cumple la meta. El evaluador considera esta disminución se debería por la poca costumbre de los productores a no registrar información.
	Se han incrementado los niveles de productividad de 11 qq/ha a 20 qq/ha, en cafetales de reconversión con tipos de poda y de 0 a 18 qq/ha en cafetales con renovación	qq /ha	20	12	25	El evaluador considera que la única explicación de este buen incremento del nivel de productividad sería por la reacción de las plantas al descansar dos campañas por efecto de la roya (2013 y 2014).
	1000 Agricultores cafetaleros incrementan su producción anual de café en pergamino de 8,800 qq/año a 19,700 qq/año en 1,200 has,	Qq /Año	19,700	12,125	30,105	El evaluador refiere que la meta es incorrecta. Por lo que según él, no se tendría un cumplimiento al 100%.

FIN	Indicador	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
	1000 Agricultores cafetaleros incrementan los volúmenes de producción acumulada de café de 26,400 a 37,900 qq de café en pergamino,	Qq / 3 años	37,900	36,376	48,293	Existe un incremento y cumplimiento de esta meta pero no por efecto del proyecto sino por incremento de la productividad.
	Al finalizar el Proyecto el total de ventas de café de los 1000 productores han incrementado de S/. 7, 920,000 a S/. 13, 265,000	S. / 3años	13,265,000	4,071,725	16,402,434	No se puede atribuir esto al proyecto, dado que se cumple la meta por el valor de precio venta considerada.

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.

Respecto a las actividades, se realizó una comparación con los estudios de evaluación de FONDOEMPLEO, para conocer su cumplimiento, encontrándose que en el componente I no se ha cumplido el indicador relacionado al acondicionamiento de sistemas agroforestales, mejora del manejo de las plantaciones de café y asistencia crediticia de Agrobanco a los beneficiarios, esto evidencia las limitaciones técnicas del proyecto y la escasa articulación al mercado puneño.

En el componente II, no se logró cumplir el indicador relacionado el rendimiento en cafés pergamino por tanto se encontraría dificultades para mejorar la productividad a la culminación del proyecto, evidenciado la limitadas estrategias para lograr la sostenibilidad en los beneficiarios.

En el componente III, no se logró el indicador 02 Planes de negocios familiares desarrollado con socias del Comité de Desarrollo de la Mujer – CODEMU y Comité de Jóvenes Cafetaleros, evidenciando la inexistencia del enfoque de género en el proyecto y la limitación del proyecto al no generar una cadena de valor.

En el componente IV, no se cumplieron los indicadores 1000 productores Incrementan los volúmenes comercializados en 44% y 01 sistema de trazabilidad desarrollado, es decir a la culminación del proyecto los beneficiarios ya presentaban limitaciones en cuanto a los volúmenes

comercializados, esto se comprueba en el estudio de caso donde casi todos los beneficiarios reportan haber tenido pérdidas por efecto de la roya amarilla (Ver Tabla N° 12).

**Tabla N° 12 Metas de las actividades logradas por el proyecto, según componentes**

Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
<b>Componentes I: Adecuado sistema de producción sostenible del café</b>	<b>Indicador 1.1:</b> 1000 productores incrementan el rendimiento de 11 qq/ha a 20 qq/ha de café en rejuvenecimiento	qq	20	12	25	El evaluador considera que este aumento se debe a que las plantas descansaron dos campañas por efecto de la roya (2013 y 2014), incrementa bruscamente su nivel productivo, esto también se ha evidenciado en otras zonas cafetaleras, por tanto no es atribuible al proyecto.
	<b>Indicador 1.2:</b> 200 has de cafetales envejecidos renovados	Has	200	0	243	Cumplimiento al 100%.
	<b>Indicador 1.3:</b> 1,200 has conformadas son acondicionadas en sistemas agroforestales	Has	1,200	0	873	Según informe del monitor externo de FE, se ha llegado a acondicionar (rehabilitar) 873 hectáreas, sin embargo no hay un cumplimiento del 100%.
	<b>Indicador 1.4:</b> 1000 agricultores cafetaleros, beneficiarios del Proyecto, han mejorado el manejo de sus plantaciones de café	Agricultores	1,000	0	800	No se cumple al 100%, el monitor externo de FE, considera que 800 productores mejorado el manejo de sus plantaciones de café, muy a pesar que hubo el ataque de roya y han introducido el abonamiento como práctica fundamental para una producción sostenible de café. Sin embargo el evaluador considera que el indicador no está bien definido.
	<b>Indicador 1.5:</b> 1000 agricultores han recibido los servicios de capacitación y asistencia técnica	Agricultores	1,000	667	1,194	Este indicador se cumple debido a la autorización de FONDOEMPLEO para incrementar el número de beneficiarios.
	<b>Indicador 1.6:</b> 1000 agricultores han sido asistidos con fondos de crédito gestionado a través de agrobanco,	Agricultores	1,000	11	40	Este indicador no se cumple. Se encuentra contradicciones entre la evaluación final y el informe del monitor externo.

Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
	<b>Indicador 1.7:</b> 04 Módulos de producción de abonos orgánicos instalados	Módulos	4	0	8	Indicador se cumple al 100%, según informe de monitor externo.
	<b>Indicador 1.8:</b> 04 Viveros centralizados instalados con una producción total de 216 millares de plántones.	Viveros	4	0	1	Este indicador no se cumple. Se ha llegado a instalar 01 vivero centralizado y no los 04 inicialmente programado para la producción de plántones de café (catimores, Geisha ,caturre).
	<b>Indicador 1.9:</b> 36 Agricultores líderes han participado de pasantía a las zonas cafetaleras del país	Pasantías	3	0	3	Se cumplió el indicador, se realizaron 3 pasantías pero solo participaron 30 agricultores.
<b>Componentes II: Manejo adecuado de la calidad del café</b>	<b>Indicador 2.1:</b> 1000 productores incrementan el rendimiento en cafés pergamino a café tipo exportación de 70 a 76 % en promedio	%	76	-	74	Meta no se cumple al 100%. Según informe del monitor externo de FE, se ha llegado a obtener rendimiento físico de 74%, esto significa que existe menos merma de defectos físicos en grano.
	<b>Indicador 2.2:</b> 03 lotes de cafés con 76% de rendimiento y calidades mayores de 85 puntos, obtenidos y comercializados	Lotes	3	-	6	Esta meta no se cumplió al 100%. Sin embargo, reporte de CECOVASA indica que se se ha sobrepasado la venta de lotes programados, por lo que se ha cumplido y superado las expectativas, pues ahora hay más productores que quieren vender a mercados especiales y también se ha incrementado el número de compradores.
	<b>Indicador 2.3:</b> 10 Agricultores Jóvenes adiestradas en catación y control de calidad de cafés especiales con certificación internacional	Catadores	10	0	10	El informe del monitor externo de FE y comentarios de los beneficiarios en las entrevistas actualmente se cuenta con 10 catadores formados en el Proyecto.
	<b>Indicador 2.4:</b> 01 sistema de acopio y pago por perfil de taza Implementado	Sistema	1	0	1	Meta cumplida al 100%. Según informe del supervisor externo se ha mejorado el sistema de acopio por perfil taza de CECOVASA.
<b>Componentes III: Fortalecimiento de capacidades</b>	<b>Indicador 3.1:</b> 5 Cooperativas y Central Cecovasa, con mejores	Cooperativas	5	0	5	Meta cumplida al 100%.

Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
<b>socio empresariales</b>	capacidades de gestión y administración empresarial.					
	<b>Indicador 3.2:</b> 02 Jóvenes y/o mujeres cafetaleras con capacidad de gestión incorporados en el consejo directivo.	Jóvenes	2	0	4	Si bien la meta se cumple al 100%, se ha podido recoger en campo la escasa participación de las mujeres y los jóvenes en la parte directiva de las cooperativas.
	<b>Indicador 3.3:</b> 40 Agricultores líderes sociales y dirigenciales en gestión cooperativa, capacitados y formados	Agricultores	40	0	40	Se cumple la meta al 100%.
	<b>Indicador 3.4:</b> 500 productores utilizan al menos (03) herramientas de gestión productiva y manejo empresarial de sus fincas en forma sostenible	Herramientas de gestión	3	0	3	Si bien el informe del monitor externo indica que se cumplió la meta, la evaluación final refiere que esto no se ha podido evidenciar.
	<b>Indicador 3.5:</b> 01 Programa de liderazgo y gestión cooperativa funcionando	Programa	1	1	100	Si bien se cumple la meta. La evaluación final difiere del resultado mostrado por el informe de monitor externo, dado que no se encontró en campo ningún programa de liderazgo y gestión y que este el principal problema del que adolece CECOVASA.
	<b>Indicador 3.6:</b> 02 Planes de negocios familiares desarrollado con socias del Comité de Desarrollo de la Mujer – CODEMU y Comité de Jóvenes Cafetaleros	Planes	2	0	0	Meta no cumplida.
<b>Componentes IV: Mercadeo de cafés de alta calidad</b>	<b>Indicador 4.1:</b> 1000 productores Incrementan los volúmenes comercializados en 44%, pasando de	%	44	0	40%	Meta cumplida al 100%. Cabe resaltar que todo el café que acopia CECOVASA es exportado.

Componentes	Indicadores	Unidad de Medida	Meta	ELB	EF	Comentarios
	8,800 qq/año a 19,700 qq/año.					
	<b>Indicador 4.2:</b> 03 informes de mapeo (georeferenciación, análisis de muestras de café y fertilidad de suelos) realizados para la identificación de zonas más promisorias para la producción de cafés de alta calidad	Informes	3	0	3	El evaluador y el informe de monitor externo coinciden en el cumplimiento del 100%.
	<b>Indicador 4.3:</b> 01 documental reportaje realizado para el marketing de 2 marcas de cafés especiales de CECOVASA	Documental	1	1	1	El informe del monitor externo, refiere que se cumplió al 100%.
	<b>Indicador 4.4:</b> 03 Ferias internacionales participados	Ferias	3	1	3	Según el monitor externo de FE indica que se ha asistido a las ferias internacionales de SCAA en Estados Unidos los tres años que duró el Proyecto, lográndose incrementar los clientes a 16 en total.
	<b>Indicador 4.5:</b> 01 Sistema de trazabilidad del producto incorporado	Sistema	1	0	0	Según el monitor externo de FE indica que este sistema de trazabilidad está desarrollado, sin embargo no está en uso.
	<b>Indicador 4.6:</b> 4500 qq comercializados al mercado gourmet como café de alta calidad	qq	4,500	0	5,000	El informe del monitor externo refiere que cerca de 873 productores quienes están dispuestos a comercializar sus cafés con alta calidad. El evaluador refiere que no está claro el cumplimiento de este indicador, estar dispuestos a comercializar es diferente a comercializados.
	<b>Indicador 4.7:</b> 37,900 qq de café pergamino acopiados y comercializados	qq	37,900	36,373	48,293	Según el evaluador, se logró incrementar los volúmenes de producción acumulado de café de 36,376 a <b>48,293 qq</b> de café en pergamino, durante los tres años de ejecución del Proyecto, este incremento es por el incremento del nivel de productividad y por el incremento de beneficiarios.

Fuente: FONDOEMPLO – Estudio de Línea de Base y Evaluación Final.

La tabla N° 13 muestra la participación de los beneficiarios en los talleres, según temas, evidenciándose que la mayor participación se presentó en las charlas técnicas a agricultores, seguido de las capacitaciones para agricultores cafetaleros y de control de calidad.

Asimismo, no se ha cumplido la meta en indicadores importantes como el acondicionamiento de un sistema agroforestal, el sistema de trazabilidad, la implementación del programa de liderazgo o el desarrollo de planes de negocio, los cuales se consideran importantes para el cumplimiento de la lógica vertical, con miras al logro de los indicadores de propósito.

De igual forma, se considera que la asistencia técnica y el acompañamiento no ha sido llevado adecuadamente por el proyecto, debido a que el Documento de diseño del proyecto identifica a la roya como un problema en los mercados latinoamericanos; sin embargo, no existe ningún componente del proyecto que se dedique a desarrollar capacidades de prevención y de tratamiento de la roya.

Si bien la roya no aparece durante el primer año del proyecto, un acompañamiento adecuado, hubiera permitido a los beneficiarios utilizar plántones de una calidad más resistente a las plagas y hubiese evitado cuantiosas pérdidas a los beneficiarios; quienes se encuentran insatisfechos con el equipo de proyecto.

En los trabajos de grupo focal, se observó que algunos no se reconocían como beneficiarios indicando que la IE no se había acercado a ellos y que no se habían beneficiado con nada, otros acusaron que CECOVASA realizó el proyecto para tener ingresos y pagar a sus técnicos.

**Tabla N° 13 Frecuencia con el número de capacitaciones recibidas por los beneficiarios**

Tema	Meta del Marco Lógico	I semestre	II semestre	III semestre	IV semestre	V semestre	VI semestre	Total
Cursos talleres de capacitación para agricultores cafetaleros.	30		10	7	11	2		30
Capacitación a coordinadores del PCE y formación de inspectores internos	6	1	1		2	1	1	6
Charlas técnicas a agricultores	300	35	15	51	54	50	55	260
Curso taller de capacitación en producción de abonos orgánicos y cromatografía	2		3					3
Capacitación para agricultores en control de calidad - cursos talleres	30		9		12	6	3	30
Talleres de formación de catadores en control calidad café	2		1		1			2
Capacitación para agricultores en gestión empresarial - cursos talleres	5		1	1	1	1		4
Desarrollo de los eventos de capacitación para la diversificación de ingresos complementarios al café	5		2		2		1	5
Capacitación en comercio y exportación de cafés especiales	5		1		2	1		4

Fuente: FONDOEMPLEO – Informes de Avance de Actividades Mensual.

Respecto a los hallazgos encontrados en el informe final y comparándolos con lo recogido en el trabajo de campo, se ha podido identificar que lo mencionado por los diferentes autores se contradice con los resultados encontrados en la parte cuantitativa de la investigación, dado que se ha evidenciado a lo largo de esta tesis que los beneficiarios no estuvieron preparados para enfrentar las diversas plagas, dado que no tuvieron capacitación alguna en control biológico de plagas y la IE no se preocupó por asistir técnicamente a los beneficiarios para el cultivo de una variedad más resistente a la roya amarilla (Ver Tabla N° 14).

La relación de programas y políticas, coincide en las respuestas de los autores y va de la mano con las políticas nacionales para erradicar el cultivo de la coca y reemplazarlos por otros productos como el café y el cacao (DEVIDA). Asimismo este proyecto se reconoce como una oportunidad para la cooperativa CECOVASA, dado que les ha permitido articularse a otras políticas, como el CITECAFÉ.

De otro lado, los entrevistados coinciden en la importancia de la participación de los beneficiarios en el proyecto, dado que han mejorado sus competencias y han tenido nuevas oportunidades de mercado; sin embargo, esto no es percibido por los beneficiarios dado que ellos se quejan de los precios que reciben por la producción de café, la desorganización de la cooperativa, incluso indican que el proyecto sirvió para pagar a los técnicos pero que a ellos no les llegó ningún beneficio. Ante esto, al revisar los estudios de evaluación del proyecto, se encuentra que no se cumplieron todos los indicadores de los componentes, propósito o finalidad, si bien se necesitaría una evaluación de impacto para ser concluyentes, hasta el momento todo indica que el proyecto no es sostenible.

**Tabla N° 14 Hallazgos en el informe final, comentarios del representante de CECOVASA y comentarios del representante de la Dirección Regional Agraria de Puno**

Informe Final	Representante de CECOVASA	Representante de la Dirección Regional Agraria de Puno
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Las capacidades adquiridas por los beneficiarios para el manejo de sus fincas en el sistema agroforestal que ha incorporado el proyecto ha demostrado efectividad para la mejora de la producción del café y para el incremento de los ingresos o para mermar las pérdidas por factores externos como plagas y degradación del suelo, por lo tanto, los beneficiarios seguirán aplicándolas y por lo tanto son sostenibles.</li> <li>✓ En relación al desarrollo de políticas y programas desarrollados a partir de los resultados del proyecto, el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La propuesta del proyecto si previó el financiamiento para la sostenibilidad de sus logros.</li> <li>✓ En relación al desarrollo de políticas y programas desarrollados a partir de los resultados del proyecto, hemos aprendido de ese proyecto que deberíamos gestionar más recursos para dar sostenibilidad porque hay muchas cosas que cambian en el mercado.</li> <li>✓ En relación al desarrollo de capacidades de negociación y de vinculación al mercado en los productores de café, antes trabajábamos solamente con Europa y Estados Unidos, pero</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ En relación a la sostenibilidad, creo que todo proyecto siempre deja algo, si los proyectos se hacen con una necesidad que traerá beneficios debería darse la continuidad y tomar esos puntos que no se han llevado a cabo en consideración para futuros proyectos.</li> <li>✓ En relación al desarrollo de programas o políticas que favorezcan los resultados logrado en el proyecto, no hemos tenido un informe sobre eso, pero en base a estadísticas que trabajamos, la producción del café ha bajado en un 70%</li> </ul>

Informe Final	Representante de CECOVASA	Representante de la Dirección Regional Agraria de Puno
<p>desarrollo de la producción de café es de interés del Gobierno Regional de Puno, de las cuatro (4) Municipalidades de los distritos intervenidos, del Ministerio de Agricultura y del SENASA, por lo que las acciones del proyecto en concordancia con el plan de Emergencia contra La Roya del SENASA han ayudado a mitigar las pérdidas por la emergencia causada por la plaga de Roya amarilla declarada en 2013.</p> <p>✓ En lo concerniente a la vinculación con el mercado, se ha incrementado el valor de ventas de café de S/. 7, 920,000 Soles a S/. 12, 600,000 Soles, al tercer año de ejecución.</p>	<p>no trabajábamos en mercados especiales y ahora ya tenemos cartera de clientes que compran cafés especiales y también hemos entrado al mercado asiático.</p> <p>✓ Desde el punto de vista ambiental, se han trabajado diferentes temas como la certificación Bird que es amigable con las aves, se ha estado trabajando con FONDOEMPLEO que nos han ayudado, tenemos un cliente que nos compra a un precio diferenciado.</p>	<p>✓ En relación al desarrollo de capacidades de negociación y de vinculación al mercado en los productores de café, hoy se tiene trato con la Bolsa de Estado Unidos y con otros países, pero no con los productores por la falta de comercialización, si en caso estos formaran una asociación el precio del café subiría afectando a las cooperativas.</p>

### 4.3 Valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.

En cuanto a la valoración del beneficiario, se encuentra que ésta es negativa, los productores no se sienten a gusto con las gestiones de la cooperativa y en muchos casos, a pesar de encontrarse en la lista como beneficiarios, ellos no se identifican como tales y se muestran fastidiados por la escasa preparación del proyecto para enfrentar las plagas, específicamente la roya amarilla que fue devastadora y trajo cuantiosas pérdidas.

Asimismo, los beneficiarios refieren tener problemas de comunicación, que el proyecto no tuvo los canales ni los mensajes adecuados. En la visita a campo se pudo presenciar una presentación en la cual CECOVASA explica las formas de pago, los precios del café según las variedades y la importancia de mantener los sellos verdes, sin embargo los beneficiarios no parecen entender la información a cabalidad (Ver Tabla N° 15).

**Tabla N° 15 Valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del proyecto**

Concepto	Evaluación final	Estudio de caso
<b>Ejecución del proyecto</b>	Respecto a la expectativa que tenían antes del inicio del Proyecto, los participantes en su mayoría responden que pensaban que sería un Proyecto similar a los que habían participado anteriormente en sus zonas.	Los beneficiarios no se muestran a gusto con los resultados del proyecto ni con los dirigentes de la cooperativa CECOVASA. En muchos casos mencionaron que la cooperativa realizó este proyecto para poder obtener fondos para los directivos, dado que ellos no han mejorado sus beneficios vendiendo el café a CECOVASA ni han estado preparados para prevenir la roya.  De otro lado, manifestaron que tienen problemas de caminos y de comunicación, que el proyecto tampoco atendió, siendo este necesario para conectarse a mercados que les puedan pagar mejor precio por sus productos.

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

En cuanto a la ejecución del proyecto, el estudio de evaluación final de FONDOEMPLEO refiere la expectativa de los beneficiarios por el proyecto de CECOVASA indicando que tenían la idea que sería un proyecto similar a los anteriores en la zona, sin embargo al momento de la visita a campo los beneficiarios se mostraron descontentos y evidenciaron los problemas que tiene con la cooperativa actualmente (Ver Tabla N° 16).

**Tabla N° 16 Valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones brindadas por el proyecto**

Concepto	Evaluación final	Estudio de caso
<b>Capacitaciones</b>	Respecto a su percepción actual de los servicios que recibieron por parte del Proyecto, los participantes en su mayoría responden que les agradaron las capacitaciones que recibieron en el campo y que existieron algunos productores que no aprovecharon de estas capacitaciones, pero fue voluntad de ellos.	Del análisis de la documentación del proyecto se puede determinar, que, si bien se realizaron las capacitaciones programadas, estas no tuvieron el impacto en cuanto a elevar las capacidades, pues los productores no retuvieron los conceptos transferidos por el proyecto, más recuerdan las capacitaciones de anteriores proyectos.

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.

En cuanto a la valoración de los beneficiarios respecto al rendimiento del café, como se ha repetido anteriormente, ellos se encuentran descontentos con la cooperativa CECOVASA y aún más con el proyecto porque no estuvieron preparados para enfrentar la roya amarilla y otras plagas. Lo cual hubiese podido ser solucionado cultivando una especie de café más

resistente, sin embargo los beneficiarios tuvieron muchas pérdidas, disminuyendo en 1 año y medio (periodo entre la evaluación final y el estudio de caso) aproximadamente 15 quintales por hectárea, en promedio (Ver tabla N° 17).

**Tabla N° 17 Valoración de los beneficiarios respecto al rendimiento del café en quintales/hectárea**

Concepto	Evaluación final	Estudio de caso
Rendimiento de café (quintales/ha.)	25 qq/ha	10.19 qq/ha

Fuente: FONDOEMPLEO – Estudio de Evaluación Final.  
Abad Almeyda, Miguel – Trabajo de campo, mayo 2017.



## **Conclusiones**

### **Respecto a los aportes a la mejora de la productividad**

Del análisis de la información, se evidencia que los beneficiarios no han logrado mantener la productividad del cultivo de café, después del proyecto. Entre los factores que incidieron para que no se mantenga la productividad del café, se encontró:

- ✓ Los productores no utilizan fertilizantes ni productos que fortalezcan el cultivo y lo hagan menos propenso a enfermedades.
- ✓ El proyecto no previó el ataque de la roya a los cultivos de café, de tal manera que cuando llegó a la región fue inevitable la devastación de los cultivos.
- ✓ A partir de la roya, más del 50% de productores tuvieron que limpiar sus campos, es decir, matar los antiguos plantones e iniciar un nuevo periodo de plantación.
- ✓ Las nuevas plantaciones necesitan de un periodo de 3 años para iniciar su producción, por tanto al momento del trabajo de campo, no se puede hablar de su productividad.
- ✓ Los productores no cuentan con apoyo del Estado ni de las Cooperativas para mejorar sus cultivos de café.

### **Respecto a los efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios**

El recojo de información de la encuesta como las entrevistas a los beneficiarios refieren que no ha mejorado la productividad del cultivo de café y tampoco se percibe mejora en la calidad de vida de los beneficiarios.

Los problemas de productividad están relacionados a la roya en la región y a la escasa oportunidad y recursos que tienen los productores para fertilizar

sus campos y cultivos. De manera consecuente, al no ser más productivos, tampoco se ha podido visibilizar cambios en la vida de los productores, estos refieren ser pobres, dado que la Cooperativa les paga muy poco por quintal además de realizar el pago por partes, limitando las oportunidades que pudiera tener el productor de realizar alguna inversión con su dinero.

**Respecto a la evaluación de la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico.**

Del trabajo de campo y la revisión de documentación del proyecto, se ha evidencia que el proyecto realizó todas las actividades previstas sin embargo no contempló el ataque de la roya a los cultivos, por tanto las actividades que pudieran atacar a la enfermedad fueron nulas y se vieron cuantiosas pérdidas.

En ese sentido es concluyente que el diseño del proyecto no fue el adecuado, asimismo los beneficiarios y diferentes especialistas consultados refieren que la única forma de que un plantón de café pueda combatir a la enfermedad es cuando está fortalecido y eso implica inversión y asistencia técnica que no fue recibida por los beneficiarios.

**Respecto a la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.**

Los beneficiarios no se muestran a gusto con los resultados del proyecto ni con los dirigentes de la cooperativa CECOVASA. En muchos casos mencionaron que la cooperativa realizó este proyecto para poder obtener fondos para los directivos, dado que ellos no han mejorado sus beneficios vendiendo el café a CECOVASA ni han estado preparados para prevenir la roya.

De otro lado, manifestaron que tienen problemas de caminos y de comunicación, que el proyecto tampoco atendió, siendo este necesario para conectarse a mercados que les puedan pagar mejor precio por sus productos.

### **Recomendaciones**

Los proyectos de café deben considerar capacitaciones y actividades relacionadas al control biológico de plagas, debido a las certificaciones y sellos ecoamigables con los que cuentan las cooperativas y asociaciones cafetaleras. Asimismo, es necesario que los equipos ejecutores de los proyectos tengan en cuenta las variedades más resistentes a las plagas y se profundice este conocimiento en los beneficiarios participantes, de tal manera se logre un impacto positivo en la productividad de los cultivos y como consecuencia se incremente los ingresos de los beneficiarios.

Futuras intervenciones de este tipo deben contemplar el fortalecimiento de la variedad de café, capacitaciones técnicas orientadas al control de plagas, asistencia técnica y acompañamiento a los procesos de cultivo de café. Por el lado de las cooperativas, se debe desarrollar estrategias de fortalecimiento organizacional y articulación con nuevos mercados, dado que estas han sido las principales debilidades que ha tenido la gestión del proyecto.

La gestión del proyecto no ha sido la más adecuada, dado que durante el primer año de ejecución se identifican las falencias de la ejecución del proyecto. Por lo que en la propuesta aplicativa se propone una estrategia de mejora para corregir futuros problemas en las intervenciones.

Los beneficiarios no valoran positivamente el proyecto debido que no se reconocen como tal y porque la ejecución no iba de acuerdo a las expectativas que ellos tenían. Asimismo, es importante que los proyectos

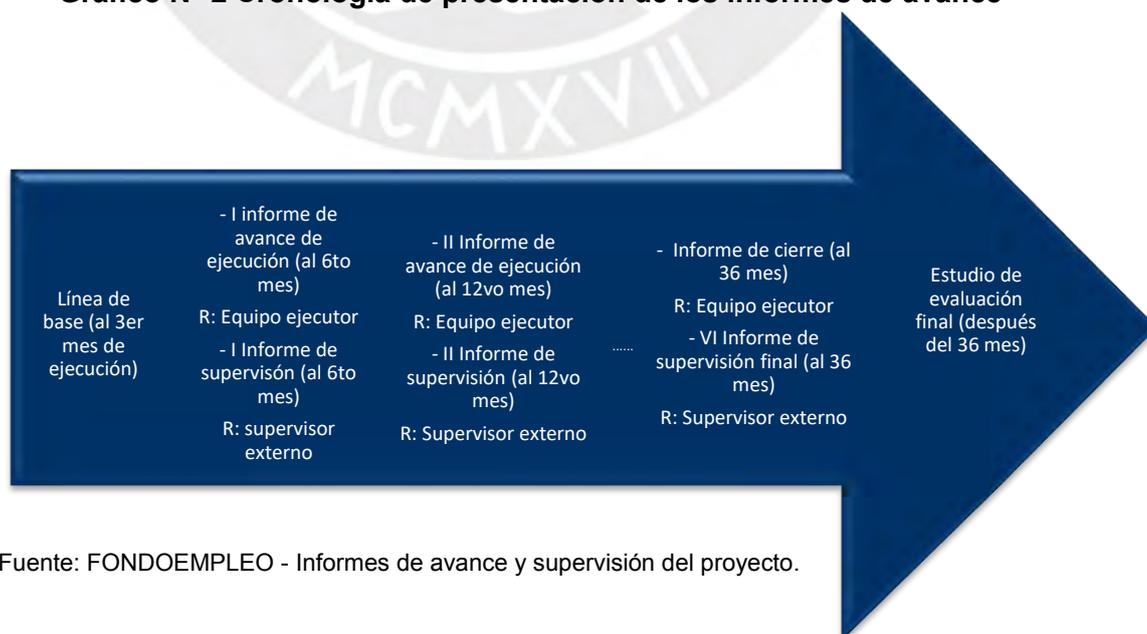
de café tengan enfoques de desarrollo, por ejemplo, el proyecto analizado no tiene enfoque de género cuando es la mujer quien realiza valiosas actividades en el cultivo de café. Se recomienda que los proyectos de FONDOEMPLEO se sustenten en enfoques.

### Propuesta aplicativa

De acuerdo a las evidencias, se propone un cambio en la estrategia de la presentación de los documentos de gestión del proyecto. La línea de base es presentada al tercer mes o cuando se cuenta con la cantidad de beneficiarios que cumplen la muestra debido a la incorporación secuencial de los beneficiarios. Asimismo, de la revisión de los entregables de ejecución y de los informes de supervisión, estos tienen una frecuencia en promedio semestral, lo cual es un tiempo muy distante para realizar un adecuado monitoreo porque no permite atender en forma oportuna a una desviación que sufran las actividades programadas y dar una mejor asistencia técnica.

Para sustentar de mejor forma lo encontrado, hemos realizado una cronología sobre los informes que se presentan durante la ejecución:

**Gráfico N° 2 Crónologia de presentación de los informes de avance**



Fuente: FONDOEMPLEO - Informes de avance y supervisión del proyecto.

Los gestores de los proyectos deberán realizar visitas inopinadas a las zonas de intervención, de tal manera se verifique in situ los avances de la ejecución y, de ser necesario, se realice ajustes a la propuesta del proyecto. De otro lado, la institución ejecutora deberá presentar el plan de monitoreo del proyecto, el mismo que deberá contener un cronograma y responsables del cumplimiento de las actividades, que el gestor deberá hacer seguimiento, esto permitirá realizar un mejor control de los avances de las actividades, a nivel de productos y componentes.

De otro lado, se ha visto que durante la ejecución del proyecto se han realizado algunos cambios en la intervención; sin embargo, no existe ningún documento que autorice estos cambios, para tal efecto se sugiere incorporar una matriz control de cambios, la misma que será utilizada por el gestor del proyecto de FONDOEMPLEO y el equipo ejecutor del proyecto, así ante cualquier cambio, ambas instituciones estén informadas de los procesos realizados.

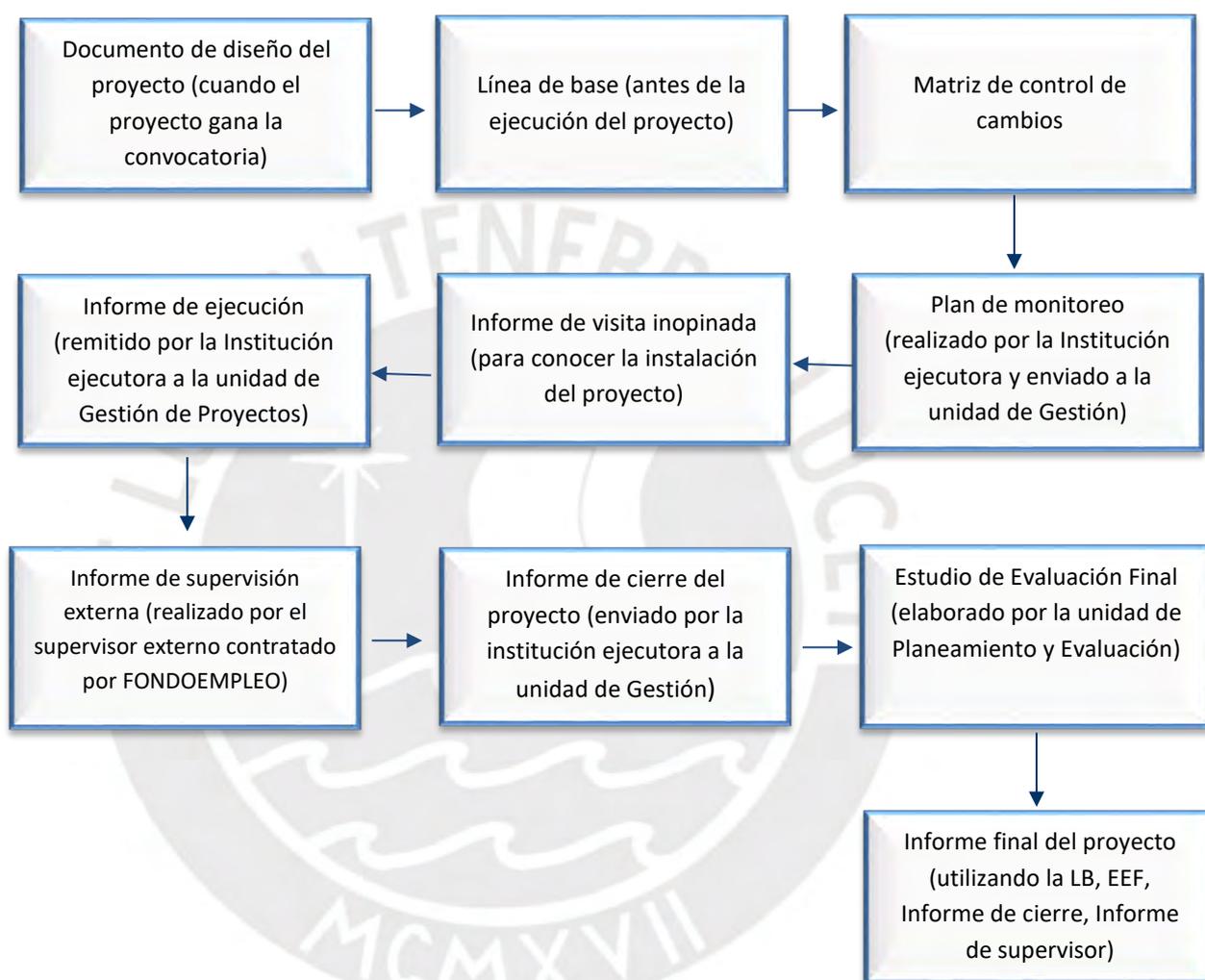
De acuerdo a lo propuesto los informes de gestión de los proyectos serían los siguientes:

- Informe de Línea de base (antes de iniciar el proyecto, cuando se seleccionó a los beneficiarios)
- Matriz de control de cambios
- Informe de visita inopinada (dos a tres veces durante la ejecución)
- Informe de avance del Plan de monitoreo (cada trimestre)
- I informe de ejecución (cada semestre )
- I informe de supervisión externa (cada semestre)
- Informe de cierre del proyecto (al 36 mes de ejecución)
- Informe de evaluación final.

Si bien en la relación la mayoría de documentos son utilizados actualmente por FONDOEMPLEO, es necesario que sean considerados en una especie

de ciclo, donde cada documento es empleado considerando el anterior y no hay superposición de estos:

**Gráfico N° 3 Cronología de presentación de los informes de avance**



Al respecto cada documento deberá contener el detalle siguiente:

**Documento de diseño del proyecto:** Elaborado por la institución ejecutora de acuerdo a los lineamientos de FONDOEMPLEO, contiene marco lógico, cronograma de intervención y presupuesto.

**Informe de Línea de base:** Se debe realizar antes de la intervención, si es posible tres meses antes de la intervención. Deberá estar a cargo de la Unidad de

Planeamiento y Evaluación quien entregará la metodología y dispondrá el equipo evaluador.

**Matriz de control de cambios:** Herramienta que permitirá formalizar y comunicar los cambios que se realicen en el transcurso del proyecto. Deberá contener los responsables de las actividades y los cambios, además de un cronograma.

**Plan de monitoreo:** Documento elaborado por la institución ejecutora, en la que detalle de acuerdo al cronograma del proyecto, la estrategia y acciones a realizar para monitorear el día a día del proyecto.

**Informe de visita inopinada:** El gestor del proyecto deberá viajar, al menos 2 veces y visitar el proyecto de manera inopinada, de tal manera se garantiza la gestión del proyecto, según los lineamientos establecidos por FONDOEMPLEO.

**Informe de ejecución:** Realizado y presentado por la Institución ejecutora a FONDOEMPLEO, deberá contener los avances de acuerdo a lo contemplado en el marco lógico.

**Informe de supervisión externa:** Será realizado por el supervisor externo contratado por FONDOEMPLEO y deberá contener toda la información referente a la visita a campo.

**Informe de cierre del proyecto:** Realizado por la Institución ejecutora y presentará los detalles de la ejecución del proyecto, hasta el último día que estuvo vigente y los avances y alcances del proyecto, teniendo en cuenta el marco lógico y el presupuesto.

**Informe de evaluación final:** Informe a cargo de la Unidad de Planeamiento y Evaluación, a partir de comparaciones de resultados a nivel de propósito y componentes, comparados con la evaluación final para determinar los efectos del proyecto.

**Informe final del proyecto:** Informe realizado por el gestor del proyecto, que recoge todos los hallagos y cambios realizados por el proyecto a partir de la intervención.

## Referencias Bibliográficas

- Ayala, Bernabé, Montoya, Pinedo. Planeamiento estratégico del café en el Perú. CENTRUM. Setiembre 2016. CIES. Setiembre 2015.
- Nahuamel, Edwin. Competitividad de la cadena productiva de café orgánico en la provincia de la convencion, región Cusco. UNALM. 2013.
- Tudela, Juan. Los factores determinantes de la producción de café orgánico en el Perú. En Economía y Sociedad/86
- Página Web de FONDOEMPLEO
- FONDOEMPLEO. 12° Concurso de Proyectos de FONDOEMPLEO. BASES. Agosto 2012
- Ficha técnica del proyecto C-12-50. En: [http://fondoempleo.com.pe/Dir\\_Sistemas\\_FE/FICHAS\\_0811/C-12-50-L4.pdf](http://fondoempleo.com.pe/Dir_Sistemas_FE/FICHAS_0811/C-12-50-L4.pdf)
- Bases del 12° Concurso de Proyectos de FONDOEMPLEO. En: [http://fondoempleo.com.pe/Dir\\_Sistemas\\_FE/OLD/12\\_C/B/Bases12\\_Conc.pdf](http://fondoempleo.com.pe/Dir_Sistemas_FE/OLD/12_C/B/Bases12_Conc.pdf)
- Las políticas de Estado del Acuerdo Nacional (2000)
- VIGÉSIMO TERCERA POLÍTICA DE ESTADO. Competitividad del País Política de Desarrollo Agrario y Rural.
- CEPLAN. Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021. (julio, 2011)
- Gobierno Regional Puno. Plan estratégico regional del sector agrario de Puno. 2009 – 2015
- El juego de las políticas públicas, Adolfo Eslava (2011)
- Políticas y Políticas Públicas, Eugenio Lahera P., CEPAL (agosto, 2004)
- Políticas y Políticas Públicas, Eugenio Lahera P., CEPAL (agosto, 2004)
- Junta Nacional del Café. “Propuesta de Incremento de Productividad para la Caficultura Peruana”. Lima 2011. En: [http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/propuesta\\_de\\_incremento\\_de\\_la\\_productividad.pdf](http://juntadelcafe.org.pe/sites/default/files/propuesta_de_incremento_de_la_productividad.pdf)

- Consejo Agropecuario Centroamericano. “Propuesta de proyectos regionales para la rehabilitación y reconstrucción del sector agropecuario centroamericano. Ciudad de Panamá 1999.
- Dirección Nacional de Competitividad Agraria. “Resumen ejecutivo de la comercialización del café”.
- Presentación Proyecto Familia. En:  
[http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Alternativas\\_de\\_produccion\\_Sostenible\\_de\\_Cafe\\_Reiles\\_Zapata\\_Comercio\\_y\\_Cia.pdf](http://www.expocafeperu.com/archivos/2012/Alternativas_de_produccion_Sostenible_de_Cafe_Reiles_Zapata_Comercio_y_Cia.pdf)
- Xavier Albó y J. Fernando Galindo, Interculturalidad en el Desarrollo Rural Sostenible. El Caso de Bolivia, CIPCA 2012.
- Gelman y Santilli (2003) “Distribución de la riqueza y crecimiento económico. Buenos Aires en la época de Rosas”.
- Plan Estratégico 2006 – 2011 de la Municipalidad de Sandia.
- Sen 2000. En: <http://www.redalyc.org/pdf/539/53905501.pdf>
- Provencio 2003.  
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/54/4/RCE.pdf>



## Anexos

### Anexo N° 1: Matriz de recolección de información

Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
Identificar los factores que dificultan la mejora de la productividad del café en los cultivos de los beneficiarios del proyecto “Desarrollo Sostenible del Cultivo de Cafés Especiales Tunki en la Provincia de Sandía – Puno”, examinando los efectos de la intervención en la productividad y en la mejora de la calidad de vida,	Examinar los efectos de la intervención del proyecto en la productividad del cultivo de café y en la mejora de la calidad de vida de los beneficiarios.	Productividad del cultivo	Se refiere a la variación de la producción de café en quintales por hectárea.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de variación del rendimiento en quintales por hectárea.</li> </ul>	Unidad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario</li> <li>• Línea de Base</li> <li>• Evaluación Final</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> <li>• Revisión documentaria</li> </ul>
		Ingresos	Se refiere a la variación de los ingresos por cada 1,2 ha de café (un beneficiario).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de variación de ingresos per cápita por hectárea.</li> <li>• % de variación de ingresos promedio por hectárea.</li> </ul>	Beneficiario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuesta</li> </ul>
		Ventas	Se refiere a la mejora del nivel de ventas promedio para 1,2 ha de café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de variación de ventas promedio anual.</li> </ul>	Registro de ventas de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperativa CECOVASA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documentaria</li> </ul>
	Evaluar la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas establecidas en el marco lógico.	Eficiencia	Se refiere a establecer en qué medida los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• % de ejecución del presupuesto en relación a lo programado.</li> <li>• Número de informes de supervisión aprobados.</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documentaria</li> </ul>

Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
<p>evaluando la gestión del proyecto y el cumplimiento de las metas e identificando la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto, con la finalidad de formular una propuesta de mejora en la gerencia de los proyectos productivos de café financiados por FONDOEMPLEO.</p>		Eficacia	Identifica cómo las actividades se han materializado en resultados, en términos de cantidad, calidad y cronograma previsto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de actividades logradas en el proyecto.</li> <li>• Número de capacitaciones recibidas por los beneficiarios.</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final del proyecto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documentaria</li> </ul>
		Sostenibilidad	Analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, a nivel de propósito, continúen después de que el financiamiento del proyecto termine.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de involucramiento de las autoridades distritales, provinciales y/o de la región o de representantes de la sociedad civil organizada en las diferentes etapas del proyecto.</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe final del proyecto</li> <li>• Jefe de Proyecto</li> <li>• Representante de CECOVASA</li> <li>• Representante de la Dirección Regional de Agricultura y Riego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión documentaria</li> <li>• Entrevista</li> </ul>
	Identificar la valoración del beneficiario acerca de la intervención del proyecto.	Percepción del beneficiario respecto de la ejecución del proyecto	Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia los servicios que brindó el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de valoración de los beneficiarios respecto a la ejecución del proyecto.</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul>
		Percepción del beneficiario sobre las capacitaciones técnicas	Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia las capacitaciones que brindó el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de valoración de los beneficiarios respecto a las capacitaciones</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista</li> </ul>

Objetivo General	Objetivo Especifico	Variable	Definición de la Variable	Indicadores	Unidad de Análisis	Fuente	Técnica
				brindadas por del proyecto.			
		Percepción del beneficiario respecto a los cambios en la productividad	Se refiere al grado de satisfacción del beneficiario hacia la variación de los rendimientos del café.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de valoración de los beneficiarios respecto al rendimiento del café en quintales/hectárea.</li> </ul>	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficiario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista</li> </ul>



## Anexo N° 2: Guía de entrevista a la central de cooperativas agrarias cafetaleras del valle de Sandía – CECOVASA

### Consentimiento informado

Buenos días/tardes/noches, Soy, Miguel Ángel Abad Almeyda, alumno de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, me encuentro desarrollando la investigación de tesis titulada “Mejora de la productividad del cultivo de café: estudio de caso a partir del proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia – Puno”, con el objetivo de identificar los factores que dificultan la mejora de la productividad del café en los beneficiarios del proyecto en mención.

En su calidad de Gerente de CECOVASA, usted está siendo invitado a participar a través de una entrevista. En esta entrevista no hay respuestas correctas o erróneas y será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas respecto a las ventas de café de los productores y la sostenibilidad del proyecto, bajo investigación. Igualmente no hay límite de tiempo para contestar pero seguramente no le ocupará más de 20 minutos. Recuerde también, que toda la información recabada en el marco del presente estudio será tratada con estricta confidencialidad.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le hacemos la siguiente pregunta:

¿Desea participar en la investigación?  
(Marque su respuesta con un aspa)

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si marcó sí, continúe por favor)

FONDOEMPLEO ha financiado el proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandía – Puno”, con la finalidad de mejorar el nivel de competitividad de los pequeños agricultores cafetaleros asentados en la zona de amortiguamiento y de influencia del Parque Nacional Baguaja Sonene (PNBS) – Sandía – Puno, los resultados del mismo deberían traducirse en la mejora de la producción y comercialización, en tal sentido nos gustaría saber:

### **A.1.3.1 Acerca de las ventas de los productores de café**

A.1.3.1.1 Antes de iniciado el proyecto, en el 2012, ¿Cuál era el volumen de producción de café de los productores de la zona de intervención del proyecto?

A.1.3.1.2 Antes de iniciado el proyecto, en el 2012, ¿Cuál era el precio del café de los productores de la zona de intervención del proyecto?

A.1.3.1.3 Al finalizar la intervención del proyecto ¿Cuál era el volumen de producción de café de los productores de la zona de intervención del proyecto?

A.1.3.1.4 Al finalizar la intervención del proyecto ¿Cuál era el precio del café de los productores de la zona de intervención del proyecto?

- A.1.3.1.5 ¿Conoce cuál es el volumen de producción de los productores actualmente?
- A.1.3.1.6 ¿Conoce cuál es el precio del café de los productores actualmente?
- A.1.3.1.7 Antes de iniciado el proyecto, en el 2012, ¿Cuál era el número de socios activos en la Cooperativa?
- A.1.3.1.8 Al finalizar la intervención del proyecto, ¿Cuál fue el número de socios activos en la Cooperativa?
- A.1.3.1.9 ¿Y actualmente cuál es el número de socios activos en la Cooperativa?
- A.1.3.1.10 A nivel de la cooperativa ¿Cuál era el monto de las ventas de café antes del proyecto?
- A.1.3.1.11 De la misma manera nos gustaría saber ¿Cuál fue el monto de las ventas de café a la culminación del proyecto?
- A.1.3.1.12 ¿Y actualmente cuánto es el monto de las ventas de café de la cooperativa?
- A.1.3.1.13 ¿Considera que a partir del proyecto las ventas de café se han incrementado o disminuido para los productores y para la cooperativa? Explique.

#### **A.2.3.1 Acerca de la sostenibilidad del proyecto**

- A.2.3.1.1.1 ¿Recuerda cuál era el propósito del proyecto?
- A.2.3.1.1.2 ¿Cuáles son las actividades que ha desarrollado el proyecto para cumplir su propósito?  
Cursos ( )  
Asistencia técnica ( )  
Insumos y fertilizantes ( )  
Herramientas ( )
- A.2.3.1.1.3 ¿Cuáles son las capacidades que considera ha desarrollado el proyecto en los productores para asegurar que ellos continúen teniendo los beneficios propuestos por el proyecto?  
Certificación de cafés especiales ( )  
Renovación y Rehabilitación de cafetales ( )  
Poda ( )  
Fertilización ( )  
Abonos orgánicos ( )  
Producción de plántones ( )  
Catación de café ( )
- A.2.3.1.1.4 ¿Considera que el proyecto previó el financiamiento que permita la sostenibilidad de sus logros? Explique.
- A.2.3.1.1.5 ¿Cuáles son las políticas y programas desarrolladas a partir de los resultados del proyecto, para favorecer a los productores?
- A.2.3.1.1.6 ¿Considera que CECOVASA tiene los recursos suficientes para permitir la sostenibilidad del proyecto? Explique.
- A.2.3.1.1.7 ¿Considera que el proyecto ha desarrollado capacidades de negociación y de vinculación al mercado en los productores de café? Explique.
- A.2.3.1.1.8 ¿Considera que la tecnología propuesta por el proyecto es amigable con el medioambiente? Explique.

Gracias por sus respuestas.

### Anexo N° 3: Guía de entrevista al representante de la dirección regional agraria de puno

#### Consentimiento informado

Buenos días/tardes/noches, Soy, Miguel Ángel Abad Almeyda, alumno de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, me encuentro desarrollando la investigación de tesis titulada “Mejora de la productividad del cultivo de café: estudio de caso a partir del proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia – Puno”, con el objetivo de identificar los factores que dificultan la mejora de la productividad del café en los beneficiarios del proyecto en mención.

En su calidad de Director Regional Agrario, usted está siendo invitado a participar a través de una entrevista. En esta entrevista no hay respuestas correctas o erróneas y será útil en la medida que sea sincero en sus respuestas respecto a la sostenibilidad del proyecto, bajo investigación. Igualmente no hay límite de tiempo para contestar pero seguramente no le ocupará más de 20 minutos. Recuerde también, que toda la información recabada en el marco del presente estudio será tratada con estricta confidencialidad.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le hacemos la siguiente pregunta:

¿Desea participar en la investigación?  
(Marque su respuesta con un aspa)  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

(Si marcó sí, continúe por favor)

FONDOEMPLEO ha financiado el proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia – Puno”, con la finalidad de mejorar el nivel de competitividad de los pequeños agricultores cafetaleros asentados en la zona de amortiguamiento y de influencia del Parque Nacional Baguaja Sonene (PNBS) – Sandia – Puno, los resultados del mismo deberían traducirse en la mejora de la producción y comercialización, en tal sentido nos gustaría saber:

#### **A.2.3.1 Acerca de la sostenibilidad del proyecto**

- A.2.3.1.2.1 ¿Conoce acerca de los proyectos financiados por FONDOEMPLEO en la zona?
- A.2.3.1.2.2 ¿Qué es lo que conoce de las actividades que ha venido desarrollando CECOVASA en la zona?
- A.2.3.1.2.3 ¿Recuerda el proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia, ejecutado en el 2012?
- A.2.3.1.2.4 Entendiendo a la sostenibilidad como un criterio que analiza la probabilidad de que los resultados positivos del proyecto, continúen después de la intervención ¿En qué medida considera que los logros del proyecto son sostenibles?

- A.2.3.1.2.5 ¿Sabe si hasta el momento se han desarrollado políticas o programas que favorezcan los resultados logrados en el proyecto?
- A.2.3.1.2.6 ¿Considera que CECOVASA tiene los recursos suficientes para permitir la sostenibilidad del proyecto? Explique.
- A.2.3.1.2.7 ¿Considera que el proyecto ha desarrollado capacidades de negociación y de vinculación al mercado en los productores de café? Explique.
- A.2.3.1.2.8 ¿Considera que la tecnología propuesta por el proyecto es amigable con el medioambiente? Explique.



#### Anexo N° 4: Cuestionario para aplicar a productores de café

##### Consentimiento informado

Buenos días/tardes/noches, Soy, Miguel Ángel Abad Almeyda, alumno de la maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, me encuentro desarrollando la investigación de tesis titulada “Mejora de la productividad del cultivo de café: estudio de caso a partir del proyecto “Desarrollo sostenible del cultivo de cafés especiales Tunki en la provincia de Sandia – Puno”, con el objetivo de identificar los factores que dificultan la mejora de la productividad del café en los beneficiarios del proyecto en mención.

En su calidad de beneficiario del proyecto en mención, usted está siendo invitado a participar de esta encuesta, que no presenta respuestas correctas o erróneas y será útil en la medida que sea sincero en sus afirmaciones. Igualmente no hay límite de tiempo para contestar pero seguramente no le ocupará más de 20 minutos.

Recuerde también, que toda la información recabada en el marco del presente estudio será tratada con estricta confidencialidad.

Agradeciendo de antemano su colaboración, le hacemos la siguiente pregunta:

¿Desea participar en la investigación?  
(Marque su respuesta con un aspa)  
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

A.1 Nombre y apellido \_\_\_\_\_

A.2 # de DNI \_\_\_\_\_

A.3

Edad

**FORMATO 1: INFORMACIÓN GENERAL DE LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA (Período de referencia: el día de aplicación de la encuesta)**

Al día de hoy, ¿Cuántas parcelas conduce en los distritos de San Pedro Putina Punco, San Juan del Oro, Yanahuaya, Alto Inambari?	¿Cuál es la superficie total (en ha.) de las parcelas?	¿La tenencia de la tierra es? 1 En propiedad 2 En alquiler con pago en efectivo 3 En alquiler con pago en especie 4 En alquiler con pago en efectivo y especies 5 Cedida por una cooperativa/comunidad 6 Cedida por terceros 7 Ocupada de hecho 8 En medianería 9 En aparcería 10 Anticresis	Si B.1.1.1.3=1, ¿La parcela posee...? 1 Título inscrito en RRPP 2 Título en trámite 3 Certificado de posesión 4 Contrato de compra-venta 5 Declaración de herencia 6 Otro....	¿Cuál es la principal fuente de agua de la parcela? 1 Secano (lluvia) 2 Río 3 Manantial 4 Pozo/agua subterránea 5 Reservorio 6 Aguas servidas 7 Otro... (especificar)	Si B.1.1.1.5>1, ¿Qué sistema de riego hay en la parcela? 1 Gravedad 2 Mangas 3 Milticompuertas 4 Aspersión 5 Micro aspersión 6 Goteo 7 Ninguno
B.1.1.1.1	B.1.1.1.2	B.1.1.1.3	B.1.1.1.4	B.1.1.1.5	B.1.1.1.6
1					
2					
3					
4					
5					

**FORMATO 2: SUPERFICIE SEMBRADA DE LOS LOTES DEL CULTIVO (SÓLO PARA EL CULTIVO DONDE INTERVIENE EL PROYECTO) PERIODO DE REFERENCIA: CAMPAÑA PASADA**

**Nota: Información registrada por lote**

Código del lote	¿Cuál fue la superficie sembrada de café en la campaña pasada? (No contestar si es un cultivo disperso)	¿Cuál es la variedad sembrada? (Si hay más de una variedad considerar la que el productor indica como la más importante)		¿Todo el lote es de la misma variedad? 1. Si 2. No	¿Cuál es la fecha de siembra?			Sólo para cultivos permanentes		¿Cuál es el tipo de acceso a la parcela?	¿Cuál es el número de plantas por hectárea?	¿Esta parcela participó del proyecto? 1. Si 2. No	
					Día	Mes	Año	¿Todo la parcela ha sido sembrada en la misma fecha? 1. Si 2. No	¿Cuál es la fecha de entrada en producción?				
									Mes				Año
B.1.1.1.7	B.1.1.1.8	B.1.1.1.9	Cód.	B.1.1.1.10	B.1.1.1.11			B.1.1.1.12	B.1.1.1.13		B.1.1.1.14	B.1.1.1.15	B.1.1.1.16
1													
2													
3													
4													



**FORMATO 4: Sobre los insumos usados EN LA CAMPAÑA AGRÍCOLA PASADA en TODOS LOS LOTES DONDE EL PROYECTO INTERVIENE**

¿En la última campaña usó (mencionar alternativas)?	B.1.1.1.24 1. Si 2. No	B.1.1.1.25 Costo total gastado por los insumos usados	B.1.1.1.26 ¿A quién le compró (mencionar insumo)?	B.1.1.1.27 ¿Qué plagas/enfermedades afectaron al café en la campaña pasada?	Cód.
1. Abonos/fertilizantes					
2. Fertilizantes foliares					
3. Adherentes					
4. Reguladores del crecimiento					
5. Controladores biológicos					
6. Insecticidas					
7. Fungicidas					
8. Herbicidas					

B.1.1.1.26: 1=Casa comercial, 2=Habilitador, 3=Proyecto financiado por FONDOEMPLEO, 4 Agencia Agraria, 5 Proveedor ambulante, 6 Otro

(especificar).....



**Otros costos EN LA CAMPAÑA AGRÍCOLA PASADA DE TODOS LOS LOTES DEL CULTIVO DONDE EL PROYECTO INTERVIENE**

¿Ha recibido asistencia técnica en la última campaña agrícola en su parcela de café	Si B.1.1.1.28=1, ¿De quién recibió la asistencia técnica?	Costo del servicio de asistencia técnica	¿Cómo financió su campaña agrícola en su cultivo de café?	Si B.1.1.1.31=2 o 3, ¿Quién financió su campaña agrícola?	Costo del crédito
1 Si 2 No (Pasar a B.1.1.1.31)	1 Proyecto financiado por FONDOEMPLEO 2 ONG 3 Municipio 4 Otro (especificar)		1 Recursos propios 2 Préstamo 3 Ambos	1 Banco 2 Cajas Rurales/Municipales 3 Habilitador 4 Familiares/amigos 5 Empresa compradora 6 Mayorista 7 Otro (especificar)	
B.1.1.1.28	B.1.1.1.29	B.1.1.1.30	B.1.1.1.31	B.1.1.1.32	B.1.1.1.33

¿Qué fenómenos climáticos afectaron a su cultivo de café en la última campaña agrícola?	Si B.1.1.1.34≠6, ¿Qué hizo para contrarrestar los efectos de.....(mencionar evento)	¿Qué eventos de mercado afectaron a sus lotes de café en esta campaña?	Si B.1.1.1.36≠6, ¿Qué hizo para contrarrestar los efectos de.... (mencionar evento)?
B.1.1.1.34	B.1.1.1.35	B.1.1.1.36	B.1.1.1.37

B.1.1.1.34: 1 Granizadas, 2 Bajas temperaturas (heladas), 3 Exceso de lluvias/desbordes/ inundaciones, 4 Sequías, 5 Cambios bruscos de temperatura, 6 Ninguno, 7 Otro.....

B.1.1.1.35: 1 Lanzamiento de petardos, 2 Quema, 3 Aplicación de foliares, 4 No tomó ninguna acción, 5 Resiembra, 6 Drenaje, 7 Otro.....

B.1.1.1.36: 1 Aumento del precio de la semilla del cultivo, 2 Aumento del precio de los insumos, 5 Caída del precio del cultivo, 6 Ninguna, 7 Otra.....

B.1.1.1.37: 1 Cambió de proveedor, 2 Compró otros insumos, 3 Disminuyó reinversión en la unidad agropecuaria, 4 Pidió préstamo, 5 Disminuyó sus gastos familiares, 6 Nada, 7 Otro.....

**FORMATO 5: PRODUCCION Y DESTINOS DE LA PRODUCCION**

Cantidad producida	Destino de la producción					Sólo si B.1.2.1.3>0 Motivos de pérdida 1. Robos 2. Daño por plagas 3. Otros
	Cantidad vendida	Cantidad perdida	Otros destinos	Unidad de medida	Equivalentes en Kg	
B.1.2.1.1	B.1.2.1.2	B.1.2.1.3	B.1.2.1.4	B.1.2.1.5	B.1.2.1.6	B.1.2.1.7

**FORMATO 6: PRODUCCIÓN DESTINADA A LA VENTA Y COSTOS ASOCIADOS A LA VENTA (INFORMACIÓN REPORTADA PARA EL TOTAL DE LOTES SELECCIONADOS)**

¿A quién(es) vendió, total o parcialmente, su producción de café?	¿El café que vendió era de cuántos puntos en tasa?	Sólo para calidad .....(Colocar B.1.2.1.9)			Sólo para calidad ....(Colocar B.1.2.1.9)			Sólo para calidad (Colocar B.1.2.1.9)			¿Este precio incluyó que el café estuviera (ver alternativas)?			¿Estuvo de acuerdo con el precio fijado?	¿Por qué?	¿El producto fue puesto en?
		Cantidad vendida	UM	Precio x UM	Cantidad vendida	UM	Precio x UM	Cantidad vendida	UM	Precio x UM	Seleccionado	Clasificado	Ensacado / envasado			
B.1.2.1.8	B.1.2.1.9	B.1.2.1.10	B.1.2.1.11	B.1.2.1.12	B.1.2.1.13	B.1.2.1.14	B.1.2.1.15	B.1.2.1.16	B.1.2.1.17	B.1.2.1.18	B.1.2.1.19	B.1.2.1.20	B.1.2.1.21	B.1.2.1.22	B.1.2.1.23	B.1.2.1.24

B.1.2.1.8: 1 Acopiador, 2 Habilitador, 3 Empresa, 4 Mayorista, 5 Otro.....

B.1.2.1.9: 1. De primera, 2. De segunda, 3. De tercera, 4. Todas las anteriores, 5. Sólo 1 y 2, 6. Sólo 2 y 3, 7. Al barrer, 8. En verde, 9=En planta.

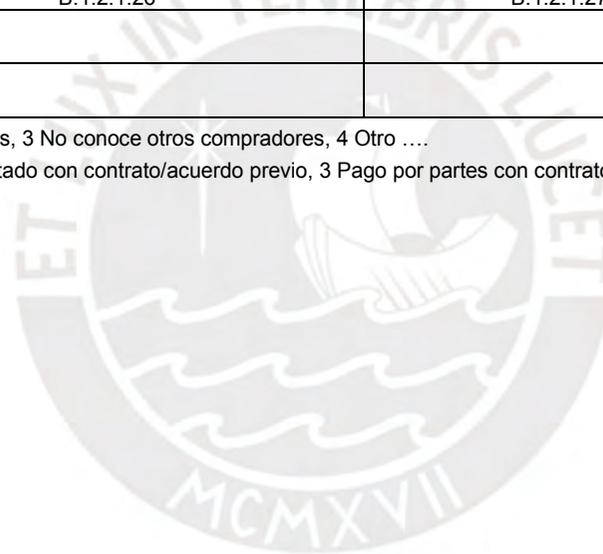
B.1.2.1.11, B.1.2.1.14 y B.1.2.1.17: 1=Kg, 2=saco, 3=jaba, 4=quintal, 5=arroba, 6=Otra....

**FORMATO 6: PRODUCCIÓN DESTINADA A LA VENTA Y COSTOS ASOCIADOS A LA VENTA (INFORMACIÓN REPORTADA PARA EL TOTAL DE LOTES SELECCIONADOS)**

¿Por qué le vendió a... (comprador)?	¿Hace cuántos años le vende a .... (comprador)?	¿Cómo fue la forma de pago del café?	Si B.1.2.1.27=2 ó 3, ¿El contrato o acuerdo previo era...? 1 Escrito 2 Verbal
B.1.2.1.25	B.1.2.1.26	B.1.2.1.27	B.1.2.1.28

B.1.2.1.25: 1 Ofreció > precio, 2 Lo conoce hace años, 3 No conoce otros compradores, 4 Otro ....

B.1.2.1.27: 1 Al contado sin contrato previo, 2 Al contado con contrato/acuerdo previo, 3 Pago por partes con contrato/acuerdo previo, 4. Pago en especies o producto, 5. Otro.....



**Anexo N° 5. Galería de fotos del trabajo de campo**

**Imagen A1: Visita a la sede institucional de la Cooperativa CECOVASA – San Juan del Oro - Puno**



**Fecha: Sábado 20 de mayo del 2017.**

**Imagen A2: Ejecución de Grupo Focal a Beneficiarios del Proyecto, sede institucional de la Cooperativa CECOVASA - San Juan del Oro - Puno**



**Fecha: Sábado 20 de mayo del 2017.**

### Imagen A3: Encuesta a Beneficiarios



**Fecha:** Domingo 21 de mayo de 2017

### Imagen A4: Entrevista a Gerente General de la Cooperativa CECOVASA - Señor Jimmy Larico Sucaticona



**Fecha:** Martes 23 de mayo del 2017.