



# EVALUACION Y ADECUACION DE UN MODELO DE EXTENSION PARA IMPULSAR EL DESARROLLO RURAL: CASOS DE CAFE Y CACAO

## VOLUMEN II

ESTRATEGIA DE INTERVENCION PARA LOS  
PROGRAMAS DE CAFE QUE EJECUTA USAID  
(2003-2008)

LIMA-PERU  
DICIEMBRE DE 2003

## ¿Qué es el IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano de la Organización de Estados Americanos. Es gobernado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), conformada por los Ministros de Agricultura de los 34 Estados Miembros. Su rol es liderar el diálogo interamericano sobre la agricultura, avanzando en la concreción de una política interamericana más articulada y concertada en este ámbito.

Su órgano ejecutivo es la Dirección General, cuya misión es dar apoyo técnico a la JIA y cumplir con la función de Secretaría Técnica de los Grupos de Trabajo Interamericanos o Comisiones que sean creadas por los Ministros de Agricultura de la región. Entre sus tareas se encuentra además el dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que los gobiernos asuman con respecto a la agricultura y el desarrollo rural.

Tiene como Visión "Promover la Seguridad Alimentaria y la Prosperidad del Sector Rural de Las Américas"; y como Misión "Apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas".

Entre sus objetivos figuran: i) apoyar la integración, la cooperación y la participación de los países miembros en la economía mundial, ii) ayudar a garantizar la inocuidad de los alimentos y a suprimir las barreras sanitarias y fitosanitarias para el comercio, iii) apoyar el desarrollo de la agroindustria y de los agronegocios, fomentando la incorporación de nueva tecnología y de principios comerciales, favoreciendo la competitividad y el desarrollo de un entorno mundial favorable para los agronegocios, iv) fomentar el desarrollo rural y el manejo sostenible de los recursos naturales, v) apoyar a los Ministerios de Agricultura en el proceso de transformar su papel, su estructura y sus funciones, conforme las nuevas realidades de la globalización y de la modernización del Estado, y vi) apoyar el proceso de transformación de la educación agropecuaria, de manera que produzca científicos, técnicos y empresarios que puedan desarrollar/reposicionar la agricultura de manera eficaz.

Con el propósito de contribuir a solucionar los asuntos críticos que enfrenta la Agricultura y el Medio Rural de las Américas, el Instituto focaliza sus acciones de cooperación técnica en cuatro Áreas Estratégicas, definidas a partir de los temas técnicos prioritarios a desarrollar por las agendas de cooperación nacional, regional y hemisférica. Dichas Áreas son: i) Comercio y Desarrollo de Agronegocios, ii) Innovación Tecnológica; iii) Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos, y iv) Desarrollo Rural Sostenible. Estas se apoyan en dos Instrumentos para la Cooperación Técnica: i) Educación y Capacitación, y ii) Gestión de la Información y Comunicación.





# EVALUACION Y ADECUACION DE UN MODELO DE EXTENSION PARA IMPULSAR EL DESARROLLO RURAL: CASOS DE CAFE Y CACAO

VOLUMEN II

ESTRATEGIA DE INTERVENCION PARA LOS  
PROGRAMAS DE CAFE QUE EJECUTA USAID  
(2003-2008)

LIMA-PERU  
DICIEMBRE DE 2003

© **Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura** (Contrato USAID-IICA N° 527-C-00-02-00010-00)

Las ideas, conceptos, opiniones y planteamientos contenidos en el presente documento, como producto de la evaluación y propuesta de un sistema de extensión en Café, son producto exclusivo del equipo evaluador y proponente, no representando necesariamente los criterios de la Oficina del IICA ni de USAID en el Perú.

---

“Evaluación y Adecuación de un Modelo de Extensión para Impulsar el Desarrollo Rural: Casos de Café y Cacao”. Volumen II “Estrategia de Intervención para los Programas de Café que Ejecuta USAID en el Perú (2003-2008)”. Editores Freddy Rojas, Juan Chávez y Samuel Quisca. Lima, Perú. IICA, 2003.

---

Serie de ....  
ISSN-xxxx-xxxx

A3/PE-03-xx

Diciembre de 2003  
Lima Perú

## **INDICE**

### **RESUMEN EJECUTIVO**

### **CAPITULO 1**

#### **INTRODUCCION**

1.1	Antecedentes	1
1.2	Objetivos del estudio	2
1.3	Zonas de intervención de los operadores	3
1.4	Metodología	4
	1.4.1 Metodología empleada	4
	1.4.2 Plan de trabajo	6

### **CAPITULO 2**

#### **INFORMACION BASICA DE LOS OPERADORES**

2.1	Prisma/Prodel	8
2.2	CARE	13
2.3	TechnoServe	21
2.4	CARITAS	29
2.5	PRA	34

### **CAPITULO 3**

#### **ANALISIS Y COMPARACION DE LOS MODELOS DE INTERVENCION**

3.1	Análisis y evaluación entre modelos de intervención	38
	3.1.1 Transferencia de tecnología y extensión	38
	3.1.2 Producción y productividad	55
	3.1.3 Mejora de la calidad	65
	3.1.4 Comercialización y crédito	74
	3.1.5 Fortalecimiento institucional	77
3.2	Experiencias similares en el país y el exterior	85
3.3	Sostenibilidad y comparación de los modelos de intervención	85
	3.3.1 Sostenibilidad de los modelos de intervención	85
	3.3.2 Análisis comparativo de los modelos de intervención	91
3.4	Recomendaciones para asegurar la sostenibilidad de los modelos	102

## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCION TIPO PARA EL PROGRAMA DE CAFE**

4.1	Antecedentes	105
4.2	Justificación	106
4.3	Propuesta de modelo de intervención tipo de café	107
4.3.1	Marco conceptual	107
4.3.2	Objetivos	110
4.3.3	Ambito de la Propuesta	110
4.3.4	Estrategia	111
4.3.5	Componentes del modelo tipo	114
4.3.6	Presupuesto y financiamiento	130
4.3.7	Sistema de Monitoreo y evaluación	130
4.3.8	Aplicación del modelo propuesto a la zona de Quillabamba	133

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1	Conclusiones y recomendaciones generales	136
5.2	Conclusiones y recomendaciones específicas	139

**ANEXO A : Modelos Aplicados en el País y en el Extranjero**

**ANEXO B : Cadena Productiva del Café**

**SIGLAS**

ADEX	Asociación de Exportadores - Perú
AEL	Actividades Económicas Lícitas
ANACAFE	Asociación de Productores de Café de Guatemala
AZECA	Empresa Comercializadora
CARE	Acción Cooperativa por la Asistencia y Alivio a la Pobreza
CARITAS	Confederación de Organizaciones Católicas de Asistencia, Desarrollo y Servicio Social
CENFROCAFE	Central Fronteriza del Norte de Cafetaleros
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
EAT	Empresa de Asistencia Técnica
FILDA	Fondo para las Iniciativas Locales de Desarrollo Agrícola
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GEA	Grupo de Enseñanza y Aprendizaje
GTZ	Agencia Alemana de Cooperación Técnica
ICT	Instituto de Cultivos Tropicales (Tarapoto)
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
MINAG	Ministerio de Agricultura - Perú
MSP	Proyecto de Apoyo a la Microempresa y a los Pequeños Productores de la Zonas de Pobreza
ONG	Organismos No Gubernamentales
PDA	Programa de Desarrollo Alternativo - USAID
PER AGRARIO	Programa de Emergencia y Reconstrucción del Sector Agrario - Perú
PERHUSA	Perales Huancaruna Sociedad Anónima
PNDA	Programa Nacional de Desarrollo Alternativo, Ejecutado por DEVIDA - Perú
PRA	Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza - Operador del Programa de Café que ejecuta USAID
PRISMA	Proyectos de Informática, Salud, Medicina y Agricultura (ONG) - Perú
PRISMA/PRODEL	Proyecto Desarrollo Alternativo - Actividades Económicas Lícitas (II Fase)
PRODEL	Programa para el Desarrollo de Economías Lícitas
PROMATUR	Empresa Exportadora
PROMECAFE	Programa de Mejoramiento del Café
PODERES	Programa de Oportunidades para el Desarrollo Económico Regional que Reduce la Exclusión Social
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agraria - Perú
SUNAT	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - Perú
TECHNOSERVE	Soluciones de Negocios para la Pobreza Rural
USAID	Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos de Norteamérica

VOLCAFÉ  
VRAE

Multinacional Suiza de Comercialización de Café  
Valle del Río Apurímac-Ene

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Se presenta una propuesta de modelo tipo de intervención para las actividades productivas vinculadas al café que desarrolla la Agencia de los Estados Unidos de Norteamérica para el Desarrollo Internacional (USAID) en las zonas del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA), buscando compatibilizar esfuerzos con el Estado y el sector privado. Estudio elaborado por la Representación en el Perú del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA- Perú) por encargo del USAID.

### **Contexto de los Programas de Café que ejecuta USAID**

Los Programas de Café fueron concebidos como instrumentos en el marco de una estrategia de intervención para incrementar el empleo e ingresos de los pequeños productores y contrarrestar la ampliación de áreas de cultivos con fines ilícitos. Estos fueron o son implementados por los operadores Prisma/Prodel, CARE, TechnoServe, CARITAS y PRA en las zonas del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo, y en sus 8 años de operación (1995-2002) se desarrollaron dentro de un entorno macroeconómico y político inestable, pero con el precio internacional del café, variable y con acentuada tendencia a disminuir (S/. 188/qq en 1995, S/. 392/qq en 1997, y S/. 126/qq en 2002) alcanzando el 2002 el precio más bajo de los últimos 30 años.

Los Programas también se desarrollaron en un entorno donde las instituciones del Estado, proveedoras de servicios al agricultor (crédito, investigación y extensión), estaban ausentes. Esta situación ha conllevado a que el pequeño productor no tenga rentabilidad en los últimos 3 años, afectando los resultados y la sostenibilidad de los modelos de intervención aplicados por los operadores.

En este contexto, USAID consideró necesario e importante desarrollar una estrategia de intervención para los Programas de Café que ejecuta, con el propósito de lograr la sostenibilidad de las actividades implementadas, durante un período inicial (años 1995-2002) en el cual se han realizado inversiones importantes; y definir un modelo tipo de intervención para futuras actividades (años 2003-2008), que permitirá determinar el conjunto de acciones a ejecutar por los diferentes Programas productivos relacionados con el café, en lo referente a su interacción con el sector privado, gobierno central y gobiernos locales.

### **Evaluación de los modelos de intervención y los resultados**

Se evaluaron cinco operadores que aplicaron distintos modelos de intervención, sobre una población objetivo de pequeños productores de café localizada en diferentes regiones y zonas de intervención (Cuadro N° 1). Tres de estos Programas, que fueron desarrollados por Prisma/Prodel, CARE y TechnoServe, ya han finalizado; y los dos restantes que se encuentran en plena ejecución son el Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) y el Programa PODERES de CARITAS.

**Cuadro N° 1 Zonas de intervención de operadores, números de clientes y superficie**

Operador	Regiones/Zonas de intervención	Cientes registrados/asistidos	Superficie (ha) registrada/asistida
Prisma/Prodel (Año 2002)	1. Nor Oriente - Jaén, San Ignacio	860/547	1,810/1,187
	2. Alto Mayo - Moyobamba	926/589	2,169/1,249
	3. Selva Central - La Merced	1,283/815	4,803/2,920
	4. Selva Central - Satipo	840/534	3,408/2,208
	5. Sur Oriente - Quillabamba	1,201/763	3,731/2,567
	Total	5,110/3,248	15,921/10,132
CARE	1. Alto Huallaga - Tingo María/Divisoria	1,514/908	1,937/1,162
	2. Huallaga Central - Saposoa y zonas altas de Shamboyacu	1,263/884	1,700/1,190
	3. VRAE - Valle del río Apurímac-Ene	1,132/556	1,358/679
	Total	3,909/2,348	4,995/3,031
TechnoServe	Tarapoto y Lamas en el departamento de San Martín	188/188	576/576
CARITAS	Moyobamba y Tarapoto en el departamento de San Martín	254/231 175/159	542/493 244/222
PRA	Nor Oriente - Jaén y Bagua	849/764	2,733/2,460

El Programa de Café de Prisma/Prodel tuvo un presupuesto de US\$ 1'319,588 en sus 2 años de operación (2001-2002) en las cinco regiones de intervención, logrando atender en el año 2002 a 3,248 productores (según el presente estudio) y 5,110 productores (según registros de Prisma/Prodel), en un área en producción de 10,132 ha (según el presente estudio) y 15,925 ha (según registros de Prisma/Prodel), elevando la productividad del cafetal de 8.25 qq/ha a 15.4 qq/ha, mejorando la calidad del café en términos de humedad de 25% a 15%, rendimientos y presentación del grano (apariencia fica), organizando las ventas concertadas (72% de la producción del año 2002), fomentando el pago por calidad, promoviendo y formalizando 241 organizaciones de base y 6 asociaciones de productores de segundo grado.

CARE dispuso de un presupuesto de US\$ 529,223 (sin considerar gastos de administración central) en un período de operación de 1 año y 7 meses (junio 2001 a diciembre 2002) en las tres regiones de intervención; atendiendo el 2002 a 2,348 productores en un área de 3,031 ha (según el presente estudio) y 3,909 productores en una superficie de 4,995 ha (según sus propios registros); elevando la productividad de las plantaciones de café atendidas a 13.62 qq/ha en promedio.

TechnoServe tuvo un presupuesto de US\$ 1'565,977 en un período de cinco años (setiembre 1997 a setiembre 2002), logrando atender 188 productores en un área en producción de 576 ha; elevando la productividad del cafetal a 23 qq/ha en promedio y constituyendo la empresa Lamas Coffee S.A.

CARITAS tiene a la fecha una duración de 7 años, desde octubre 2001 a setiembre 2008, iniciando su operación real en enero del 2002. En este último año, su presupuesto fue de US\$ 53,238 (sin incluir gastos de administración de su sede en Lima), logrando atender a 390 productores en un área en producción de 715 ha (según el presente estudio) y 429 productores en 786 ha (según sus propios registros); elevando la productividad del cafetal a 15.2 qq/ha en promedio.

PRA inició sus operaciones en setiembre del 2000, contando con un presupuesto para los años 2001 y 2002 de US\$ 80,713 y US\$ 108,121, respectivamente (sin considerar los gastos de administración en Lima). Los productores registrados fueron de 849 en un área en producción de 2,733 ha. Su principal logro fue el haber fortalecido la cooperativa de productores cafetaleros Bagua Grande.

De los cinco modelos analizados, se determinó que el aplicado por los de TechnoServe (a pesar de logros importantes), CARE, Prisma/Prodel y CARITAS, no lograron alcanzar la sostenibilidad esperada, requiriéndose implementar medidas correctivas para ello. Por la esencia misma del modelo del Proyecto PRA, no fue posible evaluar su sostenibilidad global.

### **Modelo tipo de intervención propuesto**

El modelo tipo de intervención propuesto para las actividades productivas vinculadas con café tiene en esencia un enfoque de mercado, siendo conceptualizado y estructurado en base a las experiencias relevantes de los cinco modelos de intervención evaluados, y está enmarcado en el contexto nacional e internacional de la actividad cafetalera. Se orienta al desarrollo de productos alternativos que contribuyan a la generación de una economía lícita viable y sostenible (Prisma/Prodel y CARE), complementada con la visión empresarial y comercial de TechnoServe en búsqueda de soluciones para aliviar la pobreza rural.

La estrategia del modelo tipo se basa en la experiencia de TechnoServe en comercialización, la focalización espacial y la gestión, complementado con la diversificación de cultivos de Prisma/Prodel y la transformación de CARITAS. Asimismo, en el fortalecimiento de las organizaciones de segundo grado (pequeños productores cafetaleros y/o sus empresas); en su rol de articuladores comerciales de la oferta local y proveedores de asistencia técnica para mejorar la producción, productividad y calidad del café convencional y especiales de sus asociados; en la perspectiva de incrementar sus ingresos.

En síntesis, la sostenibilidad del modelo propuesto se basa en asegurar mercados externos de café convencional de calidad y especiales, generar una oferta estable de calidad estándar, incentivar el consumo nacional, asegurar el autosostenimiento de los servicios desarrollados por las organizaciones de segundo grado e identificar a los propios productores de café con el mismo. Asimismo, su viabilidad está asociada a las siguientes condiciones: i) demanda potencial en el mercado de los cafés suaves generada por el reconocimiento del café peruano (que califica para la Bolsa), ii) 83% de las plantaciones de café se ubican en zonas ecológicamente apropiadas para el cultivo, iii) interés de las principales empresas cafetaleras internacionales de relacionarse de manera directa con asociaciones de productores de café, iv) receptividad y disposición de los productores cafetaleros a implementar proyectos de intervención que conduzcan a la

sostenibilidad de la actividad cafetalera.

La ejecución del modelo tipo se plantea para un período de cinco años, y está estructurado en los siguientes cuatro componentes:

- Producción y productividad
- Mejora de la calidad
- Comercialización y transformación (tostado y molido)
- Fortalecimiento institucional

**Cuadro N° 2 Metas globales por componente del modelo tipo de intervención**

Componentes	Metas
Producción y Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar el rendimiento de 14.5 qq/ha a 20 qq/ha, al quinto año.</li> <li>• Adaptar el paquete tecnológico a la condición económica del pequeño agricultor, al tercer año.</li> <li>• Integrar al paquete tecnológico nuevas prácticas de sostenibilidad, al primer año.</li> <li>• El 100% de los agricultores implementan prácticas de manejo del ambiente, al tercer año.</li> </ul>
Post cosecha	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 100% de agricultores realizan la cosecha selectiva, al tercer año.</li> <li>• El 100% de los agricultores disponen en calidad y cantidad de equipos para procesar eficientemente su café, al primer año.</li> <li>• Comercializar el grano de café pergamino con 13% de humedad, al segundo año.</li> <li>• Mantener el rendimiento de la conversión de pergamino seco a café oro de exportación al 75%, al primer año.</li> </ul>
Acceso al Crédito y Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50% de agricultores acceden al crédito precosecha, previa calificación de los agricultores, al tercer año.</li> <li>• Desarrollar cultura crediticia (100%), al cuarto año.</li> <li>• El 80% del café de los asociados es vendido por medio de Alianzas Comerciales con el sector exportador y el 20% al mercado nacional, al quinto año.</li> <li>• El 100% del café vendido en el mercado nacional es tostado y molido, al quinto año.</li> <li>• Relaciones comerciales formales, estables a través de alianzas estratégicas con empresas nacionales y exportadoras, al tercer año.</li> </ul>
Fortalecimiento Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 75% de familias socias con planes de finca, al tercer año.</li> <li>• 100% de organizaciones de primer grado fortalecidas, al tercer año.</li> <li>• Las organizaciones de segundo grado comercializan colectivamente, al tercer año.</li> <li>• Las organizaciones de segundo grado conducen el Programa de Café, de manera autosostenida, al quinto año.</li> <li>• 100% de dirigentes capacitados en gestión de empresas y articulación con otros agentes de la cadena, al tercer año.</li> </ul>

Transversalmente, se consideran temas como el acceso al crédito, información de mercado, mejora de la normatividad y articulación empresarial. Como metodología de asistencia técnica y capacitación, se recomienda adoptar -previa evaluación- la técnica de los Grupos de Amistad y Trabajo. A partir de este eslabón organizado, se aplicarían técnicas formativas grupales y establecerían parcelas demostrativas, cuidando que para cada componente exista una relación usuario-prestador efectiva. Se asume que la organización de segundo grado es vinculante a la de primer grado; es decir, sus objetivos y servicios, siendo los mismos, tienen mayor escala. Por ello, es importante el rol que juega ésta en el acopio y el mercadeo final.

A nivel de componentes se proponen las metas que deberán alcanzarse para la implementación del modelo tipo (Cuadro N° 2). También, se contempla la prestación de servicios financieros y no financieros, estableciéndose que los primeros deberán prestarse a través de un operador independiente. Asimismo, se presentan pautas para establecer el presupuesto y el financiamiento de la implementación del modelo, al igual que el sistema de monitoreo y evaluación durante su ejecución. Finalmente, a modo de ejemplo, se presenta la aplicación del modelo propuesto a la zona de Quillabamba (Cusco).

## **CAPITULO 1**

### **INTRODUCCION**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

En el año 1995, en el marco del convenio cooperativo firmado entre ADEX y USAID, se inicia el Programa de Café en las regiones de Jaén, La Merced y Quillabamba como parte del Proyecto de Apoyo a la Microempresa y a los Pequeños Productores de las zonas de pobreza (Proyecto MSP) con el propósito de contribuir en la disminución de la pobreza y el desarrollo de la microempresa, a través de la rehabilitación de los cultivos tradicionales de café y cacao para la exportación.

En el mes de octubre del año 1997, a solicitud del donante USAID, se transfiere el Programa de Café del Proyecto MSP-ADEX al Programa de Desarrollo Alternativo, asumiendo USAID la totalidad del financiamiento del Programa de Selva. A partir de esta fecha, se incrementa la magnitud de intervención del Programa de Café, a través de 4 regiones adicionales de intervención ubicadas en Moyobamba, Satipo, Tarapoto y Tingo María.

En el mes de octubre del año 2000, el USAID toma la decisión de transferir el Programa de Café de ADEX a PRISMA con sus 7 regiones y un área de atención de 23,112 ha manejadas por 8,335 agricultores. A fines del mes de setiembre del año 2001, el consorcio CARE inicia sus operaciones en la selva como nuevo implementador del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA) de Contradrogas, seleccionando a las ONG's Acción Agraria e IDES Tierra Nueva como operadores para el Alto Huallaga y Huallaga Central

respectivamente. Esto determinó el cese de las actividades que venía ejecutando Prisma/Prodel en las indicadas zonas, concentrando actualmente sus actividades en Jaén, Moyobamba, La Merced, Satipo y Quillabamba. Del mismo modo, desde el año 1997 se viene desarrollando un Programa de Cacao en Jaén.

Desde el mes de noviembre del año 2000, CARE en el marco del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo, realiza intervenciones relacionadas con café en las zonas del valle del río Apurímac - Ene, donde CARE es el operador directo. En el Alto Huallaga opera por medio de la ONG Acción Agraria y en el Huallaga Central a través de la ONG IDES Tierra Nueva.

Con financiamiento del Título II - PL480, USAID implementó, desde el año 1998, un Programa de Café bajo Convenio Cooperativo con TechnoServe en la zona de Lamas, Tarapoto - Huallaga Central, y el Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA) opera con café en la zona de Jaén desde el año 2001. Así también, con financiamiento de USAID, CARITAS viene apoyando diversas acciones relacionadas con café en Moyobamba y Huallaga Central del departamento de San Martín.

USAID ha considerado necesario e importante diseñar un estudio tendiente a desarrollar una "Estrategia de Intervención para los Programas de Café que ejecuta USAID", con el propósito de lograr la sostenibilidad de las actividades que se han venido implementando en el marco del Programa de Café, durante un período inicial (años 1995-2002) en las cuales se han realizado inversiones importantes, y definir modelos de intervención para futuras actividades (años 2003-2008). Como resultado de este estudio, se espera contar con un modelo "tipo" de intervención, posible de ser utilizada en las actividades productivas futuras relacionadas con café, y determinar el conjunto de acciones que deberán ejecutar los diferentes Programas productivos relacionados con el café en lo referente a su interacción con el sector privado, gobierno central y gobiernos locales.

A través del Contrato N° 527-C-00-02-00010-00, el USAID encarga a la Representación del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura en Perú (IICA-Perú), la ejecución del referido servicio de consultoría.

## **1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El objetivo principal del estudio es proponer un modelo de intervención para las actividades productivas vinculadas con café que desarrolla USAID en las zonas del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA), que sea más eficiente para generar impactos de envergadura, y que deriven en una mayor sostenibilidad, desde la perspectiva económica, social y ambiental.

Los objetivos específicos son:

- Analizar los modelos de intervención (diseño, estrategias, aplicación y resultados) aplicados por los operadores Prisma/Prodel, CARE, TechnoServe, CARITAS, PRA y otros, incluyendo de modo específico lo ejecutado en cada línea de trabajo en relación

con el producto y su mercado. Por otro lado, el estudio deberá determinar en la medida de lo posible, el impacto social y económico en el entorno, así como en aquellos agricultores que no forman parte del Programa, la aplicación del modelo en cada una de las áreas geográficas de intervención, incluyendo lo ejecutado en cada línea de trabajo, la interacción y complementariedad desarrollada entre ellas, su accesibilidad y adopción masiva por pequeños agricultores.

- Determinar el tipo de intervenciones que deberán tener lugar para asegurar la "sostenibilidad" del modelo en cada una de las zonas actuales de ejecución, incluyendo plazos, personal requerido y tipos de actividades que se deben priorizar.
- Determinar el nivel de impacto en el entorno social y económico de la aplicación del modelo en cada una de las zonas actuales de intervención.
- Desarrollar una estrategia de intervención "tipo" para las actividades productivas que desarrolla USAID en las zonas del PNDA, buscando compatibilizar esfuerzos con el Estado y el sector privado.

### 1.3 ZONAS DE INTERVENCIÓN DE LOS OPERADORES

En el Cuadro N° 1.3.1, se presentan las regiones y zonas de intervención de los cinco operadores evaluados, indicando el número de clientes registrados, el número de clientes asistidos, las superficies reportadas por los operadores y las superficies asistidas por aquellos.

**Cuadro N° 1.3.1 Zonas de intervención de operadores, números de clientes y superficie**

Operador	Regiones/Zonas de intervención	Cientes registrados/asistidos	Superficie (ha) registrada/asistida
Prisma/Prodel (Año 2002)	1. Nor Oriente - Jaén, San Ignacio	860/547	1,810/1,187
	2. Alto Mayo - Moyobamba	926/589	2,169/1,249
	3. Selva Central - La Merced	1,283/815	4,803/2,920
	4. Selva Central - Satipo	840/534	3,408/2,208
	5. Sur Oriente - Quillabamba	1,201/763	3,731/2,567
	Total	5,110/3,248	15,921/10,132
CARE	1. Alto Huallaga - T. María/Divisoria	1,514/908	1,937/1,162
	2. Huallaga Central - Saposoa y zonas altas de Shamboyacu	1,263/884	1,700/1,190
	3. VRAE - Valle del río Apurímac-Ene	1,132/556	1,358/679
	Total	3,909/2,348	4,995/3,031
TechnoServe	Tarapoto y Lamas (departamento de San Martín)	188/188	576/576
CARITAS	1. Moyobamba	254/231	542/493
	2. Tarapoto(departamento de San Martín)	175/159	244/222
PRA	Nor Oriente - Jaén y Bagua	849/764	2,733/2,460

## **1.4 METODOLOGIA**

En general, el modelo de intervención "tipo" se desarrolló en base al análisis y evaluación de los modelos de intervención (bajo el Programa de Café) implementados por los operadores Prisma/Prodel, CARE, TechnoServe, CARITAS y PRA, siguiendo la metodología de evaluación aplicada al modelo Prisma/Prodel en el estudio "Evaluación del Modelo Implementado por Prisma/Prodel bajo el Programa de Café y su Impacto en el Entorno en Cada Zona de Ejecución", elaborado por el IICA-Perú (2003).

### **1.4.1 Metodología empleada**

La metodología empleada consideró los siguientes aspectos:

#### **a) Evaluación a nivel de estrategia de los modelos de intervención**

Se realizó una evaluación entre los modelos a nivel del enfoque, objetivos y estrategias, orientada a obtener lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones sustanciales que contribuyeron en el desarrollo del modelo de intervención tipo para el café.

#### **b) Evaluación de resultados de los modelos de intervención**

Esta evaluación de resultados de los modelos de intervención permitió establecer, a través del indicador beneficio-costos, el nivel logrado por la aplicación de cada uno de los modelos de intervención. Las variables de resultados consideradas en la evaluación, fueron aquellas que los operadores habían monitoreado desde el inicio de la implementación de los modelos. Éstas fueron: número de clientes asistidos, superficie asistida, producción, rendimiento, ventas totales y jornales generados.

Los presupuestos totales de los distintos operadores, consideran tanto los gastos directos como indirectos invertidos por los operadores en las zonas de intervención, incluyendo los gastos de apoyo técnico o administrativo de la sede central de los operadores en Lima.

Esta evaluación se realizó con base en la información proporcionada por los distintos operadores, cuyos modelos de intervención fueron evaluados.

#### **c) Evaluación a nivel de componentes de los modelos**

La evaluación a nivel de componentes de cada uno de los modelos de intervención permitió identificar las fortalezas y debilidades de los correspondientes modelos con relación a la sostenibilidad de los mismos. Para esta evaluación, se recurrió a información primaria y secundaria obtenida de cada uno de los operadores, encuestas a clientes y no clientes de cada uno de los operadores, grupos focales con clientes y no clientes de cada uno de los operadores, entrevistas y reuniones grupales con los equipos técnicos-administrativos de los operadores, representantes de asociaciones de productores, agentes de comercialización, representantes de proyectos e instituciones afines.

Puesto que ninguno de los cinco modelos de intervención logró alcanzar la sostenibilidad, se procedió a determinar, en base a las debilidades identificadas en los mismos, las medidas correctivas o intervenciones a implementarse en cada modelo para asegurar la sostenibilidad de estos en sus respectivas zonas de ejecución. Estas medidas incluyeron plazos, personal requerido y tipos de actividades que se deben priorizar.

#### **d) Evaluación de servicios recibidos y la satisfacción del cliente**

En esta evaluación de satisfacción del cliente, se resaltó la participación de este como principal actor, por lo que se recogió su percepción sobre los servicios recibidos a nivel de componente de cada uno de los modelos, mediante encuestas y grupos focales en cada zona de intervención de los operadores.

El cliente identificó si recibió o no los servicios a nivel de componentes, luego calificó los servicios recibidos como bueno o regular o malo, y posteriormente precisó si lo llevó a la práctica en su parcela, en su organización o en su relación con los agentes de comercialización y crédito. También, el cliente identificó los efectos que los modelos han generado con relación a las variaciones de sus niveles de producción, calidad, costos y ventas. Finalmente, el cliente precisó su nivel de participación en el Proyecto del operador y calificó los servicios recibidos. Para esta evaluación, se usó la información proveniente de la encuesta a clientes y de las reuniones con grupos focales.

#### **e) Efectos de los modelos de intervención en el entorno**

Se determinaron los efectos producidos por la aplicación de los modelos de intervención de los distintos operadores sobre los agricultores no clientes. También, se consideraron las relaciones que los operadores habían establecido con los actores de su entorno, instituciones, organizaciones de productores, comercializadores y empresas.

#### **f) Desarrollo del modelo de intervención "tipo" para el café**

En base a los resultados de la evaluación de los modelos a nivel de enfoques, objetivos, estrategias, y a nivel de componentes; así como a la comparación entre modelos; se procedió a construir la propuesta de modelo de intervención "tipo" para el café.

### **1.4.2 Plan de trabajo**

El presente estudio ha sido elaborado siguiendo el plan de trabajo y el cronograma de actividades establecido, que contemplan la ejecución de trabajos de campo y gabinete, orientados al logro de los objetivos establecidos y resultados esperados.

#### **a) Identificación de los modelos de intervención**

Se elaboraron fichas de cada uno de los modelos de intervención para recopilar la información relevante sobre los objetivos y resultados esperados de la aplicación del modelo, el ámbito de trabajo, los componentes y actividades, y el presupuesto ejecutado.

## **b) Establecimiento de variables e indicadores**

A nivel de cada componente se definieron variables e indicadores que permiten evaluar cada uno de los modelos de intervención y su correspondiente sostenibilidad.

## **c) Levantamiento de información**

### Diseño muestral

Se utilizó la metodología de muestreo aleatorio estratificado con asignación óptima, con 95% de confianza y con 5% de margen de error, satisfaciendo la condición establecida en los términos de referencia, siendo la variable principal el rendimiento (Producción/Superficie). Los datos básicos para el diseño muestral se obtuvieron de los padrones de clientes o de la información proporcionada por los operadores.

### Información primaria

Como principales fuentes de información se recurrió a las encuestas a clientes, encuestas a no clientes, reuniones grupales con clientes y entrevistas a clientes, entrevistas a representantes de organizaciones de productores, a representantes de empresas e instituciones, y a los equipos regionales o zonales de los operadores.

Definidos el tipo de información a recopilar, el tamaño de la muestra, las fuentes de información y los instrumentos necesarios, se realizaron visitas de trabajo de campo en el ámbito de ejecución de los operadores:

- Huallaga Central y Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE) : Tarapoto y Lamas (TechnoServe), Moyabamba y Tarapoto (CARITAS), Tarapoto (CARE - Tierra Nueva. Del 23 de febrero al 4 de marzo del 2003.
- Alto Huallaga : Tingo María (CARE - Acción Agraria). Del 8 al 13 de marzo del 2003.
- Bagua (PRA) : Cooperativa Bagua Grande. Del 2 al 4 de marzo del 2003.

En el trabajo de campo participaron los integrantes del equipo de consultores del IICA y 8 profesionales encuestadores.

### Información secundaria

La información secundaria levantada corresponde principalmente a documentos institucionales de los operadores, como planes operativos, convenios, presupuestos, informes de monitoreo y evaluación y reportes estadísticos. Complementariamente,

información proveniente de instituciones como el Ministerio de Agricultura (MINAG), asociaciones de productores, empresas y otros.

**d) Procesamiento y análisis de la información**

Los profesionales encuestadores, luego de aplicar las encuestas en campo, los grupos focales y las entrevistas, procesaron los datos recogidos, generando un informe de campo. El análisis de la información levantada fue complementado por los integrantes del equipo de consultores, para finalmente proceder a realizar el control de calidad de misma, la revisión de los resultados y formulación de las conclusiones.

**e) Análisis y evaluación de los modelos y propuesta de modelo "tipo" para el café**

En base a las matrices elaboradas para los cinco modelos de intervención y su comparación, se procedió a evaluar la sostenibilidad de cada uno de ellos. Establecidas sus respectivas debilidades, se plantearon las correspondientes recomendaciones con el propósito de asegurar la sostenibilidad de los mismos.

Los resultados de la evaluación y la comparación de los cinco modelos de intervención permitieron establecer un conjunto de enseñanzas o lecciones aprendidas, caracterizar las fortalezas y debilidades de los modelos, y elaborar las conclusiones y recomendaciones asociadas con la sostenibilidad de éstos.

## **CAPITULO 2**

### **INFORMACION BASICA DE LOS OPERADORES**

#### **2.1 PRISMA/PRODEL**

##### **a) Nombre del Proyecto**

Proyecto Desarrollo Alternativo - PDA Actividades Económicas Lícitas (II Fase)

##### **b) Zonas de intervención**

Nor Oriente - Jaén, Alto Mayo - Moyobamba, Selva Central - La Merced, Selva Central Satipo y Sur Oriente -Quillabamba.

##### **c) Años de operación**

Ocho años : 1995 - 2002

Primer período : 1995 - 2000, a cargo de ADEX

Segundo periodo : 2001 - 2002, a cargo de Prisma/Prodel

##### **d) Clientes registrados al año 2002**

Nor Oriente - Jaén : 860

Alto Mayo - Moyobamba : 926

Selva Central - La Merced : 1,283

Selva Central - Satipo	: 840
Sur Oriente - Quillabamba	: 1,201
Total	: 5,110

#### **e) Objetivo principal**

Desarrollar productos que contribuyan a la generación de una economía lícita viable y sostenible, incrementando los ingresos y las oportunidades de empleos de los pequeños agricultores, asistiendo a las organizaciones de productores y fortaleciendo su articulación con las empresas exportadoras.

#### **f) Objetivos específicos**

Dar el apoyo logístico a los productores organizados en la comercialización de café y cacao y facilitar el acceso al crédito de los pequeños agricultores con la participación del sector privado/exportador. Asimismo, proporcionar el apoyo en los componentes de producción y productividad, mejorar de la calidad y fortalecimiento institucional.

#### **g) Estrategia**

La estrategia del modelo se basa en la ejecución de cinco componentes: producción y productividad, mejora de la calidad, comercialización, acceso al crédito y fortalecimiento institucional, los cuales cumplen objetivos complementarios entre sí, en cada fase del proceso productivo, por lo que se intenta desarrollarlos armónicamente para el logro de los objetivos propuestos.

La propuesta es progresiva dentro de un esquema denominado escalera tecnológica, donde los agricultores organizados son asistidos técnicamente y capacitados para mejorar su desempeño. En una primera etapa, se incide principalmente en la utilización eficiente de los recursos disponibles para alcanzar un nivel de sostenibilidad relativo. El agricultor asciende en la escalera tecnológica hacia una mayor productividad y autosostenibilidad a medida que mejoran las condiciones de mercado (de insumos y productos) y otros factores externos a la chacra (institucionales y organizativos). Cada etapa genera un cambio progresivo y sostenible en función a su viabilidad económica.

#### **h) Componentes del modelo**

##### Producción y productividad

Mejorar los niveles de producción y productividad de los cultivos seleccionados (café y cacao), como cultivos "ancla". Estos productos se seleccionaron por su demanda en el mercado y su importancia en la economía de las zonas de intervención. Para lograr los referidos propósitos, se implementa un proceso de transferencia de tecnología a pequeños agricultores, que incorpora la planificación de las parcelas.

### Mejora de la calidad

Mejorar la calidad de los productos, llevándolos a estándares que permitan obtener mejores precios, mediante técnicas de cosecha y postcosecha.

### Comercialización

Mejorar la gestión comercial para la obtención de mayores precios. Estos precios se obtienen como reconocimiento a la calidad de los productos, la concertación de volúmenes importantes y la reducción de la cadena de intermediación. Asistir a las asociaciones de productores en la negociación comercial directa, que incluye la gestión de créditos precosecha e instalación de centros de acopio.

### Acceso al crédito

Facilitar el acceso al crédito de los pequeños productores, tanto para la fase productiva como para la fase de comercialización. Presentar alternativas viables de crédito a los agricultores asistidos, que les permitan satisfacer en forma sostenible sus necesidades de financiamiento.

### Fortalecimiento institucional

Fortalecimiento de la institucionalidad local a través de la organización, formalización y desarrollo de organizaciones de agricultores en las zonas de intervención. El objetivo de este componente es que los agricultores desarrollen sus actividades con criterios empresariales.

#### **i) Presupuesto ejecutado**

En el periodo de los años 1995-2002, se ejecutó un gasto de US\$ 6'731,393. El Prisma/Prodel durante su período de operación (2001-2002) tuvo un presupuesto de US\$ 1'319,588.

#### **j) Resultados**

##### Producción y productividad

El 9.5% de las plantaciones de café en las regiones de intervención de Prisma/Prodel están ubicadas en altitudes por debajo de los 900 m.snm. En general, a excepción de Moyobamba, todas las regiones y zonas de intervención de Prisma/Prodel están mayormente ubicadas en pisos altitudinales apropiados para el cultivo de café.

Según los reportes de Prisma/Prodel, la superficie en producción durante el período de los años 1995-2002 ha crecido de 5,463 ha a 15,921 ha. Según el IICA-Perú (2003), la superficie asistida ha crecido en el mismo período de 4,261 ha a 10,132 ha. Asimismo, en el mismo período la productividad se incrementó de 8.25 qq/ha a 15.4 qq/ha.

### Mejora de la calidad

A nivel de todas las regiones, se reporta una insuficiencia en la capacidad de secado del 61%, lo que afecta negativamente la calidad del café. Complementariamente el 79% de los agricultores manifiesta almacenar adecuadamente su café. El 77% reconoce manejar los residuos del procesamiento, orientándolos a abono orgánico para coadyuvar a la fertilización del suelo.

La diversificación de cultivos y la agroforestería no fueron planteadas desde el inicio del Programa, a pesar de ser pertinentes ante la baja de los precios del café. Al respecto, la asociación de cultivos es aplicada por el 84% de los clientes, seguida por la asociación de frutales con un 75%.

### Comercialización y crédito

El Programa ha ido incrementando progresivamente los volúmenes de venta concertada. En el año 2002, en las 5 regiones donde operó, ha concertado 182,355 qq de una producción total de 252,226 qq, es decir, el 72.3% de la producción total de los agricultores. El agricultor percibió por quintal de café, un adicional de 19.59% respecto al precio de la plaza sobre precio obtenido por la calidad del café.

Un aspecto negativo de la calidad del café, son las altas humedades en el café que degrada su calidad en taza. El secado inadecuado favorece la aparición de defectos sensoriales, y el incremento de la ocratoxina A. En el año 1999, el promedio de humedad en las zonas de intervención era de 19.4%, y en el año 2002 fue de 14.2%.

El Programa ha facilitado créditos del exportador al productor, dinero como créditos de precosecha a corto plazo para ser cancelados con la cosecha. En el año 2002 el Programa ayudó a colocar créditos precosecha por S/. 1'138,842 para los agricultores de las 5 regiones.

En los últimos 4 años, el Programa ha facilitado créditos del mismo sector exportador por un acumulado de S/. 6'705,007, cuya recuperación ha sido a una tasa de 95.04%, quedando impagos al cierre de las actividades del Programa (diciembre del 2002) el 4.96% (S/. 332,871). La región que tiene la tasa más alta de morosidad es Quillabamba.

El Programa también ha facilitado los créditos en fertilizantes y abonos otorgados por el MINAG. Con esta entidad del Estado los agricultores a nivel nacional tienen la tasa del 80% de morosidad a raíz de un desentendimiento sobre la ley del PERT-AGRARIO.

### Fortalecimiento institucional

En relación a este componente, se aprecia que las organizaciones promovidas por el Programa tienen poca precisión sobre su misión. La estructura organizativa de las asociaciones de segundo grado corresponde a organigramas tradicionales que inducen a tener una limitada especialización.

Igualmente, las organizaciones tienen una limitada tecnología de gestión de servicios y en comercialización colectiva; sin embargo, se aprecia que existe un buen clima social alrededor de las organizaciones, tanto de las de primer como de segundo grado.

A nivel de la unidad familiar, sólo una mínima parte de los agricultores trabajan con planes prediales, ello es una debilidad de conjunto. Las organizaciones de primer grado no tienen planes de trabajo y las de segundo grado recientemente han elaborado sus planes estratégicos.

### Sistema de extensión

Se ha aplicado un sistema de extensión con metodología grupal: charlas, trabajo de grupo, días de campo, aparentes para pequeños productores. Esta metodología es efectiva por su mayor cobertura relativa y menores costos, eficiencia y eficacia de irradiación.

La cobertura por extensionista en el periodo 1996 - 2000 fue de 200 agricultores y en el periodo 2001-2002 fue de 450 agricultores. Se aprecia que al final del período de ejecución del Programa, la frecuencia de visitas ha ido reduciéndose afectando la calidad del servicio.

En relación a los servicios ofrecidos por el Programa, el 90% de los productores califica como bueno y regular a los servicios ofrecidos de producción y el 80% de los agricultores aplican las recomendaciones impartidas.

La percepción de los clientes de Prisma/Prodel, es que el 86% de ellos considera que la calidad de su café ha mejorado luego de la intervención del Programa.

### Resultados globales

Los clientes del Programa al ser entrevistados manifiestan en un 79% que su producción aumentó, un 86% expresa que la calidad de su café mejoró y el 52% que sus costos se incrementaron, esto último se explica por los mayores requerimientos de insumos por las prácticas mejoradas de cultivo y post cosecha.

En el Cuadro N° 2.1.1, se presentan los principales resultados referidos a ventas y empleo para los años de ejecución del Programa

Cuadro N° 2.1.1 Ventas y empleo en el período de años 1998-2002

Año 1998	Año 1999	Año 2000	Año 2001	Año 2002
Producción atribuida: 16,308 qq	Producción atribuida: 28,794 qq	Producción atribuida: 63,103 qq	Producción atribuida: 59,928	Producción atribuida: 70,353
Producción de clientes asistidos: 70,441	Producción de clientes asistidos: 115,042	Producción de clientes asistidos: 162,853	Producción de clientes asistidos: 146,707	Producción de clientes asistidos: 155,050
Producción atribuida /Producción total: 23%	Producción atribuida /Producción total: 25%	Producción atribuida /Producción total: 39%	Producción atribuida /Producción total: 41%	Producción atribuida /Producción total: 45%
Valor de venta atribuida: US\$ 1' 341,367	Valor de venta atribuida: US\$ 2' 017,763	Valor de venta atribuida: US\$ 4' 008,102	Valor de venta atribuida: US\$ 3' 439,118	Valor de venta atribuida: US\$ 3' 271,872
Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 6' 740,102	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 7' 814,406	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 9' 563,140	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 6' 980,515	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 6' 025,902
Valor de venta atribuida/Valor de venta total: 20%	Valor de venta atribuida/Valor de venta total: 26%	Valor de venta atribuida/Valor de venta total: 42%	Valor de venta atribuida/Valor de venta total: 49%	Valor de venta atribuida/Valor de venta total: 54%
Jornales nuevos: 128,303	Jornales nuevos: 221,017	Jornales nuevos: 471,556	Jornales nuevos: 443,070	Jornales nuevos: 511,438
Jornales totales: 548,033	Jornales totales: 882,388	Jornales totales: 1' 217,333	Jornales totales: 1' 095,320	Jornales totales: 1' 138,310
Jornales nuevos/ Jornales totales: 23%	Jornales nuevos/ Jornales totales: 25%	Jornales nuevos/ Jornales totales: 39%	Jornales nuevos/ Jornales totales: 41%	Jornales nuevos/ Jornales totales: 45%
Valor de venta atribuida/Cliente asistido: US\$ 450	Valor de venta atribuida/ Cliente asistido: US\$ 556	Valor de venta atribuida/ Cliente asistido: US\$ 992	Valor de venta atribuida/Cliente asistido: US\$ 976	Valor de venta atribuida/Cliente asistido: 1007

## 2.2 CARE

### a) Programa

Programa de Desarrollo Alternativo - Actividades Económicas Lícitas

### b) Zonas de intervención

Valles: Alto Huallaga, Huallaga Central y Valle de Río Apurímac - Ene (VRAE)

En el presente estudio, no se consideró la zona de Aguaytía.

### c) Clientes

La población total que atendió CARE en las zonas de intervención fue de 7,727 clientes, de los que 3,909 corresponden a familias caficultoras.

**Cuadro N° 2.2.1 Número de clientes registrados**

Zonas y clientes		Zonas y familias caficultoras	
Alto Huallaga (4,653)		Alto Huallaga (1,514)	
Huallaga Central (1,271)		Huallaga Central (1,263)	
Apurímac - Ene (1,803)		Apurímac - Ene (1,132)	
Total	7,727	Total	3,909

**d) Años de operación**

Junio del 2001 a Diciembre del 2002 (1 año y 7 meses)

Período efectivo de operación: 1 año

**e) Operadores**

ONG Tierra Nueva en el Huallaga Central, ONG Acción Agraria en el Alto Huallaga y CARE con intervención directa en el VRAE.

**f) Objetivo específico**

Incrementar los ingresos derivados de actividades económicas lícitas de la población beneficiaria en los valles intervenidos, a través del incremento de la productividad de los principales cultivos y crianzas, fortalecimiento organizacional, mejora de las condiciones de acceso al mercado y acceso al financiamiento.

**g) Resultados intermedios del Proyecto**

- Se ha incrementado la productividad proveniente de las actividades económicas lícitas (AEL)
- Se ha incrementado la producción proveniente de las AEL de las unidades familiares.
- Se han logrado mejores condiciones de acceso al mercado para los productos ligados a AEL.
- Se ha logrado mejorar el manejo de los recursos naturales y forestales en las áreas de influencia del PNDA.
- Se ha logrado una mayor participación de la población en los procesos de desarrollo local.

**h) Enfoque y estrategia global**

El marco bajo el cual se inscribe CARE, es el de buscar superar las condiciones de pobreza y facilitar condiciones de mercado para actividades económicas lícitas, contribuyendo a la reducción sostenida de los cultivos de coca.

CARE a cargo del Componente Actividades Económicas Lícitas del Programa de Desarrollo Alternativo, apoya a la unidad familiar atendiendo las diversas actividades económicas que esta pueda ejecutar y que tengan demanda en el mercado, basándose en la diversificación de actividades del productor y en su capacidad organizativa.

La estrategia principal que se planteó fue trabajar en función del mercado, mejorando a través de sus servicios la productividad y competitividad de los productos locales. El proceso de trabajo comprendía: identificación de potencialidades productivas de la zona con los productores, identificación de mercado para los productos locales, identificación de la oferta específica para las demandas identificadas, y brindar asistencia técnica en producción, comercialización, crédito y organización, para que la oferta se adecue a la demanda.

Inicialmente, el modelo contemplaba seis líneas de trabajo o componentes: Producción y Valor Agregado, Capacitación y Extensión Rural, Articulación de la Oferta con el Mercado e Información de Mercados, Servicios Financieros, Gestión Ambiental y Fortalecimiento de la Institucionalidad Local. En junio del 2002, se ajustaron las líneas de trabajo a cuatro: Producción y Valor Agregado, Capacitación, Extensión Rural y Fortalecimiento Institucional, Articulación de la Oferta con el Mercado e Información de Mercados y Acceso a Servicios Financieros.

En relación a la producción se plantea la mejora de los rendimientos, volúmenes de producción y calidad. Se incursionaría en los productos agropecuarios, forestales y no agropecuarios con una clara orientación al mercado.

La capacitación, extensión rural y fortalecimiento institucional, se desarrollan mediante una cadena de actores: CARE con sus especialistas genera lineamientos y conocimiento especializado; el operador local (ONG) conduce el Programa en las zonas de trabajo; la empresa de asesoría técnica (EAT) se encarga de asistir técnicamente a los productores (inicialmente relacionándose con todos los productores y posteriormente a través de los líderes); el agricultor líder que progresivamente al ir desarrollando competencias iría acompañando, transfiriendo y capacitando a sus vecinos, siendo su fundo (chacra) una escuela viva de aprendizaje y la familia soporte y razón de ser del sistema. Con base en esta propuesta está el fortalecimiento de las capacidades técnicas locales. Bajo la orientación de apoyar el desarrollo del mercado privado de servicios para el sector rural. Los servicios de extensión deberían inicialmente ser gratuitos para posteriormente incorporarlos a la lógica del mercado.

Fortalecer a las organizaciones comunitarias de primer grado, en su capacidad de conducir el desarrollo comunal y de concertar con los diferentes agentes que intervienen en ese sentido, y articularlas a las organizaciones de segundo grado. El Programa igualmente fortalecería a las organizaciones de segundo grado con fines económicos identificadas como claves en la estrategia del Programa. También se apoyaría o promoverían espacios de concertación con las instituciones que trabajan el tema de desarrollo económico.

El Programa se complementó con fondos concursables como el Fondo para las Iniciativas Locales de Desarrollo Agrícola (FILDA), para premiar los proyectos de inversión local de mayor potencialidad económica presentada por las organizaciones.

El Programa, bajo el concepto de cadena de valor, facilita el desarrollo de articulaciones comerciales específicas, que permitan viabilizar negocios rentables para los participantes de las cadenas. Para ello el personal de los operadores tendría acceso a información de mercados.

El desarrollo de las actividades lícitas, se facilita con el acceso del productor al crédito; por ello se establece un convenio con un operador financiero autónomo (Prisma/Prodel), esto contribuiría a desarrollar una cultura crediticia. Se asume que no menos del 80% de los clientes potenciales del sistema serán presentados por el operador local. Los tipos de crédito que se impulsan son "credi-acopio", principalmente para actividades postcosecha, y multicrédito principalmente para grupos solidarios.

#### i) Componentes/Líneas

**Cuadro N° 2.2.2 Componentes o líneas de trabajo**

<b>Original:</b>	<b>Reformulado:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y valor agregado</li> <li>- Comercialización</li> <li>- Extensión y capacitación.</li> <li>- Crédito de los servicios financieros manejados por un diferente operador (23.6% del presupuesto global)</li> <li>- Fortalecimiento Institucional</li> <li>- Gestión ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción, valor agregado y articulación de la oferta con el mercado.</li> <li>- Capacitación, extensión rural y fortalecimiento institucional.</li> <li>- Acceso a servicios financieros.</li> </ul>

Nota: La reformulación fue para el segundo año

#### j) Presupuesto ejecutado por regiones en el año 2002

Se ha estimado que el gasto total del Programa (incluyendo gastos de la sede de Lima) a nivel de cada uno de los valles es:

Alto Huallaga : US\$ 224,582  
 Huallaga Central : US\$ 154,056  
 VRAE : US\$ 325,837

#### k) Resultados

El modelo propuesto por CARE tuvo un corto tiempo de operación, durante el cual la fase preoperativa se alargó demasiado, Ésta incluía la selección del personal, los operadores locales, la preparación y capacitación en talleres, el levantamiento de información y la promoción del Programa, generando a su vez una sobre expectativa por parte de la población, en especial en el VRAE ámbito con fuerte presencia del narcotráfico.

Desde un inicio, se fijaron excesivas metas por atender y en demasiadas líneas de trabajo; adicionalmente a ello, las zonas de atención fueron bastante amplias y dispersas.

#### Extensión y capacitación

- La aplicación del modelo tuvo algunas diferencias en cada ámbito de intervención. En el caso del Huallaga Central, el operador contratado, la ONG Tierra Nueva, que ya venía trabajando en esa zona dentro del Programa desarrollado por ADEX, no aplicó el modelo tal cual lo había diseñado CARE, sino con modificaciones. Aplicó una metodología similar a la de Prisma/Prodel. Inicialmente contrató una empresa de asesoría técnica por un tiempo corto, luego el personal se integró a la ONG al percibirse que se había perdido eficacia en la aplicación de la asistencia técnica a los agricultores participantes.
- La asistencia técnica llegaba principalmente a la parcela demostrativa del agricultor líder quien en su labor de irradiación visitaba y capacitaba a los agricultores vecinos cercanos, que también eran participantes del Programa.
- Limitada comprensión del modelo de parte de los diversos profesionales participantes: CARE, Operador, EAT's; y los agricultores.
- La Cadena de extensión y la existencia de las empresas de asesoría técnica (EATs) generó cierto nivel de conflictos en la línea de mando o de dirección del modelo.

#### Producción y valor agregado (producción y productividad)

- En el Huallaga Central, se reporta un incremento del área en 228.5 ha, de la misma manera la producción en 1,586.40 qq y el rendimiento en 0.62 qq/ha; el área promedio por agricultor pasó de 1.55 ha a 1.40 ha, situación que se relaciona con el ingreso de nuevos clientes con menor área, y se instalaron 228.50 ha nuevas de café.

**Cuadro N° 2.2.3 Producción y Productividad en Huallaga Central**

Año	Número de clientes	Área total (ha)	Área Nueva (ha)	Área en producción (ha)	Producción (qq)	Rendimiento (qq/ha)	ha/ agricultor
2000/01	1,178	1,822	158.5	1,664	24,610.6	14.79	1.55
2001/02	1,263	1,770	70	1,700	26,197.0	15.41	1.40
Incremento	85	(52)	228.50	264.5	1,586.40	0.62	(0.15)

Al revisar el padrón de clientes de CARE en la zona del Huallaga Central se determinó que el 70% de las parcelas se ubican a menos de 900 m.snm, correspondiendo a zonas no apropiadas para el cultivo.

En el Alto Huallaga el número de clientes se incrementó en 598 agricultores, el área de cultivo aumentó en 717 ha, y el rendimiento creció en 2.15 qq/ha. El 71% de los agricultores manifestó haber aplicado la propuesta técnica recomendada.

**Cuadro N° 2.2.4 Producción y Productividad en Alto Huallaga**

Año	Número de clientes	Área en producción (ha)	Producción (qq)	Rendimiento (qq/ha)	ha/ agricultor
2001	916	1,220	11,413	9.35	1.33
2002	1,514	1,937	22,304	11.5	1.28
Incremento	598	717	10,891	2.5	(0.05)

Respecto al estado vegetativo de las plantaciones en el Alto Huallaga, el 30% está en malas condiciones, situación explicada en parte por las condiciones climáticas de alta precipitación y neblina, y la presencia de enfermedades no controladas.

En el Valle del Río Apurímac y Ene-VRAE el número de clientes disminuyó en 148 personas, lo que se refleja en el decrecimiento de las áreas totales (663), área en producción (86.25), y el rendimiento en 1.91 qq/ha, a excepción de las áreas nuevas.

**Cuadro N° 2.2.5 Producción y Productividad en el VRAE**

Año	Número de clientes	Área Total (ha)	Área nueva (ha)	Área en producción	Producción (qq)	Rendimiento (qq/ha)	ha/ agricultor
2001	1,280	2,456.75	967.25	1,444.00	20,600	14.26	1.92
2002	1,132	1,793.75	76.75	1,357.75	16,768	12.35	1.58
Incremento	(148)	(663)	1,044	(86.25)	(3,832)	(1.91)	(0.42)

En general, el 74% de los clientes de CARE manifestó haber aplicado las propuestas productivas, y los que no las aplicaron argumentaron que fue por la falta de dinero para la adquisición de insumos como fertilizantes, fungicidas, insecticidas, semillas, plántones, etc. Esa situación coincide con la caída internacional del precio del café. Es importante indicar que los agricultores manifiestan que las recomendaciones o mensajes recibidos por el personal técnico han sido claros.

#### Producción y valor agregado (mejora de la calidad)

El grado de implementación de la propuesta de mejora de la calidad en los tres valles en que trabaja CARE es similar, un 89% de los clientes aplicaron la propuesta. Siendo uno de los aspectos importantes para la obtención de café de calidad el secado del grano a un 13% de humedad, resulta necesario identificar la capacidad de secado del agricultor, al respecto se obtuvo que entre el 12% y 29% de ellos dispone de suficiente capacidad. Éste es uno de los principales cuellos de botella para que el productor acceda al mercado con café de calidad en condiciones ventajosas.

El productor que no aplica la propuesta de mejora de la calidad, argumenta la falta de dinero para la adquisición y reparación de los equipos mínimos indispensables para el procesamiento del café como la principal razón, seguida de las condiciones ambientales, lluvias en la época de cosecha.

### Diversificación productiva

Los agricultores atendidos en los tres valles, (el 46% en el Huallaga Central, el 58% en el Alto Huallaga y el 74% en el VRAE) manejan los residuos sólidos y líquidos del beneficiado del café, la pulpa la transforman en abono orgánico y las aguas mieles las envían a fosas. Desde el punto de vista ambiental esta acción es altamente positiva, ya que en primer lugar se disminuye la contaminación del frágil ecosistema de las zonas cafetaleras y en segundo lugar se está reutilizando un subproducto de la actividad.

La propuesta de diversificación productiva, considerando la siembra de frutales, el establecimiento de macizos forestales, la agroforestería, los cultivos asociados y las crianzas, es aplicada por el 70% de los agricultores, sólo que con diferentes énfasis entre las prácticas incluidas.

### Comercialización

El consorcio CARE ha sido un facilitador entre el productor y la empresa exportadora privada y cooperativa, en razón de ello en el Huallaga Central se concertó la venta de 14,853 qq, el incremento que se obtuvo para el productor fue 32% con respecto al precio de la plaza. En ésta región también se les capacitó en comercialización y acceso al crédito, se les dio información de precios, de mercado y contacto con los exportadores, el 100% del café concertado se canalizó al exportador directamente a Lima.

En el VRAE el operador CARE trabajó con agricultores que pertenecen a 2 cooperativas, la Cooperativa Valle del río Apurímac y la Cooperativa El Quinacho, los técnicos e ingenieros del operador apoyaron el acopio de éstas 2 cooperativas. En el año 2002 facilitaron el acopio de 6,241 qq que representó el 28% de la producción total de los agricultores asistidos, el incremento obtenido para los agricultores asistidos fue 12% respecto del precio de la plaza.

En el Alto Huallaga no se registra desarrollo en esta actividad, debido a la ausencia del soporte ofrecido por CARE.

En el VRAE se promovieron cultivos sin la suficiente exploración de los mercados a los que estaban orientados (caso ajonjolí). No se continuó con el apoyo a empresas de comercialización de café y cacao, formadas por el operador anterior.

#### **i) Fortalecimiento institucional**

En los ámbitos del Alto Huallaga y Huallaga Central, fue más clara la participación de las organizaciones de base y de segundo grado que intervinieron en el Programa; en el VRAE fue más débil.

La estrategia operativa estuvo viciada de intermediación. Los instrumentos de gerencia y de control fueron inadecuados.

La gestión de proyecto centralizada limitó el otorgamiento de responsabilidades a los operadores (exceso de intermediación), organigrama sublaborado.

Baja integración y cohesión dentro del equipo y regional del PDA. La gerencia del PDA no ha tenido la experiencia para manejar proyectos en zonas de conflicto social y político. De ahí el error de haber masificado el Programa con 14 mil usuarios que no tuvieron ninguna segmentación (líderes, dirigentes, agricultores). La situación se vio comprometida al permitir que dos operadores (la operadora regional y las EAT) presten servicios al mismo usuario, generando una dualidad y desorden en el proyecto (las empresas de asistencia técnica asumían el papel más intenso al encargárseles prácticamente la línea de producción y mientras que las ONG se encargaban de la organización campesina). Estuvo ausente una adecuada interpretación del entorno sociopolítico, agravándose el conflicto con las organizaciones cocaleras.

En la dirección de conocer el grado de organización familiar con respecto a su unidad de producción, se les consultó a los agricultores del VRAE, Alto Huallaga, Huallaga Central mediante encuesta, si fueron capacitados en la elaboración y ejecución de planes de finca (plan de negocios); el 51% dijo que sí, mientras que un significativo 49% dijo que no. De los que contestaron afirmativamente, el 56% dijo que eran buenos y el 44% dijo que solo regulares; sin embargo, de los que aceptaron haber recibido el servicio solo lo aplican el 74%.

La opinión de los dirigentes de las organizaciones de primer grado sobre la misión de su organización no fue única: el 29% señaló que era económica y el 71% que era indistintamente económica o social. En realidad, el primer problema de la organización se inicia cuando los socios y con mayor gravedad los dirigentes, no tienen una clara percepción de la naturaleza y del quehacer de su organización. En consecuencia, su gestión es generalmente genérica (hacer de todo), su estructura interna es tradicional y no funcional (presidentes, vocales, fiscales), la tecnología que debieran manejar es muy baja (en la comercialización de sus productos y en la gestión de servicios para sus asociados).

Con respecto al financiamiento de la organización, el 64% de los dirigentes señaló que lo hacían con el aporte de los socios, el 27% con el apoyo de las ONG's y el 9% con las utilidades que genera la propia entidad. En relación a ello, se trasluce que el accionar de la organización de primer grado depende del aporte societario que en todos los casos es esporádico y mínimo, ya que la transferencia de recursos del operador a ésta no es común o real, como tampoco lo es que las organizaciones tengan utilidades por sus actos de comercialización, ya que generalmente la participación de la organización en los negocios es netamente formal, pues la venta y la liquidación económica se hace generalmente de empresa a agricultor individual, sin dejar mayores réditos para la organización (cuando hay beneficios netos generalmente estos se transfieren al agricultor).

**j) Resultados Globales**

En general los agricultores, perciben que su producción ha aumentado (alrededor del 50% de ellos) e igualmente la calidad de su café (alrededor del 60%), sin embargo en relación al costo la percepción no es clara.

A continuación se exponen los resultados estimados por cada zona de intervención para el año 2002:

**Cuadro N° 2.2.6 Resultados globales**

<b>Tingo María</b>	<b>Tarapoto</b>	<b>Apurímac - Ene</b>
Producción atribuida: 2,710 qq	Producción atribuida: 2,720 qq	Producción atribuida: 1,629qq
Producción de clientes asistidos: 14,479 qq	Producción de clientes asistidos : 20,958 qq	Producción de clientes asistidos: 10,061 qq
Producción atribuida/Producción total: 19%	Producción atribuida/Producción total: 13%	Producción atribuida/Producción total: 16%
Valor de venta atribuida: US\$ 63,739	Valor de venta atribuida: US\$ 174,690	Valor de venta atribuida: US\$ 70,286
Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 340,587	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 604,724	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 317,543
Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 19%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 29%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 22%
Jornales nuevos: 21,678	Jornales nuevos: 19,856	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 22%
Jornales totales: 115,833	Jornales totales: 152,990	Jornales nuevos: 11,893
Jornales nuevos/Jornales totales: 19%	Jornales nuevos/Jornales totales : 13%	Jornales totales: 73,444
Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 65	Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 173	Jornales nuevos/Jornales totales: 16%
Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 346	Valor de Venta total/ cliente asistido: US\$ 598	Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 103
		Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 468

**2.3 TECHNOSERVE****a) Nombre del Proyecto**

Generación de ingresos y empleo para pequeños productores de café a fin de mejorar su seguridad alimentaria.

**b) Zonas de Intervención**

Pacayzapa en Lamas y Zapatero en Moyobamba, ambos en el departamento de San Martín.

**c) Años de operación**

Setiembre 1997 a setiembre 2002. La empresa Lamas Coffee S. A. se constituyó el 26 de junio del 2001.

**d) Clientes Reportados****Cuadro N° 2.3.1 Clientes**

1998	1999	2000	2001	2002
123	461	278	202	188

**e) Objetivo general**

Mejorar la seguridad alimentaria de las familias de pequeños productores de café, mediante la generación de ingresos y empleo.

**f) Objetivo específico**

Contribuir al desarrollo del potencial cafetalero, desde el mejoramiento de la base productiva y sustentada en la introducción de cambios tecnológicos con el uso racional de los recursos e insumos naturales.

**g) Enfoque y modelo de intervención**

TechnoServe plantea incorporar una visión empresarial en el tratamiento o búsqueda de soluciones para la pobreza rural, reconociendo que la base de los procesos de desarrollo son los valores humanos y el respeto a la naturaleza. Bajo ese marco propone:

Intervenir en áreas rurales pobres creando, desarrollando o mejorando empresas que generen ingresos, oportunidades y crecimiento económico para sus familias, sus comunidades y el país.

Brindar asistencia técnica en producción y gestión empresarial con el fin de mejorar los ingresos de la población rural. Esta asistencia incluye estudios de mercado, desarrollo de planes de negocio, enlaces con compradores, mejoramiento de operaciones y apoyo para conseguir financiamiento.

De manera específica, planteó las siguientes estrategias:

Incrementar la producción y productividad del café, a través de la implementación de un sistema de manejo tecnológico adecuado y validado para café orgánico, considerando factores internos del cultivo y factores externos del medio, y según las especificaciones de la agencia certificadora.

Conservar la calidad del café grano proveniente de una plantación manejada adecuadamente, a través de actividades puntuales como la cosecha selectiva, y beneficio (despulpado, fermentado, lavado y secado) adecuado, utilizando para este último, equipos mínimos indispensables para su desarrollo.

Desarrollar de manera sostenible la caficultora orgánica a través de la diversificación del cultivo de café y la implementación de un programa adecuado de manejo ecológico del cultivo, del suelo y de las plagas.

Promover y fortalecer la capacidad de gestión de líderes (promotores), profesionales y técnicos, orientando su participación a la constitución y conducción de una empresa (Lamas Coffee SA).

Constitución de la empresa Lamas Coffee SA, que asuma el rol de brindar asistencia técnica a los productores locales y el de articulación comercial, asumiendo las funciones de acopio, procesamiento y comercialización de cafés especiales de los productores locales, en especial de los socios productores.

La estrategia comercial de la empresa Lamas Coffee S.A. está basada en las siguientes actividades: desarrollo de nuevos productos y servicios, búsqueda de nichos de mercado con mejores precios, obtención de calidades y volúmenes negociables, distribución oportuna, comercialización a precios competitivos, promoción y participación en ferias especializadas, integración institucional, estableciendo enlaces entre las diferentes entidades privadas y estatales involucradas en la actividad cafetalera.

Apoyo financiero con la constitución de un fondo de garantía que sustentase una línea de crédito a favor de la empresa Lamas Coffee, para gastos operativos y créditos otorgados a los agricultores con cargo a la comercialización de café.

Desarrollar una metodología de extensión basada en demostraciones grupales (faenas, días de campo, demostración de métodos) y fundamentalmente en visitas individuales mensuales a la chacra del agricultor de parte del ingeniero extensionista. Promover la constitución de asociaciones en las zonas de intervención.

La empresa Lamas Coffee debería ejecutar un plan de desarrollo comunitario, guiado por metodologías participativas de planificación y gestión, compuesto por propuestas tecnológicas productivas con las que a su vez se satisfacen necesidades sentidas por la comunidad y se construye un ambiente sano. Potenciar asimismo, y fortalecer las iniciativas de los campesinos para que ellos mismos diagnostiquen su realidad, planifiquen el cambio teniendo en cuenta el pasado, negocien los apoyos necesarios para realizar el plan, ejecuten acciones, y evalúen y controlen los resultados de sus acciones.

#### **h) Líneas de trabajo**

- Asistencia técnica en producción.
- Asistencia técnica para el fortalecimiento empresarial y comercial.

- Asesoramiento técnico a productores asociados a la empresa Lamas Coffee S. A. en la producción de café orgánico.

#### **i) Presupuesto Ejecutado**

US\$ 1'565,977 dólares

#### **j) Resultados**

La capacitación a los agricultores se orientó en una primera etapa 1998-99, a la promoción del café convencional y al frijol de palo, y a la identificación de agricultores líderes, para su participación en la empresa.

Luego de la evaluación de resultados de este período, en el que se fracasó en la promoción del fréjol de palo por bajos precios y/o falta de mercado, y se evidenció la no viabilidad del plan de negocios original por los bajos precios del café, se decidió modificar el mencionado plan y hacer una conversión de café convencional a orgánico, cambiando el contenido del paquete tecnológico (a partir del 2000). Los estudios sirvieron para ubicar la zona de trabajo en la provincia de Lamas, distritos de Pacayzapa y Zapatero del departamento de San Martín.

En junio del 2001 se constituye la empresa Lamas Coffee S.A. Se cierra la oficina de TechnoServe en Tarapoto, su personal pasa a trabajar en la empresa, con la cual el operador suscribe un convenio marco, y le transfiere los fondos (contrato con USAID) para que por encargo continúe brindando asistencia técnica a los agricultores participantes en el Programa. En setiembre del 2002 culminó el contrato con USAID.

De los 250 agricultores que forman parte del proyecto, cuando se conforma la empresa 56 de ellos compran acciones (cada acción S/. 100); a fines del año pasado aumentan 9 accionistas, llegando a 65 accionistas en la actualidad. El directorio estaba conformado por 5 miembros, dos de ellos representantes de los agricultores y 3 representantes de TechnoServe, mientras se mantuvo el fondo de garantía. En febrero del 2003 retiraron el fondo y la totalidad de los miembros son los agricultores líderes (accionistas directores).

#### **Asistencia técnica (Transferencia)**

En total se formaron 11 grupos o asociaciones de productores en la zona de intervención de TechnoServe. Mientras tuvieron financiamiento del operador contaban con 5 ingenieros extensionistas y 11 promotores, quienes recibían un pago por el trabajo de visitar y capacitar a agricultores vecinos, y en época de cosecha, por velar que ésta sea homogénea y llegue bien a los puntos de acopio de Pacayzapa y Zapatero. La cobertura aproximada en esa época era de 40 agricultores por extensionista con el apoyo de los citados promotores. Se elaboraban también folletos técnicos que eran repartidos a los agricultores donde se indicaban las actividades de postcosecha que deberían seguir y otros aspectos de la agricultura orgánica. A partir de setiembre del 2002, sólo quedó un ingeniero extensionista y los 11 promotores, estos últimos ya sin recibir ningún pago.

Se ha levantado una línea base muy detallada, a nivel de cada agricultor, que registra entre otros datos, los cultivos y crianzas que desarrolla, tamaño de la chacra, ingresos obtenidos, destino de sus ingresos, cuántos hijos tienen, estado civil, si tienen título de propiedad, etc. La Programación de actividades de asistencia técnica, según refieren los ingenieros extensionistas entrevistados era exigente y riguroso, para poder cumplir con los requisitos de los inspectores de la empresa certificadora de café orgánico.

Se comenzó a trabajar con 250 agricultores, y luego del proceso de conversión, pasaron la certificación para café orgánico sólo 107 productores y 66 quedaron en transición. Paralelamente se sacó el certificado a 15 agricultores del Smithsonian Birth Friendly, para cafés bajo sombra y amigables a las aves. El contenido de la asistencia técnica se refiere a las exigencias propias de la agricultura orgánica que se promueve, y del cultivo de café en particular: manejo ecológico del suelo, de la plantación y de plagas. Se busca un manejo integralmente ecológico de toda la chacra, y la diversificación. No se menciona el término "paquete tecnológico", sino más bien actividades que se promueven, pues cada chacra y parcela tiene sus propias características, y en función a estas características se desarrollan las actividades. Por ello requiere de una atención más personalizada y un equipo técnico muy bien preparado.

#### Asistencia técnica en producción (Producción de café y café orgánico)

El área en producción se incrementó en el período de ejecución del proyecto de 149 ha a 575 ha, básicamente por el ingreso de nuevos socios. El área promedio por cliente al inicio del proyecto fue de 1.6 ha y al finalizar aumentó a 2.5 ha.

Como resultado de la propuesta técnica de TechnoServe, la productividad del cafetal se ha incrementado a 18.54 qq/ha, cuando inició sus operaciones la zona tenía un rendimiento de 8 qq/ha. Cabe mencionar que el universo de clientes ha sido pequeño y la cobertura de técnicos alta, especialmente al principio del Proyecto. El 100% de los agricultores califican a sus plantaciones como buenas.

#### **Cuadro N° 2.3.2 Producción y productividad**

<b>Pacayzapa:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área (281.25 ha)</li> <li>• Producción (5,125 qq)</li> <li>• Rendimiento (18.22 qq/ha)</li> </ul>	<b>Zapatero:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Área (287.27 ha)</li> <li>• Producción (8,104 qq)</li> <li>• Rendimiento (28.21 qq/ha)</li> </ul>
Promedio del rendimiento de las dos zonas : 23.28 qq/ha	

Debido a la caída del precio internacional del café y en procura de mejores precios, se reemplaza el café convencional por café orgánico y especial, para tal fin han desarrollado una propuesta técnica integral para el componente de producción y productividad y sus sistemas de control y seguimiento de acuerdo a los requisitos internacionales establecidos para este tipo de producción. Actualmente 107 agricultores tienen sus chacras orgánicas

certificadas por las siguientes empresas: OCIA, NATURALAND, Smithsonian Migratory Bird Center (Bird Friendly).

En promedio los socios de Lamas Coffee han implementado el 74% de la propuesta técnica orgánica, logro que se califica como alto debido al poco tiempo de operación de la empresa, sin embargo algunos componentes de esta propuesta han sido implementadas en el 100% como el control manual de malezas y el manejo de la sombra. La práctica agronómica menos implementada es el establecimiento de curvas a nivel debido al bajo establecimiento de plantaciones nuevas.

Como efecto del proyecto los agricultores reportan un incremento en el costo, situación que puede explicarse por ser agricultores orgánicos a quienes se le exige una serie de labores que no realiza el agricultor convencional, por lo tanto éste espera un mejor precio por su producto.

El 93% de los agricultores tratan los subproductos, la pulpa se transforma en abono y las aguas mieles son enviadas a fosas, correspondiendo con estas prácticas a la exigencia del sistema de producción orgánica.

Existen 188 agricultores con un buen conocimiento y práctica en la producción de café orgánico, manejo de sombra, podas selectivas, elaboración de compost en sus chacras, para ello se han instalado 81 cajones fermentadores, 168 tanques de sedimentación para tratar el agua utilizada en el procesamiento de café, y 63 plataformas de secado que evitan que el café tome contacto con el suelo y adquiera malos sabores y olores.

#### Asistencia técnica productiva (Mejora de la calidad)

El promedio de implementación de los diferentes componentes de la propuesta para la mejora de la calidad se determinó en 86%, la cual se considera insuficiente para el tipo de producto de alta calidad que comercializa la empresa Lamas Coffee. Los agricultores informan de la insuficiencia de equipos básicos como despulpadoras, cajones para la fermentación y lavado del café y equipos de secado.

De los clientes de TechnoServe (Lamas Coffee) encuestados, el 73% manifiestan tener capacidad de secado suficiente para su producción. A este respecto los técnicos de dicha empresa expresaron que durante la campaña pasada se rechazó la compra de varias partidas de café por mala calidad, originada en un secado deficiente. Los clientes del proyecto que no aplican adecuadamente el secado explican que por falta de dinero no se dotan de la infraestructura adecuada y también por el exceso de lluvias.

#### Asistencia técnica productiva (Diversificación Productiva)

La diversificación productiva ha sido incorporada por TechnoServe y transferida a sus clientes, quienes la aplican en un 98% esta propuesta considera la siembra de árboles frutales, agroforestería, cultivos asociados y crianzas, no incluye el establecimiento de macizos forestales.

### Asistencia técnica para el fortalecimiento empresarial y comercial (Comercialización)

En el año 2002 la comercialización estuvo a cargo de la empresa Lamas Coffee S.A. que comercializó 4,681 qq equivalente al 43% de la producción total de los 188 agricultores del área de trabajo de la empresa, el precio pagado al agricultor fue 14% más que el precio de plaza. La calidad del café de la empresa es reconocida en el mercado, en base a ello la empresa exportó directamente 3 contenedores, el resto lo hizo a través de exportadores locales.

### Asistencia técnica para el fortalecimiento empresarial y comercial (Crédito)

TechnoServe, a través de la empresa ha dado adelantos de pre cosecha en el año 2002 a 53 de sus agricultores asistidos y socios, por un monto de S/. 101,387. La morosidad registrada fue de 24%.

El operador, al culminar el proyecto constituyó un fondo de garantía que sustentase una línea de crédito a favor de la empresa Lamas Coffee, para gastos operativos, y créditos otorgados a los agricultores con cargo a la comercialización de café. Éste fue utilizado por la empresa el año 2002.

### Asistencia técnica para el fortalecimiento empresarial y comercial (Organización)

Como parte del modelo de intervención se promovió la creación de la Empresa Lamas Coffee S.A., de propiedad de los productores beneficiarios, orientada a ser rentable y posicionarse en la comercialización de café; cuenta con infraestructura y equipamiento para secado y almacenamiento. La empresa, asumió el servicio de asistencia técnica a los clientes del proyecto y la comercialización de café, ha exportado 9.26 contenedores de café orgánico, y tiene buena imagen ante el sistema bancario.

A la fecha la empresa enfrenta algunos problemas que están afectando su normal funcionamiento, como son la falta de liquidez para financiar los gastos operativos y afrontar la comercialización de café en la campaña 2003, en la cual habían programado la exportación de 18 contenedores; los servicios de asistencia técnica se han restringido o prácticamente desaparecido, desde octubre los promotores han limitado su trabajo en estos servicios, y actualmente, que empieza la cosecha, no están participando en las funciones que habitualmente realizaban; los precios del café orgánico han bajado (se ha saturado el mercado); personal técnico capacitado por TechnoServe ya no trabaja en Lamas Coffee; posiblemente se afecte el crecimiento de los agricultores participantes en el proyecto, que en este año deberían llegar a 300 y; la empresa formada, Lamas Coffee, no tiene capital de trabajo, tiene un pasivo de US\$50,000 ya que sus activos están hipotecados a favor de TechnoServe; la empresa Lamas Coffee tiene deudas con la SUNAT y, finalmente, han encauzado toda su producción hacia el café orgánico, mercado que se encuentra actualmente saturado.

**k) Resultados globales**

La percepción que tienen los clientes en relación a los efectos del proyecto, son positivas, el 78% de los clientes manifiesta que su producción aumentó, el 86% expresa que la calidad igualmente mejoró. En relación al costo el 56% de los clientes dice que éste se incrementó, ello puede explicarse por ser agricultores de café orgánico que tiene una serie de labores que no realiza el agricultor convencional. La expectativa generada en los agricultores cafetaleros es el de tener un mejor precio.

En el Cuadro N° 2.3.3 se exponen los resultados anuales estimados como efecto directo del modelo aplicado por TechnoServe.

**Cuadro N° 2.3.3 Resultados globales de TechnoServe**

1998	1999	2000	2001	2002
Producción atribuida: 188 qq	Producción atribuida: 1,197 qq	Producción atribuida: 2,912qq	Producción atribuida: 5,797qq	Producción atribuida: 6,071 qq
Producción de clientes asistidos: 1,261 qq	Producción de clientes asistidos: 2,205 qq	Producción de clientes asistidos: 5,856 qq	Producción de clientes asistidos: 10,385 qq	Producción de clientes asistidos: 10,671 qq
Producción atribuida/Producción total: 15%	Producción atribuida/Producción total: 54%	Producción atribuida/Producción total: 50%	Producción atribuida/Producción total: 56%	Producción atribuida/Producción total : 57%
Valor de venta atribuida: US\$ 13,711	Valor de venta atribuida: US\$ 72,269	Valor de venta atribuida: US\$ 156,294	Valor de venta atribuida: US\$ 244,612	Valor de venta atribuida: US\$ 153,114
Valor de venta de clientes asistidos: US\$92,062	Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 133,127	Valor de venta de clientes asistidos: US\$307,068	Valor de venta de clientes asistidos: US\$433,454	Valor de venta de clientes asistidos: US\$312,962
Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 15%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 54%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 51%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 56%	Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 49%
Jornales nuevos: 1,502	Jornales nuevos: 8,738	Jornales nuevos: 21,255	Jornales nuevos: 42,321	Jornales nuevos: 44,319
Jornales totales: 10,084	Jornales totales: 16,097	Jornales totales: 42,752	Jornales totales: 75,811	Jornales totales: 77,898
Jornales nuevos/Jornales totales: 15%	Jornales nuevos/Jornales totales: 54%	Jornales nuevos/Jornales totales: 50%	Jornales nuevos/Jornales totales: 56%	Jornales nuevos/Jornales totales: 57%
Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 124	Valor Venta atribuida/ cliente asistido: US\$ 174	Valor Venta atribuida/ cliente asistido: US\$ 625	Valor Venta atribuida/ cliente asistido: US\$ 1,301	Valor Venta atribuida/ cliente asistido: US\$ 814
Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 832	Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 321	Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 1,227	Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 2,306	Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 1,665

## 2.4 CARITAS

### a) Nombre del Proyecto

Programa de Oportunidades para el Desarrollo Económico Regional que Reduce la Exclusión Social - PODERES.

### b) Zonas de intervención

Tarapoto : El Dorado, Lamas y San Martín.

Moyobamba : Moyobamba, Rioja y Lamas.

### c) Periodo de ejecución

7 años: octubre 2001 a setiembre 2008

### d) Años de operación

Inicio formal : desde octubre 2001.

Inicio de ejecución de operación : desde enero 2002.

### e) Objetivo general

Mejorar la seguridad alimentaria, mediante la reducción de la exclusión económica y social de las familias pobres, aumentando sus oportunidades económicas y sociales dentro de la estrategia del corredor económico Tarapoto - Moyobamba.

### f) Objetivos específicos

- Mejorar el estado de salud y nutrición de grupos vulnerables de niños y mujeres de las comunidades.
- Incrementar los ingresos de las familias pobres que ofrecen sus productos y servicios seleccionados en el corredor económico Tarapoto - Moyobamba.

### g) Componente del Programa de PODERES

Para alcanzar sus objetivos, el Programa PODERES se estructura en tres componentes:

- Salud y nutrición.
- Producción y desarrollo de mercados.
- Microcréditos.

### h) Ejes transversales

- Equidad, género, derechos humanos y medio ambiente.
- Institucionalidad comunal y organizacional.
- Promoción de alianzas público-privadas.

A continuación se hace referencia al componente Producción y Desarrollo de Mercados, referido al producto café.

### **i) Componente, producción y desarrollo de mercados**

#### Clientes

Tarapoto : 175 beneficiarios productores de café.  
Moyobamba : 254 beneficiarios productores de café en el año 2002.

#### Criterios de selección de los clientes

- Pequeños productores ubicados en zonas de inseguridad alimentaria.
- Área dedicada al cultivo menor de 3 hectáreas.
- Ser miembro de una organización de productores o con intención de asociarse.
- Con cultivo de café en zonas ubicadas a más de 800 m.snm.
- Disposición a producir café de tipos especiales, con tendencia a orgánico.
- Disponibilidad para la capacitación y adopción de nuevas tecnologías.
- Potencialidad de acceso al micro crédito.

#### Objetivo

Incrementar los ingresos de las familias pobres que ofrecen sus productos y servicios seleccionados en el corredor económico (Tarapoto y Moyobamba).

### **j) Resultados intermedios**

- Los pequeños productores de café han mejorado su articulación con el mercado.
- Los pequeños productores utilizan tecnologías mejoradas e infraestructura productiva que hace más rentable su actividad.
- Se logra mejor manejo y conservación de los recursos naturales en las microcuencas de las zonas más pobres de intervención.
- Productores líderes conocen y practican derechos responsabilidades, resuelven sus conflictos y participan organizadamente en la formulación y manejo de los planes de desarrollo local.

#### Estos cuatro resultados se asocian a cuatro subcomponentes

- Articulación con el mercado.
- Tecnología e infraestructura
- Manejo y conservación de recursos naturales
- Participación ciudadana

## **k) Estrategias**

El incremento de los ingresos de las familias se sustenta en el desarrollo de un producto seleccionado (ancla), como el café, que se articula al mercado sólo en forma más ventajosa y mediante el ofrecimiento de un producto de mejor calidad y un mayor volumen de ventas.

Entre las estrategias establecidas están:

### Articulación con el mercado

- Desarrollar alianzas estratégicas entre empresas y productores.
- Proveer información de mercados: demanda, oferta y precios.
- Incursionar en el mercado local y nacional.
- Brindar asistencia organizacional y técnica a los productores.
- Elaborar planes de negocios.
- Usar tecnología mejorada y desarrollar infraestructura para mejorar la productividad y rentabilidad del producto.
- Brindar asistencia técnica y entrenamiento, mediante parcelas demostrativas, boletines y pasantías, por medio de las cuales se difunde un paquete agro-ecológico.
- Desarrollar infraestructura productiva, mediante la identificación de fuentes de inversión pública y privada.

### Manejo y conservación de recursos naturales en micro cuencas

- Identificar Zonas prioritarias.
- Coordinar con instituciones.
- Brindar alimentos por trabajo.

### Organización de productores y derechos ciudadanos

- Entrenar en gestión y liderazgo.
- Planificación estratégica para el desarrollo local.

## **l) Presupuesto Ejecutado Estimado para el año 2002**

Tarapoto : US\$ 26,624 (estimado, no incluye administración y apoyo a la gestión en comercialización de Lima)

Moyabamba : US\$ 26,614 (estimado, no incluye administración y apoyo a la gestión en comercialización de Lima)

## **m) Resultados**

### Articulación con el mercado (Comercialización y Crédito)

CARITAS comercializa el café hacia el mercado externo a través de empresas exportadoras como: PROMATUR, Romero Trading, PERUSA, VOLCAFE y Cooperativa Oro

Verde de Lamas, con las que ha establecido alianzas. También, destina parte de la producción al mercado local, vendiendo café orgánico tostado y molido.

El año 2002, en Moyobamba se comercializó bajo ventas concertadas 1,409 qq, que corresponden al 16% de la producción obtenida. El agricultor recibió un precio de S/. 1.66/Kg, mayor que el de la plaza en 11%.

En Tarapoto, el mismo año se comercializaron 2,998 qq, equivalentes al 90% de la producción estimada de los agricultores asistidos. El precio obtenido para el productor fue de S/. 2.37/Kg, mayor al de la plaza en 9%.

El 42% de los agricultores clientes de CARITAS, tanto de Moyobamba como de Tarapoto, manifiestan haber sido beneficiados con créditos en efectivo de esta institución, que cubren en promedio un 11% de sus gastos de campaña.

En el año 2002, CARITAS dio créditos de precosecha a los agricultores de Moyobamba y Tarapoto por un monto de S/. 136,750 nuevos soles; los beneficiarios de éstos créditos fueron 122 agricultores. De este financiamiento se recuperaron S/. 73,165.36, quedando pendiente de pago para el presente año S/. 63,584.64, que representa una tasa de morosidad de 46.5%.

#### Tecnología e infraestructura (Extensión)

CARITAS basó su sistema de trabajo y extensión para el presente Programa, en los "Grupos Solidarios", organización conformada previamente con la finalidad de otorgarles crédito.

El Programa capacita fundamentalmente a líderes de cada Grupo Solidario, identificados y seleccionados, brindándoles cursos talleres en temas productivos, de calidad, de comercialización y de fortalecimiento institucional, que se dictan normalmente en las ciudades o centros poblados más importantes hacia donde ellos se movilizan, con apoyo de la institución.

Cada líder que es capacitado adquiere el compromiso de irradiar todo lo que aprende. Para ello organiza reuniones en su comunidad. En el primer trimestre del año 2002, esta era la manera como se difundía la capacitación para todos los miembros de los Grupos Solidarios. A partir del segundo trimestre, por reclamos y solicitudes de los agricultores, las réplicas se hacen con presencia del ingeniero extensionista.

En las visitas de campo se observa una participación débil del equipo de trabajo, debido al poco personal técnico (un profesional y un asistente en cada región).

#### Tecnología e infraestructura (Producción)

El Operador tiene una propuesta técnica para la mejora de la producción y productividad de café, pero no imparte capacitación ni asistencia técnica de manera directa, sino convoca a otras instituciones especializadas, como INIA, SENASA, Tierra Nueva,

Instituto de Cultivos Tropicales, con las que suscribe convenios de cooperación, para que las efectúen.

En promedio, los agricultores de Tarapoto tienen 1.39 hectáreas con un rendimiento de 13.5 qq; los de Moyobamba poseen 2.13 ha con un rendimiento de 16qq. Las productividades alcanzadas corresponden a una tecnología tradicional mejorada. El 80.8%

de los agricultores asistidos por CARITAS Tarapoto y el 94.8% de los agricultores de Moyobamba, califican sus plantaciones como buenas y regulares.

A continuación se resumen las principales variables referidas a producción de café en los territorios de atención:

**Cuadro N° 2.4.1 Producción y productividad**

<b>Tarapoto:</b>	<b>Moyabamba:</b>
• Área total : 243.75 ha	• Area total : 541.75 ha
• Producción : 3,291 qq	• Producción : 8,695 qq
• Rendimiento : 13.5 qq/ha	• Rendimiento : 16 qq/ha
• Área por agricultor : 1.39 ha	• Área por agricultor : 2.13 ha

#### Tecnología e infraestructura (Mejora de la Calidad)

La propuesta de mejora de la calidad, que comprende realizar adecuadamente los procesos de cosecha selectiva, despulpado, fermentación y lavado, secado y almacenamiento, es fundamental para promover el acceso al mercado con un producto de alta calidad.

Los productores de CARITAS presentan diferentes niveles de implementación de la propuesta de mejora de la calidad. En Tarapoto el 97% de clientes aplica estas prácticas, mientras que en Moyobamba esta proporción es del 59%. Una de las principales razones para la limitada aplicación en Moyobamba es la condición de pobreza del productor, que restringe las posibilidades de adquirir y reparar equipos mínimos indispensables para el procesamiento; solo el 37% de los productores manifiesta tener infraestructura para secar café.

Siendo todavía bajos los niveles de aplicación de la propuesta de calidad, los agricultores aprecian que la calidad de su café ha mejorado; en Moyobamba lo reconoce el 95% y en Tarapoto el 73%.

#### Manejo y conservación de recursos naturales (Diversificación productiva)

CARITAS promueve la instalación de viveros, agroforestería y biohuertos, bajo la modalidad de alimentos por trabajo. En ése sentido el 100% de sus clientes aplica los conocimientos impartidos en agroforestería. En relación con el manejo de residuos, alrededor del 50% reconoce aplicar prácticas de manejo de residuos sólidos y líquidos del

beneficiado del café; la pulpa se transforma en abono orgánico y las aguas mieles son enviadas a fosas. Desde el punto de vista ambiental esta acción es altamente positiva, en primer lugar se disminuye la contaminación del frágil ecosistema de las zonas cafetaleras, y en segundo lugar se reutiliza un sub producto de la actividad.

#### Participación ciudadana (Fortalecimiento Institucional)

Las organizaciones de productores de base como los Grupos Solidarios y las de segundo grado han sido escasamente apoyadas para fortalecerlos organizacionalmente, no se han capacitado a los líderes en gestión y manejo de organizaciones. Cabe resaltar que los productores no identifican, dados los bajos precios del café, la importancia de organizarse.

#### **n) Resultados globales**

La percepción de los agricultores atendidos es que como efecto del Programa, la calidad del café mejoró, en el caso de Tarapoto lo manifiesta el 73% y en el caso de Moyobamba el 95%. En relación a un mejor precio logrado, el 73% de los clientes de Tarapoto opina que obtuvo mejores precios, y los de Moyobamba el 50% lo reconoce.

En el periodo de ejecución del Programa, se aprecia como efecto directo del incremento de la productividad y de las ventas concertadas los siguientes resultados globales:

**Cuadro N° 2.4.2 Resultados globales**

<b>TARAPOTO - 2002</b>	<b>MOYOBAMBA - 2002</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción atribuida : 171 qq</li> <li>• Producción de clientes asistidos : 2,303 qq</li> <li>• Producción atribuida/Prod. total: 7%</li> <li>• Valor de venta atribuida : US\$ 13,472</li> <li>• Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 62,797</li> <li>• Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 21%</li> <li>• Jornales nuevos : 1,246</li> <li>• Jornales totales : 16,815</li> <li>• Jornales nuevos/Jornales totales : 7%</li> <li>• Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 77</li> <li>• Valor de Venta total/ cliente asistido: US\$ 350</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción atribuida : 460 qq</li> <li>• Producción de clientes asistidos : 7,368 qq</li> <li>• Producción atribuida/Prod. total: 6%</li> <li>• Valor de venta atribuida : US\$ 20,102</li> <li>• Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 209,529</li> <li>• Valor Venta atribuida/Valor Venta total : 10%</li> <li>• Jornales nuevos : 3,362</li> <li>• Jornales totales : 53,785</li> <li>• Jornales nuevos/Jornales totales : 6%</li> <li>• Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 93</li> <li>• Valor de Venta total/ cliente asistido: US\$ 970</li> </ul>

## 2.5 PRA

### a) Nombre del Proyecto

Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza - PRA (Chemonics Internacional Inc.)

### b) Zonas de intervención

Corredor Jaén

Provincias de Bagua, y Utcubamba, en el departamento de Amazonas

### c) Años de operación

El proyecto PRA se inició en setiembre del año 2000. Con la cooperativa se iniciaron las labores de apoyo en enero del 2001.

### d) Clientes

Cooperativa Cafetalera Bagua Grande, con 849 socios cafetaleros en el año 2002.

### e) Objetivo general

Reducción de la pobreza a través de la generación de ingreso y empleo sostenible.

### f) Objetivos específicos

- Facilitar la generación de ingreso y empleo sostenible a través de la operación de Centros de Servicios Económicos en cada Corredor Económico.
- Preparar y difundir propuestas de política concretas para fomentar un ambiente favorable para las inversiones privadas y el crecimiento económico.
- Maximizar el impacto de políticas económicas y sociales promoviendo la inversión pública en infraestructura y capital humano, así como en el gasto social, en los corredores económicos.

### g) Enfoque y modelo de intervención

El PRA promueve la concertación de negocios rentables e inversión entre los distintos actores que desarrollan actividades económicas en "corredores económicos" pobres con potencial económico, apoyando con servicios no financieros para que generen mayores volúmenes de venta, ingresos y empleo; proporciona además información especializada que motive el ingreso de nuevos inversionistas al corredor. El PRA inicia su acción con el análisis del mercado y desde ahí pretende articular diversas actividades de asistencia técnica que permitan a la producción local satisfacer a una demanda identificada.

Los Corredores Económicos son unidades geográficas definidas por flujos comerciales entre áreas rurales y ciudades intermedias, con su propia lógica natural de integración regional.

En corredores económicos previamente definidos, se realizan diagnósticos para identificar la vocación del área, proyectándose una visión global de la zona por cinco años. Sobre esta base se estructura la misión del Proyecto en ése ámbito. Posteriormente se efectúan diagnósticos para identificar productos competitivos a nivel regional, inter regionales e internacionales y, su capacidad de penetrar y posicionarse en segmentos y nichos específicos de mercado, tanto en el país como en el extranjero. En función de lo hallado, el Programa apoya a los productores con asesoramiento específico en aspectos de tecnología, gestión y comercialización. Trabaja con grupos organizados, empresas asociativas y empresas.

#### **h) Presupuesto ejecutado**

**Cuadro N° 2.5.1 Presupuesto ejecutado estimado**

<b>Presupuesto ejecutado estimado (US\$)</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>
Total regional sin administración de Lima	80,713	108,121
Total regional con administración de Lima	104,766	140,340

El presupuesto ejecutado ha sido estimado considerando que corresponde al 60% del gasto anual del centro de servicios.

#### **i) Resultados**

El PRA mediante convenio de apoyo comercial y gestión de créditos con la Cooperativa Cafetalera Bagua Grande Ltda., viene trabajando desde el año 2001.

#### **j) Comercialización y acceso al crédito**

En el aspecto comercial, el PRA articuló la venta del café al exterior para la Cooperativa Bagua Grande Ltda., a través de la empresa exportadora Prodelsur SAC, que pertenece a la multinacional suiza Volcafé, la segunda mas grande del hemisferio. Con ésta, en el último año se logró la venta directa de 10 contenedores a la firma Goullecke Rothfos.

En el año 2001, el volumen vendido mediante la intervención del PRA fue de 2,343.75 qq de 55.2 kg; el "incremento" concertado para el productor por la calidad de su café fue de 12.05%, con respecto del precio de la plaza. En el año 2002, participó en la venta de 4,687.50 qq de 55.2 kg; el "incremento" concertado para el agricultor por la calidad de su café fue de 82.04% más que el precio de la plaza.

Complementariamente el PRA ha dado el apoyo logístico y técnico para la elaboración de perfiles y proyectos para conseguir financiamiento. La Cooperativa Bagua logró un crédito de \$80,000 dólares americanos de la Caja de Ahorro y Crédito de Piura, Sucursal de

Jaén, para los adelantos de compra al socio al momento que entrega su café. Se le anticipa el 70% del precio de la plaza, el saldo se paga después de ser embarcado su café. Hay que mencionar que a la Cooperativa le falta capital de trabajo propio.

Los volúmenes acopiados por la Cooperativa han sido de 21,024 qq de café en el año 2001 y de 22,027.5 qq en el año 2002. En el último año lo acopiado representa el 81.6% de la producción total de los socios cooperativistas. Una limitante de la Cooperativa es que no cuenta con equipos para el procesamiento del café en su fase seca., y además de ello están distantes del centro de acopio.

**k) Resultados Globales****Cuadro N° 2.5.2 Resultados globales**

2001	2002
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción atribuida : 809 qq</li> <li>• Producción de clientes asistidos: 22,248 qq</li> <li>• Producción atribuida/Producción total: 4%</li> <li>• Valor de venta atribuida : US\$ 46,478</li> <li>• Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 953,970</li> <li>• Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 5%</li> <li>• Jornales nuevos : 6,472</li> <li>• Jornales totales : 196,000</li> <li>• Jornales nuevos/Jornales totales : 7%</li> <li>• Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 78</li> <li>• Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 1,601</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción atribuida: 984 qq</li> <li>• Producción de clientes asistidos: 24,597 qq</li> <li>• Producción atribuida/Producción total: 4%</li> <li>• Valor de venta atribuida: US\$ 156,905</li> <li>• Valor de venta de clientes asistidos: US\$ 918,839</li> <li>• Valor Venta atribuida/Valor Venta total: 17%</li> <li>• Jornales nuevos: 7,871</li> <li>• Jornales totales: 216,000</li> <li>• Jornales nuevos/Jornales totales: 7%</li> <li>• Valor Venta atribuida/cliente asistido: US\$ 205</li> <li>• Valor de Venta total/cliente asistido: US\$ 1,203</li> </ul>

## **CAPITULO 3**

### **ANALISIS Y COMPARACION DE LOS MODELOS DE INTERVENCION**

#### **3.1 ANALISIS Y EVALUACION ENTRE MODELOS DE INTERVENCION**

##### **3.1.1 Transferencia de tecnología y extensión**

Antes de analizar los resultados de los diferentes operadores, debe tenerse en cuenta las diferencias más importantes existentes en estos modelos de intervención. Se trata de proyectos o programas que no solamente tienen diversas características, en cuanto al contenido y metodologías de extensión, sino que se encuentran también en diversas etapas de su ejecución. El modelo ejecutado por Prisma/Prodel, es el más completo en cuanto al contenido y período de ejecución, y el que se ha analizado con mayor detenimiento, por lo que se constituye en el eje de comparación con los demás modelos de intervención.

Otro aspecto es el referido a las líneas de trabajo o componentes de cada Programa, que difieren también en la proporción de cada línea de trabajo en el conjunto. Y esto no es sólo un análisis formal de los componentes existentes, sino en su aplicación. Por ejemplo, Prisma/Prodel ha tenido una mayor intensidad de aplicación del componente Producción y Productividad y Mejora de la Calidad. TechnoServe tiene un peso importante en Fortalecimiento Institucional. CARITAS realiza, indirectamente, un importante apoyo en los aspectos productivos, que no lo registramos expresamente por no estar dentro de una línea de trabajo específica.

Se presentan en conjunto, los resultados de las encuestas a los beneficiarios, sobre las intervenciones de los diferentes modelos. Los comentarios realizados se basan, además, en el conocimiento del modelo por las visitas al campo y entrevistas con funcionarios de los operadores, agricultores beneficiarios e información secundaria sobre el modelo implementado.

Para el análisis de estos resultados, que se muestran en los cuadros del presente acápite, es conveniente considerar la mayor o menor similitud en las características básicas de estos modelos, vinculado a la transferencia de tecnología y sistema de extensión, que permiten identificar modelos más comparables que otros. Y también, tener en cuenta el medio donde se desarrolló el modelo (desde positivo hasta hostil). En primera instancia están los Programas de ADEX-PRISMA y CARE; en el siguiente nivel están CARITAS y TechnoServe. El proyecto que no es comparable por tener un contenido distinto del resto es el Proyecto Reducción y Alivio a la Pobreza (PRA), que es más especializado en cuanto a su contenido. En el Cuadro N° 3.1.1, se resumen estas características por niveles de comparación.

#### **a) Personal que brinda los servicios y medios de capacitación utilizados**

Los agricultores ex-beneficiarios de TechnoServe, actualmente accionistas o participantes del Programa Café de la empresa Lamas Coffee S.A., son los que en su totalidad han recibido la visita del ingeniero, que en ese caso han sido individuales, a diferencia de CARITAS (Programa PODERES), que también muestra una cifra alta en la recepción del servicio de parte del ingeniero, pero que brinda una asistencia técnica grupal.

Se observa por otro lado, una mayor dispersión en cuanto al personal que brinda el servicio en CARITAS, CARE y aún de Prisma/Prodel, participando técnicos promotores y agricultores líderes (ver Cuadro N° 3.1.2).

#### Calificación de las personas que brindan el servicio

En promedio, los agricultores participantes de estos Programas han calificado mejor al personal de TechnoServe, seguido de Prisma/Prodel, CARE, y por último CARITAS (ver Cuadro N° 3.1.3). Aún cuando a nivel del Ingeniero extensionista, Prisma/Prodel tiene la cifra más alta. Como se puede apreciar más adelante, el trabajo ha sido más intenso con TechnoServe, entidad que ha tenido la menor cobertura por ingeniero extensionista, aproximadamente 40 agricultores por ingeniero, cuando contaba con todo su personal técnico.

Es bueno notar las diferencias al interior de cada Programa. En el caso de CARE, tienen una mejor calificación la zona del Huallaga Central, seguido del VRAE, y en último lugar el Alto Huallaga. En el caso de CARITAS, se muestran cifras ligeramente más altas en Moyobamba.

**Cuadro N° 3.1.1 Nivel de comparación y características básicas de los modelos de intervención**

Modelo de intervención	Características básicas
<b>Primer Nivel</b>	
Prisma/Prodel - CARE	<p>Prisma/Prodel: Modelo completo. Funcionó en el período 1995-2000, terminó en diciembre del 2002. (8 años) Componentes: Producción y Productividad, Mejoramiento de la Calidad, Comercialización y Acceso al Crédito, y Fortalecimiento Institucional.</p> <p>El ambiente socio-político donde se desarrollo fue positivo.</p> <p>CARE: en los 3 ámbitos analizados, solamente tuvo una duración de 12 a 10 meses. Componentes: Producción y Valor Agregado, Capacitación, Extensión Rural y Fortalecimiento Institucional, Articulación de la Producción a los Mercados, Acceso a Servicios Financieros.</p> <p>Los ambientes socio-político fue positivo en Huallaga Central, regular en Tingo María, hostil en el VRAE.</p>
<b>Segundo nivel</b>	
CARITAS - TechnoServe (CARITAS: Programa de Oportunidades para el Desarrollo Económico Regional que Reduzca la Exclusión Social: PODERES)	<p>CARITAS: el Programa de Café, dentro del Programa PODERES, que incluye cultivo de arroz y turismo. Componentes: Organización y Gestión Comercial, Asistencia Técnica y Capacitación en cultivos "ancla", Protección del Medio Ambiente, Participación Ciudadana.</p> <p>Ambiente socio político donde se desarrolla es positivo.</p> <p>En producción y productividad brindan orientaciones generales y gestionan capacitación a los agricultores a entidades especializadas como INIA, SENASA, ONG's establecidas en la zona. Buscan ampliar más agricultores beneficiarios.</p> <p>TechnoServe: proyecto funcionó de setiembre 1998 a setiembre 2002, en los 2 últimos años orientados a brindar asistencia técnica para producir café orgánico; servicios personalizados, más visitas individuales, con mayor presencia en el campo. Se creó una empresa Lamas Cofee S.A., donde los productores son dueños del accionariado. Brindó asistencia empresarial.</p> <p>Ambiente político donde se desarrolla es positivo.</p> <p>TechnoServe se retiró en febrero del 2003 y ha quedado la empresa Lamas Cofee.</p>
<b>Tercer nivel</b>	
PRA (Operador: Chemonics - CIPCA- CEDEPAS Procesadora S.A. COEX Perú)	<p>El proyecto PRA se encuentra a la mitad de su período de vigencia. No es comparable con el resto; pero la modalidad de apoyar a las empresas del interior para concertar negocios y conectarse con los mercados nacionales e internacionales, puede tener aportes importantes en los componentes de comercialización y/o articulación al mercado que tienen los otros modelos, y en la propuesta final solicitada.</p> <p>Ambiente socio político donde se desarrolla es positivo.</p>

**Cuadro N° 3.1.2 Persona que brinda el servicio de asistencia técnica, según operador (porcentaje)**

Persona que brinda el servicio	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Ingeniero	100.0	100.0	94.7	97.3	91.0	82.0	66.2	79.7	87.6
Técnico/Promotor	78.0	100.0	60.5	80.2	51.4	34.0	61.0	48.8	39.4
Agricultor Líder	-	34.6	73.7	54.1	31.5	36.0	15.6	27.7	47.7
Promedio	89.0	78.2	76.3	77.2	58.0	50.7	47.6	52.1	58.2

#### Recepción de los medios de capacitación

Como se observe en el Cuadro N° 3.1.4, los medios de capacitación utilizados por TechnoServe presenta la mayor receptividad, dado que la totalidad de los encuestados afirman haber recibido todos los medios que brinda el Proyecto, es decir, llega al 100%, cifra que bajaría a 75% si consideramos las charlas por radio, pero es un medio que no ha aplicado el Proyecto. Luego siguen Prisma/Prodel y CARITAS, con cifras de 71.6% y 60.6%, respectivamente.

Los agricultores beneficiarios del Proyecto desarrollado por CARE, manifiestan una menor receptividad de los medios de capacitación utilizados por este operador, en promedio 57.3%, destacando la zona del VRAE con un promedio de sólo 41.9%, con cifras muy bajas para las charlas por radio y entrega de boletines de sólo 3.9% y 15.6%. En todos los casos la visita del extensionista, los cursos y las charlas directas, son los principales medios de capacitación utilizados por los operadores.

#### Calificación de los medios de capacitación

En el Cuadro N° 3.1.5, se ha registrado la calificación de parte de los agricultores clientes y/o beneficiarios de cada modelo de intervención sobre los medios de capacitación recibidos. La calificación de malo no se considera por ser insignificante. En todo caso la diferencia entre bueno y regular, para llegar al 100% lo constituye este calificativo.

Nuevamente, el modelo aplicado por TechnoServe es el que tiene una mejor calificación, y en segundo lugar Prisma/Prodel. Luego sigue CARE y CARITAS; en el caso de este último operador, en Tarapoto, sin contar el caso del extensionista, los medios han sido calificados como regulares, por la totalidad de los entrevistados.

Cuadro N° 3.1.3 Calificación de las personas que brindan asistencia técnica, según operador (porcentaje)

Persona	TechnoServe		CARITAS						CARE								Prisma/Prodel	
			Tarapoto		Moyobamba		Promedio		Huallaga Central		Alto Huallaga		VRAE		Promedio			
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R
Ingeniero	70.0	30.0	69.2	30.8	50.0	50.0	59.6	40.4	62.4	36.6	53.7	41.5	60.8	37.3	59.0	38.5	72.7	27.1
Técnico/Promotor	78.0	22.0	-	-	66.7	33.3	33.3	16.6	64.9	35.1	47.1	52.9	44.7	55.3	52.2	47.8	55.3	44.7
Agricultor Líder	-	-	26.9	7.7	43.2	32.4	35.1	20.1	54.3	45.7	55.6	44.4	58.3	41.7	56.1	43.9	47.8	32.2
Promedio	74.0	26.0	48.0	12.8	53.3	38.6	42.7	25.7	60.5	39.1	52.1	46.3	54.6	44.8	55.8	43.4	63.6	36.3

B = Bueno; R = Regular

**Cuadro N° 3.1.4 Recepción de los medios de capacitación, según operador (porcentaje)**

Medios de capacitación	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Visitas del Extensionista	100.0	100.0	100.0	100.0	93.7	94.0	80.5	89.4	92.6
Cursos y Charlas Directas	100.0	50.0	100.0	75.0	94.6	94.0	67.5	85.4	88.3
Charlas por Radio	---	50.0	0.0**	25.0	15.3	28.0	3.9	15.7	43.6
Entrega de Boletines	100.0	25.0	60.0	42.5	50.5	50.0	15.6	38.7	62.0
Promedio	100.0*	56.2	65.0	60.6	63.5	66.5	41.9	57.3	71.6

(\*) TechnoServe no tiene programa de radio

(\*\*) La radio contratada por CARITAS-Moyobamba es de poco alcance

**b) Resultados sobre recepción, calificación y aplicación de las propuestas por los beneficiarios directos de los modelos de intervención**

Recepción de las propuestas en cada modelo de intervención

La recepción de los diferentes propuestas de cada modelo, por componentes se puede apreciar en el Cuadro N° 3.1.6. Se observa, en todos los modelos analizados, una mayor recepción de los componentes producción y productividad, y mejoramiento de la calidad, seguido de la diversificación productiva. Disminuye la recepción de los componentes de comercialización y acceso al crédito.

En fortalecimiento institucional se observan cifras intermedias, no tan bajas como comercialización y acceso al crédito; destacando el modelo de TechnoServe, que es el componente que alcanza la cifra más alta de recepción, reflejando la característica más importante de su modelo, la creación de la empresa Lamas Coffee.

Cuadro N° 3.1.5 Calificación de los medios de capacitación, según operador (porcentaje)

Medios de capacitación	TechnoServe		CARITAS						CARE						Prisma/Prodel			
			Tarapoto		Moyobamba		Promedio		Huallaga Central		Alto Huallaga		VRAE				Promedio	
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R		
Visitas del Extensionista	70.0	30.0	75.0	25.0	-	100.0	37.5	62.5	66.3	32.7	57.4	40.4	45.2	53.2	56.3	42.1	70.5	28.9
Cursos y Charlas directas	77.0	23.0	-	100.0	40.0	60.0	20.0	80.0	71.4	26.7	66.0	34	51.9	48.1	63.1	36.3	72.6	27.1
Charlas por radio	-	-	-	100.0	-	-	-	50.0	64.7	35.3	78.6	21.4	33.3	66.7	58.9	41.1	72.9	25.7
Entrega de Boletines	94.0	6.0	-	100.0	66.7	33.3	33.3	66.6	78.2	21.8	84.0	16.0	75.0	16.7	79.1	18.2	68.2	31.6
Promedio	80.3	19.7	75.0	81.2	53.3	64.4	64.1	72.8	70.1	29.1	71.5	27.9	51.3	46.2	64.3	34.4	71.1	28.3

B = Bueno ; R = Regular

**Cuadro N° 3.1.6 Recepción de las propuestas del modelo de extensión, según operador (porcentaje)**

Propuestas	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Producción y Productividad	84.0	-	-	-	81.0	70.0	69.3	73.4	90.4
Mejoramiento de la Calidad	98.2	76.9	87.9	82.4	93.2	86.4	83.6	87.7	94.1
Diversificación Productiva	86.0	46.2	97.4	71.8	85.8	52.4	41.8	60.0	84.6
Comercialización	61.0	3.8	68.4	36.1	59.7	39.5	47.6	48.9	64.8
Acceso al Crédito	26.0	3.8	68.4	36.1	18.3	7.3	45.0	23.5	29.2
Fortalecimiento Institucional	95.5	61.5	76.3	68.9	64.4	63.0	56.4	61.3	69.2
Promedio /Región Simple	75.1	38.4	79.7	59.1	67.1	53.1	57.3	59.1	72.0

#### Calificación de las propuestas de cada modelo de intervención

Se registra en el Cuadro N° 3.1.7 la calificación de las propuestas de parte de los agricultores clientes de cada modelo de intervención. En este caso se observa que las calificaciones son muy similares en todos los modelos evaluados, con cifras ligeramente mejores en los componentes de producción-productividad y calidad, disminuyendo en los demás componentes, siendo los menores en comercialización y acceso al crédito.

Las calificaciones obtenidas por TechnoServe y Prisma/Prodel son muy similares, ocupando el primer lugar TechnoServe, que recibe una mayor calificación de bueno en el componente de fortalecimiento institucional. Cabe resaltar, que los resultados provienen de las respuestas de los agricultores que recibieron la propuesta, y no del total de agricultores encuestados.

#### Aplicación de las propuestas del modelo de intervención

Los resultados de la aplicación o adopción de las propuestas de cada modelo puede analizarse sobre la base sólo de los agricultores que recibieron el servicio (componente), que lógicamente arroja cifras más altas, y/o sobre la base de la totalidad de los agricultores encuestados, donde las cifras son menores.

Cuadro N° 3.1.7 Calificación de las propuestas del modelo de extensión, según operador (porcentaje)

Propuestas	TechnoServe		CARITAS						CARE								Prisma/Prodel	
			Tarapoto		Moyobamba		Promedio		Huallaga Central		Alto Huallaga		VRAE		Promedio			
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R
Producción y Productividad	88.0	11.6	-	-	-	-	-	-	85.6	13.8	67.4	29.7	61.3	37.8	71.4	27.1	82.6	17.1
Calidad	86.6	13.4	83.4	16.6	82.1	17.9	82.8	17.2	88.3	10.9	81.8	17.7	77.3	22.3	82.5	17.0	86.2	13.6
Diversificación Productiva	83.2	16.8	91.7	8.3	100.0	-	95.8	4.1	84.8	14.8	70.7	29.3	44.9	55.1	66.8	33.1	79.3	20.5
Comercialización	67.5	32.5	100.0	0.0	70.9	26.3	85.4	13.1	74.0	25.7	61.0	38.0	58.4	39.9	64.5	34.5	64.2	29.8
Acceso al Crédito	67.0	33.0	0.0	100	57.7	42.3	28.9	71.1	90.2	9.8	91.7	8.3	90.0	10.0	90.6	9.4	66.2	32.4
Fortalecimiento Institucional	88.5	11.5	87.5	12.5	75.9	24.1	81.7	18.3	78.8	21.2	82.2	17.8	53.2	46.8	71.4	28.6	71.2	28.5
Promedio/Región Simple	80.1	19.8	72.5	27.5	77.3	22.1	74.9	24.8	83.6	16.0	75.8	23.5	64.2	35.3	74.5	24.9	75.0	23.7

B = Bueno; R= Regular

En el primer caso, el modelo implementado por CARITAS, es el que obtiene el mayor promedio, seguido de TechnoServe, Prisma/Prodel y CARE. TechnoServe muestra una aplicación uniforme en todos los componentes, teniendo las cifras extremas en producción y productividad con 74.2%, y fortalecimiento institucional con 90.5% (ver Cuadro N° 3.1.8).

La situación varía si el porcentaje es calculado sobre el total de agricultores, como se puede ver en el Cuadro N° 3.1.9. En este caso TechnoServe ocupa el primer lugar en cuanto aplicación de las propuestas, seguido de Prisma/Prodel, CARITAS, y CARE. En el cuadro se refleja el grado de recepción de los servicios o componentes, por lo que se aprecia una mayor aplicabilidad o adopción de las propuestas de producción y productividad, calidad, diversificación productiva; seguido de comercialización y acceso al crédito y fortalecimiento institucional.

En TechnoServe destaca el nivel alcanzado por la propuesta de fortalecimiento institucional. Y dentro de CARITAS, la diferencia observada en el caso de comercialización y acceso al crédito entre Moyobamba y Tarapoto, estaría reflejando la existencia del mayor volumen y mejor calidad de café en la zona de Moyobamba que incide en la mayor presencia de compradores y facilidades otorgadas a los agricultores de esta zona.

**Cuadro N° 3.1.8 Aplicación de las propuestas de los modelos de los operadores (porcentaje sobre los que recibieron el servicio)**

Propuestas	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Producción y Productividad	74.2	-	-	-	67.8	70.8	82.9	73.8	84.3
Mejoramiento de la Calidad	86.9	96.6	58.9	77.8	87.5	89.5	91.3	89.4	88.5
Diversificación Productiva	82.0	100.0	97.3	98.6	70.6	70	69.9	70.2	57.3
Comercialización	82.5	100.0	68.2	84.1	61.0	25.3	69.5	51.9	61.6
Acceso al Crédito	83.0	100.0	100.0	100.0	80.2	20.0	96.0	65.4	86.7
Fortalecimiento Institucional	90.5	100.0	89.7	94.8	73.4	55.1	81.9	70.1	52.5
Promedio/ Región	83.2	99.3	82.8	91.1	73.4	55.1	81.9	70.1	71.8

**Cuadro N° 3.1.9 Aplicación de las propuestas de los modelo de intervención de los operadores (porcentaje sobre el total de encuestados)**

Propuesta	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Producción y Productividad	65.2	-	-	-	56.2	50.6	58.1	55	76.6
Mejoramiento de la Calidad	86.2	73.8	52.1	63.0	82.0	74.4	73.5	76.6	84.4
Diversificación Productiva	75.0	46.1	94.7	70.4	60.4	38.0	31.7	43.4	49.1
Comercialización	50.0	3.8	46.7	25.2	37.1	11.0	36.0	28.0	41.4
Acceso al Crédito	21.7	3.8	68.4	36.1	15.6	2.0	16.2	11.3	25.3
Fortalecimiento Institucional	86.9	61.5	68.4	65.0	47.8	82.0	44.1	58.0	40.1
Promedio /Región Simple	64.2	37.8	66.1	51.9	49.9	43.0	43.3	45.4	52.8

**c) Percepción de los agricultores sobre los efectos de la aplicación de los modelos de intervención**

En cuanto a la opinión de los agricultores clientes o participantes, sobre cómo percibieron el efecto del Programa en la producción, se aprecia una respuesta uniforme entre Prisma/Prodel y TechnoServe (78.8% y 78% respectivamente) frente a CARE, con relación a promedio, para los tres ámbitos evaluados, sólo la mitad de los encuestados perciben que aumentó la producción. No se registró esta opinión en CARITAS por considerar que no participaron directamente en este componente. En el caso de CARE, llama la atención el alto porcentaje de respuestas, que indican "disminuyó o permaneció igual" (Cuadro N° 3.1.10).

En lo que respecta a la calidad, se observa en general una percepción más positiva en todos los operadores. Las cifras más altas se registran en los Programas desarrollados por Prisma/Prodel, CARITAS y TechnoServe (86.6%, 83.9%, y 83% respectivamente); en otro nivel se encuentra CARE, que registra en promedio para los tres ámbitos evaluados 60.7%, siendo los más bajos en el VRAE (54.5%) y Huallaga Central (59.5%).

En cuanto a la percepción referida a cómo cambiaron los costos, una muy ligera mayoría registra que aumentaron, para el caso de TechnoServe y Prisma/Prodel; mientras que para CARITAS y CARE la opinión de que permanecieron igual registran cifras ligeramente más

altas, con 51.6% y 44.6% respectivamente.

Con relación a la pregunta si obtuvieron mejores precios por la mejor calidad de su café, los agricultores participantes del Programa de CARITAS contestaron afirmativamente en un 61.6%, seguidos de los de Prisma/Prodel y TechnoServe con 52.7% y 52% respectivamente. El caso de CARE es diferente, la respuesta negativa se registra para el 58.2%; en los tres ámbitos evaluados la opinión negativa fue mayor, destacando el Alto Huallaga con el 72%.

Por último, ante la pregunta si el proyecto o Programa donde participaron les ayudó a vender su café, se observa una gradiente más marcada de respuestas, destacando TechnoServe, donde el 87% afirma que el proyecto les ayudó a vender, seguido por Prisma/Prodel, con una cifra de sólo 57.8%, y muy por debajo, CARE y CARITAS con 38.7% y 28.9% respectivamente. Estas cifras estarían reflejando la mayor participación relativa y efectos del componente comercialización, que es más fuerte en el caso de TechnoServe, mientras que han habido ciertos logros en Prisma/Prodel, siendo pero todavía muy débiles en el Programa de CARITAS. En el caso de CARE, en la práctica este componente sólo funcionó un año.

**Cuadro N° 3.1.10 Percepción de los clientes sobre efectos del Programa, según operador (porcentaje)**

Efectos del Programa en	Parecer	TechnoServe	CARITAS			CARE				Prisma/Prodel
			Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Producción	Aumentó	78.0	-	-	-	49.5	52.0	48.1	49.9	78.8
	Disminuyó	-	-	-	-	24.3	22.0	5.2	17.2	3.4
	Perm. Igual	22.0	-	-	-	26.1	26.0	46.7	32.9	17.2
Calidad	Aumentó	83.0	73.1	94.7	83.9	59.5	68.0	54.5	60.7	86.6
	Disminuyó	-	7.7	-	3.8	11.7	6.0	2.6	6.8	2.8
	Perm. Igual	17.0	19.2	5.3	12.3	28.8	26.0	42.9	32.6	10.0
Costos	Aumentó	57.0	15.4	65.8	40.6	41.4	34.0	44.2	39.9	51.6
	Disminuyó	4.0	7.7	7.9	7.8	18.0	18.0	10.4	15.5	21.2
	Perm. Igual	39.0	76.9	26.3	51.6	40.5	48.0	45.4	44.6	24.3
Precios de Café/calidad	Sí (Mejor)	52.0	73.1	50.0	61.6	53.2	28.0	44.2	41.8	52.7
	No	48.0	26.9	50.0	38.4	46.8	72.0	55.8	58.2	47.3
Proyecto ayudó a vender	Si	87.0	7.7	50.0	28.9	50.5	6.0	59.7	38.7	57.8
	No	13.0	92.3	50.0	71.1	49.5	94.0	40.3	61.3	41.5

#### d) Cobertura de los extensionistas en cada modelo de intervención

El cuadro N° 3.1.11, se ha elaborado con las cifras proporcionadas por los operadores, considerando el período en el cual contaban con su equipo completo de extensión. Se

aprecia que TechnoServe presenta la menor cobertura, tanto en agricultores como hectáreas asistidas por extensionista. El modelo implementado y el objetivo de brindar asistencia técnica efectiva para la producción de café orgánico, requería de servicios más personalizados, con mayor frecuencia de visitas.

En el caso de CARITAS, destaca Moyobamba, con las cifras más altas en cuanto a cobertura, superando incluso a Prisma/Prodel y diferenciándose de CARITAS Tarapoto, principalmente en cuanto a la cobertura de hectáreas por extensionista. Ello refleja la mayor concentración del cultivo de café en Moyobamba. El Programa desarrollado por CARITAS (PODERES) recién tiene un año y 3 meses, y tiene proyectado ampliar el número de agricultores atendidos en el presente año.

El Programa implementado por CARE, en las tres zonas de evaluación, y por tres operadores distintos: CARE en el VRAE, la ONG Acción Agraria en el Alto Huallaga, y la ONG Tierra Nueva en el Huallaga Central presenta características peculiares pues cada operador a su vez, contrató Empresas de Asistencia Técnica. Cada extensionista tenía a su cargo la atención a un número de familias con la ayuda de promotores. Además existían los facilitadores, que eran ingenieros de cada operador, que apoyaban la implementación del Programa. Se daba asistencia técnica a toda una gama de cultivos y crianzas, no sólo al café. Esta modalidad de brindar asistencia técnica dificulta la estimación de la cobertura (referida al café), teniendo en cuenta además, que el Programa tuvo una vigencia aproximada de sólo un año efectivo.

**Cuadro N° 3.1.11 Cobertura por extensionista**

Operador	Sede	Número de extensionistas	Número de agricultores asistidos	Número de hectáreas asistidas	Cobertura agricultores por extensionista	Cobertura hectárea por extensionista
TechnoServe	Lamas	5	188	576	38	115.2
CARITAS	Tarapoto	1	159	222	159	222.0
	Moyobamba	1	231	493	231	493.0
	Promedio	1	195	357.5	195	357.5
CARE*	Huallaga Central	6	884	1,190	147	198.3
	Alto Huallaga	5	908	1,162	182	232.4
	VRAE	10	556	679	56	67.9
	Promedio	7	786	1,010	112	144.3
Prisma/Prodel	Las 5 Regiones	23	3,248	10,132	141	441.0

(\*) Es una estimación. Sólo se consideran los agricultores de café. El número de agricultores y hectáreas de café asistidas se estima corrigiendo las cifras reportadas por el porcentaje que se estiman recibieron el servicio que para el Huallaga Central es de 70%, Alto Huallaga de 60%, y el VRAE 50%.

Con estas observaciones y condicionantes, se han estimado las cifras de cobertura teniendo en cuenta sólo el cultivo de café, los extensionistas de las EAT's ubicados en zonas cafetaleras y el tiempo dedicado a atender este cultivo. Mejores cifras presenta el Alto Huallaga, seguido por el Huallaga Central, y en último lugar el VRAE.

Las cifras de cobertura del Programa implementado por Prisma/Prodel es un promedio de las cinco zonas de intervención: Jaén, Moyobamba, La Merced, Satipo y Quillabamba. Puede apreciarse que en lo referente a la cobertura de hectáreas por extensionista, el orden de mayor a menor cobertura es: Prisma/Prodel, seguido por CARITAS, CARE, y en último lugar TechnoServe. Y en cuanto a número de agricultores por extensionista tiene el siguiente orden: CARITAS, Prisma/Prodel, CARE, y TechnoServe.

#### **e) Influencia de los modelos aplicados por los operadores en el entorno (No clientes)**

Además de los efectos directos de un Programa, referidos a los logros en los clientes o participantes del mismo, existen efectos indirectos, por la influencia que se ha tenido en agricultores vecinos, que por diferentes medios han tomado conocimiento de las recomendaciones del Programa, y han decidido adoptarlas, beneficiándose de sus resultados.

Generalmente, los agricultores vecinos se enteraron del Programa por amigos, familiares y programas radiales, pero también por su participación en la capacitación brindada por el Proyecto por los diferentes medios. El medio que más influencia tuvo fueron los Programas o charlas radiales, donde se registró una participación mayor de 45.5% para Prisma/Prodel, 41.3% para CARE, y 36% para TechnoServe. Mediante cursos y charlas directas existen cifras muy similares de participación, de los no clientes de Prisma/Prodel, CARE, y TechnoServe, fueron de 39.6%, 39.1%, y 36% respectivamente.

En el Cuadro N° 3.1.12, se muestran los resultados de la participación de los no clientes en los diferentes medios de capacitación de cada Programa. También, se registra la participación de los no clientes en la capacitación comercial de los mismos.

#### **Aplicación de recomendaciones por los agricultores no clientes**

Los no clientes de TechnoServe, presentan un mayor grado de aplicación de las recomendaciones con 53.8%, seguido de Prisma/Prodel con 44.5%, y por último CARE con 38.6%. El nivel de aplicación de las recomendaciones en lo que respecta a calidad han sido menores para todos los operadores, como se puede apreciar en el Cuadro N° 3.1.13.

En lo que respecta a las recomendaciones referidas a la diversificación productiva, los no clientes que más han aplicado las recomendaciones del Programa han sido los de TechnoServe, en un 66%, seguidos de CARITAS, y Prisma/Prodel con 48.5% y 26.8% respectivamente; y en último lugar CARE, con 7.8%. Ver Cuadro N° 3.1.14.

#### **Cuadro N° 3.1.12 Participación de agricultores no clientes en los medios de**

## capacitación del Proyecto, según operador (porcentaje)

Medios de capacitación	TecnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Cursos-charlas directas	36.0	-	-	-	61.9	22.2	33.3	39.1	39.6
Charlas/radio	36.0	-	-	-	23.8	88.9	11.1	41.3	45.5
Boletines	7.0	-	-	-	19.0	22.2	5.6	15.6	13.6
Promedio	26.3	-	-	-	34.9	44.4	16.7	32.0	32.9
<b>Capacitación comercial</b>									
Cursos y Seminarios	-	-	16.7	16.7	4.8	11.1	22.2	12.7	16.7
Información de Precios	14.0	20.0	50.0	35.0	42.9	22.2	22.2	29.1	43.2
Contacto con Exportadores	-	-	-	-	19.0	-	5.6	12.3	8.8

Cuadro N° 3.1.13 Aplicación de recomendaciones por los agricultores no clientes, según operador (porcentaje)

Propuestas	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
<b>Propuesta productiva</b>									
Instalación y conducción viveros	43.0	-	-	-	61.9	77.8	22.2	54	51.5
Rehabilitación de plantaciones	64.0	-	-	-	52.4	55.6	33.3	47.1	46.9
Establecimiento de plantaciones	79.0	-	-	-	47.6	22.2	27.8	32.5	47.5
Manejo y conservación suelos	29.0	-	-	-	23.8	22.2	16.7	20.9	32.1
Promedio	53.8	-	-	-	46.4	44.4	25	38.6	44.5
<b>Propuesta de mejora de la calidad</b>									
Calidad	57.0	37.5	45.4	41.4	42.9	22.2	22.2	29.1	45.8
Beneficio tradicional mejorado	7.0	12.5	63.6	38	28.6	22.2	22.2	24.3	29.6
Cosecha y postcosecha	7.0	50	63.6	56.8	14.3	11.1	16.7	14	20.6
Promedio	23.7	33.3	57.5	45.4	28.6	18.5	20.4	22.5	32

**Cuadro N° 3.1.14 Aplicación de la propuesta de diversificación productiva por los agricultores no clientes, según operador (porcentaje)**

Propuesta de diversificación	TechnoServe	CARITAS			C A R E				Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Promedio	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	Promedio	
Establecer frutales asociados	100.0	-	-	-	-	22.2	-	7.4	5.1
Macizos forestales	-	-	-	-	23.8	-	5.6	9.8	9.3
Árboles forestales	93.0	-	-	-	47.6	11.1	16.7	25.1	38.2
Cultivos asociados	57.0	-	-	-	38.1	22.2	16.7	25.7	46.1
Crianzas	14.0	-	-	-	47.6	11.1	-	19.6	35.3
Promedio	66.0	40.0*	57.1*	48.5*	31.4	13.3	7.8	17.5	26.8

(\*) Sólo se consideran los promedios, porque CARITAS ha manejado en forma global el concepto de agroforestería.

Como se explicó anteriormente, la diversificación productiva no ha tenido una difusión mayor en el caso de Prisma/Prodel, por haberse concentrado sus avances prácticamente en los Módulos Centrales de Capacitación y en algunas parcelas satélites. La mayor cifra registrada en el caso de CARITAS podría estar reflejando el efecto de la modalidad trabajo por alimentos, que promueve la agroforestería. El Programa que desarrolló TechnoServe de promover el café orgánico, es por su naturaleza más completo, pues en general se trata de un manejo que incide en la chacra en su conjunto.

#### Calificación de la propuesta productiva y de calidad por los no clientes

En la propuesta productiva, el modelo que recibe la mejor calificación, como bueno, de parte de los no clientes, es el de TechnoServe, con 67%; seguido de CARE y Prisma/Prodel, con 61.5%, y 60.6% respectivamente. Con respecto a la propuesta de calidad, la totalidad de los agricultores no clientes de TechnoServe lo califican de bueno, seguido de CARITAS con 74.8%; y de CARE y Prisma/Prodel, con 63.9% y 57.2% respectivamente. Ver Cuadro N° 3.1.15.

Cuadro N° 3.1.15 Calificación de la propuesta productiva y de calidad por los no clientes, según operador (porcentaje)

Propuesta productiva	TechnoServe		CARITAS						CARE								Prisma/Prodel	
			Tarapoto		Moyobamba		Promedio		Huallaga Central		Alto Huallaga		VRAE		Promedio			
	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R	B	R		
Instalación y Conducción de Viveros	83.0	17.0	-	-	-	-	-	-	30.8	69.2	85.7	14.3	75.0	25.0	63.8	36.2	55.5	44.5
Podas y Rehabilitación de Plantaciones	78.0	22.0	-	-	-	-	-	-	36.4	63.6	80.0	20.0	66.7	33.3	61.0	39.0	65.5	34.5
Establecimiento de Plantaciones	82.0	18.0	-	-	-	-	-	-	20.0	80.0	100.0	-	66.7	33.3	62.2	37.8	58.1	41.9
Manejo y Conservación de Suelos	25.0	75.0	-	-	-	-	-	-	60.0	40.0	50.0	50.0	66.7	33.3	58.9	41.1	63.4	36.6
Promedio	67.0	33.0	-	-	-	-	-	-	36.8	63.2	78.9	21.1	68.8	31.2	61.5	38.5	60.6	39.4
<b>Propuesta de mejora de la Calidad</b>																		
Calidad	100.0	-	66.7	33.3	62.5	37.5	64.6	35.4	66.7	33.3	100.0	-	100.0	-	88.9	11.1	60.7	39.3
Beneficio Tradicional Mejorado	100.0	-	100.0	-	62.5	37.5	81.2	18.8	50.0	50.0	50.0	50.0	75.0	25.0	58.3	41.7	68.2	31.8
Cosecha y Post Cosecha	100.0	-	100.0	-	57.1	42.9	78.6	21.4	-	100.0	100.0	-	33.3	66.7	44.4	55.6	42.6	37.4
Promedio	100.0	-	88.9	11.1	60.7	39.3	74.8	25.2	38.9	61.1	83.3	16.7	69.4	30.6	63.9	36.1	57.2	36.2

### 3.1.2 Producción y productividad

En los cuadros siguientes, se presentan los resultados y análisis de las encuestas realizadas en las diferentes zonas de intervención de los operadores TechnoServe, CARE y Prisma/Prodel. En el componente de producción y productividad no se estudió al operador CARITAS, ya que no brindó asesoramiento directo en el cultivo del café, aunque coordinó actividades de capacitación con otros operadores como Tierra Nueva, Prisma/Prodel, Ministerio de Agricultura e Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), entre otros.

El Cuadro N° 3.1.16 informa el incremento del área cultivada de café promedio por agricultor antes y después de ingresar a los Programas.

**Cuadro N° 3.1.16 Incremento del área cosechada por los clientes de los diferentes operadores**

Promedio de hectáreas cosechadas	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Antes de ingresar al proyecto	1.6	1.1	1.2	1.3	1.5
Después de ingresar al proyecto	2.5	1.8	1.5	1.2	3.1

Con todos los operadores se reporta un incremento en el área cosechada, excepto CARE en el VRAE, donde además se reporta una disminución en el número de clientes, permaneciendo en el proyecto agricultores con menor área. Los clientes de Prisma/Prodel son los que reportan un mayor incremento del área cosechada (107%).

El Cuadro N° 3.1.17 muestra el incremento de la productividad registrada por los diferentes operadores, como resultante de la aplicación de la correspondiente propuesta técnica.

**Cuadro N° 3.1.17 Incremento de la productividad, según el resultado de la encuesta realizado a clientes de los operadores**

Incremento del rendimiento (qq/ha)	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Al inicio del Proyecto	9.40	13.41	9.30	10.35	8.25
Al final del Proyecto	18.50	15.41	11.50	12.35	15.40
% de incremento	96.00	15.00	12.36	19.32	86.67

Con los diferentes clientes se reportan incrementos en la productividad, las más bajas son las reportadas por agricultores atendidos por CARE; sin embargo, hay que recordar que este operador intervino por poco tiempo (1 año y 7 meses), y en dos lugares del VRAE y en el Alto Huallaga, bajo condiciones socio políticas difíciles. El mayor incremento lo reportaron los clientes de TechnoServe, quienes representaron un universo pequeño de clientes atendidos por una cobertura alta de técnicos (al menos al principio de su intervención). En segundo lugar, se reporta el incremento de productividad logrado por los agricultores atendidos por Prisma/Prodel en cinco regiones de intervención.

En el Cuadro N° 3.1.18, se presenta la evaluación de la implementación de la propuesta técnica en Producción y Productividad desarrollada por los diferentes operadores.

Al respecto, hay que considerar que la propuesta de TechnoServe fue en producción orgánica, Prisma/Prodel y CARE (Tierra Nueva) aplicaron la estrategia de escalera para abordar gradualmente las actividades técnicas, mientras que CARE (en el Alto Huallaga y en el VRAE) abordó en forma integral las principales prácticas de manejo que inducen en incrementos en la producción y la productividad.

**Cuadro N° 3.1.18 Implementación de la propuesta técnica en producción y productividad por los agricultores atendidos por los operadores (porcentaje)**

Propuesta Productiva	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Germinadores	58.8	77.5	88.6	92.3	97.2
Almácigos	71.4	85.4	90.5	92.6	96.3
Establecimiento plantaciones	73.3	85.7	86.5	89.5	93.4
Curvas de nivel	22.2	75.6	75.7	90.2	76.9
Fertilización	91.3	32.9	31.0	80.4	65.8
Control de Plagas y enfermedades	76.2	41.4	45.2	57.1	60.0
Control manual de malezas	100.0	78.9	86.0	95.3	89.0
Manejo de sombra	100.0	89.0	90.0	92.7	92.3
Poda selectiva	81.8	69.1	66.7	82.8	89.0
Poda renovación	65.0	---	55.2	56.8	75.5
Poda de rehabilitación	63.6	50.0	58.6	78.4	72.9
Recalces	95.5	70.9	82.4	93.5	85.8
Promedio	74.92	68.13	71.37	83.22	82.84
		74.25			

Al analizar la implementación de la propuesta técnica de los diferentes operadores se observó lo siguiente:

- CARITAS tuvo una propuesta técnica para la producción y productividad de café, pero no impartió capacitación ni asistencia en ese aspecto, pero sí atendió consultas.
- TechnoServe resume su acción con la constitución de la empresa Lamas Coffee S.A., el 26 de junio del 2001. Debido a la caída del precio internacional del café y en procura de mejores ingresos, reemplazando el café convencional por el orgánico y especial; para tal fin desarrolló una propuesta técnica integral con sistemas de control y seguimiento, de acuerdo a los requisitos internacionales establecidos. Actualmente, se cuenta con 107 agricultores con sus respectivas chacras orgánicas certificadas por las siguientes empresas:
  1. OCIA International (Broker/Trader), correspondiéndole el número de miembro 19389 y el certificado 19389 - 02 válido hasta el 17 de mayo del 2003.
  2. NATURLAND (Association for organic agriculture), certificado válido para el año 2002, se encuentra en proceso el correspondiente al año 2003.
  3. BIRD FRIENDLY, Smithsonian Migratory Bird Center, por un total de 44 ha y 709 quintales de café, válido hasta el 26 de junio de 2003.

De acuerdo a los agricultores entrevistados, socios de Lamas Coffee; en promedio implementaron el 74.92% de la propuesta técnica orgánica, logro que se califica como alto debido al poco tiempo de operación de la empresa. Sin embargo, algunos componentes de esta propuesta fueron establecidos al 100%; como el control manual de malezas y el manejo de la sombra. La práctica agronómica menos aplicada fueron las curvas a nivel debido a la reducida instalación de plantaciones nuevas.

- CARE intervino en el cultivo del café en las regiones de Huallaga Central, Alto Huallaga y el VRAE; en los dos primeros valles la operación se realizó a través de las ONG's Tierra Nueva y Acción Agraria, respectivamente, y CARE propiamente en el VRAE. El promedio de implementación de la propuesta técnica en los tres valles intervenidos fue de 74.25%, situación superada por CARE en el VRAE en un 9%; mientras que tanto en el Huallaga Central como en el Alto Huallaga el porcentaje fue menor al promedio. El menor porcentaje de implementación, de acuerdo a los agricultores encuestados, se obtuvo con la acción de Tierra Nueva.
- Prisma/Prodel: La información presentada de este operador con respecto a la propuesta técnica en la línea de Producción y Productividad en el Cuadro N° 3.1.18 corresponde al promedio de sus diferentes regiones de intervención: Nor Oriente, Alto Mayo, Selva Central y Nor Oriente, reportando una implementación del 82.84%, la que es consistente considerando el periodo de intervención (8 años).

La implementación de la propuesta técnica en Producción y Productividad fue superada en 0.38% por CARE en el VRAE, pero supera en un 8.6% la implementada por parte de CARE (74.24%) en los tres valles de su intervención (Alto Huallaga, Huallaga Central y VRAE), por lo consiguiente se puede afirmar que la propuesta técnica de Prisma/Prodel de intervención en la línea de producción y productividad fue la más implementada por los cafetaleros atendidos por los diferentes operadores. Sin embargo, la propuesta técnica de la empresa cafetalera Lamas Coffee S.A. fue superior, en su diseño, seguimiento y sistema de control, pero a ha fecha ha dispuesto de poco tiempo para desarrollarse.

Cuando se preguntó a los agricultores encuestados porqué no implementaron las propuestas técnicas de los diferentes operadores, la respuesta frecuente fue por falta de dinero para la adquisición de insumos como: fertilizantes, fungicidas, insecticidas, semillas, plántones, etc. Esa situación concordó con la caída internacional del precio del café.

Es importante indicar que los agricultores calificaron como claras las recomendaciones o mensajes recibidos por el personal técnico de los diferentes operadores.

En el Cuadro N° 3.1.19, se indica el resultado de las encuestas en relación al motivo de la no aplicación de la propuesta técnica por parte de algunos agricultores.

**Cuadro N° 3.1.19 Motivos de no aplicación de la propuesta técnica (porcentaje)**

Motivo de no aplicación	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Falta de dinero para comprar	87.0	*	*	98.1	82.0	81.8	84.7
No dio resultados	4.3	*	*	1.0	2.0	---	1.9
No claras las recomendaciones	---	*	*	1.0	4.0	2.6	2.2
Otros motivos	8.7	*	*	---	6.0	2.6	5.6
Aplicó totalmente	---	*	*	---	6.0	13.0	5.4
Total	100.0	*	*	100.0	100.0	100.0	100.0

(\*) No atiende asistencia técnica

Cuando se consultó a los agricultores atendidos por los diferentes operadores sobre el estado vegetativo de sus plantaciones, sobresalió lo manifestado por los localizados en el Alto Huallaga, que indicaron que el 30% que sus plantaciones estaban en mala condición; situación que fue confirmada en el trabajo de campo y que se muestra en el Cuadro N° 3.1.20.

**Cuadro N° 3.1.20 Estado actual de las plantaciones (porcentaje)**

Estado de la Plantación	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Buena (B)	46.7	38.5	5.3	28.2	12.0	15.6	20.8
Regular (R)	53.3	42.3	89.5	64.5	58.0	76.6	72.6
Mala	0.0	19.2	5.3	7.3	30.0	7.8	6.7
(B + R)	100.0	80.8	94.8	92.7	70.0	92.2	93.4
Promedio (B+R)		87.89		84.97			

Cuando se analiza la sumatoria de las condiciones buena y regular (B+R) de las plantaciones se observa lo siguiente:

- En el caso de Lamas Coffee el 100% de las plantaciones, según el criterio de los propios agricultores, calificaron en ambas condiciones.
- Los agricultores atendidos por CARITAS, a pesar de no recibir asistencia directa en producción y productividad, calificaron entre el 80.8% y 94.8% la sumatoria de la condición de buena y regular, siendo el promedio de ambas zonas de 87.89%.
- En el Alto Huallaga (atendido por CARE) se ubicó el 30% de las plantaciones en malas condiciones, ya que B + R es del 70% (valor inferior al de los demás operadores). Situación que se origina por la falta de interés de los agricultores y las severas condiciones ambientales para el cultivo (precipitación alta y neblina).
- El resultado de la suma para las plantaciones de agricultores atendidos por CARE en el Huallaga central y en el VRAE fue similar al de Prisma/Prodel a nivel nacional.

#### a) Diversificación productiva

La propuesta técnica de diversificación productiva fue incorporada por los operadores a su estrategia de intervención con algunas variantes; por ejemplo, TechnoServe no aplicó al establecimiento de macizos forestales y CARITAS únicamente aplica a agroforestería, como se indica en el Cuadro N° 3.1.21.

En todos los casos la implementación de la diversificación productiva fue incipiente debido al poco tiempo de acción que tuvieron los diferentes operadores y a que la propuesta fue reciente en el caso de Prisma/Prodel.

La aplicación más alta la alcanzó CARITAS con el componente de agroforestería debido a que esta acción se coordinó y reforzó con el Proyecto de Alimentos por Trabajo.

La propuesta de diversificación productiva de Prisma/Prodel fue la que menos se implementó (63.58%); situación que se explica por haber sido presentada en la época de retiro del Proyecto de Café, y contando con menos presupuesto y personal.

**Cuadro N° 3.1.21 Implementación de la propuesta de diversificación productiva (porcentaje)**

Propuesta de diversificación productiva	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Siembra frutales	100.0	*	*	56.0	77.3	66.7	74.8
Establece Macizos forestales	*	*	*	55.7	24	42.9	38.9
Agroforestería	87.0	100.0	97.3	71.7	66.7	84.4	63.3
Cultivos asociados	95.7	*	*	84.5	93.5	91.1	84.2
Crianzas	45.5	*	*	85.3	88.6	64.4	56.7
Promedio	82.05	100.0	97.3	70.64	70.02	69.9	63.58
		98.65		70.19			

(\*) No atiende asistencia técnica

**Cuadro N° 3.1.22 Motivo de no implementación de la propuesta técnica de diversificación productiva (porcentaje)**

Motivo de no aplicación	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Falta de dinero para comprar	82.6	3.8	55.3	97.3	60.0	51.9	80.01
No dio resultados	---	---	---	1.8	12.0	5.2	1.0
No claras las recomendaciones	---	---	---	---	8.0	6.5	3.28
Otros motivos	13.0	53.8	2.6	0.9	20.0	23.4	8.0
Falta dinero y otros motivos	4.3	---	---	---	---	13	2.20
Aplicó totalmente	---	42.3	42.1	---	---	---	5.51
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En forma similar a las dos propuestas técnicas anteriores, los agricultores justificaron la no aplicación de la propuesta de diversificación productiva por falta de dinero, para la adquisición de semillas, plántones y fertilizantes (Cuadro N° 3.1.22).

Esta propuesta es reciente en la actividad cafetalera, por lo tanto los datos que se suministran se refieren a prácticas incipientes, sobre todo cuando se trata de agricultores no asistidos por los operadores. Los resultados de la encuesta se presentan en el Cuadro N° 3.1.23.

**Cuadro N° 3.1.23 Implementación de la propuesta de diversificación productiva por los no clientes y clientes de los operadores en las diferentes regiones de intervención (porcentaje)**

Propuesta técnica	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Sembrar frutales	100.0	*	*	0.0	22.2	---	---
Establecer macizos forestales	*	*	*	23.8	---	5.6	7.5
Agroforestería	92.9	40.0	57.1	47.6	11.1	16.7	30.5
Cultivos asociados	57.1	*	*	38.1	22.2	16.7	40.3
Crianza de animales	14.3	*	*	47.6	11.1	---	28.3
Promedio de implementación por no clientes	66.07	40.00	57.00	39.27	13.20	7.80	21.20
Promedio de implementación por clientes	82.05	100.00	97.30	70.64	70.02	69.90	63.58

(\*) No atiende asistencia técnica

En todos los casos la implementación de la propuesta técnica de diversificación fue mayor en los agricultores atendidos por los operadores, pero también reporta gran recepción y adopción de la propuesta por parte de los agricultores no clientes. Asimismo, la mayor aceptación de la propuesta a nivel de clientes y no clientes, ocurrió en el ámbito de acción de TechnoServe.

La aceptación de la propuesta por parte de los no clientes fue baja, con respecto a los clientes; pero considerando el poco tiempo de promoción y de capacitación a los agricultores, los niveles de implementación fueron excelentes.

Cuando a los agricultores no asistidos que no aplicaron las diferentes propuestas (producción y productividad, mejora de la calidad y diversificación de cultivos) se les preguntó sobre el motivo por el cual no lo hicieron, el 75.3% indicó que por falta de dinero para la adquisición de los insumos y equipos; respuesta concordante con la expresada por los agricultores asistidos. El 13% respondió que no se les ha enseñado.

**b) Efectos en los clientes**

El efecto de la intervención de los Proyectos conducidos por los operadores, puede ser evaluado bajo diferentes aspectos, en función de los parámetros de producción, calidad y costos.

En el Cuadro N° 3.1.24, se presenta el efecto de la implementación de la propuesta técnica en la producción.

**Cuadro N° 3.1.24 Efecto de la implementación de la propuesta técnica de producción y productividad (porcentaje)**

Producción	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Aumentó	78.3	49.5	52	48.1	78.56
Disminuyó	0.0	24.3	22.0	5.2	3.9
Permanece igual	21.7	23.4	26	46.8	17.54
No sabe	0.0	2.7	0.0	0.0	--
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En todos los ámbitos de operación existen agricultores que manifestaron haber incrementado su producción. Sin embargo, el número de quienes lo hicieron fue variable; no obstante, entre los clientes de TechnoServe y Prisma/Prodel fue similar con el 78%; mientras que entre los clientes de CARE varió de 48.1% a 52%.

**c) Efectos de los Proyectos en el entorno (No clientes)**

El cuadro N° 3.1.25, presenta el estado de las plantaciones de los agricultores no atendidas por los operadores en sus respectivas zonas de intervención.

**Cuadro N° 3.1.25 Condición vegetativa de las plantaciones de los agricultores no atendidos por los diferentes operadores (porcentaje)**

Estado de las Plantaciones	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Buena	7.1	10.0	7.1	14.3	0.0	55.6	21.6
Regular	92.9	80.0	85.7	76.2	58.8	33.3	60.1
Mala	0.0	10.0	7.1	9.5	41.2	11.1	16.0
No responde	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	2.4
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

La mayoría de las plantaciones se encontraron en regular condición. Con respecto a la condición de buena no hay consistencia entre los resultados; los datos son dispersos, desde el 0% en buena condición en el Alto Huallaga a un 55.6% en el VRAE. Situación similar se presenta con las plantaciones en mala condición, con una dispersión de los datos del 0% al 41.2%. Llama la atención el Alto Huallaga donde prácticamente el 50% de las plantaciones se encuentran en una regular condición y el resto en mala.

En el Cuadro N° 3.1.26, se presenta el estado promedio de las plantaciones de los agricultores atendidos y no atendidos por los operadores.

**Cuadro N° 3.1.26 Condición promedio de las plantaciones atendidas y no atendidas por los operadores en las diferentes regiones de intervención (porcentaje)**

Estado de las Plantaciones	Promedio atendidos por operadores (A)	Agricultores no atendidos (B)	Diferencia (A -B)
Buena	23.84	16.53	7.31
Regular	65.16	68.57	-3.41
Mala	11.00	15.56	-4.56
No responde		0.34	
Total	100.00	100.00	

Con respecto al estado vegetativo promedio de las plantaciones pertenecientes a los clientes y no clientes de los proyectos atendidos, según la percepción de los encuestados la mayoría de ellas (alrededor del 66%) se encontraron en regular condición. Se registra un 7.31% más de plantaciones en buena condición pertenecientes a los agricultores atendidos, y un 3.41% más de plantaciones en regular condición en favor de los agricultores no atendidos por los operadores. Se concluye que no existe mayor diferencia en el estado vegetativo entre las plantaciones atendidas con las no atendidas (no clientes) por los operadores.

Con la finalidad de evaluar la adopción o permeabilidad de las propuestas técnicas de los diferentes operadores hacia los agricultores no atendidos, se comparó algunos de los parámetros involucrados (Cuadro N° 3.1.27). Se observa que los aspectos técnicos que más implementaron los agricultores no asistidos fueron la instalación y conducción de viveros y el establecimiento de plantaciones; aspectos que se pueden correlacionar con el incremento de las áreas sembradas que experimentan las diferentes regiones y con el aumento en la producción.

Con respecto a la irradiación lograda se observa que las influencias más grandes las ejercieron TechnoServe en el Huallaga Central y Prisma/Prodel a nivel nacional, seguidos por CARE.

En el Cuadro N° 3.1.28, se compara la implementación de la propuesta técnica promedio entre los agricultores atendidos por los diferentes operadores y por los agricultores irradiados o no atendidos directamente por éstos.

**Cuadro N° 3.1.27 Implementación de algunos parámetros de la propuesta técnica en el sector de los agricultores no atendidos por los operadores (porcentaje)**

Propuesta Técnica	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel	Promedio por aspecto
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE		
Instalación y conducción de viveros	42.9	61.9	77.8	22.2	64.8	96.78
Rehabilitación de plantaciones	64.3	52.4	55.6	33.3	44.9	80.80
Establecimiento de plantaciones	78.6	47.6	22.2	27.8	47.5	93.40
Conservación de suelos	28.6	23.8	22.2	16.7	32.1	76.90
Promedio por operador	53.60	46.42	44.45	25.00	47.32	

**Cuadro N° 3.1.28 Implementación promedio de la propuesta técnica por los agricultores atendidos por los operadores y por los irradiados en las diferentes regiones de intervención (porcentaje)**

Propuesta Técnica	Promedio varios operadores	Promedio no clientes	Diferencia
Instalación y conducción de viveros	96.78	53.92	42.86
Rehabilitación de plantaciones	80.80	62.62	18.18
Establecimiento de plantaciones	93.40	50.10	43.30
Conservación de suelos	76.90	24.68	52.22
Promedio	87.00	65.45	32.80

Los agricultores atendidos superaron a los no atendidos en un 32.8% con respecto a la implementación de la propuesta técnica; sin embargo, estos últimos alcanzaron un 65.45% en su aplicación, porcentaje que se considera alto (Cuadro N° 3.1.28).

El Cuadro N° 3.1.29, muestra el efecto de las propuestas técnicas del Proyecto sobre la producción de los agricultores no asistidos por los diferentes operadores.

En promedio, el 36% de los agricultores no asistidos aumentaron su producción. Resalta el caso de CARE en el VRAE, donde solamente el 5.6% de los entrevistados reportaron incremento productivo; y en el Huallaga Central, donde el porcentaje de los no clientes que aumentaron su producción es de 33.3%. TechnoServe casi duplica este último porcentaje.

Con respecto al costo de producción, el Cuadro N° 3.1.30 presenta lo manifestado por los agricultores encuestados no asistidos por los diferentes operadores.

**Cuadro N° 3.1.29 Efecto en la producción en las plantaciones de café de los agricultores no asistidos por los operadores (porcentaje)**

Producción	TechnoServe	CARE			Prisma/Prodel
		Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Aumentó	64.3	33.3	42.9	5.6	34.3
Disminuyó	0.0	9.5	14.3	5.6	23.5
Permanece igual	35.7	47.6	42.9	38.9	32.2
No sabe, no responde	0.0	9.5	0.0	50.0	10.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Cuadro N° 3.1.30 Efecto de la intervención de diferentes operadores en el costo de producción de agricultores no asistidos (porcentaje)**

Costo de producción	Techno Serve	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Aumentó	35.7	0.0	14.3	61.9	14.3	16.7	29.4
Disminuyó	0.0	0.0	0.0	4.8	14.3	5.6	8.8
Permanece igual	0.0	25	0.0	19.0	71.4	27.8	48.9
No sabe	64.3	75	85.7	14.3	0.0	50.0	12.8
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En términos generales, con excepción de los agricultores no asistidos por CARITAS en Tarapoto, se encontraron porcentajes variables de incremento en el costo de producción. Considerando el tiempo de intervención, el incremento mostrado por los no clientes de Prisma/Prodel (29.4%) es más consistente. Además, en algunos casos como TechnoServe (Tarapoto), CARITAS (Tarapoto) y CARE (VRAE), los agricultores que informaron no saber si incrementó el costo de producción fue muy alto, 64.3%, 75% y 50%, respectivamente; indicando la ausencia de registros de operación en la chacra.

### 3.1.3 Mejora de la calidad

Los diferentes operadores abordaron el tema de la mejora de la calidad a través de su propia propuesta técnica con sus diferentes componentes; entre otros:

- Cosecha selectiva.
- Despulpado el mismo día de cosechado y uso de equipos en buena condición.
- Fermentación oportuna y lavado eficiente, empleando agua limpia y la infraestructura adecuada.
- Secado al 13% de humedad, y aplicación de equipo idóneo.

- Almacenamiento adecuado, en sitios en donde no se almacenen productos que impregnen sabores y olores extraños al café; debiendo ser ventilados y empleando tarimas que eviten el contacto con el suelo.

El grado de implementación de la propuesta técnica en procura de mejorar la calidad de los diferentes operadores se presenta en el Cuadro N° 3.1.31. Al respecto, se observa lo siguiente:

- **TechnoServe:** La implementación de los diferentes componentes de la propuesta para la mejora de la calidad alcanzó el 86.86%, considerada insuficiente para el tipo de producto de alta calidad que comercializa la empresa Lamas Coffee. Los agricultores informaron sobre la insuficiencia de equipos básicos como despulpadoras, cajones para la fermentación y lavado del café, y equipos de secado.
- **CARITAS:** Se observa gran diferencia en el grado de implementación de los diferentes componentes de esta propuesta entre las dos zonas de intervención, ya que en Tarapoto se logró un 96.56%, mientras que en Moyobamba solamente un 58.86%; situación que disminuye el promedio de implementación a un promedio de 77.71%. Lo que se relaciona, en esta última zona, directamente con la condición socioeconómica del agricultor que es de alta pobreza.
- **CARE:** El grado de implementación de la propuesta de mejora de la calidad en los tres valles fue similar, con un 89.42% en promedio.
- **Prisma/Prodel:** El promedio de implementación en todas las zonas de intervención de la propuesta de mejora de la calidad de Prisma/Prodel alcanzó el 95.12%, superando a todos los demás operadores.

**Cuadro N° 3.1.31 Grado de implementación de la propuesta técnica de mejora de la calidad de los diferentes operadores (porcentaje)**

Propuesta Técnica de mejora de calidad	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Cosecha selectiva	95.7	100.0	70.6	81.6	100.0	92.1	89.8
Despulpado	100.0	100.0	82.9	93.7	100.0	95.3	100.0
Fermentación y lavado	100.0	95.8	63.6	91.9	97.9	90.9	96.8
Secado	42.9	87.0	30.3	84.5	82.9	85.9	100.0
Almacenamiento	95.7	100.0	46.9	85.6	66.7	92.3	89.0
Promedio	86.86	96.56	58.86	87.46	89.5	91.3	95.12
		77.71		89.42			

Sobre uno de los aspectos claves para la obtención de café de calidad que es el secamiento al 13% de humedad, se preguntó a los agricultores encuestados ¿quiénes tenían capacidad de secado suficiente?, información que se presenta en el Cuadro N° 3.1.32.

**Cuadro N° 3.1.32 Capacidad de secado de los agricultores atendidos por diferentes operadores (porcentaje)**

Capacidad de secado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Si	73	92	37	29	12	19	39
No	27	8	63	71	88	81	61
Total	100	100	100	100	100	100	100

Con todos los operadores se determinó falta de capacidad de secado; sin embargo, entre los agricultores atendidos por CARITAS se observó gran diferencia por zonas; en Tarapoto, el 92% de los agricultores informaron tener suficiente capacidad de secado, mientras que en Moyobamba únicamente el 37% indicaron disponer de esta capacidad.

De los clientes de TechnoServe (Lamas Coffee) encuestados, el 73% manifiestan contar con capacidad de secado suficiente para su producción; sin embargo, esta situación debe de mejorarse para que puedan suplir la calidad que la empresa pretende vender. Al respecto, los técnicos de dicha empresa manifestaron que durante la campaña pasada (2002) se rechazó la compra de varias partidas de café por mala calidad originada en un secado deficiente.

De los agricultores atendidos por CARE, en las diferentes regiones de intervención, pocos reportaron disponer de suficiente capacidad de secado, oscilando esta entre el 12% y el 29%. El 39% de los agricultores atendidos por Prisma/Prodel manifestaron tener suficiente capacidad de secado, lo cual se considera demasiado bajo para los fines del Programa, sobre todo considerando el tiempo de intervención.

La información presentada en el Cuadro N° 3.1.32 conduce a afirmar que la "deficiente capacidad de secado" que disponen los pequeños agricultores es uno de los principales "cuellos de botella" para que éstos accedan al mercado con café de calidad; por lo tanto, es uno de los principales problemas que debe considerarse resolver en cualquier Proyecto que se realice a nivel regional o nacional.

Cuando a los agricultores encuestados se les preguntó por qué no aplicaron las propuestas de mejora de la calidad (como se presenta en el Cuadro N° 3.1.33) la respuesta mayoritaria se orientó a la falta de dinero para la adquisición y reparación de los equipos mínimos indispensables para el procesamiento del café.

Es por todos conocido que las condiciones ambientales (lluvias en la época de cosecha) se correlaciona con la necesidad de equipos para el secado adecuado del café, de los cuales se registra una gran deficiencia en las diferentes zonas.

Al respecto, es incuestionable que a todos los operadores les faltó apoyo para que los agricultores dispongan de la infraestructura mínima para el procesamiento de su café.

**Cuadro N° 3.1.33 Causas de la deficiencia en la capacidad de secado (porcentaje)**

Capacidad de secado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Falta de dinero para comprar	43.5	76.9	81.6	95.5	72.0	75.3	73.3
No dio resultados	0.0	0.0	0.0	1.8	4.0	0.0	2.0
No claras las recomendaciones	0.0	7.7	0.0	0.0	4.0	2.6	2.7
Otros motivos (lluvias en la zona)	56.5	3.8	2.6	2.7	10.0	3.9	7.0
No le enseñaron	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	13.0	--
Aplicó totalmente	0.0	11.5	15.8	0.0	10.0	5.2	14.5
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

El tema de la adecuada disposición o manejo de los residuos producidos por el procesamiento del café fue abordado por los diferentes operadores (Cuadro N° 3.1.34 y N° 3.1.35).

Los agricultores atendidos por los diferentes operadores manejan los residuos sólidos y líquidos del beneficiado del café; la pulpa se transforma en abono orgánico y las aguas mieles son enviadas a fosas. Desde el punto de vista ambiental esta acción es altamente positiva; en primer lugar, se disminuye la contaminación del frágil ecosistema de las zonas cafetaleras, y en segundo, reutiliza un subproducto derivado de la actividad.

**Cuadro N° 3.1.34 Manejo de los residuos del beneficiado del café según los agricultores asistidos por los diferentes operadores (porcentaje)**

Maneja los residuos	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Sí	93	50	47	46	58	74	77.2
No	7	50	53	54	42	26	22.8
Total	100	100	100	100	100	100	100.0

Los agricultores asociados a Lamas Coffee fueron quienes más trataron los subproductos (93%), en correspondencia a la exigencia del sistema internacional de producción orgánica.

#### a) Manejo de residuos del beneficiado del café

En el Cuadro N° 3.1.35, se presentan los resultados de las encuestas realizadas a los agricultores, clientes y no clientes, que manejan residuos sólidos y líquidos del beneficiado del café.

**Cuadro N° 3.1.35 Manejo de los residuos del beneficiado de café en las diferentes zonas de intervención realizado por agricultores clientes y no clientes de los operadores (porcentaje)**

Manejo de los residuos	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Agricultores no asistidos por operador (B)	21.4	20.0	50.0	42.9	35.3	61.1	49.2
Agricultores asistidos por operador (A)	93.0	50.0	47.0	46.0	58.0	74.0	77.2
Diferencia (A-B)	71.6	30.0	-3.0	3.1	22.7	12.9	28.0

Se observa que en todas las zonas de intervención, salvo Moyobamba atendida por CARITAS, los clientes superaron el grado de implementación de la propuesta en relación a los no clientes. La puesta en práctica de la propuesta, por parte de los no asistidos, fue de gran importancia, indicando que la alternativa tuvo permeabilidad en el sector, lo que será también de gran importancia desde el punto de vista ambiental.

La situación observada en Moyobamba se explica por el hecho de que los agricultores recibieron capacitación de otros Programas.

#### b) Efectos en los Clientes

Con respecto al aspecto de calidad, el Cuadro N° 3.1.36 muestra lo manifestado por los agricultores.

La percepción de los agricultores encuestados con respecto a la mejora de calidad fue que ésta mejoró. Esta percepción de mejora fue mayor en los agricultores que fueron atendidos por CARITAS en Moyobamba y menor en los agricultores atendidos por CARE en el VRAE.

Los agricultores indican un incremento en el costo de producción del café. Quienes más reportan esta situación son los atendidos por TechnoServe (Lamas Coffee S.A.); lo cual puede explicarse por ser agricultores orgánicos que esperan un mejor precio por su producto.

**Cuadro N° 3.1.36 Percepción de los agricultores con respecto al estado de la calidad (porcentaje)**

Percepción de la Calidad	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Mejoró	82.6	73.1	94.7	59.5	68.0	54.5	85.8
Empeoró	0.0	7.7	0.0	11.7	6.0	2.6	3.3
Permanece igual	17.4	19.2	5.3	26.1	26.0	42.9	10.9
No sabe	0.0	0.0	0.0	2.7	0.0	0.0	0.0
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Los agricultores atendidos por CARITAS también reportaron un incremento en sus costos de producción, lo cual es totalmente válido, dado que el beneficiado correcto del café exigió una mayor inversión de horas de trabajo para el lavado y secado.

Con respecto a las zonas atendidas por CARE, se observó que fue en el Alto Huallaga donde una menor cantidad de agricultores reportó incrementos en los costos de producción; situación que concuerda con la naturaleza de la zona, donde menos se informa sobre incrementos en este parámetro.

La información comentada anteriormente, se presenta en el Cuadro N° 3.1.37.

**Cuadro N° 3.1.37 Percepción de los agricultores atendidos por los diferentes operadores sobre el comportamiento del costo de producción (porcentaje)**

Costo de producción	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Aumentó	56.5	15.4	65.8	41.4	34.0	44.2	51.5
Disminuyó	4.3	7.7	7.9	18.0	18.0	10.4	21.2
Permanece igual	21.7	61.5	18.4	37.8	48.0	42.9	24.4
No sabe	17.4	15.4	7.9	2.7	0.0	2.6	2.9
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

### c) Efectos de los Proyectos en el entorno (No clientes)

Sin considerar los aspectos agronómicos el mejoramiento de la calidad se inicia con la cosecha selectiva. El cuadro 3.1.38 indica, por operador, el porcentaje de agricultores atendidos y no atendidos que implementaron la cosecha selectiva.

**Cuadro N° 3.1.38 Porcentaje de agricultores clientes y no clientes por los operadores que implementan la cosecha selectiva (porcentaje)**

Implementan la cosecha selectiva	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
No clientes	14.0	18.0	15.4	76.5	64.0	80.0	22.6
Clientes	95.7	100.0	70.6	81.6	100.0	92.1	89.8

Se observa una mayor tendencia de los agricultores atendidos por los operadores a implementar la cosecha selectiva, alcanzando un promedio -para todos los operadores- de un 89.97%; mientras que los agricultores no asistidos en la práctica lo implementan en un 41.57%. Este porcentaje de aceptación se considera aceptable, máxime al considerar que la mayoría de los operadores tienen poco tiempo de intervención. Con respecto al tipo de despulpador empleado por los agricultores no asistidos por los operadores, se informa en el Cuadro N° 3.1.39.

Se observó que el despulpador manual fue el más utilizado por los agricultores, independientemente de la región de intervención y de la influencia del operador; situación que corresponde a pequeños cafetaleros. Adicionalmente, resalta el 13.57% de los agricultores no clientes que afirman no disponer de equipo de despulpado.

En el Cuadro N° 3.1.40, se indica el tipo de despulpador empleado por los agricultores atendidos por los operadores.

**Cuadro N° 3.1.39 Tipo de despulpador empleado por los agricultores no asistidos por los operadores en las diferentes regiones de intervención (porcentaje)**

Tipo de despulpador empleado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Despulpador manual	85.0	90.0	78.7	71.8	89.0	66.7	77.2
Despulpador a motor	0.0	0.0	10.3	15.2	0.0	5.6	15.5
Sin despulpador	15.0	10.0	11.0	13.0	11.0	27.7	7.3

El despulpador manual fue el más utilizado por los agricultores atendidos, observándose un incremento del 6.9% en el empleo de equipos accionados con motor, situación que posiblemente se deba a incrementos en la producción.

**Cuadro N° 3.1.40 Tipo de despulpador empleado por los agricultores clientes por los operadores en las diferentes regiones (porcentaje)**

Tipo de despulpador empleado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma /Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Despulpador manual	100.0	80.8	94.7	91.7	78.0	72.7	68.2
Despulpador a motor	0.0	7.7	2.6	2.8	4.0	19.5	28.6

En el Cuadro N° 3.1.41, se muestra que los tendales de cemento y plásticos fueron los más empleados, siendo más frecuente el empleo de tendal plástico que supera en 24.4% al de cemento; predilección que obedece a su menor precio, a pesar que su capacidad de secado está limitada por las condiciones ambientales prevalecientes en las diferentes regiones cafetaleras.

Con respecto a los sistemas de secado implementados por los agricultores clientes, en las diferentes zonas de intervención, se observa en el Cuadro N° 3.1.42 que prevalece el empleo de tendales plásticos y de cemento sobre los otros sistemas de secado implementados, con los consiguientes problemas de calidad ya abordados anteriormente. El uso de otros sistemas de secado es incipiente.

En el Cuadro N° 3.1.43 se señala la suficiencia en la capacidad de secado indicada por los agricultores en las encuestas realizadas en las diferentes zonas de intervención.

**Cuadro N° 3.1.41 Sistema de secado implementado por los agricultores no asistidos por los operadores en las diferentes zonas de intervención (porcentaje)**

Sistema de secado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Tendal de cemento	0.0	10.0	7.1	38.9	11.8	0.0	33.3
Tendal de plástico	100.0	40.0	78.6	55.6	88.2	55.6	57.7
Secadora Solar	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	11.1	3.5
Secadora estática	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Otros (terrado, tarima, etc)	0.0	50.0	14.3	5.6	0.0	33.3	0.0
No responde	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Cuadro N° 3.1.42 Sistemas de secado implementados por los agricultores clientes por los diferentes operadores en las diferentes zonas de intervención (porcentaje)**

Sistema de secado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Tendal de cemento	0	4	0	3	24	8	42.1
Tendal de plástico	93	92	97	96	76	60	48.8
Secadora solar	0	0	3	0	0	3	4.5
Secadora estática	0	4	0	0	0	0	1.8
Secadora vertical	0	0	0	0	0	0	1.1
Otros (terrado, tarima, etc)	7	0	0	1	0	3	1.0
Tendal cemento y plástico	0	0	0	0	0	22	0.7
Tendal plástico y parihuela	0	0	0	0	0	5	0.0
Total	100	100	100	100	100	100	100.0

**Cuadro N° 3.1.43 Capacidad de secado de los agricultores clientes y no clientes de los diferentes operadores en las diferentes zonas de intervención (porcentaje)**

Capacidad de secado	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma/Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Agricultores no asistidos por operadoras	35.7	60.0	64.3	33.3	11.8	16.7	40.5
Agricultores asistidos por operadoras	73.0	92.0	37.0	29.0	12.0	19.0	39.0

Se observa que solamente los agricultores atendidos por dos operadores, TechnoServe y CARITAS (Tarapoto) indican tener una capacidad de secado significativamente mayor que los no atendidos por ambos. En el resto de los sitios de intervención y demás operadores no se aprecia mayor diferencia entre clientes atendidos y no atendidos en relación a la capacidad de secado disponible.

Con respecto a la influencia de los diferentes Proyectos conducidos por los operadores sobre la calidad del café de los agricultores no asistidos, el Cuadro N° 3.1.44 presenta los resultados de la información proporcionada por los encuestados.

**Cuadro N° 3.1.44 Influencia de los proyectos en la calidad del producto de los agricultores no clientes (porcentaje)**

Calidad	TechnoServe	CARITAS		CARE			Prisma /Prodel
		Tarapoto	Moyobamba	Huallaga Central	Alto Huallaga	VRAE	
Mejoró	35.7	75.0	35.7	52.4	30.0	11.1	43.8
Empeoró	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	5.6	2.4
Permanece igual	64.3	25.0	64.3	38.1	70.0	33.3	44.2
No sabe	0.0	0.0	0.0	9.5	0.0	50.0	9.6
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

En promedio el 40.53% de los agricultores no asistidos por los diferentes operadores manifestaron que por la influencia del Proyecto lograron incrementos en la calidad de su café. Al respecto, sobresale CARE en el VRAE donde solamente el 11.1% de éstos refirieron mejoras en este componente; sin embargo, en CARITAS en Tarapoto un 75% de los productores no asistidos manifestaron incrementos en la calidad; determinación considerada alta y similar a lo reportado por los clientes del Programa de Café en esta zona.

### 3.1.4 Comercialización y crédito

#### a) Operador Prisma/Prodel

El Programa Prisma/Prodel en el último año 2002, en las 5 regiones donde operó, concertó la venta de 182,355 qq de café de 252,226 qq cosechados, es decir el 72.3% de la producción total de los agricultores. De este total, en forma individual se vendió, como promedio de las regiones, el 76.48%, en forma organizada el 19.80%, y entre ambas modalidades el 3.72%. El agricultor percibió por su café 19.59% más que el precio de plaza, con precios reconocidos por el exportador en función a la calidad del café.

Prisma/Prodel facilitó créditos de precosecha por parte del exportador, en el 2002 de un monto de S/. 1' 138,842 para los agricultores de las 5 regiones, y en los últimos 4 años un acumulado de S/. 6' 705,007; la recuperación de éstos créditos fue a una tasa de 95.04%, quedando impagos al cierre de las actividades del Programa, en diciembre del 2002, el 4.96% (S/. 332,871), determinándose que la región que tuvo la más alta tasa de morosidad fue Quillabamba, con el 61.68% de la deuda total.

El Programa también facilitó créditos en fertilizantes y abonos, otorgados por el MINAG; con esta entidad del Estado los agricultores, a nivel nacional en más del 80%, se

encuentran en morosidad a raíz de un desentendimiento generado a partir de la promulgación de la ley del PERT-AGRARIO que diera el gobierno.

#### **b) Operador CARE**

Se brindaron cursos y seminarios para vender, con una participación promedio de las 2 zonas de 52% de los encuestados, conocimiento que fue aplicado por el 30.8% de los asistentes. En cuanto a las charlas impartidas sobre información de precios, participó el 50% y lo aplicó el 40%; en Información de Mercados participó el 44%, de los cuales sólo el 13.6% lo aplicaron; en las charlas sobre contacto con exportadores participó el 12%, siendo aplicado por el 16.7% (2% del total que participaron en las charlas); es decir, de los 50 encuestados sólo 1 agricultor se contactó con el exportador.

Respecto a los créditos, el 8% de los encuestados obtuvo capacitación para acceder a créditos, siendo nula la aplicación; el 4% recibió créditos con apoyo del exportador y el 10% créditos en fertilizantes y abonos con apoyo del proyecto.

En el Huallaga Central, el operador trabajó con la ONG Tierra Nueva. En el año 2002 los agricultores asistidos fueron 1,263 distribuidos en 1,700 ha y con una producción estimada de 26,197 qq, (promedio de 1.35 qq/ha por agricultor). Se concertó 14,853 qq que vienen a ser el 56.69% de la producción total, el incremento que se obtuvo para el productor fue 31.53% con respecto al precio de la plaza.

En esta región también se les capacitó en comercialización y en acceso al crédito, se le dio información de precios, de mercado y contactó con los exportadores. El 100% del café concertado se canalizó con un exportador directamente a Lima. Tierra Nueva también facilitó créditos de precampaña del exportador al productor, exactamente de la compañía AZEXSA por un monto total de S/. 426,000; estos adelantos de precampaña fueron cancelados en su totalidad al final de los meses de Agosto y Septiembre, es decir 0% de morosidad.

En comercialización, se dieron Cursos y Seminarios para vender; participando el 58.4% de los encuestados con una aplicación del 71.1% del conocimiento adquirido. En las charlas sobre Información de Precios participó el 57.1%, de los cuales el 79.5% lo aplicaron; la información de mercados tuvo una participación del 59.7% aplicándolo el 63.8%; en lo referente a contacto con exportadores, sólo participó el 28.6% y lo aplicó el 63.6%.

El 100% de los encuestados obtuvo créditos en efectivo con apoyo del Proyecto. Cabe resaltar que en la encuesta no se menciona la cantidad ni el porcentaje de la aplicación de los mismos. El 2.6% de los encuestados recibieron créditos por parte del exportador y el 32.5% los recibió en fertilizantes con apoyo del Proyecto.

#### **c) Operador TechnoServe/Lamas Coffee S.A.**

Al iniciar sus operaciones comerciales en el año 2000, TechnoServe asistió a 278 agricultores que se encontraban trabajando en 409 ha de café, con una producción aproximada de 6,381 qq. De esta cantidad se acopió y comercializó 4,510.14 qq (el 70.68%

de la producción), logrando un incremento para el agricultor de 3.13% sobre el precio de plaza.

Para el año 2001 se asistió a 202 agricultores, con una producción aproximada de 10,385 qq. La empresa comercializó 3,251.37 qq, es decir, el 31.30% de la producción, siendo el incremento obtenido para el agricultor respecto del precio de plaza de 4.46%. En el último año 2002 la comercialización la realizó la empresa Lamas Coffee S.A. asistiendo a 188 agricultores que trabajaban en 575.5 ha con una producción aproximada de 10,671 qq comercializándose 4,681 qq que cubre el 43.86% de la producción total, y generándose un incremento pagado al agricultor de 14.28% sobre el precio de plaza.

En el año 2002, la empresa Lamas Coffee S.A. comercializó su café al mercado exterior, exportando directamente 3 contenedores, el resto lo hizo a través de exportadores locales.

TechnoServe, a través de Lamas Coffee S.A. también otorgó adelantos de precosecha a sus asociados. En el año 2002 se giró S/. 101,387, que sumado a los intereses hacen un total de S/. 111,211.33; de este total, al 31 de enero del 2003, se recuperaron S/. 84,227; quedando un saldo por cancelar de S/. 26,984.33, que representa el 24.26% de morosidad. Este crédito fue provisto a 53 agricultores asistidos y socios de Lamas Coffee S.A.

#### **d) Operador CARITAS**

En el año 2002 en Moyobamba se comercializó 1,409 qq de 5 kg neto, es decir sólo el 16.20% de la producción estimada; el incremento que se dio al agricultor, respecto del precio de plaza, fue de 11.22%. En Tarapoto se comercializó 2,998 qq de 56 kg neto, el 90.62% proveniente de la producción estimada de los agricultores asistidos, el incremento que se le consiguió respecto al precio de plaza fue de 9.36%.

Con respecto a los créditos que otorgó CARITAS, los agricultores manifiestan que el 10.9% de los gastos de su campaña, fueron financiados por este operador. El 42.2% de los encuestados se beneficiaron con créditos en efectivo, con apoyo de CARITAS tanto en Moyobamba como en Tarapoto.

En el año 2002 CARITAS otorgó créditos de precosecha, en Moyobamba y Tarapoto, por un monto de S/. 136,750; los beneficiarios fueron 122 agricultores, siendo recuperados S/. 73,165.36, y quedando pendientes de pago S/. 63,584.64, equivalente a una tasa de morosidad del 46.5%.

#### **e) Operador PRA**

La cooperativa Bagua Grande Ltda. con el apoyo del PRA, en el año 2001, acopió de sus asociados 21,024 qq de café, y 22,027.5 qq en el año 2002.

Del acopio realizado por la cooperativa en los respectivos años, lo atribuido directamente como venta concertada del PRA, en el año 2001 fue de 2,343.75 qq de 55.2 kg, el incremento concertado para el productor por la calidad de su café fue de 12.05% más respecto al precio de la plaza. En el año 2002 se le asignó 4,687.50 qq de 55.2 kg, siendo el incremento concertado para el agricultor de 82.04% sobre el precio de la plaza.

En el aspecto comercial, el PRA articuló la venta del café al exterior para la Cooperativa Bagua Grande Ltda., a través de la Exportadora Prodelsur SAC; empresa de la multinacional Suiza Volcafé, (la segunda más grande del hemisferio), con esta empresa, en el último año, se logró la venta directa de 10 contenedores a la firma Goullcke Rothfos a un precio de New York + 6.

En el aspecto financiero, el PRA prestó el apoyo logístico y técnico para la elaboración de perfiles y proyectos para conseguir financiamiento; en ese sentido, se gestionó un crédito de US\$ 80,000 de la Caja de Ahorro y Crédito de Piura sucursal de Jaén. Este crédito se creó para otorgar adelantos a los socios al momento de la entrega de su café, en montos que representan el 70% del precio de plaza; el saldo se paga después del embarque del café. En resumen, el PRA buscó generar negocios en el corredor económico para productos con mercado y sostenibilidad.

El cuadro N° 3.1.45, permite apreciar el comportamiento de cada una de las operadoras en las variables del desenvolvimiento de la comercialización y los créditos facilitados en cada uno de sus campos de acción.

### **3.1.5 Fortalecimiento institucional**

La comparación intermodelos en el componente fortalecimiento institucional, tiene como objetivo analizar la relación existente entre los enfoques y estrategias utilizadas por cada operador y los resultados que las organizaciones han logrado para constituirse en una alternativa sostenible de acuerdo a los fines que se hayan previamente establecido. Estas experiencias permitirán identificar los errores y aciertos que ha tenido cada uno, con el propósito que sean considerados como lecciones aprendidas para el diseño de futuras intervenciones. En el cuadro que se acompaña líneas abajo, se muestra información general referente al tiempo de trabajo, inversión, número de organizaciones y los usuarios individuales que tiene que atender cada operador.

Para el desarrollo de este análisis se usaron tres insumos: los resultados de las encuestas aplicadas a nivel de dirigentes, la observación de campo hecha por los consultores, y la información secundaria recabada que da cuenta principalmente de la situación económica y financiera de las organizaciones de los agricultores de primer y segundo grado (para evitar desagregaciones que compliquen la medición, estos dos niveles serán tomados como una unidad, por existir una relación vinculante entre ambos).

Cuadro N° 3.1.45 Resumen comparativo

Operador	Prisma/Prodel	CARITAS	CARE	PRA	TechnoServe
Volúmenes de venta de café total concertados	En las 5 regiones de 1999 al 2002 480,314.00 qq	En las 2 zonas se concertó 4,407 qq	En 2 regiones (*) Huallaga Central 14,853 qq y el VRAE 6,241 qq lo que hace un total de 21,094 qq	En 2 años con la Coop. Bagua Grande Ltda. 7,029.25 qq	En los 3 años fue de 12,442.51 qq
Ventas concertadas el año 2002	En las 5 regiones 182,355qq	En las 2 zonas se concertó 4,407qq	En las 2 regiones se concertó 21,094 qq	Se concertó un total de 4,687.5 qq	Se concertó un total de 4,681 qq
Incremento pagado al productor respecto del precio de plaza	19.59%	10.29%	En Huallaga Central fue de 31.53% y en el VRAE fue de 12.30%.	(**) 82.04% (La Coop. Bagua Grande exportó cafés orgánicos y conven. de calidad)	14.28%
Créditos facilitados al agricultor en total	En los 5 años se gestionó créditos del exportador por un monto total de S/. 6'705,007	Se dio créditos de CARITAS por un total de S/. 136,750	Tierra Nueva facilitó créditos de Pre-campaña al agricultor de parte del exportador por S/. 426,000	Gestiona Créditos elaborando perfiles y proyectos para las Coops. asistidas (Bagua Grande y La Prosperidad de Chirinos).	Se dio créditos por S/. 111,211.33
Créditos facilitados en el último año (2002)	S/. 1,138,615	S/. 136,750	S/. 426,000	Gestionó Créditos por US\$ 80,000 para la Coop. Bagua Grande de la Caja de Ahorro y Créditos Sucur. Jaén	S/. 111,211.33
Porcentaje de morosidad acumulada	4.96%	46.5%	0.0%	No se registra información de recuperación de estos créditos	24.26%

(\*) CARE, operó en el Huallaga Central con la ONG Tierra Nueva, en el Alto Huallaga con la ONG Acción Agraria y en el VRAE con los técnicos del mismo CARE.

(\*\*) PRA facilitó operaciones al exterior a la Cooperativa Bagua Grande con diferenciales positivos sobre la Bolsa de New York, resultando un incremento pagados respecto al precio de plaza.

**Cuadro N° 3.1.46 Inversión y tiempo de ejecución**

Plazo/ Recursos	MSP-ADEX Prisma/Prodel	CARE	CARITAS	TechnoServe	PRA
Tiempo	8 años	1 año 7 meses	7 meses	4 años	1 año 7 meses
Inversión (US\$)	6'731,393	529,223 (*)	53,238 (*)	1'565,977	245,106
N° usuarios	5,974	14,000	513	300	668
Organizaciones	279 (1° grado) 7 (2° grado)	130	---	---	1 (15 comités zonales)

(\*) No incluye administración de Lima

Para establecer correctamente la relación entre los Programas y la organización campesina se señala que CARITAS Y CARE prestaron servicios de asistencia técnica, capacitación, y financieros (crédito); mientras que Prisma/Prodel, TechnoServe y el PRA solo asistencia técnica y capacitación. En forma particular, el consorcio CARE ofreció en calidad de donación fondos de inversión para la promoción de negocios.

En general los cinco operadores conceptúan a la organización campesina como un medio para que los agricultores puedan mejorar su ingreso económico, empleo y/o bienestar general; para ello, cada operador decidió promocionar diversas modalidades organizativas (Cuadro N° 3.1.47).

**Cuadro N° 3.1.47 Modelos de organización promocionada**

Prisma/Prodel	CARE	CARITAS	TechnoServe	PRA
Comités Asociaciones	Asociaciones Cooperativas Empresas	Comités Asociaciones	Asociaciones Empresas	Cooperativa

Las organizaciones de servicios, cuya misión genérica es organizar las ventas de sus asociados previa dotación de valor agregado y gestionar en el mercado local servicios de asistencia técnica y financiera para sus asociados. El tamaño de ellas varió sustancialmente, así una asociación que trabajó con Prisma/Prodel tuvo en promedio 20 socios, la Cooperativa Bagua Grande que trabajó con el PRA 668 socios y la Cooperativa Naranjillo que se vinculó con CARE 3,300 socios, entre otras organizaciones.

En relación a la formalización de las organizaciones, la mayor parte de las operadoras indujo a que éstas se constituyan legalmente. En el caso de TechnoServe, CARITAS y PRA lo lograron al 100%, y quedando ligeramente retrasados Prisma/Prodel y CARE con el 91% y 97% de sus organizaciones debidamente registradas.

En consulta a los dirigentes sobre la naturaleza y misión de su organización; el 25% refirió que era económica, el 25% que era social y el 50% que desarrollaba actividades sociales y económicas, indistintamente. Este tema es de suma importancia, generalmente un asociado considera que su organización debe ser genérica, lo que implica que debe realizar indistintamente todo tipo de actividad, lo que hace que la organización pierda especialidad,

sus planes de trabajo sean difusos y con poca claridad en la asignación presupuestaria. Según los datos procesados y los roles que han determinado para su organización (ventas y gestión de servicios), la cooperativa Bagua Grande mostró una mayor definición en su rol económico y la mayor ambivalencia se encontró en las organizaciones que trabajan con CARITAS, CARE y Prisma/Prodel, respectivamente.

**Cuadro N° 3.1.48 Naturaleza de la organización (porcentaje)**

Indicador	Tipo	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
¿Qué tipo de organización es?	Económica	60.0	47.7	0.0	50.0	22.0
	Social	40.0	0.0	0.0	25.0	38.0
	Ambas	0.00	52.3	100.0	25.0	40.0

**Cuadro N° 3.1.49 Financiamiento y presupuesto de la organización**

Indicador	Financiamiento	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
¿Cómo se financia la organización? (%)	Aporte Socios	5.0	64.5	50.0	33.33	87.0
	ONG's	10.0	35.5	50.0	33.33	11.0
	Utilidades	85.0	0.0	0.0	33.33	2.0
Presupuesto anual de la organización	Nuevos Soles	231,975*	4506	80	350	3232

(\*) El monto de la gestión resulta del 5% del total de sus ventas asignado para el funcionamiento de su organización

Con respecto al financiamiento de la organización, las respuestas, como lo muestra el Cuadro N° 3.1.49 son bastante extremas. Así la cooperativa Bagua Grande se apoya mayormente en ingresos propios, producto de la comercialización de sus productos; sin embargo, las organizaciones de CARE, CARITAS y Prisma/Prodel dependen sustancialmente del aporte de sus socios o del apoyo que le dan organizaciones externas. Se concluye que la operatividad y sostenibilidad de una organización depende mayormente de los recursos que tenga a disposición; bajo ese concepto, la indicada cooperativa presenta una ventaja acentuada con respecto a las demás organizaciones; explicado técnicamente, se puede concluir que la mayor parte de las organizaciones no contaron con un flujo de caja positivo.

Entre los principales servicios que la organización prestó a sus asociados, el predominante fue la comercialización (51%), seguido por la asesoría, la capacitación y la asistencia técnica en producción (28%, 13% y 8%, respectivamente). CARITAS aún priorizando el servicio de comercialización, no redimió regalías a sus organizaciones ni a sus socios (Cuadro N° 3.1.50), a diferencia de lo que ocurrió con la cooperativa.

**Cuadro N° 3.1.50 Servicios que presta la organización a sus socios y ventas del 2002**

Indicador	Actividades	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
Actividades de la organización (%)	Asistencia técnica	0.0	0.0	0.0	33.3	6.6
	Producción	0.0	35.3	0.0	0.0	26
	Comercialización	50.0	29.7	100.0	55.6	20.5
	Capacitación	25.0	18.3	0.0	0.0	24.3
	Créditos	0.0	0.0	0.0	0.0	4.9
	Asesoría	25.0	14.0	0.0	11.1	17.0
	Crianza	0.0	2.7	0.0	0.0	3.5
¿Cuánto ha vendido durante la última campaña?	Nuevos Soles	4' 600,000	5,096	0.0	1' 233,283	1,212

En relación a las ventas, conforme al informe del PRA, la cooperativa Bagua Grande realizó ventas por un valor S/. 4'600,000; seguida de la empresa Lamas Coffee S.A. (promocionada por TechnoServe) con ventas de S/. 1'200,000. Debe señalarse, sin embargo, que estas ventas se refieren a las realizadas por las organizaciones de primer grado, ya que las de segundo grado (promocionadas por Prisma/Prodel y CARE) también las realizaron en un monto significativo. Sólo la indicada cooperativa viene mostrando utilidades netas que pasan a formar parte del patrimonio institucional.

**Cuadro N° 3.1.51 Priorización de los servicios (porcentaje)**

Indicador	Areas	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
Intensidad de trabajo	Producción	0.0	15.8	0.0	0.0	43.0
	Postcosecha	0.0	62.5	0.0	0.0	30.0
	Comercialización	100.0	21.7	100.0	100.0	27.0

Al preguntar a los dirigentes ¿en qué eslabón de la cadena productiva trabaja con mayor intensidad su organización?; el 43% y 16% de los asesorados por Prisma/Prodel y CARE indicaron que incidían en la producción primaria, y el 30% y 63% de los mismos señalaron que priorizaban la fase post cosecha; el 100% de los dirigentes que trabajan con el PRA, CARITAS y TechnoServe refirieron que priorizaban la comercialización de sus productos. Se considera que el trabajo de organización debe ser preferentemente de comercialización; bajo ese concepto, los últimos dirigentes tuvieron más claro el rol que deben cumplir y en cuál especializarse.

En relación a las fortalezas, el 35% de los entrevistados señaló que fue el estar organizados, el 20% su experiencia en comercialización, el 15% su elegibilidad crediticia, el 11% el manejo de tecnología en procesamiento o post cosecha, y el 1% restante indicó otros fundamentos. En relación a las debilidades, fueron mencionadas, el poco compromiso de los socios 50%, la carencia de planes de trabajo 15%, la desconfianza 15%, los limitados

aportes económicos 10% y la baja capacidad en gestión empresarial el 10%. Excluyendo a la cooperativa Bagua Grande, que es una organización difícilmente comparable a las demás, se observa que en la mayoría de las organizaciones aún prevalecen las debilidades.

Con respecto a la estructura operativa de las organizaciones, se encontraron dos realidades: Lamas Coffe y la Cooperativa Bagua Grande muestran una estructura a dos niveles (legislativo y operativo). En el aspecto operativo, ambas cuentan con unidades dirigidas a los negocios y gerentes especializados (unidades de compra y ventas); mientras que las organizaciones de CARE, Prisma/Prodel y CARITAS tienen básicamente una estructura asociativa compuesta de presidentes, secretarios y/o vocales. Estos últimos modelos de organización pueden mejorar su rendimiento si se establece una nueva operatividad y estructura orientadas a la especialidad: por ejemplo, contar con responsables en acopio, generación de valor agregado o comercialización para la gestión de servicios de asistencia técnica, en favor de sus asociados (Sería importante mejorar y especializar la capacidad gestionaaría de las organizaciones de base).

**Cuadro N° 3.1.52 Autocalificación de la organización (porcentaje)**

Indicador	Calificación	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
Califique el trabajo de su organización	Bueno	90.0	53.8	100.0	75.0	42.0
	Regular	10.0	46.2	0.0	25.0	58.0
	Malo	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

En la evaluación del desempeño de la organización por sus dirigentes; el 42% afirmó que fue buena, y el 58% regular (nadie calificó a su organización como mala). La mayor satisfacción se encontró en las organizaciones de CARITAS, la cooperativa y las asesoradas por TechnoServe; y las menores, se refirieron a las vinculadas a Prisma/Prodel y CARE, respectivamente.

También se les consultó ¿quién hacía los trabajos administrativos y/o contables en la organización?; para el caso de Prisma/Prodel, CARE y CARITAS, el 60% indicó que lo hacían los socios, el 20% las instituciones que los asesoraban y el 20% que no realizaban trabajos administrativos. En el caso de Bagua Grande y Lamas Coffee, esta labor la realizan los profesionales que trabajan en la gestión de cada una de ellas.

Un aspecto a destacar en todas las organizaciones fue su nivel de relacionamiento con otras entidades. El relacionamiento se concretó a nivel de negocios y para el logro de asistencia técnica. Por el lado de los negocios la cooperativa, Lamas Coffee y las organizaciones de Prisma/Prodel tuvieron contactos relevantes; y por línea de gestión de servicios todas se relacionaron con el MINAG, SENASA y ONG's locales. En general, vienen participando en el impulso de las cadenas productivas de sus localidades y/o mesas de concertación local.

**Cuadro N° 3.1.53 Calificación de los servicios recibidos por los operadores**

Indicador	Calificación	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
La capacitación que ha recibido ha sido:	Buena	100	54.55	100	85.0	71.0
	Regular	0.0	45.45	0.0	15.0	29.0
	Mala	0.0	00.0	0.0	0.0	0.0

La apreciación de los agricultores sobre los servicios (de capacitación, asistencia técnica y facilitación de créditos) recibidos de los operadores se divide en dos niveles: CARE y CARITAS ofrecieron servicios financieros y de asistencia técnica; Prisma/Prodel, PRA y TechnoServe prestaron servicios no financieros (asistencia técnica y capacitación). Consultados sobre la calidad de los servicios recibidos, el 82% de los dirigentes la calificó como buena, y el 18% como regular. Interrogados si la relación con la prestadora de servicios se concretó a través de un convenio o contrato, el 33% señaló que fue por convenio, mientras que el 67% que fue informal (de hecho o de palabra). La primera respuesta da cuenta de la fidelidad y el reconocimiento de los usuarios a los operadores, la segunda expresa que este compromiso fue poco formal. En realidad, sería recomendable que la relación entre prestadores y usuarios deba formalizarse, de tal manera que existan obligaciones tangibles de una y otra parte. (Los proveedores y los usuarios asumen compromisos: primero servicios por rendimientos, luego el servicio debe pagarse en efectivo).

Con el fin de apreciar la sostenibilidad esperada de las organizaciones para una fase sin proyecto; se les consultó a los dirigentes si su organización estaría dispuesta a pagar por los servicios de asistencia técnica y capacitación. El 100% de los dirigentes de las cooperativas señalaron que sí, seguida por el 50%, 38% y 32% de los dirigentes de las organizaciones de TechnoServe, CARE y Prisma/Prodel, respectivamente. Se observa que la voluntad de pago esta asociada al nivel mostrado en el desarrollo de los negocios en cada organización (No pudo obtenerse información referida a las organizaciones promovidas por CARITAS). Se advierte que todavía hay un importante número de dirigentes con tendencia a alejarse del asistencialismo y/o paternalismo; indicador de sostenibilidad que es importante de destacar.

Para conocer, cómo conceptualizan los dirigentes la participación de sus asociados, el 100%, 50%, 45% y 43% de los dirigentes de la cooperativa, de TechnoServe, de Prisma/Prodel y de CARE la señalaron como buena, el resto respondió que fueron regulares (no se ubicó respuesta en CARITAS). Sin embargo, la mayor satisfacción se observó en la cooperativa y la menor en las organizaciones que trabajaron con el Consorcio CARE.

Para conocer, cómo conceptualizan los dirigentes la participación de sus asociados, el 100%, 60%, 45% y 43% de los dirigentes de la cooperativa, de TechnoServe, de Prisma/Prodel y de CARE la señalaron como buena, el resto respondió que fueron regulares (no se ubicó respuesta en CARITAS). Sin embargo, la mayor satisfacción se observó en la cooperativa y la menor en las organizaciones que trabajaron con el Consorcio CARE.

#### **Cuadro N° 3.1.54 Calificación del aporte de los socios (porcentaje)**

Indicador	Calificación	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
Contribución de los socios a la organización	Buena	100.0	43.3	0.0	50.0	45.0
	Regular	0.0	56.7	0.0	50.0	55.0
	Mala	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Cuadro N° 3.1.55 Demanda formativa a nivel de dirigentes (porcentaje)

Indicador	Temas	PRA	CARE	CARITAS	TechnoServe	Prisma/Prodel
En qué temas quisiera capacitarse?	Producción	0.0	11.7	0.0	15.0	22.0
	Transformación	50.0	17.7	0.0	15.0	21.0
	Comercialización	50.0	28.3	0.0	35.0	24.0
	Organ. y Gest.	0.0	38.3	0.0	25.0	22.0
	Otros Temas	0.0	4.0	100.0	10.0	11.0

Preguntados los dirigentes sobre lo que demandan en capacitación o Programas formativos, la respuesta prevaeciente fue en comercialización, seguida por transformación y organización, y gestión organizacional.

#### Lecciones aprendidas en el trabajo organizacional

Realizar una comparación entre organizaciones diversas, que han tenido particular tiempo de atención, inversión y enfoques no solamente es complejo, sino que podría ser poco conveniente por la heterogeneidad manifiesta. Por ello, resultado de las encuestas, de lo observado en el campo, y motivado por conceptos que se orientan a promover el desarrollo de organizaciones campesinas; seguidamente, se presentan algunas lecciones aprendidas que deberán apoyar a reorientar el trabajo, y/o formular futuras intervenciones.

Sobre los roles: La organización que tuvo mejor definidos sus roles y actividades fue la cooperativa Bagua Grande, la cual afirmó su sostenibilidad a partir de los negocios que realiza. Considerando que su actividad principal son los negocios, la organización se estructuró para dicha misión con la participación de profesionales especializados, y la adopción y desarrollo de tecnología adecuada (acopio, procesamiento y ventas) en esa dirección.

En capitalización: A excepción de la cooperativa, las demás organizaciones están descapitalizadas; por ello, es pertinente construir el patrimonio organizacional, como producto de las utilidades que puedan generar los negocios. Generalmente, las organizaciones dicen estar capitalizadas, pero mucho de ese patrimonio tiene su origen en las donaciones.

A nivel de articulación: Se observó que algunas organizaciones -de acuerdo a su voluntad de hacer negocios- establecieron vínculos destacables con empresas.

### **3.2 EXPERIENCIAS SIMILARES EN EL PAIS Y EL EXTERIOR**

Se presentan una experiencia en el país y otra en el exterior sobre modelos de sistemas de extensión que podrían nutrir la actividad de transferencia de tecnología y extensión del modelo tipo de intervención para el Programa de Café.

El método de extensión del Grupo de Amistad y Trabajo está destinado a pequeños agricultores caficultores y se desarrolla en Colombia y en países centroamericanos. A nivel nacional, el Proyecto de Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua actualmente implementa una similar al referido Grupo de Amistad y Trabajo.

En el Anexo A, se incluye una descripción detallada del referido método de extensión.

### **3.3 SOSTENIBILIDAD Y COMPARACION DE LOS MODELOS DE INTERVENCION**

#### **3.3.1 Sostenibilidad de los modelos de intervención**

Para evaluar la sostenibilidad de los modelos de intervención de los diferentes operadores, se desarrollaron análisis FODA para cada uno de ellos. Éstos tuvieron la finalidad de descubrir la posición (toma de decisiones), que el correspondiente modelo pueda tomar para solucionar un problema o aprovechar una oportunidad, en cumplimiento de su misión. Pueden apreciarse los aspectos positivos y negativos al interior del mismo y del entorno que enfrenta.

Al interior del modelo se identifican las fortalezas, es decir, aquellos atributos positivos que facilitan el logro de los objetivos y que los diferencian de los demás. Asimismo, se identifican las debilidades, que son atributos negativos frecuentes en los modelos no sostenibles, que constituyen las deficiencias, causas del fracaso y de impedimento para el logro de la misión y objetivos del modelo.

En lo que respecta al entorno, se identifican las oportunidades, que son las situaciones propiciadas por agentes externos al modelo, que facilitan su accionar en pro del logro de su misión y objetivos. Asimismo, se identifican las amenazas -que se presentan externamente y separadas del modelo- que de una u otra forma afectan negativamente los resultados de sus líneas de trabajo. Estas amenazas actúan a un nivel macro, pero pueden ser previstas y mitigadas para atenuar sus efectos negativos.

Cuadro N° 3.3.1 Matriz FODA de Prisma/Prodel

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El sistema de extensión implementado fue adecuado y exitoso en el aspecto agronómico (Producción y Productividad).</li> <li>2. Cobertura por extensionista de 200 agricultores en la etapa que contaron con equipo completo (1997-00), y 450 ha de café.</li> <li>3. Propuesta de diversificación productiva adecuada a las necesidades del productor.</li> <li>4. Promoción, con éxito, de la calidad en la comercialización del café.</li> <li>5. Establecimiento de contactos con empresas exportadoras, que permitieron a su vez, el acceso al crédito del pequeño productor.</li> <li>6. Potencial sostenible de plantaciones de café con agro forestaría.</li> <li>7. En el Programa de Cacao, sistema de extensión exitoso en el aspecto agronómico; control de la moniliasis efectivo.</li> <li>8. Establecimiento del Banco de Germoplasma de clones y biotipos de cacao; propagación de material genético en todo el ámbito de intervención.</li> <li>9. Cobertura a nivel nacional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación de chacras con cafés con sellos especiales: biodiversidad, orgánicos, amigables con las aves y de sombra.</li> <li>2. Planes de capacitación específicos para jóvenes.</li> <li>3. Hábitat para especies de aves en paisajes cafetaleros.</li> <li>4. Mayor preocupación en la salud y consumo de comidas sanas y orgánicas de los consumidores de todo el mundo.</li> <li>5. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales.</li> <li>6. Existencia de pisos ecológicos con diversidad de tipos y calidad de café.</li> <li>7. Interés de la cooperación internacional para financiar Programas de diversificación agrícola.</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No existió un avance armónico entre los 5 componentes del Programa Café. De más a menos ha tenido el siguiente orden: Producción y Productividad (bueno), Mejoramiento de la Calidad (regular); Comercialización, Acceso al Crédito y Fortalecimiento Institucional (deficiente).</li> <li>2. Paquete tecnológico sustentado en cultivares de alta producción y demandantes de altas dosis de fertilizantes.</li> <li>3. Dotaron a un mínimo de agricultores (10% en despulpadoras, y 30% en secado) de equipos para el procesamiento de café.</li> <li>4. Faltó un mayor relacionamiento con otras entidades que brindan apoyo a los caficultores, que hubiera favorecido continuidad de las acciones de asistencia técnica luego de finalizado el Programa.</li> <li>5. Faltó capacitación de extensionistas para abordar con más éxito la diversificación productiva.</li> <li>6. Faltó estudios de mercado a la propuesta de diversificación productiva.</li> <li>7. En Comercialización no se ha logrado la concertación a través de la Asociación de Productores, sino en forma individual.</li> <li>8. Propuesta débil en desarrollo organizacional.</li> <li>9. Faltó capacitación a extensionistas en temas como sistemas productivos agropecuarios y elaboración de diagnósticos, que permitan identificar cuellos de botella que limitan el desarrollo de los pequeños productores, promoción de organización de productores, etc.</li> <li>10. Limitada articulación e integración de instituciones públicas, privadas y gobiernos locales, salvo en región Quillabamba.</li> <li>11. Limitadas acciones en sanidad vegetal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persistencia de precios internacionales bajos.</li> <li>2. Pequeños productores (caficultores) sin acceso al crédito o líneas de crédito no adecuadas a las características de los productores</li> <li>3. Incremento continuo de exportaciones mundiales.</li> <li>4. Estrategia de ventas por diferenciación de productos por precios antes que por calidad.</li> <li>5. Producción mundial crece a un ritmo mayor que el consumo.</li> <li>6. Políticas comerciales de las multinacionales importadoras y tostadoras de mantener precios altos a los consumidores a pesar de comprar a precios bajos a los productores.</li> <li>7. La gente no consume mucho café y desconoce al Perú como productor de café de calidad.</li> <li>8. Incremento en el Perú de contrabando del café verde y soluble.</li> <li>9. Deficientes o inexistentes estrategias para mantener y ampliar mercado nacional.</li> <li>10. La actual caída de precios también afecta a los productores de café con sellos de comercio justo, orgánicos y sostenible.</li> <li>11. Estrategias de venta de multinacionales que incursionan en el mercado local con cafés de otros países.</li> </ol>

Cuadro N° 3.3.2 Matriz FODA de CARE

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Movilización y utilización de capacidades locales; operadores contratan Empresas de Asistencia Técnica (EATs), conformada principalmente por profesionales y técnicos de la zona.</li> <li>2. Enfoque de Chacra Integral y de Familia. Eje del desarrollo es la familia. Dirige la asistencia técnica a todas las actividades que el agricultor ya viene realizando (agrícolas y no agrícolas) y otras que se identifiquen. Busca la diversificación y vender excedentes. Aprovecha mano de obra familiar subutilizada.</li> <li>3. Propuesta de capacitación "campesino a campesino" a través del agricultor líder, cuyo predio debe convertirse en una chacra modelo que facilite la asistencia técnica.</li> <li>4. Propuesta adecuada (como complemento) de Fondos Concursables: Fondos para las Iniciativas Locales de Desarrollo Agrícola (FILDAS), para premiar los proyectos de inversión de mayor potencialidad económica presentada por las organizaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor preocupación por la salud, consumo de comidas sanas y orgánicas de los consumidores de todo el mundo.</li> <li>2. Demanda de planes de capacitación específicos para jóvenes.</li> <li>3. Existencia de ONG's que brindan servicios de asistencia técnica, créditos, capacitación en control de calidad, comercialización y desarrollo humano.</li> <li>4. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales.</li> <li>5. Existencia de pisos ecológicos con diversidad de tipos y calidad de café.</li> <li>6. Interés de la cooperación para financiar Programas de diversificación agrícola.</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En la aplicación: a) se generó demasiada expectativa en sus presentaciones iniciales en las zonas de intervención; demasiado tiempo transcurrido en la fase pre-operativa, de preparación y capacitación en talleres, disminuyó el trabajo de campo (operativo) b) No tuvo en cuenta nivel de conocimientos y capacitación del agricultor cliente c) Se fijaron metas muy altas de atención, y en demasiadas líneas de trabajo d) Zonas de atención muy amplias y dispersas.</li> <li>2. La asistencia técnica llegaba principalmente a la "parcela demostrativa del agricultor líder", recién empezaba la difusión al resto de agricultores cuando el Programa fue cancelado.</li> <li>3. Se promovieron cultivos sin la suficiente exploración de mercados (caso ajonjolí). No se continuó con el apoyo a empresas de comercialización de café y cacao, formadas por el operador anterior.</li> <li>4. En los primeros 6 meses, limitada comprensión del modelo de parte de los diversos profesionales participantes: CARE, Operador, EATs y agricultores.</li> <li>5. En el Huallaga Central: alto % de caficultores en áreas marginales, por debajo de los 900 m.snm.</li> <li>6. "Cadena" de extensión muy amplia y existencia del operador y EATs en una misma región: potencial fuente de conflictos en la dirección del modelo.</li> <li>7. Programa de crédito no adecuado a las condiciones de la producción cafetalera del pequeño productor. La tasa de interés del crédito muy alta (3.5% mensual).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persistencia de precios internacionales bajos del café.</li> <li>2. Incremento del precio de la coca, compitiendo ventajosamente con los cultivos lícitos, con efectos adversos en el VRAE y el Alto Huallaga.</li> <li>3. Cultura del no pago existente en algunos ámbitos más que en otros, como en el VRAE.</li> <li>4. Incremento continuo de exportaciones mundiales (oferta de café de otros países).</li> <li>5. Estrategia de ventas por diferenciación de productos por precios antes que por calidad.</li> <li>6. Producción mundial crece a un ritmo mayor que el consumo.</li> <li>7. Políticas comerciales de las multinacionales importadoras y tostadoras de mantener precios altos a los consumidores a pesar de pagar precios bajos a productores.</li> <li>8. Bajo consumo de café. Gente desconoce al Perú como productor de café de calidad.</li> <li>9. Incremento en el Perú de contrabando del café verde y soluble (según DEVIDA).</li> <li>10. Insuficientes estudios de mercado y estrategias para identificar y ampliar mercado de los cultivos lícitos.</li> <li>11. La actual caída de precios también afecta a los productores de café con sellos de comercio justo, orgánicos y sostenibles.</li> <li>12. Estrategias de venta de multinacionales que incursionan en el mercado local con cafés de otros países.</li> </ol>

Cuadro N° 3.3.3 Matriz FODA de CARITAS

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proyecto que busca el desarrollo integral de los agricultores: con 3 componentes: salud y nutrición, producción y desarrollo de mercado y microfinanzas.</li> <li>2. Sistema de registro y seguimiento del proyecto sistematizado.</li> <li>3. Se Programan resultados en 4 temas: a) comercialización de los productos líderes, b) Asistencia técnica y capacitación de cultivos líderes c) Protección del medio ambiente (alimentos por trabajo); Destaca: d) Componente civil y democracia (se capacita para una participación ciudadana más efectiva).</li> <li>4. Chacras cafetaleras mejoran el paisaje, donde existen una gran biodiversidad de flora y fauna que provean bienes y servicios ambientales de gran valor.</li> <li>5. Potencial sostenible de plantaciones de café con agro forestaría.</li> <li>6. Buena calidad en tasa de grano de café que el mercado requiere.</li> <li>7. Promueve cambio de actitud del productor para mejorar la rentabilidad en chacra.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. CARITAS, como una organización católica mundial de prestigio, puede aprovechar para identificar canales de comercialización solidarios y más efectivos.</li> <li>2. Certificaciones de chacras con cafés con sellos especiales: biodiversidad, orgánicos, amigables con las aves y de sombra.</li> <li>3. Planes de capacitación específicos para jóvenes.</li> <li>4. Hábitat para especies de aves en paisajes cafetaleros.</li> <li>5. Mayor preocupación en la salud y consumo de comidas sanas y orgánicas de los consumidores de todo el mundo.</li> <li>6. Existencia de ONG's que brindan servicios de asistencia técnica, créditos, capacitación en control de calidad, comercialización y desarrollo humano.</li> <li>7. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales.</li> <li>8. Existencia de pisos ecológicos con diversidad de tipos y calidad de café.</li> <li>9. Interés de la cooperación para financiar Programas de diversificación agrícola.</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La amplitud de las zonas de intervención hace que el acompañamiento en el aspecto técnico productivo no sea efectivo.</li> <li>2. Cierta sesgo asistencialista y/o paternalista, por el hecho de entregar alimentos por trabajo.</li> <li>3. Los técnicos de campo con menor experiencia en café (relativo), en comparación con técnicos de Prisma/Prodel y TechnoServe; y sin experiencia en comercialización (exportación) de café.</li> <li>4. Mínimas acciones de apoyo a la formalización y desarrollo de las organizaciones de base y de segundo grado.</li> <li>5. Falta capacitación a los líderes en gestión y manejo de organizaciones.</li> <li>6. Falta un apoyo definido y más completo en el aspecto de comercialización del café. CARITAS asume equivocadamente un rol protagónico en la comercialización, en vez de capacitar a los productores organizados en estos temas.</li> <li>7. Desconfianza y desinformación entre productores para organizarse.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persistencia de precios internacionales bajos.</li> <li>2. Incremento continuo de exportaciones mundiales.</li> <li>3. Estrategia de ventas por diferenciación de productos por precios antes que por calidad.</li> <li>4. Producción mundial crece a un ritmo mayor que el consumo.</li> <li>5. Políticas comerciales de las multinacionales importadoras y tostadoras de mantener precios altos a los consumidores a pesar de precios bajos para productores.</li> <li>6. Bajo consumo de café. La gente desconoce al Perú como país productor.</li> <li>7. Incremento en el Perú de contrabando del café verde y soluble (según DEVIDA).</li> <li>8. Escasas estrategias para mantener y ampliar mercado.</li> <li>9. La actual caída de precios también afecta a los productores de café con sellos de comercio justo, orgánicos y sostenibles.</li> <li>10. Estrategias de venta de multinacionales que incursionan en el mercado local con cafés de otros pisos (fuente DEVIDA).</li> </ol>

Cuadro N° 3.3.4 Matriz FODA de TechnoServe

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia técnica intensa y rigurosa a los agricultores clientes, que hizo posible cumplir con exigencias de empresa certificadora de café orgánico en un plazo relativamente corto.</li> <li>2. Sistema de registros del productor atendido con información completa que permite seguimiento efectivo de avances.</li> <li>3. Se cuenta con 188 agricultores con un buen conocimiento y prácticas en la producción de café orgánico, manejo de sombra, podas selectivas, elaboración de compost en sus chacras, etc.</li> <li>4. Cuenta con una empresa (Lamas Coffee S.A.), con activos importantes en equipo de secado, almacenes, con experiencia de comercialización de dos años.</li> <li>5. Condiciones edafo-climáticas y agro ecológicas (pisos ecológicos) favorables para el cultivo de café de calidad y especiales.</li> <li>6. Plantaciones de café en sombra, en rangos de altitud sobre los 1000 m.snm.</li> <li>7. Potencial sostenible de plantaciones de café con agro forestaría.</li> <li>8. Propone mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar (manejo de chacra orgánica).</li> <li>9. Logro de buena calidad en tasa de grano de café que el mercado requiere.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificaciones de chacras con cafés con sellos especiales: biodiversidad, orgánicos, amigables con las aves y de sombra.</li> <li>2. Hábitat para especies de aves en paisajes cafetaleros.</li> <li>3. Mayor preocupación en la salud y consumo de comidas sanas y orgánicas de los consumidores de todo el mundo.</li> <li>4. Existencia de ONG's que brindan servicios de asistencia técnica, créditos, capacitación en control de calidad, comercialización y desarrollo humano.</li> <li>5. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales.</li> <li>6. Existencia de pisos ecológicos con diversidad de tipos y calidad de café.</li> <li>7. Interés de la cooperación para financiar Programas de diversificación agrícola.</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha circunscrito a la producción y comercialización de café orgánico, que actualmente tiene mercado saturado.</li> <li>2. Personal técnico formado durante la vigencia del proyecto no trabaja actualmente en la Empresa Lamas Coffee, lo que debilita la continuidad de la gestión.</li> <li>3. Falta de liquidez de la empresa Lamas Coffee para financiar sus gastos operativos y de comercialización. Aun más, la empresa tiene deudas y no puede acceder a créditos del sistema financiero.</li> <li>4. Los servicios de asistencia técnica se han restringido desde octubre del 2002. A partir de marzo se intenta reactivar estos servicios para asegurar el acopio.</li> <li>5. La situación actual de la empresa y el mercado de cafés orgánicos está afectando el crecimiento de la empresa y de los agricultores que participan en el Programa de Café orgánico. En abril del 2003 sólo participan 98 agricultores en el Programa de Café orgánico.</li> <li>6. La Empresa Lamas Coffee tiene hipotecado todos sus bienes e infraestructura a TechnoServe por US\$50,000, lo que estaría afectando la continuidad de las actividades iniciadas y promovidas por el Programa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Persistencia de precios internacionales bajos.</li> <li>2. Mercado de Cafés orgánicos saturado.</li> <li>3. Incremento continuo de exportaciones mundiales de otros países.</li> <li>4. Estrategia de ventas por diferenciación de productos por precios antes que por calidad.</li> <li>5. Producción mundial crece a un ritmo mayor que el consumo.</li> <li>6. Incremento en el poder de negociación de las multinacionales importadoras y tostadoras de mantener precios altos a los consumidores a pesar de precios bajos para productores.</li> <li>7. La gente no consume mucho café y desconoce su origen en Perú.</li> <li>8. Incremento en el Perú de contrabando del café verde y soluble.</li> <li>9. Escasas estrategias para mantener y ampliar mercado.</li> <li>10. La actual caída de precios también afecta a los productores de café con sellos de comercio justo, orgánicos y sostenibles.</li> <li>11. Estrategias de venta de multinacionales que incursionan en el mercado local con cafés de otros países.</li> <li>12. TechnoServe podría cobrar la hipoteca a Lamas Coffee S.A. (US\$50,000), afectando a la empresa.</li> </ol>

Cuadro N° 3.3.5 Matriz FODA de PRA

FORTALEZAS (F)	OPORTUNIDADES (O)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Intervención es efectiva por trabajar con productores organizados con mentalidad empresarial.</li> <li>2. Enfoque de mercado: identifican un mercado, luego articulan toda la cadena para ese mercado; actúan en los "cuellos de botella" que frenan el desarrollo.</li> <li>3. No hay límites para financiar asesorías y capacitación que estén justificadas y aborden el "cuello de botella" que dificulta el desarrollo empresarial y/o de comercialización.</li> <li>4. Predisposición de cambio de actitud del productor por mejorar la rentabilidad en chacra.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empresas multinacionales quieren comprar café directamente a agricultores organizados que producen café de calidad (han recibido asistencia técnica)</li> <li>2. Certificaciones de chacras con cafés con sellos especiales: biodiversidad, orgánicos, amigables con las aves y de sombra.</li> <li>3. Mayor preocupación en la salud y consumo de comidas sanas y orgánicas de los consumidores de todo el mundo.</li> <li>4. Existencia de ONG's que brindan servicios de asistencia técnica, créditos, capacitación en control de calidad, comercialización y desarrollo humano.</li> <li>5. Creciente segmentación del mercado vinculado a sellos sociales.</li> <li>6. Existencia de pisos ecológicos con diversidad de tipos y calidad de café.</li> <li>7. Interés de la cooperación para financiar Programas de diversificación agrícola.</li> </ol>
DEBILIDADES (D)	AMENAZAS (A)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No tiene línea de crédito que acompañe la identificación de una buena oportunidad de negocios que genere empleo e ingreso.</li> <li>2. Supuesto implícito, de que los pequeños productores cafetaleros puedan acceder a créditos del sistema financiero está equivocado. Instituciones financieras exigen requisitos o garantías que no disponen los pequeños agricultores organizados, como hipoteca de bienes inmuebles ubicados en una ciudad. No se acepta de zonas rurales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que se genere un clima adverso a la inversión privada regional por factores políticos.</li> <li>2. Limitada infraestructura vial a los centros de producción.</li> <li>3. Limitada articulación e integración de instituciones públicas, privadas y gobiernos locales.</li> <li>4. Bajos niveles de educación y escasa organización de oferta consolidada y sostenible.</li> <li>5. Productores organizados con buena oportunidad de negocios no tienen acceso a líneas de crédito que posibilite la inversión.</li> <li>6. Persistencia de precios internacionales del café bajos.</li> <li>7. Que permanezca estrategia de ventas por diferenciación de productos, por precios, antes que por calidad.</li> <li>8. Producción mundial de café crece a un ritmo mayor que el consumo.</li> <li>9. Políticas comerciales de las multinacionales importadoras y tostadoras de mantener precios altos a los consumidores a pesar de comprar a precios bajos a los productores.</li> <li>10. La gente no consume mucho café y desconoce su origen en Perú.</li> <li>11. Incremento en el Perú de contrabando del café verde y soluble.</li> <li>12. La actual caída de precios afecta también a los productores de café con sellos de comercio justo, orgánicos y sostenibles.</li> <li>13. Estrategias de venta de multinacionales que incursionan en el mercado local con cafés de otros paises.</li> </ol>

### 3.3.2 Análisis comparativo de los modelos de intervención

#### a) Comparación a nivel de variables

En el Cuadro N° 3.3.6, se presenta la información necesaria para el análisis comparativo a nivel de variables. Como resultado de ésta, se puede comentar lo siguiente:

- Los modelos de intervención fueron implementados en distintos períodos de ejecución y duración. El modelo de Prisma/Prodel se caracterizó por ser el de mayor período de duración, mientras que los modelos de CARE y PRA fueron los de menor tiempo, 1 año y 7 meses. Actualmente, CARITAS y PRA se encuentran en ejecución.
- Los operadores cuyas zonas de intervención se encuentran concentradas espacialmente son CARITAS, TechnoServe y PRA; mientras CARE y Prisma/Prodel tuvieron sus regiones y zonas de intervención dispersas.
- En el año 2002, Prisma/Prodel se caracterizó por tener el mayor número de clientes registrados (5,110), mientras que TechnoServe fue el operador con el menor número (188).
- El presupuesto de Prisma/Prodel fue el más alto (US\$ 6'731,393), seguido por TechnoServe con US\$ 1'565,977. El operador CARITAS contó con el menor presupuesto ejecutado.
- Los modelos se pueden clasificar en dos grupos. El primero, aplicado por CARITAS, TechnoServe y PRA, se orientó a reducir y aliviar la pobreza de las familias campesinas mediante la generación de oportunidades económicas y sociales para mejorar su rentabilidad. En este primer grupo, existieron diferencias, pues CARITAS atendió al agricultor en forma individual y los organizó en grupos solidarios de productores, mientras que TechnoServe lo hizo en empresas legalmente constituidas, y el PRA intervino en empresas ya constituidas para hacerlas rentables. El segundo, aplicado por CARE y Prisma/Prodel, se orientó a facilitar condiciones de mercado para las actividades lícitas y alternativas a los cultivos de coca.
- La estrategia propuesta por TechnoServe se presentó como la más completa y viable de aplicar, con la salvedad de haber concentrado esfuerzos en un solo producto (café orgánico), obviando la experiencias positivas de la diversificación de productos y la demanda internacional de café de diversos tipos (convencional de calidad y especiales). La propuesta de Prisma/Prodel fue la más sistemática y de alta productividad, pero con limitaciones en su implementación por sustentarse en cultivos e insumos externos al sistema cafetalero nacional (fertilizantes, agroquímicos y otros).

Cuadro N° 3.3.6 Comparación entre los modelos de intervención a nivel de variables

Variables	CARITAS	TechnoServe	CARE	Prisma/Prodel	PRA
Años de intervención	Ejecución: 6 años octubre 2001 a setiembre 2008 Operación formal: Octubre 2001. Inicio de operaciones desde enero del 2002.	Setiembre 1997 a setiembre 2002.  La empresa Lamas Coffee S. A. se constituyó el 26 de junio del 2001.	Junio del 2001 a Diciembre del 2002 (1 año y 7 meses) Período efectivo de operación: 1 año.	1995 - 1997 ADEX/MSP 1998- 2000 ADEX/ PDA 2001 - 2002 Prisma/Prodel Total: 8 años	El proyecto PRA se inició en setiembre del año 2000. Con la cooperativa Bagua Grande se iniciaron las labores de apoyo en enero del 2001 (1 año y 7 meses de intervención)
Zona de intervención	Tarapoto: El Dorado, Lamas y San Martín. Moyobamba: Moyobamba, Rioja y Lamas.	Pacayzapa en Lamas y Zapatero en Moyobamba Departamento San Martín	Huallaga Central Alto Huallaga VRAE	Nor Oriente - Jaén Alto Mayo - Moyobamba Selva Central - La Merced y Satipo Sur Oriente - Quillabamba	Dpto. de Amazonas, Provincias de Bagua, y Uctubamba Cooperativa Bagua Grande
Clientes registrados por los operadores	Tarapoto: 175 Moyobamba: 254 en el 2002.	1998 - 123 1999 - 461 2000 - 278 2001 - 202 2002 - 188	Clientes café Alto Huallaga: 1,137 Huallaga Central: 1,363 VRAE: 1,019 Total: 3,519	Nor Oriente: 860 Alto Mayo: 926 La Merced: 1,283 Satipo: 840 Sur Oriente: 1,201 Total Café: 5,110 Cacao en Jaén: 852	Cooperativa Bagua Grande con 849 socios cafetaleros en el año 2002.
Presupuesto	Tarapoto : US\$ 26,624 Moyobamba : US\$ 26,614 (no incluye administración Lima)	US\$ 1'565,977	Alto Huallaga: US\$ 204,996 Huallaga Central: US\$ 171,010 VRAE: US\$ 153,217 Total: US\$ 529,223 Sin administración central	US\$ 6' 731,393	Estimación en US\$ Presup. Ejecutado: Sin adm. de Lima 2001 : US\$ 80,713 2002 : US\$ 108,121 Con adm. Lima 2001 : US\$ 104,766 2002 : US\$ 140,340
Enfoque	Mejorar la seguridad alimentaria, mediante	Plantea incorporar una visión empresarial en el	Superar las condiciones de pobreza de las	Desarrollar productos que contribuyan a la	El PRA promueve la concertación de

	la reducción de la exclusión económica y social de las familias pobres, aumentando sus oportunidades económicas y sociales dentro de la estrategia del corredor económico Tarapoto.	tratamiento o búsqueda de soluciones para la pobreza rural, reconociendo que la base de los procesos de desarrollo son los valores humanos y el respeto a la naturaleza. Bajo este marco propone: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intervenir o participar en áreas rurales pobres.</li> <li>• Brindar asistencia técnica en producción y gestión empresarial.</li> </ul>	familias y facilitar condiciones de mercado para actividades económicas lícitas, contribuyendo a la reducción sostenida de los cultivos de coca.	generación de una economía lícita viable y sostenible, incrementando sus ingresos, oportunidades de empleos de pequeños agricultores, asistir a las organizaciones de productores fortaleciendo su articulación con las empresas exportadoras.	negocios rentables e inversión entre los distintos actores que desarrollan actividades económicas en "corredores económicos" pobres con potencial económico, apoyándolos con servicios no financieros para que generen mayores volúmenes de venta, ingresos y empleo;
Estrategia	El incremento de los ingresos de las familias se sustenta en el desarrollo de un producto seleccionado (ancla), como el café, articulando al mercado sólo que en relaciones más ventajosas, ofreciendo un producto de mejor calidad y un mayor volumen de ventas. Considera la conservación ambiental por medio de la agroforestería robustecida por el sub sistema de alimentos por trabajo y la	Desarrollo de nuevos productos y servicios, búsqueda de nichos de mercado con mejores precios, obtención de calidades y volúmenes negociables, distribución oportuna, comercialización a precios competitivos, promoción y participación en ferias especializadas, integración institucional, estableciendo enlaces entre las diferentes entidades privadas y estatales involucradas en la actividad cafetalera.	La estrategia principal que se planteó fue trabajar en función al mercado, mejorando a través de sus servicios la productividad y competitividad de los productos locales. El proceso de trabajo comprendía: identificación de potencialidades productiva de la zona con los productores, identificación de mercado para los productos locales, identificación de la oferta específica para las demandas identificadas, y brindar	Trabajar con grupos de agricultores organizados, técnicos capacitados, paquetes tecnológicos validados, formación de agricultores líderes, optimización de la mano de obra familiar, aplicación de metodologías grupales y parcelas demostrativas, asistencia y capacitación de acuerdo al calendario agrícola de cultivo ancla café/cacao, desarrollo progresivo dentro del esquema denominado "escalera tecnológica".	En corredores económicos previamente identificados, se realizan diagnósticos para identificar la vocación del área, proyectándose una visión global de la zona por cinco años, que a su vez permite definir la misión del proyecto en ese ámbito. Posteriormente se efectúan diagnósticos para identificar productos competitivos a nivel regional, inter

	conservación de suelos.		asistencia técnica en producción, comercialización, crédito y organización, para que la oferta se adecue a la demanda.		regionales e internacionales y, su capacidad de penetrar y posicionarse en segmentos y nichos específicos de mercado, tanto en el país como en el extranjero. En función de lo hallado, el Programa, apoya a los productores con asesoramiento específico en aspectos de tecnología, gestión y comercialización. Trabaja con grupos organizados, empresas asociativas y empresas.
Componentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y nutrición.</li> <li>• Producción y desarrollo de mercados.</li> </ul> <p>Ejes transversales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equidad, género, derechos humanos y medio ambiente.</li> <li>• Institucionalidad comunal y organizacional.</li> <li>• Promover alianzas para atender demandas insatisfechas, asumiendo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia técnica en producción y mejora de la calidad y agroforestería.</li> <li>• Asistencia técnica para el fortalecimiento empresarial y comercial.</li> <li>• Asesoramiento técnico a productores asociados a la empresa Lamas Coffee S. A. en la producción de café orgánico.</li> </ul>	<p>Inicialmente tenía los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y Valor Agregado</li> <li>• Capacitación y Extensión Rural</li> <li>• Articulación de la oferta con el Mercado e Información de Mercados</li> <li>• Servicios Financieros</li> <li>• Gestión Ambiental y</li> <li>• Fortalecimiento de la Institucionalidad Local</li> </ul> <p>En junio del 2002 se ajusta a cuatro:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y productividad</li> <li>• Mejora de la calidad</li> <li>• Acceso al crédito</li> <li>• Comercialización</li> <li>• Reforzamiento institucional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin componentes específicos</li> </ul>

	corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad civil.		<ul style="list-style-type: none"><li>• Producción y Valor Agregado</li><li>• Capacitación, Extensión Rural y Fortalecimiento Institucional;</li><li>• Articulación de la Oferta con el Mercado e Información de Mercados</li><li>• Acceso a Servicios Financieros</li></ul>		
--	---	--	--	--	--

- Se evidencia heterogeneidad de componentes en los modelos analizados, observándose que la estructura de componentes de CARE es inicialmente la más completa, pero se reduce a cuatro en la etapa de cierre. CARITAS considera un componente de salud y nutrición y ejes transversales como equidad, género, medio ambiente, etc. El PRA, no considera componentes específicos.

Del análisis comparativo intermodelos, se concluye que el desarrollo de la propuesta de modelo tipo debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El enfoque del modelo tipo debe orientarse al desarrollo de productos alternativos que contribuyan a la generación de una economía lícita viable y sostenible (Prisma/Prodel y CARE), enriquecida con la visión empresarial en el tratamiento o búsqueda de soluciones para la pobreza rural de TechnoServe.
- La estrategia del modelo tipo debe considerar principalmente los aspectos de la estrategia de TechnoServe en el marco de los corredores económicos; complementado con aspectos relevantes, como la diversificación de Prisma/Prodel, el fortalecimiento de la gestión del Proyecto y la focalización espacial de núcleos de producción (TechnoServe) y transformación (CARITAS).

#### **b) Comparación a nivel de componentes**

En el Cuadro N° 3.3.7, se muestran la comparación de modelos a nivel de sus principales componentes, cuyos resultados se presentan a continuación:

##### Producción y productividad

Se observa que los rendimientos más altos (23 qq/ha) fueron logrados por los agricultores atendidos por TechnoServe (actualmente agricultores asociados a Lamas Coffee). En la primera etapa, este operador brindó una buena cobertura técnica por agricultor, lo que se refleja en la adecuada aplicación de las recomendaciones técnicas. Las plantaciones de café son relativamente nuevas y se establecieron en suelos volcánicos con condiciones físicas y químicas adecuadas para el cultivo.

Los agricultores atendidos por los demás operadores, no lograron alcanzar rendimientos apropiados para conseguir la sostenibilidad. Los agricultores atendidos por CARE tuvieron los rendimientos más bajos (13.62 qq/ha), seguidos por los atendidos por CARITAS y Prisma/Prodel. En base a los resultados anteriores, se recomienda para una futura intervención, la implementación del paquete tecnológico desarrollado por TechnoServe. Éste restringe el uso de agroquímicos a situaciones de extrema necesidad, como el caso de una plaga fuera de control natural y biológico, y prohíbe el uso de agroquímicos de alta toxicidad.

Cuadro N° 3.3.7 Comparación entre los modelos de intervención a nivel de componentes

Resultados/ componente	CARITAS	TechnoServe	CARE	Prisma/Prodel	PRA
Producción (según información proporcionada por los operadores)	<p>Promedio de las zonas de Tarapoto y Moyobamba:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área en producción registrada: 392.75 ha</li> <li>Produc. promedio: 5,992.5 qq</li> <li>Rendimiento ponderado: 15.2 qq/ha</li> <li>Área promedio registrado por agricultor: 1.76 ha</li> </ul>	<p>Promedio de las zonas Pacayzapa y Zapatero</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área registrada en producción: 284.26 ha</li> <li>Producción promedio: 13,229 qq</li> <li>Rendimiento ponderado: 23 qq/ha</li> <li>Área por agricultor: 3.34 ha</li> </ul>	<p>Promedio de los valles: Huallaga Central, Alto Huallaga y VRAE, años 2001 - 2002:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Area en producción registrada: 1,648 ha</li> <li>Producción registrada: 22,570 qq</li> <li>Rendimiento ponderado: 13.62 qq/ha</li> <li>Area por agricultor: 1.42 ha</li> </ul>	<p>Promedio de siete áreas en 8 años de intervención:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Área en producción registrada creció de 5,463 ha a 15,921 ha</li> <li>La productividad creció de 8.25 qq/ha a 15.4 qq/ha.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Cooperativa Bagua Grande acopió 21,024 qq de café en el año 2001 y de 22,027 qq en el año 2002.</li> <li>El acopio durante el último año representó el 81.6% de la producción total de los asociados a la Cooperativa.</li> </ul>
Valor Agregado - Mejora de la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de propuesta técnica: 77.71%.</li> <li>Capacidad secado: 64.5%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de propuesta técnica: 86.86%.</li> <li>Capacidad secado: 73%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de propuesta técnica: 89.42%</li> <li>Capacidad de secado: 20%</li> </ul>	<p>Incremento en la calidad, disminución en el contenido de humedad significativo, incremento en el rendimiento del 65% al 76% en la conversión de pergamino a café verde. Se reporta un fuerte déficit en equipos de secado.</p>	

Comercialización	Alianzas con exportadoras como: PROMATUR, Romero Training, PERUSA, VOLCAFE y Cooperativa Oro verde de Lamas. Parte de la producción se comercializa localmente como café orgánico tostado y molido.	107 agricultores con chacras orgánicas certificadas por: OCIA, NATURALAND y SMITHONIAN MIGRATORY BIRD CENTER (Bird Friendly).	En el Huallaga Central concertó la venta con AZECA el 25.65% de la producción. En el VRAE concertó con las cooperativas la del Valle del río Apurimac la venta del 28.16% de la producción. En el Alto Huallaga no se concertaron ventas.	Se registraron ventas directas concertadas entre las organizaciones de segundo grado y algunos exportadores	El PRA articuló la venta del café al exterior para la Cooperativa Bagua Grande Ltda., a través de la exportadora Prodelsur SAC (VOLCAFE) y con la firma Goullecke Rothofos.
Volumen de Ventas Concertadas	Tarapoto 2002 2,998 qq Precio al productor: S/. 1.66/kg Moyobamba 2002 1,409 qq Precio al productor: S/. 2.37/kg	El 100% del café adquirido por la empresa Lamas Coffee de sus asociados se comercializó a empresas exportadoras nacionales y extranjeras.	Huallaga Central: 6,708 qq con un plus del 31%.  VRAE: 6,241 qq con un plus del 12.30%	Se incrementaron las ventas concertadas. En su último año de operación (2002) se concertó la venta de 182,355 qq de una producción de 252,226 qq o sea el 72.3%. El agricultor percibió por su café de calidad un sobre precio del 19.59%.	
Crédito	Año: 2000 Crédito precosecha. Otorgado: S/. 136,750 Recuperado: S/. 63,584.64 Morosidad: 46.5%.	Se otorgaron créditos para precosecha por un monto de S/. 111,211, con una recuperación de S/. 84,227 lo que representa el 75.74% de cumplimiento (24.25% de morosidad).	Se registraron créditos de precosecha en el Huallaga Central, con el operador Tierra Nueva; registrándose un 100% de cumplimiento.	El Programa facilitó créditos a través de exportadores a corto plazo para ser cancelados con la cosecha. Durante el último año ayudó a colaborar créditos precosecha por S/. 1' 138,842 para la 5 regiones. Durante los 4 últimos años el Programa ha facilitado créditos por S/. 6' 705,007, con una	El PRA ha dado el apoyo logístico y técnico para la elaboración de perfiles de proyectos para la consecución de créditos de La Cooperativa Bagua. Por ejemplo logró uno de de US\$ 80,000 de la Caja de Ahorro y

				tasa de recuperación del 95.04%. La región con más alta tasa de morosidad fue Quillabamba.	Crédito de Piura sucursal de Jaén, para los adelantos de compra de café, adelantando un 70.5% del precio de plaza, el saldo a cancelar después de embarcado el café.
Fortalecimiento Institucional	<p>Participación ciudadana.</p> <p>Organización Base: Grupos Solidarios.</p> <p>Organizaciones de segundo grado incipientes.</p> <p>Los resultados más importantes están a nivel familiar y de la organización campesina.</p> <p>El 73% de los asistidos manifestó haber recibido capacitación en planes de finca. Los socios no tienen clara percepción de la naturaleza y del quehacer de su organización, es genérica, hacer de todo. No se logró la sostenibilidad de la organización.</p>	<p>Lamas Coffee está legalmente constituida como empresa comercial, comercializadora de café a nivel nacional e internacional. El 93% de los asociados manifiesta haber recibido capacitación en la elaboración y ejecución de planes de finca. No se ha logrado la sostenibilidad de la empresa ya que el 50% de sus asociados no están de acuerdo en pagar por los servicios de asistencia técnica que recibe.</p>	<p>Los resultados más relevantes encontrados fueron a nivel de la unidad familiar y de las organizaciones campesinas. Pocos agricultores reconocen el haber recibido capacitación en ejecución de planes de finca (51%), lo que muestra un alto costo-efectividad. Los asociados y dirigentes no tienen clara la percepción de la naturaleza o del quehacer de su organización.</p> <p>El nivel de sostenibilidad de las organizaciones no se ha logrado, ya que el 58% de sus asociados no están de acuerdo en pagar por los servicios de asistencia técnica que recibe. En los ámbitos del</p>	<p>Las organizaciones promovidas tienen poca precisión sobre su misión. Tienen limitada tecnología de gestión de servicios y en comercialización colectiva. Se aprecia un buen clima social alrededor de ellas, tanto de primer como de segundo grado.</p> <p>Una mínima parte de los agricultores trabajan con planes prediales, ello es una debilidad de conjunto. Las organizaciones de primer grado, no tienen planes de trabajo, las de segundo grado recientemente han elaborado sus planes estratégicos.</p>	

			Alto Huallaga y Huallaga Central fue más clara la participación de las organizaciones de base y de segundo grado que intervinieron en el Programa. En el VRAE fue más débil		
Sistemas de Extensión	Cobertura: Agric./extensionista: 196 Hectáreas/extensionista: 363.8	Cobertura: Agric./extensionista: 38 Hectáreas/extensionista: 100	Cobertura: Agric./extensionista: 110 Hectáreas/extensionista: 170.9	Cobertura: Agric./extensionista: 176 Hectáreas/extensionista: 418	
Resultados Globales	Tarapoto - Moyobamba  Prod. Atribuida/ prod. total: 6.5% Valor venta atribuida/ valor venta total: 15.5% Jornales nuevos/ jornales totales: 6.5% Valor venta atribuida/ cliente asistido: US\$85.	Promedio de cinco años 1998 - 2002  Prod. atribuida/ prod. total: 46.4% Valor venta atribuida/ valor venta total: 45% Jornales nuevos/jornales totales: 46.4% Valor venta atribuida/cliente asistido: US\$ 481.6	Promedio de los tres valles de intervención Alto Huallaga Huallaga Central y VRAE  Prod. atribuida/Prod. total: 16%. Valor venta atribuida/ valor venta total: 23.33% Jornales nuevos/ jornales totales: 16% Valor venta atribuida /cliente asistido: US\$ 113.67	Promedio cinco años y cinco zonas de intervención  Prod atribuida/Prod total: 34.6%. Valor de venta atribuida/ valor de venta total: 38.2 Jornales nuevos/ jornales totales: 34.6% Valor de venta atribuida/Cliente asistido: US\$ 976	Promedio 2001 -2002  Prod. atribuida/ Prod. total: 4% Valor venta atribuida/ producción total: 11% Jornales nuevos/ jornales totales: 7% Valor de venta atribuida/cliente asistido: US\$ 141.5

### Mejora de la calidad (valor agregado)

Se observa una buena implementación de la propuesta técnica, con efectos positivos en el mejoramiento integral de la calidad del café en todos los operadores, resultados que se hubieran mejorado si los agricultores contaran con equipos e infraestructura para el adecuado procesamiento del café, como: despulpadores en buenas condiciones y en cantidad suficiente, cajones fermentadores, cajones lavadores de café y equipos de secado. Este último aspecto es donde se detecta la mayor deficiencia. Es oportuno comentar, que la situación indicada ocurre en todos los operadores y a nivel nacional.

Por lo tanto, se recomienda en las futuras intervenciones, considerar el suministro de equipos a los agricultores para que no se convierta esta deficiencia en cuello de botella para el mejoramiento de la calidad.

### Componente de comercialización

Con respecto a la comercialización, se comprueba que los agricultores que concertaron ventas a través de sus organizaciones (al ofrecer mayores volúmenes de café con una calidad uniforme) lograron una posición más fuerte en el mercado que se traduce en mejores precios. Por esa razón, se recomienda continuar con los esfuerzos realizados por los diferentes operadores para formalizar las organizaciones de segundo grado, ó a través de empresas como es el caso de TechnoServe o el sistema cooperativo como el caso de la cooperativa Bagua Grande.

### Componente de crédito

La actividad cafetalera requiere de un fuerte capital como crédito precosecha y para la cosecha, pero lamentablemente, el pequeño agricultor (por diferentes factores) no ha desarrollado una adecuada cultura crediticia; se reportan altas tasas de morosidad, como en CARITAS con un 46.5% de morosidad y un 24.25% entre los asociados de Lamas Coffee. Sin embargo, se observan altas tasas de cumplimiento como en CARE en el Alto Huallaga (100%) y el caso de Prisma/Prodel (95.04%). Considerando, que el componente crediticio es indispensable en la actividad cafetalera, este se realiza generalmente en coordinación con el sector exportador, por lo que debe considerarse una fuerte capacitación en dicho aspecto.

### Fortalecimiento institucional

Las diferentes asociaciones no lograron la sostenibilidad esperada, ya que un porcentaje mayoritario de sus asociados no estuvieron de acuerdo en pagar por los servicios de asistencia técnica recibidos. Tanto los asociados como sus dirigentes, no tuvieron una misión clara de su organización.

Los agricultores recibieron, en porcentajes importantes, capacitación en planes de finca pero su implementación fue baja.

Se recomienda desarrollar acciones formativas por niveles:

- A nivel familiar y organizativo: Autoestima y valores.
- A nivel familiar: desarrollo de la producción, competitividad de mercados, planes prediales, participación de la familia por roles específicos medibles.
- A nivel organizativo: precisar su misión, estructura operativa, su prestación de servicios, su clima social, gerencia, obtención de flujo de caja positivo, que les otorgue sostenibilidad.

#### Sistema de extensión agrícola

Se aprecia que en cobertura de hectáreas por extensionista, en orden de mayor a menor se tuvo a: Prisma/Prodel, seguido por CARITAS y CARE, y en último lugar a TechnoServe; y en cuanto el número de agricultores por extensionista, el orden fue: Cáritas, Prisma/Prodel, CARE y TechnoServe.

#### **c) Sostenibilidad de los modelos de intervención**

De los cinco modelos analizados, se determinó que los de TechnoServe, CARE, Prisma/Prodel y CARITAS, no lograron alcanzar la sostenibilidad; requiriéndose implementar medidas correctivas para alcanzarla. Por la esencia misma del modelo de intervención del Proyecto PRA, no fue posible evaluar su sostenibilidad. Sin embargo, en base a sus debilidades, se propusieron recomendaciones para contrarrestarlas.

### **3.4 RECOMENDACIONES PARA ASEGURAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS MODELOS**

En el cuadro N° 3.3.8 se registran las recomendaciones generales para mejorar la eficiencia de las intervenciones en los ámbitos de acción de cada modelo de intervención. Estas recomendaciones se han generado de las observaciones y análisis realizados por el equipo consultor, a las matrices FODA de cada modelo.

Cuadro N° 3.3.8 Recomendaciones para promover la eficiencia de las intervenciones

Modelo/Operador	Actividades priorizadas (Recomendadas)	Personal requerido	Plazo requerido
Prisma/Prodel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejorar gestión del Programa con un desarrollo más armónico de los componentes; priorizando en este período la Comercialización y Fortalecimiento Institucional.</li> <li>▪ Fortalecer a las Centrales de Asociaciones de Productores, capacitando en gestión empresarial a sus asociados y dirigentes; facilitando líneas de crédito para comercialización del café y apoyando el sistema de asistencia técnica que debe estar a cargo de cada Central.</li> <li>▪ Capacitar y/u orientar a través de los extensionistas en todos los aspectos: productivos, comercialización y fortalecimiento institucional.</li> <li>▪ Promover el manejo integral de plantaciones, incorporando (priorizando) prácticas que renueven el tejido productivo (podas), intensificar producción de abono orgánico (lombricultura), uso de minorizas, injertación contra los nemátodos, entre otras.</li> <li>▪ Promover el control integrado de plagas.</li> <li>▪ Capacitar a extensionistas en temas como: comunicación, sistemas productivos agropecuarios, elaboración de diagnósticos que permitan identificar cuellos de botella que limitan el desarrollo de los pequeños productores; y para que aborde la diversificación productiva con más éxito.</li> <li>▪ Identificar los tipos de equipos post cosecha requeridos en todo el proceso. Incluir un Programa crediticio para la adquisición de equipo post cosecha a nivel del productor y de las Asociaciones de Productores.</li> <li>▪ Intensificar acciones que permitan un mayor acceso del pequeño productor a créditos precosecha.</li> <li>▪ Mejorar el relacionamiento con otras entidades de apoyo al pequeño caficultor.</li> </ul>	A nivel de extensionistas: El mismo número del período 1996-2000; a cargo de la Central de Asociaciones de cada región	3 años
CARE	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bajar las metas al 50% para mejorar efectividad del Programa</li> <li>▪ Centrar la atención en áreas más concentradas. Mejorar la selección de clientes.</li> <li>▪ Fortalecer las Organizaciones de Base; aplicando la metodología de Grupos de Amistad y Trabajo.</li> <li>▪ Mejorar la intervención en comercialización y realizar estudios de mercado.</li> <li>▪ Mejorar la selección de áreas del Programa de Café; sobre los 900 m.snm.</li> <li>▪ Establecer Programa de crédito adecuado a las necesidades de producción y comercialización del café.</li> <li>▪ Mejorar la definición de funciones y responsabilidades de los técnicos de la cadena de</li> </ul>	El mismo numero de personal extensionista  Número de personal de apoyo: reducido al 50%	5 años

	<p>extensión (Del Operador y EATs).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluir Programa crediticio para la adquisición de equipo post cosecha a nivel del productor y de Asociaciones de Productores.</li> <li>▪ Fortalecimiento de las Empresas de Asistencia Técnica (EAT's)</li> </ul>		
CARITAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aplicar la metodología de los grupos de Amistad y Trabajo en las organizaciones de productores base.</li> <li>▪ Mejorar la capacitación de los extensionistas en aspectos productivos, procesamiento (post cosecha), comercialización del café; y desarrollo organizacional de los Comités y/o Asociaciones de Productores.</li> <li>▪ Fortalecer las Organizaciones de Segundo Grado ya existentes en la zona para comercializar la producción del café de los agricultores asistidos.</li> </ul>	Duplicar número de extensionistas	El mismo período de vigencia del Programa PODERES, setiembre del 2008
TechnoServe	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversificar la oferta cafetalera: convencional de calidad, especiales y orgánicos.</li> <li>▪ Aplicar la metodología de los grupos de Amistad y Trabajo en las organizaciones de productores base.</li> <li>▪ Facilitar el acceso al crédito a la Empresa Lamas Coffee, que lo requiere para la comercialización del café.</li> <li>▪ Priorizar alianzas estratégicas con empresas exportadoras para la comercialización del café.</li> <li>▪ Reactivar el sistema de asistencia técnica a los productores.</li> <li>▪ Capacitar a los socios y directivos de la empresa Lamas Coffee en gestión empresarial.</li> </ul>	Para Programa de asistencia Técnica: 1 Ing. Extensionista 1 Asistente; y 11 Promotores	Dos años
PRA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Incluir Programa de crédito que permita el acceso a los productores organizados en condiciones adecuadas, en términos de garantías, montos, tasas de interés y oportunidad, para las actividades identificadas por el Proyecto.</li> </ul>	La misma cantidad de personas en CSE Jaén	Hasta diciembre 2005



## **CAPITULO 4**

### **PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCION TIPO PARA EL PROGRAMA DE CAFE**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Desde hace tres décadas, el Estado Peruano y las agencias de cooperación técnica internacional realizan esfuerzos orientados a promover el desarrollo rural en los ámbitos de intervención del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA).

En el año 1995, USAID inició el Programa de Café en las regiones de Jaén, La Merced y Quillabamba en apoyo a los pequeños productores agrícolas y empresarios de las zonas de pobreza. Posteriormente, brindó financiamiento y asistencia técnica a los Programas de Café ejecutados por los operadores Prisma/Prodel, TechnoServe, CARE, PRA y CARITAS. Actualmente, los tres primeros operadores han finalizado su acción con resultados parciales o por debajo de lo esperado; los dos últimos operadores continúan en ejecución. Los modelos de intervención de los referidos operadores se caracterizaron por tener enfoques y estrategias diferentes. Mientras que CARITAS se orientó con mayor énfasis a temas sociales, los cuatro operadores restantes lo hicieron a temas económicos. Si bien los aspectos sociales y económicos no son necesariamente antagónicos, cada operador optó, como punto de entrada, por el apoyo a la construcción del desarrollo.

En el aspecto conceptual, los operadores que priorizaron su intervención desde la perspectiva económica, también presentaron diferencias sustantivas en su modo de operación. Algunos prefirieron intervenir en la cadena productiva; y otros en promover (con diferentes grados de intensidad) la producción, generación de valor agregado y

comercialización de productos. Por otro lado, el operador PRA concentró su inversión en el desarrollo de negocios como en el caso de la Cooperativa Bagua Grande. En el modelo de Prisma/Prodel, la inversión se concentró en la producción y productividad. Además de los enfoques propios que caracterizaron a los modelos de intervención, se observó que éstos tuvieron elementos de gerencia y de relación con el entorno en forma diferenciada.

La propuesta de modelo de intervención tipo recoge las lecciones aprendidas de los enfoques, estrategias, estructura de componentes, aplicación y resultados de cada uno de los cinco modelos de intervención analizados y evaluados.

#### **4.2 JUSTIFICACION**

El plantear una propuesta de modelo de intervención tipo para las actividades productivas vinculadas con café que desarrolla USAID en las regiones y zonas del Programa Nacional de Desarrollo Alternativo (PNDA) constituye un reto de alcance político, normativo, socioeconómico, ambiental, cultural y gestionario que se tiene que enfrentar para apoyar a construir escenarios sociales saludables que tengan las condiciones materiales para el bienestar de las familias campesinas.

El balance de los resultados obtenidos por los diferentes operadores, en el marco del desarrollo alternativo en las distintas zonas de intervención, no es alentador. Por el contrario, recientemente se ha evidenciado una respuesta social de fuerza con movilizaciones masivas por parte de los agricultores cocaleros, causada en parte por los resultados poco alentadores de las actividades económicas lícitas del PNDA el descontento con ciertos operadores. Si bien existen zonas como el VRAE, Aguaytía y Tingo María, donde se evidencia malestar social y hasta confrontacional, hay zonas como Jaén, Moyobamba, Tarapoto y Quillabamba, donde la situación puede considerarse estable.

Este contexto demanda evaluar y reformular los modelos de intervención implementados en los Programas de Café con la finalidad de construir un modelo tipo de intervención para fomentar las actividades productivas vinculadas al café que permitan apoyar la construcción de un sistema económico y social alternativo.

Actualmente, el Estado y el sector privado plantean propuestas de intervención que deben ser analizadas. Por un lado, las instituciones del Estado - según declaraciones del Presidente Ejecutivo de DEVIDA (diario "El Comercio" de fecha 27 Junio 2003) - señala la decisión de promocionar cultivos promisorios condicionados a la erradicación voluntaria de las plantaciones de coca. Por el sector privado, existe la propuesta de la Junta Nacional de Café de intervenir en la promoción financiera, a través de la constitución de un fondo con recursos fiscales para otorgar precios de refugio cuando el precio del café no cubra los costos de producción.

En el presente estudio, se plantea una propuesta que considera las siguientes condiciones:

- No sea condicionada a la demanda de los movimientos cocaleros
- Sea sostenible
- Focalice correctamente a los usuarios que tienen voluntad de cambio
- Tenga los recursos suficientes de acuerdo a los objetivos propuestos
- Ser gestionada por una organización de segundo grado en base a un acuerdo interinstitucional y empresarial
- Tenga una estrategia flexible y capaz de adecuarse a las condiciones particulares y entornos de cada zona de intervención.
- El propósito último del modelo de intervención es la ampliación de la cohesión social y del territorio, consolidando el relacionamiento de los sistemas productivos que operan en las zonas de intervención.

### **4.3 PROPUESTA DE MODELO DE INTERVENCIÓN TIPO DE CAFE**

#### **4.3.1 Marco conceptual**

En principio, el modelo de intervención propuesto considera en su diseño y formulación un enfoque esencialmente de mercado, complementado con aspectos que promuevan la equidad, conservación del ambiente y la seguridad alimentaria, asociada a la diversificación productiva de los sistemas locales y aprovechamiento del territorio (sostenibilidad).

La propuesta debe incorporar factores políticos, normativos y sociales, que contribuyan a obtener un escenario favorable para el desarrollo de la competitividad, donde se permita organizar la producción, transformación y mercadeo de los productos generados por los pequeños agricultores, a través de servicios de asistencia técnica y financieros, orientados a satisfacer la demanda nacional o internacional. El tema del desarrollo alternativo es ciertamente más complejo, pues la economía de las actividades lícitas debe enfrentar en forma desigual a los "beneficios económicos" que puede ofrecerle y le ofrece la economía ilegal que se estructura a partir de la producción de la hoja de coca, con fines ilícitos, además de las manifestaciones sociales que este sistema genera.

En este plano hay dos sistemas económicos con implicancias sociales en competencia: la economía lícita que se enfrenta a las limitantes del mercado, desorganización de las cadenas productivas, equivocadas propuestas de promoción y baja productividad agrícola; y que la economía ilícita, que pese a los riesgos penales que implica, se "beneficia" con los altos precios en el mercado y de su efectivo encadenamiento clandestino que se da a nivel de la producción, transformación y distribución. Sin bien es evidente lo mencionado, más allá de la competencia y convivencia de estas dos economías, existe un común denominador que es el agricultor, al cual hay que apoyarlo a construir un sistema de producción competitivo, dentro de un ambiente saludable. Este sistema alternativo debe orientarse a trabajar a niveles macro, meso y micro, como lo sugiere el Gráfico N° 4.3.1.

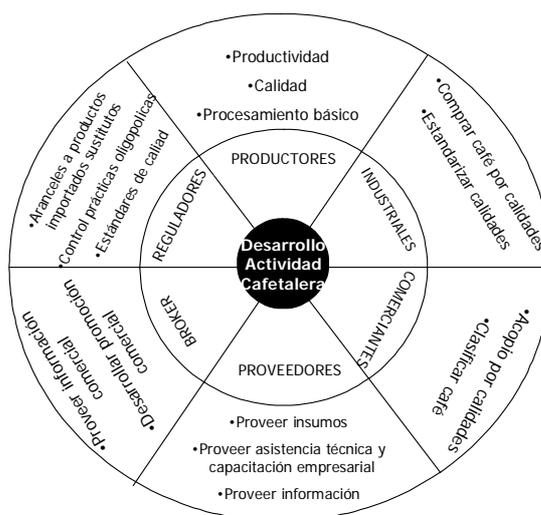
La economía competitiva a desarrollar debe comprender el trabajo en la dirección de:

- Apoyar a construir escenarios favorables y sostenibles
- Trabajar con los mejores agentes económicos y sociales organizados
- Contar con los recursos e instrumentos de gestión empresarial más pertinentes
- Actuar sobre los productos con mayores perspectivas de ofrecer rentabilidad



**Gráfico N° 4.3.1 Prospección de un Programa de intervención**

Este trabajo debe comprender la organización de los roles de los agentes que intervienen dentro de un círculo concéntrico para el desarrollo de la actividad cafetalera (Gráfico N° 4.3.2): políticas gubernamentales, normas, enfoques de intervención, estrategias y recursos; en la orientación de apoyar el desarrollo de los agricultores y sus organizaciones por segmentos específicos y no masivos como se ha intentado hasta la fecha.



**Gráfico N° 4.3.2 Círculo concéntrico para el desarrollo de la actividad cafetalera**

Dicho en otras palabras un eventual Programa o proyecto de desarrollo alternativo debe enfocarse desde una perspectiva global, pero partir de lo específico a lo general (prefijando la visión de desarrollo). Esta participación específica debe nacer como una propuesta económica a la que se vayan articulando paulatinamente los demás ejes del desarrollo (políticas sociales, de infraestructura, culturales, etc.), pero manteniendo como direccionador el tema económico. Los campos de acción que deberían cubrirse en todos los aspectos son: el macro, el meso y el micro.

En el nivel macro, es conveniente que como parte de la política focalizada para las zonas del PNDA, se vigore a DEVIDA, convirtiendo este ente en un efectivo regulador y promotor de políticas que contribuyan al crecimiento económico de las zonas de intervención y promueva la sanción de la transformación y mercadeo de los derivados ilícitos de la hoja de coca.

Si bien el Estado ha definido que debe excluirse de las actividades económicas, a no ser por motivos de subsidiaridad; es necesario apelar a este último concepto para plantear el quehacer en el tema de mercado y mercadeo. Usualmente las organizaciones promotoras del estado y del sector privado (ONG's) no ingresan como si lo hace con intensidad el sector empresarial a promocionar y/o publicitar lo suyo, dejando solo segmentos marginales para los productos provenientes de los pequeños agricultores. Sería importante definir o redefinir el actuar en este componente importante de la cadena productiva en cualquiera de los productos potenciales, como parte de la tarea de apoyar a construir un mejor escenario para las actividades lícitas.

A nivel meso, es fundamental aplicar prácticas de asociación y de sana competencia. De asocio entre agentes económicos de distintos eslabones y competencia dentro de los agentes del mismo eslabón de la cadena productiva. Esta última bien entendida, permitirá mejorar la competitividad de los agentes económicos. En el Anexo B, se incluye el diagrama de flujo de la cadena productiva del café. El marco conceptual explicitado en la metodología de cadenas productivas de Jerry La Graa (1998), da pautas importantes a considerar en cada uno de los eslabones que se presenta a nivel del productor agrícola (Pre, producción, transformación y comercialización).

**Cuadro N° 4.3.1 Roles de los principales agentes nacionales**

SOCIEDAD CIVIL	ESTADO
<p><b>Sector Empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar actividades económicas con responsabilidad social y ambiental (Inversión)</li> <li>• Investigación y desarrollo tecnológico</li> </ul> <p><b>Organizaciones privadas</b> Promocionar las actividades económicas y sociales (ONG's, organizaciones de base, etc.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer el marco normativo y legal de un Estado de derecho</li> <li>• Promocionar inversiones y alianzas estratégicas con empresas extranjeras que permitan el desarrollo del sector cafetalero.</li> <li>• Desarrollar acciones de subsidiaridad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear condiciones que promuevan la inversión privada (infraestructura y cadenas productivas que trasciendan del ámbito nacional).</li> <li>- Evitar el asistencialismo y el paternalismo.</li> </ul> </li> </ul>

Si bien el tema de articulación de agentes es un proceso que debiera darse desde abajo hacia arriba y con las particularidades propias de cada zona, no es menos cierto que equivocadas prácticas gubernamentales y no gubernamentales construyen sistemas a menudo poco funcionales que se acogen a "modas" instrumentales; así en el gobierno anterior se crearon casi 1500 empresas comunales las cuales actualmente casi no existen y a la fecha se han comenzado a construir "cadenas productivas" más como una meta formal que como propuesta para la gestión de un negocio con un enfoque de mercado.

A nivel micro, en el tema referente a la gestión de proyectos de desarrollo alternativo, los balances hasta la fecha no son suficientemente alentadores en términos de sostenibilidad y muy preocupantes en el componente social, particularmente en el caso del Valle del Río Apurímac-Ene (VRAE), donde podrían estar confundándose intereses políticos y del narcotráfico, resultando que no pocos agricultores organizados han señalado su disconformidad y su oposición a que por medio de ONG's se les siga prestando servicios<sup>1</sup>. Esta situación crítica como preocupante conlleva a la necesidad de identificar los problemas de enfoque y de gestión que habrían permitido la obtención de resultados insatisfactorios.

#### **4.3.2 Objetivos**

El objetivo principal es:

Incrementar los ingresos y crear oportunidades de empleo del pequeño productor cafetalero, mediante el desarrollo sostenido de la actividad cafetalera y su participación organizada en asociaciones de primer y segundo grado.

Los objetivos específicos son:

- Que los pequeños productores cuenten con una producción sostenible de café, en cantidad y calidad suficientes.
- Que se consoliden alianzas estratégicas entre productores y empresas, permitiendo el desarrollo de institucionalidad y la participación del productor cafetalero en el mercado nacional y externo, obteniendo mejores precios.
- Que se fortalezcan las organizaciones de productores de primer y segundo grado, y estén encargadas de conducir el Programa de café en sus respectivas regiones.

#### **4.3.3 Ámbito de la Propuesta**

De las visitas realizadas a las distintas regiones, se concluye en la prioridad de fortalecer las Asociaciones de Productores de Segundo Grado, principalmente en sus funciones de comercialización. Es a través de la mejora de esta actividad y del fortalecimiento institucional, que se orientarán los servicios de asistencia técnica a los pequeños productores.

Si bien el modelo podría ser aplicado en todas las regiones evaluadas, dado que en dichos

---

<sup>1</sup> Marcha de los cocaleros y entrevistas directas con actores durante las visitas de campo

ámbitos se requiere fortalecer las organizaciones de segundo nivel; se plantea como ejemplo de aplicación referencial la región Quillabamba por sus ventajas comparativas.

#### **4.3.4 Estrategia**

Potenciar las organizaciones de segundo grado de los pequeños productores cafetaleros o empresas de productores, en su rol de articuladores comerciales de la oferta local y proveedores de asistencia técnica a sus asociados, para la mejora de la producción, productividad y calidad del café convencional y especiales.

Dotar a las asociaciones o empresas, de recursos para conducir el Programa de Café en su región; permitiéndoles contratar un equipo profesional que le brinde asistencia técnica permanente, y servicios de capacitación y asesoría; reparar y adquirir equipo postcosecha; establecer servicios locales de procesamiento de café, y un fondo rotatorio para crédito precosecha y adelantos de compra.

Se considera como condición básica para el éxito de la propuesta, el fortalecimiento de las asociaciones de productores, para lo cual es necesario lograr un nivel de relación satisfactorio y productivo entre la dirigencia campesina y el grupo profesional de apoyo en beneficio del proceso de comercialización, la gestión institucional, y la provisión de asistencia técnica a los caficultores socios.

En el proceso de fortalecimiento, las asociaciones, serán apoyadas por una institución externa que administrará los fondos destinados a ella, y las proveerá de los recursos necesarios de acuerdo a sus programas de trabajo; además supervisará y evaluará el Programa e informará a la fuente cooperante.

Estas asociaciones de segundo grado o empresas de productores:

- Desarrollarán sus capacidades estableciendo una cartera de clientes, para fomentar relaciones comerciales estables y formales. Para ello, se les dotará de un fondo revolvente para promover créditos precosecha y postcosecha, que permita a sus asociados desarrollar una oferta estable en volúmenes y calidad, basada en la identidad y confianza de cada uno de ellos.
- Fortalecerán los lazos con los comercializadores o exportadores, haciendo alianzas estratégicas basadas en la calidad del café y consistentes en el tiempo, para la colocación del café a mejores precios y con identificación de marca.
- Promoverán el consumo nacional de café, con productores y empresas nacionales e instituciones públicas, mediante campañas publicitarias y la oferta de café tostado de las asociaciones. Existe un mercado nacional potencial, el consumo per cápita de café es de 520 grs., de las cuatro tazas de café que consume en promedio un peruano, tres de ellas son de café soluble de origen externo (Ecuador y Chile) elaborado con café descarte. En el país, actualmente se consume menos del 10% de la producción nacional.

- Desarrollarán una producción consistente de café convencional y especial, en las zonas aptas para el cultivo, selva alta a partir de 900 m.snm. Estas condiciones medioambientales permitirán el incremento de la productividad del cafetal, mediante un Programa de podas, arreglos de sombra y créditos para fertilización.
- Impulsarán la mejora de los procesos postcosecha, despulpado, lavado y secado de café, mediante la provisión de un fondo para reparación y adquisición de equipo de secado, para productores y sus asociaciones. Los recursos serán donados contra un compromiso de los destinatarios de lograr metas sostenidas de calidad. Los procesos serán desarrollados en cadena, de acuerdo a la escala de producción, por el productor, el comité y por la asociación. A nivel de productor y asociaciones de primer grado se espera alcanzar un 25% de humedad y a nivel de asociación de segundo grado un 13%, de humedad del pergamino, ello permitirá ofrecer al mercado un producto de calidad homogénea.
- Se proveerá de fondos a las asociaciones de segundo grado para la dotación de infraestructura y equipos para el tostado y molido del café dirigido al consumo nacional.
- Ejecutarán un Programa sostenido de capacitación y asesoría, en base a las necesidades identificadas por los productores y sus dirigentes, mediante un equipo técnico local, permanente y, complementariamente por servicios profesionales extra-locales. Para ello se dotará a la asociación de los recursos necesarios para la contratación del equipo local y de un fondo para la contratación de servicios temporales.

#### Bases de sostenibilidad del modelo

- Asegurar mercados externos de café convencional de calidad y especiales, incidiendo en mejores precios; y paralelamente incentivar la ampliación del consumo nacional con precios accesibles al consumidor local. La base de esta relación es la oferta de un producto de calidad.
- Generar una oferta estable y de calidad estándar; incidiendo en la productividad en chacra y postcosecha, a bajo costo; y en la reducción de costos operativos al ejecutar el procesamiento del café en las zonas de producción. Motivar a los agricultores por diferentes mecanismos a fin de que aprecien las ventajas de constituirse en grupos de productores que sí pueden aglutinar ofertas vendibles y lograr incrementos en los precios de sus productos (si se constituyen como un eslabonamiento permanente e importante en la cadena de valor del café).
- Autosostenimiento de los servicios desarrollados por la Asociación de segundo grado. Progresivamente las asociaciones, en la medida que vayan obteniendo mejores precios y distribuyéndolos entre sus asociados, irán generando una capacidad de pago por los servicios de asistencia técnica y de comercialización, y por lo tanto reduciendo y eliminando la subvención.

- Identidad de los productores con el modelo, es un rasgo que permitirá desarrollar una oferta consistente, se construirá en base al desarrollo de un clima de reciprocidad.

#### Contexto actual

- El Perú tiene una pequeña participación en el mercado mundial de café, se estima en 2.3%. Actualmente, el café peruano califica para la Bolsa y es un sustituto de los cafés suaves. Las posibilidades de crecimiento en la línea de cafés suaves, son buenas para el país; por ello, en estos últimos años se han instalado en Perú las principales empresas cafetaleras del mundo, como VOLCAFE, ESTEVE, NEWMAN/ROTHFORD, L. DREYFUS, LAUMAYER PERU, COEX PERU.
- La cadena de intermediación en el café se ha reducido, a ello ha contribuido la conformación de asociaciones de productores, la mejora de la calidad del café peruano y la instalación de empresas internacionales.
- El agricultor cafetalero dispone de limitados servicios de asistencia técnica, investigación, comercialización y crédito, de parte del Estado.
- La economía del pequeño productor cafetalero se encuentra deprimida, los precios obtenidos en la última campaña son los más bajos de los últimos treinta años y tienden a mejorar.

#### Supuestos

- Existe demanda potencial de café, generada por el reconocimiento del café peruano en el mercado de los cafés suaves, y el bajo consumo per cápita nacional.
- Exportadores dispuestos a relacionarse de manera directa con asociaciones de productores, en base a la ventaja de obtener ofertas agregadas y de calidad.
- Disposición de productores a desarrollar la propuesta, en base a su experiencia de participación en las asociaciones.

#### Actores involucrados y roles

**Asociación de segundo grado:** constituida por las asociaciones de primer grado, asumirá el rol de operador del Programa de café, proveerá de servicios de asistencia técnica a sus asociados y de articulador comercial, estableciendo relaciones de coordinación interinstitucionales y alianzas estratégicas, especialmente con empresas.

**La organización de base o de primer grado:** constituida por asociados generalmente a nivel de caseríos, es la instancia que articula a los socios con la organización de segundo

grado, convoca a los socios para canalizar sus demandas y retornar los servicios que ellos requieren, califica y establece acuerdos en base a incentivos y penalidades.

**Los socios:** pequeños productores de café receptores de servicios de la asociación, cuyo compromiso será mejorar la producción y calidad de su café y ofertar a través de la asociación.

**El Estado:** los gobiernos locales y regionales, en su rol de promotor del desarrollo, generan condiciones políticas e infraestructurales que facilitan el desarrollo del productor cafetalero.

**Equipo técnico profesional:** grupo de profesionales permanentes, contratado por la Asociación de segundo grado, mediante el cual se proveerá de asistencia técnica a la asociación y a sus asociados, en los aspectos de producción, calidad, comercialización, crédito y organización.

**Organización administradora de fondos y de supervisión y evaluación:** organización constituida como ONG o empresa, contratada por la fuente financiera (USAID), canalizará los fondos de la institución donante a las asociaciones operadoras, en base a Programas de trabajo y resultados observados. La organización supervisora desarrollará sus servicios periódicamente a través de profesionales supervisores especializados y reconocidos por las asociaciones.

#### **4.3.5 Componentes del modelo tipo**

Los componentes que conforman la estructura del modelo de intervención tipo serán la producción, mejora de la calidad (procesamiento postcosecha), comercialización y fortalecimiento institucional. Transversalmente, se abordarán temas como: acceso al crédito, información de mercado, mejora de la normatividad y articulación empresarial.

El cuadro N° 4.3.2 explica los componentes y las líneas transversales que se trabajarán para elaborar los paquetes tecnológicos. Sin embargo, los servicios terminarán de diseñarse considerándose la opinión de los agricultores (diagnósticos participativos), de las empresas que participen en la cadena del café de cada una de las zonas de intervención y de los técnicos encargados de la prestación del servicio. De tal suerte de tener un enfoque desde la demanda y no desde la oferta.

El servicio por tipo de usuarios debe ser expresado en términos de mercado: el primer y segundo año será prestado contra la productividad demostrada por el usuario sea agricultor u organización; el tercer año, deberá ser pagado. La idea es ir construyendo un mercado de servicios privados en el sector rural, elemento básico de la sostenibilidad y parte del enfoque de construir el desarrollo agrario dentro de una economía de mercado.

Cuadro N° 4.3.2 Componentes del modelo de intervención tipo

Componentes	Producción-productividad	Mejora de la calidad (Postcosecha)	Comercialización	Fortalecimiento institucional
Planeamiento	Plan predial	Plan de transformación	Plan de mercadeo	Plan estratégico
Acceso al crédito y manejo de fondos donados	Para insumos	Para equipo, bajo donación.	Capital de trabajo	Conducción del Programa
Información de mercado	Para determinar el producto	Para determinar el nivel de agregación	Para preparar la oferta negociable	Gestión comercial
Mejora de la normatividad	Para viabilizar el negocio	Para viabilizar el negocio	Para viabilizar el negocio	Gestión social y empresarial
Articulación empresarial	Con los proveedores de insumos	Con los proveedores de equipos y empresas	Con las empresas de exportación y nacionales.	Alianza estratégica con gobiernos locales y regionales

En base a lo anteriormente señalado, será necesaria una reevaluación de los actuales usuarios y sus organizaciones, recomendándose continuar el trabajo con aquellos que muestren un perfil adecuado y expresado en: productividad, voluntad de asocio y compromisos para asumir riesgos económicos. La idea es segmentar de mejor manera el mercado de usuarios, incorporando la participación de las mujeres en cada una de las acciones.

Será importante fortalecer el relacionamiento comercial con las empresas de exportación. Estos agentes (para una nueva fase) no solo podrán aportar servicios financieros, sino también integrarse a la cadena del café y dar recomendaciones de tipo técnico que hagan posible identificar los "cuellos de botella" en la fase de producción y procesamiento primario para mejorar los rendimientos y calidad del café verde y oro conforme a la demanda del mercado internacional, y para ampliar el consumo nacional a precios accesibles al consumidor promedio. Ello supondrá dejar de trabajar en zonas no aptas para obtener café de calidad.

Gerencialmente, para esta nueva fase, será importante incorporar un adecuado sistema de

seguimiento y evaluación del Programa. A nivel económico, los indicadores de resultados deberán priorizar las ventas realmente organizadas y los empleos que se generen a partir de la cosecha y post cosecha. Por otro lado, se deberá afirmar la medición del nivel formativo de los agricultores y dirigentes en cada componente y por cada región; ello será la base para medir la competitividad que logren diferenciadamente las regiones a través de los instrumentos de costo-efectividad y costo-beneficio.

Con la finalidad de alcanzar resultados equitativos en los diversos componentes, se plantea la distribución del presupuesto en base a los objetivos específicos que se tracen en cada uno de ellos (Recursos/Objetivos). Es necesario que el Programa determine a futuro, la inversión específica por agricultor. El Programa deberá evitar que se afirme una cultura asistencialista y paternalista en el campo.

#### **a) Metodología de la asistencia técnica y capacitación**

Para la nueva fase, se propone mejorar el sistema de extensión aplicado hasta la fecha. Los vehículos de entrada de la asistencia técnica y/o capacitación deberán ser las organizaciones de primer grado, desde donde deben diseminarse los planes de finca; de tal suerte que se garantice la participación de la familia y un enfoque integral de las actividades económicas (sean o no agrícolas). Se recomienda evaluar la viabilidad de aplicar la metodología de los grupos de Amistad y Trabajo. A partir de este eslabón organizado, se aplicarán las técnicas formativas grupales y se establecerán parcelas demostrativas; cuidando que para cada componente exista una relación usuario-prestador efectiva. (Se considera validado que un extensionista en producción y productividad pueda atender a 200 usuarios).

La organización de segundo grado es vinculante a la de primer grado; es decir, sus objetivos y servicios, siendo los mismos, tienen mayor escala. Por ello, es importante el papel que juega ésta en el acopio y el mercadeo final. Debe estudiarse la posibilidad que estas organizaciones creen empresas comerciales, de tal suerte que se desarrolle complementariedad en los negocios.

#### **b) Metas por componente**

La programación de las metas, por región y componente (Cuadros N° 4.3.3, N° 4.3.4 y N° 4.3.5), se expresan en términos cuantitativos y cualitativos conforme a la naturaleza de las variables evaluadas y la información disponible. Se estima que el número de beneficiarios en la región de Quillabamba alcance los 1,200 agricultores asistidos, conforme al número de caficultores reportados por el Programa Prisma/Prodel a diciembre del 2002. A la cifra indicada de caficultores, deberán integrarse al Programa los pequeños caficultores que estén integrándose en las cadenas productivas promovidas por el Ministerio de Agricultura. En otras regiones como Jaén, Moyobamba, La Merced y Satipo, podrían integrarse los caficultores organizados que estén siendo apoyados por CARITAS.

Cuadro N° 4.3.3 Programación de metas por zonas del componente Producción y Productividad

Zonas	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
Nor Oriente Jaén y Bagua	Rendimiento 13.5 qq/ha	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente					
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor					
		El rendimiento es mejorado gradualmente de 13.5 qq/ha a 20 qq/ha					
Moyobamba y Tarapoto	Rendimientos de 20.5 qq/ha en Moyobamba y de 18.5 qq/ha en La Merced	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					Agricultores aplican prácticas sostenibles adaptadas a su economía y amigables con el ambiente, logrando rendimientos similares o superiores a 20 qq/ha
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente					
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor					
		En Moyobamba el rendimiento es mantenido en 20 qq/ha					
En Tarapoto el rendimiento es mejorado gradualmente de 18.5 qq/ha a 20 qq/ha							
Selva Central Satipo y La Merced	Rendimientos de 19 qq/ha en Satipo y de 14 qq/ha en La Merced	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente					
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor					
		En Satipo el rendimiento es mejorado gradualmente de 19 qq/ha a 20 qq/ha					
En la Merced el rendimiento es mejorado gradualmente de 14 qq/ha a 20 qq/ha							
Huallaga Central y Alto Huallaga	Rendimientos de 15.4 qq/ha en Huallaga Central y de 11.5 qq/ha en Alto Huallaga	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente					
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor					
		En el Huallaga Central el rendimiento es mejorado gradualmente de 15.4 qq/ha a 20 qq/ha y en el Alto Huallaga de 11.5 qq/ha a 20 qq/ha					

Cuadro N° 4.3.3 Programación de metas por zonas del componente Producción y Productividad (continuación)

Zonas	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta	
VRAE	Rendimiento 12.3 qq/ha	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					Agricultores aplican prácticas sostenibles adaptadas a su economía y amigables con el ambiente, logrando rendimientos similares o superiores a 20 qq/ha	
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente						
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor						
		El rendimiento es mejorado gradualmente de 12.3 qq/ha a 20 qq/ha						
Sur Oriente Quillabamba	Rendimiento 12.3 qq/ha	Paquete tecnológico es mejorado con prácticas agrícolas sostenibles					Agricultores aplican prácticas sostenibles adaptadas a su economía y amigables con el ambiente, logrando rendimientos similares o superiores a 20 qq/ha	
		Agricultores aplican prácticas de manejo amigables con el ambiente						
		Paquete tecnológico mejorado es adaptado a la condición socio-económica del pequeño productor						
		El rendimiento es mejorado gradualmente de 12 qq/ha a 20 qq/ha						

Cuadro N° 4.3.4 Programación de metas por zonas del componente Mejora de la Calidad

Zonas	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
Nor Oriente Jaén y Bagua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 15%</li> <li>• 46% carece de capacidad de secado</li> <li>• 0.5 % con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultores cuentan con equipos y el 80% de ellos aplican el SPTM(*) para el beneficio del café</li> <li>• Aplican propuesta técnica para mejora de calidad</li> <li>• Realizan cosecha selectiva</li> <li>• Bajan la humedad del pergamino a 13%.</li> </ul>
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad.					
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Agricultores reducen la humedad del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					
Moyobamba y Tarapoto	<u>Moyobamba:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 20%</li> <li>• 49% sin capacidad de secado</li> <li>• 18% con SPTM (*)</li> </ul> <u>Tarapoto:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 18%</li> <li>• 27% sin capacidad de secado</li> <li>• 10% con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad					
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Agricultores de Moyobamba y Tarapoto reducen la humedad del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					
Selva Central Satipo y La Merced	<u>Satipo:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 15%</li> <li>• 66% sin capacidad de secado</li> <li>• 0.5 % con SPTM (*)</li> </ul> <u>La Merced:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 13%</li> <li>• 74% sin capacidad de secado</li> <li>• 57% con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad					
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Agricultores de Satipo reducen la humedad del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					

(\*) SPTM - Sistema de Procesamiento Tradicional Mejorado

Cuadro N° 4.3.4 Programación de metas por zonas del componente Mejora de la Calidad (continuación)

Zonas	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta
Huallaga Central y Alto Huallaga	<u>Huallaga Central:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 20%</li> <li>• 71% sin capacidad de secado</li> <li>• 5% con SPTM (*)</li> </ul> <u>Alto Huallaga:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 18%</li> <li>• 88% carece de capacidad de secado</li> <li>• 16% con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agricultores cuentan con equipos y el 80% de ellos aplican el SPTM(*) para el beneficio del café</li> <li>• Aplican propuesta técnica para mejora de calidad</li> <li>• Realizan cosecha selectiva</li> <li>• Bajan la humedad del pergamino a 13%.</li> </ul>
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad					
		Agricultores reducen la humedad del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					
VRAE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 25%</li> <li>• 81% carece de capacidad de secado</li> <li>• 8% con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad					
		Agricultores reducen la humedad del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					
Sur Oriente Quillabamba	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad 18%</li> <li>• 70% carece de capacidad de secado</li> <li>• 12% con SPTM (*)</li> </ul>	Agricultores cuentan con equipo adecuado para el procesamiento eficiente del café					
		Agricultores aplican propuesta técnica para la mejora de la calidad					
		Se mantiene el 75% de conversión de pergamino húmedo a café oro					
		Bajar las humedades del grano a 13%					
		Agricultores realizan cosecha selectiva					

(\*) SPTM - Sistema de Procesamiento Tradicional Mejorado

Cuadro N° 4.3.5 Programación de metas por el componente Acceso al Crédito y Comercialización, y el componente Fortalecimiento Institucional

Componentes	Línea Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Meta		
<b>Acceso al Crédito y Comercialización</b>	Agricultores muestran poca cultura crediticia, escaso acceso a créditos y limitadas relaciones comerciales con empresas extranjeras; así como un mercado nacional restringido, dado el poco consumo interno de café.	Agricultores cuentan con sus títulos de propiedad saneados						Agricultores poseen cultura crediticia, acceden a créditos, y cuentan con relaciones comerciales estables con empresas extranjeras. Venden el 80% de su café a través de alianzas estratégicas y el 20% restante lo colocan en el mercado nacional (café tostado y molido)	
		Agricultores acceden a créditos precosecha previa calificación							
		Establecidas relaciones comerciales estables con empresas exportadoras nacionales y extranjeras a través de alianzas estratégicas							
		Agricultores han desarrollado una cultura crediticia y son sujetos de crédito							
		Café de asociados se vende por medio de alianzas comerciales con el sector exportador, y al mercado nacional							
		Consumo nacional de café promovido							
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	Asociaciones de agricultores de primer y segundo grado poco organizadas, y dirigentes con escasa capacitación en gestión empresarial	Agricultores socios cuentan con planes de finca implementados						Agricultores mejoran sus capacidades productivas y de gestión, cuentan con organizaciones eficientes de primer y segundo grado, que conducen el Programa de Café de forma autosostenida	
		Organizaciones de primer grado fortalecidas productiva y empresarialmente a través de la capacitación e intercambio de experiencias							
		Dirigentes mejoran su visión empresarial, y capacidades de gestión y negociación							
		Organizaciones de segundo grado comercializan colectivamente y articuladas de manera estrecha con los agricultores (Cadenas Productivas)							
		Organizaciones de segundo grado conducen el Programa de Café de manera sostenible							

### **c) Estrategia de intervención por componentes**

#### Producción y productividad

##### Resultado:

Los pequeños productores obtienen una producción sostenible de café, en cantidad y calidad.

##### Meta:

- Incrementar la productividad de las plantaciones de café a 20 qq/ha.
- El 100% de los agricultores diversifican su producción con cultivos o actividades para el auto consumo y la comercialización.

##### Lineamientos:

- Focalizar la intervención en zonas sobre los 900 m.snm.
- Tecnificar el cultivo en zonas ecológicamente aptas para el cultivo del café.
- Implementar tecnologías de cultivo con poca demanda de insumos fuera del sistema cafetalero.
- Adaptar el paquete tecnológico a la condición económica del pequeño cafetalero.
- Integrar al paquete tecnológico nuevas prácticas de sostenibilidad.
- Implementar prácticas conservacionistas del ambiente.
- Implementar la diversificación de cultivos y crianzas de animales domésticos.

##### Estrategias:

- Mejorar el manejo y condición general de las plantaciones establecidas.
- Renovar el tejido productivo mediante la poda. Para tal fin, será necesario diseñar una campaña que motive a los agricultores a ejecutarla; indicando el objetivo, sustento técnico de la práctica, sus fines y los resultados esperados en producción y calidad del café.
- Capacitar al personal técnico en el manejo de árboles de sombra. La incidencia de luz en las plantaciones de café no debe ser mayor al 50%.

- Capacitar al profesional técnico y a agricultores en lombricultura, con la finalidad de obtener un abono orgánico de mejor calidad.
- Establecer un Programa de Control Integral de Plagas y enfermedades del cafeto, actividad que puede ser asesorada por el Proyecto IICA - PROMECAFE y coordinado por SENASA.
- Implementar diferentes prácticas de conservación de suelos y agua como: curvas de nivel, establecimiento de barreras vegetativas, cultivos de cobertura y la correlación porcentaje de pendiente - frecuencia de las obras.
- Integrar al paquete, previa investigación y validación, prácticas para fomentar la sostenibilidad como: formación de plantas a tallo múltiple (2 -3 fosforitos por golpe o bolsa), la injertación sobre patrón de robusta, uso de micorrizas en plantaciones de café.
- Capacitar en la elaboración de abono orgánico a base de pulpa de café y otros sub productos de la chacra. lombricultura y manejo de residuos (aguas mieles y aguas del lavado del grano de café).
- Realizar investigaciones en lo referente a variedades, distancias de siembra, demanda de nutrientes, susceptibilidad a plagas y enfermedades, adaptación a diferentes regiones productoras de café y calidad de taza. Esta actividad debe coordinarse entre los diferentes actores del sistema café, agricultores, exportadores, Cámara de Café con el INIA. Los técnicos de las organizaciones de segundo grado pueden conducir los trabajos de campo y el planeamiento y seguimiento de las investigaciones en coordinación con los técnicos del INIA.
- Identificar los cultivos para auto consumo y para comercialización.
- Previo a recomendar algún cultivo para comercialización deben hacerse estudios de mercado, fenológicos y de necesidades ambientales.
- Considerar entre las crías a los caprinos, con ellas se obtienen varios productos: leche de alta calidad, carne y ovinos de pelo en sistema semi-extensivo y guano para la elaboración de abono orgánico. Su alimentación se puede hacer eficiente y a bajo costo con productos de la propia chacra. Su introducción en un Programa debe ser técnicamente dirigida en aspectos de selección de animales y sanitarios (libres de Brucela).

### Mejora de la calidad

Resultado:

Los pequeños productores obtienen una producción sostenible de café, en cantidad y calidad.

**Meta:**

- Procesar adecuadamente el 100% del café producido.
- Bajar la humedad del pergamino a nivel de chacra del 52% al 25% de humedad.
- Disminuir la humedad del pergamino del 25% al 13% en plantas de secado de las diferentes asociaciones.

**Lineamientos:**

- Adecuar los procesos post cosecha a las condiciones económicas del productor y a las condiciones físicas de la zona de producción.
- Desarrollar procesos de articulación productiva entre el productor y sus organizaciones, buscando la eficiencia en el uso de los recursos.
- Desarrollar prácticas de manejo y conservación de los recursos medioambientales, en especial de conservación de aguas y suelos.
- Facilitar el acceso del productor a infraestructura y equipo para el desarrollo de los procesos post cosecha.
- Promover esfuerzos de concertación para el desarrollo local, principalmente con los gobiernos regionales y locales.

**Estrategias:**

- Motivar a los productores para que implementen la cosecha selectiva, realizando prácticas que demuestren su efecto en los rendimientos y en la calidad de taza.
- Establecer un fondo revolvente suficiente con el aporte de USAID para que los agricultores cuenten con los equipos e infraestructura necesaria para el procesamiento de su café (despulpado, fermentado y secado); previo estudio técnico que determine las necesidades por agricultor y calificación de los mismos.
- El café será adquirido por las organizaciones de segundo grado involucradas de acuerdo a las normas para la comercialización de café pergamino establecidas por INDECOPI.
- A las organizaciones de segundo grado se les financiará a través de un fondo revolvente la adquisición de equipos de secado mecánicos preferiblemente rotatorias, (tipo Guardiola con capacidad de 30 qq) y equipo para el beneficiado en seco (trilladoras, clasificadoras por tamaños) e infraestructura para el tostado y molido del café). Lo anteriormente expuesto se fundamenta primero en la clasificación del café por tamaños de tal forma que los primeros tamaños se pueden exportar logrando un mejor precio por su mejor calidad o apariencia física, y los segundos tamaños se pueden

comercializar a nivel nacional como café tostado y molido de excelente calidad. Adicionalmente si las organizaciones de segundo grado disponen de equipos para la trilla del café, los costos de transporte disminuirán ya que la cascarilla constituye el 18.5% del café pergamino. Adicionalmente la cascarilla resultante tiene el suficiente poder calórico para disminuir la humedad del 25% al 13%, disponiéndose de un combustible prácticamente gratuito, con su utilización se contribuirá a la conservación ambiental ya que no se necesitará de otra fuente de energía calórica para el secado.

- Paralelamente, las asociaciones de segundo grado involucradas deben coordinar con los gobiernos regionales y locales el mejoramiento de las vías de comunicación para facilitar el transporte del café pergamino con el 25% de humedad al centro de acopio respectivo. Adicionalmente, esta acción facilitará la introducción de nuevos cultivos a las zonas cafetaleras promoviendo así su desarrollo.

### Comercialización y acceso al crédito

#### Resultado:

Alianzas estratégicas establecidas entre productores y empresas, permiten la participación del productor cafetalero en el mercado nacional y externo, obteniendo mejores precios.

#### Metas:

- El 80% del café de los asociados es vendido por medio de Alianzas Comerciales con el sector exportador y el 20% al mercado nacional.
- 50% de agricultores acceden al crédito precosecha, previa calificación.

#### Lineamientos:

- Mantener alianzas estratégicas con los exportadores/brokers/comerciantes a largo plazo, identificando una marca del café que se exporta a través de ellos, con calidad constante a largo plazo.
- Promover el consumo nacional de café.
- Atender los requerimientos financieros de precosecha y postcosecha de los productores socios.
- Premiar la calidad del café con precios diferenciados.
- Liderar las cadenas productivas de café, con servicios, ventas de café tostado, ventas de cafés exportables en verdes y captación de créditos para la organización.
- Gran parte de la producción de café de la organización es comercializado a través de la

Bolsa de Productos, como ventas diferidas, obteniendo por ello dinero fresco para los gastos de precampaña.

Estrategias:

En este escenario, en que los productores organizados están en la posibilidad de proveer un producto terminado, tanto en verde como en tostado, la comercialización tendrá cambios en las ofertas y en las alianzas entre exportadores y brokers internacionales favorables para ambos, visto desde el punto de costos menores para productos terminados puestos sobre el barco ó en un almacén de despacho en Lima/Callao ó Chiclayo/Paita.

- Las directivas de las organizaciones en sus alianzas estratégicas con los exportadores ó brokers internacionales buscarán financiamiento a su café con ventas a futuro y con pagos a cuenta con producto depositado en sus almacenes.
- De otro lado, se buscará financiamiento con producto depositado en sus almacenes con cargo a la banca estatal o privada en la modalidad de warrants/certificados de depósito.
- En la medida que el agricultor llegue a tener confianza en su organización y su directiva, dejará su producto para que su organización lo negocie o venda, con ó sin adelanto, como sucede con otras organizaciones del mismo rubro.
- Los agricultores siempre van a requerir que su organización les gestione los créditos de postcosecha o para avío-agrícola de la banca estatal, privada o del sector exportador privado, este financiamiento es recomendable que no exceda del 20% del precio de plaza del momento.
- La capacitación del personal de planta y directivo en el control de calidad, en la estandarización dada por los entes representativos como la Cámara Peruana de Café, la Junta Nacional del Café, MINAG y otros, tiene que ser permanente y estar incluida en los presupuestos anuales.
- Se debe tostar el 100% de los cafés de segundos grados para el consumo interno, con una marca identificada como café producido en la zona de producción y por el productor. Estos cafés son similares, en taza, aroma y sabor; la diferencia está en que el tamaño del grano es más pequeño. El contar con la línea de café tostado en la planta le dará la posibilidad a la organización de salir para la exportación con cafés en verde de primera calidad buscando precios de café especial; los segundos y tercer grado, quedarán para la tostaduría, es decir para nuestro consumo interno.
- Las organizaciones estarán en posibilidad de integrar las cadenas productivas promovidas por el MINAG y con su infraestructura instalada podrán prestar servicios a otras organizaciones.

- Que las organizaciones vendan su producto a través de la Bolsa de Productos, por ella se podrán realizar ventas con entregas diferidas, pudiendo de ésta manera financiar la cosecha de sus asociados.

### Fortalecimiento institucional

#### Resultado:

Organizaciones de productores de primer y segundo grado fortalecidas, conducen el Programa Café en sus regiones.

#### Metas:

- 75% de familias socias con planes de finca.
- 100% organizaciones de primer grado fortalecidas.
- Las organizaciones de segundo grado comercializan colectivamente.
- Las organizaciones de segundo grado conducen el Programa café, de manera autosostenida.
- 100 Dirigentes de las organizaciones capacitados en gestión de empresas y articulación con otros agentes de la cadena.

#### Lineamientos:

- Fortalecer a las organizaciones, en base a los servicios que desarrollan.
- Orientar los servicios al autosostenimiento, desarrollando una cultura de pago en los socios.
- Establecer un clima de reciprocidad construyendo identidad de los socios con sus asociaciones.
- Establecer mecanismos de participación y de gestión transparente en las asociaciones.
- Adecuar la organización de asociaciones a los servicios y roles asignados, como gestores de asistencia técnica y articuladores comerciales.
- Desarrollar de manera intensiva un Programa de formación y consolidación de dirigentes empresariales.

### Sistema transferencia tecnológica

#### Características:

- Carácter integral: debe considerar tanto los aspectos productivos, de post cosecha, como de comercialización y las actividades que promuevan una mejor participación del productor en la gestión predial y de las organizaciones de productores de base y de segundo grado.
- Planificado: Las acciones que se desarrollan responden a la ejecución de un Plan de Actividades, la identificación de "cuellos de botella", número de asociaciones y su

distribución, conocimiento de las características de las chacras y el sistema productivo del pequeño productor (diagnóstico).

- Continuo: la continuidad y persistencia de las actividades de transferencia tecnológica, con frecuencia de visitas de 2 veces al mes al Comité de Base como mínimo.
- Zonificado: Considerando a agricultores organizados. Evitar la dispersión de los agricultores atendidos. Realizar la atención a través de los comités o asociaciones de base que agrupa a los agricultores vecinos, y que preferiblemente no pasen de 25.
- Con fijación de metas y/o resultados esperados por Asociación y agricultor asociado: en productividad, comercialización y fortalecimiento institucional.
- Autofinanciamiento progresivo de los servicios de asistencia técnica: que se sustenta en el aumento de los ingresos de los productores, por los efectos del sistema, en aumento de productividad, calidad y mejores precios de comercialización.

#### Paquete tecnológico

Recomendaciones generales en el sistema de extensión del modelo de intervención Propuesta:

- Que responda a las necesidades del productor (orientado básicamente por la demanda), y tome en cuenta las exigencias del mercado, los recursos y restricciones que tiene el pequeño caficultor.
- En cuanto a las líneas de trabajo o componentes, deben cubrir las áreas de conocimientos que requiere el agricultor, como Producción, Postcosecha, Comercialización y Fortalecimiento Institucional.
- El modelo debe iniciarse con políticas y procedimientos claros en cada componente o línea de trabajo, destacando el hecho de que éstos se desarrollarán de manera simultánea e integral, y sin constituirse en limitantes de la ejecución del Programa en su conjunto. Y que desde el inicio se conozca lo que se espera de cada agricultor, de cada asociación de productores de base, y de cada organización de segundo grado.

#### **d) Servicios financieros y no financieros**

El Programa deberá prestar servicios empresariales (capacitación y asistencia técnica) y servicios financieros. Estos últimos debieran prestarse a través de un operador independiente y ambos ofrecerse bajo una lógica de mercado; aunque esto debería ser gradual, en la medida que se vayan dando las condiciones (Cuadro N° 4.3.6).

La propuesta considera que los servicios deben ingresar por la organización, para que a partir de ahí, desagregarse por asociado a través la elaboración de sus planes de finca, los que deben contar con indicadores propios.

**Cuadro N° 4.3.6 Principales servicios a prestarse**

Servicios/ Usuarios	A.1) Capacitación	A.2) Asesoría		B) Servicios financieros	
		Experto	Facilitador	Individual	Colectivo
Agricultores	Producción/Gestión	Producción/ Gestión		Producción/Transform.	
Dirigentes	Gestión/Comercialización /producción	Gestión/Comercialización/P roducción		Valor Agregado Comercialización	

**4.3.6 Presupuesto y financiamiento**

Es conveniente cuantificar la inversión per cápita por usuario definido: agricultor, organizaciones. Ello contribuirá a facilitar la metodología de costo-efectividad para medir los resultados logrados y también tamizar el grado de competitividad que logre cada región de intervención. De acuerdo a las experiencias aplicadas por CARE, Prisma/Prodel, CARITAS, TechnoServe, PRA, la inversión global varió desde US\$ 100 agricultor año hasta US\$ 580 con mas o menos la misma tipología de usuarios, aunque con metas diferenciadas.

Se recomienda una inversión por usuario de US\$ 900 para tres años (US\$ 300 por año), de ahí asignar lo que podrá ser orientado para la organización campesina. Del total asignado, el 15% podrá ser para crédito y el 85% restante se distribuiría: 30% para producción, 30% para transformación y 40% para comercialización; en la idea de apoyar a construir organizaciones sólidas que por la naturaleza de sus negocios (comercialización y valor agregado), tendrían mayores posibilidades de sostener y capitalizar la inversión que reciben. La fuente financiera debiera ser USAID, pero no debe descartarse concursar para lograr otras alternativas complementarias.

El periodo de ejecución del Programa se plantea de cinco (5) años, en dos fases; la primera de tres años y la segunda, previa evaluación del programa, de dos años. En el periodo y las fases planteadas, se pueden apreciar resultados de la intervención sobre el cultivo café, un cultivo permanente. Entre el tercer y quinto año se estabiliza la producción de un cafetal renovado; y en éste periodo maduran los servicios de procesamiento de café.

**4.3.7 Sistema de monitoreo y evaluación**

El sistema de monitoreo y evaluación para la implementación del modelo de intervención propuesto, tiene la finalidad de conocer, medir y evaluar el progreso obtenido durante la fase de implementación del modelo a nivel de actividades, metas y objetivos, considerando los recursos invertidos, los resultados esperados, los efectos en la población objetivo y su entorno, los objetivos propuestos, el esquema organizativo del modelo y sus supuestos.

**a) Monitoreo**

El monitoreo será ejecutado por un grupo de profesionales especializados en monitoreo del operador y tiene el propósito de producir información para conocer si se están cumpliendo con las metas programadas en los plazos previstos y con los recursos

asignados. En el caso que surjan divergencias entre la ejecución real y lo programado, la información generada por el monitoreo, permitirá la toma de medidas correctivas para mejorar la eficacia y eficiencia del plan operativo del Programa, modificando actividades, plazos y manejo de recursos.

La actividad de monitoreo será incluida en el plan operativo del Programa con la asignación de responsables, plazo de ejecución y presupuesto. Para la ejecución del monitoreo se recomienda la utilización de un cuadro de organización del monitoreo compuesto de las siguientes columnas:

- En las cuatro primeras columnas: Código, Actividades y tareas, Metas, y Recursos asignados. Estos datos serán extraídos del plan operativo y se constituye en el referente para contrastar lo programado con lo realmente ejecutado.
- Las siguientes siete columnas: Indicadores, Fuentes de información, Instrumentos, Frecuencia, Responsable, Fecha de presentación informe, y Profesional del operador que recibirá el informe.

#### i) Indicadores

Los indicadores pueden ser indicadores de ejecución asociados a las metas que se quiere verificar e indicadores de impacto que reflejan los cambios producidos en la población objetivo y su entorno. Los indicadores deben ser medibles y posibles de ser obtenidos, sensibles a expresar el grado de cumplimiento de la meta, eficientes para compensar el tiempo y recurso invertido en su obtención, y ser obtenibles a tiempo para la toma de decisiones.

Se recomienda el monitoreo de los siguientes indicadores de ejecución:

- Número de agricultores clientes
- Superficie de cultivos (ha)
- Producción (qq)
- Productividad (qq/ha)
- Agricultores que aplican prácticas de manejo del ambiente (%)
- Humedad del grano de café pergamino (%)
- Porcentaje de agricultores que realizan cosecha selectiva (%)
- Porcentaje de agricultores que tienen planes de finca (%)
- Porcentaje de agricultores que implementan la propuesta técnica de mejora de calidad (%)
- Porcentaje de agricultores que disponen de equipos para procesamiento eficiente de café (%)
- Porcentaje de agricultores que acceden a créditos precosecha (%)
- Porcentaje de café de agricultores clientes que se exportan por medio de alianzas comerciales con el sector exportador (%)
- Costo-Beneficio del agricultor por unidad de cultivos

- Costo-Beneficio del agricultor por predios
- Costo-Beneficio de la organización económica (primer o segundo grado) por negocios realizados
- Asistencia técnica
- Capacitación (medida con la metodología de costo-efectividad)
- Contactos realizados/negocios desarrollados (facilitación o articulación)

Los indicadores de impacto son los siguientes:

- Ingresos adicionales a lograrse por la implementación del Programa
- Nuevos empleos a generarse
- Inversión realizada por cada agente económico en su actividad
- Desarrollo de cultura crediticia de los agricultores cafetaleros
- Relaciones comerciales estables con empresas exportadoras nacionales y extranjeras
- Organizaciones de primer grado fortalecidas
- Organizaciones de segundo grado conducen el Programa de Café de forma autosostenida

Para poder hacer un monitoreo adecuado de las actividades, es muy importante construir una línea de base correcta que permita conocer: la estructura productiva del usuario, su nivel formativo, su destreza tecnológica, sabiendo que el cambio va estar determinado a obtener un sector social de agricultores con conocimientos y nuevas aptitudes.

#### ii) Fuentes de información

Son los documentos y/o persona donde se obtendrá la información necesaria para verificar si la meta se ha cumplido y si se han invertido los recursos programados en cada actividad y tarea.

#### iii) Instrumentos

Son los métodos, reportes, informes y formatos utilizados para la recolección de la información sobre los indicadores.

#### iv) Frecuencia

La frecuencia con que se recogerá la información será mensual o trimestral (cuatro veces durante la ejecución del plan operativo anual). Sin embargo, por las características particulares de los indicadores, la frecuencia puede ser semestral, anual ó de otro período de tiempo.

#### v) Responsable

El Operador designará el equipo profesional responsable de llevar a cabo el monitoreo de cada actividad o tarea.

vi) Fecha de presentación del informe

Indica la fecha cuando el responsable del monitoreo de cada actividad o tarea deberá presentar su informe.

vii) Profesional del operador que recibirá el informe

Profesional del equipo operador a quién se entregará el informe de monitoreo de cada actividad o tarea.

**b) Evaluación**

La evaluación la llevará a cabo la fuente financiera, y tiene el propósito de determinar los logros obtenidos del Programa y compararlos con los que estaban programados, considerando el cumplimiento de toda la jerarquía de objetivos en términos de pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

La frecuencia de la evaluación será anual, multianual y al finalizar el Programa. La fuente de información será básicamente los informes de monitoreo, seguimiento de los indicadores, e información externa. El responsable o responsables de realizar la evaluación debe ser un equipo de especialistas externos contratados por la fuente financiera .

**4.3.8 Aplicación del modelo propuesto a la zona de Quillabamba**

La aplicación del modelo propuesto a la zona de Quillabamba demandará una inversión de US\$ 1'248,000.00 y un plazo de ejecución de cinco años (fase inicial de 3 años y fase final de 2 años). En el Cuadro N° 4.3.7 se presenta el presupuesto de la aplicación del modelo de intervención propuesto en la zona de Quillabamba.

El Operador del Programa de Café en Quillabamba será la organización de segundo grado constituida por las organizaciones de primer grado. La fuente financiera (USAID) determinará y contratará la ONG o empresa, que canalizará los fondos de la institución donante al Operador conforme a los planes operativos anuales y los resultados observados.

El presupuesto de los componentes asciende a US\$ 1'080,000.00, correspondiendo el monto de US\$ 275,400 al componente de Producción y Productividad, US\$ 275,400 al componente de Postcosecha, US\$ 362,000 al componente de Comercialización, y US\$ 167,200 al componente de Fortalecimiento Institucional. Se tiene previsto un presupuesto de US\$ 60,000 para la asesoría en asistencia técnica y comercial. Se destina el monto de US\$ 108,000 para la gerencia y administración del Programa.

El Operador, a través de su equipo profesional técnico, se encargará de ejecutar y monitorear la implementación del Programa de Café; mientras que por encargo de la fuente financiera, se realizarán evaluaciones interanuales, al final de la primera fase (3 años) y al final de la intervención (5 años).

Cuadro N° 4.3.7. Presupuesto de la aplicación del modelo propuesto a la zona de Quillabamba

Componentes	Actividades y Tareas	Duración (Meses)	Fecha Inicio	Fecha Término	Profesional Responsable	Cantidad Parcial	Costo Total	Metas
<b>Producción y Productividad</b>	1) Incorporación paquete tecnológico de aspectos de sostenibilidad	2 meses	Al inicio de la Intervención		Jefe Técnico Regional.	US\$ 140,000	US\$ 275,400	Incorporar al paquete tecnológico el 90% de las prácticas de sostenibilidad reportadas.
	2) Programa de poda selectiva	1 mes/año	Julio-Agosto	Agost-Setiemb		US\$ 45,000		100% de las plantaciones de café con manejo de sombra.
	3) Producción abono orgánico (lombricompost)	1 mes/año	Julio-Agosto	Agost-Setiemb		US\$ 30,400		100% de plantaciones de café con tejido renovado por la implementación de la poda.
	4) Implementación manejo sombra	3 meses/año	Abril-Mayo	Junio-Julio		US\$ 45,000		100% de los agricultores transforman los desechos orgánicos en lombricompost.
	5) Control integral de plagas y enfermedades del cafeto	5 años	Al inicio de la intervención			US\$ 15,000		

<b>Post Cosecha</b>	6) Cuantificar necesidades de equipos para procesamiento de café (secado, despulpado, infraestructura de fermentación y lavado, tostado y molido) y la determinación de su costo	2 mes	Al inicio de la intervención	Dos meses después	Jefe técnico regional.	US\$ 40,000	US\$ 275,400	El 100% de los agricultores dispondrán de los de los equipos necesarios para el procesamiento de su café. El 100% de los agricultores participantes han implementado la diversificación de cultivos y crianzas.
	7) Implementación de la cosecha selectiva	3 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la primera fase (3 años)	Extensionista respectivo	US\$ 45,000		
	8) Implementación de equipos para mejora de calidad e infraestructura	3 meses	Al inicio de la intervención, antes del inicio de la cosecha		Jefe Regional	US\$ 85,400		
	9) Implementación de programa de diversificación de cultivos	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Extensionista respectivo	US\$ 105,000		
<b>Acceso al Crédito Y Comercialización</b>	10) Créditos para equipos de secado, beneficiado en seco, infraestructura de tostado y molido (Fondo rotatorio)	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Jefe técnico regional.	US\$ 162,000	US\$ 362,000	Agricultores poseen cultura crediticia. Acceden a créditos y cuentan con relaciones comerciales estables con empresas extranjeras. Venden el 80% de su café a través de alianzas estratégicas y el 20% restante lo colocan en el mercado nacional (café tostado y molido)
	11) Promoción de consumo nacional de café	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Profesional respectivo	US\$ 105,000		
	12) Calificación y facilitación de créditos precosecha	3 años	Al inicio de la intervención		Profesional respectivo	US\$ 45,000		
	13) Fomentar y mantener alianzas estratégicas con exportadores/comerciantes a largo plazo	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Jefe Regional	US\$ 50,000		

<b>Fortalecimiento Institucional</b>	14) Saneamiento físico-legal de parcelas	3 años	Al inicio de la intervención		Profesional respectivo	US\$ 15,200	US\$ 167,200	Agricultores mejoran sus capacidades productivas y de gestión.  Se cuentan con organizaciones eficientes de primer y segundo grado, que conducen el Programa de Café de forma autosostenida.
	15) Fortalecimiento de organizaciones de primer grado	3 años	Al inicio de la intervención		Profesional respectivo	US\$ 45,000		
	16) Fortalecimiento de organizaciones de segundo grado	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Profesional respectivo	US\$ 65,000		
	17) Programa de formación de dirigentes empresariales	5 años	Al inicio de la intervención	Al finalizar la intervención	Profesional respectivo	US\$ 42,000		
<b>PRESUPUESTO DEL PROGRAMA</b>	PRESUPUESTO DE COMPONENTES						US\$ 1' 080,000.00	
	ASISTENCIA TECNICA Y COMERCIAL						US\$ 60,000.00	
	GERENCIA Y ADMINISTRACION (10% DEL PRESUPUESTO COMPONENTES)						US\$ 108,000.00	
	<b>PRESUPUESTO DEL PROGRAMA EN QUILLABAMBA</b>						<b>US\$ 1' 248,000.00</b>	

## **CAPITULO 5**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

##### **a) Conclusiones generales**

Los modelos de intervención impulsaron procesos de mejora de la productividad, de agregación de la oferta mediante las asociaciones de productores, reconocimiento creciente a la calidad del café por las empresas exportadoras y comercializadoras, y concertación entre productores y comercializadores. Este avance en el desarrollo de la caficultura de los pequeños productores, les ha permitido enfrentar, en mejores condiciones, los bajos precios de café, atenuando en parte la caída de sus ingresos.

De los cinco modelos analizados, se determinó que los de TechnoServe, CARE, Prisma/Prodel y CARITAS, no lograron alcanzar la sostenibilidad; requiriéndose implementar medidas correctivas para alcanzarla. Por la esencia misma del modelo del Proyecto PRA, no fue posible evaluar su sostenibilidad.

El Programa desarrollado Prisma/Prodel ha tenido logros importantes, principalmente en la productividad agronómica y en menor magnitud en los aspectos de comercialización y fortalecimiento institucional. La no sostenibilidad del modelo se explica porque es justamente en estos dos componentes donde no se lograron avances consistentes afectando la continuidad de las acciones iniciadas.

El Programa desarrollado por TechnoServe ha tenido logros importantes, particularmente en la productividad agronómica, donde alcanzó la mayor productividad y el mayor incremento del mismo con respecto a los otros operadores.

A pesar de la magnitud de los montos asignados a los programas de asistencia técnica a los cafetaleros en los últimos años, la cobertura en cuanto al grado de asistencia técnica en conjunto (ADEX-PRISMA, CARE, CARITAS, TechnoServe, PRA, PNUD, Cooperativas Cafetaleras, etc.) fue bastante baja, estimándose que no superó al 10%.

En general, se han identificado las siguientes enseñanzas o experiencias relevantes de los modelos de intervención evaluados:

- De TechnoServe: su enfoque empresarial. Cuando se inició el Proyecto, se esperaba que al finalizar el primer año se habría establecido una empresa comercializadora, y al terminar el mismo, haber ganado al menos 3 años de experiencia en la conducción de la empresa y en capacitación en gestión empresarial; sin embargo, su implementación sólo se logró faltando un año para terminar el Proyecto. Esta empresa comercializadora, propiedad de los agricultores y dotada de un equipo profesional con experiencia en aspectos productivos y en comercialización, demostró ser una herramienta con potencial para impulsar el desarrollo de los pequeños productores cafetaleros. Asimismo, la propuesta técnica de producción orgánica desarrollada e implementada por TechnoServe fue adecuada para las condiciones del pequeño productor.
- Del Proyecto PRA: su enfoque de mercado y de trabajar con productores organizados con mentalidad empresarial. Los Programas que cuentan con un componente de comercialización podrían adoptar el enfoque y metodología del PRA para desarrollar con éxito una disciplina y relación comercial más consistente entre las centrales u organizaciones de segundo grado de los pequeños caficultores y con las empresas exportadoras concretando alianzas estratégicas entre ellas.
- Del Programa PODERES de CARITAS: su enfoque de buscar el desarrollo integral del caficultor, y la inclusión de la capacitación para mejorar la participación ciudadana; es decir, el fomento del ejercicio de sus derechos y deberes.
- Del modelo ejecutado por CARE: aún cuando se interrumpió su implementación, es importante tener en cuenta su estrategia de movilizar y utilizar las capacidades locales, y su enfoque de desarrollo de la chacra integral, similar a la experiencia de Prisma/Prodel.
- De Prisma/Prodel: su metodología de extensión en el componente productivo, así como su propuesta para el manejo integral de la chacra, optimizando los recursos con que cuenta el pequeño productor. Además los importantes avances en la organización de los productores.

Se observa que la estrategia propuesta por TechnoServe se presenta como la más completa y viable de aplicar, con la salvedad de haber concentrado esfuerzos en un solo cultivo y producto (café orgánico); obviando las experiencias positivas de la diversificación productiva y la demanda de café de diversos tipos (convencionales, de calidad y especiales). La propuesta de Prisma/Prodel fue la más sistemática y completa, pero tuvo limitaciones en su implementación por sustentarse en cultivos de alta productividad demandantes de insumos externos al sistema cafetalero nacional (fertilizantes, agroquímicos y otros).

El modelo tipo de intervención propuesto para las actividades productivas vinculadas con café, ha sido conceptualizado y estructurado en base a las experiencias relevantes de los cinco modelos de intervención evaluados y está enmarcado en el contexto nacional e internacional de la actividad cafetalera. Su enfoque se orientó al desarrollo de productos alternativos que contribuyan a la generación de una economía lícita viable y sostenible (Prisma/Prodel y CARE), complementada con la visión empresarial de TechnoServe para la búsqueda de soluciones para la pobreza rural. La estrategia del modelo tipo se basó en los aspectos de la estrategia de TechnoServe en el marco de la comercialización, la focalización espacial y la gestión; complementado con la diversificación de cultivos de Prisma/Prodel; y la transformación de CARITAS.

#### **b) Recomendaciones generales**

Fortalecer a las organizaciones de segundo grado de los pequeños productores cafetaleros y/o empresas de productores, en su rol de articuladores comerciales de la oferta local y proveedores de asistencia técnica; para mejorar la producción, productividad y calidad del café convencional y especiales de sus asociados, en la perspectiva de incrementar los ingresos de los pequeños productores.

Promover la implementación de metodologías masivas de asistencia, capacitación y difusión técnica. Se recomienda al gobierno peruano y a las entidades de cooperación internacional apoyen las acciones que:

- Refuercen los departamentos técnicos de las cooperativas cafetaleras, que brindan servicios de extensión y asistencia técnica a sus asociados.
- Establezcan unidades de capacitación en las oficinas regionales del Ministerio de Agricultura en los valles cafetaleros, que ejecuten acciones de difusión técnica y fortalecimiento institucional.
- Financien la grabación y dictado de cursos audiovisuales y/o actualicen los existentes sobre los diferentes aspectos técnicos productivos y de postcosecha en cultivos de selva alta; y en desarrollo organizacional a las Asociaciones de Productores y Centrales de Asociaciones. Estos cursos audiovisuales podrían usarse masivamente en los departamentos de asistencia técnica y programas de apoyo a la tecnificación de la caficultora nacional que desarrolle el Ministerio de Agricultura (Junta del Café, Cámara Peruana de Café). La difusión de estos cursos audiovisuales dependerá de que estas instituciones cuenten con los equipos (televisores y VH's).

## **5.2 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS**

### **a) Conclusiones específicas**

- En todos los Programas se observó un desequilibrio entre los componentes de producción y productividad con el de mejora de la calidad, determinado por la insuficiente infraestructura para procesar eficientemente el café producido.
- A pesar de que en las estrategias de los Programas se estableció trabajar en condiciones ambientales favorables para el cultivo del café, se registraron significativos porcentajes de parcelas atendidas en zonas marginales, con los consiguientes problemas de baja calidad, mayores costos de producción, alta incidencia de enfermedades y plagas, y reducida rentabilidad.
- Los avances en los componentes de comercialización y fortalecimiento institucional son desalentadores, por falta de un esquema claro y completo de intervención y apoyo a los agricultores en estos temas, como son los casos de Prisma/Prodel, CARE y actualmente CARITAS.
- La gran mayoría de los proyectos se orientan actualmente hacia la producción de café orgánico, sin haber analizado a profundidad el mercado de este producto, descuidando la producción de café convencional de calidad.

### **b) Recomendaciones específicas**

- En las futuras intervenciones es importante considerar la relación existente entre variedades de alta productividad y su demanda de fertilizantes.
- Uno de las condiciones para la sostenibilidad de un programa de apoyo a la caficultora es atender únicamente plantaciones cafetaleras ubicadas en zonas ecológicamente aptas para este cultivo. Debe considerarse esta condición una obligación del operador y un factor importante de la evaluación.
- Establecer un programa de manejo o control integrado de plagas y enfermedades del cafeto, el cual debe estar respaldado por alternativas tecnológicas validadas por instituciones competentes. Para tal efecto el proyecto IICA-PROMECAFE podría proporcionar respaldo técnico.
- Facilitar líneas de crédito a las Centrales de Asociaciones promovidas por Prisma/Prodel.
- La asistencia técnica productiva debe registrar el desempeño y rendimiento de los pequeños productores y coadyuvar a que se conviertan en sujetos de crédito.

- Establecer programas crediticios en condiciones adecuadas de tasas de interés, garantías y oportunidad, que facilite la adquisición de equipo postcosecha y de secado. El financiamiento sólo debe otorgarse a los caficultores previamente calificados como sujetos de crédito por los extensionistas y asociaciones de productores de base, de acuerdo a su responsabilidad y rendimiento; no debe masificarse desde un inicio.
- Los programas de extensión destinados a los pequeños caficultores, deberían evaluar la aplicación a nivel de las organizaciones de productores de base, metodologías similares a la de los Grupos de Amistad y Trabajo, o su variante Grupos de Enseñanza y Aprendizaje (que actualmente está aplicando el proyecto de Desarrollo Regional Jaén San Ignacio y Bagua).
- Considerando que las condiciones ambientales no favorecen el secado de café en tendales, es indispensable facilitar el acceso de los agricultores a secadores ecológicos solares, que realizarían una primera etapa del secado, disminuyendo la humedad del 52% al 25%. Posteriormente, la humedad se reduciría al 13% en plantas de secado a cargo de asociaciones de segundo grado. Este esquema de trabajo lo implementó la empresa Lamas Coffee con la intervención de TechnoServe.
- Los Proyectos deben diversificar su oferta, ofreciendo al mercado diversas categorías de café, como: convencional de calidad, orgánico de calidad y especiales, en aquellos casos que se identifique nichos de producción y de mercado.
- Promover el consumo interno de café de calidad a nivel nacional.

## CAPITULO 6

### ANEXO A

#### MODELOS APLICADOS EN EL PAIS Y EN EL EXTRANJERO

En el presente acápite se presenta, como un ejemplo de un método exitoso a nivel internacional, el método de Grupos de Amistad y Trabajo, que se desarrolla en Colombia y países centroamericanos, destinado a pequeños caficultores; y a nivel nacional, el Proyecto de Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua, que actualmente se está ejecutando en las zonas mencionadas. Este anexo esta basado en los informes de los especialistas del IICA: Dr. Gilberto Vejarano, Ing. Guillermo Rodríguez (ANACAFE) e Ing. Jesús Alvarado Tobar, en transferencia de tecnología de café; Eduardo Andrade en comunicación agrícola; Edgar Ibarra en investigación agrícola.

##### A.1 Grupos de Amistad y Trabajo

La Metodología utilizada se originó a comienzos de la década de 1960 en la Federación de Cafeteros de Colombia, donde fue aplicada con éxito. Posteriormente, con algunos ajustes fue difundida a varios países centroamericanos, recibiendo un impulso para su difusión en la década de 1980, cuando las instituciones cafetaleras de los países que integran PROMECAFE la adoptaron, especialmente para su aplicación a pequeños productores.

La metodología de "Grupos de Amistad y trabajo" consiste en organizar grupos informales de productores para trabajar en forma participativa en actividades de capacitación y entrega de tecnología. En este sentido tiene un sustento sociológico importante. Parte del análisis de que en las comunidades rurales el comportamiento humano sigue normalmente un patrón similar al de los fenómenos naturales. Este hecho permite predecir, con bastante precisión, el comportamiento de los grupos que lo integran como, por ejemplo, las actividades de la vida familiar, el trabajo, el uso de tecnología, etc. También indica, que el hombre como ser social tiene la tendencia natural de asociarse en grupos y a establecer sistemas de relaciones y de organización social, considerada como las más amplia y compleja red de patrones de comportamiento que existen dentro de una sociedad.

Sobre esta realidad, de que las organizaciones más consistentes en el área rural andina son la familia y los grupos de vecindad próxima, se ha diseñado esta metodología, considerando a estos grupos como la base para el trabajo de extensión, debido a que en éstos se resuelven los intereses básicos del individuo y su familia, como el trabajo, la recreación, la cooperación, el conflicto, etc. Los grupos de amistad y trabajo son grupos primarios, y sus acciones, su comunicación e interacción están basadas en la confianza mutua, en la estrecha colaboración, y en la intimidad.

Se define al Grupo de Amistad y Trabajo como una organización a nivel de núcleos comunales de base, que reúne a personas con intereses y necesidades comunes (agrícolas, organizativas, o de salud, educación e infraestructura), que perciben que la solución de sus problemas sólo puede lograrse a través de la unión de sus miembros, vinculados por objetivos comunes.

Para un mejor entendimiento del método se mencionan las principales características, y propósitos del grupo y de los miembros que lo conforman. Las principales características de los grupos de amistad y trabajo son:

- Están integrados por vecinos y amigos de la misma comunidad; pueden participar tanto hombres como mujeres. Siendo el número óptimo de 15 a 20 miembros.
- La ocupación principal de los miembros es la agricultura (caficultora) y las labores conexas.
- La participación es totalmente libre; cualquier compromiso surge de la voluntad del individuo y de las decisiones de grupo.
- Inicialmente es un grupo informal, pero a través de un proceso de maduración y reflexión puede convertirse en un grupo formal.
- Los temas de discusión son fundamentalmente propuestos por los propios miembros del grupo. La charla técnica, que debe referirse a un problema actual, inmediato y sentido por el grupo, ocupa sólo una parte de la agenda.
- La organización interna que rige al grupo es muy simple, las normas de funcionamiento como día para las reuniones, lugar y quien coordinará, las fija el grupo mismo.
- El agente externo (extensionista) cumple una función básica de apoyo técnico.

Los propósitos básicos de estos grupos no se circunscriben a la asistencia técnica; pues estos son de mayor amplitud, como:

- Dar oportunidad a los miembros de las pequeñas comunidades a reunirse, conversar, reflexionar y proponer soluciones para sus necesidades.
- Unir a personas que tienen problemas y necesidades parecidas, cuya solución no puede obtenerse en forma individual, sino a través de alguna organización.
- Servir de núcleo receptor y difusor de informaciones e ideas relacionadas con los aspectos agrícolas y de mejoramiento rural.
- Incentivar la utilización más racional de los recursos del agricultor, su familia y la comunidad, como forma para lograr la elevación del nivel de vida individual y comunal.

**Objetivos de los Miembros del Grupo:** Se recomienda que el extensionista, en la fase preliminar de motivación a los potenciales miembros del grupo, y más adelante, cuando empiezan sus reuniones iniciales, sugiera y oriente el reconocimiento por sus integrantes, de ciertos objetivos que deben interiorizar para que les sirva de guía en sus acciones:

- Comprender las limitaciones que tiene el individuo aislado para el logro de muchas de sus aspiraciones y la necesidad de agruparse y organizarse para analizar y buscar soluciones a sus problemas en conjunto.
- Determinar cuáles son las limitaciones más sentidas para mejorar la producción y la productividad, estableciendo a la vez prioridades en cuanto a su importancia en la búsqueda de soluciones.
- Enriquecerse -con el aporte de todos los miembros del grupo- con nuevas ideas, conceptos y técnicas relacionadas con sus necesidades de producción y organización.
- Aprender a discriminar las técnicas más aplicables a su realidad o las adaptaciones que deben introducirse.
- Relacionar los nuevos conocimientos y la nueva dinámica que se produce en los individuos y en el grupo, como elementos impulsores de un mejor nivel de vida.

**Instituciones que quieran adoptar este método.** El especialista y promotor de esta metodología, Dr. Vejarano, recomienda plantearse los siguientes objetivos institucionales:

- Establecer lazos de cooperación y confianza entre la institución y los participantes en los grupos de amistad y trabajo.
- Buscar una forma de capacitación que permita: a) definir los obstáculos que los productores tienen para la adopción de mejores prácticas agrícolas; y, b) dar la información y demostraciones necesarias sobre mejores técnicas de trabajo agropecuario y administración de la finca.
- Promocionar formas de organización campesina o mejorar las formas existentes en las comunidades donde ya existen organizaciones.
- Propender a la elevación de las condiciones de vida de la familia del agricultor, dentro de las limitaciones propias de la institución.
- Aprovechar las acciones y recursos de otras instituciones que trabajan también en el mejoramiento rural, buscando maximizar los resultados de una acción cooperativa y coordinada.

### **Necesidad de conocimientos del extensionista**

Se menciona expresamente que el éxito que el agente externo, llámense extensionista, promotor o educador, alcance con este método, depende en primer lugar, de la profundidad con que conozca el área de trabajo, la población en general que en ella vive y más aún su clientela potencial; en este caso, los caficultores de una zona o comunidad atendida por los técnicos de una institución. Se insiste que primero deben reconocerse los factores limitantes en un área identificada, para sobre esa base seleccionar los cambios en la infraestructura, recursos y comportamiento del productor, esto último es fundamental para cualquier cambio en la escena rural.

Se destacan los datos más importantes que el extensionista deberá obtener para que su labor tenga efectividad y eficacia:

- a) Variables físico-biológicas: latitud, altitud, clima (temperatura, precipitación, humedad relativa, radiación solar), suelos (clases o uso actual, uso potencial, inclinación, problemas de drenaje, pH, fertilidad), tipo de vegetación natural, cultivos principales (anuales, perennes), pastos, descripción de insectos, malezas, enfermedades más frecuentes de los cultivos, entre otros.
- b) Variables socio-económicas: tenencia de la tierra, tamaño de las fincas, uso de tecnología en cada uno de los cultivos principales, uso de la mano de obra y disponibilidad en el año, salarios acostumbrados y salarios legales, costos promedio por cultivos, promedios de producción, infraestructura de servicios de mercadeo, procesamiento de los productos, crédito, adquisición de insumos, asistencia técnica, vías de acceso, transporte, medios de comunicación, uso de medios de información, actitudes típicas en cuanto a préstamos para producir interés por cultivos nuevos, asunción de riesgos, cambiar las prácticas tradicionales de producción, asociarse con otros productores o vecinos, aceptación de ayuda institucional externa, conformidad o inconformidad con su actual forma de vida, futuro que quieren para sus hijos; problemas de salud, educación, facilidades de trabajo, ocupación, etc.

### **Aplicación del Método**

Los grupos de amistad y trabajo, en los lugares donde puede aplicarse, es uno de los métodos de capacitación de los recursos humanos de un área específica. Este método es parte de una estrategia más amplia de capacitación que debe planear cualquier institución que trabaja en transferencia de tecnología, asistencia técnica y desarrollo rural.

Los supuestos básicos de esta metodología, son, que antes que funcionen los Grupos de Amistad y Trabajo, se realicen labores de investigación, diagnóstico, motivación y comunicación. Lo cual requiere que el personal que las ejecute, esté identificado con los objetivos y convencido de la bondad del método; es decir, debe generarse, un flujo de información a la comunidad, y establecerse una comunicación con los miembros potenciales y luego efectivos de los grupos de amistad y trabajo. El agente debe ganar, gracias a sus buenas relaciones humanas, la simpatía y confianza de los agricultores,.

Es muy importante dentro de su estrategia, la aplicación de los principios de participación libre y voluntaria de los miembros y orientación hacia la autogestión, para que el grupo pueda funcionar en el plazo más corto posible, sin la ayuda directa del extensionista o agente. Este factor se complementa con la consideración que el grupo es básicamente informal, y que cualquier cambio a grupo formal, ocurre después de un proceso de maduración y autodecisión.

En la zona donde se piensa trabajar debe tenerse una relación previa, y si es posible coordinar acciones, con otras instituciones que trabajan en el desarrollo de las mismas comunidades, lo que debería permitir incorporar mayores recursos y superar algunas

limitaciones de este modelo.

Otro aspecto importante es la identificación, capacitación y desarrollo de líderes dirigentes o animadores de grupos de amistad y trabajo, lo que requiere de una capacitación previa de los agentes de extensión.

Una condición para el éxito de este método es la de un apoyo técnico-institucional permanente y efectivo, que se traduce en la participación de investigadores, comunicadores, disponibilidad de materiales de apoyo técnico-educativos, entre otros.

Asimismo, la evaluación periódica de lo que se realiza es sumamente importante. Esta evaluación debe permitir revisar los objetivos, las técnicas y los medios empleados, así como valorar los cambios visibles e intangibles de los miembros considerados en forma individual, y los de grupo como tal, y en base a ello hacer los ajustes y correcciones.

Por otro lado, el extensionista no debe olvidar, que la única forma de mantener la cohesión e interés del grupo, se logra sobre la base de que en las reuniones se traten temas de importancia, se planteen soluciones a los problemas, se busque el enriquecimiento personal y el reconocimiento a las aptitudes y que se mantenga un clima amistoso y de cordiales relaciones personales.

### **Programas de Asistencia Técnica a Grupos de Amistad y Trabajo**

El método de Grupos de Amistad y Trabajo se ha utilizado en diversos programas de apoyo a los caficultores de los países miembros de PROMECAFE. Como ejemplo, se menciona el programa desarrollado en Guatemala por la Asociación Nacional del Café (ANACAFE) que utilizó este método para los pequeños agricultores; y que tuvo los siguientes objetivos:

- Incentivar el desarrollo de la caficultora en zonas ecológicamente clasificadas como óptimas o adecuadas para el cultivo.
- Ayudar al caficultor a producir más por unidad de superficie y menos costo.
- Renovar los cafetales existentes y de baja productividad para mantener el nivel de producción nacional en menor área.
- Tecnificar prioritariamente las áreas no marginales tanto a nivel de región como de finca cafetalera.
- Racionalizar los recursos del caficultor para lograr de esta manera que las unidades de producción sean verdaderamente rentables.
- Generar y transferir tecnologías que respondan verdaderamente a las necesidades e intereses de los caficultores.
- Mantener la buena calidad del café, mediante un eficiente beneficiado húmedo.
- Presentar e impulsar alternativas de diversificación para el mejor uso del recurso suelo.

## **Desarrollo del Programa**

El programa opera con los grupos de Amistad y Trabajo, con un número de integrantes que va de 10 a 30 pequeños caficultores.

La capacitación a estos grupos, se da en "Unidades demostrativas", por medio de demostraciones de métodos en las diferentes etapas del cultivo. Se sigue un orden secuencial y cronológico en la capacitación. Se inicia con selección de semilla, semillero, hasta llegar al beneficio húmedo.

### **Fases para iniciar el trabajo con grupos**

- Reconocimiento del área cafetalera: aún cuando no siguen una metodología definida para su realización, obtienen información valiosa para los propósitos del programa, como:
  - Infraestructura de acceso a las comunidades
  - Densidad de caficultores y área cultivada
  - Potencial de producción del área
  - Condiciones socioeconómicas de la comunidad
  - Estructura social
  - Detección de Liderazgo, etc.
- Reuniones de Motivación: Comunicación directa del técnico con grupos de pequeños caficultores. Se les informa los objetivos del Programa de Asistencia y Cooperación Técnica y del sistema de capacitación grupal. En estas reuniones generalmente se identifican a los caficultores progresistas, deseosos de iniciar cambios tecnológicos en sus pequeñas parcelas.
- Integración de grupos: Se integran los grupos con un mínimo de 10 y un máximo de 30 caficultores que muestren más entusiasmo e interés. Para esto se hace un análisis de la información recabada: nombres, área cultivada con café, producción, nivel educacional, etc. Tiene mucha importancia aquí, la selección del coordinador o guía del grupo, que en la mayoría de los casos son aquellos que muestran mayor interés en el programa y que denotan características de liderazgo democrático.

Una vez definido el grupo y su guía, que hace de coordinador o enlace entre el técnico y los caficultores agrupados, se inicia la primera sesión de trabajo. Casi siempre se concluye con un recorrido de las pequeñas fincas de los integrantes.

## **Capacitación Grupal**

Se desarrolla teniendo como base los grupos de Amistad y Trabajo. La transferencia y adopción de tecnología a pequeños productores, es una tarea compleja, teniendo en cuenta que en su gran mayoría, cuentan con nivel educacional bajo, situación económica limitada, y patrones culturales muy arraigados y tradicionales. Ello exige al extensionista poner toda su capacidad y creatividad para conseguir cambios en el comportamiento humano en destrezas, actitudes y conocimientos en general.

La capacitación se desarrolla mayormente en las "Unidades Demostrativas", que se instalan en lugares estratégicos para que la mayoría de caficultores de determinada comunidad puedan observarla fácilmente. Se buscan cafetales representativos de la zona, al cual se le hace un Plan de Trabajo que responda a las necesidades propias de la mayoría de productores.

**Unidades Demostrativas:** Pasos a seguir en su implementación y desarrollo:

- Recorrido por los cafetales de las personas más receptivas, amigables y con capacidad económica para aplicar el cambio.
- Definición del número de unidades demostrativas a instalar, su ubicación estratégica y tipo de manejo a ejecutar.
- Elaboración de una caracterización del cafetal seleccionado para la parcela demostrativa que le permita un diagnóstico de la situación.
- Elaboración de un Programa de Manejo de la Parcela Demostrativa, que responda a las condiciones del cafetal. Este documento debe tener cuatro elementos imprescindibles: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y cuánto cuesta.
- Discusión de los documentos de los dos incisos anteriores, con todos los integrantes del grupo. El Programa de Manejo, conocido por los capacitandos y aprobado por el propietario del cafetal, se convierte automáticamente en el Programa de Capacitación Grupal, a ese nivel.
- Desarrollo de las Demostraciones de Métodos. Este medio de enseñanza es uno de los más antiguos de la extensión agrícola. Se logra introducir objetivamente una práctica. El capacitando oye, ve y participa. "Aprende haciéndolo".
- Irradiación tecnológica de la parcela demostrativa. Al producirse, el técnico debe dar el seguimiento adecuado y oportuno, para su aplicación correcta en el cafetal del interesado.
- Visitas de supervisión a las unidades demostrativas y a las de irradiación. Su frecuencia depende del comportamiento del grupo. Al realizarse se deja constancia escrita de lo observado y recomendaciones concretas.

Otros Métodos de Capacitación: como complemento a la capacitación en las Unidades Demostrativas se realizan otras actividades para reforzar el aprendizaje de los capacitados, como:

- Cursos de caficultora general o parcial, dependiendo de la clientela.
- Giras de observación a fincas tecnificadas dentro o fuera del área de ubicación de los grupos.
- Demostraciones de resultados
- Charlas sobre temas específicos
- Visitas de supervisión a las Unidades Demostrativas y de Irradiación
- Día de Logros
- Circulares y atención de consultas en la oficina.

El Programa de Asistencia Técnica desarrollado por ANACAFE también tiene como destinatarios a los medianos y grandes productores, a los cuales se les ofrece el servicio en forma directa a través de visitas periódicas mensuales. Se capacita a los mandos medios, mediante las demostraciones de métodos, efectuadas en las parcelas demostrativas instaladas en la misma finca.

Y como complemento a la capacitación de finca, se realizan cursos de caficultora general con duración de 15 días en cada región. Estos cursos van dirigidos a caporales y mayordomos de las fincas medianas y grandes. También se realizan giras de observación, demostraciones de resultados y charlas sobre temas específicos. Además se distribuye material de consulta como manuales de caficultora, boletines técnicos, circulares y atención de consulta en oficina.

### **Etapas de la Metodología del Programa**

La primera etapa del Programa (5 años) fue dirigida hacia el desarrollo agronómico, y tuvo beneficios económicos. Se mencionan las conclusiones más importantes de la evaluación:

1. Todos los resultados obtenidos indican claramente que la metodología de transferencia, denominada grupos de amistad y trabajo, impulsada por ANACAFE, ha demostrado funcionar con eficiencia y eficacia en las condiciones de Guatemala.
2. El 95.9% de los caficultores pertenecientes a grupos de amistad y trabajo ha participado en demostraciones, un 52.2% ha asistido a giras y un 41.07% ha estado presente en un curso. La demostración como fundamento de la metodología grupal de transferencia de tecnología, se evidencia con estos resultados como el instrumento o medio más importante.
3. Las tres ventajas más significativas que expresan los caficultores sobre su participación en un grupo de amistad y trabajo, en orden de importancia, son las siguientes: adquirir tecnología en café, relación con otros caficultores e intercambio de experiencias, y por último, ayuda mutua para la solución de problemas comunes.

4. Los indicadores de aumento del conocimiento, aplicación del conocimiento, aumento de la producción y productividad, aumento del ingreso, actitud positiva hacia el técnico y hacia ANACAFE son ampliamente positivos.

Se reconoce que los Grupos de Amistad y Trabajo pasan por las fases de motivación, organización y capacitación; y llega el momento de la consolidación. En el análisis que se hizo, se recomendó clasificar a los Grupos en "A", y "B", siendo "A" los mejores, los que habían cumplido con un mínimo de requisitos y exigencias. Los parámetros para clasificar como "A" son:

- a. Tiempo de haber iniciado el grupo sus actividades: 4 años
- b. Porcentaje de integrantes del grupo que estén aplicando tecnologías mejoradas: 70%
- c. Porcentaje de área de café del grupo que debe estar tecnificado: 25%
- d. Prácticas mínimas que deben estar realizando los miembros del grupo: poda, manejo de sombra, fertilización, repoblación-renovación, controles fitosanitarios y conservación de suelos.
- e. Participación en demostraciones: se pide que todos los miembros del grupo de amistad y trabajo, hayan asistido por lo menos una vez a las demostraciones que se consideran prioritarias en cada Región y que comprende el ciclo de capacitación anual desarrollado por cada técnico de ANACAFE.

Luego de esta primera etapa, y la evaluación de este período, decidieron pasar de hacer transferencia de tecnología productiva a trabajar en desarrollo, introduciendo nuevos temas.

La segunda etapa tiene un enfoque centrado en el desarrollo integral del caficultor, su familia y su comunidad, que en último término debe traducirse en algo siempre perfeccionable, el mejoramiento de la calidad de vida considera otras líneas de trabajo como crédito, insumos, comercialización, complementándose con todas las acciones tendientes a mejorar la calidad de vida; esto es logrando el desarrollo. Solamente pasan a esta etapa los Grupos clasificados como "A". Las actividades propuestas a desarrollar, en esta etapa, en los Grupos de amistad y Trabajo, son:

1. Estimular el uso de prácticas agronómicas, no suficientemente utilizadas todavía, de acuerdo al interés y relevancia que pueden tener para cada Región. Ejemplo: utilización de injerto para mejorar control de nemátodos.
2. Obtención, uso y manejo responsable del crédito para mejoramiento de la finca.
3. Coordinación entre miembros del grupo y técnico de ANACAFE para la obtención en conjunto, de insumos, y de la comercialización del café.
4. Capacitación y utilización de principios y habilidades administrativas, para desarrollar una mentalidad empresarial en los miembros del grupo.
5. Promover el beneficio húmedo del café en común, para facilitar la comercialización del producto.
6. Descubrir y ubicar a líderes juveniles en las zonas cafetaleras para que ANACAFE los convierta en elementos de apoyo.

7. Propiciar el paso de grupos informales, que actualmente son, a grupos formales de cualquiera de las formas intermedias, como comités, grupos económicos-sociales o asociaciones, actualmente reconocidas legalmente en el país, y de acuerdo al interés de los miembros.
8. Propiciar el acercamiento y coordinación con los demás organismos de desarrollo sectorial, como salud, educación, obras públicas y otras instituciones de servicio para fortalecer las actividades de acción social.
9. Fomentar la preparación de materiales de apoyo al trabajo de los técnicos.
10. Fomentar el flujo de información, tanto a nivel interno como entre los países de PROMECAFE sobre evaluación y recomendaciones sobre el uso de productos químicos y equipos usados en caficultura.

## **A.2 Proyecto de Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua (DR JASIB)**

Utiliza una metodología similar a los Grupos de Amistad y Trabajo, explicados en el acápite anterior. La explicación de esta metodología la expuso el Ing. Alberto Salcedo, Asesor en Extensión Rural del Proyecto. El DR JASIB se inició en el año 1997; las actividades de extensión no estaban ordenadas en la primera fase. Según informa el Ing. Salcedo, cada técnico sólo atendía a 40 familias.

Recién en agosto del año 2000 se empezó con la metodología que se detalla a continuación, adoptándose un sistema de extensión que es una mezcla de métodos individuales, grupales y masivos. Entendiendo como individuales las visitas a las fincas; los grupales: demostraciones de métodos, reuniones, giras, cursos cortos y demostraciones de resultados; masivos: días de campo y la utilización de la radio (Utilizan Radio Marañón).

Las giras son visitas de grupos de agricultores a la finca de un agricultor que tiene experiencias exitosas, para que un agricultor convenza a otro agricultor. Y el objeto de las demostraciones de métodos es el aprender haciendo, una forma vivencial de aprendizaje. Es una combinación de métodos, pero el 90% del trabajo está en los métodos grupales. Para aplicar los métodos grupales se formaron los Grupos de Enseñanza y Aprendizaje (GEA's); iniciándose el año 2000 (agosto) con 40 grupos, y ahora cada técnico atiende a 300 familias. Por eso se escoge el método grupal, pues una de las falencias de los servicios de extensión es la baja cobertura. Hoy en día está todo más ordenado. Con esta metodología grupal, ya el año 2001 han llegado a 90 grupos, e informan que para el 2002 tienen 160 GEA'S, que agrupan a 3,800 familias, con 12 extensionistas.

Los Grupos de Enseñanza y Aprendizaje están conformados en forma voluntaria por los agricultores y son grupos informales. Se destaca en esta metodología, el carácter de informal, y voluntario. En la práctica sin embargo, la GTZ, que encargó la elaboración del estudio de comercialización del Proyecto, dispuso que los GEA's se integren a CENFROCAFE con este motivo (comercialización), y que necesariamente se formalicen. Por eso, aún en contra de la opinión del especialista en extensión, los GEA's progresivamente

se formalizarán, lo que significa que tendrán que asumir el costo que ello representa: S/. 400 soles para ser una Asociación de Productores, y S/. 1,200 para vincularse a CENFROCAFE.

### **Plan Anual de Trabajo del Grupo**

Cada grupo tiene un padrón de familias con sus datos básicos, y elaboran, con el apoyo del extensionista el Plan Anual de Trabajo de Grupo, donde se registra cada mes, qué se va a hacer, donde, cómo y quién lo hace. Todos los miembros del grupo deben participar y estar informados de este Plan. Los mismos agricultores se fijan las metas. Cada socio dice cuando va a entrar, qué va a hacer, en qué cantidad, etc. Y de ahí salen las metas en los diferentes rubros donde trabajamos. Principalmente es café, plátano, árboles de sombra, beneficio de café, tanques tina para fermentar y lavar el café (hecha con cemento), y los secadores: bandejas para secar el café, que son parihuelas con mallas metálicas por debajo.

En este proceso, para definir el apoyo que se va a brindar, se toma conocimiento sobre lo que ya conoce el productor, y se le pregunta directamente al grupo qué les falta por aprender. De esta pregunta sale una lluvia de ideas de lo que ellos están solicitando, es decir, la demanda de los pequeños productores de asistencia técnica. Y esta demanda la cruzan con la oferta institucional, para saber tanto en qué se puede comprometer el proyecto (que lo puede atender directamente, con los recursos que dispone), como identificar los casos en los cuales el Proyecto debe hacer coordinaciones institucionales para buscar un apoyo (en otras instituciones de la zona) y ver si se puede cubrir esa demanda.

Las metas no son impuestas por el técnico, sino salen de los mismos agricultores. La sumatoria de todas las metas de los agricultores da el total de las metas de un técnico. Ellos, voluntariamente dicen lo que van a hacer. El Plan Anual de Trabajo del Grupo se elabora en el mes de diciembre, mes en que los técnicos interrumpen su labor como técnicos y se dedican a evaluar lo ocurrido en el año y a elaborar el plan de trabajo para el año siguiente.

### **Coordinador del Grupo**

Cada GEA tiene un coordinador, elegido por los mismos agricultores, que es el nexo entre la comunidad (GEA) y el extensionista. El proyecto lo capacita en liderazgo, autogestión, desarrollo organizacional. Se capacita en la parte técnica con el extensionista, en liderazgo y otros temas con los otros 3 asesores que tiene la GTZ, en comercialización, organización y temas transversales (género, microcuencas). Todo lo que tiene que ver con ese proceso, pero formándolos como líderes.

## Registro de Avances

El registro de los avances del grupo lo hace el coordinador del grupo, reforzado con la labor del extensionista quien realiza las visitas de seguimiento a las chacras, para confirmar lo registrado por el coordinador (sólo a un determinado número de agricultores). El extensionista realiza las demostraciones de métodos o la actividad grupal, y por la tarde realiza visitas de seguimiento. En el GEA se lleva un diario de labores, con dos tipos de registro: Diario de Labores de Aplicación: donde se registra lo que hace el agricultor, y el Diario de Labores de Educación, donde se registra todo lo que hace el extensionista (tema que trataron, asistencia de los miembros). Todos estos registros se suman mensualmente, el informe de aplicación y de educación, lo pasa al supervisor, quien al final tiene el acumulado de sus extensionistas. Se analiza como avanza, en forma progresiva, la adopción por parte de los agricultores, de las propuestas tecnológicas del proyecto.

El Proyecto trabaja fundamentalmente con café, como la columna vertebral de los temas tratados en la extensión, tanto en el aspecto productivo como de calidad, procurando que en la comercialización el agricultor tenga alternativas de venta, en forma individual y a través de CENFROCAFE.

El modelo no utiliza expresamente el término de parcelas demostrativas, sino el concepto de agricultores exitosos. La demostración la realizan en el lugar que se estime por conveniente, en función del interés del productor interesado, y del grupo. Como punto de referencia el agricultor exitoso, pero no necesariamente en su chacra. No se financian las parcelas demostrativas o su similar; todo es con plata del mismo productor.

En el campo de la comercialización están formando también otro tipo de líderes. De cada GEA han elegido a dos: un hombre y una mujer, a los cuales le llaman representantes comerciales. Se les capacita para que puedan hacer su propio reglamento de comercialización al interior del GEA, y cómo organizar el acopio en su comunidad. El objetivo de esta capacitación es que *aprendan a negociar*, y para esto buscan volumen y calidad de café. Se les prepara para que se vinculen a CENFROCAFE con este propósito, pero también que aprendan a negociar su café independientemente. Se ha visto que CENFROCAFE todavía no está en condiciones de comercializar todo el café de los GEA's; estimándose que de los 50,000 qq que producen los GEA's, solamente están comercializando 5,000 qq, el 10% de este volumen.

En cuanto al apoyo que se brinda a las GEA's, el objetivo es que al cuarto año dejen funcionando cada GEA en forma autónoma. En los primeros tres años este apoyo es mayor, pero poco a poco, a partir del tercer año se le disminuye, y el extensionista se convierte en un asesor; y debe aparecer cuando lo solicite la comunidad o aparece una nueva tecnología. Es decir los tres primeros años hay una dependencia, del extensionista, (pero cada vez menor) y a partir del cuarto año debe convertirse, en un grupo autogestionario: GEA's independientes. Esta autogestión se refiere a todo lo que interese a un pequeño caficultor: en la parte productiva, en la comercialización, en la organización, etc. Que

sepan qué hacer cuando una planta de café deja de producir, y no dependan del técnico. En este esquema el extensionista tiene una responsabilidad en fortalecer al GEA, para llegar a la autogestión.

El ámbito del Proyecto comprende principalmente las provincias de Jaén y San Ignacio y han compartido algunas zonas de trabajo con Prisma/Prodel. En esas zonas compartidas las Asociaciones de Productores de Base creadas por Prisma/Prodel, conforman también las organizaciones de base o GEA's del Proyecto DR JASIB. Ello ha permitido que se continúen con las acciones de apoyo a estos caficultores.

Por otro lado, es bueno destacar que, con el objetivo de llevar un mensaje similar, o que por lo menos no se preste a interpretaciones contradictorias de parte de los agricultores, el Proyecto ha tenido la iniciativa de tener reuniones mensuales o cada dos meses, para desarrollar talleres de homogenización de las propuestas tecnológicas. A estos talleres asisten prácticamente todas las entidades que brindan asistencia técnica a los agricultores. El personal técnico de PRISMA dejó de participar en estos talleres en el último año.

El proyecto, o primera fase del DR JASIB, de acuerdo al convenio suscrito entre los gobiernos del Perú y Alemania, tiene asegurada su vigencia hasta el año 2006. Para el año 2003, se ha programado una fase (o proyecto complementario), que va a tener como componente principal el crédito para la adquisición de equipo post cosecha, con participación de la KKW, el Banco Alemán. El crédito va a estar orientado a mejorar la calidad del café, el beneficio del café. Se buscaría un efecto directo en el medioambiente porque contemplará todas las medidas en el beneficio para bajar la contaminación de las aguas por las mieles y la pulpa de café, y porque promoverá la agroforestería. Estará orientado a los agricultores que previamente han sido capacitados en la primera fase. Esta última fase sería en los años 2003-2007. Se contaría con 5 extensionistas más, con lo que sumarían 17; los cuales cumplirían las mismas funciones que los actuales extensionistas, ayudando además en el aspecto crediticio (selección de prestatarios).

Actualmente, el especialista en extensión del Proyecto DR JASIB está asesorando a la Cooperativa Bagua Grande para sistematizar y mejorar la asistencia técnica que brinda la cooperativa a sus socios.

### **A.3 Análisis Comparativos**

#### **En relación los Grupos de Amistad y Trabajo**

Considerando que los sistemas de extensión y capacitación a los pequeños agricultores deben brindarse fundamentalmente en forma grupal, la metodología de los Grupos de Amistad y Trabajo, ha demostrado ser una forma muy efectiva y conveniente de cómo llegar y motivar a los agricultores para el cambio tecnológico; y estimamos que puede ser adoptado por diversas instituciones que en el país desarrollan Programas de Asistencia Técnica.

Un aspecto importante de esta metodología es que los Grupos de Amistad y Trabajo no se circunscriben sólo a participar en la asistencia técnica sino que explícitamente se le reconoce un rol importante en la necesidad de reunirse que tienen los agricultores para conversar, reflexionar y proponer soluciones para sus necesidades. Y se destaca el hecho, de que la única forma de mantener la cohesión e interés del grupo, se logra sobre la base de que en las reuniones se traten temas de importancia, se planteen soluciones a los problemas, se busque el enriquecimiento personal y el reconocimiento a las aptitudes, y que se mantenga un clima amistoso y de cordiales relaciones personales.

Se destaca además sus características básicas, de la participación libre y voluntaria de sus miembros, alejado de cualquier sesgo paternalista o asistencialista, lo cual guarda cierta similitud con los grupos de base organizados por los operadores evaluados, a excepción de los Grupos Solidarios de CARITAS, cuyos miembros reciben alimentos por trabajo, lo que estimamos tiene un sesgo asistencialista. Al respecto, opinamos que el tema del paternalismo y asistencialismo debe ser abordado de una manera responsable por los operadores, y tomar como ejemplo esta política en el trato con los agricultores que participan en el programa que patrocinan.

La metodología de Grupos de Amistad y Trabajo ha sistematizado este proceso de acercamiento a los productores mediante la conformación de los grupos, definiendo además las funciones para los actores e instituciones que intervienen (extensionista, Grupo, agricultor individual y de las instituciones que quieran utilizar esta metodología), y asimismo señala las tareas que deben realizarse antes de iniciar esta metodología (diagnóstico del área, identificación de factores limitantes, etc.) y cuando está en marcha (capacitación grupal, trabajos en las unidades demostrativas, plan de trabajo del extensionista, entre otros).

Esta metodología cubre sin embargo, sólo una parte de lo desarrollado por el modelo de Prisma/Prodel; la que incide en la forma cómo se llega al productor, y está relacionada fundamentalmente al desarrollo agronómico (técnico productivo). En este sentido, el alcance de los programas como Prisma/Prodel, CARE, CARITAS y Technoserve es más amplio, al abordar otros componentes como comercialización y fortalecimiento institucional a otro nivel (Organizaciones de Segundo Grado).

A manera de conclusión indicamos que la metodología de los Grupos de Amistad y Trabajo podría ser incorporada con éxito en el Modelo evaluado y desarrollado actualmente por CARITAS; Y estimamos que hubiera sido útil en los modelos que desarrollaron Prisma/Prodel, CARE y Technoserve, a nivel de los Grupos de Base que se conformaron.

#### **En relación al sistema de asistencia técnica del Proyecto DR JASIB**

La metodología de extensión desarrollada por el DR JASIB está ordenada y sistematizada y podría considerarse como una variante de los Grupos de Amistad y Trabajo. Nuestra opinión es, por lo tanto, similar al caso anterior.

Por otro lado, a primera vista la metodología de PRISMA (y en menor grado los otros operadores como CARITAS, CARE y Technoserve), son similares al del Proyecto DR JASIB. Las similitudes están en la conformación de Grupos de Agricultores de Base, con fines de brindar asistencia técnica grupal, y en las visitas del extensionista para hacer las demostraciones de grupo en las mañanas, y en las tardes realizar las visitas de seguimiento. Las diferencias, en el caso del proyecto, están en los roles más definidos y ordenados y la fijación de metas de avance por los mismos agricultores, una propuesta tecnológica que se genera fundamentalmente en la demanda del pequeño agricultor atendido. En el caso de las demostraciones, PRISMA tenía una política más directa y explícita en el establecimiento de parcelas demostrativas, mientras que en el proyecto las demostraciones se realizan en cualquier parcela o lote, aún cuando de preferencia en la de los agricultores "exitosos".

Es interesante observar, sin embargo, las divergencias entre los técnicos de Prisma/Prodel y del proyecto del DR JASIB sobre la metodología de extensión. Ambas instituciones han desarrollado proyectos de extensión en ámbitos cercanos y vecinos; y han compartido clientes en determinadas zonas, sobretodo en el período de retiro de Prisma/Prodel (2001-2002). Para el especialista del Proyecto, la metodología utilizada por Prisma/Prodel "está más dirigida al asistencialismo y no a la extensión. La extensión es aplicación de métodos; y la asesoría técnica no es ir hacerle al agricultor los injertos, no es hacerles las labores..." (así interpreta la manera de actuar de Prisma/Prodel). En el proyecto los extensionistas son facilitadores u orientadores. Por eso se llama enseñanza y aprendizaje. El extensionista enseña y el aprendizaje lo hace el agricultor en su chacra". Reconoció, sin embargo, que el trabajo de Prisma/Prodel es respetable y ha logrado avances importantes. Por su parte, los técnicos de Prisma/Prodel opinan que el trabajo que realiza el proyecto es más teórico de "tiza y pizarra".

En relación a la propuesta tecnológica de Prisma/Prodel, opinamos que ésta no se ha generado "desde la oferta", como equivocadamente algunas personas han manifestado. Se ha generado de experiencias de aplicación de propuestas tecnológicas para café, desde la década del 70 en diferentes partes del país, y se ha orientado a pequeños caficultores, cuyos ingresos en un 80% o más son por café. Los temas que exponen (enseñan) a los agricultores en cada momento, están en función del ciclo vegetativo o fisiológico del cultivo. Pero se permitía y promovía la participación de los agricultores para que den a conocer en qué aspectos adicionales tenían necesidad de capacitación y asistencia técnica; y eran atendidos, en lo posible, por los extensionistas. El proyecto, según explicó el Ing. Salcedo, programa los temas que exponen a los agricultores en función a la demanda de ellos. En la práctica es muy probable que haya coincidencias con los temas que en cada mes o semana ofrecía Prisma/Prodel, por que lo más lógico, o lo que se espera, es la asistencia técnica en aspectos que en ese momento debo conocer y aplicar, y necesariamente, está en relación al ciclo vegetativo y fisiológico del cultivo principal.

En el aspecto de comercialización, el proyecto está capacitando a dos líderes (hombre y mujer) por cada Grupo de Enseñanza y Aprendizaje, lo cual es importante reforzar desde

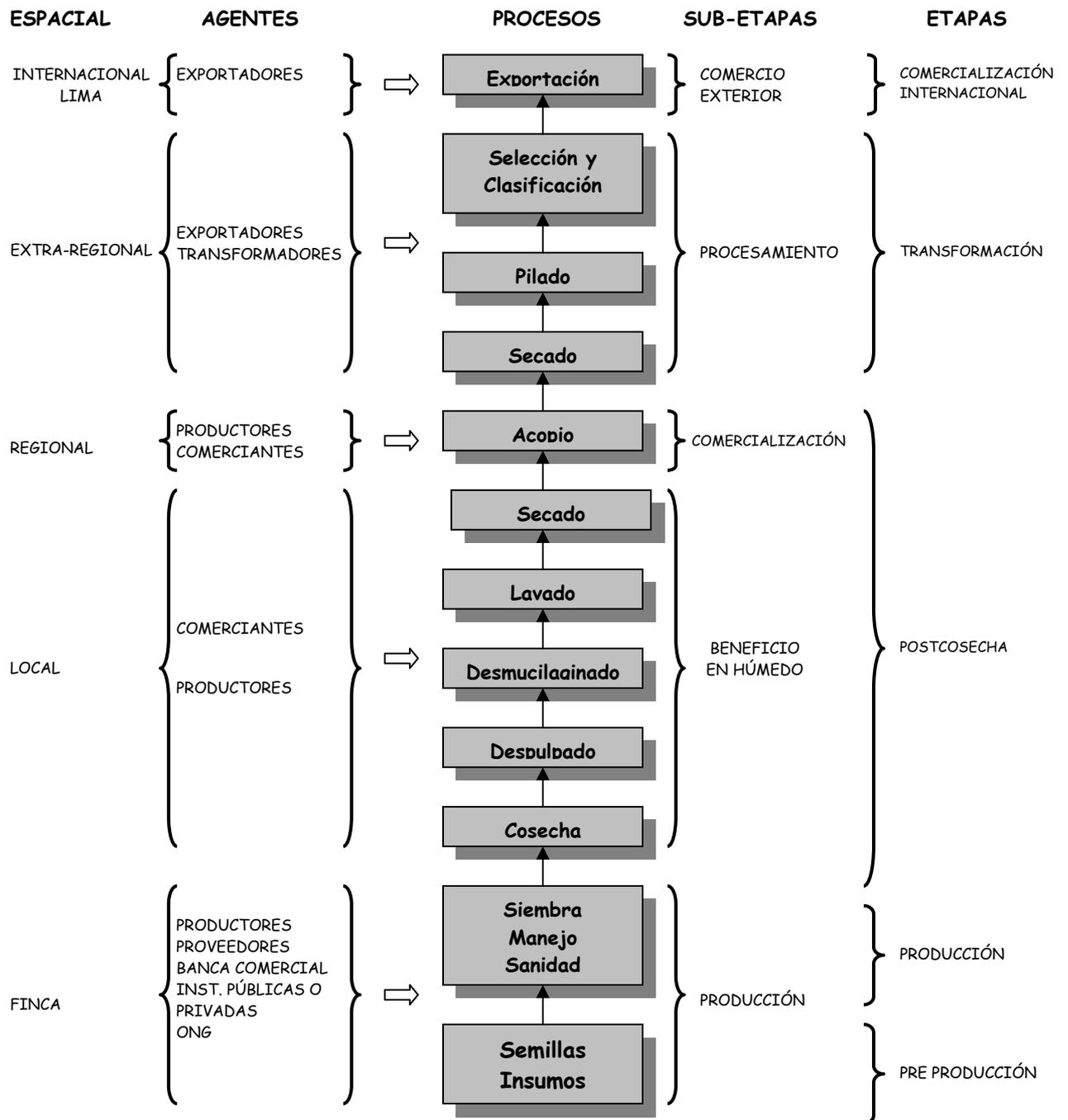
la base. Pero debe tenerse en cuenta que 15 agricultores no generan un volumen muy importante para negociar, y no debe perderse perspectiva, que su rol en este proceso es más bien de reforzar su participación en el acopio, y orientar estos volúmenes a través de la Asociación de Segundo Grado para su comercialización.

El proyecto del DR JASIB, pensamos que ha encontrado en algunos ámbitos donde se desarrolla, el camino preparado en cuanto a Asociaciones de Agricultores de Base formados, y un nivel más alto de producción y productividad de café de sus asociados. Tiene una metodología más sistematizada de extensión, y ha aprovechado convenientemente de los errores cometidos por Prisma/Prodel. Por ejemplo, entre otras cosas, ellos no están dando los equipos de beneficio de café de mayor capacidad en préstamos a las Asociaciones de Base; han traído equipos de menor capacidad, para que lo adquiera el agricultor interesado en forma individual.

Para sistematizar su metodología de extensión, la Cooperativa Agraria Cafetalera "Bagua Grande" Ltda., con más de 1,000 socios caficultores en el 2003, va a aplicar esta metodología de los Grupos de Enseñanza y Aprendizaje. Se mantiene la misma opinión (de los Grupos de Amistad y Trabajo) sobre la conveniencia de aplicar esta metodología en los Programas de Extensión orientado a los pequeños productores caficultores.

## ANEXO B

### CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ



Fuente: Elaboración propia