



Fuentes: Alianza Cacao Perú, Alianza para la Excelencia en Café, Alianza CR3CE.

EVALUACIÓN FINAL DEL DESEMPEÑO DE TRES ALIANZAS GLOBALES PARA EL DESARROLLO (GDA) EN DESARROLLO ALTERNATIVO EN PERÚ

INFORME FINAL

Marzo 2023

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por APOYO Consultoría, subcontratista de EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

ABSTRACT

The objective of this study is to evaluate the performance and results of Peru Coffee Alliance, Peru Cacao Alliance and CR3CE Alliance, with emphasis on the capacity of each intervention to involve the private sector in achieving their objectives. For the evaluation, the approach Appreciative Inquiry Approach was used, which prioritizes the identification of what worked well to establish recommendations. To achieve this purpose, in addition to the documentary review, qualitative and quantitative information-gathering techniques were applied to the participants, strategic partners, and implementers, among other stakeholders. As a result, the evaluation revealed that the intervention of the Alliances has allowed the private sector to become involved in promoting legal activities. Specifically, coffee and cocoa producers improved their production processes and the marketing of their products, so that they access new markets, better prices and obtain higher income. The Alliances also contributed to improving the population's access to connectivity services and financial products. Additionally, the Alliances managed to contribute to women's empowerment and a greater economic participation of women. In terms of sustainability, it was found that these results depend on the maturity and size of the producers, factors that allow access to technical assistance and establishment of commercial links. Likewise, the ability of the private sector to continue providing services without the support of the Alliances, depends on future business growth and the association of producers. Finally, recommendations were made that will allow the benefits achieved to be strengthened and that they last over time regardless of the Alliances.

RESUMEN

El objetivo del estudio es evaluar el desempeño y los resultados de Alianza CAFÉ, Alianza Cacao Perú y Alianza CR3CE, con énfasis en la capacidad de cada intervención para involucrar al sector privado en el logro de sus objetivos. Para la evaluación se utilizó el enfoque de Indagación Apreciativa, el cual prioriza la identificación de lo que funcionó bien para luego establecer recomendaciones. Para ello, además de la revisión documental, se aplicaron técnicas de recolección de información cualitativa y cuantitativa que involucraron a los participantes de las Alianzas, socios estratégicos, implementadores, entre otros actores. Como resultado, la evaluación reveló que la intervención de las Alianzas ha permitido que el sector privado se involucre en promover las actividades lícitas. En concreto, se logró que los productores de café y cacao mejoraran sus procesos productivos y la comercialización de sus productos, de manera que accedan a nuevos mercados, mejores precios y a partir de ello, consigan mayores ingresos. Las Alianzas también contribuyeron a mejorar el acceso de la población a servicios de conectividad y productos financieros. Adicionalmente, las Alianzas consiguieron contribuir con el empoderamiento femenino y una mayor participación económica de las mujeres. En términos de sostenibilidad, se identificó que los resultados dependen de la madurez y tamaño de los productores, factores que permiten el acceso a asistencia técnica y establecimiento de vínculos comerciales. Asimismo, la capacidad del sector privado de seguir brindando los servicios sin el apoyo de las Alianzas depende del crecimiento de los negocios a futuro y la asociatividad de los productores. Finalmente, se plantearon recomendaciones que permitirán potenciar los beneficios logrados y que perduren en el tiempo independientemente de las Alianzas.

CONTENIDOS

- ACRÓNIMOS IV
- RESUMEN EJECUTIVO V
- ANTECEDENTES I
- PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN 4
 - Propósito de la Evaluación 4
 - Preguntas de Evaluación 5
- DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS 5
 - Alianza CAFÉ (AWARD NUMBER 72052718CA00001) 6
 - Alianza CACAO Perú (AWARD NUMBER AID-527-16-00002) 9
 - Alianza CR3CE (AWARD NUMBER 72052718CA00003) 12
 - Actores Involucrados 15
- MÉTODOS DE EVALUACIÓN 17
 - Appreciative Inquiry Approach 17
 - Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 17
 - Muestra 18
 - Fortalezas y Limitaciones 19
- HALLAZGOS 20
 - ¿Cuáles Son las Condiciones Que Hacen Más Efectivo el PSE Para Promover Economías Lícitas? . 20
 - ¿Cómo el PSE Produce un Cambio en las Cadenas de Valor, y la Distribución de Conectividad y Servicios Financieros? 30
 - ¿En Qué Medida se Alcanzó el Empoderamiento Femenino en los Tres Proyectos? 41
 - ¿Hasta Qué Punto el Sector Privado Puede Sustener el Trabajo Realizado por las Alianzas en los Próximos Años? 51
- LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS 58
 - Lecciones Aprendidas 58
 - Buenas Prácticas 59
- CONCLUSIONES 61
- RECOMENDACIONES 65
 - Mercado, Productividad, Ingresos y Valor Agregado: 65
 - Articulación de Actores: 67
 - Financiamiento: 68
 - Conectividad: 68
 - Género: 69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
ANEXOS	72
Anexo A: Executive Summary	72
Anexo B: Equipo de Evaluación.....	77
Anexo C: Metodos de Evaluación	79
Anexo D: Instrumentos de Recolección de Información.....	89
Anexo E: Reporte de Campo	117
Anexo F: Cuestiones de Ética.....	125

ACRÓNIMOS

AI	Appreciative Inquiry Approach
ALC	América Latina y el Caribe
CACAO	Alianza CACAO Perú
CAFÉ	Alianza CAFÉ
CEDRO	Centro de Información y Educación para la Prevención del Abuso de Drogas
CIP	Centro Internacional de la Papa
CR3CE	Alianza CR3CE
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y la Vida sin Drogas
GOP	Gobierno del Perú
GRADE	Grupo de Análisis para el Desarrollo
IP	Implementing Partners
LO	Loan Originators
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
OD	Objetivo de Desarrollo
OEFA	Organismo de Evaluación y Fiscalización Ambiental
ONG	Organización No Gubernamental
PSE	Private Sector Engagement
SINACYT	Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica
SMC	Supply Chain Manager
TdC	Teoría de Cambio
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicación
UNICEF	United Nations International Children's Emergency Fund
USAID	US Agency for International Development

RESUMEN EJECUTIVO

Los tres proyectos de desarrollo alternativo –Alianza CAFÉ, Alianza Cacao Perú, y Alianza CR3CE— son iniciativas público-privadas apoyadas por USAID para promover el desarrollo económico y social en regiones de post erradicación del cultivo de coca bajo un enfoque de relacionamiento con el sector privado. Por un lado, Alianza CAFÉ y Alianza Cacao ayudaron a agricultores a incrementar sus ingresos a través de cultivos alternativos. Para lograr este propósito, ambas Alianzas brindaron asistencia técnica, capacitaciones, y apoyo a lo largo de la cadena de valor de los cultivos para mejorar su productividad, calidad y rentabilidad. Al mismo tiempo, la Alianza CR3CE apoyó el desarrollo de las zonas intervenidas a través de la promoción del acceso a conectividad y servicios financieros de la población beneficiaria.

Las Alianzas CAFÉ y CR3CE iniciaron operaciones en 2017, la primera concluyó en octubre de 2022 y la segunda está prevista a finalizar en diciembre de 2022. En cuanto a Alianza Cacao, la presente evaluación se enfoca en su segunda fase, la cual se desarrolló entre 2016 y 2022. Las Alianzas contaron con financiamiento de USAID por US\$11 millones (CAFÉ), US\$29 millones (CACAO) y US\$21 millones (CR3CE). Las regiones donde se desarrollaron fueron Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco; e impactaron positivamente en los ingresos provenientes de la agricultura de más de 8,380 familias caficultoras y 24,000 familias cacaoteras, así como en el acceso a la conectividad y servicios financieros de un sin número de personas de las zonas.

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

El propósito central de la evaluación final fue evaluar el desempeño y los resultados de las tres Alianzas, con énfasis en la capacidad de cada intervención para involucrar al sector privado en el logro de sus objetivos. Así también, se identificaron lecciones aprendidas y recomendaciones que puede incorporar USAID para el diseño e implementación de futuros proyectos. La evaluación abarca el periodo de desarrollo de las Alianzas desde su inicio a noviembre del 2022 e incluye el análisis de cuatro objetivos enmarcados en (i) la pertinencia en el diseño; (ii) la eficacia en la implementación; y (iii) la sostenibilidad de la estrategia del *Involucramiento del Sector Privado* (PSE por sus siglas en inglés).

METODOLOGÍA

La evaluación utilizó una metodología mixta que comprende técnicas cualitativas y cuantitativas. En cuanto al enfoque cualitativo, en total, se realizaron 50 entrevistas semiestructuradas a profundidad. Del total, 39 entrevistas fueron llevadas a cabo de forma virtual y 11 de forma presencial en las visitas a campo en las regiones de Huánuco y San Martín. Asimismo, se realizó un taller participativo de co-creación de recomendaciones con los implementadores de las tres Alianzas, miembros del equipo de USAID, USAID-MELS, y el equipo consultor. Por otro lado, en relación con el enfoque cuantitativo, se aplicaron 280 encuestas a familias agricultoras de Alianza CAFÉ y 285 encuestas a familias participantes de la Alianza Cacao Perú en las regiones de intervención de los proyectos.

HALLAZGOS

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE HACEN MÁS EFECTIVO EL PSE PARA PROMOVER ECONOMÍAS LÍCITAS?

Las condiciones para que el PSE fuera efectivo en la promoción de economías lícitas fueron el rentabilizar la cadena de valor y que las Alianzas proporcionaran servicios que generaran valor para los agentes involucrados. La estrategia de rentabilizar la cadena de valor, es decir, volver atractiva económicamente a la actividad cafetalera y cacaotera a través de un enfoque de negocio en cada etapa de la cadena, fue posible gracias a la incidencia de los actores clave del sector privado en las diferentes etapas de la cadena de valor de los cultivos y en las actividades de apoyo —acceso a conectividad y servicios financieros—.

El trabajo de las Alianzas promovió contribuciones e inversiones del enfoque PSE debido a que, al brindar asistencia técnica y asesoramiento a lo largo de la cadena de valor, mantuvo y promovió una perspectiva de plan de negocios para mejorar los ingresos de los agricultores participantes. Además, el involucramiento de socios privados fue incentivado por la promoción de economías lícitas rentables pues percibieron como favorable, de forma social y económica, su relacionamiento con las intervenciones. De esta manera, el relacionamiento con el sector privado fue clave para el posicionamiento de los cultivos lícitos como una fuente de ingresos atractiva en las zonas de intervención.

En específico, gracias a (i) la alineación de objetivos entre las Alianzas y el sector privado; (ii) el apoyo de las Alianzas para la entrada y expansión de socios privados; (iii) el apoyo en la etapa de comercialización; y (iv) el interés del sector privado por participar de una intervención que lo ayudara a generar más valor que el que hubiera conseguido sin apoyo de las Alianzas, se pudieron articular esfuerzos con el sector privado para facilitar el acceso de los participantes a insumos, equipos, financiamiento y conectividad; a la consolidación de acuerdos comerciales; al empoderamiento femenino; y a la promoción de la asociatividad. De esta manera, el relacionamiento con el sector privado fue clave para el posicionamiento de los cultivos lícitos como una fuente de ingresos atractiva en las zonas de intervención.

¿CÓMO EL PSE PRODUCE UN CAMBIO EN LAS CADENAS DE VALOR Y LA DISTRIBUCIÓN DE CONECTIVIDAD Y SERVICIOS FINANCIEROS?

La intervención transversal en las etapas de la cadena de valor y actividades de apoyo (conectividad y financiamiento) permitieron lograr un cambio sistemático en el desarrollo de la actividad cafetalera / cacaotera y la actividad económica de la población en las zonas de intervención. Por un lado, las Alianzas CAFÉ y CACAO ejecutaron acciones similares para incidir en el *know-how* de los agricultores, generar vínculos comerciales duraderos, fortalecer las asociaciones y cooperativas y facilitar el acceso de los agricultores a fuentes de financiamiento. Al mismo tiempo, la Alianza CR3CE contribuyó con el desarrollo de la zona de intervención mediante el incremento de la oferta de servicios financieros y de conectividad.

El relacionamiento con el sector privado se tradujo en acciones para asegurar el acceso a insumos, equipos y financiamiento; mejorar la producción; y potenciar el procesamiento inicial y comercialización.

A partir de la asistencia técnica, capacitaciones y asesoramiento brindado por las Alianzas, el enfoque PSE permitió: (i) incrementar el rendimiento de los cultivos; (ii) mejorar la calidad de la producción; (iii) mejorar el precio de los productos; y (iv) habilitar el acceso a conectividad y financiamiento. Estos cambios alcanzados lograron incrementar los ingresos por cultivos lícitos de los productores, insertar a las personas en la era digital y en el sistema financiero.

¿EN QUÉ MEDIDA SE ALCANZÓ EL EMPODERAMIENTO FEMENINO EN LOS TRES PROYECTOS?

Los logros alcanzados por las Alianzas en materia de género incluyen el involucramiento de la mujer en la actividad agrícola —específicamente en la siembra, cosecha y comercialización de los cultivos—; la promoción del liderazgo femenino en instituciones; la participación de las mujeres en toma de decisiones; la mejora en los ingresos de las mujeres; el acceso a financiamiento; y una mayor conciencia sobre la importancia de los roles compartidos.

En este esquema, el sector privado asumió un rol de aliado a favor del empoderamiento femenino, bajo el cual empresas e instituciones privadas incorporaron el enfoque de género en sus lineamientos, promovieron esquemas de financiamiento específicos para mujeres, e incentivaron la participación femenina en las cadenas de valor de los cultivos. Este último punto también se vio impulsado por los requerimientos de las certificaciones internacionales de los cultivos en cuanto a un mayor involucramiento femenino. Además, en articulación con las Alianzas, se realizaron charlas sensibilizadoras para las familias sobre temas relacionados a la igualdad de género.

El acceso de mujeres a activos productivos —créditos, herramientas tecnológicas, internet, cuentas en el sistema financiero, entre otros—, les permitió generar nuevas fuentes de ingresos tanto relacionadas a la actividad agrícola como en otros sectores de negocios. Este mayor acceso de mujeres a activos productivos habilitó que se vuelvan el público objetivo de algunas instituciones financieras. A su vez, la formación de mujeres como agentes tecnológicos y entrenadoras comunitarias promovió el empoderamiento de estas mujeres en sus comunidades. Las participantes de estas iniciativas se convirtieron en el vínculo directo con empresas de insumos de producción y los agricultores de sus zonas, además de capacitadoras técnico-productivas.

¿HASTA QUÉ PUNTO EL SECTOR PRIVADO PUEDE SOSTENER EL TRABAJO REALIZADO POR LAS ALIANZAS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

El sector privado puede sostener el trabajo realizado por las Alianzas en cierta medida en los próximos años. La sostenibilidad de los resultados a cargo del sector privado depende de la heterogeneidad de los negocios en términos de su madurez. Esta madurez hace referencia a la capacidad de gestión que presentan los negocios y/o asociaciones de productores, su capacidad de realizar esfuerzos comerciales exitosos y proveer beneficios económicos a sus socios.

El grado de madurez de los negocios resulta relevante pues ha determinado buenos resultados obtenidos del trabajo con las Alianzas. En específico, la capacidad para (i) acceder a asistencia técnica; (ii) establecer vínculos comerciales y (iii) seguir cumpliendo con los estándares de calidad que demandan los clientes, son factores clave para la sostenibilidad de las intervenciones. Asimismo, la asociatividad de los productores representa otro factor importante, pues productores independientes están más alejados de un potencial encadenamiento a empresas o entidades privadas que les permitan acceder a capital y

activos productivos necesarios para mejorar su productividad en el manejo de sus cultivos tras el fin de las intervenciones.

RECOMENDACIONES

MERCADO, PRODUCTIVIDAD, INGRESOS Y VALOR AGREGADO

El primer grupo de recomendaciones está enfocado en mejorar las condiciones de mercado, productividad e ingresos de los productores y el valor agregado del producto:

- **Promover el consumo interno** mediante la promoción de los cultivos para impulsar la demanda interna del café y cacao y, por ende, ampliar el mercado de los productos. Además, se recomienda promover la comercialización de productos con valor agregado para fortalecer las cadenas de valor localmente.
- **Evaluar la implementación una siguiente fase** de las Alianzas que se enfoque en la etapa de comercialización y en la construcción de capacidades de liderazgo y gestión de las asociaciones de productores.
- **Promover la diversificación económica**, especialmente en pequeños productores que podrían participar en otras actividades económicas relevantes para sus regiones y de esta manera, logren la diversificación de ingresos.
- **Promover la profesionalización de la actividad agrícola**, específicamente en la actividad cacaotera y caficultora que implica (i) promover carreras universitarias y técnicas que contribuyan a profesionalizar la fuerza de trabajo dedicada a los negocios agrícolas y (ii) fomentar la adopción de tecnología e innovación de procesos en la cadena agrícola.

ARTICULACIÓN DE ACTORES

Este grupo de recomendaciones están orientadas en facilitar la articulación de los actores clave de la cadena de valor:

- **Promover la asociatividad entre productores** como estrategia para expandir los beneficios del trabajo colaborativo y canalizar mejor las intervenciones de las Alianzas. Esta recomendación implica difundir los beneficios de la asociatividad en cuanto acceso a mercados, promover su formalización y la mejora en sus capacidades de gestión.
- **Promover la creación de una plataforma de servicios** orientada a recolectar, actualizar, conectar y socializar información, con el objetivo de reunir tanto a asociaciones como a productores no organizados con empresas privadas proveedoras de servicios en un trabajo de colaboración.
- **Generar espacios de discusión en mesas de trabajo efectivas a nivel regional** entre actores relevantes en la cadena de valor. Para ello, se requiere que (i) las mesas de trabajo sean reconocidas por el GORE para que puedan tomar acciones válidas y (ii) se capacite a los miembros en habilidades de gestión.

FINANCIAMIENTO

La recomendación sobre el acceso a financiamiento tiene el objetivo de incrementar el acceso a crédito, así como mejorar los conocimientos de los productores en temas financieros:

- **Fortalecer el desarrollo del mercado de créditos** a través de (i) incrementar los fondos disponibles y (ii) aprovechar las sinergias de las asociaciones y cooperativas como mecanismo de control crediticio.

CONECTIVIDAD

La recomendación sobre conectividad tiene el objetivo de incrementar el acceso de la población participante a servicios de soporte de la cadena de valor a través de plataformas digitales:

- **Fomentar la educación digital** de la población del área de intervención pues permite incrementar su acceso a servicios de soporte de la cadena de valor que, en su mayoría, se prestan de manera digital. Para ello, se recomienda el trabajo conjunto de USAID y socios estratégicos en el sector telecomunicaciones.

GÉNERO

Finalmente, el último grupo de recomendaciones está enfocado en incrementar el involucramiento femenino en la cadena de valor, promover el empoderamiento femenino, priorizar un enfoque de resultados y capacitar a todos los *stakeholders* que trabajen con USAID:

- **Incorporar lineamientos de gobernanza** que formalicen los espacios institucionales para fomentar el involucramiento femenino dentro de las asociaciones y cooperativas de agricultores.
- **Ampliar el alcance de la intervención** para expandir los resultados logrados en materia de género y empoderamiento femenino a los hogares no intervenidos y en diversos ámbitos como en la familia, la comunidad y en las organizaciones.
- **Incluir el componente de lucha contra la violencia de género** en las actividades desarrolladas por USAID dada su relevancia en los contextos intervenidos.
- **Implementar un enfoque de resultados** en las actividades implementadas por USAID que busquen que las mujeres cumplan un rol activo en: (i) la toma de decisiones económicas a través de la inclusión financiera femenina y (ii) la cadena de valor a través de cargos en la directiva de las asociaciones y su participación en la comercialización de productos, la negociación de precios y la compra de insumo y equipos.
- **Implementar capacitaciones de género** transversales a todos los *stakeholders* que trabajan en las intervenciones lideradas por USAID, ello permitiría alinear los esfuerzos de todos los actores hacia un mismo objetivo.

ANTECEDENTES

El Perú es un país ampliamente afectado por la siembra ilegal de hoja de coca destinada a la producción de cocaína. Según el Observatorio Peruano de Drogas (OPD, 2021), la producción estimada de hoja de coca ilegal, a nivel nacional, ha seguido una tendencia creciente durante el periodo 2015 – 2020. Esta situación no solo genera una industria ilegal que promueve el crimen y daña a las comunidades rurales; sino que, además, promueve la corrupción, la violencia y perpetúa la pobreza en áreas aisladas de la Amazonia peruana.

En este contexto, el Gobierno Peruano busca erradicar y/o negociar con estas comunidades para que abandonen el cultivo ilícito de coca y se integren a una economía lícita. En este punto, USAID apoya la Política Nacional de Lucha contra las Drogas del Gobierno y ofrece alternativas al cultivo ilícito de coca. Esta ayuda se encuentra en línea con el primer objetivo de desarrollo (OD1) de la Estrategia de Cooperación al Desarrollo del Perú (CDCS Perú) de USAID. Este objetivo se enfoca en la expansión del desarrollo económico y social en las regiones en las que se ha erradicado el cultivo de la coca para hacer sostenible la reducción del cultivo.

Para ello, USAID a través del financiamiento de tres Alianzas –la Alianza CAFÉ (Alianza CAFÉ), la Alianza Cacao Perú (Alianza CACAO) y la Alianza CR3CE– busca ayudar a los pobladores de comunidades afectadas por la siembra ilegal de hoja de coca a encontrar alternativas económicas lícitas para después conectarlos con mercados. Las tres Alianzas se describen a mayor detalle en la sección Descripción de los Proyectos. Sin perjuicio de ello, el trabajo con ellas se puede resumir en tres ejes de acción:

NUEVAS ALTERNATIVAS DE PRODUCCIÓN

El primer eje de acción es la promoción de la agroforestería sostenible en las regiones donde se suele cultivar la hoja de coca ilegal. Ello con el objetivo de migrar hacia fuentes de ingresos legales a través del cultivo de productos lícitos como cacao, café, plátano, etc.¹ La Alianza CAFÉ y CACAO corresponden a este eje de acción, a través de la generación de oportunidades para los ex-agricultores de coca. En el 2021, gracias a las capacitaciones en técnicas agrícolas modernas y el acceso a capitales para la inversión, USAID ayudó a que 77,109 familias realicen la transición a medios de vida lícitos en más de 98 mil hectáreas de cacao, café, entre otros cultivos.

INCLUSIÓN DIGITAL Y FINANCIERA

En general, la coca ilegal se produce en regiones rurales remotas en lugares que tienen poco acceso a internet y a servicios financieros. Ante ello, USAID propone un eje de acción que promueva la inclusión digital y financiera para dinamizar las economías locales. La Alianza CR3CE corresponde a este eje de acción, la cual apoya el desarrollo de estas regiones llevando internet a comunidades donde antes se solía cultivar coca, brindando capacitación en educación digital y financiera, y promoviendo el acceso y uso de préstamos, cuentas de ahorro y otros servicios financieros.

¹ La agroforestería sostenible es un sistema que integra cultivos permanentes (café y cacao) y cultivos temporales de rápido crecimiento (p.e. plátano) que mejoran la productividad de las tierras a la vez que son ecológicamente sostenibles.

Actualmente, junto con el sector privado, se ha brindado conectividad a internet a 100 comunidades ubicadas en Huánuco, San Martín y Ucayali. En estas regiones, además, en el 2021 se ayudó a las familias a recibir más de US\$36.5 millones en micro y pequeños préstamos ajustados a las necesidades de los participantes.

ALIANZA CON EL SECTOR PRIVADO

Transversalmente, las tres alianzas han incorporado la estrategia de establecer alianzas con el sector privado —*Private Sector Engagement (PSE)*— con el objetivo de promover un desarrollo sostenible de economías licitas en los distintos contextos sobre los que actúa. El PSE o relacionamiento con el sector privado es un enfoque estratégico adoptado por USAID. A través de este enfoque, junto con el sector privado, se elaboran, alinean, colaboran e implementan estrategias para lograr una mayor escala, sostenibilidad y eficacia de los resultados. De esta forma, USAID tiene el potencial de montar una respuesta humanitaria más eficaz; movilizar soluciones basadas en el mercado; y aprovechar los recursos del sector privado para la autosuficiencia (ver Ilustración 1).

Ilustración 1: Medios a través de los cuales USAID trabaja con el sector privado



Fuente: PSE Policy – USAID. Elaboración: APOYO Consultoría

Además, el PSE es una estrategia *win-to-win* para USAID y el sector privado, en tanto permite aprovechar las ventajas comparativas de cada uno para brindar resultados más efectivos y sostenibles (ver Tabla 1). El logro de la autosuficiencia en los países requiere el apoyo de los gobiernos, las comunidades locales, la sociedad civil, la academia, el sector privado y USAID, en coordinación con otros donantes y otras partes del gobierno de los EE. UU.

Tabla 1: Ventajas de USAID y el sector privado para la autosuficiencia de los países

USAID	SECTOR PRIVADO
Fuertes relaciones y <i>networking</i> intra-país	Escala, sostenibilidad y alcance
Apoyo para fortalecer los entornos propicios	Capacidad para influir en la política
Experiencia y conocimiento sectorial	Innovación, experiencia y capacidades
Mitigación de riesgos y autoridades flexibles	Flexibilidad y ritmo
Reputación y poder de convocatoria creíble	Eficiencia y eficacia

Fuente: PSE Policy – USAID. Elaboración: APOYO Consultoría

El involucramiento del sector privado con USAID se da a través de cuatro principios:

Ilustración 2: Principios del PSE Policy

Principio 1

Involucrar temprano y continuamente con el sector privado

Este contacto permite a USAID: (i) consultar e intercambiar información para obtener una comprensión holística de los desafíos de desarrollo de un país,¹¹ y (ii) construir relaciones y alinear esfuerzos para comprender el papel del sector privado, sus barreras para la inversión y lograr una mayor colaboración con las partes interesadas locales.

Principio 2

Incentivar y valorar el PSE a lo largo de la planificación y programación

La integración de PSE posiciona mejor a USAID para identificar enfoques basados en el mercado, movilizar la inversión y la experiencia del sector privado, y hacer un uso más catalizador de los recursos de USAID.

Principio 3

Ampliar el uso de los enfoques y herramientas de USAID que desbloquean el potencial del sector privado para lograr resultados más efectivos y sostenibles

Esta política exige un despliegue más amplio de los recursos financieros, no financieros y las competencias básicas de USAID para comprometerse y colaborar con el sector privado para obtener resultados más sostenibles.

Principio 4

Construir y actuar sobre la evidencia de lo que funciona y lo que no funciona en PSE

Eventualmente, se busca desarrollar una base sobre los tipos de PSE que funcionan mejor según las circunstancias. La construcción de evidencia comienza con la definición de objetivos alineados, y un conjunto de indicadores y objetivos básicos para evaluar el progreso de los intereses compartidos.

¹¹ Busca incorporar la perspectiva y el conocimiento de las partes interesadas del sector privado.

Fuente: PSE Policy – USAID. Elaboración: APOYO Consultoría

De esta manera, como resultado del PSE, USAID trabajó con 46 actores privados en 2021, entre empresas privadas e inversionistas asociadas a los sectores de cacao, café y tecnología que buscaban generar un impacto social y ambiental. A través de ellos, se obtuvo US\$13 millones del sector privado para integrar a los agricultores y a las comunidades en la economía lícita. Ello ayudó a los agricultores a mejorar el rendimiento y la calidad de sus productos en 98,907 hectáreas de plantaciones agroforestales de cacao y café.

En este contexto, la evaluación final para el desarrollo alternativo de los tres proyectos (CAFÉ, CACAO y CR3CE) fue ejecutada por USAID MELS a través de APOYO Consultoría. Esta evaluación busca captar cómo cada una de las tres alianzas puede haber impactado en la vida de las personas dentro de las poblaciones objetivo; así como, identificar las lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones para futuros proyectos. En específico, se enfatizará en la capacidad de las alianzas para relacionarse activamente con el sector privado y cómo estos últimos han aportado en cada uno de los contextos de implementación.

El presente documento corresponde al informe final del estudio y se encuentra estructurado por ocho secciones adicionales a antecedentes. En la segunda sección se presenta el propósito y las preguntas de evaluación. En la tercera sección se describe la intervención de las Alianzas, mientras que, en la cuarta sección se presenta los métodos de evaluación. En la quinta sección se describe los hallazgos preliminares; en la sexta sección, las principales lecciones aprendidas y buenas prácticas; en la séptima sección, las conclusiones y en la octava, las recomendaciones. Finalmente, en la novena sección se incluye los anexos.

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

A través de la evaluación final, se busca evaluar el desempeño y los resultados obtenidos por las tres alianzas: CAFÉ, CACAO y CR3CE, con énfasis en la habilidad de cada alianza para comprometer la participación activa y capturar contribuciones del sector privado en la implementación y éxito de su intervención. Asimismo, se busca captar lecciones aprendidas y ofrecer recomendaciones para el diseño e implementación de futuros proyectos.

Objetivos específicos

1. Determinar los factores y condiciones que facilitan el *Private Sector Engagement* (PSE) en promover el desarrollo de economías licitas
2. Evaluar la contribución de los tres proyectos en el cambio de comportamiento y cambio sistemático, así como en la sostenibilidad de los proyectos
3. Identificar la contribución de los tres proyectos en el empoderamiento femenino en términos de los roles, el acceso a activos productivos y los recursos técnicos
4. Evaluar la capacidad del sector privado de asegurar la sostenibilidad y expandir los resultados obtenidos por los proyectos

PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

En línea con los objetivos de la evaluación final, se plantean cuatro preguntas de evaluación, así como sub-preguntas que permitirán guiar el diseño de la evaluación.

Tabla 2: Preguntas y sub-preguntas de evaluación

PREGUNTAS	SUB-PREGUNTAS
1. ¿Cuáles son las condiciones que hacen más efectivo el PSE para promover economías lícitas?	1.1 ¿Cómo y por qué esas condiciones propiciaron contribuciones e inversiones asociadas a PSE en los tres proyectos? 1.2 ¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre los tres enfoques de PSE implementados? 1.3 ¿Cuáles son las características de las relaciones colaborativas con el sector privado de los tres proyectos? 1.4 ¿Qué tipo de pequeñas y medianas empresas fueron promovidas? ¿Cuáles fueron más exitosas?
2. ¿Cómo el PSE produce un cambio sistemático en cadenas de valor y la distribución de conectividad y servicios financieros?	2.1 ¿Cómo el diseño de las relaciones colaborativas con el sector privado ayudó a los proyectos a alcanzar sus objetivos? 2.2 Comparativamente, ¿Cómo los tres enfoques de PSE apoyaron a alcanzar resultados sostenibles? 2.3 ¿Cuáles son los cambios significativos alcanzados por cada modelo? ¿Cómo ayudaron estos cambios en el fortalecimiento de las economías lícitas? ¿Qué tan sostenibles son los cambios alcanzados?
3. ¿En qué medida se alcanzó el empoderamiento femenino en los tres proyectos?	3.1 ¿Cuál fue el rol que asumió el sector privado en la promoción del empoderamiento femenino? ¿Qué resultados obtuvieron? 3.2 ¿Cómo contribuyó el acceso de mujeres a activos productivos en el desempeño de los enfoques de PSE? 3.3 ¿Qué factores facilitaron la contribución de las mujeres en la toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas?
4. ¿Hasta qué punto el sector privado puede sostener el trabajo realizado por las Alianzas en los próximos años?	4.1 ¿Cuáles son los factores habilitantes que hacen unas intervenciones más sostenibles que otras? 4.2 ¿Cuáles son los factores, geográficos, socioeconómicos, culturales que explican las diferencias en la sostenibilidad de algunas intervenciones?

Fuente: Términos de referencia de la evaluación. Elaboración: APOYO Consultoría.

DESCRIPCIÓN DE LOS PROYECTOS

La presente evaluación involucra tres proyectos financiados por USAID: (i) la Alianza CAFÉ, (ii) la Alianza Cacao Perú y (iii) la Alianza CR3CE. Las tres alianzas se encuentran en el marco del primer objetivo de desarrollo (ODI) de la estrategia de cooperación al desarrollo del país Perú (CDCS Perú) de USAID. El ODI está enfocado a que el país expanda el desarrollo económico y social en las regiones en las que se ha erradicado el cultivo de la coca para hacer sostenible la reducción de su cultivo.

Tanto Alianza CAFÉ y Alianza Cacao Perú le dan la oportunidad a los ex-agricultores de coca de generar ingresos a través de un cultivo alternativo, mientras que la Alianza CR3CE apoya el desarrollo de estas regiones a través del acceso a conectividad y servicios financieros. A continuación, se presenta la descripción detallada de los tres proyectos a evaluar.

ALIANZA CAFÉ (AWARD NUMBER 72052718CA00001)

La Alianza CAFÉ es una alianza público-privada, cuyo principal objetivo fue permitir que las familias cafeteras administraran de manera más rentable sus operaciones para mejorar los ingresos de las familias mediante su inserción en la economía lícita a través del cultivo del café. El proyecto inició operaciones en noviembre del 2017 y culminó en octubre del 2022. Este proyecto fue implementado por Technoserve —una empresa dedicada a gestionar programas para la reducción de la pobreza— con el financiamiento de USAID. Dicho financiamiento supera los US\$11 millones.

La Alianza CAFÉ contó con cuatro objetivos específicos:

1. Incrementar las prácticas de producción sostenible en los agricultores
2. Fortalecer el acceso a nuevos mercados
3. Incrementar el acceso a financiamiento
4. Diversificar las fuentes de ingresos de los hogares

Para conseguir estos resultados, requirió la implementación de diversas actividades. Así, por ejemplo, para incrementar las prácticas de producción sostenible, como parte de las actividades para el logro del primer objetivo específico, se realizaban la capacitación de *Community Trainers*, las visitas a fincas y Días de Campo, se brindaban capacitaciones y asistencia técnica en control de plagas y enfermedades y uso sostenible de la tierra. Las actividades planteadas para cada uno de los objetivos se encuentran resumidas en la Tabla 3.

Tabla 3: Objetivos y actividades de Alianza CAFÉ

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD
1. Incrementar las prácticas de producción sostenible en los agricultores	Incorporar y capacitar a los <i>Community Trainer</i> de las comunidades
	Realizar 3 a 4 visitas a fincas de café y realizar los Día de Campo
	Brindar capacitaciones y asistencia técnica en control de plagas y enfermedades
	Brindar capacitaciones y asistencia técnica en el uso sostenible del suelo y temas ambientales
2. Fortalecer el acceso a nuevos mercados	Establecer comités de productores (Producer Business Groups-PBG)
	Reclutar y capacitar asesores para los PGBs.
	Capacitar a las cooperativas de productores en temas de gobernanza, finanzas, servicios, género, ambientales, entre otros
	Promover la obtención de certificaciones para las cooperativas
	Conectar a los agricultores con compradores exclusivos y especializados
Promocionar el café de origen peruano	
3. Incrementar el acceso a financiamiento	Educar a los agricultores en conocimiento financiero
	Impulsar el uso de <i>E-Wallet</i>
	Reclutar <i>Loan Originators</i> (LO)
	Establecer relaciones entre las instituciones financieras y los agricultores en las áreas de operación
4. Diversificar las fuentes de ingresos de los hogares	Capacitar a hombres, mujeres y jóvenes en temas de emprendimiento
	Coordinar con CEDRO para el uso de los telecentros como <i>hubs</i> de capacitaciones en Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC)
	Capacitar a los agricultores en la siembra de los cultivos que más consumen
	Identificar cultivos de alto valor agregado en los mercados locales
	Identificar cultivos alternativos para cada cooperativa productora

Fuente: Plan de trabajo año 2 (2019). Elaboración: APOYO Consultoría.

Estas actividades fueron implementadas por la Alianza CAFÉ en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali. Dentro de Huánuco, el proyecto opera dentro del Valle Monzón (Tingo María); en la región de San Martín, dentro de la zona de Moyobamba y Tocache. Finalmente, dentro de Ucayali, las operaciones se llevaron a cabo en la zona de La Divisoria (Tingo María). La Ilustración 3 muestra las zonas en las que operó la Alianza CAFÉ en cada región.

Ilustración 4: Teoría de cambio de la Alianza CAFÉ



Fuente: Alianza CAFÉ (s.f.). Elaboración: APOYO Consultoría.

ALIANZA CACAO PERÚ (AWARD NUMBER AID-527-16-00002)

La Alianza Cacao Perú es una asociación público-privada, cuyo principal objetivo estuvo dirigido a mejorar los ingresos de las familias mediante su inserción en la economía lícita a través del cultivo del cacao. Entre el 2012 y 2016 se llevó a cabo la primera fase del proyecto. La segunda fase, en la cual se enfoca la presente evaluación, se desarrolló entre el 2016 y agosto del 2021. Este proyecto fue implementado por Palladium International —una empresa internacional que se dedica a la gestión de programas e inversiones con fines sociales— con el financiamiento de USAID. Dicho financiamiento supera los US\$24 millones.

Además del objetivo principal, el proyecto presentó cuatro objetivos específicos. Estos son:

1. Facilitar el acceso a nuevos mercados más sofisticados
2. Incrementar la productividad de los productores
3. Incrementar el acceso a financiamiento
4. Incentivar la inversión privada

Para conseguir estos objetivos, se requirió la implementación de diversas actividades. Para el primer objetivo, facilitar el acceso a nuevos mercados más sofisticados, se plantean actividades tales como facilitar las relaciones entre los *Supply Chain Manager* (SCM) y compradores, brindar apoyo comercial a los SCM, desarrollar lineamientos y plan de acción para manejar los niveles de cadmio, desarrollar y

promover productos diferenciados. Las actividades planteadas para cada uno de los objetivos están resumidas en la Tabla 4, a continuación.

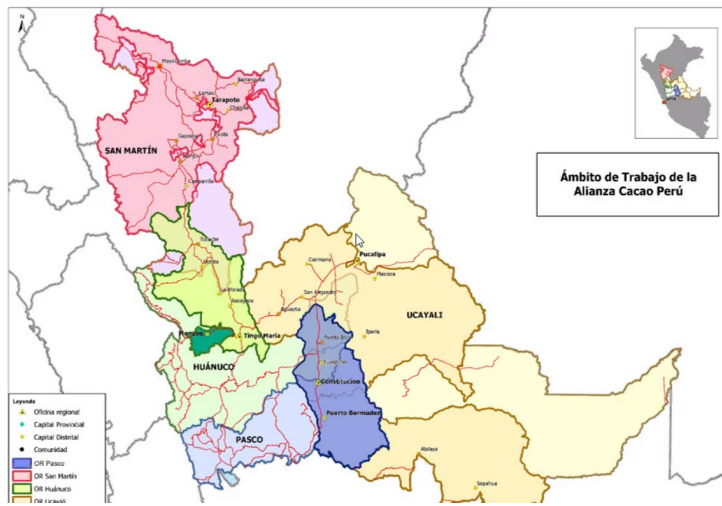
Tabla 4: Objetivos y actividades de la Alianza Cacao Perú

OBJETIVO ESPECÍFICO	ACTIVIDAD
1. Facilitar el acceso a nuevos mercados más sofisticados	Facilitar las relaciones entre <i>Supply Chain Manager</i> (SCM) y compradores
	Brindar apoyo comercial a los SCM para desarrollar relaciones con familiar agricultoras independientes
	Desarrollar lineamientos y plan de acción para manejar los niveles de cadmio en el cacao
	Apoyar a las SCM y compradores finales en desarrollar y promover productos diferenciados
2. Incrementar la productividad de los productores	Desarrollar e implementar una metodología para masificar la adopción de nueva tecnología para sistemas agroforestales en los pequeños agricultores
	Desarrollar una estrategia para expandir la red de distribución de insumos, fertilizantes, equipos y servicios técnicos postventa
	Desarrollar e implementar un sistema <i>online</i> de asistencia técnica para el manejo de cultivos, control de pestes y enfermedades, entre otros servicios
3. Incrementar el acceso a financiamiento	Incrementar el acceso a financiamiento para los agricultores asociados
	Desarrollar tres programas virtuales para agro analistas, en cooperación de la Cooperativa Prisma, Cooperativa Tocache y Caja Rural Los Andes
	Apoyar organizaciones productoras y empresas miembro para desarrollar acuerdos de financiamiento con instituciones financieras
	Priorizar el acceso a crédito de las mujeres
	Incrementar el uso de <i>E-Wallets</i>
4. Incentivar la inversión privada	Identificar y apoyar el desarrollo de fondos en las áreas de intervención
	Identificar y firmar acuerdos con fondos enfocados en <i>climate-smart</i> y actividades de reforestación

Fuente: Plan de trabajo año 5 (2021). Elaboración: APOYO Consultoría.

El alcance de la Alianza Cacao Perú fue 43 mil hectáreas, las mismas que involucran a alrededor de 24,000 familias productoras de cacao. En cuanto al alcance geográfico, CACAO operó en cuatro regiones del país: San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco. La intervención en esta última región inició a partir del 2019. La siguiente ilustración muestra las áreas de operación de la Alianza Cacao Perú.

Ilustración 5: Áreas de operación de la Alianza Cacao Perú



La Alianza Cacao Perú se basó sobre una TdC cuyo objetivo fue incrementar los ingresos de las familias cafetaleras de San Martín, Huánuco y Ucayali. Para ello, se propuso —en línea con los objetivos específicos de la Alianza— alcanzar cuatro resultados: (i) facilitar el acceso a nuevos mercados, (ii) incrementar la productividad de los agricultores, (iii) incrementar el acceso a financiamiento e (iv) incentivar la inversión privada. Además, se plantearon objetivos transversales de monitoreo, comunicación y género (ver Ilustración 6).

Ilustración 6: Teoría de cambio de Alianza Cacao Perú



Fuente: Alianza Cacao Perú (2021). Elaboración: APOYO Consultoría.

ALIANZA CR3CE (AWARD NUMBER 72052718CA00003)

La Alianza CR3CE es una asociación público-privada, cuyo principal objetivo fue impulsar el desarrollo económico lícito de zonas rurales del Perú, por medio de la expansión del acceso a internet y el fortalecimiento de las habilidades para el uso de las tecnologías de información y comunicación, así como la promoción y expansión de la oferta y demanda de productos y servicios financieros. El proyecto inicia en diciembre del 2017 y tiene previsto terminar en enero del 2023. Este proyecto es implementado por CEDRO –una organización peruana no gubernamental que trabaja en la promoción de estilos de vida saludable, desarrollo comunitario y cultura de la legalidad– con el financiamiento de USAID. Dicho financiamiento supera los US\$10 millones.

Además del objetivo principal, el proyecto tiene dos objetivos específicos. Estos son:

1. Expansión sostenible del acceso a Internet en áreas de Desarrollo Alternativo
2. Inversiones y servicios financieros rurales estimulados en áreas de Desarrollo Alternativo

Para conseguir estos objetivos, se requiere la implementación de diversas actividades. Por el lado del componente de conectividad y herramientas digitales, el trabajo directo con los participantes se realiza, principalmente, en los telecentros. Otras actividades son, por un lado, la expansión del acceso a internet, la gestión y mantenimiento de los Telecentros, la implementación de servicios de internet, la capacitación en herramientas digitales y tecnológicas, entre otras actividades. La clave de la estrategia es generar demanda para el uso de la conectividad a través de la capacitación. Por otro lado, respecto al segundo componente, se capacita en educación financiera a las personas de comunidades rurales, logrando que accedan a productos y servicios financieros, como préstamos y ahorros. La Tabla 5 resume estas actividades.

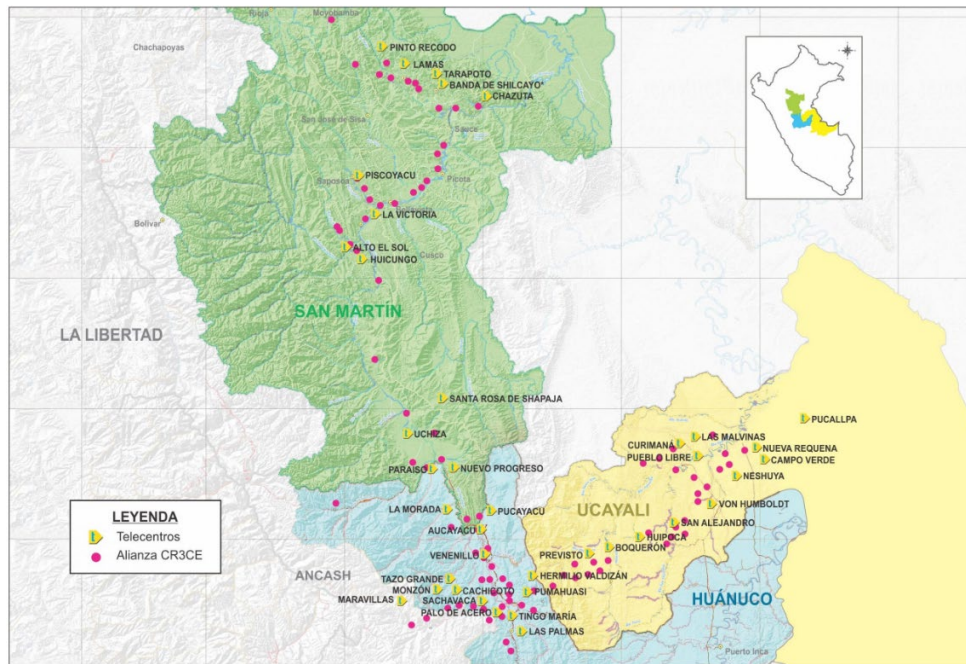
Tabla 5: Objetivos y actividades de la Alianza CR3CE

OBJETIVO	ACTIVIDAD
1. Expansión sostenible del acceso a Internet en áreas de Desarrollo Alternativo	Apoyo en la gestión y mantenimiento de los Telecentros
	Implementación de servicios de internet en localidades priorizadas
	Capacitación en herramientas digitales y tecnológicas
	Capacitación en habilidades digitales para emprendimientos digitales en alianza con CISCO
	Capacitación en habilidades tecnológicas con certificación internacional en alianza con CISCO
	Teleconferencias y/o eventos digitales para el desarrollo local
	Eventos de integración digital comunitaria (p.e <i>hackatones</i>)
	Producción de materiales para la promoción de servicios digitales
	Acciones de difusión de servicios digitales
	Acciones de promoción de la alianza a nivel regional y nacional
	Incorporación de instituciones educativas locales como Academias CISCO
	Actividades con Internet Para Todos para la provisión de servicios de Internet.
	2. Inversiones y servicios financieros rurales estimulados en áreas de Desarrollo Alternativo
Diseño y lanzamiento de productos y/o servicios financieros como soluciones innovadoras (<i>challenge funds</i>)	
Capacitación en educación financiera (ahorros, deuda, presupuesto, servicios financieros)	
Capacitación sobre iniciativas de negocio (gestión de negocios, idea de negocio, planes de negocio)	
Realización de ferias financieras	
Diseño, elaboración, validación e impresión del curso básico de educación financiera e iniciativas de negocio	
Producción de materiales de difusión del componente, contenidos y beneficios	
Acciones de difusión de servicios y/o productos financieros	
Elaboración de estudios relacionados con género y estrategias comunicacionales	
Acciones de promoción de billetera electrónica	
Actividades con los socios financieros para la promoción de servicios financieros rurales y educación financiera como: Cooperativa PRISMA, Caja Los Andes, Banco de la Microempresa – MiBanco, Financiera Confianza, Banco de Crédito – BCP, Emprende UP y Kaudal – Laboratorio.	

Fuente: Acuerdo Cooperativo USAID/CEDRO – CR3CE, Plan de trabajo año 2 (2019). Elaboración: APOYO Consultoría.

La Alianza CR3CE se desarrolla en las regiones de Huánuco, San Martín y Ucayali. En dichas regiones, el proyecto interviene en más de 150 localidades y cuenta con más de 40 telecentros. La Ilustración 7 muestra detalladamente las localidades intervenidas y la ubicación de los telecentros.

Ilustración 7: Áreas de intervención de la Alianza CR3CE



Fuente: Alianza CR3CE (2019).

La Alianza CR3CE tiene como punto de partida la premisa de que existe un importante mercado de conectividad digital e inclusión financiera no atendido. Así, la TdC de la Alianza CR3CE se fundamenta sobre la necesidad de cerrar esas brechas, buscando generar un cambio tecnológico y financiero que favorezca el desarrollo y dinamización de las economías locales. Para ello, se alinean los objetivos de desarrollo regional y nacional con los de la empresa privada, para facilitar la instalación de la infraestructura tecnológica y física necesaria. Esto se logra a través de alianzas con socios estratégicos en el componente de conectividad, como Internet Para Todos —empresa de infraestructura móvil que busca democratizar el acceso a internet para transformar la vida de las personas—, para ampliar la infraestructura de internet; e instituciones financieras, en el componente financiero, para diseñar y lanzar productos y servicios financieros que se ajusten a las necesidades de la población rural. La Ilustración 8 muestra la TdC de la Alianza CR3CE.

Ilustración 8: Teoría de cambio de la Alianza CR3CE



Fuente: Alianza CR3CE (2019). Elaboración: APOYO Consultoría.

ACTORES INVOLUCRADOS

Para el desarrollo de las tres alianzas, se requiere la participación de diversos actores, tanto privados como públicos. Estos actores varían según cada proyecto y pueden ser clasificados en tres categorías: (i) implementadores, (ii) socios estratégicos y (iii) participantes. Para el desarrollo de la evaluación, es importante tener mapeados todos los actores involucrados de cada proyecto para definir la muestra para la recolección de la información. A continuación, se presenta un resumen de los actores involucrados de cada proyecto.

Tabla 6: Resumen de los actores involucrados en cada proyecto

Alianza	Implementadores	Socios estratégicos	Beneficiarios
CAFÉ	Technoserve	17 socios estratégicos Tipos de socios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comerciales ▪ Agregadores ▪ Financieros 	Familias agricultoras de Huánuco, San Martín y Ucayali <ul style="list-style-type: none"> ▪ 7,839 familias
CACAO	Palladium	40 socios estratégicos Tipos de socios <ul style="list-style-type: none"> ▪ Comerciales ▪ Agregadores ▪ Tecnológicos ▪ Financieros 	Familias agricultoras de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco <ul style="list-style-type: none"> ▪ 15,674 familias
CR3CE	CEDRO	9 socios estratégicos Tipos de socios: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Digitales ▪ Financieros 	Familias de Huánuco, San Martín y Ucayali <ul style="list-style-type: none"> ▪ +150 localidades

Fuente: Alianza CAFÉ, Alianza Cacao Perú y Alianza CR3CE. Elaboración: APOYO Consultoría.

Los socios implementadores son las entidades encargadas de la implementación de las alianzas a partir del financiamiento de USAID. La Alianza CAFÉ es implementada por Technoserve y la Alianza Cacao Perú, por Palladium; ambas empresas están orientadas a la gestión programas e inversiones con fines sociales. Por su parte, la alianza CR3CE es implementada por CEDRO, ONG peruana que trabaja en la promoción de estilos de vida saludable, desarrollo comunitario y cultura de la legalidad.

Los socios estratégicos son actores clave para el desempeño de los proyectos. En su mayoría, son empresas privadas, las cuales son un foco importante en la presente evaluación. Por este motivo, es necesario conocer con mayor detalle los socios estratégicos de cada alianza. A continuación, se presenta la descripción de los tipos de socios identificados de la revisión de la documentación de cada alianza:

- **Socios comerciales:** comprende a las empresas exportadoras y procesadoras de los cultivos de café y cacao producidos por las familias agricultoras en las zonas de intervención de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Estas empresas participan en la cadena de valor a través de su interacción con las asociaciones, cooperativas y productores a través de la compra de sus cultivos de café y cacao.
- **Socios agregadores:** comprende a las asociaciones y cooperativas de productores de los cultivos de café y cacao. Estas entidades cumplen el rol de acopio de los cultivos y de facilitación del acceso a mercados de las familias agricultoras en las zonas de intervención de las Alianzas CAFÉ y CACAO.
- **Socios tecnológicos:** comprende a las empresas proveedoras de tecnología, insumos y equipos que se requieren para la producción de las familias agricultoras de café y cacao. Por ello, las empresas de este rubro interactúan con las asociaciones, cooperativas y productores en las zonas de intervención de las Alianzas CAFÉ y CACAO.

- **Socios financieros:** comprende a entidades de microfinanzas como cajas regionales y municipales, cooperativas de ahorro y crédito, *fintechs*, entre otros. Estas entidades están orientadas a atender la demanda de crédito de las asociaciones, cooperativas y productores de los cultivos de café y cacao, así como de la población de las localidades de intervención de la Alianza CR3CE.
- **Socios digitales:** comprende a los socios estratégicos de la Alianza CR3CE que contribuyen al diseño y mercadeo de productos de conectividad y servicios TIC (Internet para Todos), así como en la provisión de capacitaciones en herramientas y habilidades tecnológicas para generar demanda de servicios de internet (Cisco Systems).

Por último, los participantes corresponden a las familias a las que han estado dirigidas las intervenciones de las alianzas. En el caso de la Alianza CAFÉ, los participantes son alrededor de 8,000 familias agricultoras ubicadas principalmente en Huánuco, San Martín y Ucayali. La Alianza Cacao Perú presenta aproximadamente 24,000 familias agricultoras participantes en las regiones de Huánuco, San Martín, Ucayali y Pasco. Finalmente, los participantes de la Alianza CR3CE corresponden a las familias de las más de 150 localidades intervenidas en Huánuco, San Martín y Ucayali.

MÉTODOS DE EVALUACIÓN

En esta sección se describe el marco metodológico de la evaluación. En primer lugar, se describe el *Appreciative Inquiry Approach*, enfoque utilizado para responder las preguntas de evaluación. Luego, se describen las técnicas e instrumentos de evaluación empleados en el enfoque cualitativo y cuantitativo para, posteriormente, detallar la muestra alcanzada en cada uno. Finalmente, se listan las principales fortalezas y limitaciones de la metodología empleada.²

APPRECIATIVE INQUIRY APPROACH

El enfoque se caracteriza por realizar una evaluación con una perspectiva propositiva de forma que, en lugar de enfocarse en los aspectos que dificultaron la implementación, prioriza la identificación de lo que funcionó bien para luego establecer recomendaciones. Así, el marco metodológico planteado adopta este enfoque, con foco en el logro del PSE, elemento clave para el éxito y sostenibilidad de las Alianzas.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La evaluación requirió un análisis exhaustivo de información de diversa índole. Inicialmente, se realizó una revisión documental de los informes y materiales producidos por los implementadores en las tres Alianzas. Además, la evaluación comprendió técnicas cualitativas y cuantitativas para recolección de información primaria. Desde el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave y un taller de co-creación de recomendaciones; mientras que, desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas dirigidas a los participantes.³

² En el Anexo B se presenta el detalle de la metodología de evaluación utilizada.

³ En el Anexo C se incluyen los instrumentos de recolección de información utilizados.

ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo consiste en la aplicación de entrevistas a profundidad dirigidas a los implementadores y socios estratégicos de las tres Alianzas. Esta técnica de recolección de información utiliza instrumentos cara a cara basados en la interacción entre el entrevistado y el entrevistador. En esa línea, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas en las que se alternaron preguntas estructuradas (preguntas cerradas) con preguntas espontáneas (preguntas abiertas).

ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo permite obtener resultados medibles y generalizables sobre la implementación de las Alianzas. Los indicadores recogidos permitieron establecer conclusiones específicas relacionadas al involucramiento del sector privado en la implementación de las Alianzas. En esa línea, se aplicó un cuestionario dirigido a los participantes basado en los cuestionarios previos aplicados por las Alianzas. Además, se añadieron preguntas de percepción para evaluar el involucramiento del sector privado desde la percepción de los participantes.

MUESTRA

A continuación, se presenta la muestra considerada bajo los enfoques cualitativo y cuantitativo.

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Se recogió información de (i) los implementadores de las Alianzas y (ii) los socios estratégicos del sector privado. En total, se realizaron 50 entrevistas y participaron, aproximadamente, 83 actores clave vinculados a la implementación de las Alianzas. Del total de entrevistas realizadas, 39 se realizaron de forma virtual y 11, de forma presencial.⁴

TALLER PARTICIPATIVO DE CO-CREACIÓN DE RECOMENDACIONES

El taller estuvo orientado a la validación de hallazgos y conclusiones de la evaluación, así como a la co-creación de recomendaciones e involucró la participación de las entidades implementadoras de las tres Alianzas. Además, se contó con la participación de miembros del equipo de USAID, USAID-MELS y el equipo consultor. En total, participaron 21 personas en el taller.⁵

ENFOQUE CUANTITATIVO

Para la recolección de datos cuantitativos, se consideró un muestreo probabilístico que permita asegurar que los resultados sean representativos de la población bajo estudio y sean generalizables e insesgados. Dado que el marco de intervención de las Alianzas abarca diferentes regiones, se realizó un muestreo

⁴ En la Tabla 13 del Anexo B se presenta la muestra y la caracterización de la muestra de participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO recogida luego del trabajo de campo.

⁵ En el Anexo D se incluye la lista de participantes del taller de co-creación de recomendaciones.

estratificado proporcional, el cual consideró un total de 280 encuestas a familias agricultoras vinculadas a la Alianza CAFÉ y un total de 285 encuestas en la Alianza Cacao Perú.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

Dentro de las principales fortalezas de la metodología de la evaluación, se identifica:

- **Diversidad de actores entrevistados:** El diseño muestral considera una variedad de actores, así como una diversa ubicación geográfica de los mismos.
- **Visitas a campo:** El diseño de la evaluación contempló visitas a campo del equipo consultor para realizar directamente entrevistas a actores locales.
- **Representatividad de la muestra:** La muestra del trabajo de campo cuantitativo fue diseñada para realizar inferencias estadísticas para la población intervenida.

Dentro de las principales limitaciones de la metodología de la evaluación, se identifica:

- **Contacto virtual para el trabajo de campo:** el formato virtual del trabajo de campo puede reducir la disposición de comentar información sensible.
- **Acceso para la aplicación de encuestas debido a la geografía y ruralidad de las zonas de intervención:** La geografía y ruralidad de las zonas de intervención limitaron la aplicación de las encuestas en la muestra seleccionada. Estas limitaciones pudieron ser superadas mediante el trabajo conjunto con los coordinadores zonales de las Alianzas.

HALLAZGOS

Los hallazgos de la evaluación se presentan en función a las cuatro preguntas de evaluación. Estos se respaldan en el análisis de la documentación, reportes de indicadores y avances de las Alianzas, así como en la información cualitativa y cuantitativa recogida en el trabajo de campo realizado.

¿CUÁLES SON LAS CONDICIONES QUE HACEN MÁS EFECTIVO EL PSE PARA PROMOVER ECONOMÍAS LÍCITAS?

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 1:** El enfoque PSE implementado por las Alianzas fue efectivo para promover economías lícitas, la principal condición para que ello ocurra fue la rentabilización de toda la cadena de valor, lo que significa promover un enfoque de plan de negocios a lo largo de toda la cadena productiva para incentivar la actividad cacaofera/cafetalera.
- **Hallazgo 2:** Las tres Alianzas promovieron vínculos comerciales con el sector privado para atender las demandas de los participantes por servicios técnicos, de conectividad, y financieros. Por un lado, las Alianzas CACAO y CAFÉ articularon actividades con sus socios privados desde la mejora productiva hasta la comercialización; mientras que la Alianza CR3CE, desde el desarrollo de habilidades tecnológicas, digitales y el acceso a financiamiento.
- **Hallazgo 3:** Las Alianzas procuraron fomentar asociaciones, cooperativas, medianas y pequeñas empresas comerciales, así como atender a productores no asociados. El mayor éxito se evidenció en las entidades más consolidadas debido a que lograron incorporar las recomendaciones de las Alianzas en sus procesos productivos, por su mayor solvencia y capacidad técnica-productiva.

A continuación, se detallan los hallazgos referidos al análisis de pertinencia.

HALLAZGO 1: El enfoque PSE implementado por las Alianzas fue efectivo para promover economías lícitas, la principal condición para que ello ocurra fue la rentabilización de toda la cadena de valor, lo que significa promover un enfoque de plan de negocios a lo largo de toda la cadena productiva para incentivar la actividad cacaofera/cafetalera.

Para lograr “rentabilizar la cadena de valor”, las Alianzas mantuvieron un enfoque de plan de negocios a lo largo de toda su cadena productiva. Esto quiere decir que, en cada etapa de la cadena, desde la adquisición de insumos hasta la venta final, se procuró brindar asistencia técnica, asesoría y otros

servicios, para generar valor y rentabilidad de los negocios en cada etapa. La atención a lo largo de la cadena de valor distingue la intervención de las Alianzas de otros programas que se enfocan, sobre todo, en las primeras etapas, como la adquisición de insumos o en el incremento de la productividad, o que trabajan de manera limitada en la parte comercial.

La intervención integral de las Alianzas en la fase productiva y de comercialización fue importante pues implicó promover la articulación de la demanda con los productores y mejorar los procesos productivos de la cadena para lograr que los productos satisfagan la demanda. Así, se buscó mejorar el atractivo de los cultivos lícitos y lograr su venta, de tal manera que estos productos se volvieron opciones rentables y seguras para generar ingresos. A través de este trabajo, se ha logrado que el mercado y la demanda percibieran a los cultivos trabajados en las zonas de intervención como productos competitivos y de buena calidad.

Por otro lado, gracias a la rentabilización de la cadena de valor, la intervención pudo promover acuerdos beneficiosos entre distintos actores de la cadena de valor, ya que percibían una oportunidad de rentabilidad importante para sus negocios. Estos acuerdos ayudaron a la integración y creación de vínculos virtuosos entre socios y productores. La rentabilización de la cadena de valor y sus actividades de apoyo se logró en la serie de etapas que la conforman:

- **Acceso a insumos y equipos, producción y procesamiento:** Las Alianzas lograron mejoras en la productividad de las parcelas y calidad de las cosechas de los productores por el apoyo en el acceso a insumos, la asistencia técnica y capacitaciones brindadas. En el caso de café, la productividad (kg/ha) se incrementó en 41% entre 2018 y 2021.⁶ Mientras que, en el caso de cacao, la productividad aumentó en 74% entre el 2016 y el 2021.⁷ Esto se vio reflejado en los niveles de producción: los productores de café tuvieron un crecimiento promedio anual de 19% en la producción del café (2018-2021). En el caso de cacao, también se evidenció un crecimiento promedio anual de 4% en la producción de cacao (2016-2020).⁸ Además, de acuerdo con las entrevistas realizadas, las Alianzas mejoraron los conocimientos agrícolas de los participantes y concretaron la formalización de los cultivos de cacao y café.

“El apoyo técnico de la Alianza me ha servido de mucho, esta es la verdadera ayuda al agricultor, la cual me ha permitido tener una excelente producción de cacao [...]” —Productor independiente

- **Comercialización:** Los mayores volúmenes producidos y su mejora en términos de calidad, así como el acercamiento entre los actores de la cadena que apoyaron las Alianzas, lograron promover acuerdos comerciales y fidelizar clientes para la adquisición sostenida de la producción de los agricultores. Al respecto, durante las entrevistas se identificaron los siguientes dos casos de éxito:
 - **Chocolates Curimaná (Alianza Cacao Perú):** La Alianza contribuyó a la mejora del proceso técnico productivo a través de la facilitación y capacitación de personal técnico. A partir de ello, la empresa chocolatera Curimaná logró articularse con ICAM Chocolates — empresa chocolatera italiana que atiende el mercado europeo con productos de chocolate y derivados de cacao orgánico— y concretar un contrato de 50 toneladas exclusivamente para dicho socio.

⁶ Estimado sobre la base de la información recogida por Alianza CAFÉ durante la implementación del programa.

⁷ Estimado sobre la base de la información recogida por Alianza Cacao Perú durante la implementación del programa. Se utiliza la producción total sobre el total de hectáreas sembradas.

⁸ Estimado sobre la base de la información histórica recogida por la Alianza CAFÉ y Alianza Cacao Perú.

- **Productores Alianza CAFÉ:** La Alianza CAFÉ contribuyó a la formación de pequeños grupos de productores que fueron articulados con empresas privadas. La contribución de la Alianza en cuanto a la supervisión del cumplimiento de estándares y criterios para la exportación permitió mejorar la calidad del producto para ser comercializado a nivel internacional. A partir de ello, la Alianza formó grupos de trabajo entre empresas exportadoras y productores.

“El desarrollo de capacitaciones y el brindar asistencia técnica a productores mejora la productividad, calidad y profesionalización de los cultivos; y al ser ellos parte de nuestras filas, nosotros [la empresa] también nos beneficiamos” —Socio comercial

- **Financiamiento:** Las Alianzas habilitaron la creación de mercados de productos financieros en las zonas de intervención. El trabajo de las Alianzas facilitó el acceso a formas de financiamiento para la actividad económica –agrícola u otra– de los participantes de la intervención. En el 2022, el 85% de los productores encuestados reportaron haber recibido el crédito que habían solicitado. Al respecto, es importante destacar que el acompañamiento y las capacitaciones en gestión financiera ayudaron a establecer relaciones de confianza entre los actores financieros y los productores.

“El principal beneficio de trabajar con las Alianzas es conseguir contactos y relacionamiento de manera más directa con los agricultores de la zona” —Socio financiero

- **Conectividad y educación digital:** La Alianza CR3CE articuló y apoyó la creación de espacios de enseñanza de habilidades digitales y tecnológicas para la población beneficiaria. Esto es relevante porque permite que los agricultores accedan a información de manera inmediata, conecte a los productores más alejados a los centros económicos, e incrementa su acceso a más servicios, entre otros beneficios de la conectividad.

“Con la Alianza CR3CE llegamos a la selva, sin ellos no hubiéramos podido [...], pero no nos enfocamos solo en conectividad, el cerrar brechas incluye mejorar las capacidades digitales de estas comunidades” —Socio tecnológico

En resumen, las Alianzas contribuyeron a que los cultivos lícitos sean opciones rentables y seguras de generación de ingresos para las familias, gracias a su incidencia positiva a lo largo de la cadena de valor y sus actividades de apoyo. La profesionalización de los productores, la mejora productiva y de calidad del café y cacao, así como la conectividad y acceso a financiamiento generaron valor tanto para productores como para los socios del sector privado. Gracias a la intervención, los socios comerciales pudieron contar con la calidad y volumen requeridos para la actividad económica, mientras que los socios financieros pudieron acceder a nuevas masas críticas de clientes que les generaran rentabilidad. De esta forma, se incentivó la integración de todos los actores participantes en las cadenas de valor.

HALLAZGO 2: Las tres Alianzas promovieron vínculos comerciales con el sector privado para atender las demandas de los participantes por servicios técnicos, de conectividad, y financieros. Por un lado, las Alianzas CACAO y CAFÉ articularon actividades con sus socios privados desde la mejora productiva hasta la comercialización; mientras que la Alianza CR3CE, desde el desarrollo de habilidades tecnológicas, digitales y el acceso a financiamiento.

Relacionado con el hallazgo anterior, un elemento importante para rentabilizar la cadena de valor fue la articulación con actores privados como participantes de la cadena. Las Alianzas CAFÉ y CACAO articularon actividades con sus socios privados, desde la mejora productiva en el campo en términos de calidad, cantidad y profesionalización de cultivo, hasta en el apoyo para la creación o fortalecimiento de vínculos comerciales. Al mismo tiempo, la Alianza CR3CE generó la inclusión digital, tecnológica y financiera de las personas en las zonas de intervención. Esto se logró gracias a la conectividad de las comunidades; a las capacitaciones impartidas en los telecentros en habilidades digitales financieras, así como a la entrada y expansión de socios financieros, tecnológicos y digitales.

Tres factores facilitaron la articulación de los actores privados:

- I. Alineación de los objetivos del sector privado con los objetivos de las Alianzas: Los socios privados se diferenciaron por dos tipos de visiones:
 - **Objetivos de enfoque social:** Los socios privados con este tipo de enfoque se basaron en una visión de mejora en la calidad de vida de la población beneficiaria, así como en proveer herramientas a los productores para migrar a los cultivos lícitos (Innova Funding, Financiera Confianza, entre otros).

“Tenemos un propósito súper social, es nuestro factor diferenciante con otras [empresas], pues buscamos llegar a las zonas rurales y generar un impacto positivo en la vida de las personas” —Socio financiero

“La Alianza nos ayudó a poder llegar a más personas a través del programa [...] a comunidades más vulnerables donde el acceso al internet es más complicado” —Socio digital

- **Objetivos de enfoque comercial:** El enfoque de estos socios privados fue el de la generación de rentabilidad de los negocios a partir de la mayor productividad de las parcelas de cacao y café (Exportadora Romex, HVC Exportaciones, entre otros).

“El apoyo con asistencia técnica mediante la provisión de técnicos de campo, quienes asistían a productores en el manejo de cultivo de café, la cosecha, y postcosecha, beneficiaba directamente a la empresa por la mejora de ingresos y reducción de costos” —Socio agregador

Estos dos enfoques lograron la complementariedad entre el apoyo brindado por las Alianzas en aspectos técnicos y productivos con los servicios ofrecidos por los socios privados de la intervención (financieros y comerciales). El aumento de la calidad y productividad de las parcelas de los agricultores, gracias a las capacitaciones y asistencia técnica recibidas, generó que los productores puedan cumplir con mayores volúmenes de mejores productos, lo que a su vez ayudó al desarrollo económico de socios compradores de la producción de los participantes de la Alianza (exportadoras, comercializadoras de productos derivados, entre otros). Además, se tradujo en una mejora de ingresos que facilitó el involucramiento de los productores en el sistema financiero, pues se volvieron mejores sujetos de crédito.

“La mejora en la productividad, calidad y profesionalización de los cultivos de los productores con quienes trabajamos, gracias a la Alianza, inmediatamente nos beneficia pese a no ser socios directos de la intervención” —Socio comercial

“La Alianza nos dan la posibilidad de llegar a más clientes en zonas alejadas, de manera más rápida, y con un riesgo más acotado por la mejora productiva que apoyan. Gracias a esto, podemos compensar los costos

de infraestructura, telecomunicaciones, y además, nuestros asesores de negocios saben a dónde ir a buscar clientes” —Socio financiero

2. **Habilitación de la entrada y expansión de los socios financieros, digitales y tecnológicos en las zonas de intervención:** Las Alianzas apoyaron la entrada y permanencia de sus socios privados mediante el soporte económico inicial⁹ que facilitaron para la inversión en las zonas de intervención, donde antes existían demandas desatendidas. Esta desatención era consecuencia de la atomización de los productores, que hacía muy costoso para las empresas privadas lograr una cartera rentable de clientes.

“El acceso a crédito de estas personas sería mucho más complejo sin CR3CE, pues la Alianza mejora su capacidad de producción y por lo tanto reduce también su mora, entonces también reduce el riesgo de mora.” — Socio financiero

En esa línea, las Alianzas brindaron acompañamiento a sus socios financieros, digitales y tecnológicos en la obtención de esa masa crítica necesaria de clientes —a la cual capacitaron y asesoraron en temas financieros y tecnológicos en— para generar rentabilidad y permanecer en las zonas de intervención.

“Gracias a la Alianza [CR3CE] tenemos acceso a la selva, pues por la dificultad geográfica y los mayores costos que entrar a este tipo de zonas implican, sin su apoyo no habiéramos podido [entrar]” —Socio digital

“Para nosotros siempre había sido una limitante ver que los productores estaban muy desinformados y alejados de la realidad tecnológica y financiera, ¿cómo les podíamos dar crédito a personas sin educación financiera y que casi siempre producen con técnicas ancestrales? La Alianza ayudó a que accediéramos a clientes más educados en estos temas” —Socio financiero

3. **Apoyo en la etapa de comercialización:** Las Alianzas ayudaron a promocionar a las empresas, asociaciones y cooperativas en ferias nacionales e internacionales. Además, fueron proveedoras de información valiosa sobre el mercado a empresas exportadoras y entidades que requerían este tipo de datos y actualizaciones.

“La Alianza siempre ha tenido la consideración de incluirnos en eventos [...] nos empezó a presentar y dio a conocer, pues estar alejados y llegar al público no es fácil” —Socio comercial

“La Alianza tiene estadísticas al día de exportaciones y tendencias, lo que nos permitía articular estrategias anuales y planes operativos [...] la Alianza ha sido un soporte para hacer decisiones de inversión y venta. Además, en foros o reuniones de organizaciones internacionales, Perú se presentaba con información proporcionada por la Alianza” —Socio comercial

Adicionalmente, se identificaron algunas diferencias en las actividades implementadas por las Alianzas en el marco del relacionamiento con el sector privado:

Particularidades de la Alianza Cacao Perú

⁹ De acuerdo con la información recogida en las entrevistas.

- **Alianzas con empresas privadas de fertilizantes:** La Alianza CACAO trabajó en convenios con empresas privadas como Netafim para que los productores pudieran acceder a sistemas de fertilización por riego en sus comunidades. Asimismo, se establecieron convenios para comercializar abonos y fertilizantes en las zonas de intervención a través de los agentes tecnológicos.
- **Agentes tecnológicos:** La Alianza Cacao Perú formó productores líderes como agentes tecnológicos en Escuelas de Excelencia, con el apoyo y participación de entidades y socios privados.¹⁰ Los agentes tecnológicos brindaban capacitaciones y asistencia técnica continua a la actividad productiva cacaotera en campo. Esto permitió asegurar la calidad de los cultivos para que las empresas tengan la confianza de adquirir las cosechas de los agricultores participantes. Además, facilitaron el acceso a insumos en zonas alejadas a través de la reventa de estos productos en sus tiendas, en convenio con empresas de fertilizantes. Incluso, al cierre de la Alianza, algunas empresas contrataron a los agentes tecnológicos, lo cual garantiza los resultados obtenidos del PSE se mantengan en el futuro.
- **Innovación en material genético:** La Alianza CACAO introdujo los cultivares de cacao CCN95 y otros cacaos finos de aroma a las zonas de intervención donde centraron sus capacitaciones y asistencia técnica en campo. Esto permitió mayor competitividad internacional de las empresas comercializadoras de la materia prima, así como una mayor calidad de los productos derivados de cacao.

“La Alianza CACAO impulsó el cambio del chip de semillas tradicionales a cacaos finos de aroma y CCN95” —Socio comercial

- **Generación de valor del grano en la última etapa de la cadena de valor:** En la Alianza CACAO, la etapa productiva se extendió hacia la transformación del cacao en chocolate o productos derivados con apoyo de la Alianza. Ello generó que el PSE promovido por la Alianza CACAO se fortaleciera al incluir empresas privadas chocolateras que comercializan productos en el mercado nacional y extranjero, además de las empresas exportadoras de materia prima.

Particularidades de la Alianza CAFÉ

- **Certificación de orgánico:** La Alianza CAFÉ concentró sus esfuerzos en conseguir la certificación de orgánico para dar mayor valor agregado al producto y poder cumplir con las exigencias de los mercados internacionales.

“El enfoque de la Alianza [CAFÉ] es más convencional, está centrada en la producción de café orgánico [...] la Alianza no nos ha apoyado con el desarrollo de especialidades en café” —Socio comercial

- **Entrenadores comunitarios:** El modelo de entrenadores comunitarios de Alianza CAFÉ fue similar al de los agentes tecnológicos de Alianza CACAO. Los entrenadores comunitarios fueron capacitados mensualmente sobre el tema que iban a enseñar en campo al mes siguiente, mediante talleres o workshops, y se les asignaba una cuota de productores a quienes debían visitar durante ese mes (entre 180 y 200 productores). Los entrenadores agrupaban a los productores asignados por zonas y capacitaban de forma grupal e individual —en algunos casos—.

¹⁰ Las Escuelas de Excelencia fueron posibles gracias al apoyo de Promperú, APPCACAO, CITE Agroindustrial Huallaga y la Cooperativa de Ahorro y Crédito Tocache, Agrobanco y empresas como Yara, Husqvarna y AMT.

- **Baristas y catadores:** Además, la Alianza CAFÉ formó jóvenes baristas y catadores de café para involucrar a los jóvenes en la cadena de valor y generar nuevos servicios y con ello, nuevas fuentes de ingreso para los productores.

Particularidades de la Alianza CR3CE

- **Alcance de la intervención:** En cuanto a Alianza CR3CE, la principal diferencia con las otras Alianzas radicó en que se enfocó en atender a toda la población de las zonas intervenidas, y no específicamente a productores de cacao y café. Esto generó que la intervención logre apoyar a emprendimientos no relacionados, necesariamente, con la producción agropecuaria (por ejemplo, emprendimientos de artesanías, bisutería, bodegas, entre otros).

“La empresa proporciona a la Alianza CR3CE una plataforma, para que podamos brindar capacitaciones a la población rural de la Amazonía (Ucayali, San Martín y la Selva de Huánuco)” —Socio digital

En resumen, el foco de plan de negocios de las Alianzas se basó en la articulación con otros actores privados, lo que fue posible gracias a la alineación de objetivos y la rentabilidad potencial que podría obtenerse. Por un lado, las Alianzas CAFÉ y CACAO articularon actividades con sus socios privados en campo y en la etapa comercial a favor de los productores de las zonas y de las empresas privadas involucradas. Al mismo tiempo, Alianza CR3CE fomentó la inclusión digital, tecnológica y financiera de las personas en las zonas de intervención.

HALLAZGO 3: Las Alianzas procuraron fomentar asociaciones, cooperativas, medianas y pequeñas empresas comerciales, así como atender a productores no asociados. El mayor éxito se evidenció en las entidades más consolidadas debido a que lograron incorporar las recomendaciones de las Alianzas en sus procesos productivos, por su mayor solvencia y capacidad técnica-productiva.

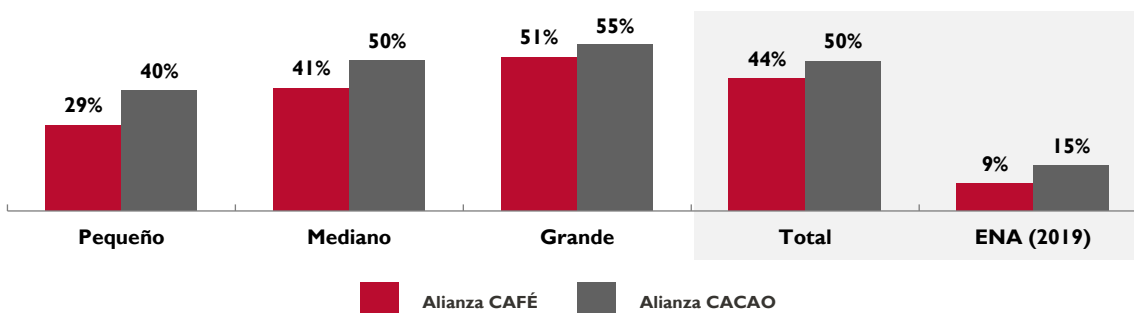
Al 2022, en promedio, el 47% de los agricultores encuestados como parte del estudio pertenece a alguna asociación, cooperativa o comité de productores. En particular, el 44% de productores de Alianza CAFÉ pertenecen a alguna asociación, cooperativa o comité de productores; mientras que en Alianza CACAO esta proporción asciende al 50% de los encuestados (ver Ilustración 10). De los agricultores asociados, el 31% reporta que su participación en la asociación, cooperativa o comité de productores fue promovida por la Alianza. Esta asociatividad es mayor al promedio reportado entre los cafetaleros y cacaoeros de las regiones de San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco.¹¹ Tanto en café como en cacao, la asociatividad reportada por los encuestados es mayor al 9% y 15% —promedios de los productores de ambos cultivos en las regiones de las Alianzas—, respectivamente (ENA, 2019).

Además, existen diferencias en la participación de los productores en las asociaciones en función a su tamaño. Por ejemplo, mientras el 51% y 55% de los grandes productores de Alianza CAFÉ y Alianza CACAO, respectivamente, reportan participar en algún tipo de asociación; solo el 29% y 40% de pequeños productores de Alianza CAFÉ y Alianza CACAO lo reportan.¹²

¹¹ De acuerdo con la información recogida en el trabajo de campo.

¹² De acuerdo con la información recogida en el trabajo de campo.

Ilustración 9: Participación en una asociación, cooperativa o comité de productores, según Alianza a la que pertenece y tamaño de productor^{1/}



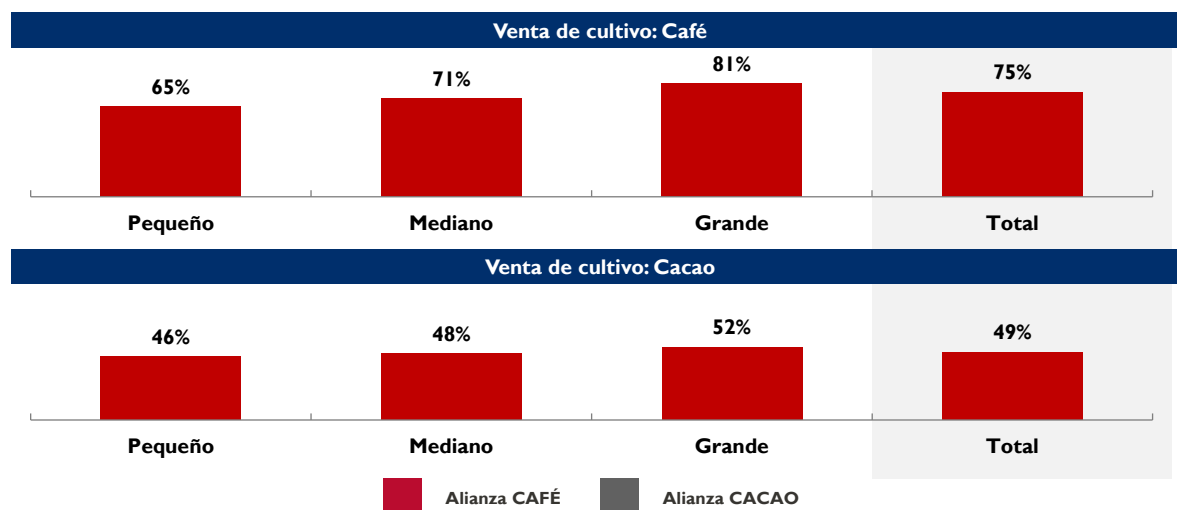
Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). Para el promedio mostrado de la ENA (2019) se considera a las regiones reportadas en el trabajo de campo, según cultivo. Esto es, para Alianza CAFÉ se considera San Martín y Huánuco; mientras que para Alianza CACAO, San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco. // Pregunta 12. ¿Pertenece a alguna asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios? Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO, ENA (2019). Elaboración: APOYO Consultoría

De acuerdo con los agricultores asociados, ser parte de la asociación les facilitó —entre otros beneficios— su acceso a asistencia técnica y capacitaciones. Por un lado, del total de productores encuestados asociados, el 38% de los productores asociados indicó que la asociatividad contribuye bastante o mucho al acceso a asistencia técnica y el 43% también mencionó el aporte de la asociatividad al acceso a capacitaciones.¹³

En cuanto al tamaño de los productores, de acuerdo con las entrevistas realizadas, a lo largo del tiempo, las empresas promovidas por las Alianzas que fueron más exitosas fueron aquellas que adoptaron el paquete tecnológico o siguieron las recomendaciones brindadas en cuanto a sus procesos productivos. En general, esta descripción corresponde a las entidades más grandes, las cuales presentaron buenos resultados de manera consistente. Los productores más grandes o consolidados cuentan con una mejor solvencia para continuar con los avances implementados a partir de la intervención de las Alianzas, dado su enfoque de negocio. En efecto, como se ve en la Ilustración 11, una mayor proporción de los productores más grandes percibieron que sus ingresos crecieron o se mantuvieron con respecto a la campaña anterior (Oct. 2020 – Set. 2021) en contraste a los pequeños productores de café y cacao. Además, se observa que la diferencia es mayor en el cultivo de café.

¹³ El 27% de asociados accedió en el último año a alguno de estos servicios en comparación al 10% de no asociados.

Ilustración 10: Hogares que consideran que sus ingresos de la última campaña (Oct. 2021 – Set. 2022) crecieron o se mantuvieron con respecto a la campaña anterior (Oct. 2020 – Set. 2021) (%), según tamaño de productor y cultivo



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). // Pregunta 9.2. En cuanto a sus ingresos por la producción de (café/cacao) ¿Considera que sus ingresos en la campaña en la oct. 2021 – set- 2022, respecto a sus ingresos de la campaña oct. 2020 – set. 2021, han (crecido/mantuvieron/decrecido)? Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

Si bien algunos pequeños productores o productores independientes también fueron exitosos de alguna manera al seguir las enseñanzas de la Alianza, no lo fueron al grado de las entidades más grandes en términos de sostenibilidad. Ello debido a que los productores más pequeños presentan dificultades para sostener gastos de asistencia técnica y capacitación; por ello, se espera que en el futuro aún requerirán el apoyo de un agente externo público o privado.

“[...] Sin la Alianza ya no llegaríamos a dar capacitaciones a los no asociados. [Quisiéramos crecer, pero] Ese crecimiento requiere recursos, el costo operativo es altísimo” —Socio agregador

“Los agricultores son pequeños productores, les enseñan y a los 2 - 3 meses ya se olvidaron o no lo quieren hacer. Siempre va a haber este cuello de botella por la asistencia técnica” —Socio agregador

En síntesis, si bien se promovieron una diversidad de entidades como parte del PSE —asociaciones, cooperativas, productores independientes, medianas y pequeñas empresas comerciales—; los productores más grandes, asociados o consolidados cuentan con una mejor solvencia para continuar con los avances implementados dado su enfoque de negocio. En efecto, los pequeños productores presentan dificultades para sostener gastos de asistencia técnica y capacitación por lo que aún requerirán el apoyo externo.

Box I. ¿Por qué los productores no se asocian?

A pesar de los beneficios evidenciados de la asociatividad, la mayoría de los productores (53%) no pertenece a ninguna asociación, cooperativa o comité de productores. Por ello, resulta importante entender cuáles son los motivos por lo que los productores no se asocian. A continuación, se recuentan las principales razones que manifestaron:

- **Preferencia por trabajar de manera independiente:** En general, el 62% de los participantes encuestados mencionan que no pertenecen a una asociación, cooperativa o comité de productores ya que prefieren trabajar independientemente. Sin embargo, este resultado es mayor para el grupo de pequeños productores en ambas Alianzas. En efecto, el 76% de los pequeños productores no asociados de la Alianza CAFÉ y el 73% de la Alianza CACAO mencionan este como uno de los motivos.
- **Desconfianza:** El 39% de los participantes encuestados mencionan que no pertenecen a una asociación, cooperativa o comité de productores ya que no confían en ellas. En este punto, la proporción de productores no asociados que menciona la desconfianza como razón, se mantiene entre valores de 33% a 40% independientemente del tamaño de producción y la Alianza.¹⁴
- **Falta de tiempo:** En general, el 34% de los participantes encuestados mencionan que no pertenecen a una asociación, cooperativa o comité de productores ya que no cuentan con el tiempo disponible. Incluso, el 52% de los pequeños productores de Alianza CACAO consideran esta opción como motivo para la no participación en organizaciones.
- **No se identifican los beneficios de pertenecer a una asociación:** El 27% indica que no reconoce los beneficios de trabajar en asociación. Cabe resaltar que son los grandes productores de Alianza CAFÉ y CACAO quienes reportan mayormente este motivo (31% y 36%, respectivamente).
- **No se considera necesario:** El 26% de los participantes encuestados mencionan que no consideran necesario pertenecer a una asociación, cooperativa o comité de productores. Entre aquellos que mencionan a esta como una de las razones, son los pequeños productores de la Alianza CAFÉ quienes mencionan este motivo con mayor frecuencia (52%).

Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría.

¹⁴ Salvo el 55% de grandes productores no asociados de Alianza Cacao Perú que mencionan este motivo.

¿CÓMO EL PSE PRODUCE UN CAMBIO EN LAS CADENAS DE VALOR, Y LA DISTRIBUCIÓN DE CONECTIVIDAD Y SERVICIOS FINANCIEROS?

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 4:** El enfoque PSE permitió lograr el acceso a insumos y equipos, el fortalecimiento de conocimientos técnicos de los productores de café y cacao, generar relaciones comerciales, así como un mayor acceso al crédito para todos los tamaños de productores.
- **Hallazgo 5:** Las Alianzas CAFÉ y CACAO incidieron sobre el *know-how* y los vínculos comerciales de los productores, así como en la formación de un mercado de asistencia técnica y capacitación en las zonas a través de los agentes tecnológicos y entrenadores comunitarios; en el caso de la Alianza CR3CE, se habilitó una mayor oferta de productos financieros para las familias y se incidió sobre la conexión de la población a la era tecnológica y digital.
- **Hallazgo 6:** Las capacitaciones y asistencia técnica incidieron en la mejora del proceso productivo y la calidad del producto, lo que contribuyó a que los cultivos de cacao y café fueran percibidos como opciones rentables y seguras para generar ingresos para las familias; adicionalmente, el acceso a fuentes de financiamiento formales y conectividad contribuyeron a mejorar el rendimiento de los negocios y la economía familiar.

HALLAZGO 4: El enfoque PSE permitió lograr el acceso a insumos y equipos, el fortalecimiento de conocimientos técnicos de los productores de café y cacao, generar relaciones comerciales, así como un mayor acceso al crédito para todos los tamaños de productores.

Como se mencionó previamente, la incidencia transversal en toda la cadena de valor y las actividades de soporte (financiamiento y conectividad) permitieron lograr cambios sistemáticos. Los logros alcanzados por las Alianzas en cada etapa se describen a continuación:

- **Acceso a insumos y equipos, producción y procesamiento:** La intervención de las Alianzas CACAO Y CAFÉ se orienta a mejorar el rendimiento y calidad de la producción para habilitar un mejor precio e ingresos para los productores. Las Alianzas promovieron y apoyaron en: (i) la articulación de productores con empresas de fertilizantes y abonos para facilitar el acceso a insumos orgánicos; (ii) la asistencia a productores para la adquisición de maquinaria (despulpadoras, secadoras); y (iii) la introducción de nuevos granos: cacao fino de aroma y CCN95.

“La Alianza ayudó a fortalecer el equipo técnico [...]. Con la Alianza se ha podido llegar a más productores, les han facilitado insumos [...], y se ha dado un seguimiento al cumplimiento del uso de los insumos entregados” —Socio comercial

“Las plagas nos afectaron, pero no demasiado porque nos capacitamos y replicamos conocimientos de la Alianza. Pero la inversión en campo para esto y mantener la certificación orgánica es grande” —Socio comercial

Asimismo, las Alianzas acompañaron y asistieron en campo a los productores para lograr un mejor manejo de las parcelas; promovieron el ordenamiento y alineamiento de la producción (asociatividad y formalización) e implementaron mejoras y asistencia en la gobernanza de las cooperativas y asociaciones de productores para incrementar la escala y calidad de la producción.

“[Entre los beneficios obtenidos por la relación con la Alianza] Contamos con apoyo técnico de la Alianza [CAFÉ] en el campo, es un plus. [...] También recibimos capacitaciones para asociarnos” —Socio agregador

- **Comercialización:** Las Alianzas CACAO y CAFÉ fomentaron el acercamiento y creación de vínculos comerciales entre productores y compradores para aumentar ventas, lo cual se ve reflejado en el acceso a mercados de los productores. Así, el 45% de los productores de café y cacao tuvieron acceso a otros mercados además del local (regional, Lima, exterior), en comparación al 35% de los productores de dichos cultivos en las mismas regiones (ENA 2019). No obstante, como se mencionó anteriormente, estos resultados fueron mayores para las empresas más grandes y consolidadas.

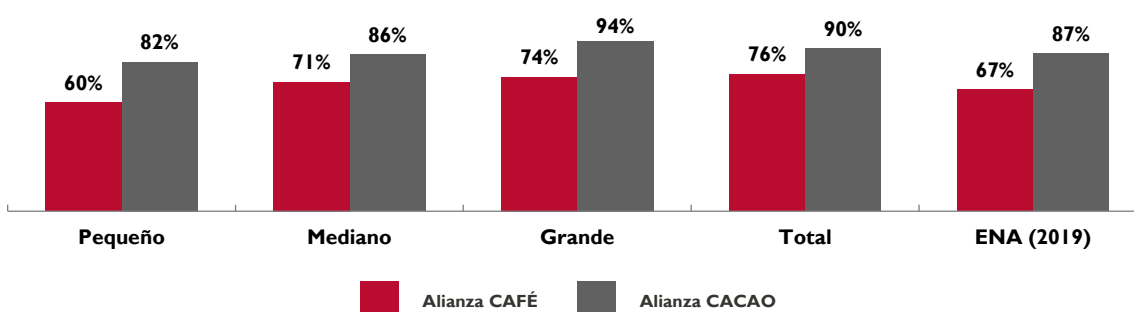
“Con la Alianza CACAO, cuando se comenzó en 2017 se firmó el primer contrato con un cliente, con ellos iniciaron el tema de exportaciones porque hasta ese entonces no lo hacían. [...] En el proceso, han ido incrementando el número de socios” —Socio comercial

“El beneficio más importante [de las Alianzas fue] Promover mejoras en la calidad del producto, que implica mejorar la confianza con el cliente y por tanto tener más contratos. [...] Además de la fidelización de clientes” —Socio agregador

- **Financiamiento:** Las Alianzas contribuyeron al aumento de la cartera de créditos gracias a la educación financiera y el ingreso de socios financieros a las zonas intervenidas. Los resultados obtenidos fueron exitosos para todos los tamaños de productor gracias a la introducción de diferentes modelos de financiamiento —como *fintechs*, *factoring*, banca social, entre otros— (ver Ilustración 12).

Cabe mencionar que fueron los grandes productores, principalmente de la Alianza CACAO, quienes tuvieron mayor aprobación de los créditos solicitados; en comparación a los pequeños productores —sobre todo de la Alianza CAFÉ, quienes aún tienen una tasa de aprobación más limitada—. Sin perjuicio de lo anterior, en general, los participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO reportan una mayor tasa de aprobación de créditos que los cafetaleros y cacaoteros de las regiones de San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco (ENA, 2019).

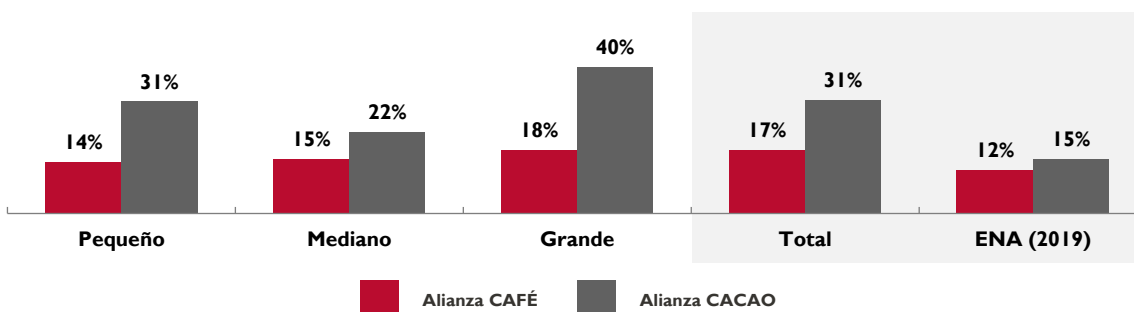
Ilustración 11: Tasa de aprobación del crédito solicitado, según tamaño de productor^{1/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). Para el promedio mostrado de la ENA (2019) se considera a las regiones reportadas en el trabajo de campo, según cultivo. Esto es, para Alianza CAFÉ se considera San Martín y Huánuco; mientras que para Alianza CACAO, San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco. // Pregunta 31. ¿Obtuvo el crédito que solicitó? Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO, ENA (2019). Elaboración: APOYO Consultoría

Es importante resaltar que, si bien la tasa de aprobación de créditos es mayor al 60% en todos los casos, los productores que solicitan estos créditos aún son pocos—17% de productores de Alianza CAFÉ y 31% de Alianza CACAO—. Sin embargo, en general, la proporción de productores encuestados y participantes de las Alianzas que han solicitado algún crédito en el último año sigue siendo mayor a la proporción promedio reportada entre los cafetaleros y cacaoteros de las regiones de San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco. Es decir, mayor a 12% y 15%, respectivamente (ENA, 2019).

Ilustración 12: Solicitud de créditos, según tamaño de productor^{1/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). Para el promedio mostrado de la ENA (2019) se considera a las regiones reportadas en el trabajo de campo, según cultivo. Esto es, para Alianza CAFÉ se considera San Martín y Huánuco; mientras que para Alianza CACAO, San Martín, Huánuco, Ucayali y Pasco. // Pregunta 29. En el último año, ¿ha solicitado algún crédito? Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO, ENA (2019). Elaboración: APOYO Consultoría

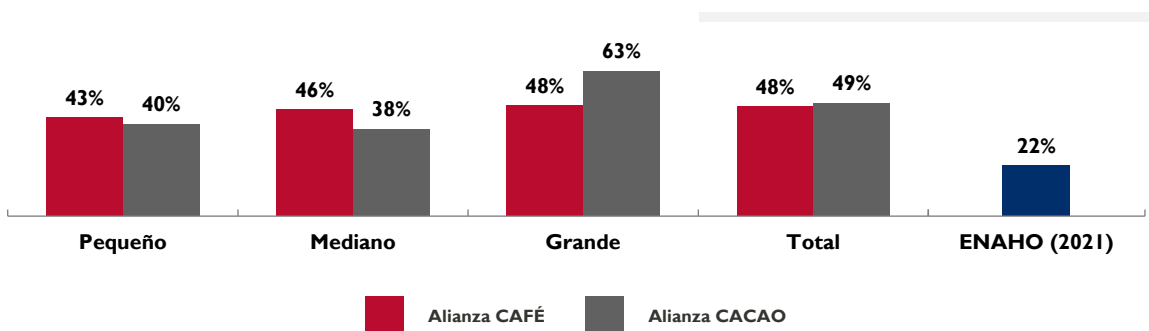
Además, según lo reportado durante las entrevistas, las Alianzas permitieron el trabajo con instituciones financieras que no hubieran entrado a este mercado de otra forma —o no con la misma intensidad o en el mismo periodo de tiempo— y ayudaron al cambio de percepción de la población respecto de las instituciones financieras e incidieron sobre la importancia del repago de los créditos.

“[...] el haber penetrado ese segmento de mercado a nivel nacional se hubiera retrasado años sin la Alianza, el aceleramiento del modelo de negocio en una zona donde se necesitaba fue gracias a la Alianza”
—Socio financiero

- Conectividad y educación digital:** El trabajo de la Alianza CR3CE junto con el diseño de planes de negocio de los socios privados alineados a los objetivos sociales,¹⁵ y la coparticipación de la población para garantizar el funcionamiento y el mantenimiento de los telecentros; ayudaron a generar conocimiento digital a través de la capacitación de la población de las zonas intervenidas (ver Ilustración 14). Más aún, los encuestados reportan un uso de internet mayor a lo reportado en la ENAHO 2021 por los hogares rurales¹⁶ de los distritos encuestados, en los cuales, en promedio, el 22% cuenta con conexión a internet.

“[Gracias a la Alianza], pudimos llegar a más personas, y a comunidades más vulnerables donde el acceso al internet es más complicado. [...] Buscamos reducir la brecha digital a nivel país para dar mejores oportunidades de empleo” —Socio digital

Ilustración 13: Uso de internet, según tamaño de productor^{1/2/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). Para el promedio mostrado de la ENAHO (2021) se considera los hogares rurales de los distritos reportados en el trabajo de campo. Esto porque de acuerdo con el reporte de campo “Las viviendas de los participantes han tenido características completamente rurales, con dispersión mediana y grande entre vivienda y vivienda”. 1/ Pregunta 43. ¿Usted usa internet? 2/ Pregunta 114 ENAHO (2021) – Módulo 100: Su hogar tiene: ¿Conexión a internet? Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

En síntesis, las relaciones colaborativas establecidas por las Alianzas involucraron a los actores clave de todas las etapas de la cadena de valor, logrando resultados positivos para todos ellos. Un punto destacado recae sobre la presencia en campo de las Alianzas que permitió llegar a más comunidades y adecuarse las necesidades de cada una. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los resultados obtenidos dependen del nivel de consolidación de las empresas / productores y su asociatividad.

HALLAZGO 5: Las Alianzas CAFÉ y CACAO incidieron sobre el *know-how* y los vínculos comerciales de los productores, así como en la formación de un mercado de asistencia técnica y capacitación en las zonas a través de los agentes tecnológicos y entrenadores comunitarios; en el caso de la Alianza CR3CE, se habilitó una mayor oferta de

¹⁵ En Internet para Todos (IPT), se cobró por conexión a internet para habilitar una mayor conectividad lo cual se tradujo en mayores ingresos y rentabilidad.

¹⁶ Se consideran solo los hogares rurales para comparar debido a que, de acuerdo con el reporte de campo, “Las viviendas de los participantes han tenido características completamente rurales, con dispersión mediana y grande entre vivienda y vivienda.”

productos financieros para las familias y se incidió sobre la conexión de la población a la era tecnológica y digital.

En primer lugar, las dos Alianzas enfocadas en el desarrollo productivo apostaron por incidir positivamente en el *know-how* de los productores para así poder impactar permanentemente en el adecuado manejo de sus parcelas. Esto fue logrado mediante capacitaciones, asistencia técnica en campo, talleres, parcelas demostrativas, y otras actividades que en conjunto enseñaron a los agricultores cómo alcanzar la mejora productiva y de calidad de sus cultivos. Asimismo, las Alianzas CAFÉ y CACAO capacitaron a los productores acerca de cómo cumplir estándares de calidad y certificaciones internacionales, lo cual habilitó y contribuyó a asegurar la comercialización de las cosechas a precios competitivos. A raíz de ello, los productores generaron una demanda por estos servicios relacionados a asistencia técnica y capacitación productiva.

*“Nos dieron apoyo técnico en campo, todo lo que son capacitaciones, la parte productiva del cultivo, desde la siembra hasta la cosecha y post cosecha, [la Alianza] ha estado apoyando a los socios de la cooperativa”
—Socio agregador*

En segundo lugar, la mejora productiva, de calidad y el conocimiento para cumplir con requisitos de certificaciones ayudaron a fortalecer y crear vínculos comerciales, así como a consolidar más contratos, entre productores (independientes u organizados) con acopiadores y/o empresas comercializadoras o exportadoras de café, cacao o productos derivados. Gracias a las Alianzas se aseguró el cumplimiento de volúmenes de producción solicitados y de estándares de buena calidad que satisfacían los requisitos internacionales (certificaciones). En estas actividades, el sector privado cumplía el rol de demandante de los productos alentado por la confianza en la producción promovida por las Alianzas. Como consecuencia, se evidenció una mejora en los ingresos de los agricultores y su preferencia por los cultivos alternativos, dada la rentabilidad del café y cacao como fuentes de ingreso y su demanda por parte de clientes del sector privado.

“Los productores están más capacitados y gracias a esto, ahora entregan productos más limpios” —Socio comercial

En tercer lugar, se promovió un esquema de asistencia técnica basado en productores líderes de la zona. Mientras que la Alianza Cacao Perú creó un modelo de extensionistas en campo a quienes denominó agentes tecnológicos; Alianza CAFÉ capacitó a productores líderes, jóvenes ingenieros o técnicos agropecuarios como entrenadores comunitarios. La formación ofrecida a los extensionistas se basó en buenas prácticas en fertilización, podas, manejo de plagas, cosecha, postcosecha y otros temas relacionados al cultivo, para que puedan transferir sus conocimientos con los productores de sus comunidades. Luego de la culminación de las Alianzas, estos agentes seguirán en sus zonas y podrán continuar brindando servicios de transferencia de conocimientos y tecnologías a otros agricultores o empresas que lo soliciten.

En cuanto a la Alianza CR3CE, esta habilitó una oferta para una demanda desatendida de productos financieros mediante el apoyo al ingreso y permanencia de instituciones financieras en las zonas intervenidas. Gracias al involucramiento del sector privado, y a la asistencia y capacitaciones en temas financieros impartidas por las tres Alianzas y entidades financieras socias, ahora la población beneficiaria cuenta con conocimiento y acceso a instrumentos financieros. Esto les permite a los participantes contar con fuentes de donde solicitar apalancamiento externo para financiar su actividad productiva u otras necesidades de recursos económicos que presenten.

“En cuanto a asistencia financiera, nos apoyaron en acceder a financiamiento con la banca social y la obtención de créditos para nuestros productores, también a acceder a financiamiento con factoring [...] logramos conseguir financiamiento por más de un millón para nuestros socios” —Socio agregador

“Con los clientes capturados sí [damos capacitaciones], igual en las zonas rurales la captación es dura [...] Estamos buscando nuevos aliados, como capacitaciones en radio, alianzas con los telecentros de CR3CE [...]” —Socio financiero

“Siempre hemos tratado de dar capacitaciones para que nuestros agentes crezcan con nosotros y así conozcan nuevas herramientas que les sirvan para sus propios negocios” —Socio financiero

Además, Alianza CR3CE conectó a la población de las zonas de intervención a la era digital. Esto fue posible gracias al apoyo para la entrada de empresas de conexión a internet en las zonas intervenidas; así como a la realización de talleres sobre habilidades tecnológicas y digitales en los telecentros de CR3CE con la colaboración de socios digitales. Estas acciones lograron que la población comprenda la importancia de la conectividad y educación digital, y que por tanto demanden estos servicios aún sin la presencia de la Alianza.

“Llevar y difundir netacad en zonas de difícil acceso es posible gracias a la Alianza CR3CE de CEDRO a través de las Academias y los Telecentros” —Socio digital

“La Alianza nos permite llegar [a las zonas de intervención] [...] la empresa no se enfoca solo en conectividad, también buscamos cerrar brechas y mejorar las capacidades digitales de estas comunidades” —Socio digital

“Dentro del marco de este proyecto hemos capacitado a 11,854 personas, de estos el 73% ha logrado culminar satisfactoriamente los cursos” —Socio digital

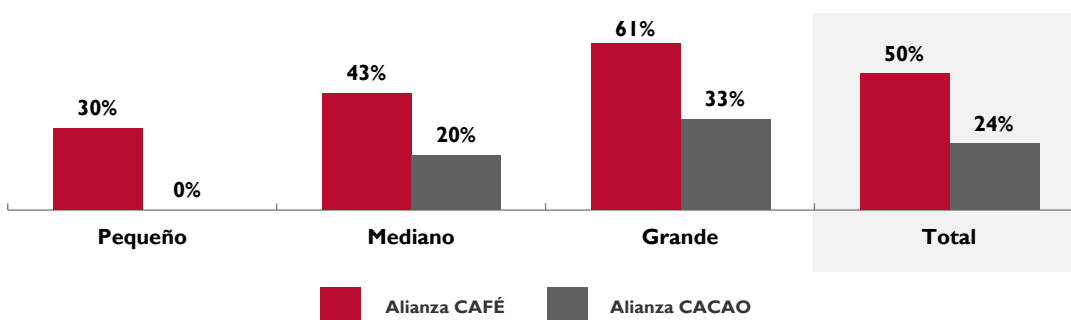
En síntesis, las Alianzas CAFÉ y CACAO mejoraron el *know-how* y los vínculos comerciales de los productores con empresas comercializadoras/exportadoras. Esto generó la formación de un mercado de asistencia técnica y capacitación—entrenadores comunitarios, en el caso de café, y de los agentes tecnológicos, en el caso de cacao—. Como consecuencia, esta oferta de servicios permitió la generación de una demanda por parte de los participantes y otros productores. En el caso de la Alianza CR3CE, esta ayudó a llevar una oferta de productos financieros para las familias de las zonas de intervención cuya demanda se encontraba desatendida; inclusive, en colaboración con las otras dos Alianzas, se impartieron capacitaciones sobre temas financieros. Finalmente, se introdujo a la población intervenida en el uso de medios digitales mediante el apoyo a la entrada de empresas de provisión de internet y socios que capacitaron en temas de habilidades tecnológicas y digitales.

HALLAZGO 6: Las capacitaciones y asistencia técnica incidieron en la mejora del proceso productivo y la calidad del producto, lo que contribuyó a que los cultivos de cacao y café fueran percibidos como opciones rentables y seguras para generar ingresos para las familias; adicionalmente, el acceso a fuentes de financiamiento formales y conectividad contribuyeron a mejorar el rendimiento de los negocios y la economía familiar.

El enfoque de PSE implementado por las Alianzas generó cambios significativos y valorados por los agricultores y las familias en:

- **La calidad de los productos:** Por un lado, la Alianza CAFÉ, con talleres de capacitación y asistencia técnica en la etapa productiva, logró mejorar la calidad del cultivo (ver Ilustración 15).¹⁷ Similar a casos anteriores, aquellos productores más consolidados obtuvieron mejores resultados: mientras el 61% de grandes productores de Alianza CACAO reporta una contribución positiva de las capacitaciones y asistencia técnica en la mejora de la calidad del producto, este porcentaje asciende al 30% en el grupo de pequeños productores.

Ilustración 14: Contribución de las capacitaciones y asistencia técnica en mejorar la calidad del producto café/cacao respectivamente, según tamaño de productor^{17, 2/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). 1/ Pregunta 25.1. ¿En qué medida considera que las capacitaciones y asistencia técnica recibidas contribuyeron a: Mejorar la calidad de su producto? 2/ Top two box: reportaron que la contribución fue “mucho” o “bastante”. Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

Por su parte, la Alianza Cacao Perú también impulsó granos especiales —tales como, granos CCN95 y fino de aroma—, mejoró las prácticas agrícolas y promovió la comercialización de productos derivados.

“[Contribuimos a la sostenibilidad] incidiendo en control de plagas y cambiando hacia otros clones: el CCN95 es poco incestuoso, el de fino aroma también. Además, estamos por empezar un proyecto de transformación de cacao hacia chocolate” —Socio agregador

“La calidad ha mejorado en cacao, antes su producción era un desafío, ahora el productor ha mejorado.” —Socio agregador

“[...] la calidad mejoró, pero las plagas empezaron a ser un problema. En las zonas donde las plagas se fueron, la Alianza ayudó [...] con dos talleres instructivos” —Socio comercial

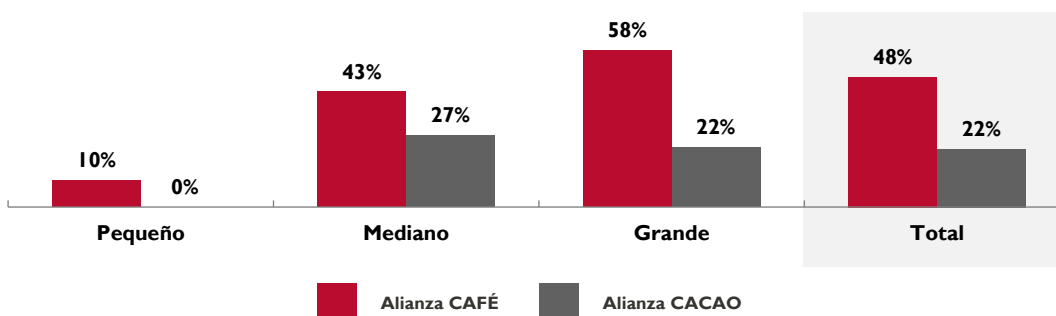
- **Precio del producto:** El trabajo de la Alianza CAFÉ —junto con el cumplimiento de certificaciones internacionales—; promovió la mejor valoración del café —no solo en grano, sino también en taza— de los productores participantes. Ello se tradujo en mejores precios del producto de los agricultores, sobre todo para los productores más grandes y consolidados. De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, 58% de los grandes productores de Alianza CAFÉ perciben recibir un mejor precio gracias a las capacitaciones y la asistencia técnica, en

¹⁷ Incluso, la mejora no fue solo en el café en grano, sino también en taza.

comparación al 10% de pequeños productores de esta Alianza que mantienen esta percepción— (ver Ilustración 16).

“[Ahora] Se sabe lo que es bueno y qué se debe hacer para tener mejor precio” —Socio agregador

Ilustración 15: Contribución de las capacitaciones y asistencia técnica en mejorar el precio del producto café/cacao respectivamente, según tamaño de productor^{1/}, ^{2/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). 1/ Pregunta 25.2. ¿En qué medida considera que las capacitaciones y asistencia técnica recibidas contribuyeron a: Mejorar el precio de su producto? 2/ Top two box: reportaron que la contribución fue “mucho” o “bastante”. Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

En el caso de la Alianza Cacao Perú, el precio del producto para los productores se vio favorecido por su mejor calidad, las nuevas variedades aromáticas, y por lograr cumplir con certificaciones internacionales. Por ejemplo, en el 2021, el precio promedio del café convencional era de US\$2.07 por kg, el del café certificado US\$2.63 por kg y el del café especial US\$3.07 por kg.¹⁸ Si bien el precio de estos productos (café y cacao) depende en gran medida del precio internacional, la asistencia técnica, guía y monitoreo de las Alianzas contribuyeron a atenuar este factor y posicionarlos internacionalmente.

“Siempre está el riesgo de que los precios del cacao [café] bajen y los agricultores no estén contentos con eso” —Socio comercial

“Muchos de los resultados han sido por la subida del precio de bolsa del café, un año con otro pueden ser muy diferentes en un commodity como el café [y el cacao]” —Socio comercial

“La Alianza tiene estadísticas al día de exportaciones, tendencias, regulaciones orgánicas, estrategias anuales y planes operativos. [...] Ha sido un soporte para hacer decisiones de inversión y venta. [...] En reuniones de organizaciones internacionales Perú se presentaba con información proporcionada por la Alianza” —Socio comercial

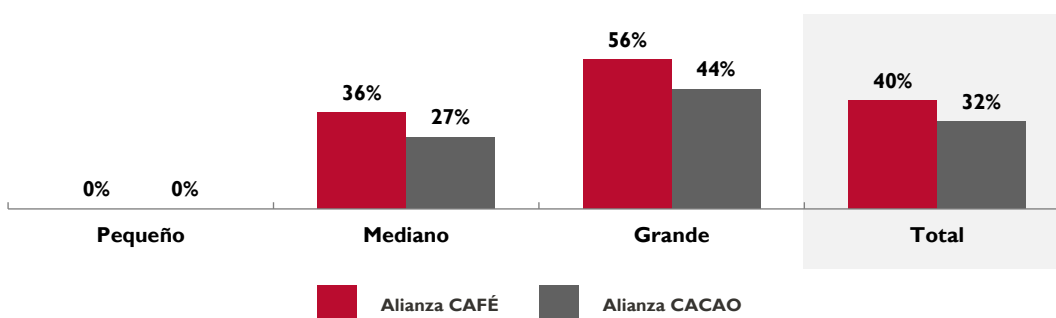
- **Incremento de la producción:** Tanto la Alianza CAFÉ como la Alianza CACAO fomentaron que los productores logren incrementar la productividad de sus parcelas, con resultados destacables entre los productores más grandes —56% de grandes productores de Alianza CAFÉ y 44% de grandes productores de la Alianza Cacao Perú perciben que su producción ha incrementado gracias a las capacitaciones y asistencia técnica recibida—(ver Ilustración 17). Ello producto de las mejores prácticas adoptadas a partir de las capacitaciones y asistencia técnica brindadas por las Alianzas.

¹⁸ Datos reportados por las Alianzas CAFÉ y CACAO.

“La productividad por hectárea ha aumentado. Antes cosechaban 400 kg, pero hay productores que han llegado hasta 3,000 kg por hectárea. [...] Sin embargo, hay productores que bajan la productividad” — Socio agregador

“Ahora tenemos más confianza porque los productores conocen técnicas de mejora de producción y mayor conocimiento financiero” —Socio financiero

Ilustración 16: Contribución de las capacitaciones y asistencia técnica en mejorar la producción del producto café/cacao respectivamente, según tamaño de productor^{1/, 2/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). 1/ Pregunta 25.3. ¿En qué medida considera que las capacitaciones y asistencia técnica recibidas contribuyeron a: Mejorar la producción de su producto? 2/ Top two box: reportaron que la contribución fue “mucho” o “bastante”. Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

- **Creación de confianza en el mercado financiero:** La Alianza CR3CE, en conjunto con la Alianza CAFÉ y la Alianza Cacao Perú, promovieron la educación financiera y la habilitación de un mercado de productos financieros en las zonas de intervención —que antes se consideraba que no representaba una demanda significativa—.

“El reto fue bien grande por la falta de educación financiera de la población y la falta de confianza en las instituciones financieras” —Implementador

“Nosotros brindamos los microcréditos a los agricultores. [...] La Alianza CR3CE brinda las actividades de educación financiera” —Socio financiero

De esta manera, se logró cambiar tanto la percepción de la población respecto de las instituciones financieras, así como la percepción de las instituciones financieras acerca de la conveniencia de atender esa demanda. Ahora, a partir de la experiencia con las Alianzas, las familias cafetaleras y cacaoteras beneficiarias no solo conocen sobre los créditos, sino que conocen los nuevos modelos financieros que más se adecúan a sus necesidades y capacidad de pago. Además, las instituciones financieras cuentan con el respaldo de la Alianza, lo que les genera mayor confianza para ingresar a nuevos mercados.

“[...] Ha habido diferentes alternativas: cuando iniciamos el proceso empezamos a hacer convenios con créditos individuales, con asesores financieros y con asociaciones formales. Empezamos a formar modelos de créditos para cerrar la brecha [de financiamiento]” —Implementador

“Las Alianzas han [permitido] identificar que hay productores de buena calidad. A nosotros esto nos asegura que se va a devolver el crédito” —Socio financiero

“Para nosotros siempre ha sido una limitante ver que los productores estaban muy desinformados y alejados de la realidad tecnológica, ¿cómo podíamos dar crédito a personas sin educación financiera y que casi siempre producen con técnicas ancestrales?” —Socio financiero

- **Creación de conocimiento sobre la importancia de la digitalización:** La Alianza CR3CE contribuyó al entendimiento sobre la necesidad y utilidad de la conectividad y habilidades digitales. Ello tanto para su vida cotidiana como para el manejo de sus negocios agropecuarios; así como para la promoción de sus emprendimientos y negocios en las zonas intervenidas.

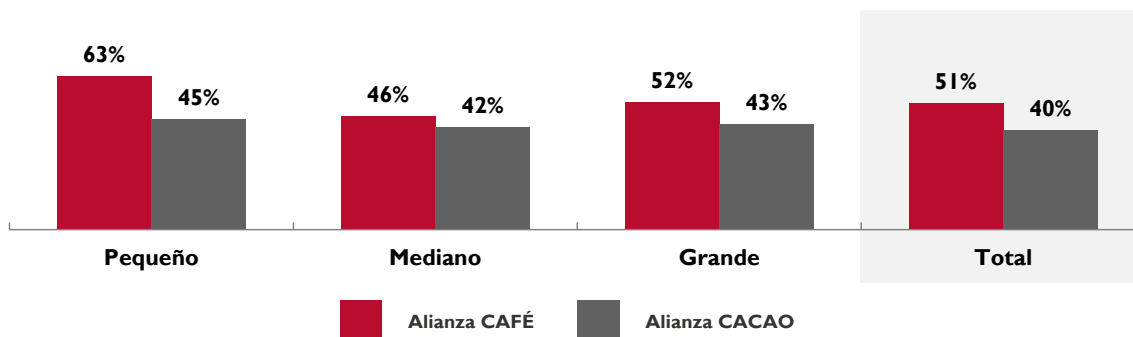
“Antes solo se daba servicio de 2G y de voz, se identificó la oportunidad de llevar conectividad a 6 millones de personas. Pero había retos importantes. [...] Con la Alianza CR3CE llegamos a la selva que sin ellos no se hubiera podido” —Socio digital

“En una 1° fase, CR3CE ayuda y les dan valor agregado a las poblaciones. [...] En una 2° fase, [...] la misma población cuida la infraestructura” —Socio digital

Estos cambios en conjunto contribuyeron al fortalecimiento de las economías lícitas. Por un lado, la mejora en el proceso productivo, la calidad y el precio del producto, logró que los cultivos de cacao y café fueran percibidos como opciones rentables y seguras para generar ingresos por parte de los productores (ver Ilustración 18)—aunque en épocas de menor producción, el riesgo persiste—.

“Todo depende del acompañamiento de los productores para que vean rentabilidad [en productos alternativos], pero también influye mucho el precio del grano. [...] En la peor época de precios de café, sí han notado que los productores van a la coca” —Socio agregador

Ilustración 17: Percepción sobre la menor ganancia por cultivo de coca en contraste con el cultivo de café/cacao, según tamaño de productor^{1/, 2/}



Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la ENA (2019). 1/ Pregunta 11.2. ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones: La ganancia que se obtiene del cultivo de coca supera la del café / cacao? 2/ Bottom two box: reportaron que la contribución fue “muy en desacuerdo” o “en desacuerdo”. Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

Por otro lado, la creación de confianza en instituciones financieras y la conectividad digital generada por las Alianzas, habilitaron el acceso de las familias a fuentes de financiamiento formales —con mejores tasas y condiciones de créditos— y contribuyeron a visibilizar la realidad en torno al comercio ilícito de coca, incluso en áreas más alejadas. Además, el acceso a la información, facilitada por la conectividad, permite un mayor conocimiento de la población beneficiaria sobre fuentes para la generación lícita de ingresos.

“De los mayores aportes de las Alianzas está el haber ayudado a disminuir el cultivo de la hoja de coca. A través de las Alianzas nos aseguramos de que no estamos financiando cultivos ilícitos. [...] El riesgo se reduce muchísimo” —Socio financiero

Finalmente, la conectividad ayudó a expandir el alcance de los emprendimientos y negocios de las zonas intervenidas, de mercados locales a mercados de nivel regional o incluso nacional, gracias a las plataformas digitales y vínculos que se pueden crear virtualmente.

“Otras cosas que han ayudado es el desarrollo vial y la conectividad, tanto telefonía como internet. Le permite estar a los agricultores más conectados al desarrollo” —Socio financiero

En resumen, en base a las enseñanzas y asistencia técnica promovida por las Alianzas CAFÉ y CACAO a lo largo de la cadena de valor, el enfoque PSE ayudó a mejorar la calidad, el precio y el rendimiento de los productos de café y cacao —aunque los resultados fueron más favorables para los productores de mayor tamaño—. Asimismo, la Alianza CR3CE contribuyó al cambio en la percepción de las familias respecto de las instituciones financieras y en la adopción de nuevos productos financieros en las zonas intervenidas. Estos puntos a su vez influyeron en la percepción positiva de los cultivos alternativos como una fuente de financiamiento más rentable al cultivo ilícito de coca; así como, en la promoción de emprendimientos y negocios en las zonas intervenidas.

¿EN QUÉ MEDIDA SE ALCANZÓ EL EMPODERAMIENTO FEMENINO EN LOS TRES PROYECTOS?

Resumen de hallazgos:

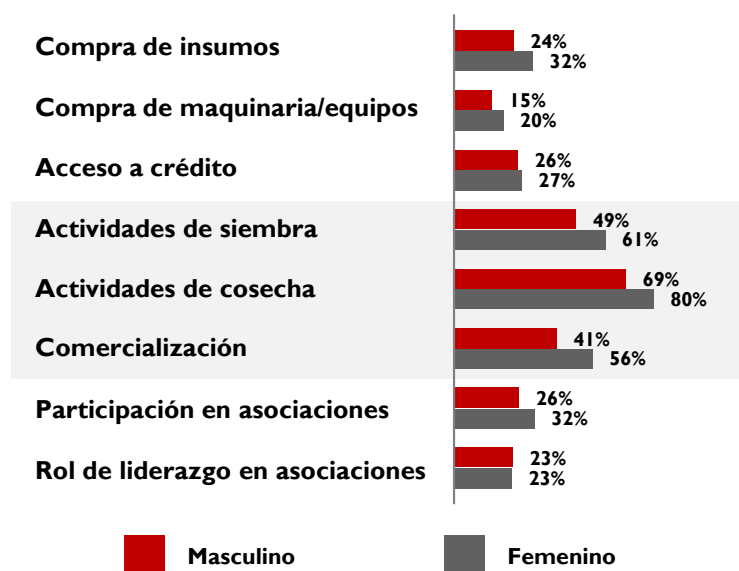
- **Hallazgo 7:** Las Alianzas contribuyeron a mejorar el empoderamiento femenino en cuanto a su rol de liderazgo en instituciones, acceso a financiamiento y en las actividades de siembra, cosecha y comercialización; además, se resalta el rol de las Alianzas en la promoción de una cultura igualitaria entre mujeres y hombres en los hogares.
- **Hallazgo 8:** El sector privado asumió un rol sensibilizador bajo el cual se realizaron diferentes actividades a favor de la promoción del empoderamiento femenino que contribuyeron a mejorar el involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones y promover su rol de liderazgo en diferentes ámbitos.
- **Hallazgo 9:** Entre los factores que facilitaron la contribución de las mujeres en la toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas se encuentra la implementación de programas de formación con enfoque de cierre de brechas, el desarrollo de esquemas de financiamiento dirigidos a mujeres, la implementación de estrategias para institucionalizar el enfoque de género en asociaciones y cooperativas, y la valoración de la participación femenina por parte de la demanda.

HALLAZGO 7: Las Alianzas contribuyeron a mejorar el empoderamiento femenino en cuanto a su rol de liderazgo en instituciones, acceso a financiamiento y en las actividades de siembra, cosecha y comercialización; además, se resalta el rol de las Alianzas en la promoción de una cultura igualitaria entre mujeres y hombres en los hogares.

Las Alianzas han contribuido a mejorar el empoderamiento femenino en diversos aspectos, estos incluyen el liderazgo de mujeres en instituciones, el acceso a financiamiento, y el manejo de sus parcelas. Asimismo, las Alianzas han promovido la promoción de la igualdad de género entre hombres y mujeres en los hogares de las zonas de intervención.

En particular, las Alianzas CACAO y CAFÉ dieron apoyo para lograr un mayor involucramiento de las mujeres en las actividades de siembra, cosecha y comercialización de las cadenas de valor del café y cacao. Como se observa en la Ilustración 19, en relación con la etapa de siembra, el 49% y 61% de los productores hombres y mujeres entrevistados de ambas Alianzas, respectivamente, consideran que la mujer está bastante o muy involucrada en la actividad. En cuanto a la cosecha, el 69% de hombres y 80% de mujeres opina que la participación femenina en esta actividad es significativamente alta. Mientras que el 41% de hombres y 56% de mujeres percibe que la participación de la mujer en la etapa de comercialización es alta. Estos resultados se deben a las capacitaciones y asistencia técnica en temas productivos y de comercialización recibidas, pues eran dirigidas a la totalidad de la familia agricultora y hacían énfasis en la importancia del involucramiento de la mujer en la actividad cacaotera/cafetalera.

Ilustración 18: Participación de la mujer en las actividades de la cadena de valor del café / cacao (top two box)^{1/, 2/}



Notas: 1/ Pregunta 45. ¿Cuál es el nivel de participación de la mujer en las siguientes actividades relacionadas con el café / cacao: _____? 2/ Top two box: reportaron que la participación fue “mucho” o “bastante” Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

En línea con la participación femenina en las diversas actividades de la cadena productiva, las asesorías en género brindadas por las Alianzas han contribuido a incrementar la participación de las mujeres en las actividades de acceso a crédito y comercialización. Por ejemplo, de acuerdo con un reporte de la Alianza CAFÉ (2021), de las familias que recibieron las asesorías, el 60% reportó que identifica la participación de la mujer en la comercialización del café. Mientras tanto, en el caso de las familias no asesoradas en materia de género, dicho porcentaje ascendió solo al 9%.

“Antes las productoras mujeres eran solo 5%, ahora percibe que son 20%” —Socio comercial

“A nivel de pequeñas empresas [de chocolates] la gran mayoría son mujeres. La proporción de mujeres ha ido creciendo. [La intervención de Alianza CACAO] ha servido para las mujeres que ya no sean sujetas [a los ingresos de los cónyuges/parejas] —Socio comercial

“En el 2016, las mujeres tenían un acceso de 8 - 9% en la cooperativa y ahora ya está alrededor del 29% (muchas de ellas sacan sus propios préstamos)” —Socio financiero

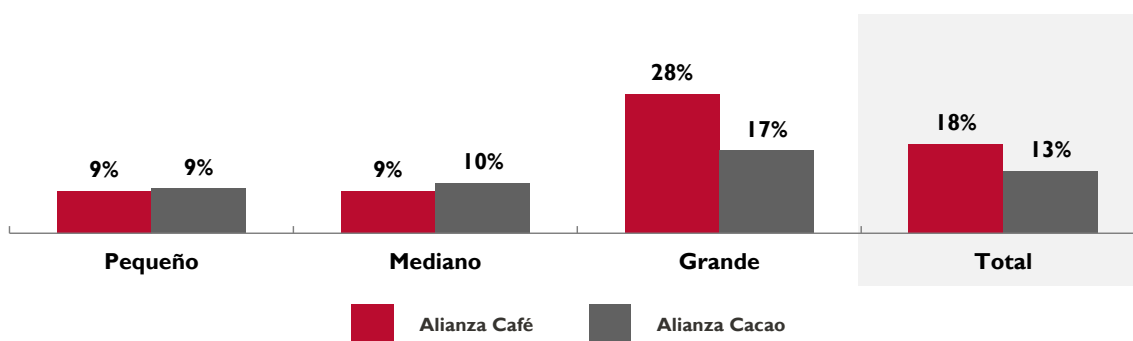
Otra evidencia es la participación de mujeres bajo el rol de agentes tecnológicas formadas por Alianza Cacao Perú. Esta capacitación sirvió para que las mujeres se sintieran más empoderadas en sus comunidades. El rol que desempeñaban como agentes consistió en facilitar el acceso de los productores de sus zonas a fertilizantes y abonos mediante los vínculos de la Alianza con empresas de insumos de producción; dar asistencia técnica a productores independientes, asociados y socios de empresas privadas; ser el nexo entre cooperativas/asociaciones e instituciones financieras para la concesión de créditos; y contribuir a la formación de la visión agroempresarial de los productores de sus comunidades. Estas actividades fortalecieron su relacionamiento con el sector privado, así como el de los productores de sus zonas.

De esta manera, dado el mayor conocimiento y participación femenina de la actividad agrícola promovida por las Alianzas, se logró que más mujeres se involucren en la toma de decisiones en relación con el manejo de sus parcelas y los gastos asociados a estas —83% de las familias asesoradas indicaron una toma de decisiones conjunta, a diferencia de aquellas no asesoradas, de las cuales, solo el 15% toma de manera conjunta las decisiones—.

“Los técnicos les decían [a los agricultores] que en la actividad agrícola debía participar toda la familia y que las decisiones se debían tomar en familia [...] Anteriormente, los socios no hacían participar a sus cónyuges, ahora sí, en la compra de fertilizantes, venta del producto, y actividades del cultivo en sí” —Socio agregador

Sin embargo, si bien se ha logrado que más mujeres participen en la toma de decisiones con respecto al pasado, la percepción de su involucramiento en este aspecto es aún baja. Del total de productores entrevistados de Alianza CAFÉ, solo el 18% considera que las acciones realizadas por la intervención contribuyeron a que las mujeres participen activamente en la toma de decisiones económicas; mientras que, en el caso de Alianza Cacao Perú, esta cifra asciende a 13%. No obstante, se logra identificar que, entre productores grandes, la percepción de la contribución de las acciones de las Alianzas para que las mujeres se involucren en la toma de decisiones mejora notablemente, especialmente para Alianza CAFÉ (ver Ilustración 20).

Ilustración 19: Participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas (top two box)^{1/, 2/}



Notas: 1/ Pregunta 48. ¿En qué medida considera que las actividades realizadas por la Alianza CAFÉ/CACAO han contribuido en: ____? 2/ Top two box: reportaron que la participación fue “mucha” o “bastante” Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

En cuanto a la promoción del liderazgo en las comunidades, la formación de agentes tecnológicos y entrenadores comunitarios mujeres por parte de las Alianzas CACAO y CAFÉ, respectivamente, contribuyó a su empoderamiento. Las mujeres capacitadas tuvieron un rol clave en transmitir conocimientos sobre buenas prácticas agrícolas a los productores de su zona, lo cual fortaleció su papel como mujeres líderes para la producción cacaotera o cafetalera de su comunidad.

No obstante, se debe resaltar que la percepción de la participación de las mujeres en espacios de liderazgo no es alta entre los participantes entrevistados. El reflejo de la baja percepción de mujeres líderes en asociaciones se observa en la Ilustración 19, pues solo el 23% de tanto hombres como mujeres consideran que la participación femenina en posiciones de liderazgo en cooperativas, asociaciones y demás entidades es alta.

Con la mayor participación en la actividad cacaotera o cafetalera, las mujeres alcanzaron una mayor independencia económica, así como la mejora de sus ingresos. En esa línea, en el caso de café, la

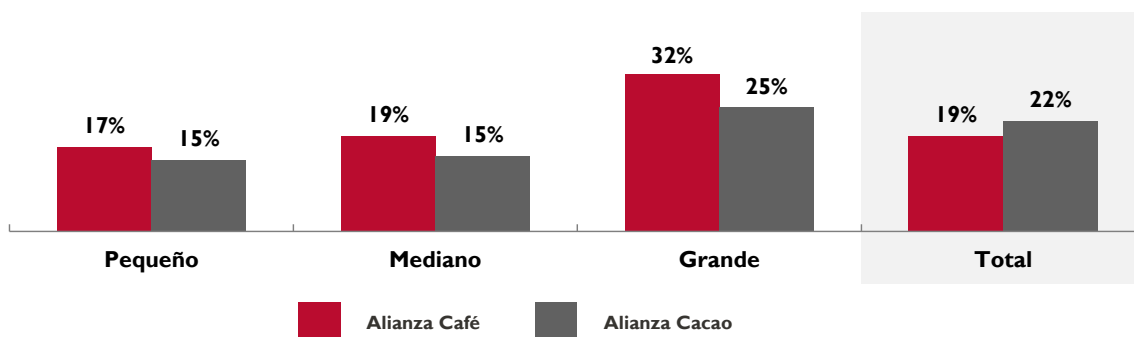
desigualdad de ingresos por género disminuyó de 48% a 7% en el 2021, con respecto a la línea base.¹⁹ Además, es importante resaltar la tendencia —promovida por la Alianza Cacao Perú— de las mujeres de zonas cacaoteras en involucrarse en actividades de transformación de cacao a chocolate, así como en su comercialización. El involucramiento de las mujeres en estas actividades permitió consolidar una nueva fuente de ingresos para algunas productoras en las zonas de intervención.

Asimismo, en el desarrollo de las intervenciones, las Alianzas contribuyeron con la promoción de una cultura igualitaria a través de la realización de talleres y capacitaciones sobre temas relacionados a la igualdad de género en el hogar, en el campo y en las instituciones (asociaciones, cooperativas, empresas). Estos talleres y capacitaciones fueron realizados en los telecentros de la Alianza CR3CE, y liderados por un especialista en género.

“En el 2018-2020 [la Alianza] trabajó bastante en género, antes no había mucha participación de la mujer, ahora en todos los consejos hay mujeres, en el consejo de vigilancia la líder es una mujer [...] las capacitaciones en el campo fueron las que beneficiaron esto” —Socio agregador

No obstante, se identifica que la percepción de los cambios alcanzados por las actividades realizadas por las Alianzas CAFÉ y CACAO en torno a la promoción de la igualdad en las zonas de intervención es todavía baja. Del total de productores, se observa que solo el 19% de aquellos entrevistados de Alianza CAFÉ y el 22% de Alianza Cacao Perú consideran que las acciones llevadas a cabo sí contribuyeron en buena medida a la promoción de una cultura igualitaria. Si bien esta percepción mejora entre los productores grandes de ambas Alianzas, la mayoría de los productores medianos y pequeños —quienes representan la mayoría de los participantes— consideran que las acciones de las intervenciones no lograron un cambio importante en cuanto a la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres (ver Ilustración 21).

Ilustración 20: Promoción de una cultura igualitaria entre hombres y mujeres (top two box)^{1/, 2/}



Notas: 1/ Pregunta 48. ¿En qué medida considera que las actividades realizadas por la Alianza CAFÉ/CACAO han contribuido en: ____? 2/ Top two box: reportaron que la participación fue “mucha” o “bastante” Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

En síntesis, mediante las acciones previamente descritas, se evidencia que se promovió el acceso femenino a activos productivos (participación en la cadena de valor, acceso crédito, acceso a capacitaciones y asistencia técnica, entre otros), lo que permitió un acercamiento a la igualdad de condiciones en los diferentes ámbitos de la vida de las mujeres de las zonas de intervención; así como a promover su liderazgo y la toma de decisiones en el hogar, campo y comunidad. Sin embargo, se

¹⁹ De acuerdo con los reportes de la Alianza CAFÉ.

identifica que todavía existe un gran espacio para trabajar en torno al empoderamiento femenino y la igualdad en las zonas de intervención.

HALLAZGO 8: El sector privado asumió un rol sensibilizador bajo el cual se realizaron diferentes actividades a favor de la promoción del empoderamiento femenino, que contribuyeron a mejorar el involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones y a promover su rol de liderazgo en diferentes ámbitos.

Si bien las Alianzas contribuyeron a promover el empoderamiento femenino en diversos ámbitos de la vida de la población beneficiaria, las entidades del sector privado que trabajaron con las Alianzas también asumieron un rol sensibilizador con las familias. La motivación de las empresas del sector privado está relacionada con nuevas tendencias en el mercado y certificaciones²⁰ que reconocen la equidad de género en el ámbito laboral que incentivan la participación femenina en las actividades productivas. Estas tendencias permiten a las empresas mejorar su relacionamiento público, obtener financiamiento u otro tipo de apoyo, al mismo tiempo que contribuyen con el empoderamiento femenino. Bajo este rol, los socios realizaron diferentes actividades en favor de la promoción del empoderamiento femenino, las cuales permitieron un mayor involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones y en espacios de liderazgo.

Por un lado, los diferentes socios del sector privado —desde las asociaciones hasta los comercializadores— ayudaron a promover la igualdad de género a través de talleres y capacitaciones. En estos espacios —promovidos por las Alianzas, pero que fueron posibles gracias a la motivación y participación del sector privado—, se educó sobre diversos temas como la educación financiera para mujeres, el no tolerar la violencia en el hogar, la igualdad de condiciones en el trabajo, la participación de la mujer en las actividades productivas en campo y emprendimientos, entre otros.

“Realizamos talleres de manualidades, un fondo de inversión pequeño rotativo para un grupo de 20 mujeres, talleres de cuidado en casa [violencia doméstica] y talleres de trabajo laboral [hombres y mujeres deben trabajar lo mismo y ser compensados con lo mismo]” —Socio comercial

“Trabajamos en talleres de educación financiera en los telecentros de Alianza CR3CE para capacitar a las mujeres de la zona” —Socio financiero

Además, la entrada de instituciones financieras, en conjunto con los mejores ingresos de las mujeres y su mayor involucramiento en actividades económicas, logró que se consolide una mayor demanda femenina de productos financieros, en comparación al pasado. Esto también se vio reforzado por la creación de nuevos emprendimientos, lo que impulsó a la vez el crecimiento de las clientes del sistema financiero y el interés de las mujeres por el desarrollo de habilidades digitales. Inclusive, algunos socios financieros implementaron productos específicos para mujeres que permitieron su inclusión en el sistema financiero.

²⁰ Rainforest Certificate y Sello Orgánico, según lo reportado durante las entrevistas.

“CEDRO es una Academia y a la vez un centro de soporte, apoya a que las instituciones educativas de la selva se conviertan en academias y puedan dictar los cursos en habilidades digitales y tecnológicas” —Socio digital

“Trabajamos en educación financiera en los telecentros de CR3CE para capacitar a sus socias” —Socio financiero

“Tenemos un paquete grupal enfocado en mujeres emprendedoras. Esto permite que las mujeres puedan acceder con mayor facilidad a crédito” —Socio financiero

El involucramiento de las mujeres en las parcelas, evidenciado en el hallazgo previo, fue también propiciado por la mayor conciencia de los directivos de las asociaciones en torno a la igualdad de condiciones de hombres y mujeres para ser parte de la actividad productiva. Los gerentes, directores, o personas a cargo del manejo de las entidades apoyaron la integración de mujeres como socias que accedían a los mismos beneficios que sus cónyuges, en el caso de los productores asociados. Este mayor involucramiento en la etapa productiva, así como en la fase de comercialización, ayudó a que las mujeres sean incorporadas como socias de las instituciones, formaran opiniones, tomaran decisiones en asociaciones y cooperativas, y participaran en decidir cómo manejar los cultivos de la familia.²¹

“Las mujeres que trabajaban en la finca ahora son socias, dan su opinión y todas tienen palabra [...] Antes las mujeres no participaban, ahora sí van a vender café y dan sus opiniones” —Socio agregador

“Actualmente tenemos 13% de participación femenina, en 2024 queremos subir al 23% a través de talleres en campo y demás. [...] Además, es un requisito de quienes nos dan financiamiento” —Socio agregador

“Se logró la venta de tres contenedores para un cliente importante preocupado por la producción femenina, y esto fue hecho por mujeres productoras de aquella organización con la que trabajamos [...] esto surge como una oportunidad por el lado de la demanda” —Socio comercial

“Nuestra certificación Rainforest hace que tengamos que invertir un porcentaje del premio en planes de empoderamiento de la mujer, los auditores nos verifican esto [...]” —Socio comercial

Además, algunas cooperativas y asociaciones incorporaron de forma institucionalizada el empoderamiento femenino a través de planes de acción de género. Estos lineamientos ayudaron a promover la participación femenina y liderazgo en comités y puestos directivos dentro de las cooperativas, asociaciones y empresas.

“Se ha trabajado el empoderamiento femenino en la organización, siempre en nuestras reuniones se ha hablado de eso [...] En la cooperativa tenemos mujeres involucradas en el cultivo de cacao, en los cargos de la cooperativa hay mujeres como vocales y una como secretaria, es un trabajo que viene de antes de la [llegada de] Alianza” —Socio agregador

²¹ De acuerdo con las entrevistas realizadas de Alianza CAFÉ, un resultado obtenido fue la compartición de roles, ya que la mujer empezó a apoyar en algunas actividades cacaoteras como el secado y la cosecha. Asimismo, existen casos en los que las mujeres tomaron decisiones en cuanto a los gastos, recursos para la familia y campo. A su vez, los socios comerciales indicaron que, en las asociaciones, hay mujeres miembros de la directiva, quienes son vocales de la asociación, convocan a los talleres y actividades, también son productoras.

“Tenemos un comité de género ya aprobado, [...] en julio la Asociación cumplió tres años y se eligió una nueva junta directiva en la cual la presidenta del comité de género asumió un cargo” —Socio agregador

En resumen, el sector privado realizó actividades que ayudaron a promover el empoderamiento femenino e igualdad de género en diferentes ámbitos. Los socios privados llevaron a cabo talleres, charlas y capacitaciones para concientizar sobre la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres. Asimismo, promovieron la participación femenina en las diferentes etapas de las cadenas de valor de los cultivos. En esa línea, los socios del sector privado incorporaron de forma institucionalizada objetivos por alcanzar en relación con el empoderamiento femenino. Todo lo anterior demuestra que el acceso a activos productivos por parte de las mujeres permitió el involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones de sus cultivos, financiamiento, y en entidades; así como en espacios de liderazgo en cooperativas, asociaciones y empresas.

HALLAZGO 9: Entre los factores que facilitaron la contribución de las mujeres en la toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas se encuentra la implementación de programas de formación con enfoque de cierre de brechas, el desarrollo de esquemas de financiamiento dirigidos a mujeres, la implementación de estrategias para institucionalizar el enfoque de género en asociaciones y cooperativas, y la valoración de la participación femenina por parte de la demanda.

Hasta el momento, se ha evidenciado que las Alianzas y los socios privados contribuyeron a mejorar el empoderamiento femenino en cuanto a su rol liderazgo en instituciones —comunidades y empresas— y promover una cultura igualitaria entre mujeres y hombres en los hogares. A continuación, se hace un recuento de los principales factores que facilitaron la contribución de las mujeres en la toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas:

- **Esquemas de financiamiento dirigidos a mujeres:** Los socios financieros ofrecieron productos financieros específicos para que la participación femenina en el sistema financiero incremente —más allá de promover la participación femenina, los socios financieros también mencionan que las mujeres tienen mejor comportamiento de pago—. Con ello, se esperaba que las mujeres gocen de mayor independencia económica y puedan destinar recursos a su actividad productiva, o a la creación de emprendimientos como fuentes alternativas de ingresos.

“Creamos el ‘credimujer’ para su empoderamiento nuestro enfoque está ahí. Con las Alianzas se empuja este tema” —Socio financiero

“Estamos participando en un proyecto [...] orientado a incrementar capacidades de microemprendimiento de agricultoras en un compromiso medioambiental” —Socio financiero

“Tenemos un paquete grupal enfocado en mujeres emprendedoras. Esto permite que las mujeres puedan acceder con mayor facilidad a crédito” —Socio financiero

“De nuestros agentes, las señoras son las dueñas de los negocios de las bodegas en mayor medida y forman la proporción mayoritaria de la red de la entidad” —Socio financiero

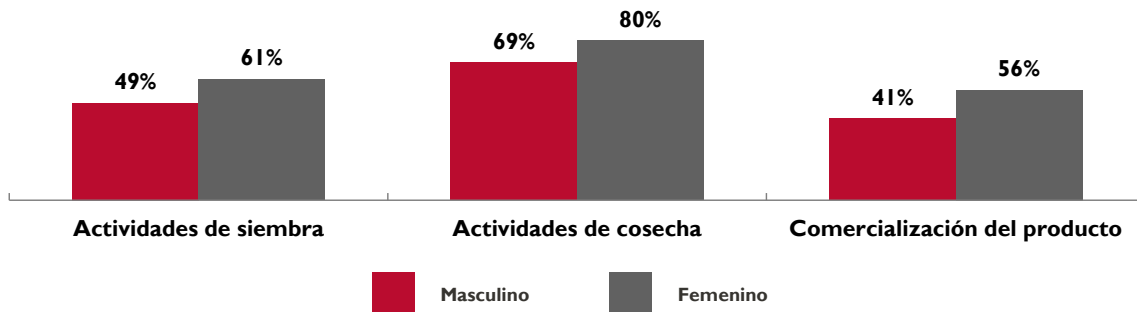
“Las propias instituciones financieras tienen programas enfocados en la población femenina para contribuir con su desarrollo y empoderamiento. Por ejemplo, el programa Palabra de Mujer” —Implementador

- **La participación de mujeres en la cadena de valor del café / cacao:** La participación de las mujeres en la cadena de valor les permite involucrarse en la economía de la familia y la empresa, de manera que se empoderan en la toma de decisiones. En esa línea, se encontró que la participación de las mujeres se concentra en ciertos eslabones de la cadena de valor como la siembra, cosecha y comercialización —los entrevistados mencionan que la mujer se encuentra más involucrada en cosecha porque el menor tamaño de los árboles permitía que pudieran recoger los frutos, aparte de no requerir mayor fuerza— (ver Ilustración 22). Cabe destacar que esta participación fue, en parte, promovida por las actividades realizadas por las Alianzas.

“El asesoramiento de género fue en 3 temas: corresponsabilidad de roles, toma de decisiones, e involucramiento de las mujeres en el tema productivo. Se trabajó indirectamente con las exportadoras [socias]” —Implementador

“El cacao es imposible de trabajar sin la participación de la mujer, ellas tienen un papel vital en la cosecha” —Socio agregador

Ilustración 21: Participación de la mujer en las actividades de la cadena de valor del café / cacao —actividades de siembra, cosecha, y comercialización del producto— (top two box)^{1/}, ^{2/}



Notas: 1/ Pregunta 45. ¿Cuál es el nivel de participación de la mujer en las siguientes actividades relacionadas con el café / cacao: _____? 2/ Top two box: reportaron que la participación fue “mucho” o “bastante” Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

- **El establecimiento de estrategias en asociaciones y cooperativas:** A través de ello se logró: (i) la institucionalidad del enfoque de género para capacitar al personal e inculcar compromisos con política de género, (ii) un equilibrio de participación entre mujeres y varones a nivel organizacional, y (iii) la participación femenina en espacios de liderazgo (en campo y en las asociaciones y cooperativas).

“Se profesionalizaron las cooperativas a través de Planes de acción de género para las organizaciones. [Ello involucró actividades como:] promoción de emprendimientos, acceso a financiamiento, comités de comercio justo” —Implementador

“[Se logró] mujeres líderes reconocidas por todos los socios de la organización” —Implementador

“Se ha trabajado el empoderamiento femenino en las organizaciones. Cuando el trabajo es mancomunado se logra un crecimiento. En la cooperativa tenemos mujeres involucradas en el cultivo de cacao, en los cargos hay mujeres como vocales y como secretaria [...]” —Socio agregador

- **Valoración de la participación femenina:** La demanda actual del mercado —certificadoras, mercados extranjeros, entre otros— reconoce y premia la producción cacaotera o cafetalera con participación de mujeres en el precio.

“Nuestra certificación [...] hace que tengamos que invertir un porcentaje del premio en planes de empoderamiento de la mujer. Los auditores verifican esto [indicadores de capacitación, talleres de manualidades, fondo de inversión pequeño rotativo para un grupo de 20 mujeres, talleres de cuidado en casa, talleres de trabajo laboral” —Socio comercial

- **La implementación de programas educativos y de habilidades digitales y tecnológicas:** De acuerdo con las entrevistas, a nivel global existe una preocupación por la incorporación femenina en carreras digitales. La implementación de estos programas, y su promoción entre las mujeres, ayudó a cerrar brechas entre hombres y mujeres, e insertar a estas últimas en las actividades económicas productivas para su autonomía económica.

“[Del] 73% [de estudiantes que] ha culminado sus estudios, 51% son mujeres. Normalmente el indicador es mucho más bajo. [...] Contribuimos con la inserción de mujeres en el país —Socio digital

- **Formación de agentes tecnológicas —Alianza CACAO Perú—:** Algunas mujeres de la Alianza Cacao Perú fueron formadas como agentes tecnológicas. Como parte de su formación, las agentes tecnológicas eran capacitadas como agentes del servicio cumpliendo el rol de extensionistas técnicos en campo —contribuyendo al acceso a insumos en zonas alejadas, y al seguimiento continuo de la implementación de las enseñanzas de la Alianza—. Gracias a los conocimientos recibidos, el punto de vista de las agentes tecnológicas era clave para guiar la actividad agrícola cacaotera por el camino más productivo, ayudando a su involucramiento en la toma de decisiones para temas productivos dentro de las entidades (empresas, asociaciones, cooperativas, y sus propias parcelas).

“La Alianza [CACAO] llegó con el ‘agente tecnológico’. Crearon beneficios para también incentivar a estas personas. Estas agentes eran quienes tenían una buena parcela y estaban en la capacidad de proveer servicios, y poseían capacidad de liderazgo y comunicación. Por esto tuvieron las escuelas de excelencia, que estaban dirigidas a formar a estas agentes tecnológicas” —Implementador

En síntesis, los factores que contribuyeron a mejorar el empoderamiento femenino —a través de un rol liderazgo en las instituciones y la promoción de una cultura igualitaria entre mujeres y hombres en los hogares— fueron: la participación más igualitaria en programas de formación —como agentes tecnológicos y de habilidades digitales y tecnológicas—; el acceso a recursos financieros para la actividad productiva y la creación de emprendimientos; el establecimiento de compromisos dirigidos a promover la participación femenina en espacios de liderazgo; y el reconocimiento del enfoque de género como parte de los estándares exigidos en certificaciones de calidad del producto.

¿HASTA QUÉ PUNTO EL SECTOR PRIVADO PUEDE SOSTENER EL TRABAJO REALIZADO POR LAS ALIANZAS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS?

Resumen de hallazgos:

- **Hallazgo 10:** El involucramiento del sector privado para ofertar servicios a los productores sin la intermediación de las Alianzas está vinculado al crecimiento y madurez que alcancen los productores en sus negocios.
- **Hallazgo 11:** Existen factores externos que inciden sobre la sostenibilidad de la intervención de las Alianzas como los precios y regulaciones internacionales de los granos (café y cacao), el precio de los insumos productivos, la demanda global de la cocaína, la accesibilidad geográfica de las parcelas y el involucramiento de instituciones públicas en las zonas intervenidas.

HALLAZGO 10: El involucramiento del sector privado para ofertar servicios a los productores sin la intermediación de las Alianzas está vinculado al crecimiento y madurez que alcancen los productores en sus negocios.

La sostenibilidad de los beneficios alcanzados por el involucramiento de los socios privados depende del tamaño de los productores y su grado de asociatividad. Así, se identifica que grandes productores asociados podrán seguir accediendo a los beneficios derivados del sector privado en mayor medida. Ello se debe a que los grandes productores cuentan con mayor capacidad de financiamiento, accesibilidad para compras mayoristas, solvencia, conocimiento técnico, y otros factores que los hacen más probables de seguir con los beneficios del enfoque PSE. A continuación, se detalla el análisis de la sostenibilidad de los beneficios del relacionamiento con el sector privado según cada etapa de la cadena de valor y sus actividades de apoyo.

- **Acceso a insumos y equipos:** Las Alianzas entablaron vínculos comerciales con empresas de insumos necesarios para adoptar buenas prácticas agrícolas, con el fin de poder asegurar la disponibilidad de biofertilizantes y abonos en las comunidades. Específicamente, en el caso de Alianza Cacao Perú, los agentes tecnológicos facilitaron el acceso a insumos en zonas alejadas a través de la reventa de estos productos en sus tiendas, en convenio con empresas de fertilizantes. Asimismo, se establecieron vínculos con empresas proveedoras de servicios, como Netafim, para facilitar el acceso de las comunidades cacaoteras/cafetaleras a sistemas de riego.

No obstante, una vez concluidas las Alianzas, solo los **medianos y grandes productores** podrán seguir accediendo con facilidad a precios mayoristas de insumos por las adquisiciones que realizan en grandes volúmenes. Por otro lado, los **pequeños productores** incurrirán en potenciales mayores costos de producción para seguir empleando insumos asociados a las buenas prácticas enseñadas por las Alianzas, pues se tendrán que abastecer de insumos a los cuales les será más difícil acceder sin intervención del programa. En ese sentido, el rol que juegan los agentes

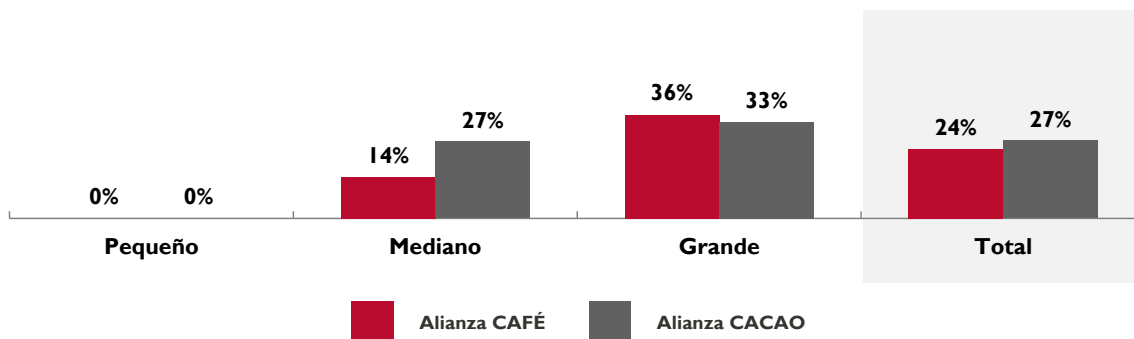
tecnológicos y socios del sector privado, si siguen con los vínculos comerciales con empresas de insumos, resulta clave para asegurar la continuidad del abastecimiento de biofertilizantes y otros insumos en las comunidades.

Por otro lado, el cultivo de las variedades de cacao CCN95 y finos de aroma será sostenible en el tiempo, pues los productores, tanto grandes, pequeños y medianos, identificaron a estas semillas como mejores opciones para sembrar, en comparación a las variedades previas a las Alianzas, por su menor susceptibilidad a plagas, mejor rendimiento y mayor calidad en productos derivados finales.

“Seguiremos las recomendaciones de la Alianza en [referencia a] lo orgánico, sostenibilidad, reforestación, CCN95 y finos de aroma. Seguiremos en el rubro queriendo continuar con el trabajo de la Alianza” —Socio agregador

- Producción y procesamiento:** Por un lado, los **medianos y grandes productores** se encuentran en mayor capacidad de buscar y seguir brindando asistencia técnica y capacitación a sus socios por la mayor solvencia que manejan. De por sí, cuentan, generalmente, con acceso a un equipo técnico actualizado y conocedor de buenas prácticas agrícolas y de procesamiento. Ello en comparación a productores pequeños o independientes, cuyos recursos son más limitados. Por ejemplo, mientras el 36% de grandes productores encuestados de Alianza CAFÉ y el 33% de Alianza Cacao Perú consideran que los beneficios obtenidos por las capacitaciones y asistencia técnica se mantendrán sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO, ningún pequeño productor encuestado mantiene esta percepción (ver Ilustración 23).

Ilustración 22: Sostenibilidad de los beneficios obtenidos por la capacitación y asistencia técnica sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO, según tamaño de productor^{1/, 2/}



Notas: 1/ Pregunta 28. ¿En qué medida considera que los beneficios obtenidos por las capacitaciones y asistencia técnica recibidas se mantendrán en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? 2/ Top two box: reportaron que la participación fue “mucha” o “bastante” Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. Elaboración: APOYO Consultoría

Por otro lado, los **productores pequeños e independientes**, además de no contar con márgenes que les permitan costear asistencia técnica por su cuenta, emplean su conocimiento empírico en sus cultivos—incluso, cuando estos no son las mejores prácticas en la mayoría de los casos—.²² Además, se identifica que no implementan el paquete tecnológico y enseñanzas de las Alianzas, reflejado en la menor productividad de sus parcelas. Otro problema que afecta a este

²² Incluso, se identifica que mientras el 33% de encuestados asociados consideran que los beneficios obtenidos por las capacitaciones y asistencia técnica se mantendrán sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO, solo el 7% de no asociados tiene esta percepción.

grupo de productores en la dispersión geográfica, debido a que encontrarse alejados y en lugares poco conectados (tanto física como digitalmente) dificulta su acceso a servicios.

“El agricultor necesita un coach, los cultivos son susceptibles a plagas y enfermedades. Si al agricultor no lo asesoras, él no le da mantenimiento y le echa químicos” —Socio agregador

“Si los productores están asociados o son miembros de una organización pienso que sí [hay sostenibilidad]; pero si no, hay limitaciones porque la asistencia técnica debe ser constante” —Socio agregador

- **Comercialización:** Los contratos y relaciones establecidas por los productores con empresas comercializadoras / exportadoras son elementos que contribuyen a la sostenibilidad de los resultados. No obstante, si bien es la etapa de la cadena de valor en la que la sostenibilidad de los resultados es más factible, las empresas privadas enfrentarán mayores dificultades para mantener y generar nuevos vínculos comerciales con los productores sin la intervención y apoyo de las Alianzas. Por este motivo, deberán implementar estrategias para poder compensar y sobre llevar las dificultades de no contar con la Alianza. Aunque las estrategias aún no están definidas, la motivación es clara, en vista de que las oportunidades de negocio y rentabilidad están presentes.

El componente de la oferta también es un factor determinante para la sostenibilidad. Los actores del sector privado han manifestado su intención e interés de continuar trabajando con la población de la zona de intervención. Esto se debe a que han identificado las oportunidades de negocio en estas regiones y, específicamente, en el sector agrícola.

“El año pasado comercializamos 2000 TN de café y continuaremos trabajando de esta manera con nuestros agricultores, el negocio es rentable” —Socio agregador

- **Conectividad:** La población de las zonas de intervención demanda los servicios de conectividad. De hecho, todavía existe una demanda insatisfecha, en la medida que la adopción por el uso de internet aún es baja (el uso de internet entre los productores encuestados es de 48%). Por otro lado, la provisión de los servicios por parte del sector privado es sostenible, en su mayoría, por el cambio en el modelo de negocio en comparación al planteado inicialmente. El nuevo plan de negocios, en el que ITP reemplazaba a Yachay, alineó los incentivos de la empresa privada con el objetivo social mediante la implementación de un cobro por conexión habilita. Esta estrategia permitió una mayor conectividad, la cual se tradujo en mayores ingresos y rentabilidad para la empresa. De esta forma, la provisión del servicio se volvió sostenible y escalable para satisfacer la demanda insatisfecha.

En el caso de los telecentros, la Alianza CR3CE, junto a CEDRO y CISCO, se encarga de la difusión y aplicación de plataformas educativas a zonas de difícil acceso a través de este servicio. Esto sirve de apoyo a las instituciones educativas de la selva para que se conviertan en academias y puedan dictar cursos en habilidades digitales y tecnológicas. Asimismo, la sostenibilidad de los telecentros es asegurada por la demanda interna de infraestructura tecnológica, la cual es brindada por la Alianza CR3CE mediante este servicio.

“Sin la Alianza, la torre no va a dejar de estar prendida [...] rentabilizamos [el negocio] ofreciendo el servicio de conectividad a las personas” —Socio digital

- **Financiamiento:** La educación financiera brindada ha contribuido al cambio de percepción de la población sobre las instituciones y los productos financieros. Así la demanda por crédito

continuará, en la medida que permite a la población invertir en sus negocios agrícolas y no agrícolas para incrementar sus ingresos y oportunidades. Desde el punto de vista de las entidades financieras, en especial aquellas con un componente de financiamiento social, han encontrado un nuevo mercado en el cual hay potencial para seguir escalando la cantidad de créditos colocados en proyectos de la población intervenida.

“El solo hecho de seguir en este mercado, continuar, afianzarlo, y haber hecho exitoso este apoyo [de la Alianza], permite que este modelo se escalable y rentable” —Socio financiero

En síntesis, si bien las Alianzas han logrado resultados destacables, estos serían parcialmente sostenibles en el tiempo debido a la heterogeneidad de los productores en términos de madurez de los negocios y su tamaño. Mientras los medianos y grandes productores se encuentran en mayor capacidad para mantener las mejoras implementadas gracias a la intervención de las Alianzas; los pequeños productores y productores independientes aún requerirán el apoyo de un agente externo público o privado para su continuidad o crecimiento en el futuro. Asimismo, los actores privados son clave para la continuidad del éxito del modelo; y si bien la intención de seguir trabajando con la comunidad es clara, las estrategias que implementarán para sobrepasar las dificultades de no contar con el apoyo de las Alianzas todavía no están definidas.

HALLAZGO II: Existen factores externos que inciden sobre la sostenibilidad de la intervención de las Alianzas como los precios y regulaciones internacionales de los granos (café y cacao), el precio de los insumos productivos, la demanda global de la cocaína, la accesibilidad geográfica de las parcelas y el involucramiento de instituciones públicas en las zonas intervenidas.

Más allá de los resultados alcanzados por las Alianzas, existen factores externos —tales como factores geográficos, socioeconómicos, culturales, entre otros— que inciden sobre la sostenibilidad de la intervención (sea favoreciendo o perjudicando estos resultados). Entre los factores que explican las diferencias en la sostenibilidad de las intervenciones se encuentra:

- **Precios de los *commodities*:** Los *commodities*, o materias primas, son bienes y servicios normalmente destinados a la venta en el mercado a un precio diseñado para cubrir su costo de producción. En el caso del precio del café y cacao, al igual que en otros *commodities*, este responde a la demanda internacional del mismo por lo que resulta ser un bien es altamente variable.

“[...] un año con otro pueden ser muy diferentes en un commodity como el café [y el cacao]. El riesgo es que el precio vuelva a niveles muy bajos, y los costos de vida y producción se han elevado” —Socio comercial

Los mejores precios en el mercado internacional permiten generar rentabilidad e incentivan la preferencia de los productores por los cultivos alternativos, al poder generar los suficientes ingresos para solventar su costo de vida de una manera lícita y segura. Sin embargo, ello depende de que esta tendencia positiva se mantenga.

“Coca está en los precios más bajos y el café en el más alto, ahora ni siquiera cultivan coca. [...] Pero el precio del café no siempre se va a mantener, va a bajar y la mano de obra ya está cara, y si sube la coca van a haber más problemas” —Socio agregador

- **Regulaciones internacionales:** Las nuevas regulaciones en mercados destino dificultan la participación de algunos productores al representar altos costos o inversión en el manejo de sus cultivos. Por ejemplo, la adopción de tecnologías de protección y sostenibilidad del medio ambiente implican mayores costos para los productores y son requeridos para obtener la certificación orgánica. La adopción de estas prácticas implica que para el manejo de plagas y enfermedades no se deba usar pesticidas y herbicidas, y en cambio se promueva el uso de biofertilizantes u otras opciones más costosas que los insumos tradicionales. Así, estos requerimientos se presentan como una dificultad para que, especialmente pequeños y medianos productores, exporten sus productos y certifiquen sus cultivos.

“La sostenibilidad va a seguir [...]. Sin embargo, en la parte comercial y de recolección, existen productores de menor escala que necesitan fortalecimiento en esos temas puntuales de exportación para la UE (documentaciones, certificaciones orgánicas, FDA) – Socio comercial

“Las trabas de la UE también son difíciles [...]. Además, los octógonos nos ponen en la misma categoría que una golosina” – Socio comercial

“Creo que, a partir de este año, junto con las nuevas restricciones de la UE, el volumen de exportación todas las cooperativas han disminuido, pero el volumen disponible ha incrementado. Antes había menos oferta, menos productores, ahora [...] la calidad ha mejorado” – Socio agregador

- **Distancia geográfica:** La ubicación geográfica de algunos productores en zonas más alejadas y de difícil acceso, obstaculiza el acceso a insumos, equipos y financiamiento. La dispersión geográfica de los productores genera elevados costos de transacción que, en algunos casos, no llegan a cubrir el precio de los commodities. Como consecuencia, los márgenes se reducen debido a la estructura de mercado.

“No se llega a las zonas más alejadas porque ni por el lado de DEVIDA ni la Alianza se llega. Los productores están desentendidos, especialmente en CAFÉ” —Otros socios

“La Alianza estaba pensando en generar necesidad de usar insumos y equipos, pero el problema era más complicado. [...] igual los productores debían ir a las capitales de las regiones a comprar insumos. Sin un nexo cercano, no habría sostenibilidad” —Implementador

“En zonas rurales la captación es dura, no saben que es factoring, VAN, etc. Tener un aliado en la zona es clave, tampoco hay bases de datos para poder llamar a la gente” —Socios financieros

Además, la ubicación más aislada facilita el cultivo de plantaciones ilícitas por la menor supervisión y control posible.

“Sí se han consolidado las economías lícitas, pero hay zonas alejadas que están necesitando apoyo” — Socio comercial

“El retorno a la coca ante caídas de precio del café es inminente en zonas alejadas o a las que no se tiene acceso. Es un tema latente y elástico” —Socio comercial

“En zonas alejadas, se sabe que los productores están regresando a la coca. El problema del cacao frente a la coca es que es más fácil de trabajar” —Socio comercial

En este aspecto, las asociaciones y cooperativas se presentan como apoyo y posible solución a este problema, sobre todo aquellas más maduras —enfoque gradual—. Las organizaciones de productores resultan ser un medio para escalar a todo el sector cafetalero y cacaoero, y reducir estos costos de transacción a través de formas colaborativas entre los actores de la cadena de valor.

- **Falta de involucramiento de instituciones:** En el futuro inmediato, existe una falta de instituciones que asuman el rol articulador de las Alianzas entre productores, empresas y asistencia productiva. Ello dificultará continuar con las actividades de capacitación y asistencia técnica en campo que se venían realizando de forma articulada. En este punto, se resalta la necesidad de promover mayor formación y presencia de gremios, cámaras y mesas de diálogos que fomenten la participación de actores privados.

“No hay otros proyectos o instituciones que puedan hacer lo mismo o hayan hecho lo mismo que la Alianza. Sobre DEVIDA no sabe si ha estado tan enfocado en el tema productivo” —Socio comercial

“La Alianza estaba buscando un partner para este tema [sostenibilidad]. [Para ello] han presentado la disponibilidad de los recursos” —Socio financiero

Además, los entrevistados mencionan la importancia del involucramiento del Estado una vez las Alianzas dejen de operar, y la poca presencia que ha tenido hasta el momento. Así, la presencia del Estado se requiere como apoyo para solucionar las fallas de mercado y facilitar el acceso a nuevos mercados —inversión pública en conexión vial, conectividad, etc.—.

“[La sostenibilidad] es un tema más allá de la Alianza, implica sensibilidad y apoyo del Estado” —Socio comercial

“El Estado no viene, gracias a las ONGs es que se ha reforzado la agricultura en la región. El gobierno regional se ha sumado un poquito” —Socio agregador

“Va a ser oportuno recurrir a ellos [el Estado] y ahora más probablemente” —Socio financiero

- **Mayores precios de insumos:** Los mayores costos de los insumos productivos estrechan los márgenes de ganancia para los productores. Lo anterior repercute en una menor rentabilidad de los cultivos alternativos y desaliento de los productores en seguir con la producción de estos cultivos.

“Hay opciones para reflotar el cacao pues las hectáreas siguen, pero el tema es que los costos son mayores a las ganancias” —Productor independiente

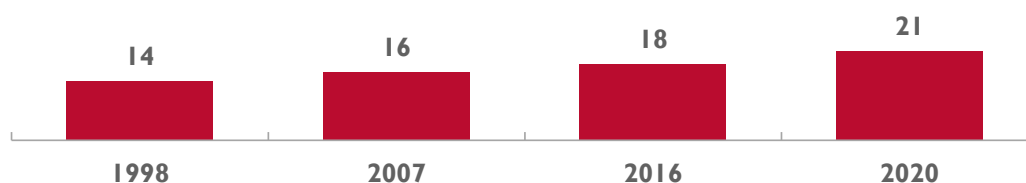
“Los costos de vida y producción se han elevado por lo que, si se tiene un café de costo alto y precio bajo, las personas podrían dejar de cultivarlo por no tener sustento para ellos y sus familias” —Socio comercial

“Tener café y cacao es mucho más costoso. Se necesita que las cooperativas tengan plantas de acceso a abono, vivero; pero todavía estamos en eso” —Socio financiero

- **Crecimiento del mercado ilícito mundial de cocaína:** El país se ve afectado por la presión externa que ocasiona la demanda global de la cocaína. Durante el periodo 1998 – 2020, el número

de consumidores a nivel mundial pasó de 14 MM a 21 MM (DEVIDA, 2022); ello repercute en el incremento de la demanda por los cultivos de coca.

Ilustración 23: Evolución del número de consumidores de cocaína, a nivel mundial (millones)



Fuente: Informe sobre la situación del Tráfico Ilícito de Drogas 2021 – Perú (DEVIDA, 2022). Elaboración: APOYO Consultoría

Al 2021, de acuerdo con DEVIDA, hay 80,681 ha. de superficie cultivada de coca monitoreada en 19 zonas,²³ lo cual implica un aumento del 97% de la superficie de cultivo de coca monitoreada en 2017.²⁴ Más aún, las zonas que reportaron mayor crecimiento de superficie cultivada entre el periodo 2021 – 2017 se encontraron: zonas de Contamana (Loreto) con 145%, zonas de Callería (Ucayali), y zonas de Pichis-Palcazu-Pachitea (Huánuco) con 86%.

Como se mencionó en uno de los puntos anteriores, la variabilidad del precio de los *commodities*, sumado a las largas distancias geográficas y a la creciente demanda de coca; dificulta el incentivo a producir cultivos alternativos —más aun, cuando estos últimos requieren de mayor cuidado durante la producción—. Este punto se agrava sobre todo para los pequeños productores y productores independientes, cuyo acceso a capacitaciones, insumos, equipos, etc. es más limitado. De hecho, según las encuestas realizadas, son los pequeños productores quienes reportan mayores ingresos por coca —S/.4 miles en ambas Alianzas—; mientras los medianos también reportan ingresos —pero en menor medida— y los grandes productores encuestados no reportan este tipo de ingresos.

En resumen, la sostenibilidad de los resultados alcanzados por la Alianza dependerán en parte, de factores externos como: (i) los precios y regulaciones internacionales de los granos —café y cacao—, el precio de los insumos productivos, la accesibilidad geográfica de las parcelas, en cuanto implican un costo elevado para los productores y una reducción del margen de ganancia; (ii) la demanda global de la cocaína, en la medida que son un incentivo para la producción de este, sobre todo en las zonas más aisladas donde el monitoreo se complica; y (iii) el involucramiento de instituciones públicas en las zonas intervenidas, al servir como apoyo para la solución de fallas de mercado y potencialmente facilitar el acceso a nuevos mercados.

²³ Amazonas, Bajo Huallaga, Bajo Ucayali, Camanti y Madre de Dios, Contamana, Callería, Pichis-Palcazú, Aguaytía, Bajo Amazonas, Putumayo, Inambari-Tambopata, Vraem, Kosñipata, Huallaga, Marañón, Alto Chicama, San Gabán, La Convención-Lares.

²⁴ En 2017, la superficie cultivada fue de 49,900 en las zonas monitoreadas de momento.

LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS

A partir de los hallazgos presentados, se identifican lecciones aprendidas y buenas prácticas derivadas del desarrollo de las Alianzas. Las lecciones aprendidas responden a ¿qué se hizo bien y qué no tan bien?, ¿qué hubiera mejorado el trabajo de las Alianzas? y ¿por qué? A su vez, las buenas prácticas consisten en técnicas aplicadas por las Alianzas que funcionaron en circunstancias específicas para atender las necesidades del contexto en el que se desarrolla.

Las lecciones aprendidas y buenas prácticas se agrupan según los siguientes temas:

- Mercado, productividad, ingresos y valor agregado
- Articulación de actores
- Financiamiento y conectividad
- Género

A continuación, se detallan las lecciones aprendidas y buenas prácticas según cada uno de los temas descritos previamente:

LECCIONES APRENDIDAS

MERCADO, PRODUCTIVIDAD, INGRESOS Y VALOR AGREGADO

- **Personalización de la asistencia técnica:** La asistencia técnica y capacitaciones funcionaron bien como mecanismo para mejorar las habilidades de campo y conocimientos de los productores. Sin embargo, se evidenció la importancia de la personalización de la intervención según el tipo de productor. Ello implica contar con capacitadores de campo más especializados y con más experiencia para poder seguir contribuyendo a los grandes productores con mayor conocimiento.
- **Calidad y certificación del grano:** Alianza CAFÉ y Alianza Cacao Perú, tuvieron incidencia en la certificación del grano orgánico y la calidad de los granos (CCN95, otros cacaos finos de aroma), respectivamente. Sin embargo, se evidenció que la certificación de orgánico y calidad del grano son estrategias complementarias, por lo que es importante que ambas se promuevan en la misma medida.

ARTICULACIÓN DE ACTORES

- **Alineación de enfoques:** Alinear los objetivos de las Alianzas con los de actores privados permite que el sector privado visualice y obtenga beneficios y busque involucrarse en las actividades del programa. La intervención deja como lección aprendida que el enfoque PSE permite conseguir los resultados sociales deseados.
- **Enfoque de modelo de negocios:** Promover un enfoque de modelo de negocios en los productores, asociaciones y, en general, en toda la cadena de valor hace atractivos los sectores agrícolas cafetero y cacaoero, así como la provisión de servicios financieros y de conectividad. La

lección aprendida de la intervención de las Alianzas evidencia que hacer rentables los sectores mencionados es clave para incentivar el involucramiento del sector privado, lo que permite funcionar al enfoque PSE.

FINANCIAMIENTO Y CONECTIVIDAD

- **Capacitaciones con el sector privado:** Involucrar al sector privado para llevar a cabo las capacitaciones permite mejorar los conocimientos de la población en temas de acceso a crédito, finanzas personales, conectividad y herramientas digitales. Incluso, en el componente financiero, permite conectar a la oferta (entidades financieras) y la demanda (productores que requieren crédito). La lección aprendida es que, si bien muchas veces las entidades financieras no pueden destinar los recursos monetarios para capacitar en temas técnico-productivos, sí pueden contribuir en la educación financiera de las familias.

GÉNERO

- **Inclusión femenina en la cadena de valor:** La intervención deja como lección aprendida que el enfoque de inclusión a la mujer en la cadena de valor como mecanismo para fomentar el empoderamiento femenino e incrementar su participación en la toma de decisiones funciona a través de asesoramientos y talleres de género que promocionan el mayor involucramiento de las mujeres en las actividades de siembra, cosecha y comercialización del del café y cacao, así como en los puestos de liderazgo dentro de las asociaciones.
- **Lucha contra la violencia de género:** Las Alianzas no implementaron acciones para luchar contra la violencia de género de manera directa. Queda como lección aprendida, en zonas donde la prevalencia de violencia es alta, que el enfoque de empoderamiento económico femenino no es suficiente, por lo que es necesario contar con un componente específico dirigido a combatir la violencia de género.

BUENAS PRÁCTICAS

MERCADO, PRODUCTIVIDAD, INGRESOS Y VALOR AGREGADO

- **Diversificación de cultivos:** Promover la diversificación de cultivos, aun cuando se promueva un producto principal —como el cacao o el café en el caso de las Alianzas—, es una buena práctica que permite reducir los riesgos asociados a factores externos como, por ejemplo, los precios internacionales de los cultivos.
- **Alianzas estratégicas con proveedores:** Formar alianzas estratégicas con proveedores de insumos críticos es una buena práctica que realizaron las Alianzas para asegurar la disponibilidad de los insumos, incluso en las zonas más alejadas. Un claro ejemplo son las alianzas formadas con proveedores de fertilizantes.
- **Escuela de excelencia:** La Alianza Cacao Perú creó una escuela de excelencia para la formación de agentes tecnológicos, lo cual fue una buena práctica para brindar un mejor servicio de asistencia técnica y llegar a los lugares más alejados. Asimismo, contar con agentes tecnológicos certificados permitió crear un mercado de asistencia técnica sostenible.

- **Baristas y catadores:** La Alianza CAFÉ formó jóvenes baristas y catadores de café, lo que fue una buena práctica para (i) involucrar a los jóvenes en la cadena de valor, (ii) generar nuevos servicios, (iii) mejorar la calidad e incrementar el valor agregado de los productos y (iv) diversificar los ingresos.

ARTICULACIÓN DE ACTORES

- **Sinergias con la Alianza CR3CE:** La intervención de las Alianzas CAFÉ/CACAO se complementó con la existencia de la Alianza CR3CE, la cual se dedicaba exclusivamente a los componentes de soporte en crédito y conectividad digital. Las sinergias contribuyeron al desarrollo de los productores y la población de las zonas intervenidas.

FINANCIAMIENTO Y CONECTIVIDAD

- **Respaldo de las asociaciones en el financiamiento:** Conectar a las instituciones financieras con los agricultores a través de las asociaciones fue una buena práctica que permitió llegar a más agricultores, así como dar una mayor confianza y seguridad a las instituciones financieras sobre el uso de los créditos en actividades económicas.

GÉNERO

- **Agentes tecnológicos femeninas:** La formación de agentes tecnológicos de la escuela de excelencia de la Alianza Cacao Perú fomentó la participación de las mujeres, lo cual fue una buena práctica para otorgarles un rol relevante en la cadena de valor y que sean vistas como capacitadores líderes en temas productivos.
- **Capacitaciones familiares:** Involucrar a todos los miembros del hogar en las capacitaciones de género fue una buena práctica para conseguir un cambio de conductas en toda la población y no solo en las mujeres.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES	HALLAZGOS ASOCIADOS
<p>Conclusión I</p> <p>Con el objetivo de promover las economías lícitas, las Alianzas implementaron un enfoque PSE que fue efectivo gracias a su orientación a rentabilizar la cadena de valor a través de un foco de plan negocios y el fortalecimiento de las relaciones de confianza y acuerdos beneficiosos entre los diferentes actores participantes. Para ello, las Alianzas trabajaron sobre cada etapa de la cadena de valor;²⁵ así como, sobre las actividades de soporte como la conectividad y el acceso a financiamiento.</p> <p>De esta forma, las Alianzas promovieron la articulación de productores con empresas de insumos y equipos; la introducción de nuevos granos; brindaron asistencia técnica y capacitación en campo, talleres y parcelas demostrativas para incidir en el <i>know-how</i> de los productores; fortalecieron los vínculos comerciales; promovieron el cumplimiento de estándares de calidad, la asociatividad y mejoras en la gobernanza de las organizaciones de productores. En cuanto a las actividades de soporte, las Alianzas promovieron la educación e inclusión financiera y digital; el ingreso de socios financieros a las zonas intervenidas — algunas que sin la Alianza no podrían haberlo hecho—; así como el funcionamiento y mantenimiento de los telecentros.</p> <p>Las Alianzas incidieron sobre las relaciones colaborativas entre los distintos socios estratégicos del sector privado para asegurar que todos los actores involucrados en la cadena de valor obtengan beneficios económicos. En esa línea, se destaca el rol articulador de las Alianzas para (i) alinear los objetivos del sector privado con objetivos de desarrollo de las zonas, (ii) brindar un soporte para la entrada y expansión del sector privado en las zonas y (iii) brindar apoyo en la etapa de comercialización para articular a productores con el sector privado y a partir de ello, se logren establecer vínculos comerciales y se atiendan sus demandas.</p> <p>Finalmente, la mejora en el proceso productivo y la calidad promovida por las Alianzas contribuyó a que los cultivos de cacao y café fueran percibidos como opciones rentables y seguras para generar ingresos para las familias. Adicionalmente, el acceso a fuentes de financiamiento formales y conectividad contribuyeron a mejorar el rendimiento de los negocios y la economía familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Hallazgo 1• Hallazgo 2• Hallazgo 4• Hallazgo 5• Hallazgo 6

²⁵ Acceso a insumos y equipos, producción, procesamiento y comercialización.

CONCLUSIONES

HALLAZGOS ASOCIADOS

Conclusión 2

Las Alianzas promovieron y apoyaron a distintas asociaciones, cooperativas, productores independientes, así como a medianas y pequeñas empresas comerciales. Las más exitosas fueron aquellas que adoptaron el paquete tecnológico o siguieron las recomendaciones brindadas en cuanto a sus procesos productivos —que, generalmente, corresponde a las entidades más grandes, consolidadas o asociadas—. Si bien algunos pequeños productores o productores independientes también fueron exitosos, no lo fueron al grado de las entidades más grandes; principalmente debido a dificultades para sostener gastos de asistencia técnica y capacitación.

Como resultado, las asociaciones y cooperativas de productores crecieron en número de asociados, lo que contribuyó a trabajar con volúmenes más grandes e integrar a más agricultores a sus filas.²⁶ Como parte de los beneficios de participar en alguna asociación, cooperativa o comité de productores, los participantes y encuestados destacan su acceso a asistencia técnica y capacitaciones. No obstante, existe una heterogeneidad en los resultados en cuanto las entidades más grandes son las que mayormente reportan esta participación.

Todo ello repercute en la sostenibilidad de las intervenciones. Por un lado, los productores asociados o más grandes cuentan con mayor capacidad para acceder a asistencia técnica constante, equipos, establecer vínculos comerciales y cumplir con estándares de calidad. Por otro lado, los productores pequeños o independientes poseen recursos más limitados, márgenes más pequeños, se encuentran atomizados y poseen menor conocimiento técnico en sus cultivos. Por ello, este tipo de productores aún requerirán el apoyo de un agente externo público o privado para la continuidad de sus negocios en el futuro.

- Hallazgo 3
- Hallazgo 4
- Hallazgo 5
- Hallazgo 6
- Hallazgo 11

Conclusión 3

Las Alianzas contribuyeron a mejorar el empoderamiento femenino en cuanto a su rol de liderazgo en instituciones, acceso a financiamiento y en las actividades de siembra, cosecha y comercialización. Además, se resalta la contribución de las Alianzas en la promoción de una cultura igualitaria entre hombres y mujeres en los hogares, desde la percepción de los agricultores y los actores entrevistados.

El sector privado asumió un rol de sensibilizador con las familias, bajo el cual los socios realizaron diferentes actividades a favor del empoderamiento femenino. En ese sentido, se promovieron talleres de concientización sobre la igualdad de género, se involucró a la mujer como coproductora de las parcelas, se promovieron servicios financieros dirigidos a mujeres y se implementaron planes de acción de género para institucionalizar el empoderamiento en algunas organizaciones.

De esta forma, el acceso de mujeres a activos productivos contribuyó a la generación de nuevas fuentes de ingresos a través de la creación de negocios y emprendimientos liderados por mujeres en las zonas intervenidas. A su vez, ello impulsó el crecimiento de los clientes del sistema financiero y el interés por el desarrollo de habilidades digitales para

- Hallazgo 7
- Hallazgo 8
- Hallazgo 9
- Hallazgo 10

²⁶ Al 2022, el 47% de los agricultores encuestados pertenece a alguna asociación, cooperativa o comité de productores. De ellos, el 31% reporta que su participación fue promovida por la Alianza.

el manejo de negocios. Sobre este último punto, las mujeres han sobresalido como clientes y articuladoras en el desarrollo de diversos servicios financieros —mejor comportamiento de pago e involucramiento responsable en la economía familiar— lo cual ha servido de apoyo al funcionamiento de modelos de negocios de entidades financieras.

Por último, la formación de mujeres como agentes tecnológicos y entrenadoras comunitarias contribuyó a que las mujeres se sintieran más empoderadas en sus comunidades. Este tipo de formación y capacitación fomentó la participación de las mujeres en la estrategia de relacionamiento con el sector privado por el rol que desempeñaban como agentes —facilitar el acceso a fertilizantes y abonos mediante vínculos con empresas de insumos de producción, conectar mercados, y dar capacitaciones a productores—.

Conclusión 4

- Hallazgo 11
- Hallazgo 12

Los resultados obtenidos por las Alianzas en cuanto a la promoción de economías lícitas son sostenibles en cierta medida. Como se describió anteriormente, la heterogeneidad de los productores en términos de la madurez de los negocios es determinante. Para aquellos productores y cooperativas más maduras, se ha logrado que busquen acceder a asistencia técnica constante, establecer vínculos comerciales y cumplir con estándares de calidad de manera permanente.

Adicionalmente, se identifican factores habilitantes que también inciden sobre la sostenibilidad de las intervenciones. Entre dichos factores se destaca la asociatividad de los productores debido a que, en comparación a los productores independientes, la asociatividad facilita el acceso a mejores precios de insumos, ventas, clientes y financiamiento necesarios para la actividad productiva. El conocimiento interno y capacidad de gestión dentro de la organización también es clave para determinar el grado de aplicación de paquetes técnicos y el desarrollo de vínculos comerciales. En adición, la posibilidad de formar un mercado de asistencia y capacitación, o el empleo de agentes tecnológicos es otro factor habilitante puesto que permite que el conocimiento se instale en las zonas intervenidas.

Por otro lado, se identifican factores externos que afectan la sostenibilidad. Por un lado, los precios internacionales de los cultivos (café y cacao) y de los insumos productivos inciden sobre la rentabilidad que generan los agricultores y su capacidad de obtener suficientes ingresos para solventar su costo de vida de forma lícita y segura. A su vez, algunas regulaciones internacionales dificultarían que pequeños y medianos productores accedan a certificaciones de calidad de sus productos. A ello se le suma, la distancia geográfica y la atomización de los productores lo cual dificulta el acceso a insumos, equipos y financiamiento.

El crecimiento del mercado ilícito mundial de la cocaína es otro factor relevante en términos de la sostenibilidad de los resultados. Durante el periodo 1998 – 2020, el número de consumidores a nivel mundial pasó de 14 MM a 21 MM; ello repercute en el incremento de la demanda por los cultivos de coca. La variabilidad del precio de los *commodities*, sumado a las largas distancias geográficas y a la creciente demanda de coca; dificulta el incentivo a producir cultivos alternativos —más aun, cuando estos últimos requieren de mayor cuidado durante la producción—.

Por último, la falta de instituciones que asuman el rol articulador de las Alianzas entre productores, empresas y asistencia productiva dificultará continuar con las actividades de capacitación y asistencia técnica en campo que se venían realizando de forma articulada. En esa línea, se resalta la poca presencia que ha tenido el Estado hasta el momento, su apoyo e involucramiento es necesario para solucionar las fallas de mercado y facilitar el acceso a nuevos mercados —inversión pública en conexión vial, conectividad, etc.—.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones del estudio se elaboraron a partir del análisis de los hallazgos por parte del equipo consultor y con la participación de los miembros de las Alianzas y el equipo de USAID y USAID-MELS. Para ello, se realizó un taller de co-creación de recomendaciones el 7 de diciembre del 2022.²⁷ En el taller se discutieron los hallazgos principales del estudio, el equipo consultor propuso un punto de partida a través de lineamientos de recomendación y, en función a ello, se aterrizaron en recomendaciones más específicas. Finalmente, el equipo consultor consolidó y sistematizó las recomendaciones planteadas que se complementaron con recomendaciones adicionales derivadas del análisis del equipo consultor.

Las recomendaciones planteadas tienen el objetivo de lograr **cambios sistemáticos y sostenibles** en la promoción de economías lícitas, así como temas transversales como, por ejemplo, el componente de género. Las recomendaciones están enfocadas en potenciar las fortalezas o reforzar los aspectos de mejora evidenciados en los hallazgos. De manera similar a las lecciones aprendidas y buenas prácticas, las recomendaciones se agrupan en los siguientes temas:

- Mercado, productividad, ingresos y valor agregado
- Articulación de actores
- Financiamiento y conectividad
- Género

A continuación, se detallan las recomendaciones según cada uno de los temas descritos previamente:

MERCADO, PRODUCTIVIDAD, INGRESOS Y VALOR AGREGADO:

El primer grupo de recomendaciones está enfocado en asegurar el desarrollo sostenible de la cadena de valor y los negocios de soporte. A continuación, se describen las recomendaciones enfocadas en estos aspectos:

- **Promover el consumo interno:** La promoción del consumo nacional de los productos priorizados por las Alianzas permitiría incrementar la demanda interna, por lo que incrementaría las ventas e ingresos de los agricultores. Por ello, se recomienda implementar estrategias para impulsar la demanda interna del café y cacao, y de esa forma, acompañar los esfuerzos por mejorar la oferta (productores). Además, se recomienda promover la comercialización de productos con valor agregado para fortalecer las cadenas de valor localmente. Esta recomendación podría ser implementada por USAID en futuras intervenciones similares.
- **Evaluar la implementación de una siguiente fase:** La intervención de las Alianzas se enfocó principalmente en la etapa productiva de la cadena de valor; sin embargo, se evidenció la importancia de brindar un mayor soporte a los agricultores y cooperativas en la etapa comercial y en el fortalecimiento de capacidades de liderazgo local en asociaciones de productores. Por ello, se

²⁷ En el Anexo C se detallan los participantes del taller.

recomienda evaluar la implementación una actividad/programa liderado por USAID, en conjunto con asociaciones privadas de comercio y de los propios productores, para dar continuidad a la intervención. Se plantea evaluar la inclusión de actividades de capacitación en temas comerciales, generación de espacios comerciales, construcción de capacidades de gestión y liderazgo, entre otros. De esta manera, se buscaría promover el empoderamiento y desarrollo local en las asociaciones de productores que puedan asumir el rol de las Alianzas en el futuro.

- **Promover la diversificación económica:** Actualmente los agricultores, a pesar de tener un producto “ancla” como el café y/o el cacao, cuentan con cierto grado de diversificación en los cultivos, por lo que el siguiente paso es buscar la diversificación de ingresos. Esto implica que, principalmente los pequeños productores, participen en otras actividades económicas en sectores relevantes para su región. Para ello, USAID, de la mano de institutos técnicos, deben incentivar y facilitar la capacitación de productores y jóvenes en conocimientos relacionados a actividades económicas alternativas.
- **Promover la profesionalización de la actividad agrícola:** Para dar continuidad a la actividad agrícola en estas zonas, es necesario profesionalizar la actividad agrícola para hacerla más atractiva y de esa forma, atraer talento humano de calidad e inversión. En el largo plazo, se requiere promover carreras técnicas relacionadas a la cadena de valor y carreras universitarias de gestión/administración de los negocios agrícolas. Asimismo, en el mediano plazo, se deben desarrollar capacitaciones y programas para fomentar la adopción de nuevas tecnologías e innovación en los procesos agrícolas. En agregado, la profesionalización de la cadena de valor agrícola permitirá escalar los negocios agrícolas. Esta recomendación podría ser implementada por USAID en coordinación con institutos superiores técnicos y universitarios.

A continuación, la Tabla 7 resume las recomendaciones enfocadas en mercado, producción, ingresos y valor agregado:

Tabla 7: Recomendaciones del componente de Mercado, productividad, ingresos y valor agregado

RECOMENDACIÓN	ACTOR A CARGO	PLAZO
Promover el consumo interno mediante la promoción de los cultivos y de productos derivados con mayor valor agregado para ampliar el mercado.	Estado Cooperativas	Corto plazo
Evaluar la necesidad de implementar una siguiente fase de las Alianzas enfocada en el soporte en la etapa de comercialización y en la construcción de capacidades de liderazgo y gestión de las asociaciones.	USAID (inicialmente) Empresas privadas de soporte comercial Asociaciones de exportadores	Corto plazo
Promover la diversificación económica , especialmente en pequeños productores que podrían participar en otras actividades económicas en sectores relevantes en su región.	USAID Institutos técnicos	Mediano plazo
Promover la profesionalización de la actividad agrícola que implica (i) promover carreras universitarias/técnicas que contribuyan a profesionalizar la fuerza de trabajo dedicada a los negocios agrícolas y (ii) fomentar la adopción de tecnología e innovación de procesos en la cadena agrícola.	USAID Cooperativas	Mediano / Largo plazo

Fuente: Taller de Co-creación. Elaboración: APOYO Consultoría.

ARTICULACIÓN DE ACTORES:

El segundo grupo de recomendaciones está enfocado en articular a los actores de la cadena de valor para (i) aprovechar las sinergias de la asociatividad entre agricultores, (ii) socializar información relevante, (iii) generar espacios de discusión para seguir logrando cambios sistemáticos. A continuación, se describen las recomendaciones enfocadas en estos aspectos:

- **Promover la asociatividad entre productores:** La evidencia recogida ha demostrado los beneficios del trabajo colaborativo dentro de las asociaciones, cooperativas y comités de productores. Por ello, se recomienda promover la formalización de este tipo de agrupaciones y la ampliación de su alcance.²⁸ La difusión sobre los beneficios de la asociatividad es clave puesto que, según las encuestas realizadas, la principal razón de los productores para no asociarse es que no conocen los beneficios o creen no necesitarlo. Además, es muy importante mejorar las capacidades de gestión de las asociaciones para poder administrar y coordinar los esfuerzos de los miembros. USAID podría canalizar futuros esfuerzos a través de las asociaciones para tener un mayor alcance con los agricultores. Como resultado, este trabajo conjunto permitiría expandir el impacto de USAID a más poblaciones e invertir en soluciones locales y permanentes. Asimismo, en tanto los no asociados representan más de la mitad de los productores, se recomienda para futuras intervenciones, implementar actividades que consideren estrategias para alcanzar a productores no asociados.
- **Promover la creación de una plataforma de servicios:** Se recomienda trabajar con el sector privado en otras formas colaborativas que mejoren la competitividad del sector mediante la implementación de una plataforma a cargo de una entidad pública o privada que conecte servicios ofrecidos por el sector privado (oferta) y los productores (demanda). El rol de esta plataforma sería recolectar, actualizar, conectar y socializar información, con el objetivo de reunir tanto a asociaciones como a productores no organizados con empresas privadas proveedoras de servicios en un trabajo de colaboración mutua. Por ejemplo, la plataforma podría consolidar la información de productores líderes y agentes tecnológicos. Esta actividad debería ser implementada inicialmente por USAID, pero con el objetivo de trasladar las funciones a una empresa pública o privada con el interés de brindar este servicio.
- **Generar espacios de discusión en mesas de trabajo efectivas:** Se recomienda potenciar e incrementar los espacios de discusión entre actores relevantes en la cadena de valor como, por ejemplo, mesas de trabajo regionales. La experiencia actual ha permitido evidenciar las características que hacen más efectivas a las mesas de trabajo. Al respecto, es necesario que las mesas de trabajo sean reconocidas por los GORE mediante una resolución, para que tengan la capacidad de implementar cambios significativos. Además, los miembros de las mesas de trabajo deben ser capacitados en temas de gestión y conocer los procesos necesarios para generar cambios.

A continuación, la Tabla 8 resume las recomendaciones enfocadas en la articulación de actores:

²⁸ Al 2022, solo el 47% de los productores de café y cacao miembros de las Alianzas se encuentra asociado, por lo que todavía es necesario realizar esfuerzos para mejorar la asociatividad de los productores.

Tabla 8: Recomendaciones del componente de articulación de actores

RECOMENDACIÓN	ACTOR A CARGO	PLAZO
Promover la asociatividad entre productores para poder expandir los beneficios del trabajo colaborativo y canalizar mejor las intervenciones de las Alianzas.	Cooperativas	Corto plazo
Promover la creación de una plataforma de servicios que conecte servicios ofrecidos por el sector privado y los productores.	USAID (inicialmente) Empresas privadas - Agroexportadoras - Grandes empresas	Mediano plazo
Generar espacios de discusión en mesas de trabajo efectivas a nivel regional , lo que requiere que (i) sean reconocidas por el GORE para que puedan tomar acciones válidas y (ii) se capacite a los miembros en habilidades de gestión.	GORE Asociaciones Empresas privadas Cooperativas	Mediano plazo

Fuente: Taller de Co-creación. Elaboración: APOYO Consultoría.

FINANCIAMIENTO:

Esta recomendación está dirigida a las actividades de acceso a financiamiento que fueron desarrolladas por las Alianzas. Continuar con el desarrollo del mercado de financiamiento es fundamental para el crecimiento socioeconómico de las poblaciones intervenidas. A continuación, se describe la recomendación enfocada en este aspecto:

- **Fortalecer el desarrollo del mercado de créditos:** Es necesario ampliar el acceso a créditos de la población objetivo, pues el financiamiento les permite desarrollar proyectos relacionados a la actividad agrícola para CR3CEr. Esto requiere que (i) se amplíen los fondos disponibles para actividades agrícolas rurales y (ii) se aprovechen las sinergias de las asociaciones y cooperativas como mecanismo de control crediticio. Las instituciones financieras pueden trabajar de la mano de las cooperativas para llegar a los agricultores que requieren créditos y tengan la certeza sobre el uso del crédito en la actividad agrícola.

A continuación, la Tabla 9 resume la recomendación enfocada en financiamiento:

Tabla 9: Recomendaciones del componente de financiamiento

RECOMENDACIÓN	ACTOR A CARGO	PLAZO
Desarrollar el mercado de créditos a través de (i) incrementar los fondos disponibles y (ii) aprovechar las sinergias de la asociatividad como mecanismo de control crediticio.	USAID Instituciones financieras	Mediano plazo

Fuente: Taller de Co-creación. Elaboración: APOYO Consultoría.

CONECTIVIDAD:

Esta recomendación está dirigida a las actividades de acceso a conectividad que fueron desarrolladas por las Alianzas. A continuación, se describe la recomendación enfocada en este aspecto:

- **Fomentar la educación digital:** Se recomienda seguir reforzando la educación digital de las poblaciones intervenidas, pues el manejo de herramientas digitales es fundamental para incrementar el acceso a servicios de soporte de la cadena de valor. Por ejemplo, los agricultores con

conectividad y destreza digital podrían acceder a capacitaciones y asistencia técnica de manera virtual. Las empresas privadas como Internet para Todos deben continuar con la misión de expandir el alcance de internet, pero también es necesario seguir capacitando a la población en el uso de herramientas digitales. USAID podría involucrarse en la actividad de educación digital de la población a través de otros socios estratégicos en el sector de telecomunicaciones.

A continuación, la Tabla 10 resume las recomendaciones enfocadas en el financiamiento y conectividad:

Tabla 10: Recomendaciones del componente de financiamiento y conectividad

RECOMENDACIÓN	ACTOR A CARGO	PLAZO
Fomentar la educación digital de la población del área de intervención pues permite incrementar su acceso a servicios que, en su mayoría, se prestan de manera digital.	USAID Internet para Todos Empresas de telecomunicaciones	Corto / Mediano plazo

Fuente: Taller de Co-creación. Elaboración: APOYO Consultoría.

GÉNERO:

El último bloque de recomendaciones está dirigido a temas de género, eje fundamental de las intervenciones de USAID para promover el empoderamiento femenino y la equidad de género. A continuación, se plantean recomendaciones para trabajar el componente de género en las intervenciones de USAID:

- **Incorporar lineamientos de gobernanza:** Se recomienda que las cooperativas de productores incorporen en sus lineamientos de gobernanza el componente de género. Esto va a permitir formalizar los espacios institucionales para promover el empoderamiento femenino en la asociación y en la comunidad. La implementación de esta recomendación recae sobre las cooperativas, pero podrían recibir el asesoramiento de USAID para diseñar correctamente esos lineamientos.
- **Ampliar el alcance de la intervención:** La intervención de las Alianzas en materia de género obtuvo resultados positivos, pero sólo sobre la población intervenida. En ese sentido, se recomienda que USAID continúe con los esfuerzos en materia de género, ya sea con la continuidad de estas intervenciones o con nuevas intervenciones para seguir promoviendo el empoderamiento femenino en diversos ámbitos como en la familia, la comunidad y en las organizaciones.
- **Incluir el componente de lucha contra la violencia de género:** El enfoque de la intervención se concentró únicamente en el empoderamiento económico femenino. Si bien podría esperarse que el empoderamiento e independencia económica reduzca indirectamente la violencia de género, se recomienda que se aborde la lucha contra la violencia de género de manera directa. Esto cobra especial relevancia en el área rural en la que se desarrollaron las actividades, en donde la prevalencia de la violencia de género es alta. USAID debe evaluar en futuras intervenciones, la necesidad de incluir la lucha contra la violencia de género como un pilar del componente de género de la actividad o programa.
- **Implementar un enfoque de resultados** en las futuras intervenciones de USAID que aborden el componente de género desde un enfoque de resultados y no solo de procesos. El resultado deseado es involucrar a las mujeres en la toma de decisiones, principalmente en las de índole económica. El proceso para conseguir el resultado debería ser determinado por el implementador y los *stakeholders* de la intervención, en función a las características de la población y del programa,

pero siempre con el objetivo de conseguir el mismo resultado. En línea con la intervención de las Alianzas, se recomienda priorizar:

- **Incrementar la inclusión financiera femenina:** Se recomienda continuar con los esfuerzos realizados para incrementar el acceso a crédito de las mujeres como, por ejemplo, los productos financieros destinados exclusivamente a mujeres. Además, en línea con la recomendación sobre adaptar los requisitos para aumentar el acceso a crédito, las características de las mujeres hacen que sea necesario flexibilizar los requisitos como, por ejemplo, exigir un título de propiedad. USAID, en coordinación con las instituciones financieras, debe impulsar este cambio para incrementar el acceso a crédito de las mujeres.
- **Promover el involucramiento de las mujeres en la toma de decisiones:** Se recomienda seguir con la promoción de la inclusión femenina en cargos o actividades que involucren la toma de decisiones, más allá de los cargos directivos en asociaciones. Por ejemplo, incentivar la participación de las mujeres en actividades de comercialización, negociación de precios, compra de insumos y equipos, entre otras. Las asociaciones y cooperativas, en conjunto con USAID, deben realizar esfuerzos para insertar a las mujeres en esas actividades.
- **Implementar capacitaciones de género:** El nivel de conocimiento sobre los aspectos de género no es el mismo en todos los actores, por lo que USAID debe procurar capacitar a todos los *stakeholders* que trabajaran en la actividad implementada. Ello permitiría, por ejemplo, entender la diferencia entre igualdad de género y equidad de género para alinear los esfuerzos de todos los actores hacia un mismo objetivo. Esta recomendación se plantea para las siguientes intervenciones que implemente USAID.

A continuación, la Tabla 11 resume las recomendaciones enfocadas en género:

Tabla 11: Recomendaciones del componente de género

RECOMENDACIÓN	ACTOR A CARGO	PLAZO
Incorporar lineamientos de gobernanza que formalicen los espacios institucionales para fomentar el involucramiento femenino dentro de las asociaciones.	Asociaciones Cooperativas Comité	Corto / Mediano plazo
Ampliar el alcance de la intervención para expandir los resultados logrados en materia de género en diversos ámbitos como en la familia, la comunidad y en las organizaciones.	USAID	Corto plazo
Incluir el componente de lucha contra la violencia de género directamente en las actividades desarrolladas por USAID dada su relevancia en los contextos intervenidos.	USAID	Corto plazo
Implementar un enfoque de resultados en las actividades implementadas por USAID que busquen que las mujeres cumplan un rol activo en (i) la toma de decisiones económicas a través de la inclusión financiera femenina y (ii) la cadena de valor productiva.	USAID	Corto / Mediano plazo
Implementar capacitaciones de género transversales a todos los <i>stakeholders</i> que trabajan en las intervenciones lideradas por USAID.	USAID	Corto / Mediano plazo

Fuente: Taller de Co-creación. Elaboración: APOYO Consultoría.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, A., & Douthwaite, B. (2005). *Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices*.

Better Evaluation. (s.f.). *Appreciative Inquiry*. Obtenido de https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/appreciative_inquiry

DEVIDA. (2022). *Informe sobre la situación del Tráfico ilícito de Drogas 2021*.

INEI. (2019). Encuesta Nacional Agropecuaria. Perú.

INEI. (2021). Encuesta Nacional de Hogares. Perú. Obtenido de <https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/>

OEA. (2002). *Aspectos éticos de la investigación cualitativa*.

OPD. (2021). *Producción estimada de hoja de coca en el Perú, 2020*. Observatorio Peruano de Drogas.

USAID. (2017). *Annual Work Plan - Coffee Alliance for Excellence*. Lima.

USAID. (2017). *Peru CACAO Alliance Phase II*.

USAID. (2018). *Quarterly Report - Coffee Alliance for Excellence*. Lima.

USAID. (2019). *Plan de trabajo año 2. Alianza CR3CE*.

USAID. (2020). *Country Development Cooperation Strategy (CDCS) Perú 2020-2025*.

USAID. (2021). *Quarterly Progress Report: Year 5. Peru Cacao Alliance Phase II*.

USAID. (2021). *Quarterly Report - Coffee Alliance for Excellence*. Lima.

USAID. (s.f.). *Private Sector Engagement Policy*.

USAID. (s.f.). *Attachment B - Program Description Coffee Alliance for Excellence*.

USAID. (s.f.). *Contrato CEDRO – CR3CE*.

ANEXOS

ANEXO A: EXECUTIVE SUMMARY

The three alternative development projects—Peru Coffee Alliance, Peru Cacao Alliance, and CR3CE Alliance—are public-private initiatives supported by USAID to promote economic and social development in post-coca eradication regions through engagement with the private sector. The Peru Coffee and Peru Cacao Alliances helped farmers increase their income through alternative crops. To achieve this purpose, both Alliances provided technical assistance, training, and support throughout the crop value chain to improve their productivity, quality, and profitability. The CR3CE Alliance supported development in intervention areas by promoting access to connectivity and financial services for the beneficiary population.

The Peru Coffee and CR3CE Alliances began in 2017. The former concluded in October 2022, and the latter is expected to end in December 2022. As for the Peru Cacao Alliance, this evaluation focuses on its second phase, implemented between 2016 and 2022. The Alliances were financed by USAID at \$11 million (Peru Coffee Alliance), \$29 million (Peru Cacao Alliance), and \$21 million (CR3CE Alliance). They were developed in Huánuco, San Martín, Ucayali, and Pasco. They positively impacted the agricultural incomes of more than 8,380 and 24,000 coffee and cacao farming families, respectively, as well as access to connectivity and financial services for countless individuals in these areas.

PURPOSE AND EVALUATION QUESTIONS

The purpose of the final evaluation was to assess the performance and results of the three Alliances, emphasizing each intervention's ability to involve the private sector in achieving its goals. It also identified lessons learned and recommendations that USAID can incorporate into the design and implementation of future projects. The evaluation covers the development period of the Alliances from their inception to November 2022 and includes the analysis of four objectives regarding (i) design relevance; (ii) implementation effectiveness; and (iii) sustainability of the Private Sector Engagement strategy.

METHODOLOGY

The evaluation used a mixed methodology comprising of qualitative and quantitative techniques. Regarding the qualitative approach, the team conducted 50 semi-structured in-depth interviews. Of these, 39 interviews were carried out virtually, and 11 were in-person during field visits to Huánuco and San Martín. The team also conducted a participatory workshop for co-creating recommendations with the implementers of the three Alliances, members of the USAID team, MELS, and the consulting team. The evaluation team also completed 280 surveys to coffee farmer families and 285 surveys cacao family farmers in the intervention regions.

FINDINGS

WHAT ARE THE CONDITIONS THAT MAKE PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT MORE EFFECTIVE IN PROMOTING LICIT ECONOMIES?

The main condition was to make profitable the value chain and having the Alliances provide services that generated value for those involved. The strategy of making the value chain profitable, i.e., making coffee and cacao activities economically attractive through a business approach at each stage of the chain, was possible thanks to the influence of key private sector actors at every stage of the crop value chain and in support activities— access to connectivity and financial services.

The Alliances' work made contributions and stimulated investments under the private sector engagement approach by providing technical assistance and advice throughout the value chain, in turn maintaining and promoting a business plan perspective to improve the income of participating farmers. In addition, the involvement of private partners was encouraged by the promotion of profitable licit economies, as they perceived their engagement with the interventions as favorable, both socially and economically. In this way, engagement with the private sector was key to positioning licit crops as an attractive source of income in the intervention zones.

Thanks to (i) the alignment of objectives between the Alliances and the private sector; (ii) the support of the Alliances for the entry and expansion of private partners; (iii) the support at the marketing stage; and (iv) the interest of private sector actors in participating in an intervention that would help them generate more value than they would have achieved without the support of the Alliances, it was possible to coordinate efforts with the private sector to facilitate participants' access to inputs, equipment, financing, and connectivity; consolidation of trade agreements; women's empowerment; and partnership. Engagement with the private sector was key to positioning licit crops as an attractive source of income in the intervention zones.

HOW DOES THE PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT BRING ABOUT A CHANGE IN VALUE CHAINS AND THE DISTRIBUTION OF CONNECTIVITY AND FINANCIAL SERVICES?

The intervention across value chain stages and support activities (connectivity and financing) achieved a systematic change in the development of coffee/cacao activities and other economic activities in the intervention zones. The Peru Coffee and Peru Cacao Alliances executed similar actions to influence farmers' know-how, generate lasting commercial ties, strengthen associations and cooperatives, and facilitate farmers' access to sources of financing. The CR3CE Alliance contributed to the development of the intervention zone by increasing the supply of financial services and connectivity.

The engagement with the private sector translated into actions to ensure access to inputs, equipment, and financing; improve production; and enhance initial processing and marketing. The technical assistance, training, and advice provided by the Alliances under the PSE approach enabled (i) increased crop yields; (ii) improved quality of production; (iii) improved price of products; and (iv) access to connectivity and financing. These changes were instrumental to increase licit crop income for producers, as well as to integrate people into digital services and the financial system.

TO WHAT EXTENT WAS WOMEN'S EMPOWERMENT ACHIEVED IN THE THREE PROJECTS?

The Alliances' achievements related to gender include women's involvement in agricultural activities—specifically in the growing, harvesting, and marketing of crops—; the promotion of women's leadership in the relevant institutions; women's participation in decision-making; the improvement in women's income and access to financing; and increased awareness of the importance of shared roles.

Within this framework, the private sector played a role in favor of women's empowerment, as companies and private institutions incorporated the gender approach into their guidelines, promoted specific financing schemes for women, and encouraged women's participation in crop value chains. The latter was also driven by the requirements of international crop certifications regarding greater female involvement. In addition, in coordination with the Alliances, sensitizing talks were held for families on topics related to gender equality.

Women's access to productive assets—loans, technological tools, the internet, and accounts in the financial system, among others—, allowed them to generate new sources of income both related to agricultural activity and in other business sectors. Women's increased access to productive assets enabled them to become the target customers of some financial institutions. In turn, training women as technology agents and community trainers furthered empowerment within their communities. Participants in these initiatives became the direct link with production input companies and the farmers in their areas, as well as technical-productive trainers.

TO WHAT EXTENT CAN THE PRIVATE SECTOR SUSTAIN THE WORK CARRIED OUT BY THE ALLIANCES IN THE COMING YEARS?

The private sector can sustain the work of the Alliances to a certain extent in the coming years. The sustainability of the outcomes depends on the businesses' maturity. This maturity refers to the management capabilities of the businesses and/or producer associations, and their ability to carry out successful commercial efforts and provide economic benefits to their partners.

The degree of business maturity is relevant as it has resulted in positive outcomes from working with the Alliances. Specifically, the capacity to (i) access technical assistance; (ii) establish commercial ties, and (iii) continue meeting the quality standards demanded by clients, are key factors for the sustainability of the interventions. Moreover, the connectedness of the producers represents another important factor, as independent producers are more distant from potential churning to private companies or entities that allow them access to the capital and productive assets necessary to improve their crop management after the interventions have ended.

RECOMMENDATIONS

MARKET, PRODUCTIVITY, INCOME, AND VALUE-ADDED

The first set of recommendations focuses on improving producers' market conditions, productivity, and income, as well as enhancing value added:

- Stimulate domestic consumption by promoting crops to boost domestic demand for coffee and cacao, thereby expanding the market for these products. Additionally, the study recommends promoting the sale of value-added products to strengthen local value chains.

- Evaluate implementing a next phase of the Alliances focused on marketing and building leadership and management skills within producer associations.
- Promote economic diversification, especially among small producers who could participate in other economic activities relevant to their regions, thereby achieving income diversification.
- Promote agricultural professionalization, specifically in cacao and coffee farming, which involves: (i) promoting university and technical careers that contribute to professionalizing the agricultural workforce; and (ii) encouraging the adoption of technology and innovation in agricultural processes.

STAKEHOLDER COORDINATION

This set of recommendations aims at facilitating the linkage of key actors within the value chain:

- Promote partnerships among producers as a strategy to expand the benefits of collaborative work and better channel the Alliances' interventions. This recommendation implies disseminating the benefits of partnerships in terms of improving market access, promoting formalization, and enhancing management capacities.
- Promote the creation of a service platform aimed at collecting, updating, connecting, and socializing information to bring associations and unorganized producers together with private companies providing services in a collaborative work relationship.
- Create discussion spaces in effective working groups at the regional level for relevant actors within the value chain. In this regard, it is necessary that: (i) the working groups are recognized by regional governments so that they can take enforceable actions, and (ii) members are trained in management skills.

FINANCING

The recommendation on financing access aims to increase credit access and improve producers' knowledge of financial matters:

- **Strengthen the development of the credit market** by (i) increasing available funds and (ii) leveraging the synergies of associations and cooperatives as a credit control mechanism.

CONNECTIVITY

The connectivity recommendation aims to increase the participating population's access to value-chain support services through digital platforms:

- **Promote digital education** of the population in the intervention area, as it facilitates their access to support services for the value chain that are mostly provided digitally. Towards this end, the study recommends joint work between USAID and strategic partners from the telecommunications sector.

GENDER

The last set of recommendations focuses on increasing women's involvement in the value chain, promoting women's empowerment, prioritizing a results-based approach, and training all stakeholders working with USAID:

- **Incorporate governance guidelines** establishing institutional spaces to promote women's involvement within farmers' associations and cooperatives.
- **Expand the scope of interventions** to extend the results regarding gender issues and women's empowerment to non-intervened households and in various contexts such as families, communities, and organizations.
- **Include a combating gender-based violence component** in activities carried out by USAID, given its relevance in the intervened areas.
- **Implement a results-oriented approach** in USAID activities seeking to (i) ensure women's active role in economic decision-making through women's financial inclusion; and (ii) promote women's involvement within the value chain through positions on the managing board of associations and participation in marketing activities, price negotiation, and purchase of supplies and equipment.
- **Implement gender capacity building** across all stakeholders working in USAID-led interventions to align the efforts of all actors towards the same objective.

ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN

EQUIPO DE EVALUACIÓN

Raúl Andrade, líder del equipo.

Geoffrey Cannock, especialista en evaluación.

Miguel Ordinola, especialista del sector.

Cristina Glave, especialista en investigación social.

María Fernanda Delgado, asistente de investigación.

Fernando López, asistente de investigación.

CALIFICACIONES Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Raúl Andrade, líder del equipo. Economista por la Pontificia Universidad Católica del Perú, tiene una maestría y un doctorado en Economía por la Universidad de Washington (EE. UU.). Además, tiene estudios de postgrado en Análisis de Economía Institucional en el Center for the New Institutional Social Sciences. Tiene más de 18 años de experiencia liderando e implementando evaluaciones (incluyendo evaluaciones de impacto, de desempeño, intermedias, finales), líneas de base, sistemas de monitoreo, así como proyectos relacionados con la gestión pública en el Perú y en el extranjero. Ha realizado diversos estudios para importantes instituciones públicas y organismos multilaterales. Es experto en el diseño de trabajos de campo en contextos complejos y tiene experiencia en el uso de métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos) en la evaluación de programas de políticas públicas.

Geoffrey Cannock, especialista en evaluación. Economista de la Universidad del Pacífico, tiene una Maestría y un Doctorado en Economía Agrícola Aplicada de la Universidad Estatal de Oklahoma (EE.UU.). Además, cuenta con estudios especiales en Políticas Públicas en la Universidad de Harvard (EE.UU.) y estudios de posgrado en Economía Empresarial en la Universidad de Pensilvania (EE.UU.). Tiene más de 30 años de experiencia profesional liderando e implementando evaluaciones (incluyendo evaluaciones de impacto, desempeño, intermedias y evaluaciones finales), líneas de base y sistemas de monitoreo y seguimiento en economía agrícola, de desarrollo y ambiental, cadenas de valor y logísticas, intervenciones sociales del sector privado (programas ASG), entre otros. Ha asesorado y liderado proyectos en organismos multilaterales. Su experiencia profesional le ha llevado a convertirse en un experto en técnicas de evaluación cualitativas, cuantitativas y mixtas.

Miguel Ordinola, MSc. en economía agrícola por la Universidad Agraria y bachiller en Economía por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Miguel tiene más de 20 años en la coordinación e implementación de proyectos relacionados a mejorar la competitividad y condiciones de las familias agricultores del Perú. Ha sido cinco veces ganador del Premio Creatividad Empresarial con productos agrícolas, así como reconocido por otras iniciativas privadas. Además, cuenta con más de 15 años de experiencia en la elaboración de proyectos de investigación y desarrollo de productos agrícolas innovadores.

Cristina Glave, especialista en investigación social. Tiene una maestría en Estudios de Desarrollo por la Universidad de Cambridge, Reino Unido, y una licenciatura en Economía por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de 6 años de experiencia profesional en servicios de consultoría y proyectos de investigación sobre temas de desarrollo. Como experta en desarrollo social, tiene amplia experiencia en la realización de evaluaciones de desempeño de proyectos en áreas como educación, desigualdad, pobreza, disparidad de género, así como experiencia en evaluaciones de impacto utilizando métodos mixtos. Es especialista en técnicas cualitativas, tanto para la recogida de información primaria como para el análisis.

María Fernanda Delgado, asistente de investigación. Economista licenciada de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 3 años de experiencia profesional especializada en proyectos de políticas públicas que requieren de un intenso análisis económico y social basado en el conocimiento de la teoría microeconómica y técnicas cuantitativas y cualitativas avanzadas. María Fernanda es asociada en el área de Consultoría Económica de APOYO Consultoría.

Fernando López, asistente de investigación. Bachiller en Economía de la Universidad de Lima. Ha trabajado en proyectos de políticas públicas, regulación y defensa de la competencia. Fernando es consultor senior en el área de Consultoría Económica de APOYO Consultoría.

ANEXO C: METODOS DE EVALUACIÓN

En esta sección se describe el marco metodológico de la evaluación. En esa línea, primero se describe el *Appreciative Inquiry Approach*, enfoque que se utilizó para responder las preguntas de evaluación. Luego, se describen las técnicas e instrumentos de evaluación, tanto para el enfoque cualitativo como para el cuantitativo. Posteriormente, se detalla la muestra alcanzada en cada uno de los enfoques. Finalmente, se listan las principales fortalezas y limitaciones de la metodología empleada.

APPRECIATIVE INQUIRY APPROACH

El *Appreciative Inquiry Approach* (AI) es una metodología de evaluación que busca identificar los aspectos positivos de una organización para proponer recomendaciones que permitan potenciarlos.²⁹ La implementación de esta metodología para llevar a cabo evaluaciones implica cinco fases:³⁰ (i) definir, (ii) identificar, (iii) concebir, (iv) diseñar y (v) planificar:

- **Definir** implica caracterizar las intervenciones por evaluar, la cadena de valor de un producto o la población de un área de influencia.
- **Identificar** los *key stakeholders*, los indicadores por medir, las fortalezas del programa, entre otros aspectos clave.
- **Concebir** el máximo potencial u óptimo desempeño de la intervención o programa.
- **Diseñar** la intervención, proyecto o política para alcanzar el máximo potencial concebido
- **Planificar** la ruta de acción para asegurar el éxito de la intervención o proyecto

El enfoque de esta metodología se caracteriza por evaluar las organizaciones o proyectos con una perspectiva propositiva. El enfoque en lo positivo facilita la apropiación de los resultados por parte de los encargados de la implementación de los programas. De esta forma, en lugar de enfocarse en los aspectos que dificultaron la implementación, se enfoca en identificar lo que funcionó bien para luego establecer recomendaciones para potenciarlos. Así, el marco metodológico planteado a continuación identifica estos aspectos para las tres Alianzas, con foco en el logro del PSE, como elemento clave para su éxito y su sostenibilidad.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La evaluación requirió un análisis exhaustivo de información de diversa índole. Inicialmente, se realizó una revisión documental exhaustiva de los informes y materiales producidos por los socios implementadores en las tres Alianzas. Se revisaron planes de trabajo, reportes anuales, padrones de participantes y socios estratégicos, los cuestionarios y bases de datos generados para recoger información del seguimiento y monitoreo, entre otros documentos.

La evaluación comprende técnicas cualitativas y cuantitativas para recolección de información primaria. Desde el enfoque cualitativo, se realizaron entrevistas a profundidad con informantes clave; mientras

²⁹ Fuente: Appreciative Inquiry Approach (betterevaluation.org).

³⁰ Algunas metodologías sugieren solo cuatro etapas, en la cual no se incluye la etapa de “definir.” Fuente: Acosta & Douthwaite (2005). *Appreciative inquiry: An approach for learning and change based on our own best practices*.

que, desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas dirigidas a los participantes de la Alianza CAFÉ y de la Alianza CACAO.³¹

ENFOQUE CUALITATIVO

El enfoque cualitativo permite identificar un panorama más completo de la implementación de las Alianzas. La información recogida permitió identificar los puntos de vista de los distintos actores clave, vinculándolos con elementos del contexto y complementándolos con la información documental analizada en cada Alianza. La técnica de recolección de información cualitativa consistió en la aplicación de entrevistas a profundidad dirigidas a los implementadores y socios estratégicos de las tres Alianzas.

La entrevista a profundidad es una técnica de recolección de información que utiliza instrumentos cara a cara basados en la interacción entre el entrevistado y el entrevistador. Debido a su naturaleza, las entrevistas permiten un mayor grado de flexibilidad en las respuestas ya que existe la posibilidad de replicar y repreguntar, lo cual favorece la comprensión de las perspectivas, percepciones, experiencias, etc.

En esa línea, se aplicaron entrevistas semi-estructuradas individuales o grupales en las que se desplegó una estrategia mixta, alternando preguntas estructuradas (preguntas cerradas) con preguntas espontáneas (preguntas abiertas). Con esta forma de entrevista, el investigador tiene la libertad para profundizar en las características específicas de un tema o variable en particular, logrando una mayor libertad y flexibilidad en la obtención de información para ciertos casos particulares de informantes.

ENFOQUE CUANTITATIVO

El enfoque cuantitativo permite obtener resultados medibles y generalizables sobre la implementación de las Alianzas. Los indicadores recogidos permitieron establecer conclusiones sobre el desempeño y los resultados obtenidos según los objetivos propuestos por las Alianzas. Además, permitió establecer conclusiones específicas relacionadas al involucramiento del sector privado en la implementación de las Alianzas, eje fundamental de la evaluación. La técnica de recolección de información cuantitativa consistió en la aplicación de un cuestionario dirigido a los participantes de las tres Alianzas.

Es importante señalar que las Alianzas, como parte de sus actividades, contemplan el monitoreo y evaluación continua de sus indicadores clave. Así, de manera anual, las Alianzas han recogido información características demográficas, producción agropecuaria, forestal, adopción tecnológica y financiera, entre otros temas. El esfuerzo realizado permite conocer la evolución de los indicadores a lo largo de la implementación de cada Alianza y establecer conclusiones sobre los resultados alcanzados.

En esa línea, el cuestionario propuesto en el marco de la presente evaluación se basa en los cuestionarios previos de forma que permite obtener información para caracterizar e identificar los resultados alcanzados. Adicionalmente, el instrumento incluyó preguntas de percepción para evaluar el involucramiento del sector privado desde la percepción de los participantes.

³¹ En el Anexo C se incluyen los instrumentos de recolección de información utilizados.

MUESTRA

La definición de la muestra del estudio consideró la identificación de actores clave involucrados en las tres Alianzas. Dado que la metodología propuesta comprende técnicas cualitativas y cuantitativas para recolección de información primaria, a continuación, se presenta la muestra seleccionada bajo cada enfoque y la caracterización de la muestra de participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO recogida luego del trabajo de campo.

ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Para la aplicación de entrevistas a profundidad, se recogió información de (i) los implementadores de las Alianzas y (ii) los socios estratégicos del sector privado. La selección de la muestra de los actores entrevistados estuvo a cargo del equipo evaluador, basándose en los listados de contactos de actores entregados por las Alianzas. A partir de ello, la selección de los actores por entrevistar consideró sus funciones desempeñadas y su ubicación geográfica. Con el objetivo de salvaguardar el anonimato de los actores participantes, se mantendrá en confidencialidad la identidad, cargo y entidad de los entrevistados. La muestra consideró 32 entrevistas semiestructuradas a profundidad.

En total, se realizaron 50 entrevistas y se contó con la participación de aproximadamente, 83 actores clave vinculados a la implementación de las Alianzas desde distintas entidades. Del total de entrevistas realizadas, 39 se realizaron de forma virtual y 11, de forma presencial durante las visitas a campo que se realizaron a las regiones de Huánuco y San Martín entre el 9 y 12 de octubre. En la siguiente Tabla 12 se presenta la muestra y los resultados del Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO en cuanto a la aplicación de las entrevistas.

Tabla 12: Muestra entrevistas a profundidad realizadas

ALIANZA	TIPO DE ACTOR	MUESTRA	REALIZADAS
CAFÉ	Implementador (Technoserve)	1	2
	Socios comerciales	2	3
	Socios agregadores	4	5
	Socios financieros	3	3
CACAO	Implementador (Palladium)	1	2
	Socios comerciales	4	5
	Socios agregadores	6	15
	Socios tecnológicos	2	1
	Socios financieros	3	3
CR3CE	Implementador (CEDRO)	1	2
	Socios digitales	2	3
	Socios financieros	3	4
Entidades gubernamentales		-	2
Total		32	50

Elaboración: APOYO Consultoría

TALLER PARTICIPATIVO DE CO-CREACIÓN DE RECOMENDACIONES

El taller participativo estuvo orientado a la validación de hallazgos y conclusiones de la evaluación, así como a la co-creación de recomendaciones. La selección de los participantes del taller involucró a las entidades implementadoras de las Alianzas: Technoserve (Alianza CAFÉ), Palladium (Alianza CACAO) y CEDRO (Alianza CR3CE). Además, se contó con la participación de miembros del equipo de USAID, USAID-MELS y el equipo consultor. El taller se realizó el 7 de diciembre y contó con la participación de 21 personas en total (en el Anexo D se incluye la lista de participantes).

ENFOQUE CUANTITATIVO

Para la recolección de datos cuantitativos, se consideró un muestreo probabilístico debido a que este atiende a criterios científicos y asegura que los resultados encontrados sean representativos de la población bajo estudio y, por lo tanto, sean generalizables e insesgados. Del mismo modo, el muestreo probabilístico permite calcular el error muestral, realizar inferencias estadísticas, y evita la existencia del sesgo muestral; es decir, la selección de un marco muestral sesgado hacia cierto tipo de resultados.

El tamaño de muestra (n) se calcula a partir de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Nx}{((N - 1) * \epsilon^2 + x)}$$

$$x = Z \left(\frac{c}{100} \right)^2 r(100 - r)$$

Donde:

n : *Tamaño de la muestra*

N : *Tamaño de la población*

ϵ : *Margen de error*

$Z\left(\frac{c}{100}\right)$: *Valor crítico*

c : *Intervalo de confianza*

r : *Probabilidad de ser seleccionado*

Se asume un margen de error de 5.75%, un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de ser seleccionado en la muestra de 50%. Con ello se calculó una muestra total de 280 encuestas a familias agricultoras vinculadas a la Alianza CAFÉ y un total de 285 encuestas a familias agricultoras vinculadas a la Alianza CACAO. Además, dado que el marco de intervención de las Alianzas abarca diferentes regiones, se consideró un muestreo estratificado proporcional. De esta forma, el tamaño de cada estrato está determinado por su participación en la población.

Como resultado de las encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO, se logró un 100% de avance en las encuestas previstas para ambas Alianzas en todas las regiones. La siguiente Tabla 13 detalla los resultados de las encuestas aplicadas.

Tabla 13: Muestra y encuestas a participantes realizadas

ALIANZA CAFÉ				
ESTRATO	UNIVERSO	MUESTRA	APLICADAS	
San Martín	4,154		155	155
Huánuco	3,343		125	125
Amazonas	219		-	-
Ucayali	123		-	-
Total	7,839		280	280

Elaboración: APOYO Consultoría

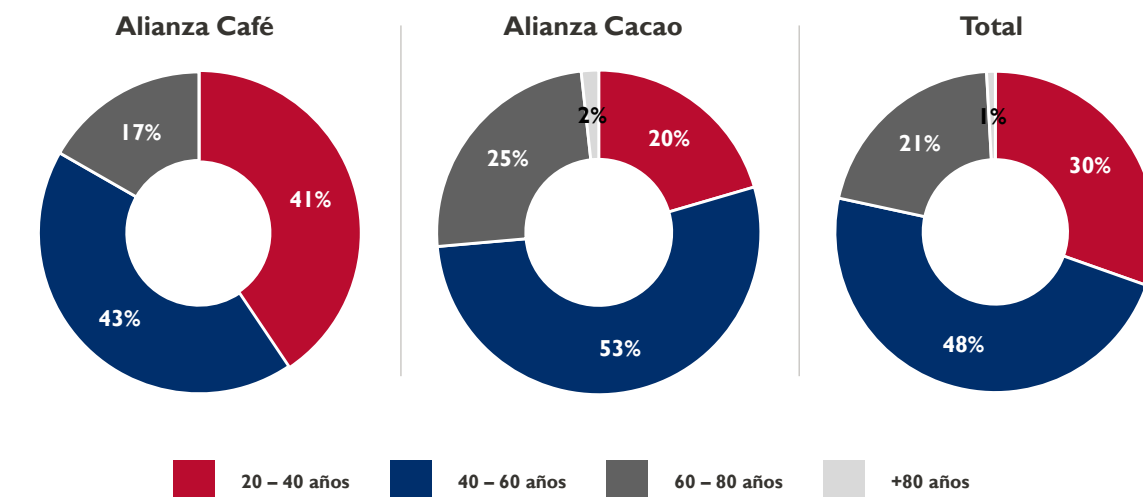
ALIANZA CACAO				
ESTRATO	UNIVERSO	MUESTRA	APLICADAS	
San Martín	9,037		157	157
Huánuco	3,026		51	51
Amazonas	2,590		47	47
Ucayali	1,021		30	30
Total	15,674		285	285

Elaboración: APOYO Consultoría

A continuación, se detalla las características de los hogares encuestados en función de las siguientes variables: (i) grupo etario, (ii) sexo, (iii) nivel educativo, (iv) tiempo en la intervención, (v) tamaño de productor, y (vi) nivel de diversificación.

En cuanto al **grupo etario**, los encuestados se encuentran en un rango de edad que excede los 20 años. Como se puede observar en la Ilustración 25, entre ambas Alianzas, el porcentaje de productores participantes entre 20 y 40 años es 30%, entre 40 y 60 años es 48%, entre 60 y 80 años es 21% mientras que los participantes mayores 80 años representan aproximadamente solo el 1% del grupo muestral (ver Ilustración 25).

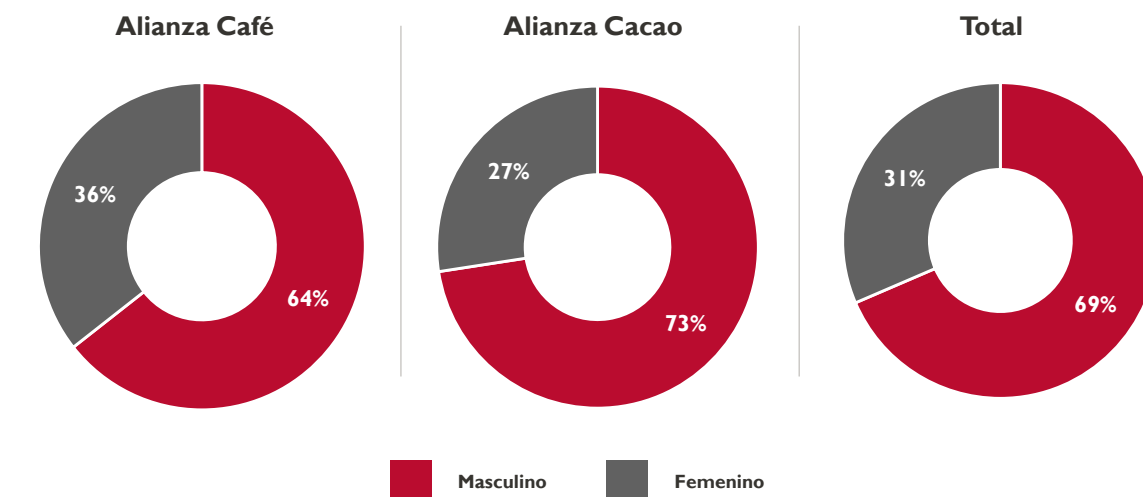
Ilustración 24: Caracterización de los encuestados, según grupo etario



Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.
Elaboración: APOYO Consultoría

Con respecto al **sexo**, en ambas Alianzas, los encuestados son mayoritariamente hombres. El porcentaje de mujeres encuestadas se limita a 31% en el total de la muestra (ver Ilustración 26).

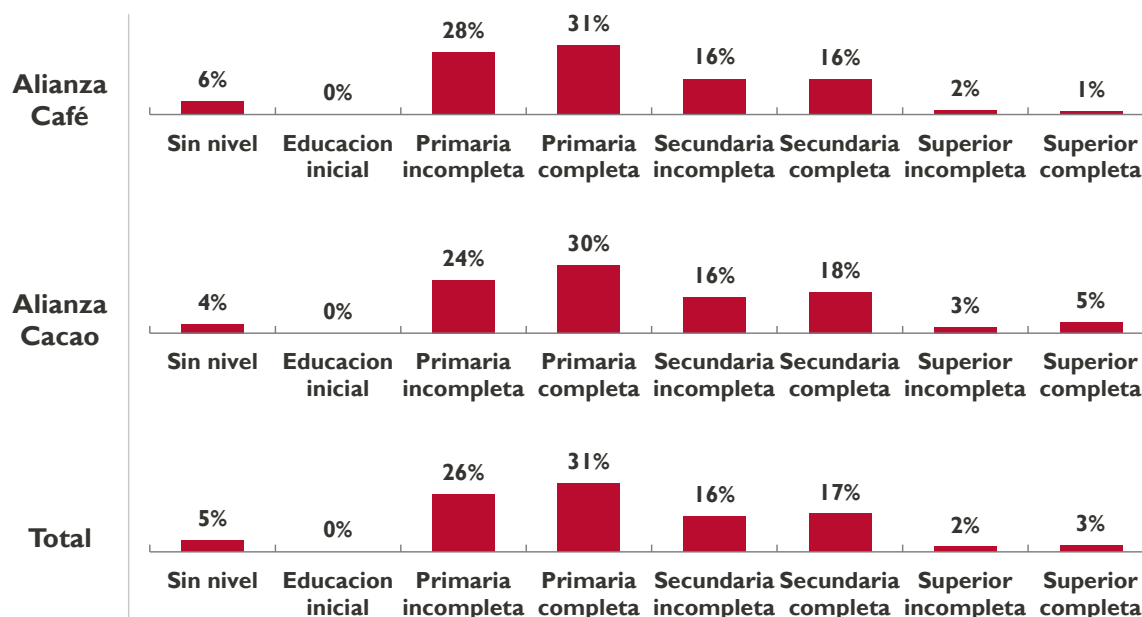
Ilustración 25: Caracterización de los encuestados, según sexo



Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.
Elaboración: APOYO Consultoría

Asimismo, el **nivel educativo** de los encuestados participantes se encuentra concentrado en el nivel escolar. Aproximadamente el 90% de ambas Alianzas presenta un nivel educativo que va desde primaria incompleta hasta secundaria completa, mientras que la proporción de encuestados con estudios superiores completos o incompletos es apenas el 5%. Incluso, el 5% de encuestados en ambas Alianzas no tiene educación alguna (ver Ilustración 27).

Ilustración 26: Caracterización de los encuestados, según nivel educativo

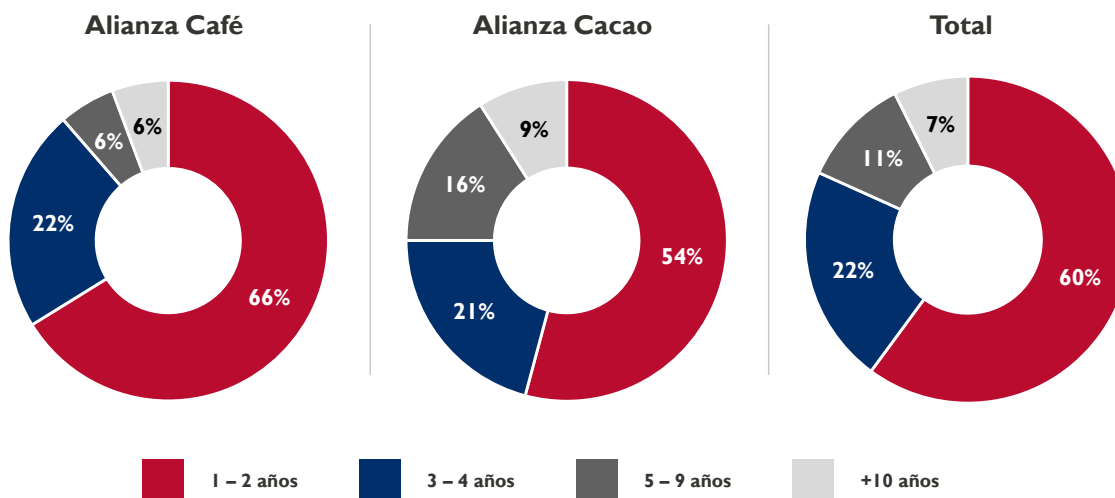


Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.

Elaboración: APOYO Consultoría

Con respecto al **tiempo en la intervención** de los productores encuestados, alrededor del 60% de la muestra total en ambas Alianzas tiene entre 1 a 2 años como parte de la intervención. El resto de encuestados tiene entre 3 a 4 años (22%), seguido de 5 a 9 años (11%) y por último, más de 10 años (7%) (ver Ilustración 28).

Ilustración 27: Caracterización de los encuestados, según tiempo en la intervención

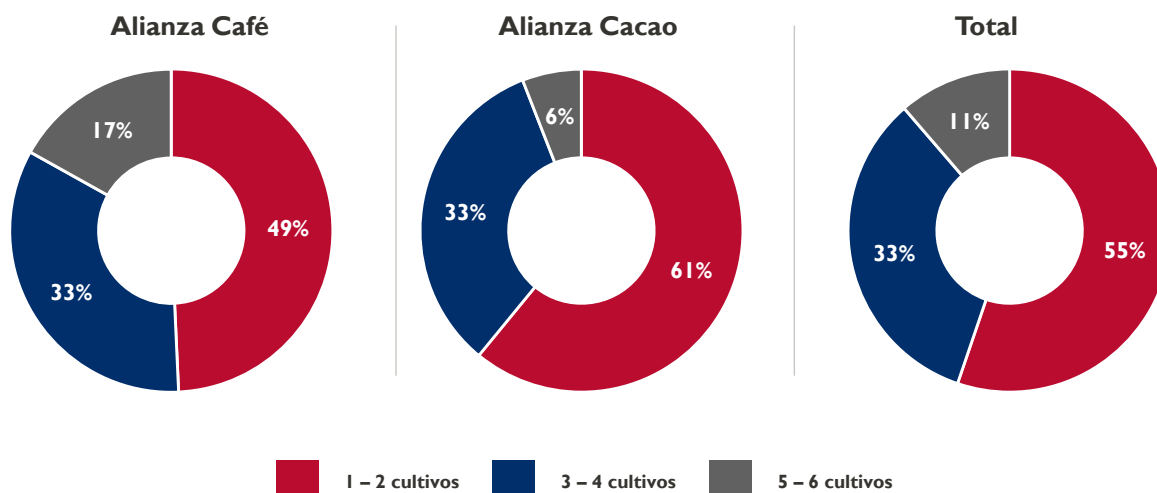


Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.

Elaboración: APOYO Consultoría

Con respecto al **nivel de diversificación productiva**, 55% de los participantes encuestados, independientemente de la Alianza a la que pertenecen, produce al menos entre 1 a 2 cultivos diferentes a café o cacao, mientras el 33% y 11% restante produce entre 3 a 4 cultivos diferentes o 5 a 6 cultivos, respectivamente (ver Ilustración 29).

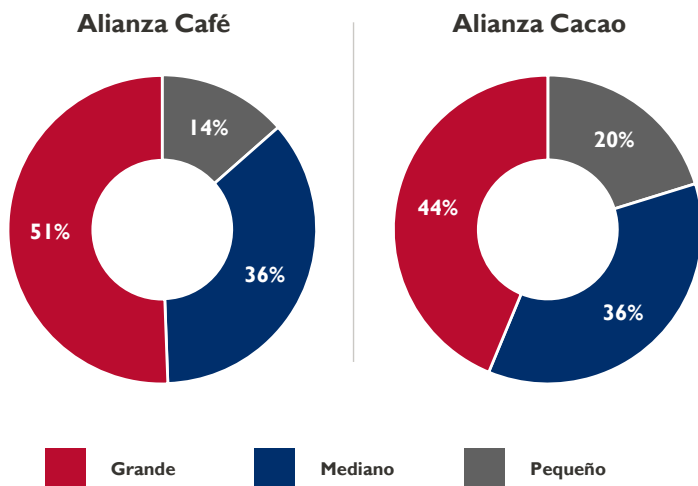
Ilustración 28: Caracterización de los encuestados, según nivel de diversificación



Nota: Otros cultivos incluyen: palma, yuca, maíz, frijol, arroz, caña, piña, papaya, plátano, algodón
 Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.
 Elaboración: APOYO Consultoría

Por último, en cuanto al **tamaño de productor**, esta clasificación se define de acuerdo con los niveles de producción de café y cacao para los productores de cada Alianza.³² En el caso de la Alianza CAFÉ, el 51% de productores de café son grandes productores, mientras que el 36% y 14% restante son medianos y pequeños productores, respectivamente (ver Ilustración 30).

Ilustración 29: Caracterización de los encuestados, según tamaño del productor



³² El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la Encuesta Nacional Agraria (ENA, 2019): (i) un **productor grande** es: en el caso de Alianza Café, aquellos con una producción de café mayor a 600 kg y para la Alianza Cacao, una producción de cacao mayor a 800 kg; (ii) un **productor mediano**: en el caso de Alianza Café, aquellos con una producción de café entre 200 kg – 600 kg y para la Alianza Cacao: una producción entre 250 kg y 800 kg; por último, (iii) un **productor pequeño** es: en el caso de Alianza Café, aquellos con una producción de café menor a 200 kg y para la Alianza Cacao, una producción de cacao menor a 250 kg;

Notas: El tamaño del productor se define a partir de los umbrales de producción reportados en la Encuesta Nacional Agropecuaria (INEI, 2019). Fuente: Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.
Elaboración: APOYO Consultoría

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

La metodología de la evaluación presenta fortalezas y limitaciones. Es importante reconocerlas para poder identificar posibles sesgos que tengan los hallazgos, conclusiones o recomendaciones de la evaluación. A continuación, se recuentan las principales fortalezas y limitaciones.

Fortalezas

- **Diversidad de actores entrevistados:** El diseño de la muestra considera una variedad de actores, así como ubicación geográfica de los mismos. En ese sentido, se entrevistó a los implementadores, entidades regionales, socios comerciales, agregadores, financieros, tecnológicos, y digitales en las regiones de San Martín, Huánuco, Ucayali, y Pasco.
- **Visitas a campo:** El diseño de la evaluación contempla que el equipo evaluador realice visitas a campo para realizar directamente entrevistas a actores locales, lo que enriquece la información cualitativa recogida.
- **Representatividad de la muestra:** La muestra del trabajo de campo cuantitativo fue diseñada para ser representativa, de manera que fuera posible realizar inferencia estadística para la población intervenida. Esta muestra asume un margen de error de 5.75%, un nivel de confianza del 95% y una probabilidad de ser seleccionado en la muestra de 50%.

Limitaciones

- **Contacto virtual:** El trabajo de campo cuantitativo, en su mayoría, está diseñado para ser realizado de manera virtual, lo que puede reducir la disposición de comentar información sensible, ya que la conexión entre el entrevistado y el entrevistador se ve limitada.
- **Acceso para la aplicación de encuestas:** La geografía y ruralidad de las zonas de intervención son limitaciones de acceso para realizar la aplicación de las encuestas en la muestra seleccionada. Estas limitaciones pudieron ser superadas mediante el trabajo conjunto con los coordinadores zonales de las alianzas.

ANEXO D: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

GUÍA DE ENTREVISTA – IMPLEMENTADORES

(Technoserve, Palladium International y CEDRO)

Duración aproximada: 1.5 horas

PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los implementadores de la Alianza CAFÉ, CACAO o CR3CE, según corresponda. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención las tres alianzas: CAFÉ, CACAO y CR3CE, con énfasis en su habilidad para comprometer la participación activa del sector privado en la implementación. En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre su relación con el sector privado, la implementación y los resultados de las alianzas.

La presente herramienta es una guía y, cómo tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

IDENTIFICACIÓN

Entidad implementadora	
Código del informante	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos sobre su relación con el sector privado, la implementación y los resultados de la Alianza [CAFÉ, CACAO o CR3CE]. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño de la Alianza [CAFÉ, CACAO o CR3CE] y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar.

SECCIÓN I. PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT (PSE)

E: El objetivo de esta sección es determinar los factores y condiciones que facilitan el Private Sector Engagement (PSE) o relacionamiento con el sector privado en promover el desarrollo de economías lícitas como estrategia de la Alianza.

- 1. ¿Con qué instituciones del sector privado se ha relacionado la Alianza? ¿En qué consistió este relacionamiento?** [Indagar sobre el relacionamiento con cada institución o grupo de instituciones para captar diferencias entre estas]
- 2. ¿Qué tipo de empresas (pequeñas y medianas) fueron promovidas por la Alianza? ¿Cuáles fueron más exitosas?**
- 3. ¿Cómo fue el proceso de involucramiento inicial del sector privado? ¿Qué incentivos o beneficios ofreció la Alianza a los socios privados para lograr su participación?** [Indagar cómo fue la negociación inicial con los socios del sector privado]
- 4. ¿Qué condiciones propiciaron o dificultaron el relacionamiento con el sector privado? ¿Por qué?** [Indagar sobre condiciones internas y/o externas a la Alianza]

SECCIÓN II. EFICACIA DEL PSE

E: El objetivo de esta sección es evaluar la contribución del sector privado en el cambio de comportamiento y cambio sistemático, así como en la sostenibilidad de los proyectos.

- 5. ¿Cuáles han sido los principales resultados alcanzados por la Alianza? ¿cómo la participación de las instituciones del sector privado ha contribuido a alcanzar los resultados de la Alianza?** [En esta pregunta, indagar por diferencias según el tipo de socio estratégico:
 - CAFÉ: comerciales, agregadores y financieros;
 - CACAO: comerciales, agregadores, tecnológicos y financieros;
 - CR3CE: digitales y financieros]
- 6. ¿Cómo ayudaron estos resultados en el fortalecimiento de las economías lícitas? ¿Identifica algún riesgo para su consolidación?**
- 7. En el contexto de la pandemia, ¿cuáles fueron los principales efectos del COVID-19 sobre los resultados de la Alianza? ¿Considera que esto pudo afectar el involucramiento del sector privado?**
- 8. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios alcanzados por la Alianza se mantendrán después de su ejecución? ¿Por qué?** [Indagar cuáles son los factores habilitantes que facilitan y/o dificultan la sostenibilidad]
- 9. ¿Cómo contribuye el relacionamiento con el sector privado en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza?** [Indagar por beneficios según los objetivos de la Alianza]
- 10. ¿Se articularon esfuerzos con el Estado en sus distintos niveles (gobiernos regionales y locales)? ¿Cómo ello contribuye en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza?**

SECCIÓN III. ENFOQUE DE GÉNERO

E: El objetivo de esta sección es identificar la contribución de la Alianza en el empoderamiento femenino en términos de los roles, el acceso a activos productivos y los recursos técnicos.

- I 1. ¿Cuáles fueron los principales resultados obtenidos en materia de empoderamiento femenino? ¿Cómo se lograron?** *[Indagar sobre los siguientes temas:*
 - El acceso de mujeres a activos productivos y su contribución en el relacionamiento con el sector privado
 - La contribución de las mujeres en toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas]
- I 2. ¿Cuál fue el rol que asumió el sector privado en la promoción del empoderamiento femenino?**
- I 3. ¿Las instituciones del sector privado incorporaron el empoderamiento femenino dentro de sus estrategias? ¿Cómo lo hicieron?** *[En esta pregunta, indagar por diferencias según el tipo de socio estratégico:*
 - CAFÉ: comerciales, agregadores y financieros;
 - CACAO: comerciales, agregadores, tecnológicos y financieros;
 - CR3CE: digitales y financieros]
- I 4. ¿Qué factores considera que favorecieron o dificultaron la incorporación del empoderamiento femenino entre las instituciones del sector privado?**
- I 5. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por la Alianza en cuanto al empoderamiento femenino se mantendrán en el tiempo? ¿Por qué?** *[Indagar cuáles son los factores habilitantes que facilitan y/o dificultan la sostenibilidad]*
- I 6. ¿Cómo contribuye el relacionamiento con el sector privado en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza en cuanto al empoderamiento femenino?**

SECCIÓN IV. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la sostenibilidad de la intervención, así como identificar lecciones aprendidas y recomendaciones.

- I 7. Desde su percepción, ¿el modelo de relacionamiento entre actores promovido por la intervención será sostenible sin el apoyo de la Alianza? ¿Por qué? ¿Qué se está haciendo al respecto?** *[Indagar por la sostenibilidad del rol articulador y del presupuesto invertido por la Alianza]*
- I 8. ¿Considera que las instituciones se encuentran motivadas para continuar con las actividades en el futuro una vez la Alianza concluya? ¿Por qué? ¿Qué se está haciendo al respecto?** *[Indagar sobre qué hace falta para lograr la consolidación del relacionamiento futuro con el sector privado]*
- I 9. ¿Qué factores geográficos, socioeconómicos, políticos y/o culturales favorecen o dificultan la sostenibilidad de las actividades y beneficios generados por la Alianza?** *[Dentro de los factores políticos, indagar por el rol del Estado en sus diferentes niveles]*
- I 20. ¿Cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en cuanto al relacionamiento con el sector privado promovido por la Alianza?**

21. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar el relacionamiento con el sector privado en futuros proyectos similares?

GUÍA DE ENTREVISTA – SOCIOS ESTRATÉGICOS

(Socios comerciales, agregadores y financieros, tecnológicos y digitales)

Duración aproximada: 1.5 horas

PÚBLICO OBJETIVO Y METODOLOGÍA DE APLICACIÓN

La guía de entrevista está dirigida a los socios estratégicos de la Alianza CAFÉ, CACAO o CR3CE, según corresponda. El objetivo de esta entrevista es recoger información sobre la intervención las tres alianzas: CAFÉ, CACAO y CR3CE, con énfasis en su habilidad para comprometer la participación activa del sector privado en la implementación. En esa línea, esta herramienta tiene como objetivo recoger las percepciones, opiniones y experiencias de actores clave sobre su relación con el sector privado, la implementación y los resultados de las alianzas.

La presente herramienta es una guía y, cómo tal, es dinámica y flexible ya que pueden ser adaptadas al contexto y al perfil de los participantes. La aplicación se realizará personalmente, y se solicitará al entrevistado el debido consentimiento para ser grabado.

IDENTIFICACIÓN

Tipo de socio	
Entidad	
Código del informante	
Posición / cargo actual	
Fecha de incorporación a la entidad	
Fecha de realización de la entrevista	

PRESENTACIÓN

El objetivo del presente estudio es analizar aspectos sobre su relación con el sector privado, la implementación y los resultados de la Alianza [CAFÉ, CACAO o CR3CE]. En particular, se indagará sobre el desempeño alcanzado, las fortalezas y las dificultades identificadas en su implementación.

E: Buenos días/tardes. El objetivo de esta entrevista es conocer sus opiniones sobre el desempeño de la Alianza [CAFÉ, CACAO o CR3CE] y recoger sus sugerencias sobre posibles mejoras.

Antes de iniciar le pido su consentimiento para sostener esta entrevista y poder grabarla con el objetivo de no perder información valiosa que usted nos pueda brindar.

SECCIÓN I. PRIVATE SECTOR ENGAGEMENT (PSE)

E: El objetivo de esta sección es determinar los factores y condiciones que facilitan el Private Sector Engagement (PSE) o relacionamiento con el sector privado en promover el desarrollo de economías lícitas como estrategia de la Alianza.

1. **¿Cómo se relaciona su entidad con la Alianza [¿CAFÉ, CACAO o CR3CE]? ¿Cuáles son las actividades que realiza en el marco de la Alianza?**
2. **¿Cuál es el volumen de negocio (por ejemplo, % del volumen de ventas, % de clientes / proveedores, etc.) que maneja en el marco de la Alianza? ¿Cómo ha evolucionado dicho volumen en el tiempo?**
3. **¿Qué beneficios o ventajas obtienen de su relación con la Alianza? ¿Qué factores explican su involucramiento con la Alianza?**
4. **¿Cómo surge la relación con la Alianza? ¿Cuáles fueron las principales expectativas que percibieron inicialmente de esta relación?**
5. **¿Qué condiciones propiciaron o dificultaron el relacionamiento con la Alianza? ¿Por qué? [Indagar sobre condiciones internas y/o externas]**

SECCIÓN II. EFICACIA DEL PSE

E: El objetivo de esta sección es evaluar la contribución del sector privado en el cambio de comportamiento y cambio sistemático, así como en la sostenibilidad de los proyectos.

6. **¿Cuáles han sido los principales resultados y/o beneficios obtenidos gracias al relacionamiento con la Alianza?**

[Tomar como referencia la siguiente tabla para enfatizar los temas sugeridos según cada tipo de socio estratégico]

SOCIO	COMERCIAL	AGREGADOR	TECNOLÓGICO	FINANCIERA	DIGITAL
Promoción de cadenas de valor					
Buenas prácticas de producción		X			
Acceso a nuevos mercados	X	X	X	X	
Acceso a tecnología, insumos y equipos		X	X	X	
Asociatividad de productores	X	X		X	
Distribución de servicios financieros					
Promoción de inversiones y servicios financieros	X	X	X	X	
Distribución de conectividad					
Expansión sostenible del acceso a Internet		X			X

7. **¿Cómo ayudaron estos resultados en el fortalecimiento de las economías lícitas? ¿Identifica algún riesgo para su consolidación?**

8. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por la Alianza se mantendrán en el futuro? ¿Por qué? *[Indagar cuáles son los factores habilitantes que facilitan y/o dificultan la sostenibilidad]*
9. ¿Cómo contribuye su entidad en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza? *[Indagar por beneficios según los objetivos de la Alianza: promoción de cadenas de valor, distribución de servicios financieros y distribución de conectividad]*
10. ¿Se articularon esfuerzos con el Estado en sus distintos niveles (gobiernos regionales y locales)? ¿Cómo ello contribuye en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza?

SECCIÓN III. ENFOQUE DE GÉNERO

E: El objetivo de esta sección es identificar la contribución de la Alianza en el empoderamiento femenino en términos de los roles, el acceso a activos productivos y los recursos técnicos.

11. ¿Cuáles fueron los principales resultados obtenidos en materia de empoderamiento femenino? ¿Cómo se lograron? *[Indagar sobre los siguientes temas:*
 - El acceso de mujeres a activos productivos y su contribución en el relacionamiento con el sector privado
 - La contribución de las mujeres en toma de decisiones de las familias, comunidades y empresas]
12. ¿Cuál fue el rol que asumió su entidad en la promoción del empoderamiento femenino? ¿Incorporó esta visión dentro de sus estrategias? ¿Cómo lo hicieron?
13. ¿Qué factores considera que favorecieron o dificultaron la incorporación del empoderamiento femenino en su entidad?
14. Desde su percepción, ¿considera que los beneficios generados por la Alianza en cuanto al empoderamiento femenino se mantendrán en el tiempo? ¿Por qué? *[Indagar cuáles son los factores habilitantes que facilitan y/o dificultan la sostenibilidad]*
15. ¿Cómo contribuye su entidad en la sostenibilidad de los beneficios generados por la Alianza en cuanto al empoderamiento femenino?

SECCIÓN IV. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

E: El objetivo de esta sección es indagar sobre la sostenibilidad de la intervención, así como identificar lecciones aprendidas y recomendaciones.

16. Según su opinión, ¿su entidad continuará con las actividades desarrolladas una vez la Alianza concluya? ¿Por qué? *[Indagar sobre las condiciones que deberían cumplirse para que la institución siga participando a futuro]*
17. ¿Qué factores geográficos, socioeconómicos, políticos y/o culturales favorecen o dificultan la sostenibilidad de las actividades y beneficios generados por la Alianza? *[Dentro de los factores políticos, indagar por el rol del Estado en sus diferentes niveles]*
18. ¿Cuáles considera que son las principales lecciones aprendidas en el relacionamiento de su entidad con la Alianza?
19. ¿Qué recomendaciones haría para mejorar futuros proyectos similares?

ENCUESTA A PARTICIPANTES ALIANZA CAFÉ Y ALIANZA CACAO

(Alianza CAFÉ, Alianza CACAO)

Duración aproximada: 1 hora

Buenos días/tardes, somos de la empresa **APOYO Consultoría** que se encuentra realizando una investigación sobre la Alianza CAFÉ y CACAO y estamos muy interesados en conocer su opinión. La información que usted me brinde será utilizada únicamente para fines del estudio y será tratada de forma estrictamente confidencial. Le recuerdo que no hay respuestas buenas ni malas, por eso le pido que responda con confianza y franqueza. ¡Muchas gracias!

A. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

A.1 REGIÓN	A.2 PROVINCIA	A.3 DISTRITO	A.4 LOCALIDAD	A.5 COORDENADAS	
				X	Y

B. DATOS DE LA PERSONA ENTREVISTADA (JEFE DE HOGAR / PRODUCTOR)

B.1 APELLIDOS Y NOMBRE DE LA PERSONA ENTREVISTADA	B.2 EDAD (AÑOS)	B.3 SEXO	
		M	I
		F	2

B.4 NIVEL EDUCATIVO	
Sin nivel	1
Educación inicial	2
Primaria incompleta	3
Primaria completa	4
Secundaria incompleta	5
Secundaria completa	6
Superior incompleta	7
Superior completa	8

B.5 RELACIÓN DE PARENTESCO CON EL JEFE DE HOGAR	
Jefe/Jefa	1
Cónyuge/Conviviente	2

B.6 MIEMBROS DEL HOGAR	
B.5.1 ¿Cuántos personas viven en el hogar (incluyéndolo)?	
B.5.2 Género (número de personas)	
B.5.2-1 Hombres	
B.5.2-2 Mujeres	
B.5.3 Grupo etario (número de personas)	
B.5.3-1. 0 - 5 años	
B.5.3-2. 6 - 14 años	
B.5.3-3. 15 - 18 años	
B.5.3-4. 19 - 65 años	
B.5.3-5. 65 - a más años	

B.7 ALIANZA	
Alianza CAFE	1
Alianza CACAO	2
¿Desde cuándo ha trabajado con la Alianza CAFÉ/CACAO? Año de inicio: _____ Año de fin: _____	

B.8 PARTICIPACIÓN EN OTROS PROGRAMAS		
¿HA PARTICIPADO O PARTICIPA EN OTROS PROGRAMAS SOCIALES O DE DESARROLLO RURAL? (POR EJEMPLO: ALIADOS II, PSSA, SIERRA SUR II, JUNTOS, U OTROS) ¿DESDE CUÁNDO?		
NOMBRE DEL PROGRAMA	AÑO DE INICIO	AÑO DE FIN

C. DATOS DE LA ENTREVISTA

C.1 FECHA	C.2 HORA	
	DE	A

C.3 NOMBRE DEL ENCUESTADOR

C.4 NOMBRE DEL SUPERVISOR

C.5 CÓDIGOS	
Completa.....1	Respondida parcialmente.....5
Ausente2	Incapacitada.....6
Postergada.....3	Otro_____7
Rechazada.....4	(Especifique)

SECCIÓN I. DESARROLLO ECONÓMICO

I.1 TERRENOS

I. **¿Cuántos terrenos tiene y/o conduce actualmente en este distrito?**

Número de terrenos

No tiene ni conduce terrenos 99 *[Si la respuesta fue No, terminar la encuesta]*

2. Sobre los terrenos tiene y/o conduce actualmente en este distrito...

N° DE TERRENO	2.1		2.2	2.3
	2.1.1 ¿CUÁL ES LA EXTENSIÓN DE LA SUPERFICIE DEL...?	2.1.2 UNIDAD DE MEDIDA (UM) 1. Hectárea 2. Metros cuadrados 3. Yugadas 4. Topo	¿EL TERRENO QUE TIENE Y/O CONDUCE ES...? 1. Propio 2. Comunal 3. En posesión 4. Arrendado 5. Prestado 6. Al partir 7. Otros	¿TIENE TÍTULO DE PROPIEDAD Y OTRO DOCUMENTO LEGAL A SU NOMBRE O DE ALGÚN MIEMBRO DE SU FAMILIA? 1. Sí, título de propiedad 2. Sí, otro documento legal 3. No 4. No sabe
Terreno 1				
Terreno 2				
Terreno 3				
Terreno 4				
Terreno 5				
...				
Total				

Para su respuesta, considere la siguiente tabla de medidas:

UNIDAD DE MEDIDA	EQUIVALENCIA DE UM EN METROS CUADRADOS
Hectáreas	10 000
Metros cuadrados	1
Yugadas	2 700
Topo	3 493

I.2 PRODUCCIÓN AGRÍCOLA

3. En el último año, ¿ha cultivado sus terrenos? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 0]

4. En la última campaña (octubre 2021 – setiembre 2022), considerando todos sus terrenos, ¿ha sembrado y/o cosechado ...?

4.1			
CULTIVO (LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES)	SUPERFICIE CULTIVADA	UM	EQUIVALENCIA DE UM EN METROS
1. Algodón			
2. Arroz			
3. Frijol			
4. Maíz			
5. Yuca			
6. Café			
7. Cacao			
8. Coca			
9. Palma aceitera			
10. Plátano			
11. Papaya			
12. Piña			
13. Caña de azúcar			
88. Otros (especificar)			

4.2			
CULTIVO (LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES)	PRODUCCIÓN	UM	EQUIVALENCIA EN KG
1. Algodón			
2. Arroz			
3. Frijol			
4. Maíz			
5. Yuca			

4.2			
CULTIVO (LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES)	PRODUCCIÓN	UM	EQUIVALENCIA EN KG
6. Café			
7. Cacao			
8. Coca			
9. Palma aceitera			
10. Plátano			
11. Papaya			
12. Piña			
13. Caña de azúcar			
88. Otros (especificar)			

CULTIVO (LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES)	4.3	4.4	4.5	4.6
	¿CUÁNTO DESTINO PARA LA VENTA? (CONSIDERAR LA MISMA UM DE PRODUCCIÓN)	¿A QUIÉN LE VENDIÓ? (OPCIÓN MÚLTIPLE) ACOPIADOR COMERCIANTE MAYORISTA COMERCIANTE MINORISTA ASOCIACIÓN / COOPERATIVA EMPRESA / AGROINDUSTRIA CONSUMIDOR FINAL OTRO (ESPECIFICAR)	¿CUÁL FUE EL DESTINO DE SU VENTA? (OPCIÓN MÚLTIPLE) MERCADO LOCAL (FERIA LOCAL, CENTRO DE ACOPIO LOCAL) MERCADO REGIONAL (FERIA REGIONAL, CENTRO DE ACOPIO REGIONAL) MERCADO EXTERIOR MERCADOS DE LIMA NO SABE	¿CUENTA CON UNA CERTIFICACIÓN DE "PRODUCTO ORGÁNICO"? SÍ NO
1. Algodón				
2. Arroz				
3. Frijol				
4. Maíz				
5. Yuca				

CULTIVO (LEER CADA UNA DE LAS OPCIONES)	4.3 ¿CUÁNTO DESTINO PARA LA VENTA? (CONSIDERAR LA MISMA UM DE PRODUCCIÓN)	4.4 ¿A QUIÉN LE VENDIÓ? (OPCIÓN MÚLTIPLE) ACOPIADOR COMERCIANTE MAYORISTA COMERCIANTE MINORISTA ASOCIACIÓN / COOPERATIVA EMPRESA / AGROINDUSTRIA CONSUMIDOR FINAL OTRO (ESPECIFICAR)	4.5 ¿CUÁL FUE EL DESTINO DE SU VENTA? (OPCIÓN MÚLTIPLE) MERCADO LOCAL (FERIA LOCAL, CENTRO DE ACOPIO LOCAL) MERCADO REGIONAL (FERIA REGIONAL, CENTRO DE ACOPIO REGIONAL) MERCADO EXTERIOR MERCADOS DE LIMA NO SABE	4.6 ¿CUENTA CON UNA CERTIFICACIÓN DE "PRODUCTO ORGÁNICO"? SÍ NO
6. Café				
7. Cacao				
8. Coca				
9. Palma aceitera				
10. Plátano				
11. Papaya				
12. Piña				
13. Caña de azúcar				
88. Otros (especificar)				

Para su respuesta, considere la siguiente tabla de medida.

UNIDAD DE MEDIDA	EQUIVALENCIA DE UM EN METROS CUADRADOS
Hectáreas	10 000
Metros cuadrados	1
Yugadas	2 700
Topo	3 493

5. [Aplica solo si marcó 5 en P4.4] **¿A qué empresas le vende su producción de café / cacao?**

4.1 ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA(S) EMPRESA(S)?	4.2 ¿LA ALIANZA CAFÉ/CACAO LE PERMITIÓ RELACIONARSE CON DICHA EMPRESA?		
	SÍ	NO	NO SABE
Empresa 1: _____	1	2	99
Empresa 2: _____	1	2	99
Empresa 3: _____	1	2	99
Empresa 4: _____	1	2	99
Empresa 5: _____	1	2	99
...	1	2	99

6. **¿En qué medida considera que el apoyo de la Alianza CAFÉ/CACAO facilitó que acceda a nuevos clientes?** (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SOSTENIBILIDAD

7. **¿En qué medida considera que su acceso a nuevos clientes se mantendrá en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO?** (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

I.3 INGRESOS

8. **En la última campaña (octubre 2021 – setiembre 2022), ¿a cuánto ascendieron los ingresos de su hogar por ...?** (leer cada una de las opciones)

FUENTES DE INGRESO	INGRESOS (S/)
1. Café	
1.1 Venta de cultivos	
1.2 Venta de subproductos derivados del cultivo	
1.3 Otros servicios relacionados al cultivo	
2. Cacao	
2.1 Venta de cultivos	
2.2 Venta de subproductos derivados del cultivo	
2.3 Otros servicios relacionados al cultivo	
3. Coca	
3.1 Venta de cultivos	
Venta de subproductos derivados del cultivo	
3.3 Otros servicios relacionados al cultivo	
4. Otros ingresos	
4.1 Otros ingresos agropecuarios (otros cultivos diferentes a los ya mencionados)	
4.2 Otros ingresos no agropecuarios (comercio / negocios, artesanías, construcción, servicios múltiples, entre otros)	
4.3 Transferencias, bonos, programas sociales, remesas de terceros, pensión de alimentos, otros	
Total	

9. Con respecto a sus ingresos... (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

FUENTES DE INGRESO	9.1 EN CUANTO A SUS INGRESOS POR LA PRODUCCIÓN DE ... ¿CONSIDERA QUE SUS INGRESOS EN LA CAMPAÑA OCTUBRE 2020 – SETIEMBRE 2022, RESPECTO A SUS INGRESOS DE LA CAMPAÑA OCTUBRE 2019 – SETIEMBRE 2020, HAN ...? 1. CRECIDO 2. SE MANTUVIERON 3. DECRECIDO	9.2 EN CUANTO A SUS INGRESOS POR LA PRODUCCIÓN DE... ¿CONSIDERA QUE SUS INGRESOS EN LA CAMPAÑA OCTUBRE 2021 – SETIEMBRE 2022, RESPECTO A SUS INGRESOS DE LA CAMPAÑA OCTUBRE 2020 – SETIEMBRE 2021, HAN ...? 1. CRECIDO 2. SE MANTUVIERON 3. DECRECIDO
1. Café		
1.1 Producción		
1.2 Productos derivados del cultivo		
1.3 Otros servicios relacionados al cultivo		
2. Cacao		
2.1 Producción		
2.2 Productos derivados del cultivo		
2.3 Otros servicios relacionados al cultivo		
3. Coca		

FUENTES DE INGRESO	9.1 EN CUANTO A SUS INGRESOS POR LA PRODUCCIÓN DE ... ¿CONSIDERA QUE SUS INGRESOS EN LA CAMPAÑA OCTUBRE 2020 – SETIEMBRE 2022, RESPECTO A SUS INGRESOS DE LA CAMPAÑA OCTUBRE 2019 – SETIEMBRE 2020, HAN ...? 1. CRECIDO 2. SE MANTUVIERON 3. DECRECIDO	9.2 EN CUANTO A SUS INGRESOS POR LA PRODUCCIÓN DE... ¿CONSIDERA QUE SUS INGRESOS EN LA CAMPAÑA OCTUBRE 2021 – SETIEMBRE 2022, RESPECTO A SUS INGRESOS DE LA CAMPAÑA OCTUBRE 2020 – SETIEMBRE 2021, HAN ...? 1. CRECIDO 2. SE MANTUVIERON 3. DECRECIDO
3.1 Producción		
3.2 Productos derivados del cultivo		
3.3 Otros servicios relacionados al cultivo		
4. Otros ingresos		
4.1 Otros ingresos agropecuarios		
4.2 Otros ingresos no agropecuarios		
4.3 Transferencias, bonos o programas sociales		

10. En general, ¿en qué medida considera que el apoyo de la Alianza CAFÉ/CACAO contribuyó en la mejora de sus ingresos por el cultivo del café/cacao? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99	0
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe	Los ingresos no mejoraron

I.4 PERCEPCIONES SOBRE EL CULTIVO DE HOJA DE COCA

11. ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones: (Leer cada afirmación y marcar con una X)

FRASES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	NO SABE/NO RESPONDE
1. El cultivo de coca es una buena fuente de ingresos alternativa	1	2	3	4	5	99
2. La ganancia que se obtiene del cultivo de coca supera la del café / cacao	1	2	3	4	5	99

FRASES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	NO SABE/NO RESPONDE
3. El rendimiento productivo del cultivo de hoja de coca es mayor que la de café / cacao	1	2	3	4	5	99
4. Solo se cultiva hoja de coca en momentos que se tiene dificultades económicas	1	2	3	4	5	99
5. Nunca se debe cultivar hoja de coca	1	2	3	4	5	99

SECCIÓN II. ASOCIATIVIDAD

12. ¿Pertenece a alguna asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue Sí, pasar a la pregunta 14]

[Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 13]

13. ¿Por qué no pertenece a alguna asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios? (marcar con una X, respuesta múltiple)

MOTIVOS			
1. No confía en las organizaciones	1	5. No cumple con requisitos para su inscripción	5
2. Alto costo de inscripción	2	6. Prefiere trabajar de forma individual	6
3. Falta de tiempo para participar	3	7. Considera que no lo necesita	7
4. No identifica beneficios derivados	4	88. Otros (especificar: _____)	88

[Pasar a la pregunta 22]

14. Sobre la asociación, cooperativa y/o comité de productores a la que pertenece:
(completar)

13.1 ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN, COOPERATIVA Y/O COMITÉ A LA QUE PERTENECE?	13.2 ¿CUÁL ES EL TIPO DE ORGANIZACIÓN? 1. ASOCIACIÓN 2. COOPERATIVA 3. COMITÉ	13.3 ¿DESDE QUÉ AÑO PERTENECE A LA ORGANIZACIÓN?	13.4 ¿LA ALIANZA CAFÉ/CACAO PROMOVIO QUE USTED PERTENEZCA A LA ORGANIZACIÓN?		
			SÍ	NO	NO SABE
1.			1	2	99
2.			1	2	99
3.			1	2	99
4.			1	2	99
5.			1	2	99

15. ¿Tiene algún cargo en la directiva de la asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios a la que pertenece? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

16. ¿En qué medida considera que ser parte asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios contribuyó a facilitar su acceso a: (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

BENEFICIOS	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
1. Asistencia Técnica	1	2	3	4	5	99
2. Capacitaciones	1	2	3	4	5	99
3. Créditos	1	2	3	4	5	99
4. Insumos / herramientas	1	2	3	4	5	99
5. Mercados locales/nacional	1	2	3	4	5	99
6. Mercado exterior	1	2	3	4	5	99
7. Programas del Estado	1	2	3	4	5	99
88. Otros (especificar: _____)	1	2	3	4	5	99

17. ¿En qué medida considera que ser parte asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios contribuyó a: (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

BENEFICIOS	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
1. Mejorar la calidad de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
2. Mejorar el precio de venta de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
3. Incrementar la producción de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
4. Acceder a mejores mercados y clientes	1	2	3	4	5	99
5. Ser parte de la cadena de valor de empresas más grandes / agroindustria	1	2	3	4	5	99
5. Acceder a crédito	1	2	3	4	5	99
88. Otros (especificar: _____)	1	2	3	4	5	99

18. ¿En qué medida considera que ser parte asociación, cooperativa y/o comité de productores agropecuarios contribuyó en el incremento de sus ingresos asociados al cultivo de café/cacao? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SOSTENIBILIDAD

19. Sobre su vínculo con la asociación, cooperativa, o comité al que pertenece, ¿logró asociarse a este gracias a la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue No, pasar a la sección III]

20. ¿En qué medida considera que continuará perteneciendo a una asociación, cooperativa y/o comité en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

21. ¿En qué medida considera que los beneficios obtenidos por su participación en una asociación, cooperativa y/o comité se mantendrán en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SECCIÓN III. CAPACITACIONES Y ASISTENCIA TÉCNICA

22. En el último año, ¿usted o algún miembro de su familia ha recibido alguna capacitación o asistencia técnica por parte de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue No, pasar a la sección IV]

23. ¿En qué tipo de capacitación o asistencia técnica ha participado usted o algún miembro de su familia? (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

OPCIONES			
1. Asistencia técnica en la parcela	1	6. Días de campo	6
2. Asistencia técnica por llamada o mensaje	2	7. Pasantías	7
3. Capacitación grupal	3	8. Consultorios cacaoteros (espacios de consulta técnica)	8
4. Mega eventos	4	88. Otros (especificar: _____)	88
5. Escuelas de excelencia	5		

24. ¿Sobre qué temas han sido las capacitaciones o asistencia técnica? (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

TEMAS	SÍ	NO	NO SABE
1. Nutrición y podas	1	2	99
2. Manejo de plagas	1	2	99
3. Buenas prácticas ambientales	1	2	99
4. Cosecha del café/cacao	1	2	99
5. Postcosecha del café/cacao	1	2	99
6. Comercialización	1	2	99
7. Educación financiera (financiamiento / crédito)	1	2	99

TEMAS	SÍ	NO	NO SABE
8. Participación en organizaciones agropecuarias	1	2	99
88. Otros (especificar: _____)	1	2	99

25. ¿En qué medida considera que las capacitaciones y asistencia técnica recibidas contribuyeron a: (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

BENEFICIOS	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
1. Mejorar la calidad de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
2. Mejorar el precio de venta de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
3. Incrementar la producción de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
4. Acceder a mejores mercados y clientes	1	2	3	4	5	99
5. Ser parte de la cadena de valor de empresas más grandes / agroindustria	1	2	3	4	5	99
5. Acceder a crédito	1	2	3	4	5	99
88. Otros (especificar: _____)	1	2	3	4	5	99

26. ¿En qué medida considera que las capacitaciones y asistencia técnica recibidas a través de la Alianza CAFÉ/CACAO le permitieron incrementar sus ingresos por el cultivo de café/cacao? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SOSTENIBILIDAD

27. ¿En qué medida considera que seguirá teniendo acceso a capacitaciones y asistencia técnica en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

28. ¿En qué medida considera que los beneficios obtenidos por las capacitaciones y asistencia técnica recibidas se mantendrán en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SECCIÓN IV. ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

4.1 ACCESO A CRÉDITO

29. En el último año, ¿ha solicitado algún crédito? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue Sí, pasar a la pregunta 31]

[Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 30]

30. ¿Por qué no solicitó un crédito? (marcar con una X, respuesta múltiple)

MOTIVOS			
1. Trámites engorrosos	1	7. No querer tener deudas	7
2. Intereses elevados	2	8. No tendría como pagarlo	8
3. No hay instituciones financieras en mi localidad	3	9. Terreno sin título de propiedad	9
4. Falta de garantía	4	10. No lo necesita	10
5. Deudas pendientes	5	88. Otros (especificar: _____)	88
6. Porque cree que no se lo darían	6	[Pasar a la pregunta 40]	

31. ¿Obtuvo el crédito que solicitó? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue Sí, pasar a la pregunta 33]

[Si la respuesta fue No, pasar a la pregunta 32]

32. ¿Por qué cree que su crédito no fue aprobado?

MOTIVOS	
1. Falta de garantía	1
2. Incumplimiento de pago de créditos anteriores	2
3. Falta de título de propiedad	3
88. Otros (especificar: _____)	88

[Pasar a la pregunta 40]

33. ¿Quién le proporcionó el crédito que obtuvo? (marcar con una X, respuesta múltiple)

OPCIONES			
1. AGROBANCO	1	7. Cooperativa de crédito y ahorro	7
2. Caja municipal	2	8. Establecimiento comercial	8
3. Caja rural	3	9. Prestamista / habilitador	9
4. Banca privada	4	10. Programas del Estado	10
5. Financiera / EDPYME	5	88. Otros (especificar: _____)	88
6. Organismo No Gubernamental (ONG)	6		

34. ¿Para qué utilizó el crédito solicitado? (marcar con una X, respuesta múltiple)

OPCIONES			
1. Mano de obra	1	5. Compra de semillas	7
2. Compra de abono / fertilizante	2	6. Compra de plántones de café / cacao	8
3. Compra de pesticidas	3	7. Compra de equipos / maquinaria	9
4. Compra de herramientas	4	88. Otros (especificar: _____)	88

35. ¿En qué medida considera la Alianza CAFÉ/CACAO contribuyó a facilitar su acceso a financiamiento? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

36. ¿En qué medida considera que su acceso a financiamiento contribuyó a: (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

BENEFICIOS	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
1. Mejorar la calidad de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
2. Mejorar el precio de venta de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
3. Incrementar la producción de su producto (café / cacao)	1	2	3	4	5	99
4. Acceder a mejores mercados y clientes	1	2	3	4	5	99
5. Ser parte de la cadena de valor de empresas más grandes / agroindustria	1	2	3	4	5	99
5. Acceder a crédito	1	2	3	4	5	99
88. Otros (especificar: _____)	1	2	3	4	5	99

37. ¿En qué medida considera su acceso a financiamiento contribuyó en el incremento de sus ingresos asociados al cultivo de café/cacao? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SOSTENIBILIDAD

38. ¿En qué medida considera que continuará teniendo acceso a financiamiento en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99	0
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe	El acceso a financiamiento no fue por la Alianza

39. ¿En qué medida considera que los beneficios obtenidos por su acceso a financiamiento se mantendrán en el futuro sin la intervención de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99	0
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe	El acceso a financiamiento no fue por la Alianza

4.2 ACCESO A BILLETERA ELECTRÓNICA

40. ¿Utiliza alguna billetera electrónica como Yape, Plin, Lukita, BIM para hacer transacciones? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue No, pasar a la sección V]

41. ¿En qué medida considera que utilizar billetera electrónica contribuyó en el incremento de sus ingresos por el cultivo de café/cacao? (marcar con una X)

1	2	3	4	5	99
Nada	Casi nada	Poco	Bastante	Mucho	No sabe

SECCIÓN V. TELEFONÍA Y ACCESO A INTERNET

42. En su parcela / comunidad / distrito, ¿hay acceso a internet? (marcar con una X, leer cada una de las opciones)

TEMAS	SÍ	NO	NO SABE
1. Parcela	1	2	99
2. Comunidad	1	2	99
3. Distrito	1	2	99

43. ¿Usted usa internet? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

[Si la respuesta fue No, pasar a la sección VI]

44. ¿A través de qué medio se conecta a internet? (marcar con una X, respuesta múltiple)

OPCIONES	
1. Celular	1
2. Computadora	2
3. Telecentros	3
4. Cabinas de internet	4
88. Otros (especificar: _____)	88

SECCIÓN VI. GÉNERO

45. ¿Cuál es el nivel de participación de la mujer en las siguientes actividades relacionadas con el café / cacao:

(marcar con una X, leer cada una de las opciones)

ETAPAS	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
Etapa de pre cosecha						
1. Compra de insumos	1	2	3	4	5	99
2. Compra / alquiler de maquinaria y equipos	1	2	3	4	5	99
3. Acceso a crédito	1	2	3	4	5	99
Etapa productiva						
4. Actividades de siembra	1	2	3	4	5	99
5. Actividades de cosecha	1	2	3	4	5	99
Etapa de post cosecha						
6. Comercialización del producto	1	2	3	4	5	99
Asociaciones, cooperativas y/o comités						
7. Participación en asociaciones, cooperativas o comités de productores	1	2	3	4	5	99
8. Rol de liderazgo en asociaciones, cooperativas o comités de productores	1	2	3	4	5	99

46. ¿Qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con las siguientes afirmaciones: (Leer cada afirmación y marcar con una X)

FRASES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	NO SABE
1. Los hombres y mujeres tienen los mismos derechos dentro de su localidad	1	2	3	4	5	99
2. Los hombres y mujeres tienen los mismos derechos dentro de su familia	1	2	3	4	5	99
3. Las mujeres tienen la misma capacidad que los hombres para ser jefe de hogar	1	2	3	4	5	99
4. Las mujeres tienen la misma capacidad que los hombres para cultivar la tierra	1	2	3	4	5	99

FRASES	MUY EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	INDIFERENTE	DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	NO SABE
5. El hecho de ser mujer (usted o algún familiar) limita su capacidad de generar ingresos	1	2	3	4	5	99
6. El hecho de ser mujer (usted o algún familiar) limita su capacidad de decisión sobre sus ingresos	1	2	3	4	5	99

47. En el último año, ¿usted o algún miembro de su familia ha recibido alguna capacitación en temas de género y/o empoderamiento económico de las mujeres por parte de la Alianza CAFÉ/CACAO? (marcar con una X)

Sí	1
No	2

48. ¿En qué medida considera que las actividades realizadas por la Alianza CAFÉ/CACAO han contribuido en: (marcar con una X)

FRASES	NADA	CASI NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO	NO SABE
1. El desarrollo de mayores capacidades de las mujeres en áreas técnico-productivas	1	2	3	4	5	99
2. Un mayor acceso a servicios financieros (ahorro, crédito, inversiones, etc.) por parte de las mujeres	1	2	3	4	5	99
3. La participación de las mujeres en la toma de decisiones económicas	1	2	3	4	5	99
4. La promoción de una cultura igualitaria entre hombres y mujeres	1	2	3	4	5	99

Fin del cuestionario

ANEXO E: REPORTE DE CAMPO

REPORTE DE CAMPO: ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

La aplicación de entrevistas virtuales a profundidad estuvo dirigida a actores clave involucrados con las tres Alianzas. La selección de actores entrevistados fue realizada por el equipo evaluador a partir de un listado de contactos proporcionado por las Alianzas. Los actores fueron seleccionados en función a su rol desempeñado (entidades implementadoras de las Alianzas y socios estratégicos del sector privado) y su ubicación geográfica.

En total, se realizaron 50 entrevistas a profundidad, con la participación de 83 actores clave.³³ Del total de entrevistas realizadas, 39 se realizaron de forma virtual y 11, de forma presencial. En la siguiente tabla se detalla el número de entrevista realizadas y el número de participantes.

Tabla 14: Entrevistas a profundidad realizadas

ALIANZA	TIPO DE ACTOR	N° ENTREVISTAS	N° PARTICIPANTES
CAFE	Implementador (Technoserve)	2	7
	Socios comerciales	3	3
	Socios agregadores	5	5
	Socios financieros	3	4
CACAO	Implementador (Palladium)	2	4
	Socios comerciales	5	5
	Socios agregadores	15	24
	Socios tecnológicos	1	1
	Socios financieros	3	7
CR3CE	Implementador (CEDRO)	2	8
	Socios digitales	3	5
	Socios financieros	4	5
	Entidades gubernamentales	2	5
Total		50	83

Elaboración: APOYO Consultoría

La información recogida a través de las entrevistas fue sistematizada de forma paralela al levantamiento de información. Para ello, se procesó la información obtenida a través de matrices de sistematización

³³ Las entrevistas fueron individuales o grupales según la convocatoria que realizaron los actores clave a sus equipos de trabajo según los objetivos de indagación de la entrevista.

que recogen los principales aspectos a evaluar en cada sección del instrumento según cada actor entrevistado.³⁴

A continuación, se describen las principales incidencias en la coordinación y aplicación de las entrevistas durante el Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO.

PRINCIPALES INCIDENCIAS EN LA COORDINACIÓN

No se enfrentaron mayores incidencias durante la coordinación de las entrevistas que hayan dificultado la ejecución del Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. De todos modos, a continuación, se detallan algunas de las dificultades enfrentadas en particular durante esta etapa:

- **Contactos iniciales:** La convocatoria inicial de los participantes partió de una comunicación informativa sobre el estudio e invitación por correo desde el equipo evaluador. En esa comunicación, se solicitaron posibles fechas y horarios para la entrevista. En muchos casos no se obtuvo una respuesta inmediata; ante ello, se tomaron las siguientes acciones:
 - Envío de correo reiterativo de invitación a sostener una entrevista
 - Llamadas telefónicas de reiteración de la invitación
 - Envío de correo de confirmación de la entrevista según la fecha y el horario acordado
- **Programación de entrevistas grupales:** El recojo de información consideró entrevistas individuales o grupales, según los requerimientos de los actores entrevistados. Las entrevistas grupales podrían involucrar un mayor tiempo de coordinación debido al mayor número de participantes. En esa línea, con el objetivo de agilizar la programación de las entrevistas grupales, se optó por coordinar con los jefes o líderes de los equipos de las áreas / direcciones seleccionadas en la muestra como punto focal para extender la convocatoria a otros miembros.
- **Programación de entrevistas presenciales:** El recojo de información incluyó 11 entrevistas realizadas presencialmente en las regiones de Huánuco y San Martín entre el 9 y 12 de octubre. La programación de las entrevistas se realizó una semana antes de las visitas a campo. Para el contacto de los actores por entrevistar, se contó con el apoyo de jefes y coordinadores zonales de las Alianzas, ello facilitó la coordinación de las citas para las entrevistas.
- **Rechazos:** Se reportaron 13 casos de rechazo por parte de los actores contactados para las entrevistas. En estos casos, se procedió a seleccionar un informante de reemplazo en la misma institución y en caso ello no fue posible, se seleccionó un informante de otra institución con el mismo rol dentro de los actores vinculados con las Alianzas y de la misma región del informante con rechazo.

PRINCIPALES INCIDENCIAS DURANTE LA APLICACIÓN

De igual forma, no se reportaron mayores incidencias durante la aplicación de las entrevistas que hayan dificultado la ejecución del Encuestas aplicadas a participantes de las Alianzas CAFÉ y CACAO. De todos modos, a continuación, se detallan algunas de las incidencias enfrentadas en particular durante esta etapa:

³⁴ Con ello, se podrán realizar lecturas transversales por institución de los testimonios de los entrevistados, con el fin de encontrar patrones, tendencias y elementos divergentes.

- **Consentimientos informados:** La hoja de consentimiento informado fue enviado a los entrevistados junto con la convocatoria y el enlace de cada reunión. Sin embargo, muy pocos participantes reenviaron la hoja de consentimiento por correo. Ante ello, durante la sesión, se les pidió de forma verbal a los entrevistados, el consentimiento informado para iniciar la reunión y su autorización para grabar la entrevista. La mayoría de los informantes accedieron a atender la entrevista y grabar la sesión.

REPORTE DE CAMPO: ENCUESTAS A PARTICIPANTES

La aplicación de encuestas se realizó durante los meses de setiembre y octubre del 2022 en las regiones de San Martín, Huánuco, Amazonas y Ucayali. La unidad de investigación fue el productor agrícola participante de las Alianzas CAFÉ y CACAO.

COBERTURA DE LA ENCUESTA

Se empleó el método de entrevista directa, utilizando equipos portátiles para el ingreso de datos (CAPI), con personal entrenado para tal fin, quienes visitaron a los participantes seleccionados de las Alianza CAFÉ y CACAO, durante el periodo de recolección de información.

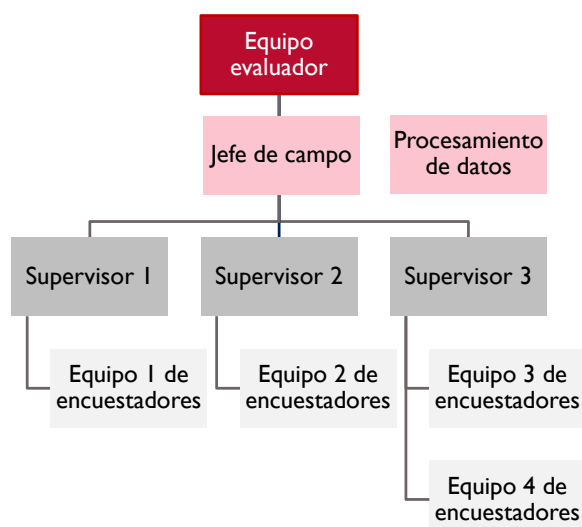
La temática por investigar comprende los siguientes puntos:

- Datos del entrevistado (ubicación geográfica, vivienda, participación en programas y Alianza CAFÉ / CACAO)
- Desarrollo económico
- Producción agrícola
- Ingresos
- Percepciones sobre el cultivo de hoja de coca
- Asociatividad
- Capacitación y asistencia técnica
- Acceso a servicios financieros
- Acceso a billetera económica
- Telefonía y acceso a internet
- Género

ORGANIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A PARTICIPANTES DE LAS ALIANZAS CAFÉ Y CACAO

El organigrama establecido para el operativo de campo estuvo confirmado por un jefe de campo, un encargado del procesamiento de datos, tres supervisores y cuatro equipos de encuestadores. La siguiente ilustración detalla el organigrama funcional utilizado para el operativo de campo.

Ilustración 30: Organigrama funcional para el operativo de campo



Elaboración: APOYO Consultoría

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección del personal de campo, tanto encuestadores como supervisores estuvo a cargo del jefe de campo, quien los entrevistó personalmente a cada uno de ellos para seleccionarlos. Se tomó en cuenta la experiencia previa en encuestas agrícolas en zonas parecidas. Los supervisores fueron aquellos con mayor experiencia y que participaron activamente en la capacitación demostrando alto nivel de aprehensión del cuestionario.

CAPACITACIÓN

La capacitación es una de las actividades más importantes en todo proceso de investigación, por su repercusión e impacto en la calidad de los resultados. Por ello, este proceso demanda una adecuada planificación y metodología que apoye la enseñanza y facilite el aprendizaje. En esa línea, se estableció una adecuada metodología para la capacitación del personal comprometido directamente con la toma de información y la elaboración de las bases de datos.

La capacitación fue presencial a través de un taller, donde los participantes interactuaron con el expositor a medida que se fue tratando cada sección de la encuesta. Con la culminación de cada sección, se estableció una dinámica de juego de roles en donde los participantes interactuaron entre ellos haciendo las veces de encuestadores e informantes.

Asimismo, durante el proceso de recojo de información se programaron, al inicio del campo, jornadas de retroalimentación que fueron desarrolladas con la participación del personal en campo, los supervisores y con el soporte del jefe de campo.

PRUEBA PILOTO

Se desarrolló una prueba piloto con la finalidad de evaluar y validar finalmente los procedimientos e instrucciones, así como la funcionalidad, fraseo y secuencia lógica de las preguntas plasmadas en los cuestionarios. Para el desarrollo de la prueba piloto se contó con el personal calificado seleccionado por el jefe de campo.

Las zonas elegidas para la prueba piloto fueron:

Tabla 15: Regiones de aplicación de la prueba piloto

ALIANZA	PROVINCIA	LOCALIDAD	NÚMERO DE ENCUESTAS
Alianza CACAO	Leoncio Prado	7 de Octubre	5
Alianza CAFE	Leoncio Prado	Bella Alta	5

Elaboración: APOYO Consultoría

La recolección de encuestas para la prueba piloto se realizó entre el 04 y 07 de setiembre del 2022, mediante entrevista directa en los hogares de los informantes seleccionados.

Previo al recojo de información en los hogares de los participantes, se coordinó con los coordinadores zonales de las Alianzas en las localidades elegidas. Para el caso de la localidad 7 de octubre se tuvo contacto con el señor Aldo Sánchez, técnico coordinador de Alianza CAFÉ en la provincia de Leoncio Prado. Mientras tanto, en la localidad de Bella Alta se contactó al señor Augusto Espinoza, implementador zonal de la Alianza CACAO.

Entre las principales incidencias durante la aplicación de la prueba piloto se reportó:

- Ausencia de los participantes por diferentes razones; ante ello, se realizaron entre 3-4 visitas a la vivienda del participante para completar las encuestas.
- El horario de trabajo en las parcelas ocasiona que los participantes salgan de sus viviendas muy temprano y regresen por la tarde lo cual acotó el periodo de trabajo de los encuestadores.
- Se identificó una mediana y alta dispersión entre las viviendas de los participantes al tratarse de zonas rurales.

Como resultado de la prueba piloto, se realizaron los ajustes necesarios al planteamiento de campo y el equipo aplicador, así como al fraseo de algunas preguntas del cuestionario. Estos cambios fueron incorporados para la aplicación del resto de encuestas planificadas.

DISEÑO DEL APLICATIVO PARA EL INGRESO DE DATOS

El proceso se inició con el desarrollo del sistema de entrada de datos para controlar la carga de información acordes a los cuestionarios antes descritos. Para este fin se contó con el sistema CSPRO versión 7.8 que permite el procesamiento oportuno de la información. CSPRO es un paquete de software de uso libre especializado para el ingreso, edición, tabulación y publicación de censos y encuestas. Actualmente CSPRO permite desarrollar aplicaciones para el entorno de Windows y Android, lo que facilita su implementación y uso.

Para el desarrollo de las aplicaciones de ingreso de datos se requirió realizar el análisis y revisión de cada una de las preguntas del cuestionario para obtener el diccionario de la estructura de datos (base principal del programa de ingreso de datos). La aplicación incluyó los saltos de control de la encuesta y la sintaxis necesaria para detectar inconsistencias que fueron corregidas durante la digitación. La sintaxis verificó los rangos válidos para cada una de las variables. Estas capacidades del programa de ingreso de datos minimizan los errores durante la digitación.

Así, el proceso de elaboración del programa de entrada de datos se realizó de la siguiente manera:

- Creación de diccionario de datos.
- Diseño de los formularios de ingreso de datos.
- Programación de sintaxis de validación de datos, restricciones, saltos, mensajes de error que guían al digitador y visualización asistida de opciones (versión escritorio).
- Diseño del módulo de descarga y exportación de datos a SPSS, Stata o Excel.

El programa de ingreso de datos fue configurado en las Tablet Android, destinadas para el recojo de datos en campo. Asimismo, se utilizó un servidor en la nube para configurar la sincronización de datos mediante CSWEB.

EJECUCIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A PARTICIPANTES DE LAS ALIANZAS CAFÉ Y CACAO

La encuesta se aplicó con la visita del encuestador a las viviendas seleccionadas. Antes de iniciar una entrevista, el encuestador se cercioró de contar con toda la logística necesaria para el cumplimiento de sus funciones, tales como: contar con la Tablet con suficiente batería, memoria interna, cuestionarios en blanco (contingencia), identificación como parte del equipo de campo, material de oficina (cuaderno, lapicero), protección personal de salud (mascarillas), entre otros. Al iniciar en una localidad o centro poblado, el encuestador solicitó la autorización debida a los líderes de la comunidad luego de haber explicado los objetivos del estudio.

Antes retirarse de cada localidad o centro poblado, cada encuestador se aseguró de haber cumplido con el buen recojo de los datos y reportó con su supervisor de manera presencial o telefónica, las ocurrencias durante el desarrollo de las encuestas. En caso el encuestador no logró iniciar la entrevista, regresó hasta tres veces para completar la entrevista. Las rutas de trabajo se ejecutaron en función de la cantidad de encuestas por regiones y provincias, de tal forma que cada encuestador tuvo el espacio suficiente para el cumplimiento de sus labores.

Incidencias en la aplicación de las encuestas a participantes

Durante la aplicación, no se presentaron mayores incidencias que impactarán negativamente en los resultados del trabajo de campo. Sin embargo, a continuación, se recuentan las incidencias más importantes que enfrentó el equipo de campo:

- **Ubicar a los agricultores:** Los horarios de trabajo de los agricultores redujeron los horarios en los que podían ser ubicados en sus viviendas, por lo que el equipo de campo tuvo que empezar de madrugada para poder entrevistar a los agricultores antes de su jornada laboral. Eso sumado a que las residencias de algunos agricultores se encontraban en localidades de difícil acceso o alejadas de las zonas pobladas, por lo que el equipo de campo tuvo que realizar un esfuerzo adicional para poder llegar a las viviendas de los agricultores. A pesar de ello, se pudo completar e, incluso, exceder la meta programada.
- **Cambio de localidad:** En el caso de la localidad de Lucmabamba (distrito de Cholón, provincia de Marañón), el centro poblado, además de encontrarse bastante alejado, el acceso estaba restringido, pues las lluvias habían deteriorado la trocha que conduce al centro poblado, lo que no permitía a la movilidad transportarse hasta esa localidad. Por este motivo, el Jefe de campo, en coordinación con el equipo de APOYO Consultoría, tomaron la decisión de reemplazar esta localidad por la localidad de San Vicente, ubicada en el mismo distrito y provincia. Así, el equipo de campo aplicó 20 encuestas a los residentes de esta localidad.

- **Reemplazos:** Por motivos ajenos al equipo de campo, no fue posible encontrar algunos de los agricultores considerados inicialmente. Entre los motivos principales, se reportó que algunos agricultores se encontraban de viaje, trabajando o estudiando en otra localidad, ya no residía en dicha localidad o la persona había fallecido. En total, se realizaron 159 reemplazos,³⁵ siempre en coordinación con el equipo de APOYO Consultoría.
- **Rechazo de la encuesta:** En general, los agricultores fueron muy cordiales y receptivos con el equipo de campo para realizar la encuesta. Solo hubo nueve rechazos, los cuales fueron reemplazados por otros informantes para cumplir con la meta. Estos están considerados en el grupo de reemplazos mencionados previamente.
- **Incidente en San Vicente:** La única incidencia que puso en peligro al equipo de campo sucedió en la localidad de San Vicente. En dicha localidad, el equipo de campo había alquilado una residencia para poder dejar sus pertenencias mientras salían a encuestar a los agricultores. Al regresar, la puerta del lugar había sido forzada para rebuscar en las cosas de los miembros del equipo de campo para llevarse objetos personales. El equipo de campo abandonó la zona para poder hacer la denuncia policial correspondiente. Ninguno miembro del equipo sufrió algún daño material.

SUPERVISIÓN DE LAS ENCUESTAS APLICADAS A PARTICIPANTES DE LAS ALIANZAS CAFÉ Y CACAO

La supervisión consiste en ejercer un conjunto de acciones que permitirá conocer el estado de situación de las tareas relacionadas con la ejecución de la encuesta, la verificación del cumplimiento en función a los procedimientos y los lineamientos establecidos. Ello con la finalidad de adoptar medidas que ayuden a mejorar el recojo de la información.

La supervisión tiene varios niveles, el primer nivel es la supervisión de los supervisores, en el segundo nivel se encuentra la supervisión del jefe de campo quien está a cargo de toda la información recogida a nivel nacional y en el tercer nivel, se encuentra el equipo evaluador. La supervisión específica de las encuestas recogidas se realizó en los siguientes momentos:

- Durante el acompañamiento al encuestador.
- Realizando re-entrevistas a los informantes en campo de algunas preguntas.
- Revisando el material recogido y realizando escucha de audios.

Adicionalmente, el monitoreo y control de calidad fue realizada por el equipo técnico central, con el objetivo de encontrar posibles errores, omisiones, pases entre preguntas, valores no autorizados y otros. Para ello, se utilizó el módulo de descarga y exportación de datos a través de la nube.

Para la consistencia de información se realizaron las siguientes actividades para verificar la coherencia de la información, identificar “valores anómalos” y valores extremos dentro del conjunto de datos:

- Inspección de frecuencias (marginales).
- Inspección de valores extremos.
- Inspección de campos Otros.

³⁵ No considera los 20 reemplazos realizados por el cambio de la localidad de Lucmabamba por la localidad de San Vicente.

REPORTE DE CAMPO: TALLER DE CO-CREACIÓN DE RECOMENDACIONES

El taller de co-creación de recomendaciones se realizó el 07 de diciembre y contó con la participación de 21 personas vinculadas con la implementación de las Alianzas (Technoserve, Palladium, CEDRO), el equipo consultor y el equipo de USAID.

Tabla 16: Participantes del taller de co-creación de recomendaciones

N°	NOMBRES Y APELLIDOS	INSTITUCIÓN / ORGANIZACIÓN
1	Ana María	Alianza CACAO
2	Cristina	APOYO Consultoría
3	Fernando	USAID
4	Fernando	APOYO Consultoria
5	Jose	Alianza CACAO
6	Karina	USAID
7	Liz	MELS
8	Maria F	APOYO Consultoria
9	Maria P	USAID
10	Mark	USAID
11	Miguel	APOYO Consultoria
12	Miriam	USAID
13	Monica	USAID
14	Nicole	APOYO Consultoria
15	Paola	USAID
16	Raúl	APOYO Consultoria
17	Sergio	Alianza CAFÉ
18	Susana	MELS
19	Walter	Alianza CACAO
20	Samuel	USAID
21	César	USAID

Elaboración: APOYO Consultoría

ANEXO F: CUESTIONES DE ÉTICA

- I. **Divulgación de conflictos de intereses**
- II. **Acuerdos de acceso a información sensible**