

**CONSULTORÍA PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA,
OPTIMIZACIÓN Y EFICIENCIA DEL PROYECTO: CAFÉ ORGÁNICO
PARA LA PAZ DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE
COLOMBIA, DEPARTAMENTO DEL CAUCA.**

ANGELA DAJHANA LÓPEZ MONCAYO

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA - CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, 2022**

**CONSULTORÍA PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA,
OPTIMIZACIÓN Y EFICIENCIA DEL PROYECTO: CAFÉ ORGÁNICO
PARA LA PAZ DE LA FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE
COLOMBIA, DEPARTAMENTO DEL CAUCA.**

ANGELA DAJHANA LÓPEZ MONCAYO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OPTAR POR EL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO: LAURA EMILIA MEJÍA POSADA
CONTADORA PÚBLICA
Mg. DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIO AMBIENTE**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA - CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, 2022**

Santiago de Cali, 25 de enero de 2022

Doctor

SILVIO BARRERO CALDAS

Decano

Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas

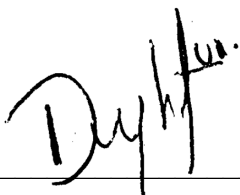
Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es “Consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto: Café orgánico para la paz de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, departamento del Cauca”.

Espero que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



ANGELA DAJHANA LÓPEZ MONCAYO

CC. 1'061.738.281 de Popayán

Santiago de Cali, 25 de enero de 2022

Doctor

SILVIO BARRERO CALDAS

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Pontificia Universidad Javeriana

La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “Consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto: Café orgánico para la paz de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, departamento del Cauca”, realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana ANGELA DAJHANA LÓPEZ MONCAYO, con cédula 1'061.738.281, y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente,



LAURA MEJIA POSADA

Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

“Consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto: Café orgánico para la paz de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, departamento del Cauca”, Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas.

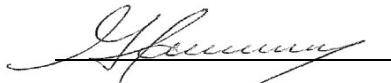
P/A



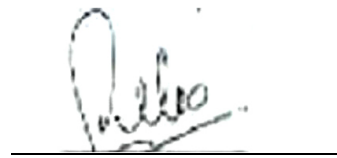
SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Gladis Rodríguez Muñoz
Director MBA



Julio Cesar Paz Lamir
Jurado



LAURA MEJIA POSADA

Directora del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, 25 de enero de 2022

Contenido

1. Introducción	12
2. Justificación.....	15
Objetivo general:	17
Objetivos específicos:.....	17
3. Análisis de Interesados.....	24
3.1 Interesados clave.....	24
3.1.1. <i>Usuarios/Caficultores orgánicos</i>	25
3.1.2. <i>PUR-PROJET</i>	25
3.1.3. <i>Federación Nacional de Cafeteros-Comité de Cafeteros del Cauca</i>	27
3.2 Identificación de las expectativas de los interesados.....	30
3.2.1. <i>Usuarios/ Caficultores orgánicos:</i>	30
3.2.2. <i>PUR Projet y ECOSIA:</i>	31
3.2.3. <i>Federación Nacional de Cafeteros:</i>	31
3.2.4. <i>Coordinación del proyecto:</i>	32
3.2.5. <i>Personal de campo (promotor rural):</i>	32
4. Objetivos	33
4.1 Objetivo General.....	33
4.2 Objetivos Específicos	33
5. Contexto Institucional	35
5.1 Historia	35
5.1.1. <i>La magna alianza público-privada (1927-1989).</i>	36
5.1.2. <i>La reinención de la caficultura en tiempos de libre mercado (1989-2015).</i>	37
5.2 Filosofía organizacional	38
5.3 Cultura organizacional.....	42
5.4 Recursos físicos	44
6. Fundamentación teórica	48
6.1 Los proyectos en el ámbito del desarrollo.....	48
6.2 El ciclo de vida y el ciclo de gestión del proyecto de desarrollo.....	49

6.3 Clasificación de los proyectos	51
6.4 Los Proyectos sociales en entornos rurales	52
6.5 El seguimiento de los proyectos	55
6.6 Las Metodologías de proyectos	56
6.7 El Diseño Inverso de proyectos	58
7. Modelo propuesto al problema de la Consultoría	60
7.1 Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto).....	61
7.2 Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual	62
7.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución	64
7.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada.....	65
7.5 Fase 5: Presentación de resultados	65
7.6 Atributos del modelo ROPE – Reestructuración Operativa de Proyectos en Ejecución.....	65
8. Metodología para la intervención.....	66
8. 1. Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto).....	66
8. 2. Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual.	67
8.2.1 <i>Revisión documental:</i>	67
8.2.2 <i>Levantamiento de información sobre las actividades principales que se desarrollan en campo en el marco del proyecto:</i>	68
8.2.3 <i>Consolidación de la información en la matriz situacional:</i>	69
8.2.4 <i>Indicadores controlados:</i>	70
8.2.5 <i>Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución:</i>	70
8.2.6 <i>Conclusiones del diagnóstico rápido:</i>	73
8.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución.	74
8.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada.....	75
8.5 Fase 5: Presentación de resultados.	75
9. Desarrollo de la metodología de intervención.....	77
9.1 Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto).....	77
9.1.1 <i>Interactuar:</i>	77
9.1.2 <i>Comprender y ratificar:</i>	77
9.2 Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual.	79
9.2.1 <i>Revisión documental:</i>	79

9.2.2 Levantamiento de información sobre las actividades principales que se desarrollan en campo en el marco del proyecto:	81
9.2.3 Consolidación de la información en la matriz situacional:.....	83
9.2.4 Indicadores controlados:	86
9.2.5 Diagnóstico rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución:	88
9.2.6 Conclusiones del diagnóstico rápido:	94
9.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución.	96
9.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada.....	100
9.4.1 Los pasos del método	100
9.4.2 Análisis de la participación.	106
9.4.3 Análisis de los problemas	115
9.4.4 Análisis de los objetivos	124
9.4.5 Análisis de las alternativas.	126
9.4.6 Matriz de planificación del proyecto	131
9.4.7. Comparativo de resultados situación inicial vs situación final del ciclo de vida del proyecto.....	135
10. Logros Obtenidos	140
11. Conclusiones	142
12. Recomendaciones.....	144
13. Bibliografía.....	147
14. Anexos.....	148
Anexo 1. Metodología para Café Orgánico para la Paz.	148
Anexo 2. Entrevistas a los actores involucrados_Acercamiento a los usuarios activos.....	155
Anexo 3. Formato guía para los usuarios de CFP (pre- siembras).....	172

Listas de tablas

Tabla 1. Grado de cumplimiento de olas (proyectado).	19
Tabla 2: Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo.	50
Tabla 3: Lista de chequeo para revisión documental.	68
Tabla 4: Flujo de actividades en campo e indicadores asociados.	69
Tabla 5: Matriz Situacional del proyecto.	70
Tabla 6: Indicadores controlados.	70
Tabla 7: Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución.	71
Tabla 8: Comparativo de metodologías.	74
Tabla 9: Lista de chequeo para revisión documental.	79
Tabla 10: Flujo de actividades en campo e indicadores asociados.	81
Tabla 11: Matriz Situacional del proyecto.	83
Tabla 12: Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución.	89
Tabla 13: Comparativo de metodologías.	97
Tabla 14: Contenido de la Matriz de Planificación de Proyectos.	105
Tabla 15: Actores sociales (involucración indirecta).	106
Tabla 16: Análisis de involucrados en Café Orgánico para la Paz.	112
Tabla 17: Recopilación de ideas de los promotores, entorno a deficiencias de CFP.	116
Tabla 18. Recursos económicos destinados para la siembra.	120
Tabla 19. Selección final de alternativas.	130
Tabla 20. Matriz de planificación del proyecto CFP.	132
Tabla 21: Comparativo de resultados situación inicial Vs final (ciclo del proyecto en ejecución).	135
Tabla 22: Comparativo de principales cambios en objetivos y resultados esperados.	138
Tabla 23: Comparativo Olas de siembra (ampliación de criterios).	141

Lista de Figuras

Figura 1. Actores principales de Café Orgánico para la Paz (CFP).....	24
Figura 2. Estructura organizativa Café Orgánico para la Paz (CFP).	28
Figura 3. Competencias organizacionales.	43
Figura 4: Ciclo de gestión de proyectos.	51
Figura 5. Ilustración del modelo ROPE.	61
Figura 6. Ilustración radial del ciclo del proyecto.....	73
Figura 7. Ilustración radial del ciclo del proyecto.....	76
Figura 8. Diagnóstico rápido del ciclo del proyecto_ calificación inicial.....	94
Figura 9. Aplicación del Enfoque de Marco Lógico.	100
Figura 10. Árbol de problemas de Café Orgánico para la Paz.....	123
Figura 11. Árbol de objetivos de Café Orgánico para la Paz.....	125
Figura 12. Comparativo de resultados situación inicial Vs final (ciclo del proyecto en ejecución).	138
Figura 13. Esquema general de las fases de Café Orgánico para la Paz.	148

1. Introducción

En las organizaciones una adecuada gestión de proyectos es fundamental, para que a través de su ejecución, se monitoreen los avances de los mismos en procura de alcanzar los resultados, productos o componentes propuestos en cada uno de los proyectos y de esta forma se contribuya al cumplimiento de la misión institucional, sea esta de orden público o privado.

En razón a lo anterior el desarrollo de proyectos, cualquiera que sea su tipología, dada las necesidades ilimitadas y la restricción de recursos, exige una adecuada gestión, desde su concepción, pasando por su diseño, ejecución y monitoreo. Es claro pues, que dada una disponibilidad de recursos, el logro de los objetivos y metas de un proyecto, depende críticamente de los procesos, tecnologías, métodos, procedimientos o formas de hacer (BANGUERO - QUINTERO 1991).

Ahora bien, si se tiene en cuenta que los proyectos socio-económicos muchas veces cuentan con aportes de cooperantes nacionales e internacionales, estos tienen exigencias propias para el desarrollo de los mismos. Además, mediante convenios o contratos se establecen compromisos entre las partes, lo que implica que se debe buscar la forma más adecuada o pertinente de lograr los mejores niveles de ejecución y desempeño, para el logro de las metas y objetivos establecidos contractualmente.

Sin embargo, es conveniente precisar que la gestión de proyectos que se encuentran en una fase previa al inicio, requieren de una atención específica y para ello existen metodologías que mediante un paso a paso permiten desarrollar la lógica del proyecto a implementar. No sucede lo

mismo, con los proyectos que se encuentran en ejecución y que por algunas situaciones, requieren un redireccionamiento en su operación, pues generalmente se espera a una evaluación final del proyecto o en otros casos a una evaluación de impacto para identificar factores que influye positiva o negativamente en el desempeño del proyecto y posteriormente pasar a hacer recomendaciones finales que orienten una nueva formulación.

En este contexto se encuentra el proyecto “Café Orgánico para la Paz (CFP)”, el cual se viene ejecutando desde 2018 por la Federación Nacional de Cafeteros- Comité de Cafeteros del Cauca, con recursos de cooperación de PUR-PROJET y si bien ha tenido logros en su desarrollo, presenta un bajo cumplimiento en las metas proyectadas, generando efectos no deseados en las comunidades vinculadas al proyecto, así como para la entidad ejecutora y el cooperante.

En este sentido, el presente trabajo denominado **“Consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto: café orgánico para la paz de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, departamento del Cauca”**, se fundamenta en la aplicación del modelo ROPE (Reestructuración Operativa de Proyectos en Ejecución), el cual se desarrolla en cinco fases, íntimamente relacionadas con los objetivos específicos de la presente consultoría.

La primera fase es el contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto, cooperante u otro) en donde se interactúa, se comprende y se ratifica el alcance de la consultoría. En la segunda se realiza el diagnóstico del ciclo de vida del proyecto lo que implica tres momentos: Revisar, diagnosticar y concluir. Durante estos momentos se hace revisión documental, levantamiento de información en campo y se valora el ciclo de vida del proyecto, sin contemplar la etapa de evaluación, por tratarse de un proyecto aún en ejecución; los resultados aquí obtenidos se grafican en un radial el cual podrá ser usado al cierre de la consultoría para nuevamente valorar el

ciclo del proyecto y reconocer los avances alcanzados. De igual forma en esta fase se concluye con los principales descriptores de la problemática.

La tercera fase, busca la identificación y selección de alternativas de solución, las cuales deben ser abordadas de acuerdo a las características del problema identificado en la fase anterior. La cuarta fase consiste en aplicar la alternativa seleccionada para finalmente, en la fase cinco proceder a la elaboración del informe final y presentación de resultados, recomendaciones, conclusiones y herramientas a implementar para la reestructuración deseada.

El modelo planteado es flexible y adaptable a las necesidades de la entidad ejecutora y del cooperante y puede ser replicado en otros escenarios donde se estén ejecutando proyectos de inversión social, que se encuentren con situaciones problema como bajo cumplimiento de metas, de resultados o incluso logro de objetivos, de igual forma puede ser utilizado en procesos de monitoreo y los resultados de éste, usados como insumo para evaluaciones finales, intermedias o de impacto.

A su vez el modelo de consultoría propuesto permite comparar una condición dada con una nueva propuesta de intervención; plantea alternativas de acción para mejorar, tiene elementos participativos y contribuye al aprendizaje de la organización.

2. Justificación

Un proyecto es una planificación, que consiste en un conjunto de actividades a realizar de manera articulada entre sí, con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas, dentro de los límites de un presupuesto y de un periodo de tiempo dados.

No obstante, cuando resulta necesario hacer objetivo el proyecto para ser presentado ante otros agentes, especialmente con el propósito de ganar su voluntad para coadyuvar en su ejecución, se exige hacer evidente la forma en que las actividades se concatenan de manera lógica para generar dichos bienes y/o servicios.

En razón a lo anterior, el desarrollo de proyectos, cualquiera que sea su tipología, dada las necesidades ilimitadas y la restricción de recursos, exige una adecuada gestión, desde su concepción, pasando por su diseño, ejecución y monitoreo. Es claro pues, que, dada una disponibilidad de recursos, el logro de los objetivos y metas de un proyecto depende críticamente de los procesos, tecnologías, métodos, procedimientos o formas de hacer (BANQUERO - QUINTERO 1991).

Ahora bien, si se tiene en cuenta que los proyectos sociales muchas veces cuentan con aportes de cooperantes nacionales e internacionales, estos tienen exigencias propias para su desarrollo. Además, mediante convenios o contratos se establecen compromisos entre las partes, lo que implica que se debe buscar la forma más adecuada o pertinente de lograr los mejores niveles de ejecución y desempeño, para el logro de las metas y objetivos establecidos contractualmente.

En este orden de ideas a la hora de gestionar un proyecto es necesario definir el enfoque metodológico bajo el cual será diseñado, así, deben surgir los componentes o productos a alcanzar, las metas y el sistema de seguimiento y monitoreo a utilizar en el marco de su ejecución. Todo esto con el propósito de organizar y estructurar durante el ciclo de vida del proyecto las acciones enmarcadas en un lapso de tiempo determinado, a fin de obtener los resultados propuestos, haciendo un eficiente uso de los recursos humanos, técnicos y financieros.

La gestión de proyectos se puede definir como: “las habilidades y los procesos de planificación y control necesarios para finalizar un proyecto con recursos del proyecto, respetando o mejorando los límites de tiempo, costo, calidad y seguridad a un nivel de riesgo aceptable.” (Wallace, 2002 Citado en Fonseca Meneses 2018).

Así las cosas, tanto para la planificación como para el control, se deben utilizar metodologías e instrumentos claros que permitan la identificación, formulación, ejecución y control de proyectos. Para ello existen diversas alternativas como: ZOOP, Mapeo de Alcances, Enfoque de Marco lógico (EML), Teoría del Cambio, PMI, entre otras; sin embargo, la elección de una u otra dependerá de las características de los proyectos a formular y los enfoques y metodologías que para tal efecto definen las entidades cooperantes y ejecutoras.

Para efectos de esta propuesta de consultoría, es necesario mencionar que como resultado de un acuerdo de cooperación internacional, desde el año 2018 entre la Federación Nacional de Cafeteros - Comité de Cafeteros del Cauca y PUR Projet Francia¹, se firmó el convenio marco CN-2018-0311, para la implementación de sistemas agroforestales y transferencia de créditos de carbono.

¹PUR Projet de Francia, es una organización internacional que trabaja con empresas para regenerar los ecosistemas de los que dependen. Tiene como objetivo apoyar los medios de vida entre los menos afortunados y promover la conservación y la regeneración de las especies y ecosistemas más amenazados.

En el marco de lo anterior se adelanta Café Orgánico para la Paz, conocido también como Coffe For Peace, el cual según se lee en la ficha del proyecto tiene los siguientes objetivos:

Objetivo general:

Implementar sistemas agroforestales en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores.

Objetivos específicos:

- Regenerar los ecosistemas promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, fomentando la transición de monocultivos a pleno sol a sistemas orgánicos agroforestales, implementando sistemas agroforestales, preservando bosques y parques naturales, conservando el suelo y el agua y aumentando y manteniendo la producción para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento del desarrollo social y económico de las familias cafeteras
- Empoderar las comunidades para mejorar sus condiciones de vida: apoyando el proceso de paz en una zona conflictiva, ayudando a reforzar de manera sostenible la tenencia de la tierra para el pequeño caficultor, luchando contra la pobreza rural y contribuyendo a la creación de capacidad y el desarrollo socioeconómico sostenible.

El proyecto se desarrolla en fases, denominadas Olas de plantación, donde cada una tiene una duración de 2 años. En las tres primeras olas (2018-2022) se pretende alcanzar la siembra de 960 hectáreas de café, acompañadas de sistemas agroforestales y 240 hectáreas con plantaciones de bosque protector, estableciendo tres modelos de siembra: lindero, agroforestal y puro forestal, todos implementados de acuerdo con las normas y estándares de calidad y con una inversión aproximada de cuatro mil millones de pesos. Esta iniciativa cubre los municipios de Timbío, El

Tambo, Popayán, Piendamó, Morales, Caldono, Cajibío, Santander de Quilichao, Corinto, Caloto, Miranda y Toribío y se enmarca en la estrategia del Comité Cauca: ‘Ni una hectárea más sin sombra’

Según se plantea en el convenio marco, bajo la ejecución del proyecto se fomenta la siembra y el establecimiento de árboles en las fincas de los productores participantes, así como la asistencia técnica, monitoreo, registro, y esfuerzos encaminados al desarrollo futuro de cadena de valor de productos de los árboles sembrados (frutas, madera, leña). Los productores usuarios del proyecto participan voluntariamente y su vinculación se formaliza a través de un compromiso forestal que determina la responsabilidad de las partes.

Este proyecto es el primero que desde la Federación Nacional de Cafeteros se desarrolla en torno a la producción de café de tipo orgánico con enfoque forestal, pues el direccionamiento general de la Federación ha sido hacia los productores de café convencional. En este sentido se ha considerado un proyecto piloto y por su misma naturaleza ha tenido dificultades en su desarrollo, derivadas del diseño del mismo y relacionadas con el modelo de atención, redundando en un bajo cumplimiento de las metas esperadas en el proyecto, para cada una de las olas pactadas, en los convenios específicos firmados.

Aunque Café Orgánico para la Paz (CFP), ha mostrado logros en su desarrollo, el bajo cumplimiento en sus metas proyectadas ha generado efectos no deseados tanto a las comunidades vinculadas al proyecto, como a la entidad ejecutora y el cooperante.

El desarrollo de la Ola 1 se inició en abril del 2018, con finalización en marzo del 2020; la Ola 2 inició en mayo del 2019 con finalización en abril del 2021, desarrollando las labores de

socialización, levantamiento de datos línea base, distribución de plántones, preparación de suelo y siembra y asistencia técnica.

Como se observa en la siguiente tabla, el grado de cumplimiento por cada una de las olas ha tenido el siguiente comportamiento:

Tabla 1. Grado de cumplimiento de olas (proyectado).

OLAS DE SIEMBRA	SISTEMA AGROFORESTAL		% DE EJECUCIÓN	BOSQUE PROTECTOR		% DE EJECUCIÓN
	PROGRAMADO	EJECUTADO		PROGRAMADO	EJECUTADO	
OLA 1 (2018-2020)	224	132	59%	56	28	50%
OLA 2 (2019-2021)	336	220	65%	84	38	45%
OLA 3 (2020-2022)	400	en proceso		100	en proceso	
Total	960			240		

Fuente: Informes de avance- elaboración propia.

En el desarrollo del proyecto el ejecutor identifica que el problema principal radica, en el bajo cumplimiento de metas para cada una de las olas pactadas según los convenios firmados con PUR PROJET. Estas metas se fijan teniendo en cuenta la proyección del número de hectáreas que deben ser cubiertas bajo establecimiento de árboles forestales por medio de sistemas agroforestales.

Parte de lo anterior se presenta, porque mientras los profesionales de campo de los demás proyectos de la FNC, se enfocan en cumplir meta por medio de la renovación y zoca de cafetales establecidos convencionalmente, los profesionales de campo de Café orgánico para la Paz, se centran únicamente en los productores orgánicos que establecerán café (siembra nueva), bajo sistemas agroforestales, lo que disminuye considerablemente el rango de acción.

De acuerdo con el informe presentado para la Ola 1 y Ola 2, se identificaron varias causas por las cuales no se logra el número de hectáreas establecidas bajo el sistema agroforestal proyectado, entre las que destacan las siguientes:

- Un número significativo de productores de manera unilateral decide no continuar con los proyectos productivos
- Los productores sembraron un número inferior de plantas a las que fueron comprometidos en el pre – registro.
- Factores ambientales y fitosanitario llevaron a pérdidas de material vegetal especialmente café.
- En los forestales se presentaron plántulas con problemas fitosanitarios que no permitieron su desarrollo en campo

Adicionalmente se identifican otras debilidades de tipo administrativo y de formación que afectan el buen desarrollo del proyecto.

Otro de los factores que originan el bajo cumplimiento de las metas es el hecho de que la cantidad de hectáreas que se comprometen con el cooperante tras el pre-registro, están sujetas a supuestos, pues el pre-registro de áreas surge de indagar al productor a cerca de su disposición respecto a la cantidad de árboles de café a sembrar y seguidamente revisar las condiciones del terreno y definir por medio del aplicativo, el número de árboles y especies forestales a entregar para complementar ese sistema agroforestal, sin embargo, generalmente esos supuestos no se dan, llevando a sobreestimar las cantidades de hectáreas a sembrar, pues los productores acuerdan cumplir con un número determinado de hectáreas de café, pero, al momento de hacer la

verificación en la visita 3 (monitoreo), se encuentra la inconsistencia con la realidad, teniendo como resultado un menor número de hectáreas respecto a las pactadas en principio.

Esta situación está ligada en gran medida a la capacidad económica de los usuarios, pues se debe considerar que, para la siembra, les corresponde contar con recursos para obtención de tierra, semillas, bolsas, (cuando no reciben las de FNC por temas de cultura orgánica y procedencia), entre otros costos, que generalmente no pueden cubrir en las proporciones que pensaron. A esto se agrega el limitado número de visitas que se tiene previsto dentro del proyecto para seguimiento, lo cual no permite realizar un monitoreo preventivo que permita tomar los correctivos necesarios de acuerdo con cada situación presentada.

Siendo la Federación Nacional de Cafeteros una organización que dentro de sus políticas busca un apoyo integral a la implementación de buenas prácticas agrícolas en las fincas cafeteras, el proyecto Café Orgánico Para la Paz, es de especial relevancia porque fomenta el mejoramiento de los ecosistemas y la calidad de la vida de las familias cafeteras, con las cuales se tiene un compromiso misional.

En razón a lo anterior alcanzar las metas trazadas en cuanto al establecimiento de nuevas hectáreas de café bajo sistemas agroforestales en el marco del proyecto, se convierte en un reto al cual hay que hacerle frente, buscando alternativas que permitan atacar las causas que están generando el bajo cumplimiento. A esto se agrega la necesidad de mantener viva la credibilidad ante el cooperante PUR-PROJET.

Es pertinente aclarar que a pesar de que el método empleado por la FNC para la formulación de sus diferentes proyectos se basa en la metodología de Project Management Institute (PMI), para el caso de Café Orgánico Para la Paz (CFP), no funcionó exactamente igual,

pues teniendo en cuenta que el cooperante no presentó ninguna exigencia en cuanto a metodología y formato para la presentación del proyecto, la FNC decidió iniciar la planificación a partir del presupuesto fijado por el cooperante, utilizando formatos estandarizados basados en la metodología de Project Management Institute (PMI), a lo que se acoge PUR Projet, tras conocer el trabajo de la organización (FNC) hace ya varios años atrás por medio de un proyecto de reforestación bajo el mismo nexo de cooperación. Esto hizo que PUR Projet aceptara con flexibilidad las diferentes herramientas de gestión para la planificación de este proyecto.

El proyecto CFP no cuenta con mucha información y documentación, de tal forma que se pueda identificar claramente el proceso que se siguió para su diseño, descripción de los objetivos, productos y actividades a desarrollar, así como los indicadores para la medición, centrándose solo en dos de ellos : Número de árboles y Hectáreas.

De otro lado, como se mencionó anteriormente, Café Orgánico Para la Paz es un proyecto piloto que se ha ido posicionando en la organización como uno de los más relevantes, debido a sus características particulares; por ello surge la necesidad de identificar sus aciertos y desaciertos, y generar un ajuste a la lógica interna del proyecto de tal manera que se convierta en una experiencia replicable para otras regiones del país, pues son varias las que se están adelantando y las que se van a realizar, bajo lineamientos similares.

Se pudo constatar que para el diseño de proyectos nuevos existen modelos ya probados, pero para proyectos como el caso del Café orgánico para la paz, que se desarrolla bajo un convenio marco y aún se encuentra en ejecución, no se encontró un modelo específico de consultoría que fuese aplicable a esta situación en la que se requiere la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto sin alterar los objetivos planteados en el convenio marco y

la finalidad de la subvención, examinando su lógica interna, captando lo que ha venido sucediendo en su desarrollo, para tomar decisiones que permitan reorientar el enfoque y la lógica de las intervenciones.

Por ese motivo y a pesar de que Aldunante y Córdoba, (2011) proponen el “diseño inverso” para programas que se encuentran en ejecución, éste no constituye en sí mismo un modelo que pueda usarse siempre en estas situaciones. Por ello se hace necesario desarrollar la PROPUESTA de UN MODELO DE CONSULTORÍA PARA LA REESTRUCTURACIÓN OPERATIVA, OPTIMIZACIÓN Y EFICIENCIA DE PROYECTOS, que pueda ser aplicado en casos como estos (Proyectos en ejecución o en marcha).

3. Análisis de Interesados

3.1 Interesados clave

Mediante el desarrollo de esta consultoría se identificaron actores claves en el desarrollo del proyecto, a los cuales, en medio de las restricciones impuestas por la pandemia se les aplicó entrevistas para explorar la mirada de cada uno de los interesados sobre la evolución del proyecto, identificando sus expectativas o intereses, problemáticas y recursos. De igual forma, teniendo en cuenta la restricción, también se acudió a la revisión de información secundaria a partir de los informes de avance presentados en cada una de las olas hasta ahora ejecutadas.

Aunque el grupo de involucrados puede ser más amplio, sobre todo con instituciones externas u organizaciones asentadas en el territorio, el alcance para la definición del grupo de involucrados se acotó a los siguientes actores:

Figura 1. Actores principales de Café Orgánico para la Paz (CFP).



Fuente: propia.

Si bien los proveedores, se identificaron como uno de los actores involucrados, la mención que de ellos se hace en este trabajo está relacionada con los efectos identificados en campo, especialmente por el grupo de promotores rurales. Estos efectos están relacionados con la calidad y oportunidad en el aprovisionamiento del material vegetal entregado a los usuarios cafeteros; sin embargo no se aplicó entrevista ni cuestionario, pero se considera necesario relacionarlos ya que de un buen material vegetal depende la buena evolución de las siembras promocionadas en el proyecto.

A continuación se realiza la descripción de cada actor y el rol que cumple o ha cumplido dentro del proyecto, como se ve a continuación:

3.1.1. Usuarios/Caficultores orgánicos

Son el eje del proyecto y se caracterizan por manejar sus cultivos de café y en general sus unidades productivas, de manera orgánica. Se encuentran distribuidos en varios municipios del departamento del Cauca, los cuales fueron seleccionados por el Comité Cauca para trabajar sobre las zonas de corredores con conflicto armado y cultivos ilícitos. Muchos de ellos, hacen parte de organizaciones orgánicas, poco son independientes.

Sus intereses, están relacionados con recibir el acompañamiento necesario para el manejo orgánico, además de los insumos pertinentes para sus cultivos e incluso tienen expectativas con la comercialización de sus productos.

3.1.2. PUR-PROJET

Es una empresa social, que trabaja con empresas enfocadas en la regeneración de los ecosistemas y el empoderamiento de las comunidades locales con el fin de que estas logren operar y ser parte de proyectos socioambientales a mediano y largo plazo. En este sentido, busca

también que las empresas con las que trabaja de la mano logren fortalecer sus cadenas de suministro mediante el apoyo a la agrosilvicultura, la restauración de tierras y prácticas agrícolas sostenibles.

PUR Projet, está orientado a un propósito, que reinvierte las ganancias en el desarrollo de proyectos innovadores y sostenibles, además de buscar generar certificados de servicios ambientales en la comercialización de los créditos de carbono, a empresas e instituciones que quieren aportar voluntariamente al financiamiento de las actividades de reforestación y proyectos de compensación de carbono.

Frente a este propósito, decide establecer convenios con la FNC, como empresa aliada tras conocer que su trabajo también se realiza bajo líneas estratégicas de desarrollo sostenible. Por esta razón la alianza se realiza con el Comité de Cafeteros del Cauca, en donde hace presencia Nespresso AAA, y con quien trabaja el proyectos denominado Agroforestería, cuyo enfoque está basado en el apoyo a las familias cafeteras con el fortalecimiento de sus unidades productivas con la reforestación con especies forestales nativas. Siendo este proyecto un referente y soporte importante para el desarrollo y ejecución de Café Orgánico para la Paz.

Cabe mencionar que PUR Projet, realiza constantemente alianzas con empresas socio ambientales y para este caso realizó una con ECOSIA, empresa que buscó el apoyo ambiental por medio de la reforestación específicamente en asocio con caficultura orgánica, convirtiéndose en uno de los aportantes económicos a PUR Projet, sin embargo la relación directa está establecida entre a FNC y PURU Projet.

Para Cauca y Nariño, la persona encargada como la Coordinadora del componente social de PUR Project es Anna Morio, quien encabeza las decisiones con relación a los proyectos de Agroforestería (Cauca y Nariño) y Café Orgánico para la Paz en Cauca.

3.1.3. Federación Nacional de Cafeteros-Comité de Cafeteros del Cauca

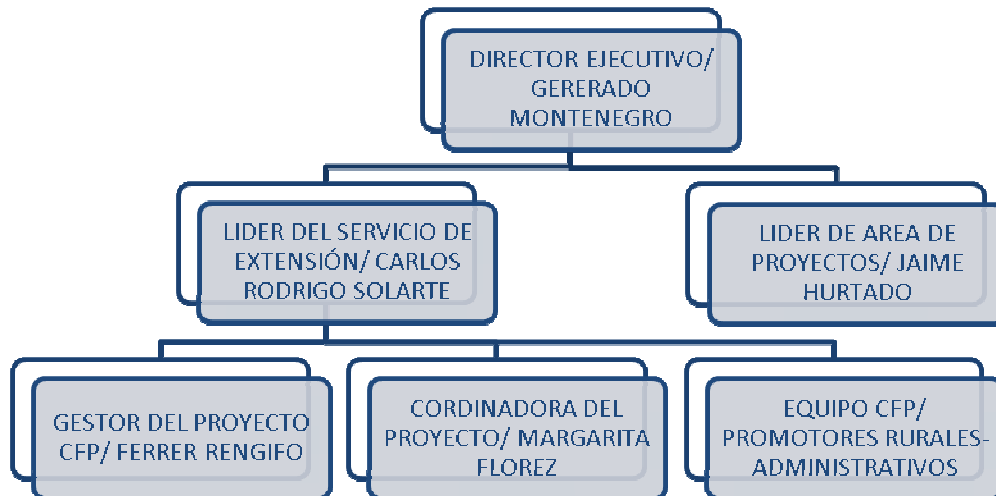
La FNC en el departamento del Cauca está representada en el Comité de Cafeteros del Cauca, fundado el 16 de Noviembre de 1928. Actualmente el departamento, se posiciona como el 4° productor de café a nivel nacional, integrando a más de 90 mil familias caficultoras, y un área en café de 93.000 hectáreas, 83% de ellas sembrada en variedades resistentes.

La Federación tienen como misión promover la prosperidad y el interés general de los productores de café y dentro de sus funciones se encuentra entre otras, la de celebrar convenios, así como promover y ejecutar programas de desarrollo económico y de complementación del ingreso del caficultor, así como la dotación de infraestructura física y social indispensable para lograr el desarrollo social y económico de los habitantes de la zona de influencia de la zona cafetera.

En este sentido, nació Café Orgánico para la Paz, como un proyecto generado por medio de la articulación con un Cooperante, buscando generar un impacto positivo sobre la calidad de vida de varias familias rurales, direccionado hacia contar con una mayor cobertura de población atendida y al apoyo para el incremento de sus ingresos, teniendo como base el fortalecimiento de los cultivos de café y forestales. Razón por la que las alianzas con entidades nacionales e internacionales, son fundamentales y relevantes para lograr los objetivos estratégicos de la organización, que para el caso es directamente con PUR Project, que cuenta con enfoques similares a la FNC.

Es así como el Comité Cauca, dispuso para el cumplimiento de lo pactado en este proyecto, una estructura de personal, representada por líderes, técnicos, auxiliares administrativos, profesionales encargados de las labores de campo y oficina que se muestra a continuación:

Figura 2. Estructura organizativa Café Orgánico para la Paz (CFP).



Fuente: propia.

Dirección ejecutiva. Representada por el Doctor Gerardo Montenegro Paz, encargado de la planificación, toma las decisiones de alto nivel sobre política y estrategia empresarial y puesta en marcha de los proyectos. Su meta sin duda es continuar contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores y sus familias, además de generar impactos positivos a nivel social, ambiental y económico en el departamento del Cauca.

Servicio de extensión. representada por el Líder del área, el Ingeniero Carlos Rodrigo Solarte, encargado de direccionar todos los procesos que dentro de ella se desarrollen, para el caso, la supervisión y apoyo del proyecto Café Orgánico para la Paz, que por sus objetivos, actividades y enfoque, se encuentra dentro del área. Así mismo, se encuentra el Gestor del

proyecto, Ingeniero Ferrer Rengifo, encargado de intervenir con diferentes tipos de acciones o medidas, que sean requeridas para el buen funcionamiento del proyecto.

Área de proyectos. Representada por el Ingeniero Jaime Hurtado, encargado del Proceso misional de proyectos en el Comité del Cauca, en donde todos los proyectos están adscritos a ese proceso. Las funciones de esta área son, realizar el seguimiento, formulación, evaluación, presupuestos y manejo de los recursos de terceros (inversión social). En este sentido, Café Orgánico para la Paz, juega un papel relevante dentro del desarrollo del proceso misional de la organización y por su puesto su formulación y desarrollo se maneja dentro de esta área.

Coordinación del proyecto. Representa a Café Orgánico para la Paz, la Ingeniera Forestal Margarita Marcela Flórez Salcedo, cuyos intereses están ligados con lograr el éxito del proyecto y a su vez aportar con el cumplimiento del convenio establecido entre la FNC y PUR ProjeT N° CN- 2018 – 0311. Sin duda lograr que cada proceso en relación con CFP, sea efectivo es su prioridad y poder reestructurar y modificar las debilidades que el proyecto tenga, lo cual es fundamental para plantear las siguientes Olas de siembra, pues siendo un proyecto piloto está en constante fortalecimiento.

En este sentido, su pretensión está ligada con el cumplimiento total de las metas pactadas en el convenio, lograr atender de la mejor manera a los usuarios, realizar las entregas y acompañamientos pertinentes y coordinar adecuadamente cada actividad relacionada con la ejecución de CFP.

Personal de campo (promotores rurales). El equipo se encuentra conformado por 11 técnicos, de los cuales 8 son hombres y 3 mujeres. Su función es realizar las actividades operativas en campo, entre ellas establecer el contacto inicial con las comunidades, realizar la

socialización del proyecto, visitar cada una de las fincas para identificar sus condiciones, aplicar el pre-registro, entregar los insumos y material vegetal, recopilar la información física y digital y finalmente monitorear, para entregar los incentivos económicos.

Sus intereses, están relacionados con la óptima selección de usuarios y parcelas, con el acompañamiento forestal y en general con lograr los avances deseados en cada una de las Olas de siembra, que se ven reflejados en el número de hectáreas forestales y de café atendidas.

Proveedores de material vegetal y otros insumos. Los proveedores juegan un papel muy importante en el desarrollo del proyecto, a través de ellos el proyecto se suministra de material vegetal, fertilizantes, cal, semillas de maíz y frijol, entre otros. Su selección se encuentra en manos del área de Bienes y Servicios, quienes manejan a profundidad las compras y licitación de proveedores, la idea final es lograr entregar a los usuarios, el material e insumos de la mejor calidad posible y con el menor contratiempo.

3.2 Identificación de las expectativas de los interesados

3.2.1. Usuarios/ Caficultores orgánicos:

- Recibir un servicio de extensión con calidad y compromiso.
- Recibir los insumos y beneficios pactados en la socialización y por los cuales se inclinaron a hacer parte del proyecto.
- Fortalecer sus unidades productivas.
- Realizar su aporte en la conservación del medio ambiente (quienes tienen este interés).

3.2.2. PUR Projet y ECOSIA:

- Obtener resultados con calidad, especialmente del trabajo desarrollado en campo, el cual se refleja en los entregables del equipo, que deberán ser impecables.
- Corroborar que los recursos económicos están siendo bien invertidos, por medio del cumplimiento de objetivos (metas).
- Contar con áreas importantes para la medición de Carbono (Bonos de Carbono), como uno de sus principales propósitos con su estancia en el país.
- Continuar siendo reconocidos a nivel mundial como una de las entidades que velan por el cuidado del medio ambiente y por fortalecimiento de las comunidades implícitas.

3.2.3. Federación Nacional de Cafeteros:

Potencializar uno de los proyectos representativos del momento por sus características novedosas.

Continuar fortaleciendo las relaciones con cooperantes internacionales.

- Contar con información ordenada, clara y concisa de las áreas de intervención y productores.
- Agilidad y cumplimiento de metas y entregables a los cooperantes.
- Satisfacción de los actores involucrados en el proceso; posicionamiento, credibilidad y reputación, por desarrollar con calidad un proyecto de este tipo.
- Reconocimiento del proyecto local, nacional e internacionalmente, por sus características novedosas y aporte a la rentabilidad de las familias cafeteras y a la conservación del medio ambiente.

3.2.4. Coordinación del proyecto:

- Diagnosticar las debilidades del proyecto, para posteriormente darle manejo con las opciones que la consultoría genere, para lograr las metas establecidas y en general el éxito del proyecto.
- Fortalecer e impulsar al personal a realizar labores con mayor calidad, compromiso y liderazgo.
- Profesionales con estrategias a la mano, para fortalecer sus habilidades de liderazgo y laborales y finalmente nuevas oportunidades de alianzas.
- Cumplimiento de metas dentro de los plazos establecidos y con resultados de calidad.

3.2.5. Personal de campo (promotor rural:

- Encontrar claridad del método correcto a emplearse en campo para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información recogida.
- Ampliar sus conocimientos técnicos y profesionales para a futuro lograr tener el control correcto de las actividades asignadas.

4. Objetivos

Es de suma importancia aclarar para los lectores que inicialmente el ante proyecto planteó como objetivo general lo siguiente: *“Establecer un modelo que permita la óptima reestructuración y funcionamiento del proyecto, que sea aplicable con éxito tanto en las labores de campo, como en las de oficina y el cual pueda ser replicado en proyectos con particularidades similares”*.

Sin embargo, después de analizar detalladamente la información del proyecto, fue necesario acotar el ejercicio de esta consultoría hacia la reestructuración operativa del proyecto desde el punto de vista de la gestión del proyecto, ya que existe un convenio marco firmado entre la Federación Nacional de Cafeteros y PUR PROJET, con compromisos establecidos en cuanto a metas y objetivos, los cuales no son susceptibles de modificar en el marco de la consultoría, sin embargo se harán recomendaciones hacia una futura formulación.

En tal sentido los objetivos quedaron expresados de la siguiente manera:

4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto café orgánico para la paz de la Federación Nacional De Cafeteros De Colombia, Departamento del Cauca.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar la necesidad del cliente (ejecutor del proyecto) y definir el alcance.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proyecto.

- Establecer alternativas de solución para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto y seleccionar la más apropiada.
- Plantear una nueva lógica interna del proyecto orientada al cumplimiento de objetivos y metas del mismo.

5. Contexto Institucional

5.1 Historia

La producción de café en Colombia comenzó en la segunda mitad del siglo XIX en Santander, porque, como sugieren la mayoría de las teorías, los granos de café ingresaron al territorio desde Venezuela. A fines del siglo XIX, el café cobró gran importancia en la economía colombiana, pues en 20 años pasó del 20% de las exportaciones totales del territorio a más del 50%. Después de la Guerra de los Mil Días, la producción de café no solo se vio fuertemente afectada por la reducción de la mano de obra y la destrucción y desamparo de las líneas de comunicación, sino que también conllevó a trasladar la producción hacia el oeste del territorio.

En las primeras décadas del siglo XX, con la expansión de las fronteras agrícolas y la inyección de capital comercial y minero, los departamentos de Antioquia, Viejo Caldas y Tolima se convirtieron en importantes áreas de producción de alimentos. La integración de la red ferroviaria ha impulsado aún más el cultivo del café en los departamentos de Caldas, Valle del Cauca y Antioquia, ya que facilita la comunicación entre las ciudades productoras y los principales puertos del territorio. En torno al café se han desarrollado industrias similares al procesamiento de granos, como las despulpadoras y trilladoras manuales. De esta forma, el valor político ganado por el grano hizo que los siete presidentes de la República se apegaran profundamente a la industria: Mariano Ospina Rodríguez, Manuel Murillo Toro, Ramón González Valencia, Jorge Holguín, Pedro Nel Ospina, Alfonso López Pumarejo y Mariano Ospina Pérez.

Los cafetaleros se han convertido en un grupo económico bastante básico. Con la construcción de la Federación Nacional de Cafeteros en 1927, la organización ha emprendido actividades relacionadas en su historia, como la construcción del Fondo Nacional del Café (FoNC), el establecimiento de garantías de adquisiciones, algunas obras públicas y, a menudo, en ciertas áreas del territorio.

5.1.1. La magna alianza público-privada (1927-1989).

El aspecto principal de este período fue el establecimiento de una fuerte alianza público-privada entre la FNC y el poder estatal, de esta manera, no solo la FNC cumplió tareas correspondientes al Estado, sino que el peso del cultivo del café también afectó la elección de políticas económicas nacionales. En el siglo XX, el café se integró como el principal producto de exportación del territorio, representando cerca del 80% de las exportaciones de Colombia, lo que se entregó como resultado de la estrategia federal de conquista e integración de granos en el mercado global.

Una de las agencias más importantes de la federación es el Fondo Nacional del Café (FoNC), que se desarrolló en 1940 como respuesta al cierre de los mercados europeos tras el inicio de la Segunda Guerra Mundial. En términos de impacto, ante el cierre de exportaciones a este mercado tan básico, es necesario contar con un instrumento financiero para financiar la acumulación de inventarios a fin de evitar el colapso de costos y la quiebra de los cafetaleros. Desde entonces, hasta ahora, FoNC ha sido el apoyo financiero básico para el cultivo del café.

El trasfondo político de estos acuerdos se elaboró durante la guerra Fría. En beneficio de Estados Unidos y sus socios, los países productores se mantuvieron en la vía occidental, para

evitar la expansión de la revolución comunista en los países del tercer mundo. . Lo fueron hasta cierto punto.

5.1.2. La reinvención de la caficultura en tiempos de libre mercado (1989-2015).

Tras el rompimiento del Convenio de Cuotas, las primordiales propiedades del mercado mundial fueron el crecimiento en la volatilidad de los costos, el crecimiento fundamental en el consumo de la pluralidad robusta sustituyendo en cierta forma la diversidad arábica que crea Colombia, el desarrollo vertiginoso del mercado de cafés especiales, y la consolidación de una composición oligopsónica en el mercado mundial, en el cual escasas firmas multinacionales concentran el más grande porcentaje de las compras del grano y el procesamiento y venta a grado del consumidor final. Subsiguiente al rompimiento del acuerdo de cuotas, la caficultura de Colombia y su institucionalidad vinieron ajustándose a las novedosas realidades del mercado mundial.

Los primordiales resultados de la administración de don Gabriel Silva giran alrededor del ascenso en la cadena de costo de los cafés especiales, la constitución de Procafecol con sus tiendas y cafés Juan Valdez, la construcción de un portafolio de marcas, el desarrollo de la designación de procedencia Café de Colombia y la Indicación Geográfica Protegida frente a Suiza.

Por su lado, la gerencia de don Luis Genaro Muñoz, tuvo que afrontar la más grande contracción de la producción en la narración de la caficultura de Colombia, ocasionada por la profundo variabilidad climática y subsiguiente caída en el costo interno del café, lo que requirió de una gigantesca transformación provechosa de la caficultura y del diseño e utilización de un programa de apoyo del gobierno para revitalizar la caficultura, reestructurar la organización

laboral y sanear las finanzas del FoNC. La presente administración de don Roberto Vélez, se caracteriza por su cercanía con el caficultor, una regulación de las exportaciones que permitió abrir mercados con calidades de café que previamente no era probable hacer, un proceso de reunificación del gremio cerca de la táctica de la FNC de conseguir una caficultura sustentable en lo económico, lo social y lo ambiental y un nuevo contrato de gestión del FoNC firmado con el Gobierno Nacional(Colombia, <https://federaciondecafeteros.org/static/files/ECC32.pdf>, 2017).

5.2 Filosofía organizacional

La Federación Nacional de Cafeteros es ese gremio que integra diversidad de valores, en pro de la sostenibilidad de los caficultores enfocada en el mejoramiento de su calidad de vida. Así pues, el compromiso, la responsabilidad, el liderazgo y la honestidad son sus pilares fundamentales para asegurar el bienestar a través de una efectiva organización, democrática y representativa, en línea con lo anterior, se resalta a continuación el enfoque de la organización y sus principales pilares estratégicos.

Para comprender más a fondo su cultura y modelo de desempeño y desarrollo, en el 2006 se realizó una medición de las características de la cultura de la Federación Nacional de Cafeteros con el objetivo de redefinir o promover los valores, competencias y comportamientos requeridos en función de su direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta las dimensiones de caracterización organizacional, estilo de dirección, valores compartidos, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Quiénes Somos: En 1927 los cafeteros colombianos se unieron con el fin de crear una organización que los representara nacional e internacionalmente, y que velara por su bienestar y

el mejoramiento de su calidad de vida (Colombia, Quienes Somos - Federación Nacional de Cafeteros, 2009).

Misión: Procurar el bienestar del caficultor colombiano a través de una efectiva organización gremial, democrática y representativa (Colombia, Quienes Somos - Federación Nacional de Cafeteros, 2009).

Visión: Para el 2027 en la FNC nos consolidaremos como un gremio próspero y efectivo, que trabaja para un caficultor empoderado, que toma las mejores decisiones para su desarrollo económico y social, respetando el medio ambiente (Colombia, Quienes Somos - Federación Nacional de Cafeteros, 2009).

Así mismo, existen cuatro ejes estratégicos que le permiten a la organización luchar por lograr su visión y la sostenibilidad del gremio, ellos son el eje económico, social, ambiental y de gobernanza.

Eje económico: Ayudar a la productividad del caficultor direccionándolo hacia el posicionamiento y diferenciación de sus cafés especiales en el mercado. Además desarrollar mecanismos que apoyen a la reducción de la volatilidad negativa del costo, impulsando fijaciones futuras y el diseño de un fondo de estabilización de costos, contar con precios logísticos en la venta cuya reducción posibilita transferir al caficultor un mejor costo e incrementar la competitividad del café de Colombia, es el reto.

Eje social: Intentar el desarrollo social de las familias y sociedades cafeteras, por medio de impulsar el fortalecimiento de habilidades en la enseñanza rural, en la formación de competencias y desarrollo humano. Además de aportar con infraestructura rural por medio del mejoramiento de vías, casa, saneamiento fundamental, energización, infraestructura social, conectividad y

potabilización (mecanismos WASH), buscando siempre fomentar la estabilidad social en las familias y sociedades cafeteras.

Eje ambiental: Manejo de recursos naturales y promoción de la adaptación climática para fincas cafetaleras, por medio de la capacitación en tecnología que reduce el uso de agua, descontamina el agua utilizada en la producción y hace sostenible el café 100% Colombiano. Además de buscar la adaptación al cambio climático, con el manejo de sombra, reforestación, protección del agua y del suelo.

Eje gobernanza: Promover la participación en el fortalecimiento de los sindicatos, integrando el café y la participación efectiva de los caficultores en las decisiones más importantes de los sindicatos democráticos. También desarrollar programas que proporcionen a los líderes las herramientas para el liderazgo sindical y una sólida toma de decisiones, aprovechando las tecnologías de la información y la comunicación para desarrollar un mecanismo de comunicación bidireccional eficaz entre los productores de café y los establecimientos.(Colombia, Informe-de-Sostenibilidad-2015-2018.pdf, 2019)

El Plan Estratégico aprobado por el Congreso Nacional de Cafeteros, establece iniciativas clave con prioridades de implementación para que la federación logre su misión y visión, con ocho desafíos y metas, las metas específicas claras para cada objetivo incluyen principalmente propuestas de valor:

Comercialización sostenible y valor agregado: Centrado en transferir el mejor precio posible al productor, seguir trabajando por el ascenso en la cadena de valor, ofrecer al mercado un portafolio innovador, abrir y consolidar nuevos mercados, así como fomentar el consumo del café en Colombia.

Competitividad e innovación: Enfocada en consolidar una caficultura joven, productiva y rentable; garantizar la presencia institucional a través de una extensión rural innovadora y eficaz; trabajar en el mejoramiento de la calidad del café desde la finca; poner en marcha iniciativas con impacto positivo en el medio ambiente así como seguir generando desarrollos científicos y tecnológicos oportunos y pertinentes.

Caficultura integrada al mundo de la tecnología, información y comunicación: Sus puntos prioritarios están en aprovechar los instrumentos tecnológicos para generar valor al caficultor y a la institucionalidad; así mismo utilizar estas plataformas como herramientas de cercanía de la caficultura a los clientes o consumidores; por último, generar alternativas virtuales que posibiliten la capacitación y educación formal.

Desarrollo de la comunidad cafetera y su entorno: Enfocada en mejorar los procesos educativos y las condiciones de salud y retiro de los caficultores. Así mismo trabajar para poner en marcha proyectos que mejoren la infraestructura de la comunidad y el desarrollo integral de la mujer cafetera.

Posicionamiento del Café de Colombia y su portafolio marcario: En este caso las prioridades están en fortalecer la imagen de Juan Valdez® asociada a la calidad y los valores del Café de Colombia; así mismo consolidar la fidelización entre el cliente y el Café de Colombia junto con sus marcas asociadas; aumentar la penetración global del Programa 100% café colombiano fortaleciendo el concepto de diferenciación asociando su origen a una calidad superior.

Agenda Cafetera para el país y el mundo: Concentrando el trabajo en representar a los caficultores colombianos en los principales escenarios nacionales e internacionales; fortalecer

la capacidad de la Federación como aliado en la política social y de inversión en el campo, apoyando al Estado en la construcción de un modelo de equidad, desarrollo y paz para el sector rural de Colombia.

Eficacia, legitimidad y democracia: Los principales desafíos en esta materia son alcanzar un liderazgo y excelente comunicación gremial; garantizar la calidad del capital humano de la Federación, así como consolidar un modelo de administración innovador orientado al cliente y los resultados.

Sostenibilidad Financiera: En este punto la gestión centra sus desafíos teniendo en cuenta el contexto económico local e internacional y su impacto en el negocio del café; así mismo trabaja para fortalecer financieramente al Fondo Nacional del Café, a la Federación y a sus entidades. Por último, pone en marcha las iniciativas necesarias para garantizar las mejores prácticas en la administración financiera y sostenibilidad de los recursos. (Colombia, sostenibilidad-2012-esp.pdf, 2012)

5.3 Cultura organizacional

La Federación Nacional de Cafeteros, cuenta con una cultura organizacional con alta vocación de servicio dentro de las zonas rurales de todo el país, es así como por medio de los proyectos desarrollados por el Comité de Cafeteros del Cauca, como Café Orgánico para la Paz, se viene fortaleciendo su cultura organizacional ya que está direccionado hacia la generación de valor a sus diferentes grupos de interés.

Para comprender más a fondo su cultura y modelo de desempeño y desarrollo, en el 2006 se realizó una medición de las características de la cultura de la Federación Nacional de Cafeteros con el objetivo de redefinir o promover los valores, competencias y comportamientos

requeridos en función de su direccionamiento estratégico, teniendo en cuenta las dimensiones de caracterización organizacional, estilo de dirección, valores compartidos, énfasis estratégico y criterios de éxito.

Como parte de este ejercicio se diseñó y se puso en marcha el Modelo de Desempeño y Desarrollo para el equipo humano de extensión, desarrollo social e investigación, el cual permite fortalecer su relacionamiento y servicio a los caficultores. Esto implicó, a partir del direccionamiento estratégico y la medición de cultura organizacional, la formulación de las competencias organizacionales, de área y cargo. A continuación, se enuncian las competencias organizacionales que deben tener todos los colaboradores de la Federación (Untitled).

Figura 3. Competencias organizacionales.



De esta manera Café Orgánico para la Paz (CFP), hace parte de los elementos que emplea la FNC, para dar cumplimiento a sus objetivos, pues dentro de él, se maneja un enfoque sostenible, en donde el eje central es el mejoramiento a la calidad medioambiental por medio del

establecimiento de los Sistemas Agroforestales (SAF), y la reforestación en general; seguido del eje socioeconómico, en donde el proyecto se destaca por la atención de organizaciones orgánicas, a quienes genera un ahorro considerable con la entrega de insumos para el levante del café en su primera etapa, lo que a su vez se convierte en el mejoramiento de la calidad de vida de muchas familias rurales gracias al apoyo de uno de los cultivos base de su sostenimiento y rentabilidad.

5.4 Recursos físicos

La FNC cuenta con juntas y comités de gobierno local en todas las áreas rurales del país donde se produce el café. Con sede en Bogotá D.C. Contamos con oficinas de representación en Estados Unidos, Holanda, Japón y China, que son los principales mercados de café en Colombia. También cuenta con los siguientes recursos:

Almacafé: la división total de depósito y logística de café de FNC, fue establecida en 1965 y se ha posicionado como una alianza estratégica de productores de café a través de trituración, tostado, molienda, procesamiento, empaque y envío. Dedicada no solo a recibir, conservar, procesar importación y exportación y despacho de aduanas, sino también a convertir el café en un producto comercializable con los más altos estándares de calidad.

Agrocafé: Agroinsumos del Café es un agente y empresa de apoyo que vende fertilizantes e insumos agrícolas. Fundada en 1999 por la Cooperativa de Productores de Café y FNC, Agrocafé tiene una amplia experiencia en nutrición de cultivos y manejo del café, así como en buenas prácticas agrícolas.

Buen Café: La fábrica de café liofilizado Buen Café abrió sus puertas en 1973. Somos uno de los principales fabricantes y distribuidores de café soluble en agua de alta calidad mediante

procesos crudos y liofilizados. Respetando su misión, Buen Café se ha incorporado como uno de los productores de café más valiosos de Colombia.

Cafecert: El Organismo de Certificación del Café de Colombia es responsable de certificar la conformidad de los productos de café colombiano según lo exige la Federación de Productores de Café de Colombia (Propiedad Intelectual). Utiliza los nombres de origen Café de Colombia, Geográfica Protegida Café de Colombia-IGP y las marcas de origen protegidas Cauca, Nariño, Huila, Santander, Tolima, Sierra Nevada, trilladora, tostadora, sustancia soluble en agua. E internacionales, fabricantes al servicio de extractos de café en Japón. Está acreditado por el organismo nacional de acreditación ONAC: 17065: 2012 La evaluación de la conformidad se basa en los requisitos de la organización ISO / IEC para la certificación de productos, procesos y servicios.

CRECE: Establecido en 1986, el Centro de Estudios Regionales Cafeteros y Empresariales es una economía más eficiente, sostenible, rentable y resistente para los productores de café. Una de las actividades agrícolas más importantes de Colombia. Las cuatro áreas de investigación específicas de Crece son el desarrollo regional, la economía cafetera, el desarrollo institucional y social y la educación.

Fundación Ecológica Cafetera (FEC): Fundada en 1997 por la Comisión de Cafeteros de Caldas, en alianza con municipios y organizaciones locales, es responsable de implementar proyectos y programas de desarrollo ambiental para regiones cafetaleras y comunidades de impacto. Entre los más relevantes se encuentran el Programa Forestal del Río Magdalena (FNC-KfW), productoras de café amigables con el medio ambiente, saneamiento básico, producción de café en grano y abastecimiento local.

Fundación Manuel Mejía (FMM): La organización académica de FNC, la Fundación Manuel Mejía, fue establecida en 1961 para mejorar la agricultura colombiana, promover el bienestar de los productores de café, familias y comunidades, y fortalecer nuestro equipo técnico. A través del diseño, desarrollo e implementación de programas educativos presenciales y virtuales, les transferimos diversos desarrollos de investigación y desarrollo.

Café Juan Valdez: Esta icónica cadena fue creada por FNC en 2002 para capturar un mayor valor en la cadena del café y aumentar los ingresos de los productores de café colombianos. Juan Valdez® es la única marca internacional propiedad de productores de café.

Parque del Café: Considerado uno de los parques de diversiones más importantes de América Latina, el Parque del Café es la combinación perfecta de diversión, paisajes, cultura, adrenalina, café, arte, tradición, arquitectura, recetas y aventuras para la producción del café colombiano.

Cenicafé: En 1938, la FNC estableció el Centro Nacional de Investigación del Café Cenicafé para estudiar aspectos relacionados con la producción agrícola, cosecha, procesamiento, calidad de la soja, manejo, uso de productos, subproductos de la extracción del café y conservación de la naturaleza. Un recurso para la región cafetera de Colombia.

Cenicafé está ubicado en Chinchiná, Caldas, con ocho bases experimentales en tres cordilleras: Estación Central Naranjal en Chinchiná, Caldas, Pueblo Belo Cesar, Santander, Santander, Floridablanca, El Rosario, Antioquia, Venecia, Paraguaite, Quindío, Pereira, La Catalina, Risaralda, Líbano, Trima. El sitio de prueba está ubicado en El Tambo, Cauca. Esta estación experimental cumple con las condiciones ambientales típicas de la mayoría de los

cafetales nacionales. El centro ha capacitado a investigadores en el área de conocimiento más importante para resolver los problemas del café

El Centro cuenta con investigadores capacitados en las disciplinas que constituyen las áreas más importantes del conocimiento, para abordar la problemática cafetera (Cafeteros, 2021).

Cabe mencionar, que gran parte de la estructura del proyecto Café Orgánico para la Paz, está soportada en las investigaciones de CENICAFÉ, en donde se consideran a los Sistemas Agroforestales, como indispensables para el desarrollo de la Caficultura Colombiana, puesto que el asocio entre el cultivo de Café y arboles forestales nativos, conllevan a la potencialización de características del terreno, del cultivo y sin duda alguna, al incremento de la rentabilidad familiar, razón por la que para el presente proyecto y en general para el Servicio de Extensión, este centro de investigación es un recurso primordial.

6. Fundamentación teórica

6.1 Los proyectos en el ámbito del desarrollo

Los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país o una región. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que estos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto. Estos proyectos se llevan a cabo bajo unos supuestos socioeconómicos que responden a una lógica de cambio gradual cuyos resultados a largo plazo solo se logran mediante la consecución de resultados intermedios (BID 2018).

Un proyecto se define como una empresa planificada, consistente en un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas con el fin de alcanzar objetivos específicos dentro de los límites de un presupuesto y un periodo de tiempo dado (COHEN – FRANCO 1988). Es por lo tanto la unidad más operativa dentro de la planeación, constituyéndose en el eslabón final de dicho proceso y para su adecuado desarrollo deben estar definidos y clarificados, los objetivos y su alcance.

Un proyecto incluye:

- Una intervención intencional: es decir, que se hace deliberadamente.
- Con objetivos definidos: lo que el proyecto quiere alcanzar está definido con claridad, incluso cuantitativamente.
- Orientado a soluciones: los proyectos buscan solucionar problemas.

- Orientado a beneficiarios: los proyectos suelen tener un conjunto de beneficiarios claramente definidos.

Por su parte las organizaciones, para el logro de la misión institucional desarrollan programas bajo los cuales implementan proyectos, que a su vez exigen la realización de un conjunto de actividades que propicien el logro de las metas propuestas (PEÑA ESPINOZA, 2009).

En tal sentido, como lo plantea Banguero (2001), la gestión adecuada de los proyectos en la base de la pirámide organizacional garantiza el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional y el éxito o fracaso de la organización estará íntimamente ligado al éxito o fracaso de sus diferentes proyectos.

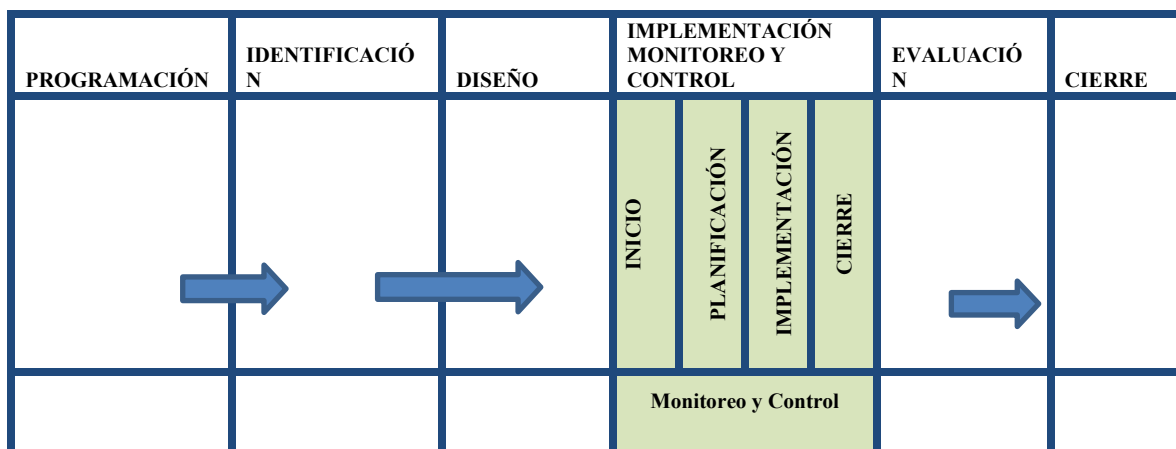
En línea con lo anterior es necesario hacer mención a la gestión de proyectos –también conocida como gerencia, administración o dirección de proyectos– la cual es definida como una disciplina que sirve para guiar e integrar los procesos necesarios para iniciar, planificar, ejecutar, controlar y cerrar proyectos con el fin de culminar todo el trabajo requerido para desarrollar un proyecto y cumplir con el alcance estipulado dentro de los límites de tiempo y presupuesto definidos (BID 2018).

6.2 El ciclo de vida y el ciclo de gestión del proyecto de desarrollo

Al considerar un proyecto como una serie de fases interrelacionadas, existen mejores posibilidades de asegurar su éxito. De hecho, la suma de las fases del proyecto es su ciclo de vida. Por este motivo, la buena práctica de dividir el proyecto en varias fases hace que cada una de ellas resulte más manejable. La estructura del ciclo de vida varía según la industria y la

naturaleza del proyecto, por lo que no existe una forma ideal de organizar un proyecto. Sin embargo, un proyecto de desarrollo típicamente tiene el siguiente ciclo de vida.

Tabla 2: Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo.

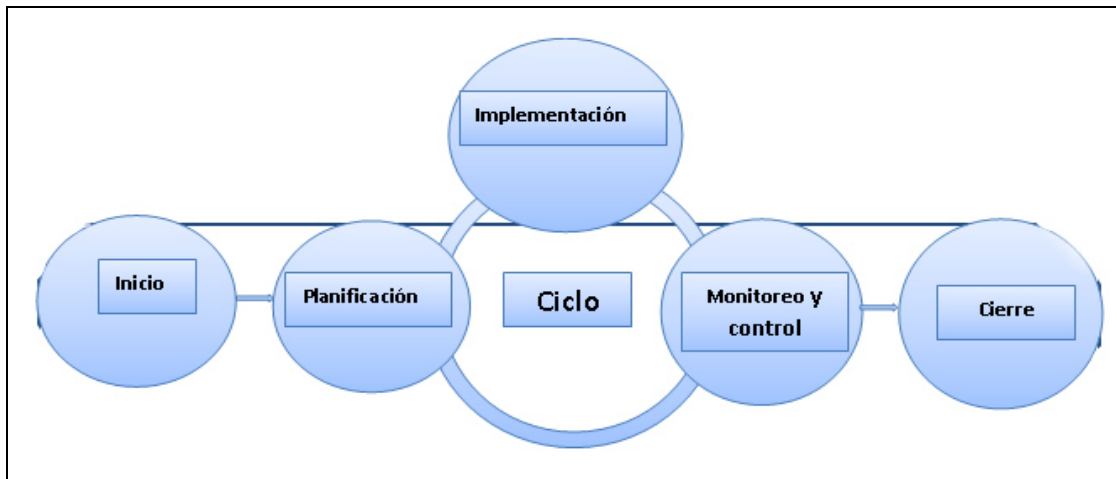


Fuente: Elaboración propia basada en (Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo BID, PM4R 2018, Pág. 20).

Un proyecto tiene que completar exitosamente cada fase antes de seguir con la siguiente; esto permite que el ciclo del proyecto tenga mejor control y construya los nexos apropiados con el entorno interno y externo. Cada fase no debe ser vista como independiente, sino como un esfuerzo continuo e interdependiente porque los resultados de una fase son usados como insumos para la siguiente.

El ciclo de gestión de proyectos está en la fase de implementación, monitoreo y control, y utiliza cinco etapas necesarias para concluir exitosamente: i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y control, y v) cierre (BID 2018).

Figura 4: Ciclo de gestión de proyectos.



Fuente: Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo BID, PM4R 2018, Pág. 21).

La etapa de inicio da paso a la de planificación. Una vez desarrollados y aprobados los planes, comienza la etapa de implementación o ejecución del proyecto. A medida que esta avanza, el proceso de control o monitoreo revisa si el proyecto está cumpliendo con sus metas y objetivos. De existir la necesidad de cambios, se adaptan los planes originales y se reinicia el proceso de implementación. Una vez que el proyecto ha cumplido con todos sus objetivos y los entregables han sido aceptados, entra en la etapa de cierre. (Herramientas y técnicas para la Gestión de Proyectos de Desarrollo BID, PM4R 2018).

6.3 Clasificación de los proyectos

Según lo planteado por Quintero 2010, los proyectos pueden clasificarse esquemáticamente en tres tipos:

- De inversión: Tienen como razón de ser, la ampliación del capital y metodológicamente se evalúan con base en el análisis financiero.

- De investigación: Tienen por objeto la ampliación de la frontera del conocimiento y en ellos priman metodológicamente las propuestas de investigación cualitativa y cuantitativa.
- De desarrollo: Apuntan a la resolución de problemas y al aprovechamiento de oportunidades en un contexto específico.

Por su parte Rocha Jácome (2006), plantea que existen otras clasificaciones de proyectos, según su carácter y estos pueden ser proyectos económicos y sociales. Los económicos se presentan cuando sus posibilidades de implementación y operación dependen de una demanda real en el mercado del bien o servicio a producir, a los niveles del precio previsto. En otros términos, cuando el proyecto solo obtiene una decisión favorable a su realización si puede demostrar que la necesidad que genera el proyecto está respaldada por un poder de compra de la comunidad interesada, que permita una rentabilidad mínima al capital comprometido por los inversionistas en el mismo. Existiendo de esta manera ánimo de lucro. (Rocha Jácome).

El carácter social, se presenta cuando la decisión de realizarlo no depende de que los consumidores o usuarios potenciales del producto, puedan pagar íntegra o individualmente los precios de los bienes o servicios ofrecidos, que cubrirá total o parcialmente la comunidad en su conjunto, a través del presupuesto público de sistemas diferenciales de tarifas o de sus subsidios directos.

6.4 Los Proyectos sociales en entornos rurales

Como señalan Baca-Herrera (2016) en el diseño de proyectos sociales se exploran las mejores opciones para llegar a los objetivos y metas que se desean alcanzar, planeando etapas y rutas tendientes a su logro. Se elaboran propuestas para satisfacer necesidades sociales y

modificar las condiciones de vida de las personas, con el fin de mejorar la cotidianidad de la sociedad en su conjunto, o al menos de los grupos más desfavorecidos, tratando de beneficiar su calidad de vida, el trabajo y su entorno en general.

Estos autores plantean unas características relacionadas con la naturaleza, la planificación, la localización y la caracterización de los actores con quienes se realizarán los proyectos sociales y que son esenciales cuando estos se desarrollan en entornos rurales. A continuación, se presentan algunas de ellas, por considerarlas totalmente pertinentes para el desarrollo actual y de futuras experiencias en el marco del Proyecto Café Orgánico Para La Paz:

- Los proyectos sociales en contextos rurales son una herramienta que permite inducir un cambio a partir de las iniciativas de los actores que interactúan en un territorio o sector específico.
- La transformación social vía proyectos implica una gestión local que construye nuevas estructuras de oportunidades y mejores espacios de libertad para los habitantes, creando así un entorno favorable para el despliegue del potencial de los territorios.
- Se parte del supuesto de que el cambio estructural desde la base social puede partir de proyectos estratégicos integrales (de carácter local o comunitario), que implican la participación de los diversos actores en procesos de creación de valor y generación de bienestar económico y social.
- La gestión de proyectos desde la perspectiva anterior conlleva un proyecto de micro planificación local, es decir de “abajo hacia arriba”, pero que no desconoce la importancia de la planificación de arriba hacia abajo.

- Desde un inicio la población debe tener una participación activa en el proyecto, pues los ciudadanos son quienes conocen de forma cercana su problemática y necesidades más sentidas.
- La vinculación del proyecto con la comunidad implica articular, activar la “energía social” y crear redes territoriales, esto representa un reto para quienes llevan a cabo la extensión de los servicios ligados al proyecto.
- La planeación de los proyectos desde su fase inicial debe integrar la participación ciudadana, es decir, hacer prevalecer un enfoque de planeación participativa e incorporar las ideas, intereses y expectativas de la población local para determinar la legitimidad del proyecto y los aportes socio técnicos al mismo.
- La localización del proyecto y sus beneficiarios conlleva instaurar criterios para determinar su viabilidad territorial, que puede realizarse a partir de los intereses y conveniencias del proyecto.
- En los proyectos sociales los gestores deben tener presente el continuum territorial de las problemáticas más allá de una demarcación político-administrativa del territorio. Si bien la ubicación geográfica del proyecto implica elaborar un acotamiento o recorte del espacio-lugar donde se llevará a cabo éste, es esencial considerar la naturaleza de la problemática por atender en el territorio y sus interconexiones con distintas escalas geográficas y gubernamentales en las que se gesta la problemática social.
- Siempre se debe tener en cuenta que el territorio es multidimensional, y los sujetos, como parte del él, deben ser considerados en su contexto situado.
- Todo proyecto requiere de un análisis del perfil de sus beneficiarios(as), quienes se clasifican en primera instancia en beneficiarios directos, y en segunda instancia en

beneficiarios indirectos. La gerencia del proyecto tiene que ser sensible y comprender que si bien la gestión social es una labor de carácter técnico no se debería omitir que esencialmente se trabaja con sujetos sociales, es decir, el gestor se enfrentará invariablemente con la intrincada vida subjetiva de los seres humanos; por lo tanto, no será lo mismo trabajar con adultos, mujeres, hombres, jóvenes o niños.

- No se puede perder de vista que, si bien las personas pueden ser beneficiarias de un proyecto, antes que nada, son sujetos de derechos humanos, se encuentran dotados de inteligencia y tienen dignidad, no son simples datos estadísticos que ayudan a cumplir las metas.
- Caracterizar a los beneficiarios resulta clave en la medida que ayuda a perfilar (construir y reconocer) al “sujeto”, recabando información sobre su condición sociodemográfica, económica y, en general, la dimensión subjetiva de quienes se beneficiarán con el proyecto.
- Resulta crucial que, al finalizar el proyecto, las comunidades asuman un rol de autogestión para la sostenibilidad de los resultados, eso dependerá del grado de apropiación del proyecto por parte de las comunidades rurales, pues en muchos casos ocurre que el propio proyecto no genera los mecanismos necesarios para lograr que las comunidades sujetas de apoyo realicen los cambios esenciales establecidos en los objetivos del proyecto.

6.5 El seguimiento de los proyectos

El seguimiento es el proceso sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza información con el objeto de comparar los avances logrados en función de los planes formulados

y corroborar el cumplimiento de las normas establecidas. Ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa (IFRC 2020)².

Es conveniente resaltar que, en esta etapa del ciclo, si no se cuenta con una planificación adecuada y una articulación clara de los resultados que se pretenden alcanzar, en formación suficiente, no será fácil identificar qué es lo que se debe supervisar y el cómo se debe hacer. De igual forma no será un proceso que permita fácilmente la recolección y análisis continuo de información para controlar los avances durante la fase de ejecución. Pues es la comparación entre los resultados esperados y el estado de avance de los mismos, lo que permite identificar y valorar posibles problemas y logros de los procesos de ejecución, así como proporcionar información fiable y oportuna, con el fin de hacer ajustes para lograr el objetivo deseado.

6.6 Las Metodologías de proyectos

La gestión de un proyecto social implica el diseño y aplicación de una serie de métodos, técnicas y en ocasiones algoritmos necesarios para el desplazamiento de una estrategia en el territorio o dentro de un sector. La gestión, en ese sentido, implica coordinar los esfuerzos de los actores desde la gerencia del proyecto para cumplir con las metas establecidas y lograr el impacto esperado en determinado sector o comunidad rural (BACA-HERRERA 2016).

La metodología seleccionada para la formulación de un proyecto tiene una importancia estratégica a la hora de su ejecución ya que desde el enfoque seleccionado y la herramienta a utilizar se trazará la ruta a seguir para el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, así como la definición de indicadores claves para el monitoreo y la evaluación. La metodología es el

² <https://www.ifrc.org/Global/Publications/monitoring/1220500-Monitoring-and-Evaluation-guide-SP.pdf>

enlace principal entre la teoría y la práctica; se pueden tener brillantes ideas, pero si no se sabe cómo llevarlas a cabo en la práctica, el proyecto no fructificará (BACA – HERRERA 2016).

En este contexto es necesario mencionar que existen diversas metodologías para la formulación de proyectos y el uso de cada una de ellas depende en parte de las características del proyecto a desarrollar, el tipo de población con el cual se trabajará, el marco institucional de la entidad ejecutora y de la entidad cooperante entre otros.

Algunas de las metodologías usadas en el campo de los proyectos sociales son: Mapeo de Alcances, Enfoque de Marco lógico y la Teoría de Cambio, sin embargo, según lo propone Retolaza (2016) estos dos últimos enfoques pueden ser complementarios, pues una buena Teoría de Cambio cualifica y mejora el diseño (y posterior implementación) de un proyecto diseñado bajo la lógica del Marco Lógico. En una situación ideal, todo proyecto diseñado con el Marco Lógico debería emanar de un análisis previo; el cual se puede basar en una Teoría de Cambio. Es decir, el Marco Lógico pertenece al ámbito de Teoría de Acción, no de Teoría de Cambio.

Según Retolaza, la Teoría de Cambio contempla los siguientes pasos:

1. Cambio deseado y análisis del ecosistema.
2. Condiciones de cambio.
3. Contribución a la Condición.
4. Gestión de los actores involucrados.
5. Indicadores de cambio.
6. Estrategias (operacionales y relacionales).
7. Gestión de supuestos.

Continúa mencionando el autor que estos pasos se van definiendo de una manera no lineal, reiterativamente, a medida que se avanza durante el proceso de diseño, monitoreo y/o evaluación de la intervención. Esto significa pasar por un proceso iterativo (reiteradas redefiniciones) e

interactivo (enfoque multi-actor). Esto implica revisar los pasos de vez en cuando con otros actores clave a medida que avanzamos en su definición. Por lo tanto, se desarrollan una serie de versiones (versión 1.0, versión 2.0, etc.) hasta que finalice el proceso de diseño o implementación. Esta forma de diseñar y elaborar estrategias implica una mentalidad flexible y un pensamiento no-lineal.

A diferencia del Enfoque de Marco Lógico la Teoría de Cambio pone el foco en la transformación deseada, mientras que el Marco Lógico se desarrolla a partir del análisis de problemas.

Por su parte, el Marco Lógico es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución y la evaluación de proyectos. Su objetivo es estructurar el proceso de planificación de un proyecto, así como comunicar información esencial sobre el mismo. A través de esta metodología se llevan a cabo varios análisis antes de seleccionar la mejor estrategia para tratar cualquier problema de desarrollo. Entre estos análisis, se encuentran los Análisis de Involucrados, de Problemas, de Objetivos, y el de Alternativas, además de la propia Matriz de Marco Lógico (MML). Esta metodología ha sido ampliamente adoptada por agencias de cooperación nacional e internacional para la planificación de proyectos y es ampliamente conocida en distintos ámbitos de trabajo con comunidades a nivel urbano y rural.

6.7 El Diseño Inverso de proyectos

Al enfrentarse a proyectos en ejecución, que no cuentan con información amplia sobre la relación de actividades, productos, objetivos e indicadores para su medición y que están afectando el cumplimiento de metas, no se debe esperar a la evaluación del proyecto para determinar al final del mismo, que factores internos o externos influyeron en el inadecuado desarrollo. En este sentido es necesario identificar rutas de acción como el proceso planteado por

Aldunante y Córdoba, (2011) quienes proponen el “diseño inverso” para programas que se encuentran en ejecución.

Los autores establecen que es un “diseño inverso”, porque el proceso lógico normal es diagnosticar y diseñar antes de implementar, en cambio en los programas ya en marcha, este orden natural no se sigue (al menos no con la metodología de marco lógico); por tanto siguiendo esta propuesta, de lo que se trata, es de partir de lo ya implementado, para tratar de recuperar el marco lógico que lo fundamenta; en este proceso, se pueden encontrar fallas lógicas que podrían explicar muchos de los problemas que experimentan los programas.

Según los mismos autores, para resolver este “diseño inverso”, es necesario recurrir a los orígenes del programa, suponiendo que está adecuadamente documentado. En caso de carecer de documentación de respaldo y en muchas ocasiones, aunque se tenga, será necesario regresar a la lógica más elemental del programa y no equivocarse en el camino.

La relación que se hace del “diseño inverso” para programas en ejecución, se considera aplicable a los proyectos en ejecución, por lo tanto, se convierte en un, muy importante referente conceptual para el desarrollo del **“Modelo de consultoría para la reestructuración operativa, optimización y eficiencia del proyecto: Café orgánico para la paz de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Departamento del Cauca”**.

7. Modelo propuesto al problema de la Consultoría

Como se presenta en el referente teórico, los proyectos cuando están en su fase de iniciación tienen una ruta definida para su formulación, basándose en cualquier metodología que para tal efecto sea seleccionada. En el caso de proyectos en funcionamiento que demandan una reestructuración operativa debido al bajo cumplimiento de sus metas y objetivos, el caso no es simple, haciéndose necesario identificar una ruta que conlleve a su redireccionamiento, partiendo de la situación actual, para llegar a una nueva propuesta de diseño.

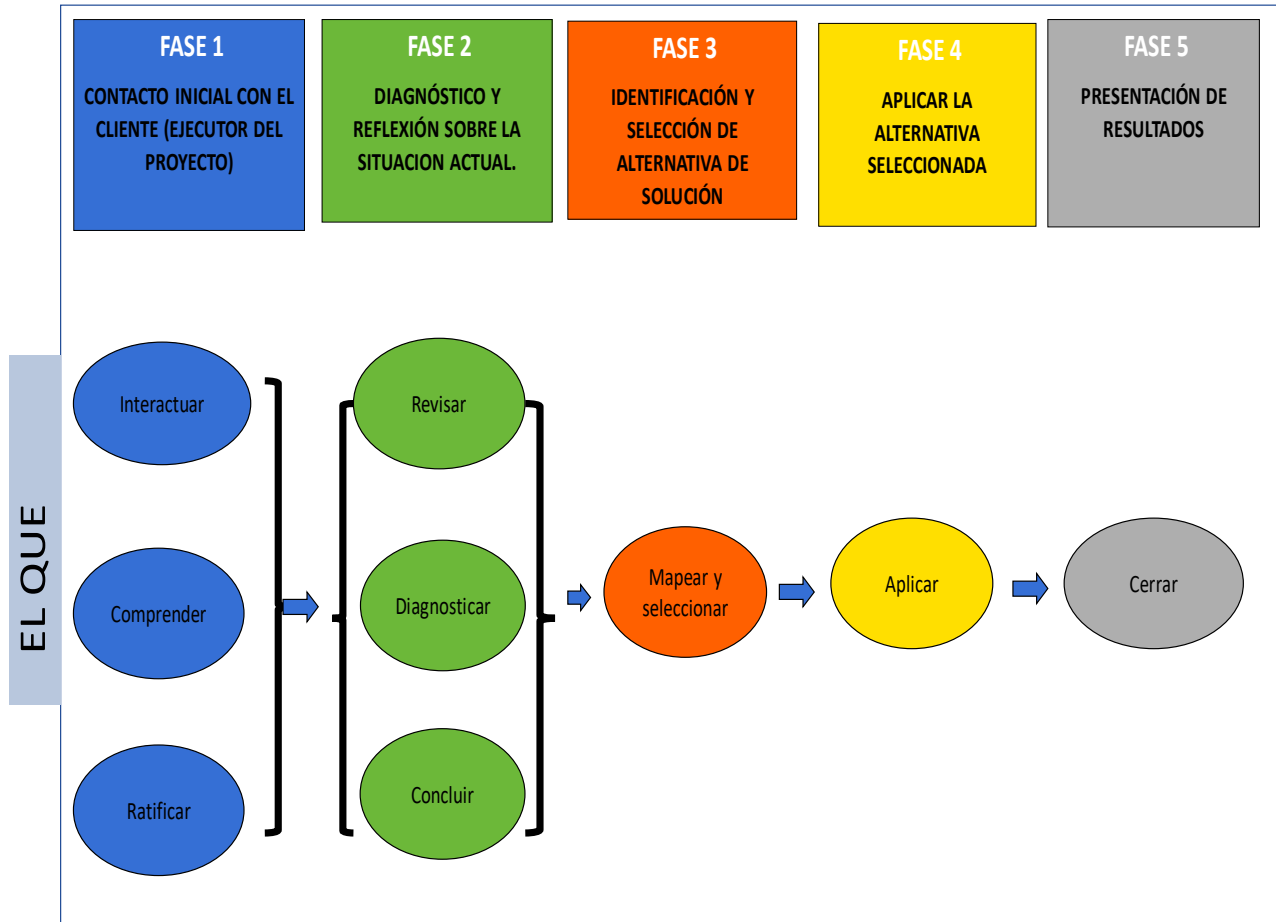
El modelo que aquí se propone, se convierte en una alternativa, que permite al ejecutor del proyecto, no esperar hasta la evaluación final del mismo, para conocer los aciertos y desaciertos. Este modelo contribuye a formular ajustes durante la ejecución y dependiendo de las competencias del talento humano con el que cuente el ejecutor, este ejercicio se podrá realizar con personal interno.

De igual forma, permite determinar la situación actual de un proyecto en ejecución y ya sea, que se estén o no cumpliendo las metas propuestas, se pueda hacer una revisión paso a paso que conlleve al examen de la lógica interna del proyecto en ejecución, el conocimiento de lo que está sucediendo en su aplicación, identificar alternativas orientadas a la solución de los problemas que se están presentando, seleccionar la más adecuada y aplicarla para dar solución a la problemática presentada, reorientando el enfoque de la intervención, sin alterar los objetivos del convenio marco bajo el cual se desarrolla el proyecto.

En este orden de ideas, se procede a presentar el modelo de consultoría para la situación planteada, es decir el Modelo para la Reestructuración Operativa, Optimización y Eficiencia de Proyectos, cuando estos se encuentran en la etapa de ejecución, de tal manera que sea replicable

en situaciones similares, el cual ha sido **denominado ROPE – Restructuración Operativa de Proyectos en Ejecución** (ver Figura 5).

Figura 5. Ilustración del modelo ROPE.



Fuente: propia.

7.1 Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto)

El desarrollo de esta fase debe permitir la conexión con el cliente o solicitante de la consultoría, comprender la necesidad, nivelar expectativas y ratificar el alcance de la misma, por lo tanto contempla los siguientes momentos:

Interactuar: El acercamiento con el cliente, es esencial para identificar y precisar la problemática sentida, además de nivelar las expectativas, acordar la disponibilidad para la

entrega de la información que se requiera y determinar si existen restricciones para ello. En este momento también se hacen los acuerdos o autorizaciones para que en el marco de la consultoría se puedan realizar acercamientos y consultas con distintas instancias, como el equipo de trabajo y beneficiarios del proyecto entre otros.

Comprender: Este momento permite aclarar las inquietudes que surjan de la exposición de la necesidad hecha por el cliente, recibir su opinión sobre las consideraciones que tiene sobre el porqué se está generando la problemática, indagar sobre restricciones o situaciones de tipo contractual que puedan determinar el alcance de la consultoría, como por ejemplo compromisos de confidencialidad con el cooperante. De igual forma recibir la explicación sobre la génesis del proyecto y la forma cómo se opera desde el punto de vista administrativo, técnico y social.

Ratificar: Con base en la información obtenida, se ratifica por parte del consultor la información a la cual se tendrá acceso, la definición de con quiénes se hará la interacción, el alcance de los resultados a obtener y el enfoque con el cual se abordará la atención a la solicitud de consultoría.

7.2 Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual

Independientemente del proceso y metodología que se utilice para lograr los objetivos y resultados esperados en un proyecto, el diagnóstico siempre es necesario.

El diagnóstico es una reflexión sobre la situación actual del proyecto y permite detectar síntomas de lo que esté sucediendo, facilitando la orientación y planificación de los correctivos que deben hacerse para mejorar una situación. Igualmente un diagnóstico facilita el establecimiento de parámetros para poder medir los cambios que se den en un futuro, a partir de la intervención.

En esta Fase se propone desarrollar los siguientes momentos:

Revisar: En este momento se recolectan todos los documentos y registros de tipo técnico, legal, financiero, que se consideren pertinentes para el buen desarrollo del proyecto. Es importante tener en cuenta que de la calidad de esta información, depende mucho el resultado de la consultoría y que es el cliente quien define los límites de la entrega de información a la cual se podrá tener acceso, pero siempre cuidando que lo aportado sea suficiente para el alcance ratificado de la consultoría.

La información a revisar debe dar cuenta de hechos relevantes en cuanto al diseño del proyecto, la manera como ha sido ejecutado, los resultados obtenidos y el tipo de seguimiento realizado, entre otros.

Diagnosticar: Basados en una herramienta metodológica que se ajuste a proyectos en ejecución, se realiza un levantamiento de la lógica interna del proyecto, para identificar objetivos, productos o resultados esperados, actividades e indicadores, así como la estructura organizativa del proyecto. Además es necesario hacer un levantamiento de las actividades que se están realizando en campo en el marco de su desarrollo, comparar e identificar aquellas que no se detectan en la revisión documental y establecer su relación causal con los productos o resultados esperados.

Si bien, Aldunate y Córdoba en su proceso de “diseño inverso” consideran que “es un error utilizar como punto de partida lo que hace actualmente el programa. Porque ello implica prejuzgar que el programa actual está bien diseñado y alineado...”, para este modelo si se considera pertinente teniendo en cuenta que esto se convierte en una herramienta para facilitar la

detección de fallas en el diseño del proyecto, que de algún modo puede aportar información sobre causas del problema.

Con base en la revisión documental realizada y el levantamiento de la información, se procede a hacer una valoración o diagnóstico rápido del Ciclo del proyecto en sus distintas etapas, hasta la ejecución, teniendo en cuenta que es un proyecto en marcha y aún no ha pasado por procesos de evaluación, para ello se utilizará una herramienta que se ajuste a las características del diseño de cada proyecto.

7.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución

Teniendo en cuenta que para el diseño y gestión de los proyectos sociales existen varias metodologías, en esta fase se procede a identificar y seleccionar, entre un número acotado de ellas, cual se considera la más apropiada para atender la problemática en cuestión. Para ello se establece el siguiente momento:

Mapear y seleccionar: Existen varias metodologías para el diseño de proyectos sociales, entre ellas: mapeo de alcances, teoría de cambio, marco lógico. Estas son utilizadas de acuerdo a las disposiciones de las entidades cooperantes y/o ejecutoras de proyectos. En tal sentido se considera apropiado hacer un mapeo de algunas metodologías que permita, de manera ordenada, confrontarlas, observando las ventajas y desventajas que cada una de ellas tiene, en relación con el proyecto que se encuentra en ejecución y la problemática a enfrentar, seleccionando la que sea más adaptable. En caso de que se identifique claramente bajo que metodología fue diseñado el proyecto, es aconsejable partir de esta, para lograr comparabilidad en los resultados.

7.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada

De acuerdo con la selección de la metodología a utilizar, se desarrollan uno a uno los pasos indicados para dar respuesta a la reestructuración operativa del proyecto en ejecución, orientados hacia el logro de los resultados propuestos y el establecimiento de parámetros para su medición y seguimiento. En este momento es indispensable contar con la apertura institucional y del personal de campo, para facilitar cada una de las acciones propuestas dentro de la metodología seleccionada.

7.5 Fase 5: Presentación de resultados

Elaborar un informe final, el cual debe contener los resultados de la solución propuesta, conclusiones y recomendaciones.

7.6 Atributos del modelo ROPE – Reestructuración Operativa de Proyectos en Ejecución

El modelo planteado es flexible y adaptable a las necesidades de la entidad ejecutora y del cooperante y puede ser replicado en otros escenarios donde se estén ejecutando proyectos de inversión social. que se encuentren con situaciones problema como bajo cumplimiento de metas, de resultados o incluso logro de objetivos, de igual forma puede ser utilizado en procesos de monitoreo y los resultados de éste, utilizados como insumo para evaluaciones finales, intermedias o de impacto.

A su vez el modelo de consultoría propuesto permite comparar una condición dada con una nueva propuesta de intervención, plantea alternativas de acción para mejorar, tiene elementos participativos y contribuye al aprendizaje de la organización.

8. Metodología para la intervención

La metodología para la intervención de la presente consultoría se basa en la aplicación de pasos e instrumentos, considerados como necesarios para el levantamiento de la información requerida y desarrollo de la solución.

En razón a lo anterior se realiza un análisis de información primaria y secundaria, de tipo cualitativo y cuantitativo, así como la utilización de diferentes fuentes de información como por ejemplo, convenio marco, convenio específico, otro sí, personal de campo y administrativo del proyecto.

A continuación se detallan los pasos requeridos en cada una de las fases y los instrumentos para su desarrollo, cuando así apliquen.

8. 1. Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto).

En esta fase se pretende, **interactuar, comprender y ratificar** el propósito de la consultoría, para ello se parte de un contacto inicial con el cliente ejecutor del proyecto, cooperante u otra entidad solicitante del servicio, utilizando herramientas de investigación apropiadas de acuerdo con cada caso, tales como: Entrevista, encuesta, observación, sesiones de grupo, entre otras, dependiendo de la necesidad y de los tiempos que disponga la entidad contratante o cliente, logrando precisar la necesidad o el problema a atender, definir el alcance de la consultoría y las condiciones mínimas para su realización.

Como producto de la utilización de cualquiera de las herramientas de investigación anteriormente mencionadas, siempre se debe validar la información recolectada, con personal del proyecto, que cuente con un rango de dirección en el mismo y la posibilidad de definir las

autorizaciones para el acceso a la información, así como la disposición para atender los requerimientos de apoyo de la consultoría.

Los temas sugeridos para este primer contacto son las siguientes:

- Consultar las expectativas del cliente frente al trabajo a desarrollar.
- Presentación de la consultoría y el marco de acción en que se desarrollará la labor.
- Ratificar el problema o necesidad por la cual se va a llevar a cabo la consultoría.
- Exponer los requerimientos de la consultoría e indagar si existen algunas limitantes para el acceso a la información solicitada o al personal involucrado en el proyecto, así como si existen protocolos para ello.
- Precisar por parte del consultor, de acuerdo a las respuestas obtenidas por cualquiera de los medios utilizados, el alcance que podrá tener la consultoría.
- Recibir la aprobación para iniciar el desarrollo de la consultoría.
- Dejar evidencia de este primer contacto, mediante acta o grabación de audio o video.

8. 2. Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual.

Para el desarrollo de esta fase se ejecutan los siguientes pasos:

8.2.1 Revisión documental:

Se deben revisar los documentos relacionados con el proyecto, convenios actuales, informes de avances, instrumentos de seguimiento y otros que se consideren pertinentes.

Si bien cada proyecto tiene su especificidad y por lo tanto la documentación de los mismos puede variar, como mínimo se deberá tener una lista de chequeo que permita relacionar los

documentos de diferente procedencia relacionados con el proyecto, considerados esenciales para el diagnóstico.

En consecuencia se sugiere el siguiente instrumento para chequear los tipos de documentos sujetos a revisión:

Tabla 3: Lista de chequeo para revisión documental.

Área	Tipo de Documento	Aplica/NA	Se tienen Acceso (SI/No)	Fuente
Legal				
Técnica				
Financiera				

Fuente: propia.

Nota: Esta lista de chequeo deberá ser adaptada de acuerdo al tipo de proyecto que se encuentra en ejecución.

Esta revisión documental se debe realizar teniendo como referente los puntos listados en la tabla 3 “Ciclo de vida de un proyecto de desarrollo”, ya que esta información será insumo para la calificación que se hará en ella.

8.2.2 Levantamiento de información sobre las actividades principales que se desarrollan en campo en el marco del proyecto:

De forma paralela se levanta información sobre las actividades principales que se desarrollan en campo en el marco del proyecto, esto puede efectuarse con una visita directa en campo o con entrevistas con el equipo técnico del proyecto. Para registrar la información

levantada se sugiere utilizar la herramienta llamada “Flujo de actividades en campo e indicadores asociados” que permitirá identificar la realidad de la ejecución del proyecto (ver Tabla 4).

Tabla 4: Flujo de actividades en campo e indicadores asociados.

Actividad	Descripción	Indicador actual

Fuente: propia.

8.2.3 Consolidación de la información en la matriz situacional:

Luego se consolidan estas dos informaciones en una matriz la cual será elegida de acuerdo con las características de cada proyecto y la manera como haya sido formulado. Esta matriz como mínimo deberá contener:

- Objetivo general del proyecto.
- Objetivos específicos
- Productos o resultados esperados.
- Actividades
- Indicadores y fuente de verificación de estos.
- Otros aspectos que se consideren relevantes

En caso de no lograr identificar algunos de estos aspectos, debe evidenciarse que no se halló información de ellos.

Una herramienta sugerida para la consolidación de esta información, es la que se ha denominado: “Matriz Situacional del proyecto” la cual nos permitirá identificar el estado de la lógica interna del mismo (ver Tabla 5).

Tabla 5: Matriz Situacional del proyecto.

Resumen narrativo	Indicadores	Fuente de verificación	Fuente de información	
			Documental	En campo
Objetivo General				
Objetivo Específico				
Resultados esperados				
Actividades según revisión documental				
Actividades de campo no incluidas en documento o ficha del proyecto				

Fuente: propia.

8.2.4 Indicadores controlados:

Como información complementaria para el diagnóstico rápido, se debe levantar información sobre el avance de los indicadores que se estén controlando en el proyecto, indicando lo proyectado Vs lo ejecutado, para establecer el nivel de cumplimiento alcanzado (ver Tabla 6).

Tabla 6: Indicadores controlados.

Indicador	Proyectado	Ejecutado	Nivel de cumplimiento
Nombre del indicador	Cantidad	Cantidad	%

Fuente: propia.

8.2.5 Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución:

Seguidamente con la revisión documental y la Matriz que consolida la información anterior se hace el análisis de los aspectos que se valorarán en la herramienta denominada “Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución”, (ver Tabla 7).

Tabla 7: Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN Cada uno de los aspectos a calificar se mide en una escala de 1 a 5 Siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente.					
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
VISIÓN DE CONTEXTO	Análisis de contexto	¿Se cuenta con información de contexto de la zona donde se focaliza el proyecto y es usada como referente para el desarrollo del mismo?			
	Definición de la población sujeto de atención	¿Hay una definición clara del perfil de la población sujeto de atención con el proyecto?			
	Focalización	¿El proyecto define claramente el o los territorios donde se desarrolla el proyecto?			
IDENTIFICACIÓN	Análisis de la participación	¿Se puede evidenciar que para la elaboración del proyecto se realizó un adecuado análisis de los involucrados, identificando sus intereses, recursos con los que cuentan y afectaciones positivas, neutras o contrarias que pudieran afectar el desarrollo del proyecto?			
	Análisis de problemas y/o transformación deseada	¿Se identifica claramente que en la elaboración del proyecto se realizó un análisis de problemas o de la transformación deseada? Identificando relaciones causales			
	Análisis de objetivos	¿Se cuenta con información que permita identificar el proceso desarrollado para determinar los objetivos del proyecto?			
DISEÑO Y FORMULACIÓN	Objetivo general	¿El objetivo general permite identificar claramente a que apuesta de desarrollo a nivel global, nacional o estratégico está contribuyendo el proyecto y cuenta con indicadores claros para su medición?			
	Objetivo específico	¿El objetivo específico del proyecto plantea claramente lo que se alcanzará con el desarrollo del mismo? ¿Y cuenta con indicadores claros para su medición?			
	Productos o resultados verificables	¿Los productos o resultados del proyecto son presentados sin ambigüedad y cuentan con			

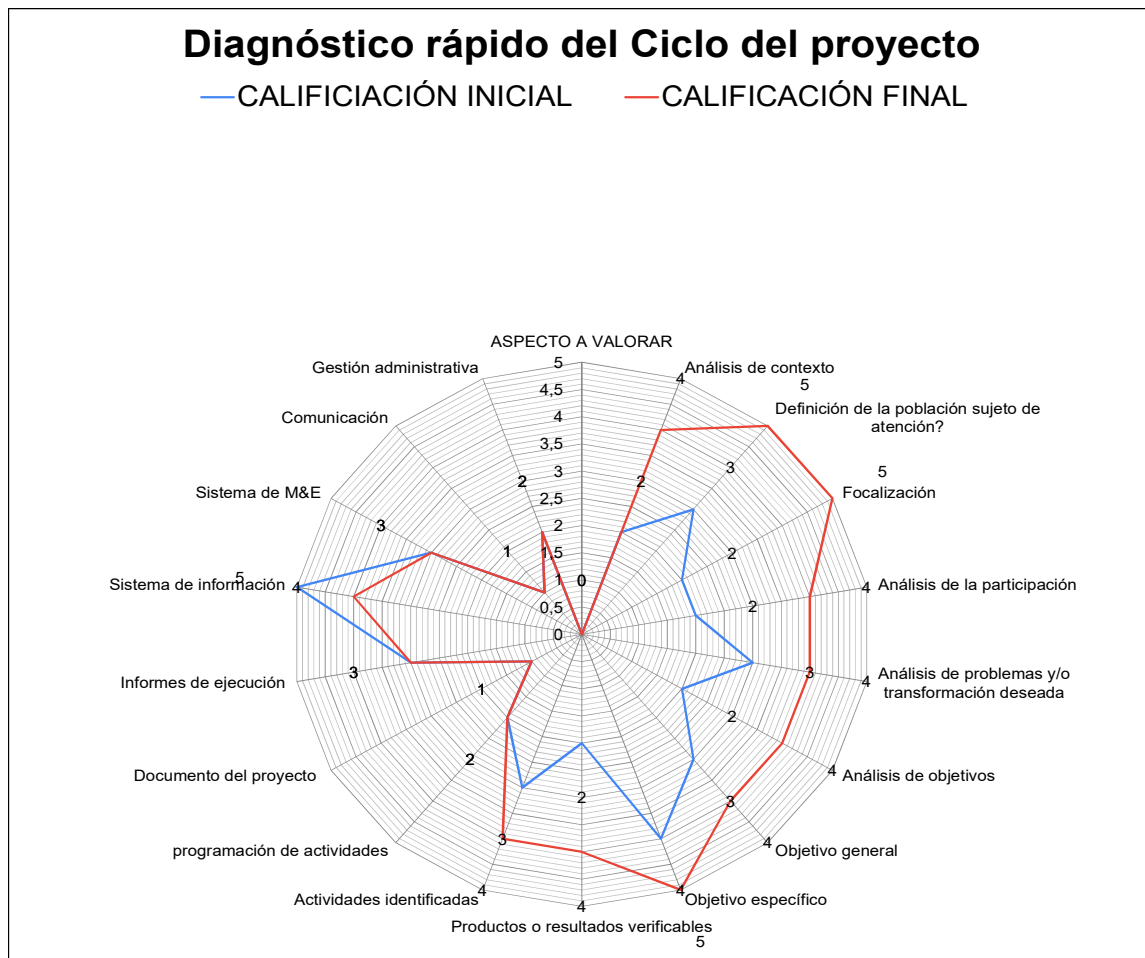
DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN
Cada uno de los aspectos a calificar se mide en una escala de 1 a 5
Siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente.

ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
		indicadores para su medición?			
	Actividades identificadas	¿Las actividades planteadas están debidamente relacionadas con los productos o resultados? ¿Y se cuenta con indicadores para su seguimiento?			
	programación de actividades	¿Se cuenta con un plan operativo general del proyecto?			
	Documento del proyecto	¿Existe un documento detallado del proyecto que permita identificar claramente sus alcances, indicadores, sistema de monitoreo a aplicar, entre otros?			
EJECUCIÓN	Informes de ejecución	¿Existe un modelo estandarizado de informes de ejecución y definidas fechas claras para su presentación?			
	Sistema de información	¿Existe un sistema de información que permita recoger todas las actividades del proyecto y los avances en el desarrollo del mismo?			
	Sistema de M&E	¿Se cuenta con un sistema de monitoreo para todo el proyecto? ¿Tienen definido un plan para su ejecución y es conocido por todos los integrantes del equipo ejecutor?			
	Comunicación	¿La comunicación relacionada con el proyecto cuenta con canales claros para su difusión?			
	Gestión administrativa	¿Los procedimientos administrativos existentes para contratación de personal, compras y apoyos logísticos son oportunos y acordes a las necesidades del proyecto?			

Fuente: propia.

Se sugiere trabajar esta información utilizando un gráfico que permita comparar la condición inicial del proyecto, con la final. Para ello se propone usar el gráfico Radial, por ser el que puede evidenciar visualmente, de manera más explícita, los cambios obtenidos. A manera de ejemplo se ilustra a continuación (ver Figura 6).

Figura 6. Ilustración radial del ciclo del proyecto.



Fuente: propia.

8.2.6 Conclusiones del diagnóstico rápido:

Finalmente se realizan las conclusiones emanadas del diagnóstico, las cuales conducirán a identificar y seleccionar la alternativa para la solución del problema identificado.

8.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución.

Tanto a nivel empresarial como social, siempre se presentan problemáticas que deben ser atendidas y para ello la gestión de proyectos ha resultado ser una de las alternativas más apropiada para su resolución. En el campo de lo social, esta gestión se puede ver apoyada con el uso de metodologías que han sido diseñadas para abordar las diferentes problemáticas.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera apropiado indagar y acogerse a las metodologías existentes y que ya han sido probadas en distintos escenarios de proyectos sociales.

Así las cosas, se recomienda que en caso de identificar claramente bajo que metodología se formuló el proyecto en ejecución, se haga uso de ésta para proponer la reestructuración operativa, de tal forma que los objetivos, resultados esperados y actividades planteadas al inicio y los resultantes finales de la reestructuración, sean comparables.

En caso de no detectarse claramente que metodología fue usada, se debe hacer un análisis de diferentes metodologías aplicables a proyectos sociales y elaborar un comparativo, señalando las ventajas y desventajas (se recomienda no más de tres) y posteriormente seleccionar aquella que sea la más apropiada para desarrollar una reestructuración operativa de un proyecto en ejecución, el cual tiene compromisos contractuales definidos (ver Tabla 8).

Tabla 8: Comparativo de metodologías.

Metodología	Descripción	Ventajas	Desventajas	Fuente
Metodología seleccionada:				

Fuente: propia.

8.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada.

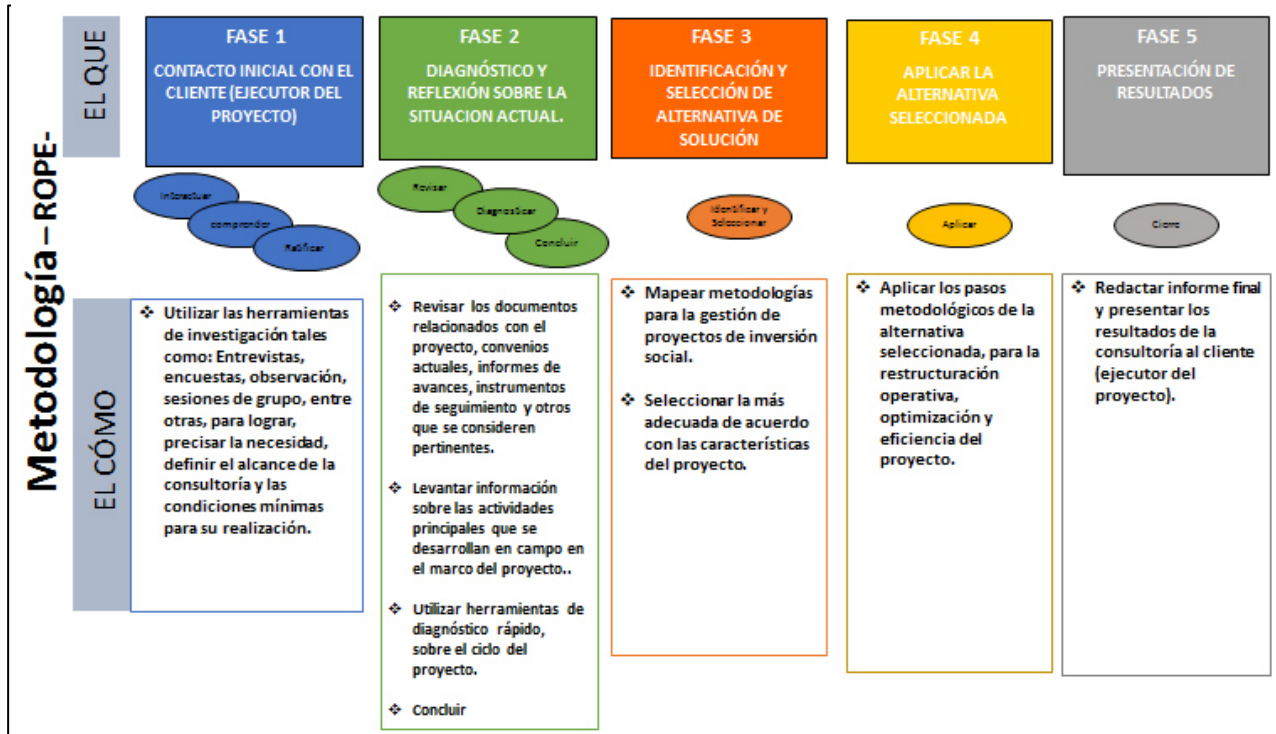
Se trata de poner en marcha la metodología seleccionada en la Fase 3, aplicando su paso a paso. Es importante tener en cuenta, a la hora de hacer esta aplicación, identificar y estudiar uno a uno los pasos que se llevaran a cabo y realizar las adaptaciones consideradas necesarias, de acuerdo a la realidad del proyecto en cuestión.

8.5 Fase 5: Presentación de resultados.

Consiste en desarrollar el informe final de resultados de la consultoría y presentarlo ante el interlocutor directo de la entidad ejecutora del proyecto, despejando y aclarando todas las inquietudes que puedan surgir en el marco de esta acción.

Es pertinente aclarar que dentro de la propuesta de reestructuración se proponen cambios a la operación actual del proyecto, los cuales podrán ser autorizados directamente por quien tenga a su cargo la ejecución y aplicarlos de manera casi inmediata; sin embargo, habrán otros, que necesariamente deberán ser escalados para su aprobación ante instancias de nivel superior y/o ante el cooperante (ver Figura 7),

Figura 7. Ilustración radial del ciclo del proyecto.



9. Desarrollo de la metodología de intervención

Para el desarrollo de la metodología se surtieron las fases propuestas en el modelo **ROPE – Restructuración Operativa de Proyectos en Ejecución**, con los siguientes resultados:

9.1 Fase 1: Contacto inicial con el cliente (ejecutor del proyecto).

9.1.1 Interactuar:

En esta fase se utilizó la entrevista como medio para establecer el contacto con la Coordinación del proyecto, por ser la persona directamente encargada de su ejecución y a quien se reporta los resultados de la consultoría. La técnica de la entrevista es una herramienta que permite el encuentro personalizado y propicia un espacio más directo para la generación de confianza.

9.1.2 Comprender y ratificar:

Inicialmente se realiza un encuadre del proyecto y su funcionamiento actual por parte del cliente (ejecutor del proyecto), destacando principalmente las actividades realizadas, la conformación del equipo y el alcance del mismo.

En el transcurso de la entrevista se ratificó la preocupación central del cliente por el bajo cumplimiento de las metas proyectadas, en cuanto a hectáreas de café establecidas y árboles sembrados, por tanto se hace manifiesta la necesidad de contar con una propuesta encaminada a solucionar esta situación.

De otro lado también se precisó que el trabajo debería centrarse en la operación del proyecto y no abordaría temas presupuestales, ya que primero debía presentarse la

propuesta del cambio, teniendo en cuenta que, ésta, será además insumo para empezar la negociación de la cuarta Ola del proyecto. Sin embargo, también se ratifica que en la medida que algunos de los cambios propuestos puedan ser implementados sin recurrir a otros niveles de aprobación y se consideren prácticos para ir avanzando en su implementación, se pondrán en ejecución.

Por su parte, en vista de que se trata de un proyecto en ejecución con un compromiso contractual ya establecido, se deja muy claro por parte del cliente que debe conservarse el espíritu del objeto del convenio marco, así como el de los convenios específicos ya firmados.

Adicionalmente se precisó que se podrían hacer acercamientos o sesiones de trabajo con los miembros del equipo del proyecto, con el cooperante y/o con algunos beneficiarios, si fuere necesario. Sin embargo por temas de pandemia estos acercamientos deberían ser tratados con todos los protocolos requeridos y se dejó expreso, que por el momento, existen algunas limitaciones para la actividad de campo presencial.

Dado que en el desarrollo de la consultoría se debe tener acceso a información del proyecto proveniente de documentos contractuales, de informes, entre otros, así como el acceso directo a otras personas relacionadas con el mismo, se establece que el canal para gestionar estas solicitudes es a través de la coordinación del proyecto.

Por último también se confirma con el cliente que la cláusula del acuerdo de confidencialidad establecida en el convenio, no afectaría el flujo de información dentro del proceso de consultoría, siempre y cuando se hiciera el manejo que se acuerde entre las partes. Además se señaló que existe una certificación por parte de la Federación Nacional de Cafeteros, firmada por la coordinación del proyecto, donde, entre otras cosas, se deja

clara la comprensión que se tiene del rol de la consultoría y la disposición para hacer los replanteamientos necesarios en el proyecto en pro del cumplimiento de metas.

9.2 Fase 2: Diagnóstico y reflexión sobre la situación actual.

Para el desarrollo de esta fase se ejecutan los siguientes pasos:

9.2.1 Revisión documental:

Se hizo uso de la lista de chequeo para solicitar la documentación requerida (ver Tabla 9).

Tabla 9: Lista de chequeo para revisión documental.

Área	Tipo de Documento	Aplica	Se tiene Acceso	Fuente
Legal	Convenio marco	X	Si	Coordinación del proyecto y auxiliar administrativa.
	Convenio específico	X	Si	Coordinación del proyecto y auxiliar administrativa.
	Acta de constitución del proyecto	X	Si	Coordinación del proyecto y auxiliar administrativa.
	Otro sí	X	SI	Coordinación del proyecto y auxiliar administrativa.
Técnica	Documento narrativo del proyecto (Ficha del proyecto)	X	SI	Coordinación del proyecto.
	Acta de constitución del proyecto.	X	SI	Coordinación del proyecto.
	Informes de avance (Informes Ola 1 Ola2)	X	SI	Coordinación del proyecto
	Planes operativos.	X	Parcialmente	Coordinación del proyecto.
	Informes o retroalimentaciones escritas del cooperante.	No encontrado		
	Informes de auditoría técnica.	No encontrado		
Financiera	Presupuesto del proyecto.	NA		

(1) ³	Informes de ejecución financiera.	NA		
	Informes de auditoría financiera.	NA		

Fuente: propia.

En el marco de los anterior se inició con la revisión del Convenio Marco para la implementación de sistemas agroforestales y transferencia de créditos de carbono entre PUR PROJET y la FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS DE COLOMBIA – COMITÉ DE CAFETEROS DEL CAUCA- Proyecto CN2018-0310, haciendo énfasis en la revisión de las consideraciones que dieron origen al convenio, los objetivos propuestos y las obligaciones derivadas del mismo.

De igual manera, se hizo la revisión de la ficha del proyecto haciendo una lectura de la problemática planteada en ella, los objetivos definidos, tanto general como específicos, los resultados esperados y las actividades propuestas, así como la descripción de lo que es un sistema agroforestal.

También se hizo revisión de los informes de la Ola 1 y Ola 2 del proyecto, identificando los avances y las situaciones que según estos documentos están afectando el buen desarrollo del mismo.

Por último se revisó el acta de constitución del proyecto, así como los convenios específicos y el otro sí.

³ En este caso, de acuerdo con el alcance definido en la primera entrevista con el cliente, esta información no aplica para esta consultoría.

9.2.2 Levantamiento de información sobre las actividades principales que se desarrollan en campo en el marco del proyecto:

Esta labor se desarrolló con el equipo técnico asignado por el ejecutor, registrando la información en el formato denominado “Flujo de actividades en campo e indicadores asociados” permitiendo así conocer la actividades que realmente se ejecutan en campo (ver Tabla 10).

Tabla 10: Flujo de actividades en campo e indicadores asociados.

Nº	Actividad	Descripción	Indicador actual
1	Socialización del proyecto	1. Con listados entregados por los extensionistas de zona.	No se mide
		2. Con listados recolectados después de contactar a líderes/presidentes de Juntas de Acción Comunal.	
		3. Con listados compartidos por organizaciones postuladas por los comités departamentales de cafeteros.	
2	Ampliación de listados	Con el fin de concentrar un mayor número de personas.	NA
3	Sectorizar	Se dividen en sectores las veredas para agilizar la posterior visita de pre-registro.	No se mide
4	Visita de pre-registro	1. Visita inicial en la que se observan las condiciones de la finca.	Nº de usuarios pre-registrados. Nota: (Se controla el número de usuarios pero no hay meta prevista)
		2. Se identifica el objetivo del productor.	
		3. Se realiza la medición del área (recorrido en el lote), empleando el aplicativo BackCountry, para la georeferenciación y se procede a llenar la ficha técnica con el aplicativo Doforms, que contiene las generalidades de la finca (área, variedad de café, fotografía del productor, uso del suelo, modelos a establecerse, cantidades de árboles de café y forestales, foto de parcela y comentarios en general.	
		3.1. Se aplican los modelos de siembra según sea el caso (siembra nueva de café, linderos, plantación de bosque nativo, café en producción/asocios con forestales).	
		4. Se llena formato de visita (situación encontrada y recomendaciones). Se dejan recomendaciones para la preparación del terreno y siembra.	
		5. Se recolecta la documentación con la que cuente el productor en el momento (Copia de CC y tenencia del predio).	

		6. Se firma Compromiso Forestal.	
5	Sincronización quincenal de visitas	El dispositivo (tableta), permite subir las visitas realizadas a la nube manejada desde Francia, con el fin de que Pur Projet y la Coordinadora analicen el avance quincenal, además de ser la base para las entregas de Chapolas, bolsas y árboles forestales.	Nº de visitas reportadas. Nota: (se controla el Número de visitas pero no hay una meta establecida)
6	Consolidación de usuarios para la entrega de chapolas, bolsas y árboles forestales	De manera grupal, se consolidan los usuarios para la entrega de chapolas, bolsas y árboles forestales, por municipio y vereda, teniendo en cuenta que una misma zona es abarcada por varios promotores rurales. Se agrupan los usuarios para identificar las cantidades de chapola, bolsa y forestales a entregar por vereda.	Nº de usuarios atendidos. Nota: (se controla el número de usuarios, pero no hay meta de usuarios).
7	Entrega de chapolas y bolsas	Se realiza la entrega unos 15 días después de la visita, según las cantidades requeridas. Los promotores rurales se encargan de transportarlas en sus vehículos hasta la zona, una vez ha sido recogida en Popayán, ciudad en donde la entregan los viveros abastecedores.	Inversión por insumo entregado. Nota: (se revisa contra presupuesto global de este rubro)
8	Elaboración de rutas de entrega	El equipo se reúne para diseñar las rutas de entrega procurando facilitar las entregas de forestales según el municipio, generalmente cada ruta abarca varias veredas y se hace una parada estratégica en ellas, para que los productores salgan a recibir en determinado punto (no hay entregas finca a finca).	No se mide
9	Entrega de árboles forestales	Se abarcan las rutas por completo en una semana, uno o dos promotores se encargan de una. El transporte del material es contratado con el vivero Corsavida (material vegetal + transporte+ descargue). En el punto definido para cada vereda se descargan los árboles y se entregan a cada usuario, haciéndoles firmar un acta de entrega y recibo.	Nº de usuarios atendidos. Nota: (No tiene meta fijada). Cantidad de material vegetal entregado. Nota: (No tiene meta fijada)
10	Plazo para siembras	Se dan de 1 a 2 meses para la siembra de los forestales y del café, aunque no es regla, debido a las particularidades de cada productor.	No se mide
11	Visita de monitoreo 1	Se realiza la vista N° 2, para verificar las siembras de café y forestales, en donde se cuentan árbol por árbol (VIVO), nuevamente se levanta la georeferenciación y se aplica la ficha técnica. EL número de árboles de café y forestales vivos definirán las cantidades de insumos a entregar (cal, fertilizante, semillas de maíz y frijol) y el pago del incentivo forestal.	Nº de árboles de café y forestales sembrados (vivos). Nº de hectáreas
12	Visita de monitoreo 2	Se realiza en caso de requerir la verificación de resiembras, es decir en caso de pérdida de árboles forestales, el usuario puede sembrar con otros nativos y/o frutales, y se deben monitorear para definir el pago de incentivo forestal.	Nº de árboles de café y forestales sembrados (vivos).

13	Entrega de insumos (cal, fertilizante, semillas de maíz y frijol)	Una vez contabilizadas las cantidades, se hace entrega de los insumos, empleando generalmente las mismas rutas de entrega de los árboles forestales. Se firma acta de entrega y recibo.	N° de bultos entregados (cal-fertilizante) N° de kilos entregados (semillas para seguridad alimentaria).
14	Pago de incentivo forestal	El pago de incentivos forestales se realiza por medio de la cédula cafetera para quienes cuentan con ella, para quienes no, se realiza en efectivo, para ello se convocan a los productores en determinado lugar y se hace la entrega y firma de listado.	Cantidad de dinero empleado en pagos. Se contrasta contra presupuesto.
Notas:	En cualquiera de las actividades 1 a 11, se recolecta la documentación de tenencia del predio, las cédulas son requeridas desde la actividad 1 y están a cargo de cada productor, excepto cuando son Cabildos, quienes entregan las certificaciones de cada usuario.		
	Los árboles forestales: Se concertan con anticipación con el vivero Corsavida. Pur Projet participa con el acercamiento y compra y FNC con la selección y verificación de especies.		
	Las chapolas: existen diferentes viveros certificados que abastecen. FNC participa en el acercamiento y compra.		
	Insumos: Cal, fertilizantes, semillas. FNC participa en el acercamiento y compra, para la selección de proveedores y realiza licitación.		

Fuente: propia.

9.2.3 Consolidación de la información en la matriz situacional:

Con la información anterior y la revisión documental mencionada, se extrae información consolidada en la “Matriz Situacional del proyecto” para conocer la lógica interna de este (ver Tabla 11).

Tabla 11: Matriz Situacional del proyecto.

Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Fuente	
			Documental	Levantamiento en campo
Objetivo general				
Implementar sistemas agroforestales en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores.	No registra	No registra	Convenio marco. Ficha del proyecto. Acta de constitución del proyecto.	Na

Fomentar la siembra y el establecimiento de árboles en las fincas de los productores participantes, así como la asistencia técnica, monitoreo, registros y esfuerzos encaminados al desarrollo futuro de cadenas de valor producto de los árboles sembrados.	No registra	No registra	Convenio marco	Na
Objetivos específicos				
1) Regenerar los ecosistemas promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, fomentando la transición de monocultivos a pleno sol a sistemas orgánicos agroforestales, implementando sistemas agroforestales, preservando bosques y parques naturales, conservando el suelo y el agua y aumentando y manteniendo la producción para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento del desarrollo social y económico de las familias cafeteras	No registra en ficha del proyecto	No registra	Convenio marco. Ficha del proyecto. Acta de constitución del proyecto.	Na
2) Empoderar las comunidades para mejorar sus condiciones de vida: apoyando el proceso de paz en una zona conflictiva, ayudando a reforzar de manera sostenible la tenencia de la tierra para el pequeño caficultor, luchando contra la pobreza rural y contribuyendo a la creación de capacidad y el desarrollo socioeconómico sostenible.	No registra en ficha del proyecto	No registra	Convenio marco. Ficha del proyecto.	Na
Resultados esperados				
R1. Implementación de 280 hectáreas de sistemas agroforestales: 224 hectáreas de árboles asociados con cultivo perenne mediante siembras nuevas de café. 56 hectáreas para conservación o producción de madera, forestal. (ola 1),	No de hectáreas de café implementadas. No de árboles plantados.	Sí registra	Ficha del proyecto. ola no 1	Na
R2. Mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.	No registra en ficha del proyecto	No registra	Ficha del proyecto.	Na
Actividades				

<p>R1 a1. Socialización del proyecto, proceso participativo: identificar y seleccionar los cafeteros que desean plantar árboles y cumplir con las reglas establecidas. Dar capacitación técnica a los cafeteros sobre modelos de plantación, diseños de establecimiento, manejo de café y forestal, sistemas de control y monitoreo y servicios ambientales entre otros a través de los técnicos contratados.</p>	<p>No registra en ficha del proyecto</p>	<p>Registro de capacitaciones.</p>	<p>Ficha del proyecto</p>	<p>Tabla flujo de actividades e indicadores asociados</p>
<p>R1 a2. Levantamiento de datos. Realización de un diagnóstico de las fincas, registro, monitoreo y georeferenciación de las parcelas establecidas con árboles.</p>	<p>No registra en ficha del proyecto. En la práctica se hace reporte de no. Usuarios pre registrados.</p>	<p>Formato de pre-registro de parcelas. Formato de registro de parcelas – monitoreo 1 y monitoreo 2. - listado de los compromisos forestales firmados. - tracks gps – totalidad de las parcelas con nombre único. - fotos de los productores y parcelas.</p>	<p>Ficha del proyecto</p>	<p>Tabla flujo de actividades e indicadores asociados.</p>
<p>R1 a3. Distribución de plántones. Coordinar la logística de entrega y distribución de los insumos, las plantas y los árboles producidos por los viveros vinculados al proyecto.</p>	<p>No registra en ficha del proyecto. En la práctica se hace medición de no. De usuarios atendidos y cantidad de material vegetal entregado.</p>	<p>Actas de entrega de los árboles.</p>	<p>Ficha del proyecto</p>	<p>Tabla flujo de actividades e indicadores asociados</p>
<p>R1 a4. Preparación de suelo y siembra. Preparación de las parcelas por parte de los beneficiarios para la implementación de los sistemas agroforestales.</p>	<p>No registra en ficha del proyecto</p>	<p>No registra</p>	<p>Ficha del proyecto</p>	<p>Tabla flujo de actividades e indicadores asociados.</p>

R1 a5. Asistencia técnica. Capacitaciones y talleres para los beneficiarios del proyecto, visitas individuales de los técnicos a las parcelas. Manejo de plagas y aprovechamiento forestal.	No registra en ficha del proyecto	Registro de capacitaciones.	Ficha del proyecto	No especifica acciones en capacitación, si incluye visitas de asistencia técnica
R1 a6. Control y monitoreo. Control de la calidad de siembra, del mantenimiento y de la mortalidad. Monitoreo y registro del desarrollo de los árboles. Elaboración de informe escrito sobre los avances del programa y sus impactos sociales y ambientales, además de un informe anual de seguimiento durante 3 años después de la siembra, donde se incluya la mortandad y recalce de los árboles muertos, fotografías de al menos 20 parcelas con árboles del programa en crecimiento y cinco testimonios de participantes, con sus opiniones del programa. Pur Projet visitará el proyecto al menos una vez al año durante la vigencia del proyecto, y compartirá sus opiniones y recomendaciones sobre el diseño del proyecto, y potencial para mejoramiento.	No registra en ficha del proyecto. En la práctica se reporta el número de visitas realizadas.	Informes de monitoreo 1 y monitoreo 2.	Ficha del proyecto	Tabla flujo de actividades e indicadores asociados.
R2- a 1. Hacer pago de la bonificación a los productores beneficiarios por el establecimiento y el mantenimiento de los árboles, por árbol vivo a los tres monitoreos, según procedimientos del proyecto. Esta bonificación se entregará directamente a los productores participantes según disposiciones de la federación previa aprobación de Pur P.	No registra en ficha del proyecto.	Reporte de pagos a los productores – monitoreo 1. Reporte de pagos a los productores – monitoreo 2. Estos reportes se hacen en valores.	Ficha del proyecto	Tabla flujo de actividades e indicadores asociados
Actividades levantadas en campo no identificadas en ficha de proyecto.				
R1- sectorizar	No registra en ficha del proyecto			Tabla flujo de actividades e indicadores asociados.

Fuente: propia.

9.2.4 Indicadores controlados:

El proyecto hasta la fecha presenta solo dos indicadores controlables, porque si bien hay actividades que tienen el registro de lo ejecutado, no se tiene una meta establecida que

permita medir, si lo que se está ejecutando está bajo los parámetros establecidos o si existen causas que impidan el buen logro.

Conforme a lo anterior se tiene que la ejecución del proyecto, de acuerdo a los indicadores controlables, para las Olas 1 y 2 presentan la situación mostrada en la Tabla 12.

Tabla 12. Indicadores controlados.

Olas de siembra	Sistema agroforestal		% de ejecución	Bosque protector		% de ejecución
	Programado	Ejecutado		Programado	Ejecutado	
Ola 1 (2018-2020)	224	132	59%	56	28	50%
Ola 2 (2019-2021)	336	220	65%	84	38	45%
Ola 3 (2020-2022)	400	En proceso		100	En proceso	
Total	960			240		

Fuente: propia.

Otra información relevante que se tiene en cuenta para alimentar el diagnóstico es la siguiente:

En el acta de constitución del proyecto se relacionan los beneficios generados por éste, como son:

1. Mejorar la fuente de ingresos económicos
2. Mejorar la calidad de vida
3. Reconstruir el tejido social y el arraigo a la zona
4. Impulsar la implementación de sistemas agroforestales
5. Regenerar zonas degradadas o inutilizadas

Sin embargo sobre los numerales 1, 2, 3 y 5 no se logró identificar en ninguno de los documentos revisados, indicadores para medir su logro.

9.2.5 Diagnóstico rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución:

Así las cosas, con las informaciones anteriores se diligenció la siguiente tabla:

Tabla 12: Diagnóstico Rápido sobre el ciclo del proyecto en ejecución.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5 siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente					
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
VISIÓN DE CONTEXTO	Análisis de contexto.	¿Se cuenta con información de contexto de la zona donde se focaliza el proyecto y es usada como referente para el desarrollo del mismo?	2		La información de contexto reflejada en la ficha del proyecto es muy general, centrándose en mayor medida en los aspectos ambientales, No se cuenta con un análisis de la situación social y económica de los municipios en los que se ejecuta el proyecto y de las familias productoras de café que van a beneficiarse del mismo, sin embargo se hizo un acercamiento a los productores orgánicos por medio de reunión.
	Definición de la población sujeto de atención.	¿Hay una definición clara del perfil de la población sujeto de atención con el proyecto?	3		El proyecto se centra en los caficultores que ya implementan prácticas orgánicas en sus fincas, certificados o no, también se centra en miembros de organizaciones de la comunidad local y en los pequeños productores de café que no se benefician de los actuales programas de desarrollo alternativo. En este sentido el No. de productores orgánicos acota la influencia del proyecto y por lo tanto el alcance de la cobertura esperada.
	Focalización.	¿El proyecto define claramente el o los territorios donde se desarrollará?	3		Si bien el proyecto para la focalización se apoyó en el SICA (Sistema de Información Cafetera) se presenta alta dispersión de los agricultores, generando ineficiencias en entrega de insumos y visitas de monitoreo.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN

Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5

siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente

ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
IDENTIFICACIÓN	Análisis de la participación.	¿Se puede evidenciar que para la elaboración del proyecto se realizó un adecuado análisis de los involucrados, identificando sus intereses, recursos con los que cuentan y afectaciones positivas, neutras o contrarias que pudieran afectar el desarrollo del proyecto?	3		Se partió del análisis del cooperante y de la entidad ejecutora identificando sus intereses, sin embargo el análisis de la participación con los beneficiarios y otros actores del territorio no se realizó. De hecho después de iniciada la ejecución se identificó especialmente en los municipios del norte del Cauca, que los productores orgánicos de esta región no eran receptivos al proyecto.
	Análisis de problemas y/o transformación deseada.	¿Se identifica claramente que en la elaboración del proyecto se realizó un análisis de problemas o de la transformación deseada? ¿Identificando relaciones causales?	2		Si bien en la ficha del proyecto, se hace mención a una problemática general, y unos objetivos, no se identifica la realización del análisis de problemas o de la transformación deseada con sus relaciones causales.
	Análisis de objetivos.	¿Se cuenta con información que permita identificar el proceso desarrollado para determinar los objetivos del proyecto?	2		El análisis de objetivos se deriva del análisis de problemas o de la cadena de resultados, u otra metodología utilizada; sin embargo, en la revisión documental del proyecto no se identificó este paso. Mediante entrevistas realizadas si bien se menciona que utilizan PMI y la MML esto no se pudo evidenciar.
DISEÑO Y FORMULACIÓN	Objetivo general.	¿El objetivo general permite identificar claramente a que apuesta de desarrollo a nivel global, nacional o estratégico está contribuyendo el proyecto y cuenta con indicadores claros para su medición?	2		El objetivo General no refleja cuál es la contribución que se quiere hacer al <i>“Implementar sistemas agroforestales en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores”</i> , siendo esto lo planteado como objetivo general en la ficha del proyecto. Por ejemplo no se hace mención

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN

Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5

siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente

ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
					alguna a la captura de carbono, siendo este uno de los intereses del cooperante.
	Objetivo específico,	¿El objetivo específico del proyecto plantea claramente lo que se alcanzará con el desarrollo del mismo? Y ¿cuenta con indicadores claros para su medición?	2		Según la ficha del proyecto se tienen dos objetivos específicos, lo cual indicaría que sería más un programa que proyecto y de otro lado la redacción de los dos está más dada hacia lo que podría ser un objetivo general sin que se quiera decir que es adecuada su redacción.
	Productos o resultados verificables.	¿Los productos o resultados del proyecto son presentados sin ambigüedad y cuentan con indicadores para su medición?	2		En la ficha del proyecto se identifican solo dos (2) resultados esperados. El primer resultado es claramente definido y medible. El segundo está expresado como: <i>Mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.</i> Este no presenta en su redacción precisión frente al resultado y su medición se propone solamente con la entrega de incentivo económico. Adicionalmente en los dos objetivos específicos planteados (como se vio anteriormente) se menciona <i>el apoyar el proceso de paz y reforzar de manera sostenible la tenencia de la tierra,</i> sin embargo no se identifican resultados esperados frente a estos propósitos.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN

Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5

siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente

ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
	Actividades identificadas.	¿Las actividades planteadas están debidamente relacionadas con los productos o resultados? Y ¿se cuenta con indicadores para su seguimiento?	3		Las actividades no están identificadas por componente y en algunos casos se mezclan acciones de capacitación y visitas de asistencia técnica las cuales deberían abordarse por separado para facilitar el diligenciamiento del plan operativo y seguimiento. También se mezclan actividades de entregas de plántones y entregas de insumos para seguridad alimentaria los cuales deben responder a resultados esperados diferentes.
	Programación de actividades.	¿Se cuenta con un plan operativo general del proyecto?	2		No se evidenció la existencia de un plan operativo del proyecto. Se pudo observar planes operativos individuales (personal de campo) que no reflejan la integralidad de la acción.
	Documento del proyecto.	¿Existe un documento detallado del proyecto que permita identificar claramente sus alcances, indicadores, sistema de monitoreo a aplicar, entre otros?	2		Existe la ficha técnica, sin embargo, ésta no refleja información que permita identificar metas de otros componentes distintos al de siembra y los indicadores asociados a los mismos
EJECUCIÓN	Informes de ejecución.	¿Existe un modelo estandarizado de informes de ejecución y definidas fechas claras para su presentación?	3		Existen informes de avance del proyecto, que solo son conocidos por los coordinadores. No tiene tiempos determinados para su entrega.
	Sistema de información.	¿Existe un sistema de información que permita recoger todas las actividades del proyecto y los avances en el desarrollo del mismo?	5		Se cuenta con un aplicativo digital empleado para la recopilación de datos, además de los memorandos de visita y actas de entrega, como soportes de avances de ejecución.

DIAGNÓSTICO RÁPIDO SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN

Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5

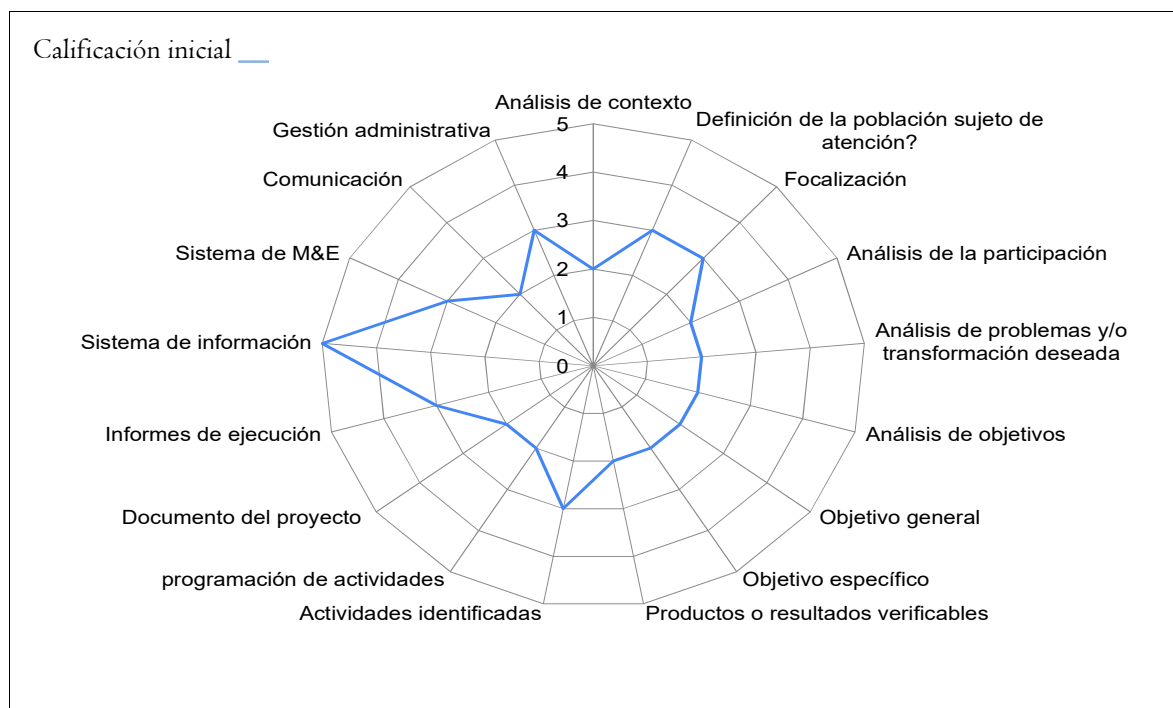
siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente

ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
	Sistema de M&E.	¿Se cuenta con un sistema de monitoreo para todo el proyecto? ¿Tienen definido un plan para su ejecución y es conocido por todos los integrantes del equipo ejecutor?	3		El monitoreo se hace por medio de los coordinadores de CFP y Pur Projet, y son presentados los resultados al equipo de profesionales, sin embargo, se presenta disparidad en la información entregada.
	Comunicación.	¿La comunicación relacionada con el proyecto cuenta con canales claros para su difusión?	2		No se identificó, un canal de comunicación fuerte, que lograra presentar el avance del proyecto, sus requerimientos y logros.(utilización de redes sociales, publicaciones y testimonios)
	Gestión administrativa.	¿Los procedimientos administrativos existentes para contratación de personal, compras y apoyos logísticos son oportunos y acordes a las necesidades del proyecto?	3		Pur Projet, tiene clara la necesidad del personal y provee los recursos en forma oportuna, sin embargo al interior de la FNC estos procesos dependen de áreas no conectadas directamente con el proyecto, ralentizando su proceso ya que se entra en la dinámica institucional que no necesariamente coincide con las necesidades del proyecto. De otro lado no se identifica la existencia de un manual o protocolo para la acción en campo de tal forma que se pueda orientar la acción de los promotores bajo una línea común.

Fuente: propia.

Los resultados anteriores, se pueden visualizar a continuación:

Figura 8. Diagnóstico rápido del ciclo del proyecto _calificación inicial.



9.2.6 Conclusiones del diagnóstico rápido:

Como se mencionó en el marco teórico, si no se cuenta con una planificación adecuada de los proyectos y una articulación clara de los resultados que se pretenden alcanzar e información suficiente, no será fácil identificar qué es lo que se debe supervisar y el cómo se debe hacer. Tampoco será un proceso fácil, la recolección y análisis continuo de información para controlar los avances durante la fase de ejecución e identificar los factores que afectan el buen desarrollo del proyecto. Pues es la comparación entre los resultados esperados, incluyendo metas e indicadores, y el estado de avance de los mismos, lo que permite identificar y valorar posibles problemas y logros en la ejecución, así como proporcionar información fiable y oportuna, con el fin de hacer ajustes para lograr el objetivo deseado.

Contrastando lo anterior con la situación actual del proyecto Café Orgánico Para La Paz se puede concluir que se presenta una debilidad en el diseño del proyecto, al no permitir identificar claramente indicadores que vayan más allá del número de hectáreas implementadas y de árboles sembrados; tampoco se establece una relación de causalidad entre los resultados esperados y algunos de los beneficios que facilitará el proyecto, según se consigna en el acta de constitución del mismo, como son: “ *los de mejorar la fuente de ingresos económicos, mejorar calidad de vida, reconstruir el tejido social y fomentar el arraigo a la zona*”.

Haciendo un desglose de las actividades consignadas en la ficha del proyecto presentada por el FNC se lograron agrupar estas en los siguientes componentes:

- Promoción y vinculación; Relacionado con la difusión del proyecto y pre-registro.
- Fortalecimiento de saberes: Concerniente a las actividades de capacitación.
- Capacidad económica: Relacionado con incentivo económico.
- Desarrollo Técnico: Incluye entrega de material vegetal, e insumos para seguridad alimentaria.

A la luz de lo anterior, si bien se ha planteado como problema para el inicio de la consultoría el bajo cumplimiento de las metas, es necesario precisar si esta situación es efecto de otras problemáticas, las cuales, a partir del concepto del diseño inverso, deben ser detectadas partiendo de los componentes actuales del proyecto. Es fundamental identificar que intervenciones están funcionando, cuáles no y qué debe ser mejorado, para enfrentar tanto los avances como los retrocesos y, consecuentemente, crear estrategias de cambio más eficaces, planteando la reestructuración requerida para la operación del proyecto.

Para esto se debe seleccionar la metodología más adecuada según el tipo de proyecto en cuestión, teniendo en cuenta la información recolectada y la metodología bajo la cual fue diseñado.

9.3 Fase 3: Identificación y selección de alternativas de solución.

Como se menciona en anteriores capítulos tanto a nivel empresarial como social, siempre se presentan problemáticas que deben ser atendidas y para ello la gestión de proyectos ha resultado ser una de las alternativas más apropiada para su resolución. En el campo de lo social, esta gestión se puede ver apoyada con el uso de metodologías que han sido diseñadas para abordar las diferentes problemáticas.

En el caso del proyecto Café Orgánico Para la Paz, según la documentación aportada por el cliente y la revisión realizada, se identifica la utilización de algunos formatos incluidos en la metodología del PMI y aunque en la entrevistas al líder de proyectos de la FNC, este informó que para la formulación también habían hecho uso de la Matriz de Marco Lógico (MML), no se pudo evidenciar esta información. En razón a esta circunstancia para el análisis de la problemática que se quiere abordar, no se tiene un punto de partida claro sobre la metodología utilizada en el diseño del proyecto Café Orgánico para la Paz, por lo tanto es adecuado hacer una análisis de diferentes alternativas utilizadas en la gestión de proyectos sociales, orientadas a identificar problemas y definir alternativas de solución para su ejecución.

Conforme a lo anterior se realizó un comparativo de metodologías que pudieran ser utilizadas en la identificación de la problemática central y el abordaje para la restructuración operativa del proyecto y posteriormente seleccionar la más adecuada a las condiciones encontradas. De esta manera, se presenta el resultado de este comparativo (ver Tabla 13).

Tabla 13: Comparativo de metodologías.

Teoría	Características	Ventajas	Desventajas	Fuente
Teoría de cambio	<p>*Se utiliza una lógica «al revés», es decir, empezando desde los objetivos que quieren alcanzarse y yendo hacia atrás para identificar los resultados intermedios necesarios para lograrlo, y finalmente se establecen las acciones necesarias para obtener esos resultados.</p>	<p>*Explica cómo las actividades causarán impactos, tanto en el lapso en el que las actividades están financiadas como en largo plazo. *Sustenta el modelo de intervención con supuestos y argumentos detallados. *Desarrolla argumentos explicando cómo un cambio afecta a otro. *Describe un proceso de cambio sistemático. *Identifica las conexiones lógicas entre resultados (precondiciones) e intervenciones para lograr un cambio de largo plazo, considerando supuestos relevantes. *Facilita ver que es posible y que no es posible de realizar.</p>	<p>*Se basa mucho en el análisis previo pero poco en la acción o gestión del cambio, por lo que requiere de mucho análisis. *No permite recoger experiencias pasadas de éxito o de fracaso en procesos de cambio para re aplicar lo que se hizo bien o mal y de esta manera volver a cometer los mismos errores. *Alto costo, ya que requiere juntar una cantidad interesante de miembros de la organización utilizando su tiempo.</p>	<p>https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2011/09/demistificando-la-teoria-del-cambio.pdf</p> <p>Captando el cambio en la realidad de las mujeres. Una Mirada Crítica a los Marcos y Enfoques Actuales de Monitoreo y Evaluación</p> <p>Por SrilathaBatliwala Investigadora Adjunta AWID & Alexandra Pittman Asesora AWID Diciembre 2010</p>
Marco lógico	<p>El Enfoque de Marco Lógico o “LogFrame”, como se lo conoce comúnmente, procura sistematizar e identificar una jerarquía lógica, determinando cómo se alcanzarán los objetivos del proyecto. El proceso encierra múltiples análisis y pasos, Incluyendo un análisis de problemas de causa y efecto, un análisis de las partes interesadas, un “esqueleto” y una jerarquía de objetivos, y una estrategia de implementación. El Marco Lógico es el producto del análisis: una matriz de 4 x 4 que detalla las metas, el propósito, los productos y actividades en una columna atravesada por una fila que especifica los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los principales supuestos.</p>	<p>Los Enfoques de Marco Lógico ofrecen una descripción e identificación detallada de las actividades del programa, los productos y las metas, resaltando qué se invirtió, qué se hizo y qué pretendía alcanzar el programa. Directrices de planificación y monitoreo claras simplifican el monitoreo de la ejecución, articuladamente en relación con los insumos, los productos y las actividades. Esto puede ser alentador para los grupos abocados a asuntos donde el cambio y el impacto real pueden ser difíciles de percibir a corto plazo. El análisis del problema apunta a identificar las cuestiones y los riesgos estratégicos que pueden plantear obstáculos para el programa, así como explorar posibles estrategias y soluciones, con la posibilidad de integrarlas a los indicadores.</p>	<p>A menudo, cuando se produce un Marco Lógico, éste permanece inalterable durante todo el tiempo que dura el proyecto; no necesariamente se realizan adaptaciones o cambios en vista de nuevos desarrollos contextuales. El énfasis puesto en las actividades y los efectos directos y no en los actores limita la comprensión de los procesos y personas involucradas en el cambio y no da cuenta de las relaciones de poder ni de las voces individuales. Con frecuencia, se utilizan indicadores cuantitativos, macroeconómicos o a nivel de población para mostrar el impacto de las metas del proyecto. Dicho enfoque</p>	<p>Captando el cambio en la realidad de las mujeres Una Mirada Crítica a los Marcos y Enfoques Actuales de Monitoreo y Evaluación</p> <p>Por SrilathaBatliwala Investigadora Adjunta AWID & Alexandra Pittman Asesora AWID Diciembre 2010</p>

	<p>El Enfoque de Marco Lógico ha sido adoptado por la mayoría de los organismos bilaterales y multilaterales de ayuda como práctica estandarizada y su uso por lo general es obligatorio en los informes sobre el impacto de la ayuda.</p>	<p>Se pueda hacer uso de él en cualquiera de las etapas del proyecto</p>	<p>no sólo no refleja las vivencias de las personas, sino que la intervención del programa no puede ser atribuida a los cambios macroeconómicos ni al nivel de población. El enfoque no presta debida atención a las condiciones contextuales que pueden restringir o aumentar los efectos directos del programa o seguir los retrocesos dinámicos basados en reacciones políticas adversas.</p> <p>El acento colocado en la medición de las metas y los efectos directos, mayoritariamente en forma cuantitativa, excluye otras formas de aprendizaje.</p>	
<p><i>Mapeo de alcances</i></p>	<p>*Metodología para planificar, hacer seguimiento y evaluar las iniciativas de desarrollo con el fin de generar un cambio social sostenible. *Ayuda al equipo de un proyecto o a un programa a identificar de manera específica los actores a los que se pretende beneficiar, los cambios que se espera ver y las estrategias apropiadas para lograr dichos cambios. *Consta de 12 pasos divididos en tres etapas: diseño intencional, seguimiento de alcances y desempeño, y planificación de la evaluación. *Sugiere un enfoque participativo para desarrollar los alcances deseados y las señales de progreso junto con los socios directos. Este proceso es muy efectivo para echar luces sobre las diferentes perspectivas de la iniciativa y los valores subyacentes de las distintas partes interesadas.</p>	<p>Orientación al aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del cambio sistémico. • Definición del cambio a partir del cambio individual de los actores. • Permite la observación y el seguimiento. • Delimita esferas de influencia. • Genera sistemas de evaluación y monitoreo especiales para cada esfera de influencia. • Permite la transparencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología poco conocida. • Terminología confusa. • Poca orientación a resultados. • Poco cuantitativa. • La orientación a resultados y la rendición de cuentas son complejas, ya que no hay mediciones, ni hay un concepto de éxito o fracaso. 	<p>https://www.outcomemapping.ca/download/Tesis%20DDDS%2002122014.pdf</p>

Metodología seleccionada: Si bien al proyecto Café Orgánico Para la Paz, no se le identificó con una metodología específica para su formulación, si se pudo visualizar en la ficha del proyecto, el desarrollo de una lógica vertical. En tal sentido, teniendo en cuenta que la metodología de Marco Lógico, se orienta en este tipo de análisis, además de verificar la lógica horizontal, se tomó la decisión de adoptar esta Metodología para aplicarla a este proyecto por considerarla la más apropiada para el análisis de la problemática y desarrollar la propuesta de reestructuración operativa del proyecto, basados en el concepto del diseño inverso, que tal como lo plantean Aldunate y Córdoba es aplicable bajo esta metodología.

Esta decisión también se sustenta en que se puede hacer uso de la metodología en cualquiera de las etapas del proyecto: en la identificación y priorización de proyectos; en el diseño y formulación de las estrategias con pasos predefinidos sistemática y lógicamente; en la ejecución de los mismos, y por último, en el monitoreo, seguimiento y evaluación de los proyectos, antes, durante y al final de la implementación y cierre.

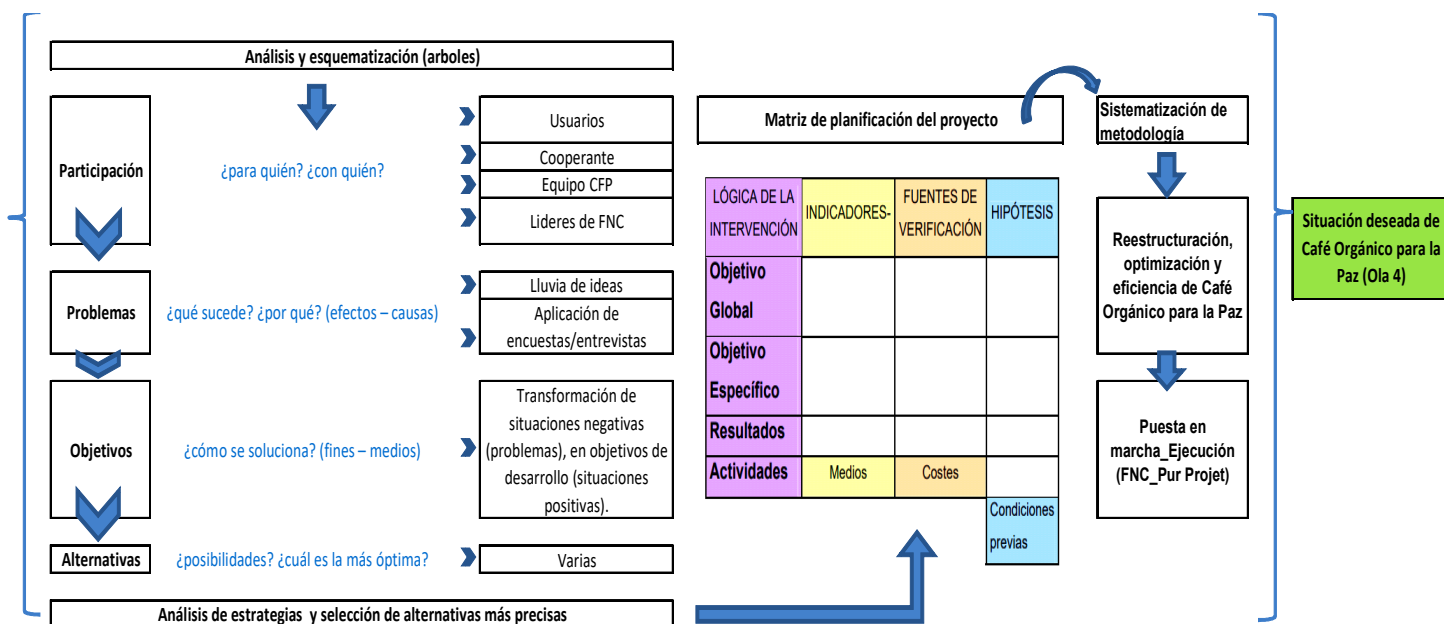
A lo anterior se suma, que el Marco lógico ha sido adoptado por la mayoría de los organismos bilaterales y multilaterales de ayuda, como práctica estandarizada y se considera una metodología de sencilla aplicación, siendo generalizada su práctica en los ambientes académicos e institucionales, por lo que al interior de los equipos de trabajo es posible encontrar mayor talento humano con conocimientos o alta formación en su aplicación.

Si bien se presentan desventajas para el uso de la metodología, se considera por parte de la consultoría que estas pueden ser subsanadas si se adopta un nivel de gestión proactivo desde la gerencia o coordinación del proyecto para hacer uso dinámico y oportuno de la información registrada en los instrumentos que surgen de la aplicación de la metodología.

9.4 Fase 4: Aplicar la alternativa seleccionada.

En este apartado, se desarrolla la aplicación del Enfoque de Marco Lógico como alternativa seleccionada. Es necesario tener en cuenta, que esta es una alternativa o método que debe mantenerse actualizada a lo largo del ciclo del proyecto, pues es posible, que nuevos grupos podrían aparecer para oponerse o apoyar a un proyecto una vez que el proyecto se ha anunciado o comenzado. A continuación se presenta el ciclo de aplicación del EML (ver Figura 9).

Figura 9. Aplicación del Enfoque de Marco Lógico.



Fuente: propia.

9.4.1 Los pasos del método

El EML es un método en el que existen pasos predeterminados para cada una de sus etapas. Cada uno de esos pasos constituye un eslabón necesario en los debates grupales. Se abordan en ellos las cuestiones que se consideran esenciales para la definición de un proyecto. Los pasos clásicos del EML son los siguientes:

a. Análisis de la participación: esta herramienta se utiliza para esclarecer, cuales grupos están directamente o indirectamente relacionados con el problema a resolver, cuáles son sus intereses, su percepción de los problemas, así como los mandatos y los recursos con que cuentan. En este sentido vale la pena aclarar que los mandatos se refieren a la autoridad formal que tiene un grupo de involucrados para proporcionar un servicio o cumplir una función determinada, normalmente corresponden a organizaciones formalmente constituidas y se encuentran en sus documentos oficiales como estatutos o planeación estratégica entre otros.

De otro lado los recursos pueden ser financieros o no financieros, los no financieros pueden ser capacidad de influir en la comunidad, votaciones, manifestaciones, opinión pública entre otros.

b. Análisis de los problemas: para el desarrollo de este análisis el primer paso consiste en tomar el problema que se considera principal, luego identificar otros problemas y definir cuáles son causas directas del problema principal, continuando en este análisis hasta identificar las raíces del mismo.

Este análisis es dinámico ya que es posible que después de revisar algunos problemas, se identifiquen algunos de estos como efecto del problema principal, por lo tanto estos se pondrán por encima de este. Estas relaciones de **causa- efecto** se indican con líneas que indican la lógica a intervenir.

c. Análisis de los objetivos: en esta etapa del proceso se convierten los problemas que aparecen en el árbol de problemas en objetivos o soluciones de dicho problema, es decir que se pasa de una condición negativa del árbol de problemas a una condición positiva en el árbol de

objetivos como paso inicial para definir la lógica del proyecto. En este caso las relaciones que se reflejan son de **medio a fin**.

Este análisis también es dinámico y por lo tanto este árbol si es necesario debe ser revisado y agregar otros objetivos que en el marco de las reuniones grupales o de análisis se considere son necesarios para el buen desarrollo del proyecto o por el contrario eliminar aquellos que no se consideren factibles o necesarios.

Para la construcción del árbol de objetivos, es mejor identificar primero los fines y luego los medios para alcanzar o producir esos fines. Por lo tanto, empezamos con el fin en la parte superior del Árbol de Objetivos y después identificamos los medios que se necesitan para alcanzarlo.

d. Análisis de las alternativas (o estrategias): para el análisis de alternativas se utiliza el árbol de objetivos, donde se identifican diferentes estrategias que si son ejecutadas podrían contribuir a promover el cambio de la situación actual a la situación deseada.

Para la selección de las alternativas se deben tener en cuenta los intereses de los usuarios, la disponibilidad de recursos, el alcance que se le desea dar al proyecto, los intereses y mandatos de los involucrados en el proyecto, entre otros. Se puede presentar una combinación de estrategias para ser desarrolladas y en otros casos se puede presentar que algunas alternativas o parte de ellas no se puede ejecutar por motivos financieros, políticos, de mandato u otras razones, generalmente estas estrategias que no se pueden desarrollar se convierten en supuestos del proyecto.

e. Matriz de planificación del proyecto: la matriz de planificación del proyecto o la Matriz de Marco Lógico (MML) es una herramienta para la conceptualización, el diseño, la ejecución el seguimiento del desempeño y la evolución de proyectos. Su objetivo es darle

estructura al proceso de planificación y comunicar la información esencial de un proyecto en una estructura lógica.

La MML es la carta de navegación del proyecto, facilita la preparación de un plan de ejecución y su uso debe ser dinámico, no solo debe tenerse en cuenta en el proceso de formulación sino que debe ser usado como instrumento que permite monitorear el desarrollo del proyecto y anticipar posibles ajustes teniendo en cuenta que a través de este instrumento se fijan objetivos indicadores y metas.

Los cuatro primeros pasos del método forman parte de la fase de identificación del proyecto, sin embargo para el caso de CFP se parte de los componentes identificados en la ejecución actual y de igual forma se debe responder a las preguntas clásicas: ¿qué problema o necesidad existe?, ¿quién la tiene?, ¿por qué existe?, ¿cómo puede solucionarse? Las respuestas y conclusiones obtenidas en estos pasos se incluirán, posteriormente, en el documento que respaldará la reestructuración operativa del proyecto.

El quinto de los pasos del EML constituye la columna vertebral del diseño del proyecto. La matriz de planificación del proyecto (MPP) es un documento breve y esquemático que reúne la información esencial de la intervención. De hecho, con una matriz podemos conocer de forma inmediata qué se quiere lograr, por qué y cómo pensamos lograrlo. La matriz contiene sintetizados todos los elementos básicos del proyecto y las relaciones causales entre ellos.

De este modo, en un documento conciso y estructurado quedan expuestas las características básicas de una intervención facilitando de esa manera su rápida comprensión, de modo que la estructura del proyecto puede abarcarse de una sola mirada sin tener que leer y analizar, para ello, extensos documentos. Las posibles incoherencias en los proyectos resultan fácilmente

perceptibles en una matriz. En ella, la lógica de una intervención, o la falta de la misma, puedan quedar de manifiesto de forma casi instantánea. Contar con una matriz de planificación ayuda a ordenar las ideas sobre lo que hay que hacer y para qué se hace, detectando con rapidez las correspondencias y también los defectos más evidentes y facilitando así la posibilidad de mejorar los proyectos (Campos Rios).

Esta matriz según lo establece la MML debe contener lo siguiente:

Tabla 14: Contenido de la Matriz de Planificación de Proyectos.

RESUMEN NARRATIVO DEL PROYECTO	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS O FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS O RIESGOS
FINALIDAD (Para quiénes)			
Constituye el objetivo superior del proyecto. Señala los beneficiarios o el impacto global. Define las contribuciones del proyecto a la solución de un problema clave del sector o de la comunidad	Los indicadores en el nivel de finalidad miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son explícitos en términos, de calidad, cantidad y tiempo, (grupo social y lugar si es relevante)	Los medios de verificación son la fuente de información que el gerente o el evaluador pueden utilizar para verificar que fue lograda la finalidad del proyecto. Puede incluirse material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo entre otros.	Indican los eventos, las condiciones externas o las decisiones importantes, necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) del proyecto. Así como los objetivos los supuestos también se expresan de manera afirmativa
OBJETIVO (Para qué)			
Constituye el impacto directo del conjunto de resultados. Es una hipótesis de lo que se desea lograr. Define el logro que será alcanzado si se producen los resultados del proyecto	Describen lo alcanzado al final del proyecto. Identifican la situación al final del proyecto en términos de calidad, cantidad y tiempo	Los medios de verificación en este punto, son la fuente que el Gerente o el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. (puede indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del programa.	Indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que están fuera del control del proyecto (Riesgos) que tienen que ocurrir para que el proyecto logre la finalidad propuesta
RESULTADOS / COMPONENTES(qué)			
Son las obras realizadas, servicios prestados o personas capacitadas que se requiere que el ejecutor del proyecto haya completado al final del mismo. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, personal capacitado, etc)	Son descripciones breves pero claras de cada uno de los productos que deben terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar calidad, cantidad y oportunidad de las obras o servicios que deberán entregarse. Son metas no acciones que se van a cumplir	En esta casilla indica donde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que las cosas que han sido contratadas o convenidas han sido entregadas o realizadas. (Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes de auditoría.	Son los acontecimientos, las condiciones o decisiones (fuera del control del Gerente) que tienen que ocurrir para que los resultados alcancen el propósito del proyecto
ACTIVIDADES (Cómo)			
Constituyen el conjunto de acciones principales que el ejecutor tiene que cumplir para completar cada uno de los resultados del proyecto. SE hace una lista de las actividades en orden cronológico para cada uno de los resultados establecidos	Esta casilla contiene una distribución del presupuesto asignado a cada resultado, agrupado por actividades o conjunto de actividades programadas con los tiempos previstos	Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye un informe contable de la unidad ejecutora)	Son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del proyecto) que tienen que suceder para completar los resultados del proyecto

Fuente: propia.

9.4.2 Análisis de la participación.

Este análisis se realizó teniendo en cuenta que existen quienes se benefician directa e indirectamente del proyecto y quienes están involucrados de una manera activa en el. Es por ello, que se establecieron dos categorías, la primera enmarca a los agentes sociales (participación indirecta) y la segunda a los actores involucrados (participación directa por medio de entrevistas y reuniones grupales a través de las cuales se pudo hacer el análisis de involucrados).

9.4.1.1 Agentes Sociales.

Los agentes sociales identificados como “usuarios indirectos” que estarían constituidos por el conjunto de grupos y colectivos que, de alguna manera, recibirán algún tipo de beneficios por parte de la intervención, y de “perjudicados” u “oponentes potenciales” que forman el resto de los afectados, en este caso de manera negativa, por la hipotética intervención y cuyas reacciones pueden constituir potenciales riesgos para el éxito de la misma (Campos Rios).

Cabe mencionar, las instituciones, grupos, asociaciones y organizaciones que se ven implicados indirectamente en el proceso, pero no dejan de jugar un papel relevante (ver Tabla 15).

Tabla 15: Actores sociales (involucración indirecta).

Agente social	Descripción	Afectación
Alcaldías municipales	<p>En los diferentes municipios en donde se está ejecutando el proyecto, las Alcaldías conocen del mismo e incluso se han articulado para poder cumplir sus metas ambientales para la administración en curso.</p> <p>Intereses: están enfocados en atender las personas que tienen enlistadas, por medio de los beneficios que trae CFP, es decir, aprovechar su presencia en el territorio para abarcar en cierta medida sus metas.</p> <p>Objetivo: establecer alianzas informales que</p>	<p>Positiva: si bien existen fallas, también han existido importantes aciertos que han generado satisfacción en las comunidades rurales al recibir los beneficios del proyecto, lo que a su vez también deja bien posicionadas a las Administraciones actuales.</p> <p>Negativa: Pese a que en algunas oportunidades se traba de la mano, no se tiene firmado algún documento formal que determine que los resultados en campo del equipo de CFP, determinan el cumplimiento de metas de las Alcaldías,</p>

	<p>permitan realizar la atención de las veredas que requieren material vegetal y destacar por su presencia en el territorio.</p>	<p>sin embargo, al existir en algunas ocasiones fallas en el proceso de convocatorias, entregas de insumos y acompañamiento, la Alcaldía se ha visto perjudicada por no poder sumar estas actividades de reforestación y por afectar de cierto modo su reputación al ver comprometida su imagen con quienes logran reconocer esa “alianza”.</p>
<p>Otras Organizaciones</p>	<p>En principio las organizaciones orgánicas fueron las encargadas de la entrega de listados de usuarios para incorporar en el proyecto y lograr uno de sus objetivos principales. Sin embargo no son las únicas que han sido parte del proceso, pues también se han atendido organizaciones cafeteras, agrícolas y pecuarias, con las que no se tiene ningún tipo de alianza pero que se encuentran dentro de las zonas de influencia y varios de sus integrantes han recibido algún tipo de beneficio.</p> <p>Intereses: fortalecer sus unidades productivas.</p> <p>Objetivo: obtener asistencia técnica e insumos.</p>	<p>Positiva: involucramiento con la Federación Nacional de Cafeteros, formando parte de proyectos activos.</p>
<p>Juntas de Acción Comunal/ Resguardos Indígenas</p>	<p>Su participación puede ser clave a la hora de facilitar los formatos y certificaciones que especifican la tenencia de los predios de los usuarios que forman parte CFP.</p> <p>Intereses: ser parte activa y representativa de la comunidad, logrando articularse con los proyectos que lleguen.</p> <p>Objetivo: velar por el bienestar de la comunidad que representan.</p>	<p>Positiva: involucramiento en los procesos de desarrollo de las comunidades y apoyo al proyecto con la gestión documental.</p> <p>Negativa: la falta de legalidad de algunas JAC, retrasa los procesos de documentación de los predios, ya que la FNC exige que tengan firma y sello en los formatos de tenencia, lo que también afecta a la comunidad implicada, la cual debe optar por otros documentos como: certificados de tradición, declaración extrajuicio, que tienen costos elevados.</p>
<p>Instituciones educativas</p>	<p>Forman parte del proceso gracias a que representantes de las comunidades se apropien de temas de reforestación e incluso de siembras nuevas de café.</p> <p>Intereses: participar en procesos medio ambientales y productivos como práctica y experticia.</p>	<p>Positiva: logran involucrarse en el proceso Ya que el proyecto cuenta con el manejo de áreas de desarrollo común.</p> <p>Negativa: Son pocas las instituciones que se han articulado, especialmente por la pandemia.</p>

	Objetivo: ser parte de proyectos activos en la región.	
Comunidad rural (no participa en CFP)	<p>Personas de la comunidad que no se encuentran dentro del proyecto, ya sea por desinterés, desconocimiento o porque su unidad productiva no cuenta con los requisitos mínimos de ingreso.</p> <p>Intereses: beneficiarse del proyecto.</p> <p>Objetivo: acceder a material vegetal, insumos e incentivos en las mismas condiciones que orgánicos.</p>	<p>Positiva: aun sin ser parte directa de CFP, las personas aledañas a las unidades productivas que hacen parte del proyecto, tienen beneficios de mediano y largo plazo, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Motivación a las siembras de café y arboles forestales. -Ambientales, gracias al establecimiento de especies nativas que son su desarrollo traerán beneficios como mejoramiento medioambiental y paisajístico y por ende de su calidad de vida.

Fuente: propia.

- Lo anterior teniendo en cuenta que los interesados clave o actores involucrados, no son los únicos que forman parte del contexto del proyecto CFP, razón por la que la descripción de la participación es fundamental para comprender el panorama de la realidad social, pues tal como se mencionó en la fundamentación teórica, según Bacca Herrera, es esencial considerar la naturaleza de la problemática por atender en el territorio y sus interconexiones con distintas escalas geográficas y gubernamentales en las que se gesta la problemática social.

9.1.4.2 Actores involucrados

Se trata de individuos u organizaciones que están activamente relacionados con el proyecto y tienen intereses que pueden afectar de manera positiva o negativa, los resultados de su ejecución (Internacional).

El desarrollo de esta consultoría, permitió conocer las opiniones y observaciones a cerca de la ejecución del proyecto. Para ello, se emplearon encuestas y entrevistas direccionadas a cada

uno de los actores, según su participación en CFP, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora, que pueden ser aplicadas para las siguientes fases u Olas de siembra e incluso tenidas en cuenta para la formulación de proyectos similares de la FNC. La limitante de la actual pandemia Covid 19, restringió en cierta medida la aproximación a los actores. Para conocer la apreciación de cada uno de los actores involucrados entrevistados, partiendo desde las preguntas realizadas y sus respuestas (ver anexo 2).

A continuación se describen cada uno de los involucrados directos en el proyecto, aclarando que, si bien normalmente el análisis de involucrados se hace sobre grupos, en este caso se presenta una combinación de grupos e individuos, teniendo en cuenta que al estar tratando una problemática interna del proyecto CFP, era necesario contar con la mirada de los integrantes del equipo de trabajo de manera separada, de acuerdo al rol que desempeñan en el desarrollo del mismo.

Caficultores orgánicos: se realizó el acercamiento tanto a usuarios activos como a retirados. Respecto a los activos, se entrevistaron a 8 productores por medio de visita a finca y por medio de la red social whatsapp, pertenecientes a las diferentes olas de siembra ejecutadas hasta el momento (1 y 2), con el fin de conocer su opinión y satisfacción frente a los que es Café orgánico para la paz. Para ello fue fundamental conocer sus intereses, expectativas, beneficios obtenidos, requisitos solicitados, dificultades durante el proceso, pero sobre todo su opinión sobre qué replicarían en otros proyectos y qué modificarían.

Así mismo, se entrevistaron dos productores retirados vía telefónica, ya que fue complejo tener contacto con más. Al igual que con los productores activos, se indagó sobre los intereses

que tuvieron para formar parte del proyecto, además de los factores que tuvieron influencia para su retiro y sobre la posibilidad de quedarse en CFP (motivación para continuar).

PUR Projet: se realizó un acercamiento personal, con Anna Morio, la Coordinadora de PUR Projet a nivel de Cauca y Nariño, para conocer su experiencia y opinión acerca del proyecto en marcha. Para ello, se trabajó una encuesta, en donde se abordaron preguntas relacionadas con la concertación del proyecto, el modelo de presentación de proyectos de PUR Projet, los factores relevantes que han afectado el cumplimiento de las metas de CFP, la posibilidad de reformulación del proyecto para integrar nuevos componentes, las expectativas a futuro con CFP y en general con la FNC, los aspectos que replicarían en otros proyectos, las principales fortalezas y debilidades y finalmente las modificaciones que plantearía para conseguir los objetivos.

Federación Nacional de Cafeteros-Comité de Cafeteros del Cauca:

Líder de Extensión Rural: el líder de Extensión Rural del Comité de Cafeteros del Cauca, el Ing. Carlos Rodrigo Solarte, permitió un acercamiento presencial, en donde se abordaron puntos varios, con el fin de conocer más a profundidad el proceso desarrollado para la formulación y ejecución del proyecto. Tales como, la motivación de la FNC para presentar el proyecto ante PUR Projet, la concertación previa a la formulación, los principales componentes identificados, los beneficios obtenidos por la organización y por los usuarios, el aporte del Servicio de Extensión a CFP y viceversa y finalmente las fortalezas y debilidades que evidencia, para indagar a su vez sobre cuales aspectos replicaría y omitiría en el planteamiento de una siguiente Ola de siembra o de un proyecto similar.

Líderes de proyectos del Comité Cauca: se realizó el acercamiento a dos funcionarios encargados de monitorear el proyecto de una manera más amplia, razón por la que se encuestó al Gestor de Café Orgánico para la Paz, Ing. Ferrer Rengifo y al Coordinador departamental del área de proyectos, Ing. Jaime Alberto Hurtado. A quienes se indagó a cerca de la motivación de la FNC para presentar el proyecto ante PUR Projet, las razones para seleccionar los municipios a atender en el marco del proyecto, el diagnóstico previo a la formulación, las bases para calcular las metas de las olas de siembra, la metodología bajo la cual se elaboró, el estimativo de proyección de ingresos para los participantes, los beneficios que ha recibido la FNC y finalmente las fortalezas y debilidades de CFP.

Coordinadora CFP: se realizó el acercamiento con la Coordinadora del proyecto a nivel del Comité Cauca de la FNC, por medio de la aplicación presencial de la encuesta, tratando aspectos similares que con los promotores rurales, tales como, factores que han afectado el cumplimiento de las metas de CFP, la problemática más frecuente encontrada en el trabajo de campo, la eficiencia del sistema de información, las estrategias que podrían mejorar la fluidez de la ejecución del proyecto, lo que modificarían de la metodología empleada y los beneficios percibidos en los participantes de CFP.

Promotores rurales: se entrevistaron 9 de los 11 promotores de manera presencial y por medio de encuesta electrónica. Para ello, fue relevante conocer su opinión acerca de los factores que a su modo de ver, han afectado el cumplimiento de las metas de CFP, la problemática más frecuente encontrada en el trabajo de campo, la manera como se seleccionan los usuarios, las estrategias que podrían mejorar la fluidez de la ejecución del proyecto y lo que modificarían de la metodología empleada.

Así pues, se lograron identificar de manera general sus intereses, problemas percibidos, percepción, los recursos con los que cuentan y los requisitos o mandatos para ser parte de CFP (ver Tabla 16).

Tabla 16: Análisis de involucrados en Café Orgánico para la Paz.

Grupo de Interés	Intereses	Problemas Percibidos	Recursos y Mandatos
Caficultores Orgánicos	<p>Acceder a acompañamiento necesario para el manejo orgánico de cultivos. Recibir insumos pertinentes para sus cultivos. Apoyo para la comercialización de sus productos. Recibir beneficios pactados en el proyecto. Prosperidad económica para el núcleo familiar. Acceso a fuentes de conocimiento a través de capacitación y Asistencia Técnica. Seguridad alimentaria.</p>	<p>Baja capacidad para asumir costos del mantenimiento de cultivos promocionados por el proyecto. Pocas visitas de asistencia técnica.</p>	<p>Orientación a cultivo orgánico. Tierra en propiedad. Mano de obra Conocimientos ancestrales y técnicos. Posibilidad de evaluar calidad del proyecto. Tramitar quejas y reclamos. Influencia en territorio.</p>
PUR Proje	<p>Cumplimiento de su misión a través de la ejecución de proyectos. Adecuada inversión de recursos donados en proyectos. Cumplimiento de metas. Contar con áreas importantes para la medición de Carbono (Bonos de Carbono), Continuar siendo reconocidos a nivel mundial como una de las entidades que velan por el cuidado del medio ambiente y por fortalecimiento de las comunidades involucradas.</p>	<p>Bajo cumplimiento de metas. Ausencia del componente social en el desarrollo del proyecto.</p>	<p>Lineamientos estratégicos Convenio de cooperación. Recursos económicos. Aliados Visibilidad en medios. Reconocimiento en el sector de organizaciones con enfoque ambiental. Acciones de monitoreo. Posición para negociar.</p>
Federación Nacional de Cafeteros-Comité de Cafeteros del Cauca	<p>Ampliar cobertura. Obtener reconocimiento. Establecer alianzas con otras entidades. Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los caficultores y sus familias. Generar impactos positivos a nivel social, ambiental y económico, en las zonas con influencia de la organización. Satisfacción de los actores involucrados en el proceso; posicionamiento, credibilidad y reputación.</p>	<p>Bajo cumplimiento de metas del proyecto. Posible disminución de interés por parte del cooperante para continuar respaldando el proyecto.</p>	<p>Lineamientos estratégicos. Recursos económicos. Alianzas con entidades públicas y privadas. Capacidad de convocatoria. Infraestructura. Metodologías. Talento humano Reconocimiento</p>

	Contar con información ordenada, clara y concisa de las áreas de intervención y productores		institucional. Alta visibilidad en medios. Posición para negociar.
Líder Servicio de Extensión	<p>Impulsar la Caficultura Orgánica, como estrategia de fortalecimiento social.</p> <p>Articular el talento humano del servicio de extensión, conllevando a ser más integrales en los temas forestales.</p> <p>Una caficultura fortalecida por medio de acompañamiento, insumos, además de un entorno más sano, gracias a la reforestación con árboles nativos.</p> <p>Con CFP, apuntar hacia la propuesta nacional, en 2027 el 100% de la caficultura tendrá sostenibilidad.</p> <p>Apuntar a que no haya ni una hectárea más sin sombra, como cumplimiento al eje estratégico ambiental.</p> <p>Mejoramiento de la calidad de vida, aumentar los ingresos y el café se constituye una herramienta para ello.</p>	Dependencia de terceros para la producción de árboles forestales nativos.	<p>Capacidad de mandato.</p> <p>Liderazgo de los proyectos del área correspondiente.</p> <p>Talento Humano.</p> <p>Recursos económicos.</p> <p>Participación y toma de decisiones.</p>
Líder Área de proyectos	<p>Plantear el proyecto de tal manera que se tuviera incidencia en municipios que no estaban siendo atendidos por Nespresso AAA.</p> <p>Enfocar al proyecto a la planificación de un estimativo de ganancia del manejo de cultivos de café en asocio con forestales (obtención de madera).</p> <p>Responder al eje estratégico ambiental de FNC, por medio del establecimiento de sistemas agroforestales.</p> <p>Afectación positiva el eje económico con el apoyo al cultivo de café.</p> <p>Por medio de la atención de las organizaciones orgánicas, fortalecer el eje social.</p> <p>Seguimiento al proyecto por medio de las herramientas denominadas NEON y SAP (presupuesto, avance, lecciones aprendidas, entre otros).</p>	<p>Baja organización de la atención a territorios para el alcance de metas.</p> <p>Baja capacitación social para la comprensión de lo que hay detrás de la siembra de un árbol y en general, de los beneficios económicos, sociales y ambientales de la siembras forestales.</p>	<p>Participación en la formulación y ejecución de proyectos.</p> <p>Toma de decisiones.</p> <p>Talento Humano.</p> <p>Enlace entre Comité Cauca y Oficina central de FNC.</p> <p>Metodologías y herramientas de proyectos.</p>

Gestor del proyecto	<p>Optimo desarrollo del proyecto, direccionando al equipo a alcanzar las metas establecidas.</p> <p>Apoyar a la seguridad alimentaria en la finca cafetera.</p> <p>Apoyar el establecimiento del sistema agroforestal con café.</p> <p>Fortalecer los ejes económicos; elevar productividad; y ambiental: caficultura climáticamente inteligente.</p> <p>Atender por medio del Cooperante, las necesidades que plantean los Federados a su propia organización.</p>	<p>Las organizaciones que atiende el proyecto, se encuentran dispersas en un área muy extensa lo que implica un gran esfuerzo para el logro de las metas.</p>	<p>Seguimiento y monitoreo.</p> <p>Organización de la ejecución del proyecto.</p> <p>Enlace entre CFP y directivos de FNC.</p>
Coordinación del proyecto	<p>Cumplimiento de metas dentro de los plazos establecidos y con resultados de calidad.</p> <p>Ser referente para otros proyectos futuros en cuanto a metodología y estrategias.</p> <p>Fortalecer e impulsar al personal a realizar labores con mayor calidad, compromiso y liderazgo.</p> <p>Generar alianzas con otros actores en el territorio.</p> <p>Fortalecer habilidades, conocimientos y liderazgo en el equipo de campo.</p>	<p>Bajo cumplimiento de metas</p> <p>Desarticulación en el flujo de información.</p> <p>Baja fluidez en procesos de contratación y compras.</p> <p>Inconsistencia en reportes de campo.</p> <p>Incumplimiento en envío de información al donante y al interior de la Federación.</p> <p>Afectación del presupuesto por contrataciones adicionales.</p>	<p>Organización de la ejecución del proyecto.</p> <p>Coordinación de recursos y equipo de trabajo.</p> <p>Producción de informes.</p> <p>Enlace entre sede y terreno.</p> <p>Seguimiento y monitoreo.</p>
Promotores Rurales	<p>Claridad para aplicar procedimientos en campo para la recolección, almacenamiento y procesamiento de la información de usuarios y cumplimiento de metas.</p> <p>Ampliar conocimientos y habilidades técnicas para aplicar en campo.</p>	<p>Ausencia de una guía o manual operativo para la acción en campo.</p> <p>Bajo acoplamiento entre tiempos de entrega de recursos y actividades en campo.</p>	<p>Relacionamiento directo con los productores participantes en el proyecto.</p> <p>Conocimiento del territorio.</p> <p>Conocimiento técnico.</p> <p>Generación de confianza con la comunidad.</p>
Proveedores de material vegetal y otros insumos.	<p>Mantener negociaciones estables con los compradores.</p> <p>Tener una buena calificación por parte de los usuarios de sus productos.</p>		<p>Material vegetal e insumos.</p> <p>Capacidad de negociación.</p> <p>Transporte.</p>

Fuente: propia.

9.4.3 Análisis de los problemas

El propósito de un proyecto o programa es solucionar un problema, mejorar una situación o atender una necesidad, por lo tanto antes de iniciar el diseño para la reestructuración operativa del proyecto CFP, se pasa a delimitar y describir claramente cuál es el problema o la situación que se pretende atender.

En el caso de CFP, teniendo en cuenta que es un proyecto en ejecución, se determinó de manera participativa con el equipo de trabajo del proyecto y con otros actores involucrados mediante entrevistas los problemas que según su perspectiva están afectando el buen desarrollo del proyecto para luego pasar a identificar el problema central.

En tal sentido y siguiendo la Metodología del Marco Lógico se procedió a la elaboración del árbol de problemas teniendo como insumo la sesión de lluvia de ideas con el equipo de trabajo del proyecto y el resultado de las entrevistas realizadas.

La tarea, en este caso, consiste en determinar las relaciones entre los problemas, o, para ser más exactos, entre el problema seleccionado como principal y el resto de ellos, estableciendo las causas que lo provocan y los efectos generados a su vez por éste para terminar dibujando un mapa de sus relaciones causales que es lo que llamamos un “árbol de problemas”.

Para ello se construyó el árbol de problemas bajo las bases de la metodología de marco lógico. Partiendo de la indagación de los problemas (que a su vez ocasionan como efecto otros inconvenientes), además de la identificación de causas y efectos, para proceder a graficar esta cadena como el “árbol de problemas”, lo anterior, por medio del acercamiento, intervención y aporte de cada participante en el proceso de obtención de información (actor involucrado), que permitió evidenciar falencias en la ejecución del proyecto.

9.4.3.1 Identificación de los problemas

Fue necesario identificar todos los problemas, situaciones negativas o aquellos factores que vienen ralentizando el proyecto, su óptimo funcionamiento y el cumplimiento de metas. Para tal fin, se recopiló de manera inicial y por medio de una sesión de lluvia de ideas, los problemas, efectos y causas que se logran evidenciar en el proyecto como aspectos negativos. Tal actividad se desarrolló el viernes 4 de diciembre del 2020, con el equipo de profesionales del CFP, Promotores rurales y Coordinación, espacio en el que se obtuvieron los siguientes puntos de vista, como representación de la opinión general del grupo, en donde se consolidaron los puntos similares (ver Tabla 17).

Tabla 17: Recopilación de ideas de los promotores, entorno a deficiencias de CFP.

<p>1. <i>Falta de un acompañamiento continuo a cada productor, que evita tener un mayor número de visitas y por ende impide conocer en cierta manera el detalle de las condiciones y el estado de las plantas sembradas, en este sentido las recomendaciones de establecimiento sostenimiento y conservación del material vegetal tanto de cultivos de café como de árboles forestales, son pocas y quizá a destiempo.</i></p>	<p>2. <i>Tamaño y calidad del material vegetal forestal: algunas plántulas nativas han contado con un tamaño muy pequeño al momento de su entrega, además de que algunas especies han presentado inconvenientes patológicos.</i></p>
<p>3. <i>Poca disponibilidad de agua en la mayoría de las parcelas intervenidas para poder hacer aplicación moderada a las plántulas establecidas en los tiempos de verano prolongados.</i></p>	<p>4. <i>Condiciones externas: pérdida de material vegetal por el clima, incendios, corte por trabajadores, animales e insectos (ganado, hormiga entre otros).</i></p>
<p>5. <i>Disminución en el relevo generacional, situación reflejada en una cantidad considerable de personas de edades avanzadas que adelantan las labores culturales dentro de los cultivos, lo que implica una mayor dificultad para el sostenimiento y la mano de obra para realizar las diferentes actividades.</i></p>	<p>6. <i>Falta de espacios que permitan la educación ambiental y más precisamente la ampliación de conocimientos de los usuarios, especialmente en el establecimiento correcto de las especies según su objetivo y modelos.</i></p>
<p>7. <i>Disminución en siembras nuevas por causas de la pandemia, lo que generó escases en la mano de obra para la recolección de café (cosecha), en cada una de las zonas cafeteras, lo que a su vez ocasionó que los caficultores se enfrentaran a la necesidad de dedicar su tiempo principalmente a labores de recolección, beneficio y secado, antes que a la siembra. Adicionalmente, la pandemia por justas razones conllevó a las familias a centrarse en el cuidado de su salud, antes que el cuidado de sus parcelas, lo que se evidencio en el descuido de las siembras establecidas</i></p>	<p>8. <i>Poco fortalecimiento de lazos entre comunidad y promotor rural, debido a que están rotando por los diferentes municipios y para la comunidad rural es más fácil entablar una relación de confianza con una persona que ven constantemente, lo cual favorece los procesos que se lleven a cabo en las veredas.</i></p>

(especialmente en las familias con diferentes sitios de vivienda).	
--	--

Fuente: propia.

Lo anterior aunado con las opiniones y observaciones de los demás actores del proceso, entrevistados, permitió clasificar los diferentes problemas identificados en componentes para facilitar el análisis de los mismos y proceder a identificar el problema central, sus causas y efectos.

En este sentido, se definió una situación real que lograra abarcar los aspectos negativos descritos, es decir, una vez recopilados las principales problemas y causas de CFP, se procedió a determinar cuál podía ser considerado el problema principal del incumplimiento y fue así como se definió el siguiente:

“Bajo nivel de hectáreas establecidas y de sobrevivencia de arboles, en la implementación de sistemas agroforestales, en el proyecto Café Orgánico para la Paz”.

9.4.3.2 Identificación de las causas

Una vez consensuado el problema central, se trata de determinar cuáles son las causas directas que lo provocan, situándolas en un nivel inmediatamente inferior. La pregunta clave que es necesario plantearse es “¿POR QUÉ?”. La lógica causal constituye, pues, la base sobre la que se construye el árbol de problemas del marco lógico (Campos Rios).

De esta manera, se identificaron orígenes del problema central (Ver figura 8), los cuales fueron categorizados en distintos componentes:

Promoción y vinculación al proyecto: en donde se destacó principalmente que el proyecto en principio se dirigió únicamente a productores orgánicos, lo cual limitó los criterios

de selección. Así mismo se identificó que la alta dispersión de las zonas de ejecución de CFP, identificando la poca concentración, lo que sin duda no demuestra un fuerte impacto, además de dificultar el trabajo y las entregas a realizarse y finalmente en el proceso de socialización del proyecto, aunque se describen las generalidades de los SAF, no se profundiza, razón por la que no puede asegurarse que el productor comprende a fondo el enfoque del proyecto, sino más bien se incorpora por sus beneficios económicos y materiales.

Fortalecimiento de saberes: se identificó que los productores tienen un conocimiento bajo acerca de la gestión, establecimiento y manejo de los SAF, lo que se puede atribuir a que no existen los espacios adecuados para la profundización en estos temas, pues si bien dentro del proyecto se plantea la capacitación como uno de los aspectos relevantes, en la ejecución no se viene desarrollando en un momento diferente a la socialización y visitas a finca, a esto hay que sumarle que las recomendaciones que los promotores rurales entregan, no son acatadas por completo y esto genera una diferencia abismal entre el modo adecuado de siembra y manejo y la poca cultura forestal de varios productores.

Desarrollo técnico: se evidenciaron aspectos relacionados con el material vegetal e insumos, el acompañamiento al productor, el documento metodológico del proyecto (protocolo) y el relevo generacional, como factores que han generado debilidades, específicamente se identificó que hay falencias en cuanto a algunas entregas de material vegetal forestal, pues este no viene en el tamaño indicado (muy pequeño), ni en las condiciones de preferencia, además de que hay un único proveedor lo que limita la posibilidad de contar con otras posibilidades, aunado a que no se establecen viveros comunitarios.

Por otra parte esta, el hecho de que son pocas las visitas a cada productor y quizá no se hacen en todos los momentos en los que él requiere del acompañamiento, por ejemplo se visita

después de realizada la siembra, encontrando en ocasiones que se establecieron las especies forestales de manera incorrecta para el modelo forestal, lo que se hubiese evitado si se acompañase esa actividad, sin embargo por los tiempos y demás actividades de CFP, la ejecución debe darse de esa manera.

Por último, pero no menos importante, está el hecho de que muchas de las fincas incorporadas en el proyecto, están a cargo de personas de mucha edad, limitándose en gran manera el manejo adecuado a los cultivos establecidos en ellas, razón por la que es necesario el relevo generacional, o por lo menos impulsarlo de alguna manera.

Capacidad económica: se identificó que uno de los factores que limitan el progreso de los cultivos y en general de las unidades productivas, es la baja economía con la que cuentan los productores, pues se dificulta la compra de insumos para el cuidado de los mismos, además de que las actividades de establecimiento y mantenimiento tienen costos que son elevados según sea la cantidad de material vegetal o según sean sus condiciones económicas, factor que se puede ver potencializado con los bajos incentivos por arboles de café y forestales que el proyecto entrega, pues no logra compensar las actividades desarrolladas, sin embargo, tiende a pesar más el beneficio ambiental a mediano plazo y el económico a largo plazo, que los SAF pueden traer.

Por otra parte, está el manejo de cultivos de pan coger, como lo son el maíz y frijol, teniendo en cuenta que el proyecto entrega estas semillas, pudiendo convertirse en una fuente importante de ingresos para los productores al momento de su cosecha, sin embargo el punto negativo está en que CFP, no contempla asistencia técnica específica en estos cultivos, ni maneja un indicador de seguridad alimentaria, aun cuando para su tercer año de funcionamiento, empleó el 13,4% del total de los recursos económicos destinados para la siembra y establecimiento, visto de otra manera:

Tabla 18. Recursos económicos destinados para la siembra.

Total siembra y establecimiento:	501.957.500\$	100%
Total semilla de maíz:	23.200.000\$	Seguridad alimentaria
Total semilla de frijol:	40.600.000\$	
Total transporte semillas:	3.000.000\$	
Total seguridad alimentaria:	66.800.000\$	13.4%

Fuente: propia.

9.4.3.3 Identificación de los efectos

Fue clave la identificación de las repercusiones que se derivan a partir del problema central. Para ello se determinaron cuáles son los efectos y/o consecuencias que dicha situación principal ha generado dentro del proyecto, por ello y para fines de identificar los efectos, se realizó el diagnóstico teniendo en cuenta analizar por medio de categorías, al Proyecto, Productor, Cooperante, FNC representada por el Comité de Cafeteros del Cauca y por su puesto el Medio Ambiente, que sin duda es uno de los recursos destacables a los que apunta CFP con sus fines (Ver figura 8).

De esta manera, se logró encontrar que los principales efectos están relacionados con el número de árboles de café y forestales encontrados vivos en los monitoreos, lo que a su vez influye en el bajo cumplimiento de las metas establecidas, por razones como el desconocimiento en el manejo de los cultivos por parte de los productores, material vegetal que en ciertos casos viene con afectaciones y condiciones externas como el clima, la pérdida de material por ataque de insectos principalmente de hormigas, otros animales (bovinos y caprinos) y pérdida por acción del hombre (corte del material vegetal con guadaña u otros elementos, quemadas y robos).

Por otra parte, están los incentivos económicos que reciben los productores, los cuales son insuficientes para labores de establecimiento, mantenimiento y gestión documental (tenencia del predio-requisito del proyecto), encontrando así que los principales están relacionados con los incentivos que reciben los usuarios, pues el costo de los arboles forestales y de la chapola que reciben por parte de CFP, al parecer no son suficientes.

Así mismo, la pérdida de posicionamiento y alianzas claves que sin duda pueden afectar a la Organización y al Cooperante, y puede estar dada por el incumplimiento frente a las expectativas que tienen varios productores de lo que se imaginan es CFP, pues se conoció que el nombre del proyecto les llevó a pensar que el apoyo del mismo estaría enfocado a todo el proceso orgánico, incluyendo la comercialización, aspecto que no hace parte de la realidad del proyecto. Relacionado lo anterior con el incumplimiento en metas lo que conlleva al Cooperante a evaluar al ejecutor (FNC), además de verse limitadas las metas futuras establecidas en torno a la medición de carbono.

Finalmente, los impactos que pueden considerarse dentro del Medio ambiente, viéndose disminuidas las posibilidades de contar con beneficios a mediano y largo plazo, tras el poco desarrollo y sobrevivencia de los arboles establecidos.

9.4.3.4 Elaboración de esquema con las relaciones causa-efecto “árbol problema”.

Está claro que esta representación simplificada de la realidad es más adecuada para el análisis de procesos relativamente sencillos, como los que pueden detectarse en una cadena de montaje, que para establecer las relaciones entre fenómenos sociales cuyas interacciones tienden a resultar mucho más complejas. En cualquier caso, hay que recordar que no se trata (al menos no sólo) de analizar la realidad, sino de establecer las bases de una intervención operativa y, para

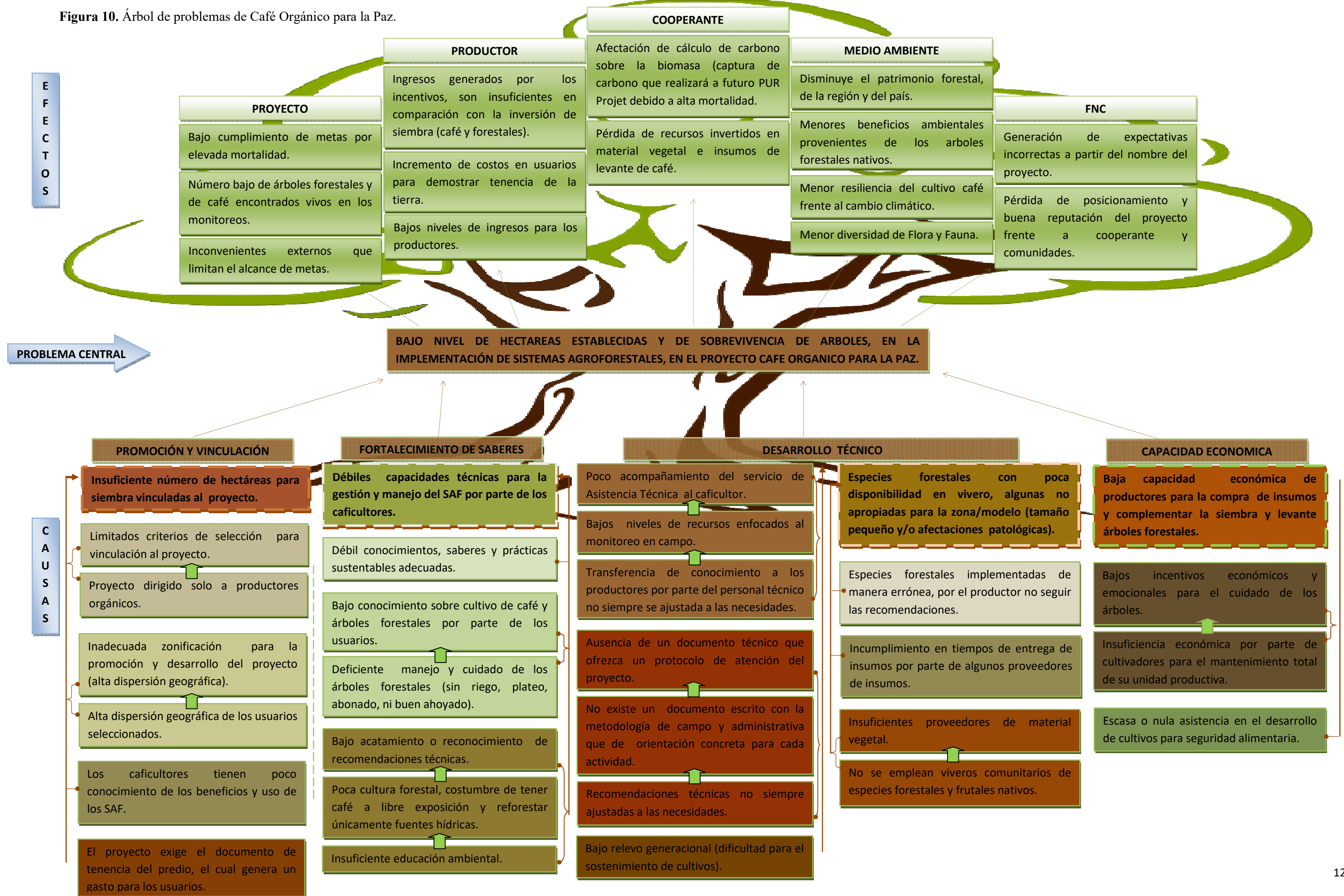
eso, el árbol de problemas resulta una herramienta sumamente potente (Camacho, Cámara, Cascante, & Sainz, 2001).

Una vez definidos el problema central, las causas y los efectos, se procedió a graficar el árbol problema con el fin de plasmar un modelo de relaciones causales en torno a ese problema principal. Para ello, fue importante seguir los siguientes pasos:

1. Se representa gráficamente el problema, el cual se grafica como el tronco del árbol.
2. Identificadas las causas y orígenes, se representan debajo del problema central por medio de las raíces del árbol, teniendo en cuenta que una buena definición de las causas aumenta la probabilidad de soluciones exitosas y se agrupan dentro de cada una de las categorías mencionadas, según su relación, origen y razón, las causas principales o directas están ubicadas encabezando las causas de cada categoría y su resalto es diferente, mientras que las causas de causas (indirectas), están representadas por el mismo color pues son las que se originan de motivos similares o iguales, finalmente las causas que no son originadas por otras cuentan con un color que difiere de las demás.
3. Sobre el problema se colocan los efectos directos o inmediatos, representados por las hojas del árbol (parte superior).

El resultado de tal actividad, se presenta a continuación por medio de “El árbol de problemas del proyecto Café Orgánico para la Paz” (Ver figura 10).

Figura 10. Árbol de problemas de Café Orgánico para la Paz.



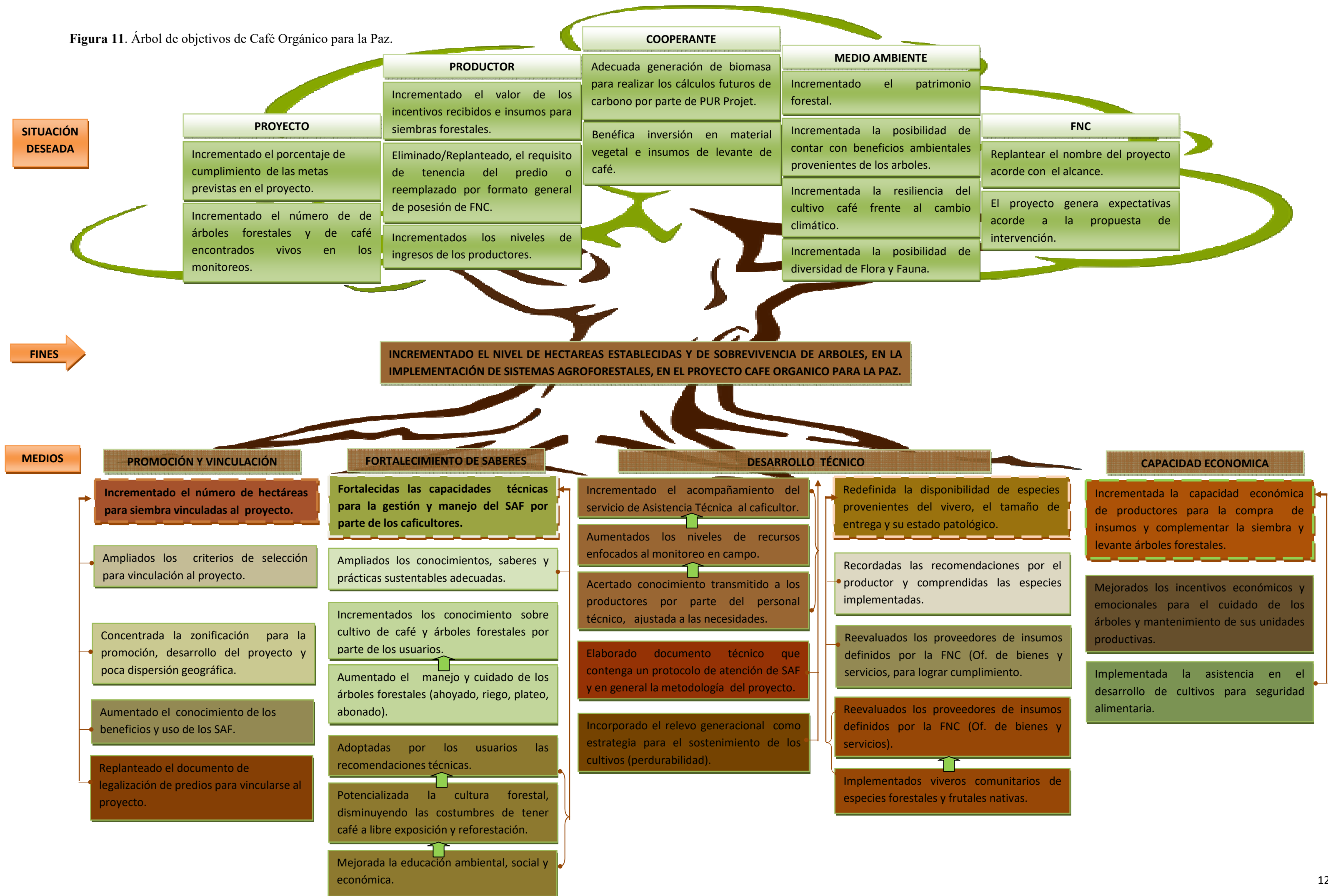
9.4.4 Análisis de los objetivos

Los problemas, que fueron definidos como “situaciones negativas existentes”, son convertidos en esta ocasión en objetivos de desarrollo, o dicho de otra manera, en “estados alcanzados positivos”, productos de la superación de los problemas anteriormente identificados. Es decir, en el árbol de objetivos se describen las soluciones de los problemas detectados en el paso anterior y se construye un diagrama que viene a ser una especie de “copia en positivo” del esquema precedente. Hay que tener en cuenta que la relación causas-efectos del árbol de problemas se transforma en una relación medios-fines en este caso y que las tarjetas inferiores constituyen los medios necesarios para alcanzar las superiores (MarcadorDePosición16).

En este sentido, se han transformado aquellos aspectos negativos de la metodología actual de CFP, en positivos, con el fin de superarlos a futuro, crear posibles soluciones y reconvertir los problemas ya mencionados. Para ello, se implementa el mismo esquema del árbol, pero ahora considerando encontrar una situación deseada, un fin y unos medios. El objetivo final, será transformar los efectos, problema principal y causas, en un diagrama con un mejor panorama, que permita definir criterios de evaluación de las distintas soluciones, para posteriormente establecer unas alternativas (Ver figura 11).

Se destaca también, que se maneja el mismo orden de los efectos y causas presentados en el esquema del árbol de problemas y que las transformaciones que no se planteen en el árbol de objetivos no tienen una manera coherente de desarrollarse en el proceso y/o de plantearse como algo realizable, además de que algunas de las relaciones de causas-efectos, se pueden tratar definiendo un mismo medio.

Figura 11. Árbol de objetivos de Café Orgánico para la Paz.



Cabe mencionar, que se ha considerado como problema que no pueden reconvertirse en objetivo el siguiente:

- Inconvenientes externos que limitan el alcance de metas, ubicado dentro de la categoría de “Efectos”: las condiciones climáticas fuertes; incendios forestales; pandemias (Covid 19), acciones del hombre, entre otras, son aspectos que no se pueden controlar, por tanto no puede reconvertirse a positivo.

Por otra parte la baja capacidad económica de productores, es una situación que conlleva a pensar que aunque una manera de transformar esta situación hacia deseada, podría ser el incremento del valor de los incentivos que entrega el proyecto, sin embargo, no se puede garantizar con ello que ese dinero sea invertido adecuadamente. Lo anterior teniendo en cuenta principalmente la necesidad de recursos para la compra de insumos para las siembras y levante de los arboles forestales, siendo esta una situación que se debe tener como un supuesto en la matriz de planificación del proyecto para que los usuarios que se vinculan de aquí en adelante puedan tener mejores opciones para esta condición.

Es así, como CFP, pretende que al mejorar los incentivos económicos que el proyecto entrega, los usuarios logren tener un mayor manejo y mantenimiento de su unidad productiva, por ende de los arboles forestales, viéndolo a futuro, pero cabe reiterar que no es garantía de que esto se haga de la forma esperada. Adicionalmente otra manera de afrontar un poco esta situación, es activando de manera ordenada y con propósitos definidos el apoyo para la seguridad alimentaria, lo que ayudaría a ahorrar en compra de algunos alimentos y en otras a generar algunos ingresos por venta de excedentes.

Adicionalmente, como se mencionó antes, hay medios que logran plantearse para la resolución de varias causas, tal es el caso de la opción que se da para la concentración geográfica mencionada en la categoría de “Promoción y vinculación”, con el fin de realizar una concentración de zonas que permita tener una baja dispersión que traiga consigo un mayor impacto reflejado, además de la facilidad en el momento la promoción y desarrollo del proyecto.

En ese sentido, la elaboración de un documento técnico que contenga el protocolo de atención de los SAF y en general la metodología del proyecto, mencionado en la categoría de “Desarrollo técnico”, responde a las necesidades planteadas en las causas a cerca de la ausencia de un documento técnico que ofrezca un protocolo de atención del proyecto, que favorezca el manejo de unas recomendaciones técnicas más apropiadas y a su vez que facilite el desarrollo de las actividades de campo con un paso a paso más detallado y claro.

Finalmente, la opción de mejorar los incentivos económicos que el proyecto entrega, logra cubrir las necesidades de varias de las causas ubicadas dentro de la categoría de “Capacidad económica”, y puede considerarse positivo al pretender entregar mejores opciones para los usuarios al incrementar sus ingresos. Mientras que los incentivos emocionales pueden dar el impulso que el proyecto necesita para la incorporación de nuevos usuarios y para el cumplimiento de los que hacen parte de él.

9.4.5 Análisis de las alternativas.

Las alternativas se definen como una forma de solucionar y responder a esos aspectos negativos identificados por medio de esta consultoría. Se pretende plantear diversas estrategias que de llevarse a cabo, le permitirán al proyecto potencializarse al reestructurar su metodología inicial, cabe resaltar que son los coordinadores y líderes del proyecto, quienes finalmente se decidirán por una o varias, según su interés.

Una vez definidas las alternativas de solución, se deberá analizar en forma preliminar la factibilidad de cada una. Para ello es conveniente discutir en el equipo del programa cada alternativa considerando los siguientes aspectos: Viabilidad técnica de construirla o implementarla; Aceptabilidad de la alternativa por la comunidad; Financiamiento requerido versus disponible; Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de programa; Impacto ambiental (Nations)

9.4.5.1 Identificación de alternativas.

Se inició con la identificación de los problemas y el planteamiento de los objetivos, a continuación se cierra ese “proceso de identificación”, con el planteamiento de estrategias para el replanteamiento metodológico del proyecto. Para ello, se tomaron los principales aspectos que influyen en el adecuado funcionamiento de CFP, para plantear diferentes alternativas que posteriormente deberán ser analizadas para su aceptación o rechazo. A continuación se presentan las posibles soluciones basadas en las categorías ya analizadas.

Categoría - Proyecto

➤ Número bajo de árboles forestales y de café encontrados vivos en los monitoreos:

Acuerdo con el vivero encargado, para la entrega de material vegetal con tamaño mayor a 50 cm o preferiblemente de tipo plantón si los recursos los permiten. Material que deberá contar con una excelente calidad radicular y foliar.

Entrega de Hidrogel a los usuarios, para la siembra de los árboles forestales, pues son los que menos manejo reciben, con el fin de contar con una mayor retención de humedad, especialmente en las zonas con fuertes temperaturas; además de la entrega de cal y abono, que garanticen un mejor desarrollo de la plántula.

Incorporación de espacios para capacitación (ampliado en *Categoría - Fortalecimiento de saberes*).

Categoría - Productor

➤ Disminución económica por gestión documental solicitada por parte de FNC:

Replantar el requisito de tenencia del predio: Eliminar la documentación de tenencia de tierra individual y en su reemplazo recurrir a una certificación grupal expedida por JAC o Cabildo y/o crear un documento con autoría de CFP, que cuente con los datos básicos del usuario, colindantes, área y particularidades de la finca a incorporarse, el cual sea firmado por el usuario y por un representante de la JAC o Cabildo y se acompañe de huella, pues en muchos casos no cuentan con un formato que facilite el proceso.

Incrementar los incentivos recibidos y realizar entrega de insumos para la siembra de los forestales (ampliado en *Categoría – Desarrollo técnico*).

➤ Entrega de frutales:

Aunque parezca un cambio minúsculo, el implementar atractivos en el proyecto, puede ser un acto relevante para su recordación, uno de ellos, es la entrega de árboles frutales diferentes al guamo y al níspero, que aunque es claro que sus costos son elevados, los usuarios siempre están a la espera de estos.

Categoría - FNC – Comité de Cafeteros del Cauca

➤ Posicionamiento y buena reputación (comunicación):

Fomentar la publicidad de las actividades exitosas, por medio de la oficina de comunicaciones del Comité Cauca, con el fin de dar a conocer los aciertos del proyecto, las comunidades atendidas y los beneficios ofrecidos/entregados. Adicionalmente, apoyarse en diferentes medios de comunicación externos como vallas publicitarias, radio, televisión, periódicos, afiches, placas y por su puesto las redes sociales que han tomado una gran fuerza en este tiempo.

➤ Generación de expectativas correctas:

La ampliación de criterios, requerirá un ajuste en el nombre del proyecto, con el fin de no continuar generando falsas expectativas, para ello se recomiendan los siguientes:

1. Proyecto Sombra para todos.
2. Proyecto Forestal cafetero.
3. Proyecto Sombra y café.
4. Proyecto Sombrío y caficultura.
5. Proyecto Forestales y futuro.
6. Proyecto Futuro forestal.
7. Proyecto Sombra y futuro.

Categoría –Cooperante

El objetivo del Cooperante (PUR Proje), está basado en la atención a grupos sociales y en la medición de carbono que se realiza en forestales nativos desarrollados mayores a 15 años, razón por la que la mortalidad elevada en los SAF, es un factor fundamental a considerar, teniendo en cuenta los aspectos planeados en la presente consultoría, siendo los principales incrementar los incentivos económicos entregados a los usuarios; implementar en mayor medida la educación sostenible, optar por la ampliación de criterios y entregar insumos para la siembra de forestales.

Categoría - Promoción y vinculación

➤ Ampliación de criterios de selección de usuarios:

La incorporación de usuarios no orgánicos, entre ellos caficultores convencionales, usuarios agrícolas/pecuarios, que requieran reforestar y cualquier persona que tenga áreas destinadas para la siembra de especies nativas, siempre y cuando cumpla con las condiciones que se verifican en finca/alianzas clave. Así mismo, es necesario reajustar el nombre del proyecto, acorde al enfoque que se le dé, aprovechando la nueva Ola de siembra. Adicionalmente dicha ampliación de selección de usuarios, es una alternativa que lograría cubrir las necesidades que generan las causas de esta categoría, en su totalidad, buscando concentrar comunidades en zonas asequibles y un mayor número de hectáreas cubiertas por los modelos de CFP.

Zonificar: delegar dentro del equipo personas específicas, encargada de atender determinadas veredas, lo que facilitará a la comunidad la recordación de la persona que representa al proyecto, además del fortalecimiento del vínculo de confianza entre usuario – promotor rural, lo cual puede favorecer el ingreso de un mayor número de personas al proyecto.

Categoría - Fortalecimiento de saberes

➤ Incorporación de espacios para capacitación:

La realización de capacitaciones que contemplen la educación ambiental con temas relacionados con los beneficios ambientales de los arboles, el manejo forestal, las buenas prácticas ambientales, entre otros; educación social, con temas como participación activa, mejoramiento de la calidad de vida, seguridad alimentaria y productiva entre otros; educación económica, para tratar temas como manejo de ingresos y egresos, recursos generados por la madera, beneficios de la caficultura, entre otros. Sería una alternativa relevante para dar respuesta y solución a las necesidades planteadas dentro de esta categoría.

Para ello, es imprescindible apoyarse en los diferentes métodos de extensión rural de la FNC, entre ellos días de campo, talleres grupales, recorridos demostrativos, charlas en las fincas, entre otros, combinando la creatividad con el conocimiento, lo que favorece el acercamiento y fortalecimiento de los lazos de confianza a su vez de que garantiza un mayor aprendizaje.

Categoría - Desarrollo técnico

➤ **Concertaciones en vivero:**

Realizar un acuerdo con el vivero encargado del material vegetal, para entregarlo con tamaño mayor a 50 cm o preferiblemente de tipo plantón si los recursos del proyecto lo permiten, pues una opción que garantizarían un mayor porcentaje de sobrevivencia de los arboles, además de tener especial cuidado con la calidad radicular y foliar.

Acordar previamente el reemplazo de las especies forestales que tienden a desarrollarse lento a tener percances, con el fin de definir cuales serian la mejor opción por su nivel de adaptación al clima y el modelo de siembra.

➤ **Viveros comunitarios:**

Establecer viveros comunitarios, con los grupos de personas que estén interesados y dispuestos, preferiblemente que sean parte del proyecto, garantizando a su vez que CFP brindará el acompañamiento técnico por parte del equipo de promotores rurales y se valorará económicamente el producto (compra de las plántulas). Esto permitirá que el proyecto cuente con más fuentes de suministro vegetal, además de hacer un fuerte hincapié en la participación comunitaria activa.

➤ **Acompañamiento al usuario:**

Incrementar las visitas a finca: pre-registro_pre-siembra_monitoreos, con el fin de poder brindar asesoría antes de la siembra de los arboles forestales y de café, además de fortalecer en los monitoreos las practicas de mantenimiento de los cultivos, disponiendo de un mayor tiempo por finca, cuando el usuario lo requiera. A su vez esto favorecerá un mejor mantenimiento de los cultivos. Lo anterior debe ser considerado, teniendo en cuenta que no es tan necesario el levantamiento de la georeferenciación en todas las visitas técnicas, pues el recorrido del contorno del lote de la siembra, puede ser bastante dispendioso y requiere de tiempo, frente a ello, podría considerarle el empleo de los tracks (georeferenciación), en solo dos visitas la de pre-registro y la de monitoreo 1.

Implementación de guía forestal: si bien en el momento son definidas en número de visitas, se puede hacer uso de otras formas para acompañar al usuario, como por ejemplo emplear guías dinámicas de siembra, que pretendan la implementación correcta de las especies forestales (ver anexo 3), u otras maneras de brindar información visual que genere recordación.

➤ **Capacitación de promotores:**

Personal técnico constantemente capacitado, por CENICAFE y Servicio de extensión, con el fin de reforzar sus conocimientos y potencializar sus recomendaciones en campo.

➤ **Documento escrito:**

Plantear puntos estratégicos para la escritura del documento con la metodología para el trabajo en campo (grupo CFP), que complementen el borrador que se propone en esta consultoría, con el fin de que el proyecto tenga por escrito el paso a paso de las actividades que se desarrollan para la ejecución.

➤ **Integración generacional:**

Realizar alianzas con instituciones educativas, líderes comunales y organizaciones que permitan el acercamiento a los jóvenes para educarles hacia el desarrollo sostenible, además de generar espacios de integración entre jóvenes y adultos que garanticen la ampliación de conocimientos técnicos y saberes tradicionales, lo cual permita dar perdurabilidad al proyecto al enfocar a los grupos hacia la conservación medioambiental y social.

Categoría - Capacidad económica

➤ **Bajos incentivos económicos y emocionales para el cuidado de los arboles:**

Es importante el incremento del incentivo de los arboles forestales, de 800\$ a 1200 \$, para todos los modelos de siembra, partiendo del hecho de que uno de los componentes fundamentales es la reforestación y el modelo que la representa es el puro forestal que es pagado a 800\$ por árbol vivo, razón por la que se puede apuntar a compensar en un mayor porcentaje la inversión del usuario en la siembra.

Implementar la entrega de insumos para el levante de los arboles forestales, con el fin de generar un ahorro considerable para los usuarios y garantizar un manejo adecuado de los arboles que permitan su perdurabilidad. Dicho ahorro, podría aliarse con las capacitaciones en temas económicos, que incrementen los conocimientos para un manejo efectivo de las unidades productivas de los usuarios y conlleve a un manejo sencillo y ordenado por medio de registros según las actividades.

Incremento del incentivo por la chapola sembrada por el productor: considerar el aumento de los 35\$, por chapola, podría aminorar el costo de inversión del caficultor por la siembra (compensar en un mayor porcentaje la inversión del usuario en la siembra).

Recompensas emocionales: definiendo líderes comunales por veredas que logren incentivar a mas comunidad a la siembra (café y arboles) y generar un reconocimiento por su esfuerzo (diploma, medalla, herramienta para su unidad productiva, insumos (abono, cal, fertilizante, semillas), dependiendo de su interés.

9.4.5.2 Selección final de alternativas.

Las alternativas que podrían ser tenidas en cuenta, en primera instancia para la reestructuración del proyecto y el alcance de los principales objetivos propuestos, se presentan a continuación y están enfocadas hacia los puntos más débiles del proyecto. Razón por la que se realiza su análisis mediante la siguiente tabla:

Tabla 19. Selección final de alternativas.

	1	2	3	4	5
Recursos disponibles/ materiales:	Material vegetal anticipado. Hidrogel como insumo de entrega. Herramientas para dictar capacitaciones.	Herramientas para realizar convocatoria en zonas centradas.	Certificaciones para reconocimientos. Insumos para ofrecer reconocimientos. Presupuesto que permita incrementar los incentivos.	Espacios para el acompañamiento continuo. Guía técnica para los usuarios (manejo, especies, insumos etc).	Herramientas de comunicación para la convocatoria, invitando a la ampliación de cobertura. Espacios para la socialización del proyecto. Insumos convencionales.
Recursos disponibles humanos /técnicos:	Viveristas. Promotores rurales. Coordinación CFP.	Promotores rurales.	Coordinación CFP. Coordinación PUR Projet. Promotores rurales.	Promotores rurales.	Promotores rurales. Servicio de Extensión. Coordinación CFP.
Tiempo estimado:	30 meses.	30 meses.	30 meses.	30 meses.	30 meses.
Riesgos:	Limitación presupuestal que impida la compra de plántones.	Baja concentración de personas que impediría la ejecución del proyecto en determinada zona.	Limitación presupuestal que impida incrementar los incentivos manejados hasta el momento. Poca creatividad del equipo para generar reconocimientos de tipo emocional.	Tiempo limitado para el acompañamiento en finca, debido a la necesidad de cumplir con las metas pactadas.	Baja asistencia por condiciones de la actual pandemia.
Impactos esperados:	Disminución de la mortalidad (forestal y café). Mayor conocimiento frente al manejo del material vegetal.	Involucrar a usuarios de tipo Convencional, agrícolas y pecuarios. Contar con un mayor número de población atendida dentro de zonas seleccionadas adecuadamente.	Líderes comunales destacados por su labor, lo que conllevaría a atraer a más usuarios.	Disminución de la mortalidad (forestal y café). Ampliación de criterios de los usuarios, para el manejo de los cultivos.	Ampliación de la cobertura. Logro de las metas pactadas.
	Existe disposición institucional, del	Es viable por los involucrados en el	Existe disposición institucional, del	Existe disposición institucional, del	Existe disposición institucional que permite

Viabilidad:	Cooperante, de los Viveristas y de la comunidad.	convenio, sin embargo, se deberá aterrizar la idea y definir el alcance presupuestal de considerarse el incremento.	Cooperante y de la comunidad.	Cooperante y de la comunidad.	desarrollar esta estrategia.
--------------------	--	---	-------------------------------	-------------------------------	------------------------------

Fuente: propia.

NOTA: Como una importante alternativa para el mejoramiento del proyecto o replicación del mismo, se plantea la elaboración del documento que contenga su metodología para el trabajo en campo, pues no se encuentra definida en ninguno, por ello se propone un paso a paso en el anexo 1.

Adicionalmente, para garantizar que los usuarios realicen las siembras de los árboles forestales de la manera correcta, se recomienda entregar guía dinámica de especies, asumiendo que existe dificultad para hacer acompañamiento pre - siembra por parte del equipo a todos los usuarios, por ello se plantea un formato que podría ajustarse para la variedad de especies forestales empleadas y su manejo (ver anexo 3).

9.4.6 Matriz de planificación del proyecto

Es una plantilla que contiene el resumen del proyecto o programa. Se compone, en general, de cuatro filas (horizontales) y cuatro columnas (verticales). Cada cuadro puede contener varias celdas por lo que también pueden existir varias hojas. La matriz está basada en dos principios básicos. Primero, las relaciones lógicas verticales de causa efecto entre las diferentes partes de un problema, que corresponden a los cuatro niveles o filas de la matriz que relacionan a: las actividades (o insumos), los componentes (o productos), el propósito y el fin, como el conjunto de objetivos jerarquizados del proyecto. Segundo, el principio de la correspondencia (lógica horizontal), que vincula cada nivel de objetivos a la medición del logro (indicadores y medios de verificación) y a las condiciones que pueden afectar su ejecución y posterior desempeño (o supuestos principales), (ORTEGÓN, 2015).

La matriz que se presenta a continuación, abarca de manera resumida las propuestas que se hacen para la reestructuración del proyecto de ser realizadas nuevas Olas de siembra, o en el caso de plantar un proyecto nuevo de similares características utilizarlo como referente. Básicamente en ella, se conserva la esencia y enfoque de Café Orgánico para la Paz, teniendo en cuenta también sus componentes, pero pretendiendo ampliar los criterios y potencializar actividades que pueden conllevar al cumplimiento de metas, posicionamiento del proyecto y en general al éxito del mismo frente a cada uno de los actores involucrados, considerando a su vez una importante ganancia del entorno (ver Tabla 20).

Tabla 20. Matriz de planificación del proyecto CFP.

	Lógica de Intervención	Indicadores Verificables Objetivamente	Fuentes y Medios de Verificación	Hipótesis - Supuestos
Objetivo General	Contribuir a la conservación de la biodiversidad y mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones de varios municipios del departamento del Cauca a través de la implementación de Sistemas Agroforestales SAF, en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores.	A los 10 años de haber finalizado el proyecto al menos el 60% de los árboles han empezado a generar la biomasa necesaria para la captura de carbono.	-Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto. -Cálculos de biomasa generada.	-El estado del conflicto no llega a un nivel de confrontación tal que obliga al desplazamiento de las familias campesinas e imposibilite la ejecución de programas de desarrollo. -Factores climáticos, como sequía o inundaciones, no afectan la producción de los cultivos. -Los usuarios respetan el Plan de Corte y Aprovechamiento Sostenible de los árboles.
		Al octavo año de haber finalizado el proyecto el 40% de los usuarios han mejorado sus ingresos y realizan un adecuado uso de ellos.	-Informes de evaluación -Línea Base inicial de ingresos Vs línea base final. -Informe técnico de análisis de los ingresos brutos promedios generados por el proyecto, realizado por FNC.	
Objetivo Específico	Pequeños caficultores de los municipios de Timbío, El Tambo, Popayán, Piendamó, Morales, Caldoño, Cajibío, Santander de Quilichao, Corinto, Caloto, Miranda y Toribío, han desarrollado con éxito la implementación y sostenimiento de Sistemas Agroforestales y actividades productivas para la seguridad alimentaria.	Al finalizar la tercera ola del proyecto se ha incrementado el N° de arboles forestales comprometidos y establecidos, pasando de 41.534 en Ola 2 a 205.018.	-Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto. -Informes técnicos de campo.	-Una vez terminado las olas los usuarios continúan asumiendo la responsabilidad de la siembra, cuidado y manejo de árboles. -La no generación de resultados inmediatos no son obstáculo para la permanencia de los usuarios en el proyecto. -El cooperante mantiene su interés para permanecer en el país y el departamento.
		Al finalizar la cuarta ola del proyecto se han alcanzando como mínimo 960 has de SAF el y 240 de puro forestal, para cumplimiento de las metas totales del proyecto.		
		Al finalizar la tercera ola del proyecto se ha incrementado la sobrevivencia de árboles pasando de 66% en SAF al 80% y 45% en puro forestal al 70%.		
		Al finalizar la cuarta ola del proyecto se mantiene un nivel de sobrevivencia de árboles del 70% con respecto al total general sembrado.		
		El cooperante proyecta continuidad en el desarrollo del convenio.	Nuevos Convenios de olas firmados.	
Resultado Esperado 1	Se han vinculado usuarios al proyecto con nuevas hectáreas en los municipios donde se desarrolla el proyecto y se logra su permanencia en el mismo.	Se reciben postulaciones de manera constante, previa a la realización del pre-registros (inicio de la siguiente Ola de siembra), de al menos el 10% de productores con respecto al total del logrado en la socialización, sensibilizados para el proyecto.	Formato de pre-registro de parcelas. Formato de registro de parcelas – Monitoreo 1 y Monitoreo 2. Listados de personal incluido/vereda/municipio. Tracks GPS – Totalidad de las parcelas con nombre único. Convenios firmados con aliados.	-Los usuarios pueden demostrar la tenencia de la tierra mediante documentos aceptados para tal fin. -Los usuarios cuentan con la capacidad económica para la compra de insumos y complementar la siembra y levante de árboles forestales -Los insumos que se entregan se emplean correctamente por los usuarios y no son desviados hacia otros cultivos. -El Cooperante gestiona mayores recursos, que permiten atender mayor número usuarios en respuesta al aumento de las hectáreas vinculadas.
		95% de usuarios del pre-registro firman los compromisos agroforestales.		
		N° de productores atendidos por municipio.		
		N° de productores que implementan modelos forestales dentro de sus predios.		
		Se ha logrado un mayor reconocimiento por parte de actores nacionales, regionales y locales logrando al	-Formato de compromiso firmado.	

		menos 2 aliados estratégicos para el proyecto.		
Actividades	1.1 Adaptar el nombre del proyecto para minimizar las altas expectativas que genera el nombre actual. 1.2 Zonificar estratégicamente los usuarios, para contar con mejor atención y logística de calidad. 1.3 Realizar convocatorias a productores orgánicos y convencionales en los distintos municipios de cobertura del proyecto. 1.4 Gestionar alianzas con otros actores institucionales que complementen y generen valor al proyecto. 1.5 Generar en los convocados conciencia ambiental, sensibilizándoles y capacitándoles en prácticas de planificación de SAF y el conocimiento de sus beneficios a través de análisis costo beneficio. 1.6 Realizar los diagnósticos de las fincas en la visita de pre- registro 1.7 Elaborar y concertar planes de ordenamiento de fincas con énfasis en el manejo integrado de cultivos y la producción para la seguridad alimentaria. 1.8 Entrega de insumos y material vegetal para los productores vinculados a proyecto. 1.9 Desarrollar estrategias de incentivos emocionales para los usuarios.			
Resultado Esperado 2	Se han fortalecido las capacidades técnicas para la gestión y manejo del SAF por parte de los caficultores.	Nº de usuarios que adoptan prácticas adecuadas en el desarrollo de los SAF.	Registros de campo de los técnicos y de las fincas.	Los usuarios presentan interés en los temas de capacitación y en adoptar las recomendaciones de los técnicos.
		Nº de usuarios que han sido capacitados en mejores prácticas para el cultivo del café bajo SAF y puro forestal.	Listados de asistencia a capacitaciones. Registros fotográfico.	
		El 70% de productores consideran que tienen conocimiento sobre el manejo económico de las unidades productivas identificando sus ingresos y egresos.	-Informes de monitoreo y testimonios. -Registros de los usuarios	
		90% de usuarios que se manifiestan satisfechos con la capacitación y el acompañamiento realizado a través de asistencia técnica y/o monitoreo.	-Formatos de evaluación de servicio o encuesta.	
Actividades	2.1 Capacitar a los caficultores en buenas prácticas para la gestión y manejo del SAF y puro forestal. 2.2 Realizar visitas de asistencia técnica y/o monitoreo para verificar la adopción de buenas prácticas. 2.3 Capacitar a los usuarios en el manejo económico básico de las parcelas asociadas al proyecto.			
Resultado Esperado 3	Se han entregado incentivos económicos a los usuarios y se ha mejorado la seguridad alimentaria por el abastecimiento permanente de productos frescos y transformados para el autoconsumo y generación de ingresos adicionales a partir de la comercialización de los excedentes.	El 50% de los usuarios vinculados al proyecto instalan y consolidan el sistema de huertas familiares con programación de producción permanente para autoconsumo (aplicando herramientas de planificación y control).	-Ficha por productor de cultivos establecidos en huertas familiares. -Registro fotográfico. -Registro de visitas de verificación y de asistencia técnica. -Calendarios productivos y comerciales de las huertas familiares.	Las familias de los productores presentan interés en consumir productos de la huerta familiar.
		El 80% de los productores utilizan productos de la huerta familiar para su consumo y, al menos, el 20 % de las familias beneficiarias obtienen ingresos adicionales por la venta local de excedentes.	-Testimonios recolectados en visitas de monitoreo. -Informe de una muestra de usuarios que reportan ingresos adicionales por venta de excedentes.	

Actividades	3.1 Entrega de incentivos de acuerdo a los resultados de las visitas de monitoreo. 3.2 Planificación de la huerta. 3.3 Construcción de huertas para seguridad alimentaria. 3.4 Entrega de insumos para el establecimiento de la huerta. 3.5 Capacitación en cosecha y poscosecha de la huerta familiar y en aspectos nutricionales.			
Resultado Esperado 4	Se han implementado viveros comunitarios locales para proveer especies forestales apropiadas para la zona y para los modelos forestales que se promueven.	N° de viveros locales establecidos.	-Registro fotográfico. -Convenios para implementación.	-Las comunidades en los distintos territorios consideran apropiado el montaje de los viveros. -Factores climáticos, como sequía o inundaciones, no afectan el buen desarrollo de los viveros. -Los grupos armados al margen de la ley no interfieren en las acciones que se van a llevar a cabo con los viveros. -Los viveros cubren la demanda general del proyecto en cuanto a material vegetal.
		N° de productores que manifiestan satisfacción con el material entregado.	Encuesta a productores. Informes de monitoreo.	
		Al menos el 70% de los árboles provenientes de estos viveros sobreviven al momento de hacer las visitas de monitoreo.	Informes de visita de monitoreo.	
		Los viveros comunitarios cuentan con una estructura administrativa que permite un adecuado control de sus ingresos, gastos e inventario de especies.	-Informes de capacitación. -Informes económicos del desempeño de los viveros.	
Actividades	4.1 Identificar las zonas apropiadas para la construcción de los viveros comunitarios. 4.2 Socializar la estrategia entre los distintos actores del territorio y concertar con los grupos con los que se implementará los viveros. 4.3 Generar acuerdos de suministro de material. 4.4 Definir la estrategia para la puesta en marcha y manejo administrativo de los viveros.			
Resultado Esperado 5	El Servicio de Asistencia técnica se ha fortalecido a través del desarrollo de orientaciones claras para la atención en campos y el incremento en el número de visitas a realizar.	Los usuarios vinculados al proyecto pasan de recibir 3 visitas a 4 visitas en el periodo de cada ola.	Informes de visitas de monitoreo.	Los productores y equipo técnico, están dispuestos a aplicar el documento guía de apoyo para el desarrollo de sus funciones.
		Un documento guía para el trabajo de campo socializado con equipo de trabajo y caficultores.	-Copia de documento -Listado de asistencia a socialización y recepción del documento.	
Actividades	5.1 Realizar visitas de campo. 5.2 Elaborar el documento orientador. 5.3 Socializar el documento. 5.4 Hacer entrega oficial del mismo a cada colaborador y productor.			

9.4.7. Comparativo de resultados situación inicial vs situación final del ciclo de vida del proyecto

A continuación, se presenta el comparativo sobre el ciclo del proyecto en ejecución, de los resultados de la situación inicial que presentaba el proyecto CFC, con respecto a los resultados obtenidos una vez presentada la propuesta de reestructuración (ver tabla 21).

Tabla 21: Comparativo de resultados situación inicial Vs final (ciclo del proyecto en ejecución).

COMPARATIVO RESULTADOS SITUACIÓN INICIAL VS SITUACIÓN FINAL SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN						
Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5						
siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente						
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACION INICIAL	OBSERVACIÓN FINAL
VISIÓN DE CONTEXTO	Análisis de contexto.	¿Se cuenta con información de contexto de la zona donde se focaliza el proyecto y es usada como referente para el desarrollo del mismo?	2	3	La información de contexto reflejada en la ficha del proyecto es muy general, centrándose en mayor medida en los aspectos ambientales, No se cuenta con un análisis de la situación social y económica de los municipios en los que se ejecuta el proyecto y de las familias productoras de café que van a beneficiarse del mismo, sin embargo se hizo un acercamiento a los productores orgánicos por medio de reunión.	Se realizó una caracterización de los municipios más cafeteros, reconociendo el potencial de beneficiarios y áreas lo que permitió posteriormente, la focalización territorial; sin embargo, está pendiente profundizar en la caracterización socioeconómica de los territorios en los que se interviene y dejar esta información en un documento escrito, como referente para el desarrollo del trabajo dentro del proyecto.
	Definición de la población sujeto de atención.	¿Hay una definición clara del perfil de la población sujeto de atención con el proyecto?	3	5	El proyecto se centra en los caficultores que ya implementan prácticas orgánicas en sus fincas, certificados o no, también se centra en miembros de organizaciones de la comunidad local y en los pequeños productores de café que no se benefician de los actuales programas de desarrollo alternativo. En este sentido el No. de productores orgánicos acota la influencia del proyecto y por lo tanto el alcance de la cobertura esperada.	Se amplió el perfil de la población sujeto de atención del proyecto incluyendo a los caficultores convencionales permitiendo una mayor cobertura del proyecto. A partir de la ampliación de este perfil, se generó una alianza estratégica de apoyo rural con la Fundación Alpina la cual tiene objetivos similares contribuyendo a la ampliación de cobertura y mayor disponibilidad de variedades de especies naturales para la entrega.
	Focalización.	¿El proyecto define claramente el o los territorios donde se desarrollará?	3	4	Si bien el proyecto para la focalización se apoyó en el SICA (Sistema de Información Cafetera) se presenta alta dispersión de los agricultores, generando ineficiencias en entrega de insumos y visitas de monitoreo.	A partir de la caracterización de los municipios más cafeteros y la ampliación de criterios, se logró focalizar la acción en territorios donde se presenta mayor concentración de productores apoyándose en distritos que el servicio de extensión de la FNC coordina, asignando un promotor para cada uno de ellos, lo que ha generado mayor acercamiento del productor con el promotor, mayor eficiencia en la entrega de material vegetal y en la asistencia técnica. Esta información aún no está documentada.
IDENTIFICACIÓN	Análisis de la participación.	¿Se puede evidenciar que para la elaboración del proyecto se realizó un adecuado análisis de los involucrados, identificando sus intereses, recursos con los que cuentan y afectaciones positivas, neutras o contrarias que pudieran afectar el desarrollo del proyecto?	3	4	Se partió del análisis del cooperante y de la entidad ejecutora identificando sus intereses, sin embargo el análisis de la participación con los beneficiarios y otros actores del territorio no se realizó. De hecho después de iniciada la ejecución se identificó especialmente en los municipios del norte del Cauca, que los productores orgánicos de esta región no eran receptivos al proyecto.	Con la caracterización de los municipios cafeteros se logró conocer los intereses de los productores, enfocados en sembrar más café y en el establecimiento de sombríos, sin embargo, este análisis debe fortalecerse al momento de realizar una nueva negociación del proyecto, de tal forma que se logre la representatividad de los municipios atendidos y quede debidamente documentada.

COMPARATIVO RESULTADOS SITUACIÓN INICIAL VS SITUACIÓN FINAL SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN						
Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5						
siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente						
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACION INICIAL	OBSERVACIÓN FINAL
	Análisis de problemas y/o transformación deseada.	¿Se identifica claramente que en la elaboración del proyecto se realizó un análisis de problemas o de la transformación deseada? ¿Identificando relaciones causales?	2	4	Si bien en la ficha del proyecto, se hace mención a una problemática general, y unos objetivos, no se identifica la realización del análisis de problemas o de la transformación deseada con sus relaciones causales.	El análisis de problemas fue realizado con la participación del equipo de campo del proyecto, y líderes institucionales de la FNC relacionados con el mismo y algunos beneficiarios. Sin embargo, este análisis debe contemplar mayor participación de estos últimos...
	Análisis de objetivos.	¿Se cuenta con información que permita identificar el proceso desarrollado para determinar los objetivos del proyecto?	2	4	El análisis de objetivos se deriva del análisis de problemas o de la cadena de resultados, u otra metodología utilizada; sin embargo, en la revisión documental del proyecto no se identificó este paso. Mediante entrevistas realizadas si bien se menciona que utilizan PMI y la MML esto no se pudo evidenciar.	El análisis de objetivos se realizó a partir de la información recogida del punto anterior, con la participación del equipo de campo y miembros institucionales, sin embargo por temas de pandemia no se pudo contar con la presencia de beneficiarios del proyecto.
DISEÑO Y FORMULACIÓN	Objetivo general.	¿El objetivo general permite identificar claramente a que apuesta de desarrollo a nivel global, nacional o estratégico está contribuyendo el proyecto y cuenta con indicadores claros para su medición?	2	4	El objetivo General no refleja cuál es la contribución que se quiere hacer al <i>“Implementar sistemas agroforestales en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores”</i> , siendo esto lo planteado como objetivo general en la ficha del proyecto. Por ejemplo no se hace mención alguna a la captura de carbono, siendo este uno de los intereses del cooperante.	Se logró un replanteamiento del objetivo general en términos de contribución al desarrollo, definiendo los indicadores, así como la fuente de verificación y los supuestos. No obtiene la máxima calificación hasta tanto no sea concertado entre la entidad cooperante y la FNC. El nuevo planteamiento fue conocido y aceptado por la coordinación del proyecto.
	Objetivo específico,	¿El objetivo específico del proyecto plantea claramente lo que se alcanzará con el desarrollo del mismo? Y ¿cuenta con indicadores claros para su medición?	2	4	Según la ficha del proyecto se tienen dos objetivos específicos, lo cual indicaría que sería más un programa que proyecto y de otro lado la redacción de los dos está más dada hacia lo que podría ser un objetivo general sin que se quiera decir que es adecuada su redacción.	Se logró el replanteamiento del objetivo específico, acorde a la metodología escogida para el desarrollo del nuevo diseño del proyecto, definiendo indicadores, medios de verificación y supuestos, los cuales no se evidenciaban en el diseño inicial del proyecto. El nuevo planteamiento fue conocido y aceptado por la coordinación del proyecto. Sin embargo, aún está pendiente de ser ratificado por el cooperante y la FNC en instancias de nivel superior a la coordinación.
	Productos o resultados verificables.	¿Los productos o resultados del proyecto son presentados sin ambigüedad y cuentan con indicadores para su medición?	2	4	En la ficha del proyecto se identifican solo dos (2) resultados esperados. El primer resultado es claramente definido y medible. El segundo está expresado como: <i>Mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.</i> Este no presenta en su redacción precisión frente al resultado y su medición se propone solamente con la entrega de incentivo económico. Adicionalmente en los dos objetivos específicos planteados (como se vio anteriormente) se menciona <i>el apoyar el proceso de paz y reforzar de manera sostenible la tenencia de la tierra</i> , sin embargo no se identifican resultados	En la restructuración del proyecto quedaron identificados claramente los resultados esperados, así como los indicadores para su medición, medios de verificación y supuestos. El nuevo planteamiento fue conocido y aceptado por la coordinación del proyecto. Sin embargo, aún está pendiente de ser ratificado por el cooperante y la FNC en instancias de nivel superior a la coordinación.

COMPARATIVO RESULTADOS SITUACIÓN INICIAL VS SITUACIÓN FINAL SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN

Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5
siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente

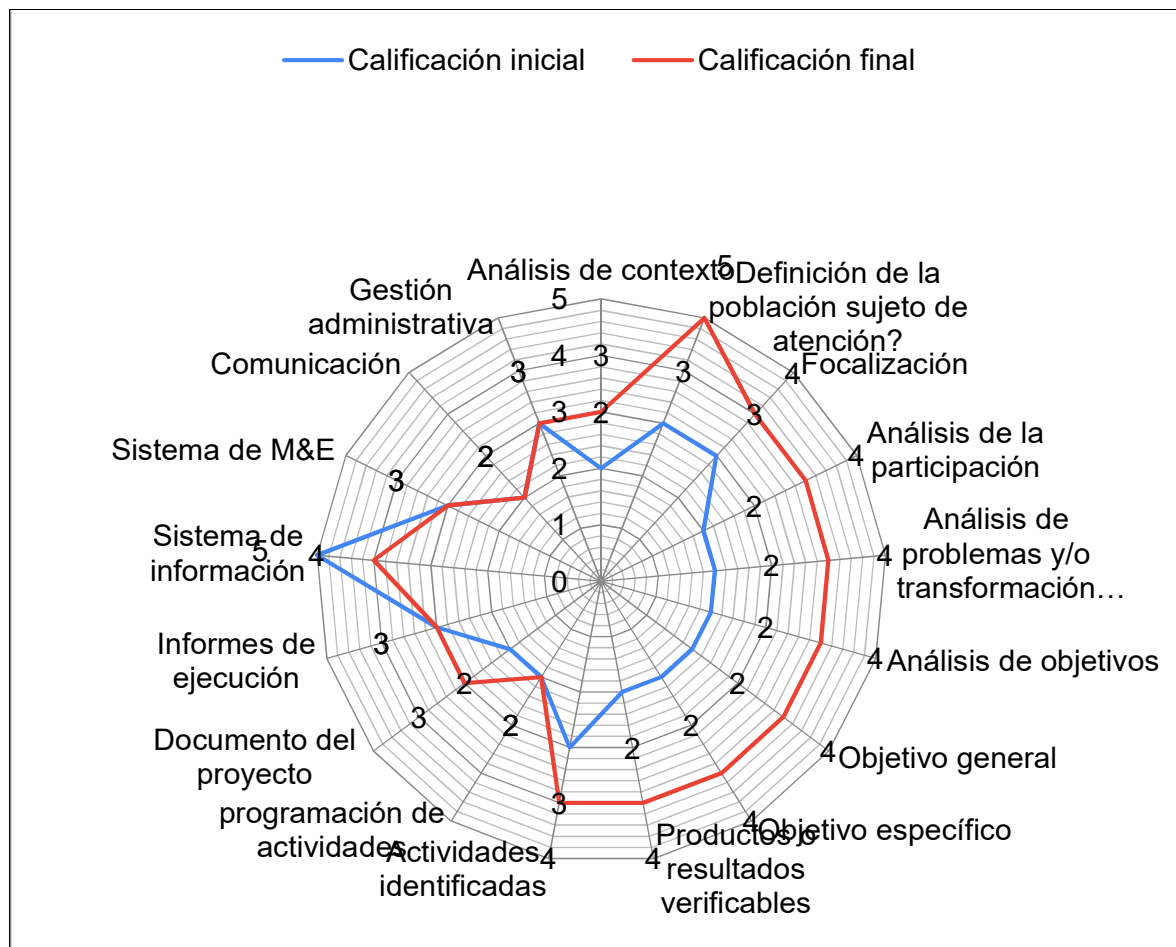
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACION INICIAL	OBSERVACIÓN FINAL
					esperados frente a estos propósitos.	
	Actividades identificadas.	¿Las actividades planteadas están debidamente relacionadas con los productos o resultados? Y ¿se cuenta con indicadores para su seguimiento?	3	4	Las actividades no están identificadas por componente y en algunos casos se mezclan acciones de capacitación y visitas de asistencia técnica las cuales deberían abordarse por separado para facilitar el diligenciamiento del plan operativo y seguimiento. También se mezclan actividades de entregas de plantones y entregas de insumos para seguridad alimentaria los cuales deben responder a resultados esperados diferentes.	Las actividades fueron identificadas y asociadas claramente con cada uno de los resultados esperados, asignando sus respectivos indicadores, medios de verificación y supuestos. Se lograron implementar algunas de las actividades propuestas, teniendo en cuenta que las atribuciones del coordinador así lo permitieron, mientras que hay otras que deben ser negociadas entre el cooperante y la FNC en tanto requieren ajuste presupuestal.
	Programación de actividades.	¿Se cuenta con un plan operativo general del proyecto?	2	2	No se evidenció la existencia de un plan operativo del proyecto. Se pudo observar planes operativos individuales (personal de campo) que no reflejan la integralidad de la acción.	No se ha definido plan operativo del proyecto, teniendo en cuenta que primero deben ser negociados los cambios propuestos.
	Documento del proyecto.	¿Existe un documento detallado del proyecto que permita identificar claramente sus alcances, indicadores, sistema de monitoreo a aplicar, entre otros?	2	3	Existe la ficha técnica, sin embargo, ésta no refleja información que permita identificar metas de otros componentes distintos al de siembra y los indicadores asociados a los mismos	Existe documento narrativo que hace parte de esta consultoría, sin embargo no se cuenta aún con un sistema de monitoreo formal y documentado.
EJECUCIÓN	Informes de ejecución.	¿Existe un modelo estandarizado de informes de ejecución y definidas fechas claras para su presentación?	3	3	Existen informes de avance del proyecto, que solo son conocidos por los coordinadores. No tiene tiempos determinados para su entrega.	No se ha presentado modificación en este punto. La consultoría plantea recomendaciones para su implementación, mas no fue desarrollado en el marco de la misma.
	Sistema de información.	¿Existe un sistema de información que permita recoger todas las actividades del proyecto y los avances en el desarrollo del mismo?	5	4	Se cuenta con un aplicativo digital empleado para la recopilación de datos, además de los memorandos de visita y actas de entrega, como soportes de avances de ejecución.	Se identificó que el aplicativo digital cuenta con varias fallas técnicas (tabletas con sistema desactualizado, poca memoria, pocos GPS).
	Sistema de M&E.	¿Se cuenta con un sistema de monitoreo para todo el proyecto? ¿Tienen definido un plan para su ejecución y es conocido por todos los integrantes del equipo ejecutor?	3	3	El monitoreo se hace por medio de los coordinadores de CFP y Pur Projet, y son presentados los resultados al equipo de profesionales, sin embargo, se presenta disparidad en la información entregada.	No hay variación en este ítem
	Comunicación.	¿Las comunicación relacionada con el proyecto cuenta con canales claros para su difusión?	2	2	No se identificó, un canal de comunicación fuerte, que lograra presentar el avance del proyecto, sus requerimientos y logros.(utilización de redes sociales, publicaciones y testimonios)	No hay variación en este ítem
	Gestión administrativa.	¿Los procedimientos administrativos existentes para contratación de personal, compras y apoyos logísticos son oportunos y acordes a las necesidades del proyecto?	3	3	Pur Projet, tiene clara la necesidad del personal y provee los recursos en forma oportuna, sin embargo al interior de la FNC estos procesos dependen de áreas no conectadas directamente con el proyecto, ralentizando su proceso ya que se entra en la dinámica institucional que no necesariamente coincide con las necesidades del proyecto. De otro lado no se identifica la existencia de un manual o protocolo para la acción en campo de tal forma que se pueda orientar la acción de los promotores bajo una línea	No hay variación en este ítem

COMPARATIVO RESULTADOS SITUACIÓN INICIAL VS SITUACIÓN FINAL SOBRE EL CICLO DEL PROYECTO EN EJECUCIÓN						
Cada uno de los aspectos a calificar se miden en una escala de 1 a 5						
siendo 1 si se cuenta con mínima o nada de información y 5 si se cuenta con la información suficiente						
ETAPA DEL CICLO	ASPECTO A VALORAR	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN INICIAL	CALIFICACIÓN FINAL	OBSERVACION INICIAL	OBSERVACIÓN FINAL
					común.	

Fuente : propia.

En este sentido se muestra también el comparativo de manera grafica:

Figura 12. Comparativo de resultados situación inicial Vs final (ciclo del proyecto en ejecución).



Adicionalmente, se presentan los principales cambios en los objetivos y resultados del proyecto planteados en el marco de la consultoría.

Tabla 22: Comparativo de principales cambios en objetivos y resultados esperados.

Resumen narrativo Según ficha del proyecto Estado inicial	Resumen narrativo Propuesta de restructuración
Objetivo general	
Implementar sistemas agroforestales en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores.	Contribuir a la conservación de la biodiversidad y mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones de varios municipios del departamento del cauca a través de la implementación de sistemas agroforestales SAF, en las fincas de café, áreas degradadas o inutilizadas y sembradas en pastos de los productores.
Fomentar la siembra y el establecimiento de árboles en las fincas de los productores participantes, así como la asistencia técnica, monitoreo, registros y esfuerzos encaminados al desarrollo futuro de cadenas de valor producto de los árboles sembrados.	
Objetivos específicos	
1) Regenerar los ecosistemas promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, fomentando la transición de monocultivos a pleno sol a sistemas orgánicos agroforestales, implementando sistemas agroforestales, preservando bosques y parques naturales, conservando el suelo y el agua y aumentando y manteniendo la producción para garantizar la sostenibilidad y el fortalecimiento del desarrollo social y económico de las familias cafeteras	Pequeños caficultores de los municipios de Timbío, El Tambo, Popayán, Piendamó, Morales, Caldono, Cajibío, Santander de quilichao, Corinto, Caloto, Miranda y Toribío, han desarrollado con éxito la implementación y sostenimiento de sistemas agroforestales y actividades productivas para la seguridad alimentaria.

Resumen narrativo Según ficha del proyecto Estado inicial	Resumen narrativo Propuesta de reestructuración
2) Empoderar las comunidades para mejorar sus condiciones de vida: apoyando el proceso de paz en una zona conflictiva, ayudando a reforzar de manera sostenible la tenencia de la tierra para el pequeño caficultor, luchando contra la pobreza rural y contribuyendo a la creación de capacidad y el desarrollo socioeconómico sostenible.	
Resultados esperados	
R1. Implementación de 280 hectáreas de sistemas agroforestales: 224 hectáreas de árboles asociados con cultivo perenne mediante siembras nuevas de café. 56 hectáreas para conservación o producción de madera, forestal. (ola 1)	R1. Se han vinculado usuarios al proyecto con nuevas hectáreas en los municipios donde se desarrolla el proyecto y se logra su permanencia en el mismo
R2. Mejorar la calidad de vida de los beneficiarios del proyecto.	R2. Se han fortalecido las capacidades técnicas para la gestión y manejo del SAF por parte de los caficultores.
	R3. Se han entregado incentivos económicos a los usuarios y se ha mejorado la seguridad alimentaria por el abastecimiento permanente de productos frescos y transformados para el autoconsumo y generación de ingresos adicionales a partir de la comercialización de los excedentes.
	R4. Se han implementado viveros comunitarios locales para proveer especies forestales apropiadas para la zona y para los modelos forestales que se promueven.
	R5. El servicio de asistencia técnica se ha fortalecido a través del desarrollo de orientaciones claras para la atención en campos y el incremento en el número de visitas a realizar.

Para ver información completa ver Tabla 5. Matriz situacional y Tabla 20. Matriz de planificación del proyecto CFP.

9.5 Fase 5: Presentación de resultados

Los resultados de la propuesta de reestructuración operativa del proyecto Café orgánico para la Paz, fueron entregados y socializados a la coordinación del proyecto, por ser la instancia definida para la interlocución directa con la consultoría. De igual forma se entregó información escrita a la representación de PUR PROJET en formato escrito.

Debido a que en la FNC, existen diferentes niveles de decisión relacionados con el proyecto, el informe debe ser socializado en instancias superiores, teniendo en cuenta que el resultado del trabajo es insumo para la siguiente etapa del proyecto. Por tal motivo, antes de iniciar la negociación, con el cooperante, al interior de la FNC debe haber un común acuerdo sobre los replanteamientos para la ejecución del proyecto.

Una vez concertados los cambios propuestos al interior de la FNC, se procederá a hacer una reunión con el cooperante mostrándole los beneficios o ventajas del nuevo enfoque para la operación del proyecto. Se recomienda utilizar como instrumento para la negociación, el resultado de la matriz final de Marco lógico, donde se detalla el diseño del proyecto reestructurado, haciendo también una exposición del efecto de los resultados de aquellas acciones que se han implementado durante el proceso del desarrollo de esta consultoría y que se encontraban al alcance del nivel de decisión de la coordinación del proyecto, como por ejemplo la ampliación de criterios para la selección de usuarios, la focalización de territorios y la generación de alianzas.

El espacio para la negociación debe generar un ambiente propicio para el dialogo entre el cooperante y el ejecutor, de tal manera que se puedan retroalimentar la experiencia vivida en la ejecución de la Ola 1 y 2 y los aprendizajes derivados, para posteriormente presentar la reestructuración propuesta del proyecto.

10. Logros Obtenidos

En el transcurso de la consultoría, se fueron realizando cambios operativos con la autorización de la Coordinación, que generaron logros importantes para el avance del proyecto, a continuación se describen:

Ampliación de criterios: al iniciar esta consultoría, la limitación de criterios fue uno de los aspectos identificados como una oportunidad de mejora, debido a que el número de hectáreas, árboles forestales y de café encontrados, eran bajos, en comparación con las hectáreas a ejecutarse comprometidas en el convenio marco, además de la dificultad para concentrar caficultores netamente orgánicos, el desgaste del equipo y la logística fueron aspectos que generaron dificultad en CFP.

Por ello, se planteó ampliar los criterios de trabajo, seleccionando productores no orgánicos, refiriéndose a caficultores convencionales (uso de insumos químicos) y usuarios que lograran ser representativos en reforestación, como lo son los que tienen modelos silvopastoriles, pues su necesidad de franjas forestales para el asocio con el componente pecuario, generarían una importante área forestal para el proyecto.

Modificación del nombre: una vez identificado que el nombre generaba en campo expectativas a las que no lograba dar alcance el proyecto, se decide plantear diferentes nombres, acordes con los objetivos y el desarrollo de CFP, generando en el marco de esta consultoría la toma de decisión para tal modificación, renombrando el proyecto como “Cauca Caficultura Forestal”, un nombre que incluye los nuevos criterios ampliados y se acerca a los objetivos de implementación y fomento de la reforestación y de las siembras nuevas de café principalmente. Dicha actividad se realizó de común acuerdo, entre las coordinadoras de CFP y PUR Projeet en Colombia.

Zonificación: La zonificación generada a partir de la consultoría permitió mejorar la eficiencia del equipo de trabajo en campo, permitiendo disminuir el desgaste del equipo de trabajo, los costos de transporte de insumo, la logística, entre otros. Los municipios se abordaron de una manera más funcional, tal acción, conllevó a un pre-registro más eficiente, gracias a una mejor organización del equipo de trabajo, generando un mayor número de visitas realizadas por día y mayor facilidad para hacer monitoreos o visitas de seguimiento, ya que las fincas se encuentran geográficamente más concentradas.

Adicionalmente, surgió la idea de distribuir zonas por promotor con el fin de fortalecer la zonificación y la eficacia en el trabajo, para ello se definieron veredas y visitas por promotor, procurando que de manera equitativa cada uno cumpla con el mismo número de visitas y se encargue en su totalidad de los usuarios que representan dichas veredas.

Alcance de metas: desde que se empezaron a incluirse usuarios con características diferentes a las de la producción orgánica, el número de ingresos de personas, hectáreas, árboles forestales y de café, se ha incrementado en gran medida, lo que permite tener una mayor posibilidad de lograr el cumplimiento de las metas establecidas dentro del convenio marco.

A continuación se presenta un cuadro comparativo, que permite evidenciar la importancia de haber ampliado los criterios de selección, debido a que el número de usuarios, árboles de café y forestales, incrementó notablemente en el momento del pre-registro, dejando la claridad de que están sujetos a cambios en el momento de los monitoreos.

Tabla 23: Comparativo Olas de siembra (ampliación de criterios).

Ola	Usuarios	Árboles forestales	Árboles de café
1	453	58,773	593,011
2	647	80,364	987,584
3	1,391	205,000	2,732,464

De esta manera, se evidencia que la Ola 3, cuenta con mayor inclusión de participantes que querían estar dentro del proyecto pero por no ser orgánicos no se podían haber atendido en las Olas pasadas. Adicionalmente se hace la salvedad de que no se presentan los resultados en hectáreas, debido a que para la Ola 3, aún no se cuenta con números definitivos debido a que está en ejecución, especialmente hablando de la cantidad de arboles forestales destinados para SAF y Puros, razón por la que se realizó el comparativo solo con lo conocido en el pre-registro, sin desconocer que es la base de cada Ola.

Acercamiento los usuarios: el permanecer una persona en determinadas veredas, ha generado en la comunidad mayor reconocimiento del personal y recordación del proyecto, pues al tener un equipo de doce personas en constante movimiento en la zona, impedía crear una conexión más cercana con los usuarios, que genera confianza y confiabilidad, que son primacías para el servicio de extensión de la FNC. Por ende en este momento los usuarios cuentan con un mayor acercamiento y a su vez se viene fortaleciendo la reputación del Café Orgánico para la paz, habiendo quienes están a la espera de una siguiente temporada y da la posibilidad de contar con una mayor permanencia en los territorios atendidos.

11. Conclusiones

1. La adecuada gestión de proyectos, es la base fundamental para lograr definir los objetivos, la metodología, los resultados, los recursos económicos, físicos y humanos y en general el proceso de ejecución; siendo sin duda, una acción esencial que determinará el éxito o el fracaso de un proyecto tras el cumplimiento de las metas o ideales establecidos, por ello la necesidad de una optima planificación, seguimiento y control.
2. La reestructuración de un proyecto en ejecución, es una tarea que enmarca diversos elementos de manera no lineal y para lograr los resultados esperados requiere de la implementación de acciones e instrumentos que permitan definir la situación actual que se presenta, analizarla y delimitar la problemática, de tal forma que se logre identificar la mejor alternativa para la solución del problema identificado.
3. El modelo ROPE es flexible y adaptable a las necesidades de la entidad ejecutora y del cooperante y puede ser replicado en otros escenarios donde se estén ejecutando proyectos de inversión social. que se encuentren con situaciones problema como bajo cumplimiento de metas, de resultados o incluso logro de objetivos, de igual forma puede ser utilizado en procesos de monitoreo y los resultados de éste, usados como insumo para evaluaciones finales, intermedias o de impacto. A su vez el modelo de consultoría propuesto permite comparar una condición dada con una nueva propuesta de intervención; plantea alternativas de acción para mejorar, tiene elementos participativos y contribuye al aprendizaje de la organización.
4. La reestructuración de proyectos en ejecución se puede apoyar en diversas metodologías reconocidas para la gestión de proyectos, sin embargo la selección de una de ellas, debe ser acorde a las especificidades del proyecto, las condiciones actuales o según la metodología con la que se haya formulado el proyecto inicialmente.
5. En la realización de este tipo de proyectos deben trabajar conjuntamente los aspectos técnicos y administrativos, con el fin de que las actividades de ejecución sean compatibles con las condiciones específicas pactadas en el convenio, además de facilitar el cumplimiento en metas y tiempos establecidos.
6. Para lograr unos mejores resultados, el proyecto podría fortalecer el componente social, al contemplar actividades destinadas a la educación ambiental, social y económica, con las diferentes generaciones que hacen parte de él, esto conllevaría a un mayor conocimiento por parte de los usuarios, reflejado en el empleo de prácticas sostenibles en sus unidades productivas y por ende en una menor mortalidad del material vegetal.
7. Fue fundamental el acercamiento a los actores involucrados para conocer de primera mano su opinión sobre CFP, indagando acerca de sus expectativas, beneficios y observaciones, pues esto permitió ampliar la visión en el diagnóstico de la situación del proyecto.
8. El comparativo realizado entre el antes y después de esta consultoría, evidenció que el proyecto cuenta con varios vacíos, algunos que pudieron ser subsanados gracias a la aceptación de recomendaciones, que estuvieron en su momento bajo el alcance de la coordinación de CFP, entre ellos la ampliación de criterios, la zonificación y el cambio de la denominación del proyecto, sin embargo aún falta aplicar varias en pro de un mejor funcionamiento del proyecto, pero deben ser analizadas y materializadas entre el Cooperante y el Ejecutor en instancias superiores.
9. Para el planteamiento de la siguiente Ola de siembra y/o proyecto similar, el Comité de Cafeteros puede basarse en resultados de la presente consultoría, con el fin de mejorar los criterios, la metodología para el diseño y ejecución del proyecto. En tal

sentido es necesario diseñar el proyecto con objetivos claros, productos o resultados esperados concretos, actividades y los respectivos indicadores para facilitar el seguimiento del proyecto, orientado al logro de los objetivos propuestos.

12. Recomendaciones

1. Teniendo en cuenta que CFP es un proyecto en ejecución y que varias de las decisiones relacionadas con los cambios propuestos deben pasar por instancias superiores en la entidad ejecutora y del cooperante, se recomienda primero que todo, escalar el resultado de la consultoría al interior de la FNC- Comité de Cafeteros del Cauca y lograr la concertación en las decisiones a adoptar. Una vez logrado esto, elaborar el presupuesto, ajustado a las nuevas necesidades planteadas en la reestructuración.
2. Agotados los pasos anteriores, establecer una reunión con el cooperante, utilizando la Matriz de Marco Lógico como medio para ilustrar los cambios propuestos, su justificación, requerimientos presupuestales y logísticos entre otros.
3. Es recomendable la elaboración de planes operativos de manera participativa que den cuenta de todas las actividades desarrolladas en el proyecto y darlos a conocer a todos los integrantes del equipo de campo.
4. Para el óptimo funcionamiento del proyecto, se recomienda partir de una metodología escrita para el trabajo de campo y para ello se plantea un esquema que recopila las actividades desarrolladas en CFP, paso a paso, además de servir como referente para futuras modificaciones y en caso de buscar replicar en un proyecto similar.
5. Siendo parte de los insumos entregados, las semillas de maíz y frijol para complementar el sistema integral de las unidades productivas, sería relevante introducir en el proyecto, la manera de mediar su impacto social, pues sin duda el desarrollo de estos cultivos, garantiza un aporte de alimentos seguros y nutritivos para satisfacer necesidades humanas, es decir, podría ser relevante el considerar analizar la seguridad alimentaria que el proyecto viene generando en las familias cafeteras, sabiendo que es uno de los beneficios obtenidos a corto plazo en comparación con los que genera la madera.
6. Impulsar al equipo a emplear la guía dinámica de siembras forestales con el fin de mejorar el establecimiento de especies, su uso correcto dentro de los modelos implementados en las fincas, podría garantizar una mejor administración del material vegetal forestal por parte de cada productor.
7. Para la negociación de nuevas Olas o nuevos proyectos es necesario contar con una metodología definida para la formulación de proyectos de tal forma que se establezcan claramente objetivos, resultados esperados, actividades, e indicadores que permitan hacer el seguimiento a todas los compromisos adquiridos en el marco del proyecto e institucionalizar un sistema de monitoreo al mismo de forma permanente.
8. Para el seguimiento del proyecto y posteriores evaluaciones se recomienda, en lo posible involucrar al equipo de profesionales vinculados al proyecto, de tal manera que en cualquier momento conozcan el avance del mismo y logren aportar propuestas de valor, lo que sin duda también favorecerá el progreso de CFP, razón por la se hace necesario emplear espacios de comunicación frecuentes.
9. Dejar modelo estandarizado de seguimiento del proyecto, por medio de la definición de responsables, se propone que la coordinación de CFP, realice visitas de campo para la validación de los datos recopilados por el equipo de promotores, en donde logre realizar una evaluación interna cualitativa y cuantitativa.

10. Reconsiderar el tema presupuestal de CFP, con el fin de lograr contar con equipos tecnológicos, insumos, materiales y actividades que tiendan a garantizar el alcance de metas, el trabajo de calidad y en general el éxito del proyecto.
11. Es importante considerar como estrategia, el fortalecer las alianzas con las instituciones educativas, para impulsar a los jóvenes a tomar conciencia de la situación climática actual y motivar su ingreso y el de sus familias al proyecto, pretendiendo una comprensión previa y mayor del enfoque del proyecto que busque garantizar el éxito en el manejo agroforestal.
12. Tanto en la etapa de diseño del proyecto como durante su ejecución se debe tener un conocimiento del contexto y generar espacios participativos para consultar las expectativas de todos los involucrados, especialmente de aquellos que se han definido como la población sujeto de atención.
13. Los beneficiarios del proyecto deben ser eje central del mismo y no supeditar los resultados del proyecto a número de hectáreas establecidas sino a vigilar por el real mejoramiento de vida de los productores de café, pues tal como lo plantea Baca.Herrera (2016), la gerencia del proyecto tiene que ser sensible y comprender que si bien la gestión social es una labor de carácter técnico no se debería omitir que esencialmente se trabaja con sujetos sociales, es decir, el gestor se enfrentará invariablemente con la intrincada vida subjetiva de los seres humanos; por lo tanto, no será lo mismo trabajar con adultos, mujeres, hombres, jóvenes o niños.
14. Utilizar la Matriz de Planificación del Proyecto resultante de este consultoría, como una herramienta dinámica que permite hacer el control del proyecto de una manera organizada, como acción fundamental para la mejora y progreso del mismo y/o la réplica de los aspectos que la componen (objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, actividades, indicadores, supuestos), en nuevos proyectos.
15. En torno a la necesidad de integrar modelos de producción sostenibles como los planteados por el proyecto CFP, para el mejoramiento de la calidad de vida de las familias cafeteras y el medio ambiente, es relevante fortalecer el tejido social comunitario y la promoción de prácticas ambientalmente viables, por medio de la unificación de esfuerzos de los actores involucrados, especialmente enfocarse en crear alianzas con instituciones que impulsen la atención de las problemáticas que se viven en el sector productivo y la transformación de las fincas en empresas familiares rentables en donde se optimizan los recursos a la vez que se vela por el cuidado medio ambiental.
16. Articular el trabajo de los promotores rurales a los planes que adelantan las instituciones educativas de las áreas intervenidas, favorecerá el involucramiento de los niños, niñas y jóvenes, en los procesos de capacitación y sensibilización, para generar motivación hacia los temas productivos, sociales y ambientales, pues la ampliación de conocimientos y saberes sobre el contexto en el que se encuentran sus unidades productivas/viviendas, les permitirá realizar un buen manejo y destacar que tienen en sus manos el ser parte de proyectos que generan bienes y servicios ecosistémicos y económicos prioritarios para el progreso de la comunidad.
17. En cuanto a los Sistemas Agroforestales, estos son usados cada vez más como una alternativa para contrarrestar los problemas que se presentan tras el fuerte cambio climático, por ello la importancia de fortalecer los procesos para asistencia técnica en general, capacitar a los promotores rurales en temas de manejo sostenible y en especial en la manera de realizar una adecuada combinación de los sistemas tradicionales de producción agrícola y ganadero con el forestal dentro de la misma unidad de tierra, con el fin de lograr esa tan anhelada estabilidad ecológica, productiva y climática.

18. Se hace indispensable incluir un análisis de costo beneficio dentro del proceso de CFP, que pueda ser compartido con los usuarios, con el fin de darles claridad desde el inicio (socialización), teniendo en cuenta que los costos son un factor que puede generar o no motivación, especialmente porque no todos cuentan con una cultura forestal, o están acostumbrados a este tipo de inversiones o sencillamente su interés no está en la conservación ambiental; esto puede ser incluso el primer filtro para la vinculación de usuarios al proyecto, partiendo de que CFP busca incluir personas comprometidas que favorezcan la perdurabilidad de las especies forestales, hasta que sean aptas para el aprovechamiento y/o medición de carbono.
19. Finalmente, podría contemplarse el componente de comercialización de algunos de los productos diferentes al café que hacen parte del desarrollo del proyecto, por ejemplo maíz, frijol, madera y otros derivados de los arboles, lo cual sería relevante para las familias rurales involucradas, procurando no solo fortalecer sus conocimientos acerca de las posibilidades de acceso a mercados que valoren sus productos, sino también la economía de sus unidades productivas.

13. Bibliografía

- Aldunate, E., & Córdoba, J. (Abril de 2011). *Serie-Manual -Formulación-prog.metología marco lógico 15/04*. Obtenido de Formulación de programas con la metodología de marco lógico: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/5507/S1100211_es.pdf
- Banguero H., Quintero V. (1991). *Los proyectos sociales I. Guía para su Identificación, Selección, Formulación, Seguimiento y evaluación*. Obtenido de https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2015/10/manual_gestion_proyectos.pdf
- Banguero H. (2001). *Planificación regional y urbana: un enfoque integrado espacio – tiempo*. Obtenido de <https://revistas.utb.edu.co/index.php/economiaayregion/articulo/download/359/308/>
- BID. (2018). *Herramientas y técnicas para la gestión de proyectos de desarrollo PM4R – Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de https://indesvirtual.iadb.org/file.php/1/PM4R/Guia%20de%20Aprendizaje%20PMA%20SPA.pdf?fbclid=IwAR0_17MRzWGU-xgLTa1HregQQYcDu4V8vVnAga7GbhPdR2dJ0QbezaNZ-ig
- Baca, N., Herrera, F. (2016). *Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales*. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v23n72/1405-1435-conver-23-72-00069.pdf>
- Cafeteros, F. N. (2021). *Institucionalidad archivo - Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de Institucionalidad cafetera: <https://federaciondefcafeteros.org/wp/institucionalidad/>
- Camacho, H., Cámara, L., Cascante, R., & Sainz, H. (2001). *Presentación*. Obtenido de El Enfoque del marco lógico: 10 casos prácticos: <http://www.kalidatea.org/castellano/materiales/gestion%20de%20proyectos/EML.10casosCIDEAL.pdf>
- Campos Rios, M. (s.f.). *Página no encontrada - Maxi Campos Ríos*. Obtenido de <http://maxicamposrios.com.ar/wp-content/uploads/2014/03/SAINZ-OLLEROS-H-Y-G%C3%93MEZ-GALAN.pdf>
- Cohen, E., Franco, R (1988). *Evaluación de proyectos sociales. Instituto latinoamericano y del Caribe de planificación económica y social (ILPES/ONU) Centro Interamericano de Desarrollo Social (CIDES/OEA)* Obtenido de <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/9051/S3092C678S.pdf?sequence=1>
- Colombia, F. N. (2009). *Quiénes Somos - Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/federacion/quienes-somos/#:~:text=Promovemos%20el%20consumo%20del%20caf%C3%A9,por%20clientes%20y%20consumidores%20finales.>
- Colombia, F. N. (2012). *sostenibilidad-2012-esp.pdf*. Obtenido de LA SOSTENIBILIDAD UN DESAFÍO DESDE LA SEMILLA A LA TAZA: <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/sostenibilidad-2012-esp.pdf>
- Colombia, F. N. (Julio de 2017). <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/ECC32.pdf>. Obtenido de ECC32.pdf: <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/ECC32.pdf>
- Colombia, F. N. (Noviembre de 2019). *Informe-de-Sostenibilidad-2015-2018.pdf*. Obtenido de <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/11/Informe-de-Sostenibilidad-2015-2018.pdf>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (1993). *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.
- EUROPEAS, C. D. (1993). *Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*. Bruselas.
- García Velarde Cruz, P. R. (2017). *Propuesta de Implementación de la Gestión de la Planificación para Proyectos en Base a los Lineamientos del PMBOK del PMI, para la Reducción de Costos de una Empresa de Proyectos Industriales y Mineros. Caso: Proyecto “Obras Eléctricas e Instrumentación*. Arequipa.
- ILPES, I. d. (2003). *Bases conceptuales para el ciclo de cursos sobre gerencia de proyectos y programas. Serie Manuales 24*. Santiago de Chile: CEPAL/Naciones Unidas.
- Internacional, U. U. (s.f.). *Análisis de Involucrados*. Obtenido de https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-07/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD_4/Analisis_de_Involucrados.pdf
- Nations, U. (s.f.). *Economic Commission for Latin American and the Caribbean | Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/0/43220/SM_N68_Formulacion_prog_metodologia_ML.pdf
- NORAD. (1993). *El enfoque del marco lógico*. Madrid.
- Ortegón, E., Pacheco, J. F., & Prieto, A. (Abril de 2015). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- PEÑA ESPINOZA, E. A. (Septiembre de 2009). *Microsoft Word - PROYECTOS DE DESARROLLO*. Obtenido de MODULO DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Proyectos-de-Desarrollo.pdf>
- Quintero, V. M. (2010). *Impacto Social: Evaluación de Proyectos de Desarrollo*. Obtenido de https://repositorio.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/82447/1/T01212.pdf
- Rocha Jácome (2006). *Clasificación de los proyectos*. Obtenido de <http://www.repositorio.usac.edu.gt/9996/1/Gustavo%20Adolfo%20Monroy%20Alvarado.pdf>

14. Anexos

Anexo 1. Metodología para Café Orgánico para la Paz.

Para dar cumplimiento al objetivo general de Café Orgánico para la Paz “*regenerar los ecosistemas intervenidos promoviendo prácticas agrícolas sostenibles, fomentando la transición de monocultivos a pleno sol a sistemas orgánicos agroforestales, que conlleven a la conservación de suelos, fuentes hídricas y medio ambiente en general, manteniendo la producción de cafetales que garantice la sostenibilidad y fortalecimiento del desarrollo social y económico de las familias cafeteras*”, se llevan a cabo diversas etapas, que como se ha mencionado anteriormente no están documentadas excepto por el paso a paso del uso de los aplicativos DoForms que contiene la ficha técnica que se aplica en campo y el BackCountry que es el aplicativo para la georeferenciación, ambos entregados por PUR Projet.

Cabe mencionar, que para el cumplimiento de dicho objetivo, se desprende otro y es “*Implementar Sistemas Agroforestales (asocio entre café y árboles forestales)*”, con el fin de que a futuro se logre realizar una medición de carbono en los árboles forestales nativos desarrollados y establecidos dentro de los modelos de siembra que se manejan en CFP.

En este sentido, la metodología se viene desarrollando en diferentes municipios del departamento del Cauca, ellos son, Morales, Piendamó, Santander de quilichao, Caldon, Corinto, Miranda, Toribio, Silvia, Popayán, Sotará, Timbío y Tambo. El proceso general consiste en desarrollar fases tales como, la de socialización y promoción del proyecto, que es el primer acercamiento a los usuarios, seguida por la identificación de interesados, el pre-registro de sus parcelas (visita N°1), la entrega del material vegetal (chapola y árboles forestales), los monitoreos de las siembras (verificación del N° de árboles vivos), entrega de insumos para el levante del café (basada en la fase anterior) y finaliza con el pago de los incentivos forestales y por chapola, cada una de estas fases será ampliada más adelante.

De esta manera, la metodología del proyecto está constituida por 13 fases, las cuales se desarrollan de manera consecutiva y una da apertura a la otra, tornándose como un ciclo repetitivo al momento de empalmar una Ola de siembra con la siguiente, es decir, mientras se ejecutan y van finalizando las fases de una Ola, se empiezan a desarrollar las de la siguiente (ver Figura 13).

Figura 13. Esquema general de las fases de Café Orgánico para la Paz.



Fuente: propia.

Descripción de fases:

1. Recolección de listados: para lograr un acercamiento con los usuarios de los diferentes municipios, se emplean listados que son suministrados por las Organizaciones Orgánicas, el Servicio de Extensión, los Comités Departamentales de Cafeteros, las Alcaldías Municipales, Juntas de Acción Comunal (otros), los cuales son gestionados principalmente por los promotores rurales y líderes del proyecto. Siendo lo anterior una de las principales razones por las que son indispensables las alianzas clave dentro del proyecto, pues cada una aporta con su conocimiento general del territorio lo que permite una mayor claridad de usuarios a incorporar y de su entorno.

Hasta el momento, se han tenido en cuenta personas con enfoque orgánico, razón por la que en reiteradas veces, se plantea la ampliación de criterios para el ingreso de usuarios con enfoques diversos, convirtiéndose la Alcaldía municipal en uno de los actores principales a la hora de plantar listados,

2. Socialización del proyecto: una vez obtenidos los listados iniciales, se procede a realizar reuniones con grupos de personas que son citadas en un punto central para una o varias veredas. El objetivo de esta socialización es promocionar el proyecto, dar a conocer su dinámica, origen, actores involucrados, beneficios, requisitos, manejo en campo y por su puesto presentar al equipo técnico (12 promotores y su coordinación). A continuación se abre espacio para resolver inquietudes, escuchar al público objetivo y se finaliza con la ampliación del listado con las personas interesadas en participar del proyecto.

3. Sectorización: realizada la anterior fase de socialización, el equipo de CFP, procede agrupar a las personas según los sectores geográficos en los que se encuentran ubicadas las fincas a visitarse, con el fin hacer un bosquejo inicial del territorio y tener claridad al momento de dividir los usuarios entre el número de promotores presentes en la reunión y así lograr agilizar y hacer de manera organizada la atención a cada uno de ellos, principalmente con las visitas de pre-registro.

4. Visita de pre-registro: es la visita número uno que se hace a las fincas, si bien es cierto que puede realizarse después de la socialización y sectorización, también puede hacerse días después, todo depende de la disponibilidad del tiempo del equipo y su previa programación. Esta visita se caracteriza por lo siguiente:

- ✓ Visita inicial en la que se observan las condiciones de la finca.
- ✓ Se identifica el objetivo del productor.
- ✓ Se realiza la medición del área (recorrido en el lote), empleando el aplicativo BackCountry, para la georeferenciación y se procede a llenar la ficha técnica con el aplicativo Doforms, que contiene las generalidades de la finca (área, variedad de café, fotografía del productor, uso del suelo, modelos a establecerse, cantidades de arboles de café y forestales que caben en el área, especies forestales disponibles, foto de parcela y comentarios en general.
- ✓ Se destinan los modelos de siembra según sea el caso (siembra nueva de café, linderos, plantación de bosque nativo, café en producción/asocios con forestales).
- ✓ Se llena formato de visita (situación encontrada y recomendaciones), firmado por el promotor y el usuario.
- ✓ Se recolecta la documentación con la que cuente el productor en el momento (Copia de CC y tenencia del predio).
- ✓ Se firma el Compromiso Forestal (documento que contiene apartados con compromisos de las partes involucradas), firmado por el Director Ejecutivo del Comité de Cafeteros del Cauca y el usuario.

5. Sincronización quincenal de visitas: se realiza en el dispositivo (tableta), el cual permite subir a la nube las fichas técnicas realizadas en el DoForms en cada una de las visitas hechas, con el fin de que PUR Projet y la Coordinadora analicen el avance

quincenal de las metas, además de ser la base para las entregas de Chapolas, bolsas y arboles forestales, además de facilitar el seguimiento de la labor de los promotores y la atención a los usuarios.

6. Consolidación de usuarios para entregas: se agrupan los usuarios para la entrega de chapolas, bolsas y árboles forestales, por municipio y vereda, teniendo en cuenta que una misma zona es abarcada por varios promotores rurales. Esto permite contabilizar las cantidades de chapola, bolsa y arboles forestales a entregar por vereda. Cabe resaltar, que las entregas están sujetas a lo encontrado en la visita de pre-registro y en el caso de las chapolas, estas se entregan según la necesidad del productor, ya que algunos ya tienen almácigos establecidos o definido su proveedor, mientras que otros si la requieren. Una vez definidas las cantidades según cada caso, los promotores rurales se encargan de elaborar las rutas con el consolidado de usuarios para las posteriores entregas.

7. Elaboración de rutas de entrega: el equipo se reúne para diseñar las rutas de entrega procurando facilitar las entregas según el municipio, generalmente cada ruta abarca varias veredas y se hace una parada estratégica en ellas, para que los productores salgan a recibir en determinado punto (no hay entregas finca a finca). Esto aplica para la entrega de arboles forestales e insumos para el levante del café. Por su parte, las chapolas y las bolsas, se entregan de manera diferente, ya que cada promotor se encarga de identificar a los usuarios que tienen la necesidad del material y lo llevan en sus vehículos hasta el sitio.

8. Entregas de árboles forestales: se abarcan las rutas por completo en una semana, uno o dos promotores se encargan de una, es decir, el equipo está distribuido por los diferentes municipios y mientras unos se encargan de una ruta, los otros cargan el material vegetal del día siguiente. El transporte del material es contratado directamente con el vivero Corsavida, por lo tanto este se encarga del material vegetal, transporte y descargue de los arboles, que se hace en el punto definido para cada vereda y los promotores se encargan de la entrega usuario, haciéndoles firmar un acta de entrega y recibo.

9. Entrega de insumos: una vez contabilizadas las áreas y cantidades de arboles a sembrar o sembrados recientemente (de menos de un años), por medio de la visita a finca y el aplicativo, se hace entrega de los insumos (cal, fertilizante, semillas de maíz y frijol), empleando generalmente las mismas rutas de entrega de los árboles forestales. Se firma acta de entrega y recibo.

10. Plazo para siembras: se dan de 1 a 2 meses para la siembra de los arboles forestales y del café, aunque no es regla, debido a las particularidades de cada productor.

11. Visita de monitoreo 1: esta es la visita a finca N° 2 y se realiza para verificar las siembras de café y arboles forestales, en donde se cuentan árbol por árbol (VIVO), nuevamente se levanta la georeferenciación (Backcountry) y se aplica la ficha técnica (aplicativo DoForms).

El número de árboles de café y forestales encontrados vivos, definirán las cantidades de insumos a entregar (cal, fertilizante, semillas de maíz y frijol) y el pago del incentivo forestal. Antes de hacer esta visita, se establece comunicación doble vía (promotor-usuario), con el fin de conocer si ya se realizó la siembra y programar la verificación.

12. Visita de monitoreo 2: para la Ola #2, se realiza en caso de requerir la verificación de resiembras, es decir en caso de pérdida de arboles forestales y de café, el usuario puede resembrar con otros nativos, frutales y nuevo café y se monitorean para contar con una cantidad real y definitiva, además de definir el pago del incentivo forestal.

13. Pago de incentivos: el pago de los incentivos forestales y por chapola, se realiza por medio de la cedula cafetera para quienes cuentan con ella y la tienen activa, para quienes no, se emplean otras opciones como el pago en efectivo en donde se convoca a los usuarios en determinado lugar para hacer la entrega y firma del recibido; adicionalmente se emplea el pago en el

GANE/ACERTEMOS más cercano, siendo esta, una de las alternativas más modernas y adaptadas a la actual situación de pandemia y para este caso, el usuario retira con su cedula el dinero de manera personal.

Pautas a tener en cuenta.

- ✓ En cualquiera de las fases se recolecta la documentación de tenencia del predio y las cédulas, que aunque son un documento requisito para el ingreso, los usuarios no realizan la gestión de la tenencia del predio o demoran en hacerlo y en el caso de las cédulas, no siempre recibe la visita el usuario que ingresa a CFP o en varias ocasiones no las llevan cerca, especialmente cuando son lotes lejanos a su sitio de residencia.
- ✓ Los árboles forestales son concertados con anticipación con el vivero Corsavida, proceso en el que participa PUR Projet con el acercamiento y compra y FNC con la selección y verificación de especies.
- ✓ Las chapolas son abastecidas por diferentes viveros certificados, en el proceso participa FNC, para el acercamiento y compra.
- ✓ Los insumos (Cal, fertilizantes, semillas), son abastecidos por diferentes proveedores que licitan ante la oficina de Bienes y servicios de la FNC.

Modelos forestales.

Para complementar la metodología descrita, es necesario describir los modelos empleados en el proyecto, los cuales dan respuesta a su objetivos y están basados en el asocio del cultivo de café con arbole forestales nativos y otros cultivos de pan coger, con el fin de incrementar la resiliencia al cambio climático. Adicionalmente, existen modelos que no requieren establecer un asocio, sino más bien logran enfocarse a la conservación y obtención de madera, estos son los que usan únicamente arboles forestales nativos.

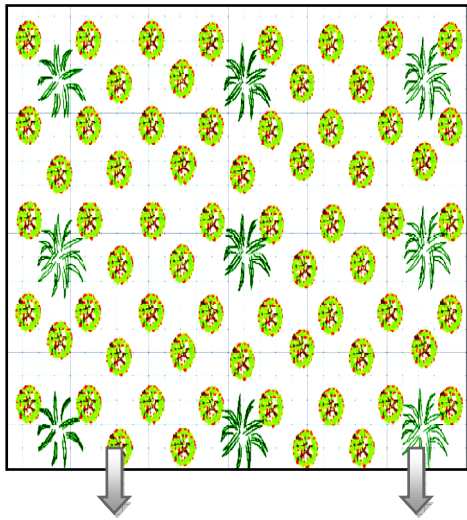
Para comprender lo anterior más a fondo, es importante mencionar que un Sistema Agroforestal, es una serie de sistemas y tecnologías del uso del suelo en la que se combinan árboles con cultivos agrícolas o pastos en función del tiempo y espacio, para incrementar y optimizar la producción de forma sostenida.

De esta manera se describen a continuación las particularidades de los modelos empleados según su enfoque y su combinación:

1. Siembras nuevas de café:

Cafetales nuevos de menos de un año y cafetales que vayan a ser establecidos: se les respalda en la etapa de levantamiento del cafetal con la entrega única de lo siguiente:

- ✓ Fertilizante (DAP, UREA, PATENCALO, PSILCAFHOS).
- ✓ Cal.
- ✓ Semilla de maíz.
- ✓ Semilla de frijol.
- ✓ Arboles en sombrío y/o linderos del área, los cuales están acompañados de un incentivo de 1200 pesos, en donde la cantidad dependerá del área que se mida en la visita inicial a la finca.
- ✓ 15 árboles forestales para establecer en cualquier lugar de la finca por cada 1000 árboles de café que se incorporen en el proyecto.

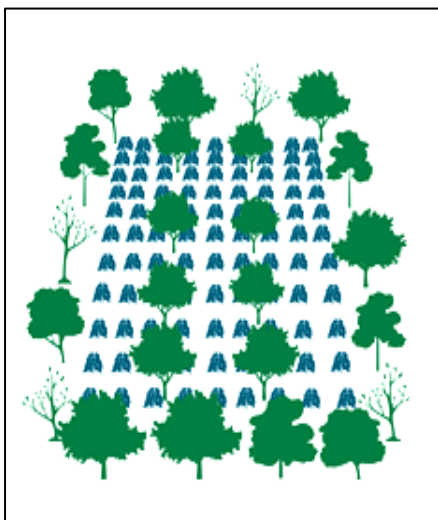


Café

Forestal

Modelo 2A:

- Siembra de café con sombrío 12x12 metros (70 árboles por hectárea).
- Uso de suelo: **antes de establecer el café** (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos, café fin de ciclo) (NO café fin de ciclo si la renovación es por zoca, café en producción, café en crecimiento).



Modelo 2B:

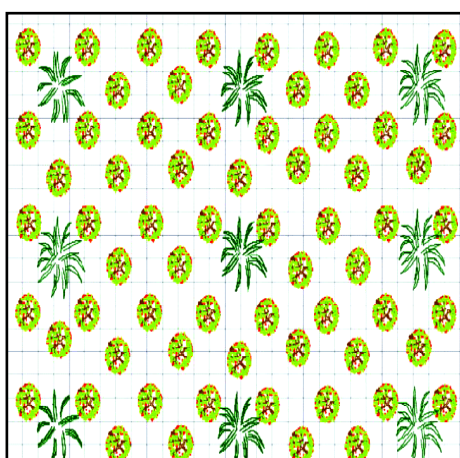
- Siembra de café con sombrío 12x12 metros (70 árboles por hectárea) y lindero 3x3 metros (130 árboles por hectárea).
- Uso de suelo: **antes de establecer el café** (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos, café fin de ciclo) (NO café fin de ciclo si la renovación es por zoca, café en producción, café en crecimiento).

Notas:

- ✓ Entrega de Chapolas y bolsas de 1kg, en caso de que el usuario las requiera, en caso de que ya las tenga el proyecto paga 35\$ por cada plántula de café (VIVA).
- ✓ La cantidad de fertilizante, cal y semillas dependerá de la cantidad de café sembrado (nuevo) o a establecer.
- ✓ Las entregas de insumos está ligada a la verificación en campo de la siembra del café, es decir se calcula dependiendo del número de árboles de café ya establecidos, encontrados VIVOS.
- ✓ El pago de los incentivos por arboles forestales en asocio con cafetales nuevos, está sujeto al número de árboles VIVOS, encontrados en la visita de verificación.
- ✓ El pago de los incentivos por los 15 árboles forestales “adicionales”, dependerá del lugar de siembra (modelo empleado) y del conteo de arboles VIVOS en la visita de verificación.

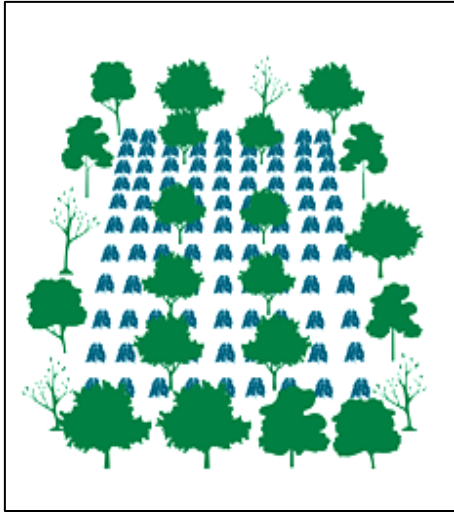
2. Siembras de café de más de un año:

Cafetales en producción/zoca/fin de ciclo: se entregan arboles forestales si es necesario establecer sombrío y/o linderos para el área, se paga un incentivo de 800 pesos por cada árbol forestal encontrado VIVO en la visita de verificación.



Modelo 2C:

- Café establecido (producción, zoca, fin de ciclo) con sombrío 12x12 metros (70 árboles por ha).
- Uso de suelo: **antes de intervenir con el proyecto la parcela** (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos, café fin de ciclo por zoca, café en producción, café en crecimiento).



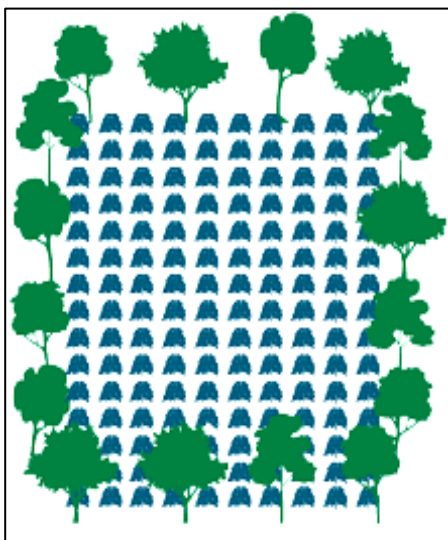
Modelo 2D:

Café establecido (producción, zoca, fin de ciclo) con sombrío 12x12 metros (70 árboles por ha) y lindero 3x3 metros (130 árboles por ha).

Uso de suelo: antes de intervenir con el proyecto la parcela (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos, café fin de ciclo por zoca, café en producción, café en crecimiento).

3. Áreas netamente forestal (sin café):

Linderos de la finca, delimitación de parcelas: se entregan arboles forestales para delimitar lotes, caminos etc., por los cuales se pagan 800 pesos por cada árbol forestal encontrado VIVO en la visita de verificación.

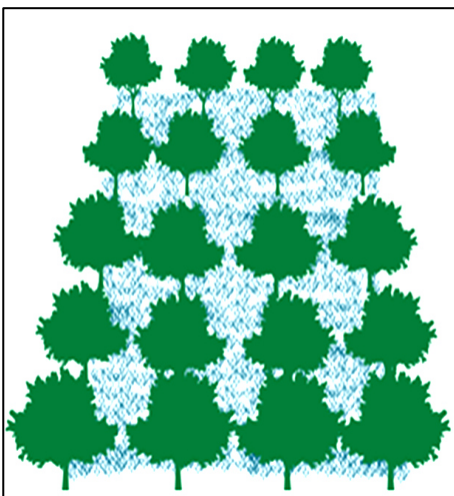


Modelo M1:

-Lindero (Café establecido, potreros, divisiones de parcelas), 3x3 metros.

-Uso de suelo: antes de intervenir con el proyecto la parcela (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos, café fin de ciclo por zoca, café en producción, café en crecimiento).

Plantación de árboles forestales nativos (Puros): en lotes sin uso, por ejemplo rastrojos, se establecen arboles forestales direccionados a la formación de bosques nativos, recuperación y aprovechamiento de áreas.



Modelo M3:

-Puro forestal 3x3 metros (1111 árboles por hectárea).

-Uso de suelo: antes de intervenir con el proyecto la parcela (rastrajo, pastos, cultivos anuales, otros cultivos).

Notas:

- ✓ Los arboles forestales establecidos para sombrío, deberán sembrarse a 12 x 12 metros y las especies propuestas están acordes al objetivo de asocio (achiote, guamos, chachafruto, carbonero entre otras).
- ✓ Los arboles forestales establecidos en linderos y plantaciones de puros, deberán sembrarse a 3 x 3 metros y las especies propuestas están acordes al objetivo de delimitación y recuperación (guayacanes, nogal, gualanday, arboloco entre otras).
- ✓ Los modelos a aplicarse en cada finca van a depender de sus condiciones y de los deseos de los usuarios.

Requisitos para ser parte de CFP.

1. Fotocopia de la cedula del usuario.
2. Firma del compromiso forestal.
3. Documento de tenencia del predio: cualquiera de los siguientes, actualizado, con firma y respectivo sello.

- ✓ Sana posesión expedida por la Alcaldía o Junta de Acción Comunal (según número de árboles forestales).
- ✓ Certificado de tradición.
- ✓ Declaración extra juicio.
- ✓ Certificación de cabildo (aplica en zona indígena).

Anexo 2. Entrevistas a los actores involucrados_Acercamiento a los usuarios activos.

N°	Preguntas	Segundo López	Leivy Gómez	Oswaldo Murcia	Elsa Elena Marín	Mireya Acosta	Norvey Marín	José Arley Tosne
1	¿Cómo conoció del proyecto?	Por un amigo.	Por medio de la Red Asovidas, fue en una reunión que presentaron el proyecto.	A través de un amigo que trabaja en el Comité de Cafeteros.	A través de la asociación de mujeres AMUC.	Por medio de un líder de los cafeteros.	Lo conocí a través de la asociación ACEC.	Por medio de la organización nuevo futuro (asociación de productores orgánicos).
2	¿Desde cuándo se vinculó al proyecto?-(identificar ola)	Hace mas de un año, estoy en la fase dos.	La vinculación fue hace tres años (ola 1).	En el 2018 (ola1).	Desde el 2019 en la ola 2.	En el 2019.	Segunda ola.	Aproximadamente año y medio (ola 2).
3	¿Tuvo que cumplir algún requisito para vincularse?	Si, sembrar y cuidar los arboles.	Para poder vincularme tenia que iniciar con la siembra de 1000 arboles de café, ya que mi terreno estaba pequeño. Y la certificación de la autoridad.	Tener área para la siembra.	Fotocopia de cedula, documento del predio, que fue una sana posesión.	Sembrar los arboles.	Tener tierra y cumplir con las normas ambientales que exigen.	Ser caficultor, tener disponibilidad de tierra y tener ganas.
4	¿Cuáles fueron sus intereses para ser parte de CFP?	Cuidar el medio ambiente.	Me gustó porque mis interés estaban apoyando a lo orgánico y al cuidado del medio ambiente, además de que iban a dar ayudas, apoyo técnico, conocimiento, e insumos. Además de ser un proyecto innovador enfocado a fomentar el cambio de mentalidad hacia la caficultura.	Sembrar arboles es algo que me gusta, me fascina cuidar los bosques.	Unos beneficios importantes que prestaba el proyecto.	Salir adelante.	Mejorar las condiciones de vida y contribuir con el medio ambiente.	Reforzar la parte de producción cafetera, que viniera reforzada con otro apoyo económico y lo es la parte agroforestal, que siempre me ha llamado la atención porque se prestan muchas utilidades, entre ellas la sombra y que mas adelante se puede obtener un recurso mas adelante quizá una pensión por así llamarlo.
5	Entre las expectativas que usted tenía del proyecto y lo que ha recibido ¿encuentra diferencias? Cuáles?	No, ninguna, he recibido lo esperado.	La asesoría, el acompañamiento y lo que se traía con el proyecto. Ese cambio de poder sembrar de manera orgánica y contribuir al medio ambiente. Recibir insumos, saber que materiales se aplica, además de que estaban por esa línea que estaba trazada por la organización.	Es un proyecto que a largo plazo se van a tener beneficios y me parece muy bueno.	No, la socialización fue muy clara, vinieron a la finca.	Mejorar la calidad del café, los arboles para el sombrío, mejorar la calidad de la producción.	Ninguna diferencia. Ya que van alineadas con la asociación con la parte ambiental.	No, ese proyecto se ha venido recibiendo tal y como lo plantearon, así como lo informaron así está.
6	¿Cuáles beneficios asocia con su participación en el proyecto? (si responde ninguno, por qué no?)	La idea es sembrar y cuidar el medio ambiente y recibí arboles nativos variados, que tienen muchos beneficios de conservación y es lo que buscaba.	Recibí insumos, visitas técnicas, gran acompañamiento.		Material vegetal como el insumo del proyecto.		Contribuir al medio ambiente.	Beneficios que se que le estoy aportando sombra a mi café, estoy sembrando café nuevo con arboles que van creciendo y me pueden dar un buen recurso y lo principal que estoy contribuyendo con el medio ambiente y la fauna.
7	Qué es lo que más valora del Proyecto CFP	El apoyo al caficultor y el volver a otras visitas, hay programas que no regresan, por eso se pierde la confianza.	Valoro que fue algo nuevo, algo que no conocía, a penas inicio en esta rama de la agricultura. Ha sido muy interesante, pues llegó en el momento preciso que iniciábamos con lo orgánico, fue el plus que ayudó a la red, para que mas caficultores cambiaran ese modo de sembrar, permitió que mas personas se direccionaran hacia lo orgánico. Motivo a la siembra de arboles.	Los arboles, para el oxigeno, para los pájaros. ¿A quien le pagan por sembrar arboles? solo a mí.	Los arboles de sombrío y linderos.	Los arboles, los fertilizantes que nos dan.	Normas ambientales que exigen.	Valoro el apoyo económico, el enfoque que le dan a la naturaleza y a tener alternativas en la producción cafetera y al mismo tiempo en la de madera, es un ahorro que se está haciendo allí.

8	¿Qué aspectos cree que deberían replicarse en otros proyectos?	La importancia de cultivar un árbol así sembramos vida, por eso sería bueno replicar el tema de conservación con arboles nativos.	Incentivar a la gente, pero no solo de manera económica. Mostrarle a la gente que se puede trabajar de una manera mas saludable, que hay que cuidar el espacio en donde estamos, el ambiente. Motivar la siembra y conservación de los arboles. Continuar llevando productos orgánicos como lo hicieron.		La diversificación de los arboles.	Que si nos están revisando constantemente.	Mejorar las normas que tienen que ver con el medio ambiente.	Me gustaría que hicieran mucho énfasis en que al productor no le den arboles que no sirvan para la explotación maderables, hay muchos que son benéficos para contribuir con el medio ambiente el agua. Pero hay algunos que son para la madera y pues actualmente la producción de café está buena, pero es incierta y a veces los precios no ayudan, pero teniendo un apoyo von la madera se motiva mas uno.
9	¿Cuáles han sido las dificultades más representativas que se le han presentado en su participación en el proyecto CFP?	Ninguna.	Cuando inicie, fue la siembra de café ya que la condición de la siembra era de 1000 plántulas y en mi espacio quedaba muy ajustado. Además la red maneja amplias distancias de siembra, mientras que eso para la FNC es mas variable, entonces había una contradicción con lo que nos decía el líder de la organización y los técnicos que nos visitaban. Hubo un momento en el que me dijeron que tenía espacio para 600 plántulas y esa situación no me gustó, pues no parecían ser consecuentes sabiendo que se estaba yendo hacia la misma línea orgánica.	La sequia, debido a que sembré en tiempo seco y se me perdieron varios arboles.	Ninguna.	Ninguna hasta el momento.	Que no cuento con terreno suficiente para extenderme más.	La situación en la zona de que no tenemos disponibilidad de mano de obra, a veces se consigue pero no son muy experimentados. Lo otro fue la sequia y la ola invernal y ahora lo que esta pasando alrededor del mundo con la pandemia, pero estamos sacando al finca adelante.
10	¿Cómo calificaría de 1 a 5 la atención de los promotores rurales en el proyecto?. Tiene alguna sugerencia de mejora?	5	Me entendí muy bien con la técnica, 4.	La relación que tuve con los que llevaron el proyecto allá, es muy buena. No tengo queja de ellos, muy formales una orientación muy adecuada y a tiempo.	5, No.	5, porque ha estado en todo, revisando todo, ha sido muy bien.	*Para mi la atención a sido muy buena les pondría 5 hasta un 6. *Deberían aportar un poco mas incentivo económico.	Los muchachos vienen haciendo una buena labor, se les ha visto el empeño por sacar a la caficultura Caucana adelante, entonces es un 5.
11	¿Tiene alguna observación sobre el material vegetal e insumos recibidos?	Ninguna.	Los insumos estuvieron bien, fue una gran ayuda. Los arboles fueron pocos por el poco espacio con el que contaba.	Que continúen colaborándonos, que no nos dejen solos en el campo, porque estamos olvidados por el estado y por FNC también, porque a veces van por allá con charlas, pero proyectos como el que Uds. tienen no. Los felicito y muchas gracias, ojala sigamos trabajando y si hay un nuevo proyecto me tengan en cuenta porque yo la labor la hice.	El material vegetal, viene muy pequeño.	En el cogollo se están quemando algunos (cogollo negro).	Observaciones relacionadas con aporte de abonos compostados.	Ninguna, el material recibido fue muy bueno al igual que los insumos.
12	Si estuviera en sus manos ¿Que modificaría de CFP?	No haría modificaciones.	*Debería haber mas acompañamiento, fortalecer mas el proyecto, incentivar mas a la gente a seguir, unirse a las redes y asociaciones. Hacerlo mas publico. *Implementar arboles frutales.	Ninguna.	Gestionar arboles frutales pues son muy importantes para la finca y para el consumo de la familia.	No cambiaria nada, me gusta.	Mas apoyo económico para los participantes.	Modificar en el momento no, el proyecto es muy bueno. Me gustaría es que continúe, que sigan apoyando a otros productores que quizá no han participado en este proyecto.

Acercamiento a los usuarios retirados.

Nº	Preguntas	Rosalba campo Salazar	Maritza Muñoz Cortes
1	¿Cómo conoció del	Socialización en la vereda.	Familiar trabaja en CFP.
2	¿Desde cuándo se vinculó al proyecto? (identificar ola)	Ola 2.	Ola 1.
3	¿Tuvo que cumplir algún requisito para vincularse?	Si, entregué copia de cedula y cumplí con el área para la siembra.	Si, firmar unos compromisos, entregar la copia de cedula y conseguir un certificado de tradición.
4	¿Cuáles fueron sus intereses para ser parte de CFP?	Sembrar más café y tener un apoyo económico.	Establecer un lote con café bien tenido, por eso me gustó el tema de los arboles en los linderos y en el sombrío, me ofrecieron arboles que florecen y eso me llamó la atención.
5	¿Cuáles fueron los factores que influyeron en su retiro del proyecto?	Decidí salir de la zona por motivos personales, ahora vivo en una vereda cercana y allá no está el proyecto.	Decidí alquilar la finca a un vecino para tener ganado y se comió el almacigo de 2500 arboles de café y también los forestales sembrados.
6	¿Que lo hubiera motivado a continuar en el proyecto?	Si me hubiera quedado en la zona seguiría en el proyecto, me parece un buen proyecto.	No me hubiera motivado nada, pues decidí vivir del alquiler, por cuestiones de salud.

Acercamiento a la Coordinación de PUR Projeet en Cauca.

N°	Preguntas	Anna Morio
1	¿Cómo se concertó el proyecto CFP entre PUR y la FNC	Eso fue hace tres años, en el dos mil diecisiete en donde PUR P y el comité hablaron del proyecto orgánico. Para la ocasión, ya estábamos trabajando juntos con el proyecto de agroforestería financiado por nespresso, entonces ya existía esta conexión y también gracias a nespresso entonces ya veníamos trabajando el tema forestal en Nariño. Vino la idea de parte del Comité Cauca al presentar su necesidad de establecer sombras y de sembrar más café, entonces Maxím que era el representante de PUR P en Colombia mando esta propuesta en Paris y coincidió con una demanda que teníamos de un cliente que se llama Ecosia, que quería sembrar muchos árboles y fue un buen momento el tener la oferta de hacer algo con el Comité de Cafeteros, ya teníamos el contacto, ya nos
2	¿Tiene PUR un modelo de presentación de proyectos bajo el cual se debió formular el CFP?	implementación del proyecto bajo estándar BSC, es decir es toda una metodología que al final nos permite poder pasar esta certificación BCS y emitir los bonos de carbono en el mercado carbono, este marco funciona con el pre registro, la entrega de árboles, monitoreo uno, monitoreo dos, entonces la base como tal que tenía frente de este proyecto era muy enfocada hacia los árboles, hacia el sistema agroforestal, no estaba incluido el café, por ello todo lo que tiene que ver con el café lo construimos junto con la Federación y con las Asociaciones las cuales tienen sus criterios, por ejemplo lado densidades de siembra, las especies o variedades. Se llegó con la metodología con enfoque forestal y marco BCS y se adaptaron los modelos al cultivo de café.
3	¿Cuáles han sido los factores relevantes que considera han afectado el cumplimiento de las metas de CFP?	Hay varios, las metas se miden con # de áreas de café sembradas y # de arboles entregados y luego se observa la sobrevivencia de los arboles (implementación y sobrevivencia), en estos dos enfoques, para poder mejorar la sobrevivencia, si loa parcela está en el modelo correcto, hace falta mas acompañamiento, en muchos niveles, el social para poder generar un cambio, además en recomendaciones en caficultura orgánica, experticia. Sin embargo esto requiere recursos que es lo que en el momento está limitado, pero ya está en mente pero la idea es volver a las parcelas para generar el cambio. Aun fuimos demasiado ambiciosos respecto a la Caficultura Orgánica porque es un proceso largo y la ayuda que se brinda no es suficiente, sin embargo a lo que se debe apostar es al sistema agroforestal porque es algo con lo que PUR si puede cumplir,
4	Si estuviera en sus manos ¿Que modificaría de la metodología empleada para operar CFP?	identificar donde está el valor agregado como equipo, en la experticia que el equipo tiene y no ir a todos lados (siembra de café, café de calidad, forestales), por ejemplo la caficultura orgánica requiere acompañamiento a varias partes calidad, comercialización, entonces la realidad en donde está si no se está haciendo eso. Se pasa demasiado tiempo en logística, por ejemplo la entrega de insumos y el equipo no debería estar entregando insumos sino dando acompañamiento y aprovechamiento de la experticia
5	¿Tiene recomendaciones sobre los componentes de CFP, agregaría otros para contribuir al cumplimiento de las metas?	Falta de visión, falta de identidad es lo que cambiaria, mantenerla mas humilde es decir que no se va a hacer todo, no crear falsa expectativa. En cuanto a los componentes, reforzarlos, el social con mas acompañamiento y forestal con un mayor enfoque hacia él y reevaluar el propósito del café en este proyecto.
6	Cuál es el resultado de mayor valor para PUR que puede generar el proyecto CFP	El establecimiento de parcelas forestales.
7	Se podría pensar en una reformulación de CFP que integre nuevos componentes y requiera mayor destinación presupuestal?	no es enfocarse tanto en numero de arboles, sino en la venta de toneladas de carbono y es ver que hacer para que el árbol brinde este servicio en 40 años, para eso hay que entender como se financia el proyecto en cuanto a las toneladas carbono y a nivel presupuestal la idea es ir a vender estas toneladas y no tanto los arboles. Existe la opción de replanteamiento, se está trabajando en ello, pero se quiere cambiar la visión de numero de arboles al enfoque de venta de toneladas de carbono, lo que permitirá que cambien las actividades y componentes. Es una visión a futuro para que el productor mantenga los arboles y así vez sus unidades productivas.

	<p>¿Cuáles son las expectativas a 8 futuro con CFP y en general con la FNC?</p>	<p>parcelas que ya se hicieron estos tres años no se abandonen. Si bien los productores tienen derecho a cortarlos, la idea es hacer algo para asegurarse de que mantengan esos arboles por muchos años, que se siembre de manera sostenible, que tengan esta visión a largo plazo. Por ej., con Nespresso que empezó hace 8 años, se esta buscando eso, volver a las parcelas, organizar resiembras, mas producción de arboles de manera local, desarrollar cadena de valor de los productos de los arboles para obtener beneficios económicos, entre otros.</p> <p>Al hablar de venta de Carbono, se trata de acompañar por muchos años, esa es la expectativa con el Comité de Cafeteros. se va haciendo provisión para poder invertir a largo plazo y es lo que se contempla hacer con Café Orgánico para la paz, aun teniendo en cuenta que su nombre no cumple con la visión que se busca, finalmente la ide es tener un tipo de financiación que permita trabajar con las parcelas ya instaladas y</p>
9	<p>Cuáles son los componentes que se identifican dentro del proyecto CFP</p>	<p>Componente fuerte es el forestal, que esta incentivando a este modelo de caficultura, que no se ve en todas partes del mundo. Conservación, conexión del paisaje.</p> <p>Componente económico: se va instalando una caficultura una empresa.</p> <p>Componente familiar: sostenibilidad alimentaria.</p>
10	<p>¿Qué aspectos cree que deberían replicarse en otros proyectos?</p>	<p>Replicaría el tener un equipo capacitado que conoce bien los modelos forestales, las especies, sus beneficios, que sea consciente del cambio que van generando y que cuenten con gran conocimiento general.</p>
11	<p>PUR ha realizado o tienen previsto realizar una evaluación de impacto al proyecto CFP. Si es así cuando sería la fecha estimada?</p>	<p>Si, PUR P, realizará una evaluación, pero a nivel general, no aplicada únicamente a CFP, ya que PUR es también Agroforestería. Se mide la cantidad de carbono capturada, carbono orgánico en el suelo (que tanto ha servido la agroforestería en los suelos/con parcelas mas antiguas). Sería genial evaluar la conectividad, la fauna, sin embargo eso</p>
12	<p>¿Cuáles son los aspectos centrales sobre los cuales a PUR le interesa hacer monitoreo y evaluación?</p>	<p>requiere muchos recursos. Se necesita también medir el impacto en la productividad de los cafetales, que tanto afecta los forestales la sombra de los cafetales.</p>
13	<p>Comparado con otros proyectos similares ¿cuál considera es el elemento diferenciador del CFP?</p>	<p>Diferencias: el enfoque hacia lo orgánico (practicadas orgánicas y agroecológicas).</p>
14	<p>¿Cuáles considera son las tres principales fortalezas del proyecto y las principales debilidades?</p>	<p>*El trabajar con tantas personas diferentes debido al territorio, con tantos grupos étnicos y no se tiene la manera de adaptarse, no hay una metodología, no hay una forma para adaptarse dependiendo de con quien se está.</p> <p>*Gestión de los datos: se manejan muchos datos, por medio de los cuales se mueve el proyecto, los recursos y no hay un sistema que permite hacerlo bien.</p> <p>*Organización espacial del proyecto: se tienen muchos listados de personas, están muy dispersos.</p> <p>Fortalezas:</p> <p>*Equipo capacitado: nivel y profesionalismo.</p> <p>*Lo que representa la Institución FNC, en un territorio tan complejo como el Cauca, permite llegar y alcanzar las metas grandes que exige PUR P.</p> <p>*Confianza: en el equipo y en la administración financiera de la FNC.</p>

Acercamiento a los promotores rurales.

N°	Preguntas	Tatiana Marín	Yulian Fernández	Larry Tosne	Yensi Hoyos	Fernando Ortega	Luisa Macías	Yamid Rico	Jesús Quinayas	Edy Carvajal
1	¿Cuáles han sido los factores que han afectado el cumplimiento de las metas de CFP?	Calidad de material vegetal muy pequeño, falta de compromiso por parte de los productores, cambios de clima extremos.	Los mas relevantes han sido el problema de la pandemia mundial ya que actualmente nos atraso en entregas y registros de beneficiarios y por otro lado los proveedores que no cumplen los tiempos.	Incumplimiento por parte de los productores en siembras, factor climático, afectaciones por la pandemia del Covid 19, y el segundo la dificultades para ingreso a las zonas por problemas de orden publico.	Para este momento el factor #1 seria la pandemia del Covid 19 y el segundo la mortalidad que se presenta por este tema.	Factores climáticos, Falta de compromiso por parte de caficultores, labores inadecuadas dentro de la parcela. La pandemia.	1. Compromiso de productores 2. Retraso en entrega de insumos 3. Limitación para realizar el adecuado seguimiento en campo.	El tiempo es uno de los factores que mas han afectado el cumplimiento de las metas.	Considero que ha sido la pandemia del Covid 19.	El número de municipios atendidos y lo dispersos que están los beneficiarios, los tiempos muy cortos para hacer las visitas estipulas a los productores y parcelas , no contemplar más número de visitas al beneficiario para un mayor y mejor acompañamiento, que potencialice y garantice el cumplimiento de los compromisos adquiridos(instalación y supervivencia de café y arboles forestales), contemplar con anterioridad dentro del proyecto (tiempo y presupuesto) planes de acción para sopesar ciertos aspectos como, mortalidades, retiros , fenómenos climáticos, etc. otro de los factores que a influido en cumplimiento de las metas es la pandemia por Covid 19 y todo lo que ello implica.
2	¿Cuáles estrategias considera que podrían mejorar la fluidez de la ejecución del proyecto?	Acompañamiento constante por parte del promotor, es decir las visitas se realicen hasta terminar la fase o cierre de la ola.	Ser mas rigurosos con el cumplimiento de los tiempos en los contratos de los promovedores.	Encargar a un promotor por zona con el objetivo de que los productores tengan mayor comunicación con una sola persona.	Distribuirnos por municipios.	Acompañamiento constante por parte del técnico desde su ingreso hasta el cierre de la ola.	1. Organización de las actividades 2. Objetivos definidos 3. Mayor asistencia técnica.	Una estrategia seria mas visitas al productor, para que el productor vea el acompañamiento y se apropie del proyecto.	Buena programación y compromiso de los colaboradores.	Agrupar y zonificar el área de atención para los promotores , permitiendo una mejor relación entre promotor, productor y localidad, optimizando el seguimiento y acompañamiento a productor , entregas, recolección de documentos, productores tendrán un referente más presente e identificado del proyecto, etc.
3	Si estuviera en sus manos ¿Que modificaría de la metodología empleada en CFP?	Trabajar con productores comprometidos, estos estén interesados en mas de 80 arbolitos en adelante.	Las postulaciones de los proveedores y por defecto su elección ya que al no tener la logística hacen mas demorado las entregas.	No realizaría cambio en la metodología de trabajo.	La papelería que deben entregar los beneficiarios para ser específico el documento de tenencia de tierra lo dejaría por vereda que lo entregue el presidente de la junta sin tener sello.	Ingreso de beneficiarios al proyecto con criterios mas puntuales en el momento de asumir compromiso para con este en la parte forestal.	Modificaría o generaría cronogramas.	No modificaría nada debido a que estamos haciendo lo posible por sacar el proyecto adelante.	Me gusta la metodología que se tiene por lo cual no cambiaria nada.	Reconocer, incluir y valorizar los arboles forestales que el productor por iniciativa propia puede producir y establecer en sus fincas,(aparte de los que el proyecto le brinda y los que usa para resembrar), incluir en la oferta otros tipos de árboles de interés para las finca (frutales y maderables).
4	¿Cuál es la problemática más frecuente a la que se debe enfrentar en su trabajo de campo?	Disponibilidad del productor, e inseguridad en las zonas. difícil acceso de comunicación con los productores que no se encuentran en zonas donde hay señal.	Las condiciones climáticas y las vías de acceso y el conflicto que aun esta en algunas zonas del departamento.	Difícil comunicación con los productores para programación de visitas o entregas de material vegetal e insumos.	Condiciones climáticas zonas de riesgo en seguridad (conflictos armados).	1. La Disponibilidad del tiempo de los beneficiarios. 2. Inseguridad en las distintas zonas que se ejecuta el proyecto. 3. Difícil acceso a canales de comunicación debido a las condiciones topográficas de las zonas.	1. Persuasión a los productores para que la reconozcan importancia de implementar sistemas agroforestales.	La mortalidad encontrada al momento de los monitoreos en cuanto a café y forestales.	Visitas fallidas por los productores no poder aplicar al proyecto.	Los problemas más representativos han sido los relacionados, con la rapidez y fluidez del aplicativo para recoger la información en campo (en especial captura de punto GPS, precisión, y perdida de información al sincronizar). otro aspecto es la dificultad para la comunicación telefónica en ciertas zonas, y sumado a lo dispersos que están ubicados beneficiarios, entorpece e impide la programación y coordinación anticipada (muy necesaria y más en tiempos de pandemia) de visitas a finca, entregas y capacitaciones.

5	Cuáles cree son las causas reales por las que se presentan retiros de participantes en el proyecto?	Desinterés por el productor realizar las siembras, predios en arrendamiento y ventas de fincas.	Los retiros son muy pocos y se evidencia por falta de interés tanto en la organización como en el proyecto y porque aun no se tiene la cultura de la siembra de arboles forestales.	Dificultades económicas para realizar las labores que conlleva el establecimiento del cultivo de café.	La falta de compromiso y conciencia ambiental de algunos beneficiarios.	1. Compromiso de productores, 2. Calidad del material vegetal, 3. Migraciones.	1. Venta de predios 2. Falta de compromiso o motivación para manejar los cultivos, especialmente los forestales (recurso económico, estado de salud, interés específico.)	Debido a que es un proyecto que para poder ejercer entregas, tanto de incentivos como abonos los participantes al no poder cumplir con lo acordado prefieren retirarse del proyecto.	Falta de compromiso del productor.	Desinterés de los productores por el cumplimiento de los compromisos adquiridos (documentales, productivos y ambientales), mas interés por recibir que por cumplir, no hay sentido de pertenencia y apropiación por el proyecto.
6	¿Qué beneficios ha percibido en los participantes por su participación en el proyecto?	Beneficio ambiental, económico, social y productivo.	El acompañamiento en campo a los productores, el apoyo a su proyecto de vida lo cual mejora sus condiciones económicas y sociales.	Adquisición de nuevos conocimientos empíricos y prácticos en campo impartidos por los productores.	Se ha adquirido una conciencia ambiental en las zonas en las que trabajamos.	Ambiental, Económico, social, Productivo.	1. Apoyo de insumos agrícolas y económicos para las nuevas siembras (especialmente cuando son áreas grandes) 2. Reconocimiento de los sistemas agroforestales.	Los beneficios son el acompañamiento técnico al momento del establecimiento de las parcelas, parcelas con un sistemas más eficiente y productivo.	Mejoramiento de la calidad de vida y empoderamiento con la naturaleza.	Un acompañamiento profesional y humanado, de mucho respeto, honestidad y colaboración, en busca del fortalecimiento integral de la unidad productiva y su familia.
7	¿Tiene recomendaciones sobre la definición del perfil requerido para participar en el proyecto?	Que dentro el proyecto se contrate profesionales y tecnólogos.	No ya que se permite el ingreso de profesionales sin experiencias, técnicos y tecnólogos con áreas a fines, lo único es que se pueda mantener el personal ya contratado ya que esto fortalecerá más al equipo.	Ninguna.		Profesional sin experiencia laboral.	1. Sin recomendaciones (no hay claridad si las recomendaciones son sobre el perfil requerido de los colaboradores o productores que se vinculan).	No tengo una recomendación sobre la definición del perfil.	Seria incluir a los productores que ya tiene adelantado labores agrícolas.	Aumentar la participación y vinculación de personal profesional o con experiencia.
8	¿Tiene alguna sugerencia sobre la forma como se seleccionan los usuarios?	No ninguna, proyecto es muy voluntario.	No ya que se hace de una manera muy específica por parte de cada técnico.	Ninguna.	Se define en la visita individual.	Se deberían plasmar requisitos mínimos enfocados a compromisos forestales y productivos.	1. Sin sugerencias porque los requisitos que se condicionan a los productores para participar en el proyecto son mínimos (inicialmente si, porque se limitaba a productores que realizan un manejo orgánico en sus fincas).	No tengo alguna sugerencia.	No tengo sugerencias ya que todos son por organizaciones.	Ninguna.

9	¿El proyecto cuenta con información centralizada que permita obtener datos de manera ordenada y oportuna?	Si, es decir el archivo, fichas técnicas de cada productor y así mismo la base de productores.	Si.	Se cuenta con las bases claras y oportunas y aplicativos para el recopilamiento de los datos requeridos.	Si.	Si, las fichas técnicas, la parte documental físico y digital.	1. Si, porque el sistema de recolección de información se muestra debidamente desarrollado (preguntas claras), además se aprecian las sugerencias que se han hecho durante el manejo del	Si cuenta con una información centralizada.	Si cuenta con sus bases de datos de todo lo requerido.	Si.
10	¿Considera que la estructura organizativa del equipo del proyecto es adecuada a las necesidades del proyecto? Tiene recomendaciones?	Si pienso que es adecuada. debido a las diferentes actividades a realizar por cada ola.	si porque nos permite mejorar y fortalecer los lazos entre entidades.	no tengo recomendaciones para cambio de la estructura organizativa ya que considero que los procesos que se vienen realizando se hacen de la manera mas adecuada posible.	si -- recomendación en algunas ocasiones mejorar material vegetal del vivero que nos entregan y en la parte de los insumos que las entidades que los distribuyan tengan una mejor logística para ello.	Si creo que es la adecuada, teniendo en cuenta la cantidad de promotores.	1. Si, considero que durante el desarrollo del proyecto el equipo ha identificado las actividades principales y como se manejan. Sin recomendaciones.	Si considero que la estructura del proyecto es adecuada, no tengo recomendaciones.	Si considero que se encuentra muy bien distribuidos todo el personal y de ser requeridos para una actividad diferente estamos capacitados.	Sería importante tener una persona que brinde un apoyo más directo , en la colaboración con los procesos de coordinación, dado a las dimensiones del proyecto en términos presupuestales , metas , entregables y aspectos proactivos, ambientales y sociales que están enmarcados dentro del proyecto.
11	¿Considera que se podrían realizar cambios en la organización del trabajo para mejorar la coordinación de actividades? Describa las principales.	Planear las actividades del proyecto. y que los técnicos sean acordes a la cantidad de productores.	No.	No lo considero.	No.	Si, Coordinadores de zonas, con cronogramas muy bien definidos.	1. No, sin discrepancias.	No considero que se podría realizar cambios en la organización del trabajo.	No considero que así como está marcha muy bien todas las actividades.	zonificar, delegar dentro del equipo personas específicas encargada o con mayor enfoque en ciertas de actividades como , vivero y entrega de forestales, insumos ,chapola de café, socializaciones.
12	¿Considera que el sistema de información del proyecto es eficiente? Tiene recomendaciones para su mejora?	Si es eficiente. Debido a los diferentes canales de comunicación.	Como para visibilidad del proyecto aun nos falta pero estamos trabajando en la parte de comunicación por medio radial y periódico generando mayor divulgación.	Considero que la información a parte de ser eficiente es precisa y concisa para la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades correspondientes.	Si	Si es eficiente.	1. Si, el sistema de información es eficiente porque todos tienen acceso a las alternativas actuales.	Si considero que la información del proyecto es eficiente, no tengo recomendaciones para su mejora.	Considero que esta muy bien pues no ha funcionado.	Considero que se puede mejorar los dispositivos y aplicativo de recolección de información, para ser más eficientes y evitar algunas fugas o errores de información.(equipos más modernos, de mayor capacidad , y plataformas más actualizadas).

13	¿Hay claridad en los procedimientos que debe realizar al interior del proyecto y de los instrumentos que debe utilizar?	Si.	Si porque desde la contratación se hacen conocer.	No tengo duda alguna de las actividades y procedimientos que se deben realizar dentro del rol que cumpla con mi perfil profesional el cual cumpla.	Si.	Si.	1. Si, hay claridad en todas las actividades y herramientas correspondientes, teniendo en cuenta que existe un conducto regular.	Si hay claridad en los procedimientos que se deben realizar al interior del proyecto.	Si claro todo se hace con el consentimiento de todos.	Si.
14	¿Considera que hay suficiente espacio y tiempo para la socialización de información con todo el equipo del proyecto y conocer los avances en forma integral?	Si.	Anteriormente si se reflejaba pero por condiciones de la pandemia mundial no se a tenido todo ese tiempo ya que se han atrasado metas lo cual requiere estar más tiempo en campo.	Por cuestiones de pandemia se dificulto mucho el encuentro de todo el equipo de trabajo pero con la ayuda de las tecnologías se facilita la divulgación de información que requiere socializar.	Para socializar a los beneficiarios lamentablemente por motivos de pandemia no tenemos el suficiente tiempo para esta actividad.	Si.	1. Actualmente no, porque las condiciones limitaron cualquier actividad que genere aglomeración y en el momento se presenta retraso en la ejecución del proyecto.	Si considero debido a que es una manera de darnos cuenta como vamos y que nos hace falta.	Si contamos con el tiempo adecuado solo que por la pandemia se nos recorto mucho el tiempo pero se cumplió el objetivo.	Realizar reuniones más periódicas de avances, en busca de mejoras y solución de inconvenientes.
15	¿Que recomendaciones tiene para la forma como se maneja la comunicación al interior del equipo?.	Comunicación directas y claras.	Ninguna porque es fluida y amena entre todos los del equipo de trabajo.	No tengo recomendaciones .	Por el momento ninguna creo que todos estamos siempre dispuestos a dar información de ello cuando se requiere de forma adecuada.	Comunicaciones mas fluidas y directas.	1. Recomendación: compartir información de forma amable y oportuna entre los integrantes del equipo.	No tengo recomendaciones.	No tengo recomendaciones considero que la comunicación interna es muy adecuada.	Ninguna, es adecuada.
16	¿Cuál cree que es la opinión que tiene el cooperante a cerca del proyecto y a cerca del equipo técnico en general?	Respecto a la opinión, se evidencian una buena perspectivas por el buen trabajo que se ha venido realizando.	Es una opinión positiva ya que hemos tenido visitas exitosas por parte del cooperante y reflejan la unión y esfuerzo en campo de cada uno de los técnicos y personas que hacen parte del proyecto.	Que a pesar de las dificultades que se presentan se viene desarrollando un buen trabajo siempre teniendo como objetivo el aporte en el crecimiento de la caficultura Caucana.	Hasta el momento creo que el cooperante esta satisfecho por las labores que se vienen realizando con el equipo de trabajo debido a la transparencia que se maneja de la información real en campo.	Creo que hay una expectativa favorable del trabajo que se ha venido desarrollando.	1. Área de influencia para siembras exitosas de especies forestales 2. Equipo técnico capacitado para realizar las labores propuestas.	La opinión que tiene es la mejor debido a que somos un grupo que hace las cosas bien, cuando comete errores los solucionamos.	Creo que opinan que somos muy buen equipo y muy trabajadores.	Buena, en cuanto al proyecto considero que tiene una opinión satisfacción por impacto ambiental, económico y sociocultural que está teniendo el proyecto, a pesar de las dificultades que se han presentado, además de generar y proyectar una visión de crecimiento y perduración. y en cuanto al equipo técnico considero que tiene una opinión de compromiso y trabajo.

17	¿Cuáles son los componentes que se identifican dentro del proyecto CFP?	Social, productivo, económico y ambiental.	Social, económico, ambiental y cultural.	Componente ambiental, seguridad alimentarias y de desarrollo rural con las parcelas establecidas en café.	Ambiental, Económico, social, Productivo.	1. Social 2. Forestal 3. Agroalimentario.	Los componentes que identifico son pre registro, entrega de bolsas, entrega de chapola monitoreo, entrega de cal, entrega de abono, entrega de maíz, pago de incentivos.	Compañerismo, Trabajo en equipo y buen ambiente laboral.	Componente político, social, productivo o económico, ambiental y cultural.
18	¿Cuál es su opinión general sobre el proyecto FCP	Que es un proyecto innovador ya que se trabaja con la parte de reforestación y agroforestal. que conlleva a cambiar la mentalidad de los productores implementar arboles en sus fincas para el desarrollo sostenible y ambiental.	Es un proyecto muy ambicioso que se ha venido trabajando desde el 2018 con el acompañamiento a productores orgánicos que ha generado mucha aceptación y acogida por las comunidades campesinas, indígenas y afro.	El incentivar la ampliación de áreas en siembras nuevas de café las cuales aportaran a la economía caucana se realiza un gran impacto ambiental y social dentro de las comunidades que hacen parte del proyecto.	Para mi el proyecto es de gran impacto debido a que se esta concientizando la gente en el tema ambiental y en lo social ya que gracias a ello hemos intervenido zonas de conflicto armado generando a largo plazo un buen desarrollo rural.	Es un proyecto muy alternativo y sostenible que permite la estabilidad dentro de diversas comunidades.	1. Proyecto con gran potencial en el departamento del Cauca bajo el esquema de comercialización de bonos de carbono y contribución a la mitigación del cambio climático.	Es un proyecto que ayuda al agro colombiano, dándoles a los beneficiarios la materia prima para que cuenten con un ingreso que les ayude a tener una mejor calidad de vida.	Opino que es uno de los mejores proyectos que he participado. Es un proyecto con una razón de ser muy bonita que ha buscado intervenir y incidir en una departamento y zonas biodiversas, generando impactos principalmente ámbitos ambientales, productivos y culturales, contribuyendo con la agricultura sostenible y fortaleciendo los procesos de asociatividad y liderazgo en el departamento. es un proyecto que por términos presupuestales no permite una mayor intervención y aporte a las unidades productivas y sus familias (social, productivo, ambiental, etc.) pero brinda una línea base valiosa para crecimiento o creación de nuevos proyectos de gran impacto para el departamento y la región.

Acercamiento a la Coordinación de Café Orgánico para la Paz.

N°	Preguntas	Margarita Florez
1	¿Cuáles han sido los factores que han afectado el cumplimiento de las metas de CFP?	<p>*Inicialmente la metodología de contar con un supuesto número de café a plantar, que por diversos factores no se cumple el número comprometido.</p> <p>*En cuanto a los arboles forestales, se suma la mortalidad de las especies, debido a el desconocimiento de los productores respecto a cultivo, manejo, cuidado.</p> <p>*Demora en el llenado de las fichas técnicas aplicadas en campo, seguramente por las condiciones de cada zona (terrenos muy difíciles).</p>
2	¿Cuáles estrategias considera que podrían mejorar la fluidez de la ejecución del proyecto?	<p>*Incluir a los productores que tengan ya establecido el café, o ahoyado, con almácigos listos; es decir que se evalúen mejor las condiciones de la unidad productiva al momento de hacer el pre registro.</p> <p>*Respecto a las zonas poder abarcar el mayor número de productores de forma concentrada y en un solo momento, para evitar el desgaste del equipo técnico.</p> <p>*Mejorar los tiempos de contratación del personal</p>
3	Si estuviera en sus manos ¿Que modificaría de la metodología empleada en CFP?	<p>Modificaría el acompañamiento que se brinda en campo, pues sin duda en busca de la supervivencia de los arboles se podría contemplar tener mas presencia en campo para garantizar que en a futuro se mantengan la mayoría de las especies y se cumpla el objetivo de la obtención de carbono.</p>
4	¿Cuál es la problemática más frecuente a la que se debe enfrentar en su trabajo de campo?	<p>*El desconocimiento de la zona, conlleva a retrasos en rendimiento en campo en numero de visitas por día.</p> <p>*La herramienta tecnológica tiene su tiempo de caducidad, se eliminan las fichas, almacenamiento.</p> <p>*Desconocimiento de los usuarios respecto al proyecto pese a la socialización, ya que las condiciones reales se verifican en cada finca y es donde se decide si ingresa o no.</p>
5	¿Cuáles cree son las causas reales por las que se presentan retiros de participantes en el proyecto?	<p>*La expectativa de certificación orgánica, al ver la dificultad y el arduo trabajo que conlleva, decidieron no sembrar, adicionalmente esta certificación no hace parte del proyecto.</p> <p>*Falta de recursos económicos para establecer y mantener las unidades productivas.</p> <p>*Mortalidad de almácigos por factores externos (clima, ganado).</p>
6	¿Qué beneficios ha percibido en los participantes por su participación en el proyecto?	<p>*Beneficios sociales: Con apoyo del proyecto pudieron establecer sus nuevas siembras de café: Detrás de estas siembras, están los sueños de los productores (familiares y económicos), que con el proyecto empiezan a materializarse.</p> <p>*Beneficios económicos: reciben incentivos e insumos por las siembras de café y forestales.</p> <p>*Beneficios ambientales: mejora a futuro de la biodiversidad en los predios, además de la protección de los cafetales.</p>
7	¿Tiene recomendaciones sobre la definición del perfil requerido para participar en el proyecto?	<p>*Promotor: el perfil está encaminado a tecnólogos, sin embargo por la necesidad de la calidad en la información y recomendaciones en campo, se requieren profesionales.</p> <p>*Productor: con conciencia ambiental, lo que garantiza su compromiso con el proyecto, independientemente de estar o no en el proyecto, busca el establecimiento de los forestales, además de que se procura que tenga cultura cafetera.</p>
8	¿Tiene alguna sugerencia sobre la forma como se seleccionan los usuarios?	<p>No existe una sugerencia, debido a que el criterio de selección está en cada promotor rural y conocen a la perfección las condiciones que deben tener los usuarios para participar en el proyecto.</p>
9	¿El proyecto cuenta con información centralizada que permita obtener datos de manera ordenada y oportuna. (documentación, informes, evaluaciones, estadísticas)	<p>*Respecto a la matriz empleada para la recopilación de la información en campo, es una buena herramienta pero genera muchos errores, que toma mucho tiempo de corrección.</p> <p>*La metodología del trabajo en campo, archivo, logística y administrativa, no se encuentra plasmada en algún documento.</p>

10	¿Considera que la estructura organizativa del equipo del proyecto es adecuada a las necesidades del proyecto? Tiene recomendaciones?	*Sí, el plan de dirección está realizado con base en el conocimiento previo de la oficina de proyectos de como establecer el organigrama de cada proyecto.
11	¿Considera que se podrían realizar cambios en la organización del trabajo para mejorar la coordinación de actividades? Describa las principales si considera que si.	*Sí, la coordinación de las actividades podría rendir mucho más, teniendo más personal para distribuir actividades específicas en determinados momentos del proyecto (entregas, monitoreo, archivo).
12	¿Considera que el sistema de información del proyecto es eficiente? Tiene recomendaciones para su mejora?	*Respecto a información de las generalidades del proyecto, hay faltantes, no se tiene documentación que soporte etapas y metodología del mismo. *Respecto a la información recolectada en campo y sistematizada, hay falencias en la consolidación que el aplicativo DoForms realiza, ya que en ocasiones al descargarla genera errores o viene incompleta, la sugerencia es mejorar el aplicativo online o evaluar un nuevo aplicativo que garantice calidad en la sistematización, que para aclarar está en manos de PUR P.
13	¿Hay claridad en los procedimientos que debe realizar al interior del proyecto y de los instrumentos que debe utilizar?	Desde la etapa Inicial, se brinda la capacitación adecuada para el trabajo y optimo desempeño de los promotores, sin embargo, aun existen aspectos que de manera individual deben fortalecer, especialmente sobre la información que se entrega la comunidad (por ejemplo costo de incentivos según modelo), además de la comprensión total de bajo que condiciones aplicar cada modelo de siembra..
14	¿Considera que hay suficiente espacio y tiempo para la socialización de información con todo el equipo del proyecto y conocer los avances en forma integral?	Antes de pandemia, los tiempos estaban mejor distribuidos. Actualmente, los tiempos son limitados, lo que ha dificultado poder conocer los avances en tiempo real y tomar decisiones pertinentes.
15	Que recomendaciones tiene para la forma como se maneja la comunicación al interior del equipo de trabajo?.	Hacer una retroalimentación cononua con el equipo para poder identificar en tiempo real las dificultades y logros. Anteriormente se manejaba esa dinamica, sin embargo por la situaci+on actual no es posible.
16	¿Cuál cree que es la opinión que tiene el cooperante a cerca del proyecto y a cerca del equipo técnico en general?	Equipo en campo capacitado y con la experiencia de poder desarrollar el proyecto, aun con las condiciones y altas metas del cooperante. *Proyecto: proyecto bandera para PUR, debido a que es diferente con muchos retos
17	¿Cuáles son los componentes que se identifican dentro del proyecto CFP	*componente social: capacitaciones previas y se llega a zonas donde muchos novan, empoderamiento, mayor café y mayor ingreso *Ambiental: entrega de forestales *Económico: establecimiento de nuevas ha de café
18	¿Cuál es su opinión general sobre el proyecto FCP	Es un proyecto que tiene buen acogimiento por parte de los actores involucrados: las organizaciones que hacen parte de él, han sentido respaldo e involucramiento en la dinámica de la FNC, aún siendo orgánicas en su mayoría. El Cooperante, confía en la ejecución que la FNC ha realizado y busca a futuro un proyecto solido que no dependa de la creación de nuevas olas, sino más bien que garantice la continuidad sin impedimentos ni retrasos. Los beneficiarios, han recibido un importante apoyo especialmente en una etapa tan primordial para sus cafetales, como lo es del levante, además de que se han comprometido con el cuidado medioambiental. Y por su puesto para nosotros como FNC y para mi en lo personal, es una proyecto que pese a ser piloto, se ha fortalecido Ola tras ola y se está consolidando fuertemente, su enfoque a favorecido el continuar velando por el bienestar del caficultor y de los colaboradores.





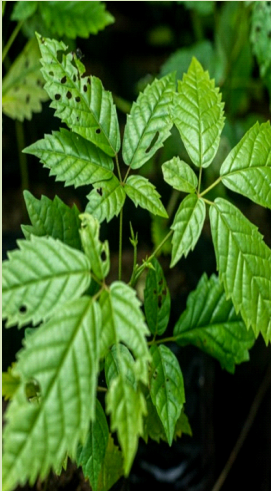



Acercamiento a los líderes de proyectos del Comité de Cafeteros del Cauca.

N°	Preguntas	Carlos Rodrigo Solarte/Líder de Extensión	Gestor proyecto CFP/ Ferrer Rengifo	Jaime Alberto Hurtado/Coordinador departamental de proyectos.
1	¿Existe una oficina de proyectos dentro de la FNC dedicada a la formulación de proyectos? O cada dependencia tiene la posibilidad de formular proyectos?	Si, hace varios años la FNC, tiene dentro de sus áreas en los comités departamentales, una oficina dedicada a la gestión de proyectos, a formulación y búsqueda de cooperación nacional e internacional.	Si existe una oficina encargada de la Gestión de Proyectos.	Si, existe una oficina dentro de cada comité a nivel nacional. Oficina central Bogotá, creo un proceso nuevo que se llama, "Proceso misional proyectos", en el comité del Cauca, hay 5 procesos misionales, entre esos el proceso misional proyectos, en donde todos los proyectos están adscritos a ese proceso siendo transversal a todos los procesos, por ello para cada proyecto se define un gestor de proyectos, que son las personas de nomina que quedan a cargo de cada proyecto. Las funciones de esta oficina son, Seguimiento, formulación, evaluación, presupuestos, recursos de terceros (inversión social).
2	¿Qué motivó la presentación del proyecto CFP ante PUR?	Se tenía un antecedente de PUR Projet, vinculado con un proyecto de café especial que es Nespresso AAA, este proyecto vinculo un programa de agroforestería y por ello se conoció esta iniciativa de reforestación. Y desde la dirección ejecutiva se hizo una propuesta a PUR para poder vincular el tema de la caficultura bajo sombrío la captura de carbono y se formulo el proyecto para presentar en cooperación, CFP.	Se busca generar espacios para dar cumplimiento a la orientación general del Comité Departamental de Cafeteros del Cauca de buscar la producción sostenible teniendo como base la Agro ecología.	Inició con una reunión (almuerzo), con Barbara quien quedará actualmente como coordinadora de PUR Projet a nivel de Colombia, en donde el tema central era el avance de Nespresso. Se propuso la posibilidad de trabajar en otras zonas a parte de Nespresso y fue así como se propuso el trabajo con trabajadores orgánicos, en otras zonas.
3	Se realizó un diagnóstico preliminar (antes de firmar convenio) de las zonas donde se deseaba implementar el proyecto?	Se trabajo bajo el Sistema de Información Cafetera SICA, el cual reporta cuales lotes tienen y no tienen sombrío, con base en eso se tenía la información de que áreas requerían de sombrío, y sobre eso municipios en particular se implementó el proyecto teniendo en cuenta que no tuvieran que ver con lo ya atendidos con Nespresso.	Se tiene un diagnostico preciso finca a finca de todo el departamento cafetero mediante una base actualizada y actualizable que permite el diagnostico previo.	Si, se hizo un diagnostico basado en el SICA, para ver cuanta área de café se tenía a libre exposición, adicionalmente se contemplo la posibilidad de incorporar caficultores con los que no se había trabajado, como los orgánicos. Lo que fue una estrategia de acercamiento a las organizaciones, para poderlas conocer y ofrecer algo acorde al manejo de sus parcelas y por ello nació CFP.
4	¿Cuáles fueron las razones para seleccionar los municipios a atender en el marco del proyecto?	Cuando se hizo el contacto con PUR P, el patrocinador que tenían, tenía la exigencia que la caficultura que apoyaran ellos con sombrío, fuera una caficultura orgánica, razón por la que buscaron los municipios que necesitan de sombrío y estuvieran enfocados en lo orgánico.	En términos generales atender los municipios diferentes a los que en el momento se atendían bajo otro proyecto aun con el mismo cooperante.	Trabajar sobre las zonas de corredores con conflicto armado y cultivos ilícitos y se trabajó en parte de estos, por ejemplo en el corredor de Argelia, el Tambo, Cajibío, Suarez, primera zona y por ser cordillera se pretendió fortalecer el tema de conservación, pero por la ubicación de las organizaciones orgánicas se amplió a otras zonas mas hacia el centro y se espera cubrir otros municipios con la nueva ola que se avecina. Por otra parte está el tema de "Ni una hectárea más sin sombra", que dentro del eje ambiental, está muy marcado dentro del comité Cauca. Son 34 municipios que ingresaron a los proyectos de FNC, Cauca.
5	¿Cómo definieron el perfil del beneficiario del proyecto y cuáles son los atributos de este perfil?		Se define con base en criterios del cooperante y definiciones propias de la FNC.	Definido por la Coordinadora y el equipo de campo de PUR.
6	¿Se hicieron reuniones previas a la formulación del proyecto con beneficiarios potenciales y otros actores de los territorios para validar la pertinencia del proyecto?	Si, se realizaron reuniones con el director ejecutivo, el comité departamental y los líderes de varias organizaciones orgánicas.	La pertinencia de este tipo de proyectos corresponde a necesidades detectadas por los representantes del Gremio Cafetero en cada espacio del territorio en muchas reuniones y jornadas de trabajo con la comunidad.	Se hicieron reuniones previas con Nespresso, que ya tiene experiencia en el tema, y es con quien se ha trabajado hace varios años. La cual ayudó con la estructura del proyecto, debido al trabajo con PUR Projet. Reuniones con las organizaciones orgánicas. Reuniones con Corsavida, para tratar el tema de especies forestales nativas, se evalúa todo el proceso, además de que se empleó un estudio realizado hace varios años que también permitió la formulación del proyecto "Regalías", con el fin de determinar las especies correctas por zonas y para el sombrío.
7	¿Cuáles fueron las bases para calcular las metas de las olas del proyecto?	Con base en el monto del proyecto se calcularon las metas, básicamente la combinación de factores como capacidad, tiempo, presupuesto, según esto se definió el alcance del proyecto y así determinaron el numero de caficultores que se podían atender en determinado tiempo.	La base se define en el lema de la línea de producción sostenible "Ni una hectárea más sin sombra". Además acorde a los recursos aportados con el cooperante.	Estas metas vienen muy vinculadas al presupuesto, los proyectos tienen tres pilares básicos: costos, tiempo y alcance. Esto se llama de triangulo de la triple restricción, sin embargo actualmente se están manejando 6 pilares (hexágono), entra riesgo, calidad. Y es así como se mide el avance de los proyectos, y es así como se podrían tener proyectos mas grandes y no manejarlos por olas, sin embargo la limitante es el dinero, por eso hay 169 hacer olas y escalar las metas. Además después de la evaluación de áreas de café a libre exposición, casi el 50% de las áreas están sin sombra y por ello fue una base para el calculo de metas, pues se tiene estudio de que si hay sombra, se reduce un 2% la temperatura, considerando la variabilidad climática.

8	¿Bajo que metodología se elaboró el proyecto? Es esta una metodología transversal a todos los proyectos de la FNC?	Se tuvo la autorización del comité departamental de cafeteros que es la junta directiva, debido a que el proyecto que se estaba formulando apuntaba a dos de las líneas estratégicas de la FNC, caficultura sostenible y al ingreso adicional a los caficultores.	Consultar a oficina de proyectos.	Metodología transversal a todos los proyectos de la FNC. En donde se inicio a partir del presupuesto, y como no había una metodología por PUR Projet, si se usó la de FNC que tiene estandarizados formatos y mas que eso es que estamos organizados. Usamos la metodología del PMI, en donde hay unas buenas practicas para formular proyectos y se emplea la metodología de marco lógico (matriz).
9	¿Se hizo un estimativo de proyección de ingresos para los participantes en el proyecto y de los costos que deberían asumir? Estos fueron conocidos previamente por ellos antes de vincularse al proyecto?	N/R	N/R	Se hizo un estimativo de cuanto podrían ganar por medio de "café y madera", viendo a la madera como una pensión de los caficultores adultos pues mas del 48% están en un rango mayor de 50 años, son pocos los jóvenes pero ellos lo podrían ver como una forma de financiar estudios superiores. Sin embargo, a los beneficiarios no se les presentó esta filosofía, este detalle y tal vez falta un poco ahí.
10	¿Cuáles son los componentes que se identifican dentro del proyecto CFP?	EL fortalecimiento de la caficultura orgánica, pudiendo aumentar el área cafetera que tenían las organizaciones. La implementación de SAF, que nos daba la entrada de PUR P. Apoyo con el pago de arboles vivos. Incluyó Asistencia técnica para café y forestales.	Apoyo a la siembra de café, apoyo a la seguridad alimentaria en la finca cafetera, apoyo para el establecimiento del sistema agroforestal con café y apoyo al establecimiento de áreas forestales.	A grandes rasgos: Componente forestal, con SAF y Sistemas Puros.
11	¿Cuáles son los beneficios que ha recibido la FNC, con la ejecución del proyecto?	Múltiples, la imagen con sentido de protección y agroecológica. EL objetivo es mejorar la vida, aumentar los ingresos y el café se constituye una herramienta para lograr eso. Apoya la sostenibilidad a través de la caficultura.	Los beneficios para la FNC y para los participantes en el proyecto son similares puesto que quienes conforman la FNC son los beneficiarios del mismo. Sugiero respetuosamente analizar estas dos preguntas en un contexto amplio; ya que no podemos separar a la FNC de los beneficiarios del proyecto. Puesto que los beneficiarios son los Federados.	Nunca se busca un beneficio económico, sino social y se miden por cobertura, población, que tanto se mejoran las condiciones de vida, sus ingresos, sin embargo no hay la posibilidad de medirlo, no se puede Las familias cafeteras son menos pobres que las que no lo son. Protección del cultivo de café con el sombrío. Una familia con buenos ingresos, es un caficultor feliz y finalmente esto se va a reflejar en la producción de café.
12	¿Cuáles serían los principales beneficios que han recibido los participantes en el proyecto?	Una caficultura fortalecida por medio de acompañamiento, insumos, además de un entorno mas sano, gracias a la reforestación con arboles nativos. Además del impulso hacia la comercialización de su producto, al sentir motivación y acompañamiento, pues aunque el proyecto no contempla comercialización, si apoya en la etapa de levante y en el manejo de insumos orgánicos.	N/R	Beneficio económico: con un pequeño incentivo, además de a futuro poder vender los arboles y su producción de café. (algo licito con lo que puede subsistir en su entorno). Beneficio ambiental.
13	Siendo PUR Projet, uno de los Cooperantes más relevantes para la FNC ¿Cuáles aspectos replicaría y cuáles omitiría, al momento de la firma de un nuevo proyecto?	Ojala se pudiera tener una contrapartida mayor por parte del cooperante, para incluir mas municipios que requieren de apoyo. Cambiaría: la exigencia absoluta de que sea café orgánico, pues la inmensa mayoría del Cauca es de caficultura convencional, se espera poder abarcarlos en otras Olas de siembra.	El proyecto como tal se puede mantener en el mismo contexto; a mi modo de ver se puede plantear una apertura de criterios para que exista mayor posibilidad de participación.	Ajustar o tener una mejor claridad en el tema del manejo de zonas con los técnicos, si se van a hacer distritos al estilo de servicio de extensión. Ajustar: Condiciones que requiere el usuario para recibir el incentivo. Ajuste en meta: manejo de numero de arboles y no de Ha Articulación con el servicio de extensión. Replicaríamos: la formulación de otros proyectos bajo el mismo modelo, enfocado bajo el objetivo de desarrollo sostenible (conservación del medio ambiente).
14	¿A cuál de los objetivos estratégico de la FNC responde el proyecto CFP?	La FNC, tiene una propuesta de orden superior que se llama ciencia, es decir que cuando cumpla 100 años (2027), el 100% de la caficultura tendrá sostenibilidad, por tanto CFP, apunta hacia ese objetivo.	Eje Económico; objetivo productividad. Eje ambiental, objetivo caficultura climáticamente inteligente.	Responde a nuestro eje estratégico ambiental, además afectamos positivamente el eje económico con el apoyo al cultivo de café, además del eje social, que enmarca el numero de organizaciones atendidas.

15	¿Cuál cree que es el aporte del Servicio de extensión al proyecto y viceversa?	No se tenían extensionistas dedicados a la producción orgánica y actualmente el equipo de PUR P, es un equipo capacitado en el manejo orgánico.	El Servicio de Extensión es el contacto directo entre la Institucionalidad Cafetera y el productor por lo tanto su aporte es la implementación del proyecto. Para el Servicio de Extensión es un apoyo en el logro de las metas institucionales.	La idea es articular el talento humano del servicio de extensión. Ya que conocen las zonas, los productores. Y se pretende ser mas integrales en los temas forestales.
16	¿Para nuevas formulaciones de este tipo de proyectos, ¿Que componente adicional o fortalecería?	Podría soportarse con un equipo técnico mas grande. Poder aumentar la capacidad de producción de arboles nativos en las zonas caucanas, la gente puede adelantar un sistema de producción para los nativos en zona cafetera caucana, (recolección, propagación etc.).	Este proyecto se puede ampliar como está concebido a más productores.	Fundamental fortalecer el tema organizacionales. Poder trabajar un tema forestal, netamente con organizaciones de mujeres.
17	¿A su juicio cuáles son las mayores debilidades del proyecto CFP y cuáles las mayores fortalezas?	Debilidades: que se depende de terceros para la producción de arboles forestales. Conocimiento de la caficultura orgánica.	La mayor fortaleza de este proyecto es que apunta a las políticas de desarrollo del Gremio Cafetero. Un factor que se puede considerar una debilidad es que las organizaciones de Café Orgánico se encuentran dispersas en un área muy extensa lo que implica un gran esfuerzo para el logro de las metas.	Debilidades: En cuanto a la forma en como se estructuró el proyecto, organizarse mejor en la forma en como se atiende el territorio para llegar a las metas establecidas. Tener plasmado el tema de seguimiento de personal. Trabajar mas en el tema social: que la gente comprenda todo lo que hay detrás de la siembra de una árbol. Posibilidad de medir captura de carbono para revisar el tema de servicios ambientales. Ver si la gente tiene claros los beneficios económicos, sociales y ambientales de la siembras forestales.
18		N/R		
19	¿Cuál es la importancia de establecer convenios con cooperantes y que acciones se llevan a cabo para que perduren las relaciones (cooperantes-FNC)?	Se tiene la premisa de que se debe cumplir al 100% con lo comprometido y ante PUR P, el comité Cauca, tiene una imagen adecuada.	La importancia es que por medio de cooperantes se puede atender necesidades que plantean los Federados a su propia organización. La clave para una relación duradera con un cooperante es la transparencia del Gremio Cafetero en el desarrollo de los proyectos.	Se tienen dos metas: 1. Alianzas nacionales 2. Alianzas internacionales: Se tiene apoyo con las diferentes oficinas internacionales para establecer la acciones precisas a desarrollar con cada cooperante. El Cauca por sus condiciones socioeconómicas, es susceptible a recibir apoyos internacionales, y siempre se busca en una relación ganar- ganar, para nosotros a nivel social y en ese sentido se mantienen relaciones a largo plazo.
20	¿El proyecto cuenta con información centralizada que permita obtener datos de manera ordenada y oportuna?	Pensaría que si, ya que toda la información que se recolecta en las fincas debe entrar en un sistema organizado que permita hacer la trazabilidad completa (georeferenciación, insumos entregados etc.).	La FNC Cuenta con información ordenada, detallada y oportuna con la cual sustenta sus actividades ante los organismos de control y vigilancia del Estado.	Si, en todo los proyectos existen varias herramientas. 1. NEON: todo lo documental: en donde se carga presupuesto, plan de dirección -operación, lecciones aprendidas y todo lo relacionado. 2. SAP: todo el tema contable, en donde se reportan las metas de proyecto y como se ejecutara el proyecto (se planea con base en costo, tiempo y alcance). Ambos están enlazados.

Anexo 3. Formato guía para los usuarios de CFP (pre- siembras).

Tipo	Principales especie forestal				Distancias de siembra
Sombrío	Tambor frijolito	Guamo machete	Chachafruto	Achiote	12 x 12 metros
					
Linderos	Guayacán amarillo	Guayacán rosado	Nogal cafetero	Leucaena	Cada 3 metros
					
Conservación	Guadua	Roble	Cucharo	Aliso	Cada 3 metros
	