

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**JAMAICA**

**REVITALIZACIÓN DEL SECTOR JAMAQUINO DEL CACAO**

**(JA-M0124)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Alejandro Escobar, Jefe de Equipo (MIF/AMC); Yolanda Strachan, Jefa Adjunta de Equipo (MIF/AMC), Wayne Beecher, Jefe de Supervisión (MIF/CJA), Dora Moscoso (MIF/DEU), Irani Arraiz (MIF/DEU), Ana Castillo (MIF/KSC), Winsome Leslie (MIF/ATF), Nobuyuki Otsuka (MIF/AMC), Anne Marie Lauschus (LEG/NSG) y Graham Williams (FMP/CJA).

De conformidad con la Política de Acceso a Información, el presente documento está sujeto a divulgación pública.

## **REVITALIZACIÓN DEL SECTOR JAMAQUINO DEL CACAO (JA-M1024)**

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), en conjunto con la Asociación Jamaquina de Cacaocultores (Jamaica Cocoa Farmers' Association) (JCFA), está emprendiendo una iniciativa para ayudar a cacaocultores rurales de Jamaica a integrarse en cadenas de suministro internacionales y mercados de alto valor.

El proyecto, de US\$2,5 millones, busca ayudar a recuperar el sector del cacao permitiendo que pequeños tenedores participen como agentes económicos en la cadena de valor. Será ejecutado por la JCFA, una organización sin fines de lucro de agricultores que tiene por objetivo mejorar la actividad económica y los ingresos de cacaocultores y comunidades productoras de cacao, y se prevé que beneficiará a 1.300 productores de cacao y sus familias mediante asistencia técnica y fortalecimiento de capacidad. El FOMIN contribuirá alrededor de US\$1,5 millones en recursos no reembolsables y las contrapartes aportarán el resto del financiamiento.

El cacao es un cultivo comercial importante para las comunidades agrícolas de zonas rurales de Jamaica. La población dedicada a este cultivo está compuesta por unos 11.000 pequeños agricultores que cultivan el cacao comercialmente en plantaciones de menos de 5 acres. Se calcula que en las provincias productoras de cacao de St. Mary, Portland, Clarendon y St. Thomas más del 25% de la población vive por debajo de la línea de la pobreza nacional. Aunque el mercado internacional de cacao sigue caracterizándose por altos niveles de precios y primas, los ingresos de los cacaocultores jamaquinos han disminuido debido a bajos niveles de productividad, variación en la calidad del cacao y una deficiente capacidad institucional.

El proyecto está dirigido a mejorar el rendimiento y la productividad de cacaotales existentes al asegurar un producto de calidad superior mediante la implementación de un sistema de control de calidad total y certificaciones, así como la mejora de la capacidad institucional de la JCFA con prácticas de gobernanza, gestión y comercialización más eficaces. Asimismo, el proyecto permitirá recabar, sistematizar y divulgar los conocimientos generados en aras de contribuir aún más al desarrollo del sector del cacao de Jamaica.

Al amparo de la JCFA, los miembros procesarán cacao a nivel comunitario, lo que incluye actividades como la recolección, la fermentación y el secado usando instalaciones de procesamiento comunitarias de la JCFA. Se trata de un enfoque innovador para el sector del cacao de Jamaica, que se prevé que revitalice la cadena de valor permitiendo a las comunidades añadir valor a nivel local.

El proyecto también desempeñará una función catalizadora en la revitalización del sector del cacao, al brindar nuevas oportunidades de empleo a los agricultores y comunidades que se vieron afectadas por el descenso de las exportaciones de banano, azúcar y cítricos del país. También incluye actividades dirigidas a ayudar a que las mujeres y los jóvenes se beneficien como cacaocultores y emprendedores en posibles nuevas actividades como producción de semillas, elaboración de chocolate y creación de otros productos artesanales derivados del cacao.

Al ayudar a impulsar y racionalizar la producción de cacao de Jamaica, el FOMIN cumple su compromiso de mejorar considerablemente el nivel de vida de los pueblos de América Latina y el Caribe.

## ÍNDICE

I.	RESUMEN EJECUTIVO.....	1
II.	ANTECEDENTES.....	1
	A. El sector de cacao jamaquino.....	1
	B. Descripción y causas del problema.....	3
	C. Oportunidad para lograr un impacto sistemático.....	4
	D. Proyecto propuesto.....	5
III.	OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS PREVISTOS.....	6
	A. Objetivos .....	6
	B. Componentes y actividades .....	6
	C. Resultados previstos.....	10
IV.	COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	11
V.	ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN.....	12
	A. Organismo ejecutor.....	12
	B. Mecanismo de ejecución.....	12
VI.	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN .....	14
VII.	BENEFICIOS Y RIESGOS .....	16
	A. Beneficios.....	16
	B. Riesgos .....	16
VIII.	ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL.....	17

## **ANEXOS**

Anexo I	Marco lógico
Anexo II	Presupuesto resumido
Anexo III	Matriz de calidad para la efectividad en el desarrollo

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

## **INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS**

Anexo IV	Manual operativo del proyecto
Anexo V	Lista de hitos preliminares
Anexo VI	Plan de adquisiciones

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

ACDI/VOCA	Agricultural Cooperative Development International/Volunteers in Overseas Cooperative Assistance
CIB	Consejo del Cacao (Cocoa Industry Board)
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
IEP	Informe sobre el estado del proyecto
JCFA	Asociación Jamaíquina de Cacaocultores (Jamaica Cocoa Farmers' Association)
UE	Unión Europea
UEP	Unidad de Ejecución del Proyecto
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

**JAMAICA**  
**REVITALIZACIÓN DEL SECTOR JAMAQUINO DEL CACAO**  
**(JA-M0124)**

**I. RESUMEN EJECUTIVO**

<b>País:</b>	Jamaica
<b>Organismo ejecutor:</b>	Asociación Jamaquina de Cacaocultores (Jamaica Cocoa Farmers' Association)
<b>Beneficiarios:</b>	<i>Beneficiarios directos:</i> Se espera que el proyecto beneficie directamente a 1.300 familias de cacaocultores en zonas rurales de Jamaica, entre ellas el nordeste (St. Mary y Portland), el centro sur (St. Catherine y Clarendon), el sudeste (St. Thomas y St. Andrew) y el oeste (Hanover y Westmoreland).
<b>Objetivos y descripción:</b>	El objetivo general del proyecto es contribuir a aumentar los ingresos de pequeños cultivadores de cacao especial en Jamaica. El objetivo específico es posicionar de manera duradera el cacao producido por la JCFA en las cadenas internacionales de suministro y en los mercados de alto valor.
<b>Monto y fuente:</b>	FOMIN (no reembolsable): US\$1.817.499 Contrapartida local: US\$ 840.989 <b>Total:</b> <b>US\$2.658.488</b>
<b>Plazos:</b>	Período de ejecución: 36 meses Período de ejecución: 42 meses
<b>Excepciones a las políticas del Banco:</b>	Ninguna.
<b>Cláusulas contractuales especiales:</b>	Condiciones previas al primer desembolso: (i) selección del Coordinador de Proyecto; (ii) aprobación del reglamento operativo del proyecto, y (iii) establecimiento del Comité Directivo del proyecto.
<b>Revisión ambiental y social:</b>	ESG revisó esta operación el 29 de junio de 2012 y no formuló ninguna observación. La operación se ha clasificado en la categoría C.
<b>Coordinación con otras instituciones oficiales financieras de desarrollo:</b>	USAID aportará al proyecto \$367.627 en concepto de recursos de contrapartida. El proyecto también complementará las actividades en marcha financiadas por la UE para rehabilitar plantaciones de cacao y promover la producción de valor añadido a través de industrias artesanales.



## II. ANTECEDENTES

### A. El sector de cacao jamaiquino

- 2.1 El mercado mundial de chocolate especial (que incluye el cacao fino o de aroma, de origen único, orgánico y de comercio justo) ha crecido sustancialmente en los últimos años impulsado por una mayor sensibilización del consumidor y un creciente interés de los principales fabricantes de chocolate del mundo en el segmento premium<sup>1</sup>. Este hecho se refleja en una demanda cada vez mayor de granos de cacao especial. El mercado mundial del cacao diferencia entre dos grandes categorías de granos: “fino o de aroma” y “ordinario”. En términos generales, el cacao fino o de aroma se reconoce por sus notas de cata y su aroma únicos. Se lo considera cacao de primera y los fabricantes de chocolate de calidad superior lo emplean en productos gourmet. En cambio, los granos de cacao ordinario se cultivan para la producción en masa y tienen un sabor más clásico y un precio más bajo. Este tipo de granos representa más del 90% de la producción mundial y se utiliza con frecuencia en confitería industrial. Desde la perspectiva del cultivador, poder acceder al mercado especializado representa una oportunidad de obtener una importante prima sobre los precios de la materia prima.
- 2.2 Jamaica produce un cacao fino de sabor único que ocupa un segmento especializado de mercado. El país es uno de los ocho proveedores exclusivos que suministran una pequeña cantidad de cacao de alta calidad, el cual alcanza un elevado precio en los mercados internacionales. Los granos de cacao de Jamaica se exportan principalmente a Europa, los Estados Unidos y Japón. Entre los países productores de cacao de fino o de aroma, Jamaica exhibe una tradición de calidad y reconocimiento en los mercados internacionales. Sin embargo, la producción ha decaído de manera constante en las dos últimas décadas, provocando un descenso de las exportaciones anuales, de 2.000 toneladas en los años ochenta a menos de 400 toneladas hoy en día.
- 2.3 Actualmente el sector se encuentra en un momento crucial. El Gobierno de Jamaica está reevaluando la función del Consejo del Cacao (Cocoa Industry Board, CIB) y trabajando para desregular sus funciones comerciales<sup>2</sup>. Hasta 2008, el CIB era responsable de toda la cadena de operaciones posteriores a la cosecha como la fermentación, el secado, la exportación y la comercialización. Las políticas de fijación de precios del CIB fueron muy desfavorables para los productores, ya que éstos apenas recibían el 50% del precio internacional del cacao, frente a un promedio del 70% en otros países. Los bajos precios en origen

---

<sup>1</sup> “The Market for Organic and Fair-Trade Cocoa”, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, septiembre de 2009.

<sup>2</sup> El CIB fue creado como órgano oficial en 1957 para regular y promover el sector. Su principal misión era garantizar y proteger la calidad del cacao centralizando la fermentación y el secado de los granos. En 2008, el gobierno anunció planes para reestructurar el CIB y cambiar su función comercial por la de regulación.

desincentivaron la producción en pequeñas explotaciones e influyeron en gran medida en el declive de la producción<sup>3</sup>.

- 2.4 **La JCFA como actor clave.** En respuesta a los problemas del sector se creó en mayo de 2008 la Asociación Jamaicana de Cacaocultores (Jamaica Cocoa Farmers' Association, JCFA) como una organización de cacaocultores sin ánimo de lucro, con el objetivo de adoptar un modelo centrado en los cultivadores y orientado al desarrollo sostenible de la economía del cacao. La JCFA fue el primer organismo del sector privado del país en intervenir en el procesamiento post-cosecha y la exportación de cacao jamaicano fino/de aroma. Su misión es mejorar la actividad económica y aumentar los ingresos de los cacaocultores. Desde su creación, la JCFA ha crecido hasta congrega a 1.300 miembros en todo el país, de los cuales más del 80% son pequeños agricultores. La organización trabaja actualmente en la adopción de un modelo de procesamiento de base comunitaria que permita a las comunidades agrícolas procesar sus propios granos de cacao, y para ello ha establecido cuatro centros comunitarios de procesamiento donde el cacao es recolectado, fermentado y secado en comunidad antes de su embalaje y despacho para exportación. En virtud de este modelo centrado en los cacaocultores, los miembros de la JCFA reciben el 66% del precio internacional de mercado, si bien está previsto alcanzar a largo plazo el objetivo del 80%<sup>4</sup>.
- 2.5 Entre los compradores existe un claro interés por el cacao fino o de aroma procedente de Jamaica. La JCFA ha suscrito un contrato con Valrhona<sup>5</sup>, uno de los principales fabricantes de chocolate del mundo, para suministrar de manera continua tres contenedores (34.000 kg) de cacao por año. A fin de ampliar el acceso al mercado y facilitar las relaciones con los compradores, la JCFA ha establecido una asociación con Transmar Group<sup>6</sup>, una comercializadora internacional de cacao, la cual ha sido contratada para gestionar el almacenamiento, la venta y la comercialización durante los primeros años de actividad de la JCFA. Esta empresa también aporta financiación a corto plazo previa a la exportación a fin de que la JCFA pueda comprar a sus miembros granos de cacao húmedos.
- 2.6 La JCFA tiene experiencia en la ejecución de proyectos financiados por donantes, y durante los últimos cinco años ha recibido tres pequeñas donaciones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). En 2007, la organización obtuvo una donación de US\$39.000 destinada a actividades de planificación estratégica para la asociación y a la instalación y prueba de dos

---

<sup>3</sup> La reducción de los niveles de producción, la fluctuación de los precios mundiales y el alto costo de mantener operaciones de procesamiento centralizadas provocaron un declive gradual del sector.

<sup>4</sup> En la actualidad los miembros de la JCFA reciben J\$2.500 (US\$28) por caja, en vez de los J\$1.800 (US\$20) por caja que recibían del CIB.

<sup>5</sup> Valrhona es un fabricante francés de chocolate que se especializa en chocolate de lujo y alto contenido de cacao comercializado para consumo profesional y particular. La compañía utiliza chocolate jamaicano para elaborar su línea Grand Cru Caraïbe que incluyen cacao "terroir" del Caribe.

<sup>6</sup> Transmar estableció recientemente una filial local, Transmar Jamaica Limited, con el fin de gestionar las operaciones para adquirir cacao de Jamaica.

unidades de secado solar en St. Thomas y St. Mary para la manipulación postcosecha de granos de cacao. A ello se sumó otra donación de US\$70.000 ejecutada por ACDI/VOCA<sup>7</sup> para crear capacidad en la JCFA y formar a los cacaocultores en técnicas postcosecha. A raíz de la ejecución satisfactoria de estos proyectos, se concedió a la JCFA una donación de US\$756.000 para crear infraestructuras de procesamiento postcosecha en comunidades seleccionadas e implantar una estructura de gestión comunitaria para las instalaciones de procesamiento.

## **B. Descripción y causas del problema**

- 2.7 Aunque el mercado internacional de cacao sigue caracterizándose por altos niveles de precios y primas, los ingresos de los cacaocultores jamaíquinos han disminuido. Gracias a la introducción de un modelo comunitario de procesamiento y la mejora de las técnicas de cultivo y procesamiento, los miembros de la JCFA tienen ahora la oportunidad de redefinir su posición en la cadena de valor, acceder a mercados nuevos y, en consecuencia, aumentar sus ingresos. No obstante, se enfrentan a una serie de restricciones que limitan su capacidad de competir en cadenas internacionales de suministro de cacao especial. Por tanto, el problema central que abordará este proyecto es la falta de competitividad de la JCFA para expandirse y diversificarse en mercados de alto valor<sup>8</sup>.
- 2.8 **Primero, tras más de dos décadas de descenso de la producción, los volúmenes y la productividad de las plantaciones de cacao se encuentran muy por debajo de su potencial.** En Jamaica más de la mitad de los cacaotales tienen una antigüedad superior a los 25 años y necesitan ser replantados o rehabilitados. Se calcula que la superficie total dedicada al cultivo del cacao es de unos 9.000 acres, que producen un promedio de 91 kg/acre de cacao seco, cifra que es actualmente muy inferior a un parámetro alto de 363 kg/acre. Aumentar la productividad y los volúmenes es esencial para alcanzar economías de escala, reducir los costos de producción y, lo que es más importante, atraer a los compradores, que necesitan una certidumbre de suministro estable.
- 2.9 **Segundo, la actual falta de sistemas estandarizados a lo largo de la cadena de producción ha dado lugar a variaciones en la calidad del cacao.** En la comercialización de granos de cacao, uno de los factores más importantes para lograr la satisfacción del comprador es la constancia en la calidad del producto. Los granos de cacao especial conseguirán posicionarse en un segmento especializado y obtendrán una prima adecuada en el mercado del cacao sólo si se siguen produciendo en cantidades estables y con calidad constante. En el caso de la JCFA esto implicará invertir para estandarizar el procesamiento, obtener

---

<sup>7</sup> ACDI/VOCA es un proveedor internacional de asistencia técnica sin ánimo de lucro con amplia experiencia en el desarrollo de cadenas de valor agrícolas.

<sup>8</sup> Esta baja competitividad incluye, entre otros elementos, los siguientes: baja productividad, calidad variable del producto, incumplimiento de las normas, costos de transacción elevados y falta de redes de comercialización y compradores.

certificaciones de calidad y poner en práctica sistemas eficaces de control de calidad y trazabilidad.

- 2.10 **Tercero, dada su condición de nuevo actor en el sector del cacao, la JCFA todavía no ha adoptado prácticas y herramientas optimizadas para gestionar operaciones comerciales, adelantar una eficaz comercialización y creación de imagen e incorporar productos nuevos.** La elaboración de planes comerciales detallados, la introducción de sistemas nuevos para gestionar registros de cultivadores y el seguimiento de precios en tiempo real ayudarán a aumentar la eficiencia y la transparencia operativas. Además, el aumento de la capacidad de la asociación para llegar a nuevos compradores ampliará su perfil de mercado e incrementará su poder de negociación.
- 2.11 En suma, invertir en la capacidad técnica e institucional de la JCFA es vital para asegurar su viabilidad a largo plazo y mantener los ingresos de los cacaocultores que integran su cadena de suministro. En la medida en que sea capaz de suministrar un volumen constante de cacao fino de aroma de alta calidad, la JCFA estará en mejor posición para establecer y profundizar relaciones a largo plazo con compradores que estén dispuestos a pagar una prima.

### **C. Oportunidad para lograr un impacto sistemático**

- 2.12 El cacao es un cultivo comercial importante para las comunidades agrícolas de zonas rurales de Jamaica. La población dedicada a este cultivo está compuesta por unos 11.000 pequeños agricultores que cultivan el cacao comercialmente en plantaciones de menos de 5 acres<sup>9</sup>. Se produce cacao en once localidades (St. Thomas, Portland, St. Mary, St. Andrew, St. Catherine, St. Ann, Clarendon, Trelawney, St. James, Westmoreland y Hanover). Se espera que el proyecto beneficie a 1.300 cacaocultores rurales y sus familias mediante la asistencia técnica y la creación de capacidad.
- 2.13 En la estrategia de reducción de la pobreza de Jamaica (Visión 2030) se indica que la pobreza sigue siendo un problema para el país, más acusado en el ámbito rural donde el 21% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. En 2007, más del 71% de los pobres del país vivía en zonas rurales, y un 29%, en Kingston y otras ciudades. Se calcula que más de una cuarta parte de la población vive por debajo del umbral de pobreza nacional en las localidades de St. Mary (31%), Portland (30%), Clarendon (28%) y St. Thomas (25%)<sup>10</sup>. Se espera que revitalizar el sector del cacao facilite nuevas oportunidades de empleo a los agricultores y comunidades que se vieron afectadas por el drástico descenso de las exportaciones de banano, azúcar y cítricos del país.
- 2.14 El proyecto asegurará que todas las actividades de formación incorporen una perspectiva de género acorde con las necesidades de mujeres y hombres a fin de

---

<sup>9</sup> “An Evaluation of the Cocoa Sector in Jamaica: Challenges and Opportunities”, USAID/ Protected Areas and Rural Enterprise Project (PARE), octubre de 2008.

<sup>10</sup> Censo Nacional de Jamaica, 2002.

obtener un máximo de participación y beneficios. Las mujeres representan aproximadamente el 19% de los cacaocultores de Jamaica. Además, las mujeres de las comunidades han demostrado notable destreza en el procesamiento postcosecha. La JCFA, en colaboración con ACIDI/VOCA, está llevando a cabo actividades de extensión sobre asuntos de género y juventud con el fin de integrar a las mujeres y los jóvenes en el proceso de producción de cacao (por ejemplo, a través de empleos en centros de procesamiento, viveros y cultivos). Estas actividades se ampliarán en el marco del proyecto propuesto, con el objetivo de ayudar a que las mujeres y los jóvenes se beneficien como cacaocultores y emprendedores en posibles nuevas actividades como producción de semillas, elaboración de chocolate y creación de otros productos artesanales derivados del cacao.

#### **D. Proyecto propuesto**

- 2.15 El proyecto permitirá apoyar una nueva estructura de gestión comunitaria para el procesamiento del cacao con el fin de aumentar su producción y calidad y situar al cacao producido por los miembros de la JCFA en mercados de alto valor. Al amparo de la JCFA, los miembros procesarán cacao a nivel comunitario, lo que incluye actividades como la recolección, la fermentación y el secado usando instalaciones de procesamiento comunitarias de la JCFA. Se han establecido cuatro instalaciones comunitarias<sup>11</sup> dotadas cada una de ellas de pilas de fermentación y secadores solares, con capacidad para producir entre 1,4 y 2,5 toneladas de granos secos por semana. Se prevé que este cambio revitalice la cadena de valor permitiendo a las comunidades añadir valor a nivel local y, en definitiva, ajustar el proceso de producción y los periodos de fermentación para producir el sabor requerido por compradores específicos.
- 2.16 El proyecto forma parte del programa “Conectar a los pequeños productores con mercados agrícolas de alto valor”. El proyecto pondrá a prueba la estrategia comunitaria como un modelo para que los pequeños cacaocultores puedan añadir valor a su producción y accedan a mercados de mayor valor. El proyecto contribuirá a una mejor comprensión de la eficacia del modelo y su potencial de ampliación.
- 2.17 Al diseñar el proyecto se han tenido en cuenta lecciones extraídas de anteriores operaciones del FOMIN en el sector del cacao y otras cadenas de valor agrícola. Primero, es esencial adoptar una visión de mercado. Cada intervención debe empezar con un análisis de la cadena de valor prestando especial atención a la demanda, los requisitos concretos de los compradores y los agentes competitivos. Segundo, las intervenciones deben tener por finalidad mejorar las conexiones entre pequeños y medianos actores y compradores importantes a nivel nacional e

---

<sup>11</sup> En los próximos 18 meses se establecerán unas ocho instalaciones en las localidades destinatarias. Ya existen centros de procesamiento en Truthall (Clarendon), Kellits (Clarendon), Woodside (St. Mary), y en el *College of Agricultural Science and Education* (Portland). Los centros de procesamiento emplean a miembros de la comunidad y son gestionados por la JCFA. Aunque el cacao se procesa a nivel comunitario, cada agricultor es responsable de la cantidad y calidad del cacao que vende a la JCFA.

internacional. Esta conexión con el mercado es fundamental para mantener los productores una vez finalizado el proyecto. Tercero, la formación de pequeños productores debe ir más allá de mejorar la producción y la calidad e incluir formación en capacidades empresariales y emprendedoras. Cuarto, el organismo ejecutor es esencial para que los proyectos tengan éxito. El organismo debe tener experiencia de trabajar en el grupo y la región del producto y con el grupo beneficiario. Debe tener además una clara orientación de mercado y permitir al beneficiario convertirse en un agente económico productivo.

### **III. OBJETIVOS, COMPONENTES Y RESULTADOS PREVISTOS**

#### **A. Objetivos**

- 3.1 El objetivo del proyecto propuesto es contribuir a aumentar los ingresos de los cacaocultores que producen cacao especial en Jamaica. El objetivo específico es posicionar de manera duradera el cacao producido por los miembros de la JCFA en cadenas internacionales de suministro y mercados de alto valor.
- 3.2 El proyecto se centrará en facilitar formación, nuevas tecnologías y asistencia técnica a los agricultores para que incrementen sus cosechas y la calidad del producto, obtengan certificaciones, apliquen protocolos de trazabilidad de las adquisiciones y comercialicen el producto basándose en su perfil de sabor único y sus calidades.
- 3.3 Para tal fin, el proyecto se ha estructurado en tres componentes orientados a:  
(i) aumentar las cosechas y la productividad de los cacaotales existentes;  
(ii) obtener un producto de calidad superior aplicando un sistema de control total de calidad y certificaciones, y (iii) reforzar la capacidad organizativa de la JCFA en aras de una mayor eficacia de la gobernanza, la gestión y la comercialización. El proyecto también financiará actividades y productos de conocimiento para asimilar y difundir el conocimiento generado.

#### **B. Componentes y actividades**

**Componente 1: Investigación y desarrollo de destrezas técnicas para aumentar la productividad de los cacaotales (FOMIN: US\$707.000; contrapartida: US\$192.250)**

- 3.4 El objetivo de este componente es incrementar la productividad de los cacaotales existentes de manera ambientalmente sostenible. El componente apoya la estrategia de la JCFA de incentivar nuevamente a los agricultores, especialmente sus miembros, a través de servicios de extensión y transferencia de conocimientos. Se dará prioridad a la rehabilitación de antiguos cacaotales de conformidad con prácticas agrícolas sostenibles. Asimismo, se establecerán escuelas de campo donde se capacitará a los agricultores en limpieza, podado, fertilización orgánica y manejo orgánico de plagas, y se financiará un programa de investigación vegetal en colaboración con la Unidad de Investigación del Cacao de la Universidad de las Indias Occidentales para identificar variedades de

cacao jamaiquino de alto rendimiento. Se crearán dos viveros de la JCFA con el fin de difundir estas plantas de alto rendimiento y ponerlas a disposición de los miembros de la JCFA para repoblar los cacaotales. Por último, una importante actividad de este componente dirigida a agricultores y jóvenes será la formación en competencias empresariales y agricultura como microempresa, a fin de aumentar la importancia de gestionar los cultivos con una perspectiva empresarial.

- 3.5 Se prevé que este componente genere los siguientes productos: (i) 400 acres de cacaotales rehabilitados y en proceso de producción; (ii) dos variedades de alto rendimiento identificadas, difundidas y almacenadas en viveros; (iii) 500 agricultores capacitados en prácticas agrícolas sostenibles, y (iv) 250 agricultores y jóvenes capacitados en agricultura como actividad comercial y en competencias empresariales agrícolas.

**Componente II: Creación de capacidades para gestionar sistemas agrícolas y de producción de alimentos (FOMIN: US\$285.500; contrapartida: US\$184.700)**

- 3.6 Este componente ayudará a la JCFA a aplicar sistemas y controles necesarios para garantizar a los compradores internacionales un cacao de alta calidad con el sabor, el aroma y la calidad física previstos. En primer lugar, la JCFA elaborará protocolos que aseguren que la fermentación y el secado sean adecuados y, de este modo, los granos tengan un mismo aroma y formación de sabor. Esto se acompañará de la formación de los miembros y el personal de la asociación en la aplicación de los protocolos. Además, la JCFA establecerá un laboratorio de aseguramiento de la calidad dotado de personal capacitado, con la misión de verificar y analizar la calidad de sus granos (por ejemplo mediante pruebas de tamaño o contenido de humedad). El laboratorio también servirá como espacio para probar y caracterizar el perfil de aroma de los granos procedentes de diferentes regiones de Jamaica. En segundo lugar, se implantará un sistema informatizado de trazabilidad de las adquisiciones para asegurar la capacidad de rastrear los granos hasta las comunidades y explotaciones donde se han producido. La trazabilidad es ya un requisito para algunos grandes compradores y se prevé que pronto sea un requisito de seguridad alimentaria para las exportaciones a Estados Unidos y Europa. Por último, como parte de sus objetivos de calidad y creación de imagen de marca, la JCFA adoptará certificaciones (comercio justo, productos orgánicos, Rainforest, Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control) que faciliten el acceso a mercados especializados. Se ofrecerá formación y conocimientos técnicos para obtener certificaciones, tanto en las explotaciones como en la asociación.
- 3.7 Los siguientes son los productos previstos: (i) seis centros de procesamiento donde se aplican los protocolos de secado y fermentación postcosecha de la JCFA; (ii) 100 afiliados de la JCFA y/o miembros de la comunidad residentes capacitados en la manipulación y el procesamiento postcosecha del cacao; (iii) establecimiento de un laboratorio de análisis y control de calidad; (iv) tres

afiliados o miembros del personal de la JCFA capacitados en la determinación de perfiles de aroma; (v) implantación de un sistema informatizado de trazabilidad de las adquisiciones, y (vi) obtención de un mínimo de dos certificaciones ambientales y de calidad.

**Componente III: Creación de capacidades de gestión y comercialización estratégicas (FOMIN: US\$331.500; contrapartida: US\$6.000)**

- 3.8 Aunque el aumento de la producción y la calidad es fundamental en el proceso de optimización, las asociaciones de productores necesitan competencias de gestión empresarial para conquistar nuevos mercados y desarrollar productos nuevos. Este componente pretende reforzar la capacidad organizativa de la JCFA mediante una mejor planificación empresarial y la exploración de nuevas estrategias de comercialización y líneas de productos. Asimismo, se mejorarán los sistemas de información para facilitar la transparencia y el seguimiento.
- 3.9 En primer lugar, el proyecto financiará la elaboración de un plan comercial a mediano plazo para ayudar a que la JCFA sea autosuficiente y mejore su acceso a recursos de financiamiento en condiciones de mercado. También se prepararán planes estratégicos para las cuatro oficinas regionales de la JCFA y las comunidades asociadas dedicadas al procesamiento de cacao. Estos planes permitirán articular una estrategia de crecimiento y sostenibilidad mediante la definición de metas operativas clave de producción, ventas, costos, inversión de capital y comercialización. Con base en estos planes comerciales, se evaluará la viabilidad de proveer capital operativo a corto plazo previo a la exportación hasta un límite de US\$50.000 a través de una institución financiera local, en función de la capacidad de la JCFA para alcanzar las metas e hitos acordados. Al mejorar el acceso de la JCFA a capital operativo se ayudará a la asociación a incrementar las adquisiciones de cacao de sus miembros.
- 3.10 En segundo término, el proyecto financiará mejoras en los controles internos de la JCFA. Esto incluirá la elaboración de una base de datos detallada de agricultores y un sistema de información de mercado en tiempo real que facilite datos sobre precios.
- 3.11 En tercer lugar, a fin de impulsar la demanda y definir un perfil de comercialización para el cacao jamaicano, el proyecto financiará la elaboración de una estrategia de comercialización y un plan de acción de la JCFA. Ello implicará identificar las cualidades físicas y de aroma del cacao jamaicano que lo hacen único. Asimismo, incluirá la creación de una plataforma virtual de comercialización y la participación en ferias comerciales locales e internacionales para promocionar el producto y establecer relaciones con compradores.
- 3.12 Por último, el desarrollo de productos de mayor valor es un aspecto importante en el proceso de lograr mejoras y obtener mayores rendimientos para los productores. La asociación promoverá la elaboración de chocolate local con el objetivo de fomentar la creación de industrias artesanales del cacao generadoras de oportunidades de empleo para jóvenes y mujeres. El proyecto financiará la



capacitación de dos personas en fabricación avanzada de chocolate y en cata de cacao. Estos chocolateros capacitados impartirán formación a otras 50 personas en diferentes aspectos de la elaboración del chocolate. El objetivo es crear capacidad local para procesar chocolate y producir al menos dos productos de chocolate JCFA con calidad de exportación.

- 3.13 Se prevé obtener los siguientes productos: (i) un plan comercial a mediano plazo en ejecución para la JCFA; (ii) cuatro planes estratégicos para las oficinas regionales de la JCFA debidamente aprobados y en ejecución; (iii) un sistema de base de datos digital creado y puesto en marcha para el seguimiento de los registros de agricultores; (iv) un sistema de información en tiempo real sobre precios de mercado; (v) un plan de comercialización y una plataforma virtual de comercialización para la JCFA; (vi) participación en cuatro ferias comerciales (dos internacionales y dos locales); (vii) relaciones comerciales establecidas como mínimo con un nuevo comprador o comerciante; (viii) 50 miembros de la JCFA (especialmente jóvenes y mujeres) capacitados en la fabricación de chocolate, y (ix) desarrollo de dos productos de cacao o chocolate de la JCFA.

**Componente IV: Asimilación y difusión de conocimiento (FOMIN: US\$126.000; contrapartida: US\$0)**

- 3.14 Este componente tiene por objeto asimilar, sistematizar y difundir el conocimiento generado por el proyecto a fin de seguir contribuyendo al desarrollo del sector del cacao de Jamaica.
- 3.15 Con miras a asimilar conocimientos avanzados de los líderes del sector, se financiarán las actividades siguientes: (i) dos intercambios de aprendizaje con otros productores latinoamericanos de cacao fino o de aroma para compartir información sobre métodos de producción, gestión y comercialización; (ii) una evaluación de prácticas óptimas en otros países productores de cacao fino o de aroma, y (iii) establecimiento, en asociación con la Universidad de las Indias Occidentales, de un pequeño centro de recursos/biblioteca del cacao que albergue documentación técnica relativa a la producción y comercialización del cacao.
- 3.16 A fin de difundir las lecciones aprendidas a audiencias estratégicas, se facilitarán dos productos de conocimiento principales: (i) una nota técnica sobre la efectividad del modelo de procesamiento comunitario, y (ii) un estudio de casos y una presentación audiovisual sobre las lecciones aprendidas en el procesamiento comunitario de cacao y el desarrollo de nuevos productos de valor añadido para el mercado local y extranjero (por ejemplo la elaboración de chocolate).
- 3.17 Entre las audiencias interesadas en los resultados del proyecto figuran (i) la JCFA, (ii) el CIB y otras instituciones del sector público de Jamaica y otros países del Caribe; (iii) inversionistas y empresas multinacionales del sector alimentario, y (iv) bancos de desarrollo y otras organizaciones de donantes (Unión Europea, USAID). Los mensajes destinados a estas audiencias versarán sobre (i) el modo en que los pequeños productores pueden aumentar su participación en mercados de exportación no tradicionales mejorando la productividad, la calidad y la

capacidad organizativa, (ii) el abastecimiento a partir de pequeños agricultores como fuente de valor único para las cadenas de suministro agrícola, y (iii) las oportunidades económicas que pueden derivarse de las cadenas de suministro agrícola para la población pobre rural.

- 3.18 Los resultados del proyecto se difundirán a través de canales especializados como conferencias sobre cadenas de valor agrícolas, presentaciones en mesas redondas, ferias comerciales, publicaciones especializadas, sitios virtuales y medios sociales. Un taller final organizado por la JCFA y el FOMIN servirá para reforzar esta estrategia. Las soluciones probadas de este proyecto también se incluirán en Nexso, la plataforma interactiva del FOMIN para el intercambio de resultados, prácticas óptimas y experiencias exitosas en el ámbito del desarrollo.

### **C. Resultados previstos**

- 3.19 Se emplearán los siguientes indicadores para medir los resultados del proyecto: (i) aumento en las exportaciones de cacao de la JCFA de 30 a 150 toneladas por año; (ii) acceso a un mercado de exportación nuevo, ya sea por zona geográfica (Estados Unidos o Asia) o por especialidad (orgánico o comercio justo); (iii) aumento de la cosecha promedio por acre en un 50% después de dos años gracias a la rehabilitación y las prácticas de cultivo; (iv) aplicación satisfactoria por parte de 500 agricultores de técnicas mejoradas de cultivo y procesamiento, y (v) proceso en curso de obtención de certificación orgánica por al menos el 20% de las comunidades productoras de cacao de la JCFA.
- 3.20 En términos de impacto, el proyecto tiene por finalidad aumentar los ingresos de los miembros de la JCFA mediante su integración en cadenas de suministro agrícola sostenibles. Se prevé que al terminar el proyecto los pequeños agricultores que estén aplicando prácticas mejoradas obtengan un 25% más de ingresos de la venta de cacao gracias al aumento de las cosechas por acre y la mejora de la calidad. Además, está previsto que los miembros de la JCFA reciban un porcentaje del 80% del precio FOB internacional del cacao, lo que representa un aumento respecto del 66% actual a largo plazo.
- 3.21 **Alineación con la estrategia de país del Banco.** En coordinación con el Gobierno de Jamaica, el Banco ha identificado tres sectores prioritarios a los cuales prestar apoyo. Esta iniciativa se enmarca en la prioridad de promover y facilitar desarrollo del sector privado. En concreto, mediante esta iniciativa el FOMIN complementará las iniciativas en marcha del Grupo del BID para el sector agrícola, particularmente el Programa de Competitividad Agrícola (JA-L1012), cifrado en US\$15 millones, que respaldará la creación de cadenas de valor agrícolas y de procesamiento de productos agrícolas, lo que incluye posiblemente el financiamiento de inversiones para mejorar la cadena de valor de cacao.
- 3.22 **Iniciativas complementarias.** El proyecto aprovechará una donación de USAID por valor de US\$756.000 para ayudar a la JCFA a establecer infraestructuras de procesamiento e instalaciones comunitarias. Los fondos del FOMIN complementarán

la inversión de USAID aportando conocimientos técnicos para reforzar la capacidad institucional y operativa de la JCFA. Además, el proyecto se beneficiará de sinergias con el programa RECREATE de la UE, provisto de de €300.000, cuyos objetivos son la mejora de viveros, la repoblación de cacaotales y la capacitación de microempresarios para fomentar el crecimiento de industrias artesanales en productos de cacao de valor añadido.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 **Costo y financiamiento.** El costo del proyecto se calcula en US\$2.658.488. El FOMIN contribuirá con US\$1.817.499 a título no reembolsable, y el organismo ejecutor deberá aportar US\$840.989 como recursos de contrapartida que serán facilitados por la JCFA.

Cuadro 1. Presupuesto (en US\$)			
Descripciones	FOMIN	Contrapartida	Total
Componente I. Aumento de la productividad de los cacaotales	617.000	192.250	809.250
Componente II. Creación de capacidades para gestionar sistemas agrícolas y de producción de alimentos	285.500	184.700	470.200
Componente III. Creación de capacidades de gestión y comercialización estratégicas	381.500	56.000	437.500
Componente IV. Asimilación y difusión de conocimiento	126.000	0	126.000
Administración del proyecto	218.000	378.500	596.500
Base de referencia, seguimiento y evaluación	29.000	20.000	49.000
Revisiones ex post	12.000	0	12.000
Imprevistos	33.380	9.539	42.919
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1.702.380</b>	<b>840.989</b>	<b>2.543.369</b>
Porcentaje del financiamiento	67%	33%	100%
Cuenta de evaluación del impacto (5%)	85.119	0	85.119
Agenda de intercambio de conocimiento	30.000	0	30.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.817.499</b>	<b>840.989</b>	<b>2.658.488</b>

- 4.2 **Sostenibilidad.** Un objetivo primordial del proyecto es facilitar los vínculos de mercado y la creación de capacidades a fin de optimizar la sostenibilidad de los resultados. Esto se conseguirá aumentando la capacidad de la JCFA para integrarse en cadenas de suministro internacionales y establecer relaciones comerciales a largo plazo en mercados de alto valor. Se espera que la mejora del modelo financiero y de gestión comercial de la JCFA facilite su acceso a capital

operativo en términos comerciales y su sostenibilidad a largo plazo. Además, la importancia asignada a la formación y la transferencia de conocimiento permitirá reforzar las competencias de los agricultores, fabricantes de chocolate y artesanos locales.

## **V. ORGANISMO EJECUTOR Y MECANISMO DE EJECUCIÓN**

### **A. Organismo ejecutor**

- 5.1 El proyecto será ejecutado por la JCFA a través de sus oficinas centrales en Kingston. La JCFA se creó en mayo de 2008 como una organización de cacaocultores sin ánimo de lucro, con el objetivo de adoptar un modelo centrado en los cultivadores y orientado al desarrollo sostenible de la economía del cacao en Jamaica. Su misión es mejorar la actividad económica y aumentar los ingresos de los cacaocultores y las comunidades productoras de cacao. La asociación desempeña un papel importante de promoción de políticas dirigidas a mejorar la productividad y generar máximas ganancias para los cultivadores.
- 5.2 La JCFA está regida por una Junta Directiva de 11 miembros elegida cada dos años. Siete de sus miembros son elegidos por todos los miembros en la Reunión General Anual, y cuatro son nombrados por la nueva Junta. Las decisiones clave sobre cuestiones operativas y de contratación son adoptadas por un Directorio Ejecutivo compuesto por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario y un Tesorero. La Asociación cuenta con ocho empleados y dispone de un presupuesto operativo anual de aproximadamente US\$180.000.

### **B. Mecanismo de ejecución**

- 5.3 **Comité Directivo del Proyecto.** Se constituirá un Comité Directivo del Proyecto integrado por el Presidente de la JCFA (Director de Proyecto de la JCFA), el Gerente del Proyecto, un miembro de la JCFA en representación de las comunidades agrícolas, el Especialista en Recursos Naturales del BID y el Especialista Sénior del FOMIN en Jamaica, así como por representantes del sector procedentes del Ministerio de Agricultura, la dirección de desarrollo agrícola rural (Rural Agricultural Development Authority, RADA), el CIB, USAID y el Ministerio de Industria y Comercio. Sus funciones principales son dirigir la ejecución del proyecto y velar por que las metas y los productos se alcancen según el calendario previsto. El Comité se reunirá trimestralmente para discutir los informes de progreso trimestrales del proyecto y formular recomendaciones sobre la ejecución del mismo, y tomará sus decisiones por consenso. En el Manual de Operaciones se incluirán términos de referencia donde se especificarán la frecuencia de las reuniones y el poder de decisión del Comité.
- 5.4 **Unidad de Ejecución del Proyecto (UEP).** La JCFA albergará la Unidad de Ejecución del Proyecto, compuesta por el Director del Proyecto de la JCFA, el Gerente del Proyecto, el Oficial de Seguimiento, el Contable y un Auxiliar

Administrativo. Destacados funcionarios de la JCFA vinculados al proyecto colaborarán estrechamente con la UEP en la ejecución.

- 5.5 El Gerente del Proyecto supervisará las operaciones sobre el terreno, incluidas entre otras las de preparación y ejecución del proyecto, coordinación logística, planificación y seguimiento financieros, contratación y formación de personal, y coordinación con otros socios y partes interesadas en el proyecto. Además, el Gerente del Proyecto tendrá las siguientes responsabilidades específicas: (i) preparación de un plan de trabajo anual; (ii) supervisión de las actividades realizadas en el marco de los diferentes componentes, y (iii) revisión periódica de los progresos realizados en el cumplimiento de las obligaciones contractuales del proyecto. El Gerente del Proyecto rendirá cuentas al Director de Proyecto y al Directorio Ejecutivo de la JCFA y facilitará actualizaciones trimestrales al Comité Directivo.
- 5.6 El Oficial de Seguimiento ayudará al Gerente del Proyecto en la ejecución y el seguimiento de las actividades relacionadas con el proyecto. Esto incluirá encargarse de establecer parámetros de referencia y crear un sistema de seguimiento y evaluación para rastrear los principales hitos, resultados y productos en relación con las metas y resultados del marco lógico. El Contable será responsable de asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del BID/FOMIN aplicables en materia de adquisición de bienes, contratación de servicios de consultoría y gestión financiera. Se contratará a un Auxiliar Administrativo que se encargará de (i) mantener adecuadamente el sistema de seguimiento administrativo y los registros de contabilidad financiera del proyecto y (ii) archivar debidamente los documentos justificativos del proyecto y organizar los archivos.
- 5.7 **Desembolsos en función de los resultados.** El Especialista Sénior del FOMIN en la Representación en Jamaica realizará el seguimiento y la supervisión del proyecto. Los desembolsos del proyecto estarán sujetos a la verificación del logro de los hitos. Esto último se hará usando los medios de verificación acordados entre el organismo ejecutor y el FOMIN. El logro de los hitos no dispensará al organismo ejecutor del deber de cumplir los indicadores del marco lógico y los objetivos del proyecto.
- 5.8 De conformidad con el enfoque de gestión de proyectos basado en el desempeño y el riesgo, el monto de los desembolsos se determinará en función de las necesidades de liquidez del proyecto, durante un periodo máximo de seis meses. Estas necesidades han de acordarse entre el FOMIN y el organismo ejecutor y reflejarán las actividades y los costos programados en el proceso de planificación anual. El primer desembolso se supeditará al logro del hito 0 (condiciones previas). Los desembolsos ulteriores se realizarán siempre y cuando se cumplan las dos condiciones siguientes: (i) que el FOMIN haya comprobado el logro de los hitos acordados en el plan anual, y (ii) que el organismo ejecutor haya justificado el 80% de todos los adelantos acumulativos.

- 5.9 **Adquisiciones y contratación.** Para la adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría, el organismo ejecutor aplicará las respectivas políticas del BID (documentos GN-2349-9 y GN-2350-9). Habida cuenta de que el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor (DNA)<sup>12</sup> ha generado una clasificación de **nivel bajo de necesidad/riesgo**, el equipo de proyecto ha determinado, tal como se estipula en el Apéndice 4 de las políticas del BID, que el organismo ejecutor que pertenezca al sector privado empleará los métodos de adquisición del sector privado indicados en el Anexo 1 de las directrices operativas para la cooperación técnica no reembolsable (OP-639). Por otra parte, la revisión de los procesos contratación y adquisiciones para el proyecto se hará en la modalidad **ex post** y con frecuencia **anual**. Antes de iniciar las actividades de contratación y adquisiciones del proyecto, el organismo ejecutor debe someter a la aprobación del BID/FOMIN el plan de adquisiciones del proyecto, el cual deberá actualizarse anualmente y cuando haya cambios en los métodos o en los bienes o servicios que vayan a adquirirse.

## VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 **Seguimiento financiero.** El organismo ejecutor establecerá y será responsable de mantener una adecuada contabilidad de sus finanzas, controles internos y archivos del proyecto conforme a la política de gestión financiera del BID/FOMIN. Dado que el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor ha generado un **nivel bajo de necesidad/riesgo** en términos de gestión financiera, la revisión de la documentación justificativa para los desembolsos se hará en la modalidad **ex post** y con frecuencia **anual**. El BID/FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo las revisiones ex post de los procesos de adquisición y de la documentación justificativa para los desembolsos. Las revisiones ex post incluirán un análisis de los estados financieros que el organismo ejecutor deberá preparar como parte de su administración financiera. Los estados financieros se elaborarán con una frecuencia anual para revisión ex post. Los costos asociados a este contrato se financiarán con recursos de la contribución del FOMIN, de acuerdo con los procedimientos del BID.
- 6.2 Mientras se esté ejecutando el proyecto, el FOMIN podrá modificar la frecuencia de las revisiones ex post de los procesos de adquisición y la documentación justificativa para los desembolsos así como la necesidad de informes financieros adicionales basándose en los resultados de los informes de revisión ex post elaborados por los auditores externos durante la ejecución del proyecto.
- 6.3 **Informes sobre el estado del proyecto (IEP).** El organismo ejecutor será responsable de presentar IEP al FOMIN dentro de los treinta (30) días siguientes a la finalización de cada semestre, o con mayor frecuencia si así lo determinara el FOMIN y lo notificara al organismo ejecutor con una antelación mínima de sesenta (60) días. El IEP contendrá información sobre los avances en la ejecución

---

<sup>12</sup> <http://mif.iadb.org/projects/prjrissummary.aspx?proj=JA-M1024>.

del proyecto, la consecución de hitos y el cumplimiento de los objetivos del proyecto indicados en el marco lógico y otras herramientas de planificación operativa. Asimismo, describirá los problemas hallados durante la ejecución y esbozará posibles soluciones. Dentro de los noventa (90) días posteriores a la finalización del plazo de ejecución, el organismo ejecutor entregará al FOMIN un informe final sobre la evolución del proyecto (IEP final) en que se destacarán los resultados obtenidos, la sostenibilidad del proyecto, las conclusiones de la evaluación y las lecciones aprendidas.

- 6.4 **Base de referencia y evaluaciones.** Se establecerá una base de referencia al inicio del proyecto, y se llevarán a cabo dos evaluaciones del proceso (una intermedia y otra al final del proyecto). La información de referencia se presentará mediante el sistema de seguimiento del proyecto y se incluirán los indicadores establecidos en el marco lógico.
- 6.5 La evaluación intermedia se hará cuando se haya desembolsado el 50% de los recursos o hayan transcurrido 18 meses desde el inicio del proyecto, lo que ocurra primero; y la evaluación final se hará cuando se haya desembolsado el 95% de los recursos o al finalizar el periodo de ejecución, lo que ocurra primero. La evaluación intermedia cubrirá, entre otros aspectos, los siguientes: (i) eficacia de las acciones emprendidas, el grado de realización de las actividades programadas y de consecución de las metas, y los avances en relación con los indicadores del marco lógico; (ii) desempeño de los consultores que han participado en la ejecución en cuanto a eficiencia y calidad de los productos o servicios para los beneficiarios; (iii) satisfacción de los beneficiarios con los servicios y las oportunidades económicas creadas, y (iv) progresos relativos a la sostenibilidad del proyecto.
- 6.6 La evaluación final se hará dentro de los tres meses siguientes a la finalización del periodo de ejecución y abarcará los siguientes factores: (i) nivel de consecución de los indicadores de resultados; (ii) efectividad de la metodología de las escuelas de campo para agricultores; (iii) nivel de aprendizaje adquirido por los beneficiarios a partir de los grupos comunitarios y las actividades de aprendizaje práctico; (iv) efectividad de las actividades del proyecto (certificación, nuevas técnicas de cultivo para mejorar la calidad de la producción y acceder a mercados de alto valor, y (v) grado de eficacia de las herramientas desarrolladas en el marco del proyecto, como la plataforma de comercialización y el registro de agricultores.
- 6.7 El proyecto se someterá a una evaluación de impacto, para la cual se analizará la posibilidad de utilizar una metodología experimental (ensayo aleatorio controlado). Esta evaluación se basará en (i) un instrumento de recopilación de datos diseñado específicamente para el proyecto con miras a recopilar datos de base y otros datos socioeconómicos, y (ii) el sistema de seguimiento y evaluación que se elaborará para medir los avances conseguidos por los pequeños productores beneficiarios del proyecto. La evaluación abordará una serie de interrogantes, entre los cuales cabría citar los siguientes: (i) ¿contribuye este modelo a mejorar la competitividad y la productividad de los pequeños

- cacaocultores jamaquinos y, por ende, a aumentar sus ingresos?; (ii) ¿hasta qué punto el modelo de procesamiento comunitario permite que los pequeños cacaocultores accedan más eficazmente a mercados de alto valor?, y (iii) ¿en qué medida puede reproducirse el modelo en otras regiones de Jamaica (en zonas productoras y no productoras de cacao)?
- 6.8 El organismo ejecutor organizará un taller de clausura como mínimo tres meses antes de finalizar el periodo de ejecución del proyecto, para que el organismo ejecutor, el personal del Banco y cualquier otra persona interesada que se haya acordado con el Banco puedan evaluar conjuntamente los resultados obtenidos, definir las tareas adicionales necesarias para dar sostenibilidad a las acciones emprendidas dentro del proyecto y determinar las lecciones aprendidas. Como mínimo un año antes de finalizar el proyecto se organizará también un taller sobre sostenibilidad con el organismo ejecutor y otras partes interesadas, a fin de evaluar qué medidas se han adoptado para asegurar la continuidad de las acciones del proyecto una vez agotados los fondos del FOMIN.

## VII. BENEFICIOS Y RIESGOS

### A. Beneficios

- 7.1 El proyecto beneficiará directamente a 1.300 pequeños cacaocultores que verán aumentar sus ingresos gracias a una mayor productividad y calidad de la producción, mejores competencias empresariales y diversificación hacia otras actividades generadoras de ingresos. Estos beneficiarios viven en zonas rurales de Jamaica, entre ellas el nordeste (St. Mary y Portland), el centro sur (St. Catherine y Clarendon), el sudeste (St. Thomas y St. Andrew) y el oeste (Hanover y Westmoreland). El proyecto también generará beneficios para la JCFA y sus miembros, tales como vínculos de mercado más seguros a largo plazo y mejores prácticas comerciales. Entre los beneficiarios secundarios se incluirían otros miembros de las comunidades de origen de los beneficiarios quienes podrían aprovechar el incremento de la actividad económica en las industrias artesanales vinculadas al cultivo del cacao.

### B. Riesgos

- 7.2 Se han detectado los siguientes riesgos: (i) **Riesgo 1.** Riesgo de mercado: En los últimos años los precios mundiales del cacao se han mantenido altos a pesar de la crisis económica mundial generalizada. No obstante, existe el riesgo de un posible descenso del precio mundial del cacao cultivado con métodos convencionales. **Acción atenuante 1:** En el caso del cacao especial, sin embargo, este riesgo se ve atenuado por el hecho de que el cacao orgánico de comercio justo cultivado de manera sostenible es objeto de creciente demanda en los mercados exigentes del mundo desarrollado. Al margen de las variaciones de precio, los segmentos especializados de mercado exhiben generalmente precios estables. El proyecto ayudará a la JCFA a obtener la certificación de comercio justo y producción orgánica, para así poder exigir un precio elevado en el segmento especializado del



mercado del chocolate. **Riesgo 2.** Riesgo institucional: La JCFA es una organización joven que depende en gran medida del financiamiento de donantes y aún no ha alcanzado un volumen de negocio suficiente para contratar su propio personal a tiempo completo y consolidar su posición independientemente del apoyo de los donantes. **Acción atenuante 2:** El proyecto contribuirá a articular un plan comercial que permitirá crear un modelo financiero apropiado para la JCFA y configurar un grupo de personal permanente. Se examinarán opciones de cobro por servicios prestados a los miembros de la JCFA y se evaluará cuidadosamente la capacidad de generación de ingresos de la asociación. **Riesgo 3.** Riesgo operativo: La JCFA depende de Transmar Jamaica Ltd. para llevar a cabo sus operaciones de comercialización y exportación. Existe un pequeño riesgo de que Transmar cese sus operaciones en Jamaica, dejando a la JCFA sin un socio para manejar una parte fundamental de sus operaciones. **Acción atenuante 3:** El proyecto reforzará la capacidad de la JCFA para realizar sus propias operaciones de comercialización y exportación mediante un plan de comercialización, ferias comerciales y una plataforma virtual. Sin embargo, para el caso de que el acuerdo entre la JCFA y Transmar Jamaica Ltd. finalizara, la JCFA adoptará un plan de contingencia para contratar otra entidad que facilite estos servicios.

## VIII. ESTRATEGIA AMBIENTAL Y SOCIAL

- 8.1 Este proyecto trabajará con pequeños cacaocultores con el fin de mejorar las prácticas de producción y reducir el impacto negativo en el medio ambiente, y para ello incluye actividades de capacitación y asistencia técnica en prácticas agrícolas sostenibles y métodos de producción orgánica. Se dará prioridad al uso de tecnologías ambientales, como el compostaje y el uso de secaderos solares, capaces de reducir el impacto ambiental negativo de las actividades agrícolas. De conformidad con las políticas del Banco, este proyecto se ha clasificado como una operación de categoría C.
- 8.2 El proyecto debe cumplir la legislación ambiental local vigente. Asimismo, tendrá en cuenta y observará las listas de exclusión del Convenio de Estocolmo sobre Contaminantes Orgánicos Persistentes, el Convenio de Rotterdam sobre Plaguicidas y Productos Químicos Peligrosos y el Banco.