

Diciembre 2008



**CORPEI
ANECACAO**

**Evaluación de Medio Término
“Establecimiento de una Estrategia de
Competitividad de la Cadena del Cacao
Fino de Aroma de Ecuador”**



**BANCO INTERAMERICANO
DE DESARROLLO**

TABLA DE CONTENIDOS

i. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA	4
1. Descripción General del Programa	4
ii. TEMAS DE EVALUACION	6
1. DISEÑO DEL PROGRAMA	6
1.1. Diagnóstico de la Situación Inicial.....	6
1.2. Lógica Vertical de la Matriz de Marco Lógico.....	8
2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA	18
2.1. Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación al interior de la Institución Responsable y con otras instituciones.....	18
2.2. Criterios de Elegibilidad de los Beneficiarios	20
2.3. Capacidad técnica y operativa de los ejecutores del Programa	22
2.4. Funciones y actividades de seguimiento y evaluación que realiza la Unidad Ejecutora	24
3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA	25
3.1. Desempeño del Programa en cuanto a la Producción de Componentes	25
3.3. Desempeño del Programa a nivel de Fin	56
4. RECURSOS FINANCIEROS.....	60
4.1. Fuentes y Uso de Recursos Financieros	60
4.2. Eficiencia del Programa	72

5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA.....	73
III. CONCLUSIONES	77
IV. Recomendaciones para el programa	79
V. ENTREVISTAS REALIZADAS	82
vi. ANEXOS	85
ANEXO 1: Justificación del Programa	85
ANEXO 2: Fin y objeto del Programa y criterios de selección de beneficiarios	90
ANEXO 3: Descripción de los componentes del Programa	90
ANEXO 4: Entidad Ejecutora y Mecanismo de Ejecución	100
ANEXO 5: Costo Total del Programa.....	101
ANEXO 6: Seguimiento y Evaluación	102
ANEXO 7: Caracterización y número de beneficiarios potenciales	109
ANEXO 8: Presupuesto.....	110

NOMBRE PROGRAMA : Asistencia Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-9413-EC
FECHA DE INICIO : 10 de febrero de 2006
INSTITUCIÓN DONANTE : Comité de Donantes del FOMIN
INSTITUCIONES EJECUTORAS : CORPEI y ANECACAO

I. ANTECEDENTES DEL PROGRAMA

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRAMA

EL Fin, contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador.

El objetivo o Propósito del proyecto, es aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva del cacao fino o de aroma.

El plazo, la ejecución del proyecto comenzó en Febrero del año 2006 y se extiende hasta el 10 de Marzo del 2010¹.

El alcance es nacional e involucra a los productores, acopiadores y exportadores de cacao fino de aroma.

Actualmente los beneficiarios se encuentran agrupados en 7 entidades regionales de segundo piso, 60 acopiadores locales y 20 exportadores.

El diseño del proyecto indica que el Proyecto beneficiará directamente a alrededor de 1000 pequeños productores de cacao miembros de por lo menos 25 asociaciones, que incluyen aproximadamente 110 Pymes, pertenecientes a las entidades de 2do piso (UNOCACE y FEDECADE) y cinco asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias, que serían las beneficiarias directas del proyecto. Los productores beneficiarios se encuentran ubicados en las áreas de influencia de estas entidades, principalmente en las provincias de Guayas, El Oro, Bolívar y Cañar. Además, se beneficiarán alrededor de 120 capacitadores de productores; 60 delegados de productores, 60 acopiadores y 20 exportadores, capacitados en control de calidad.

Los ejecutores del programa son La CORPEI y ANECACAO, entidades encargadas de ejecutar el Programa y sus componentes. La Unidad Ejecutora del Programa (UEP) se encuentra en las oficinas de CORPEI en la ciudad de Guayaquil; a su vez, ANECACAO es la institución que provee asistencia técnica de campo.

El presupuesto total del Programa es de USD 1'183.520; de los cuales, el 70% (USD 827.000) provienen del aporte del Fondo Multilateral de Inversiones del BID, en calidad de fondos no reembolsables; el 15% lo aporta la CORPEI y el 12% aporta ANECACAO; y, el restante 3% es una cooperación en efectivo de la GTZ.

Componentes del programa, cuatro son los componentes del programa.

Componente 1. Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao:

¹ Carta Gantt del proyecto COMactipep01032006 195121.

Descripción: Promover una mayor cooperación empresarial mediante el fortalecimiento de las asociaciones de las organizaciones de segundo piso y de la instancia representativa de los productores y generar alianzas entre los miembros de la cadena de valor del cacao para impulsar la integración y fortalecimiento de la capacidad de gestión y comercialización.

Componente 2 Adecuación de la oferta y especialización de la cadena.

Descripción: Impulsar un esquema productivo que permita la adecuación de la oferta exportable de cacao fino de aroma aprovechando el reconocimiento de marca de que goza el sabor Arriba del cacao ecuatoriano en el mercado internacional

Esto se logrará mediante el incremento de la productividad de las unidades productivas; el desarrollo de normativas para uniformar la calidad mediante la estandarización de los procesos de post-cosecha, los cuales serían centralizados a nivel de las asociaciones de productores; y capacitación a los encargados de compra en las asociaciones, acopiadores y exportadores en la aplicación de las normas de calidad y la implementación de mecanismos de control de calidad del cacao.

Componente 3 Acceso competitivo a los mercados internacionales.

Descripción: Fortalecer el posicionamiento del cacao fino de aroma de Ecuador en los mercados especiales del grano.

Esto se lograría mediante: el diseño e implementación de los elementos e instrumentos de una campaña de promoción y mercadeo para la cadena de cacao fino de aroma, la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y técnicas; producción de material promocional; el mantenimiento de una plataforma electrónica para la promoción del cacao ecuatoriano, la elaboración de un mapa de oferta para identificar los diferentes perfiles de sabores de cacao en las zonas de influencia de las asociaciones.

Componente 4 Diseminación de los resultados.

Descripción: Documentar y diseminar los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva al mayor número de actores posibles, dentro y fuera de la cadena del cacao.

En Anexo se encuentran la justificación del Programa y más detalles del mismo.

II. TEMAS DE EVALUACION

1. DISEÑO DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con el Diseño del Programa

1.1. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL

Respecto del Diseño:

El programa cuenta con un diseño adecuado para el cumplimiento del propósito, aun así se hace recomendable hacer tres alcances a su diseño que a juicio del consultor le confieren al programa un carácter de **Piloto y no de un programa de alcance nacional como se menciona en el diseño:**

En cuanto a su alcance es necesario constatar el hecho que el porcentaje de impacto respecto de la población potencialmente beneficiaria esta en torno al 1 %.

En cuanto al elevado contenido o nivel innovador del programa es necesario dejar explicito que las condiciones, costumbres y experiencias asociativas que desarrollen estructuras empresariales entre pares (horizontales) en el sector del cacao y que asuman responsabilidades a lo largo de casi toda la cadena de valor, que van desde la producción primaria hasta el desarrollo de segmentos de mercados de relativa sofisticación (nichos de especialidad) le confiere al programa un elevado nivel de innovación.

Es recomendable explicitar los riesgos extras que asumió el programa al no incorporar elementos, actividades o recursos que acompañaran las demandas de recursos financieros derivados directamente de las necesidades de inversión y operación de una nueva actividad productiva, comercial y empresarial como la planteada en el programa. La operación e incluso la inversión, como por ejemplo para centros de acopio para fermentación controlada y almacenaje pre-embarque, requieren de recursos financieros que permitan no tener que recurrir al crédito directo del agricultor (crédito del proveedor). Esto genera una nueva condición de elegibilidad no contemplada actualmente en el programa y sesga la participación sólo a aquellos que por su tamaño o condiciones exógenos tienen la posibilidad de constituir ahorros o posponer el ingreso proveniente de sus cosechas.

Respecto del entorno:

Es recomendable considerar a lo menos tres consideraciones respecto del entorno inmediato que afectaron al programa en su ejecución durante sus primeros dos años:

Durante los recientes dos años la estructura y soporte institucional otorgada por el MAGAP ha estado en un rediseño de su operatividad y de sus políticas sectoriales. Lo anterior no permitió integrar al programa acciones complementarias que lo potenciaran. Esta condición de relativa ausencia de apoyos al sector del cacao por parte de los órganos oficiales está cambiando aceleradamente desde comienzos del 2008 con la administración actual, donde el sector del cacao está incluido dentro de los sectores prioritarios, comprometiendo con ello nuevos e importantes recursos financieros, técnicos y políticos.

Es necesario constatar el hecho de que el sector no contaba con estadísticas confiables ni actualizadas, tampoco con bases de datos estructuradas e información actualizada en cualquiera de sus formas. Esta situación fue resuelta en septiembre 2008 y fue un aporte de un proyecto del Banco. Lo anterior dificultó el cumplimiento del objetivo propuesto en la actividad de conformar una línea base para el programa.

El mercado internacional relevante para el sector del cacao evolucionó en la dirección, velocidad y preferencias (seguridad alimentaria, origen, orgánico y comercio justo) que permiten hoy asegurar que los nichos de especialidad son una realidad de

mercado atractiva y en los cuales Ecuador posee ventajas comparativas. Esta condición que se consolida en el presente era sólo una tendencia incipiente hace tres o más años. El haber iniciado el programa con relativa anticipación permite a sus asociados estar en una condición de avanzada y liderazgo que puede constituirse en un elemento gravitante al momento de expandir y multiplicar el modelo desarrollado por este programa.

Respecto de la identificación del problema:

El programa identifica claramente el problema en la calidad del cacao fino o de aroma que está poniendo en riesgo la posición de Ecuador como productor de cacao fino o de aroma². El programa está enfocado en el aumento de la presencia del cacao fino de aroma ecuatoriano en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva del cacao fino o de aroma. Para ello, se busca aumentar la cooperación y asociatividad de los pequeños productores y de la cadena en general, mejorar la oferta exportable, aumentar la presencia del cacao fino ecuatoriano en los mercados internacionales especiales y difundir los resultados a toda la cadena del cacao fino en Ecuador.

Respecto de la población objetivo:

La población objetivo y potencial está conformada por los actores de la cadena del cacao fino de Ecuador, es decir, entre los mas relevantes encontramos a las asociaciones regionales de segundo piso que agrupan a asociaciones bases de pequeños productores cacaoteros de cacao fino, los acopiadores, los exportadores y las industrias productoras de productos elaborados y semielaborados³.

Los beneficiarios directos del programa se encuentran agrupados en 7 entidades regionales de segundo piso, 60 acopiadores locales y 20 exportadores. Estas 7 organizaciones, a su vez agrupan a 50 asociaciones de productores de cacao fino y de aroma con una superficie estimada de 3.500 ha. y 1.200 UPAS aproximadamente.⁴

Al inicio del programa eran 5 OSG: Unocace, Fedecade, Fortaleza del Valle, Copaq y Ucocs. El primer año del programa se incorporaron las OSG Uopam y Ciacpe.

Paralelamente el programa apoya a las OSGs La UNION y MINAGUA y a las diez asociaciones del Cantón Caluma con actividades del componente 2. Durante la ejecución del programa por sugerencia de ANECACAO se apoyó también a la asociación independiente El Triunfo aunque finalmente no participó. La participación de la asociación La Unión también fue muy pobre.

El diseño del Programa contempla la contribución de este a mejorar la incorporación de la mujer en la cadena del cacao.

El programa no contempla como beneficiarios directos las industrias de productos elaborados y semielaborados ni el grado de valor agregado que debe tener la oferta exportable y el producto a ser comercializado.

Externalidades: Las condiciones climáticas adversas en la zona sur del litoral, ha determinado que la producción de cacao se reduzca. El precio del cacao de exportación se ha mantenido alto, lográndose incrementar de USD 178 millones en 2006 a USD 255 millones en el 2007.⁵ En el informe de Junio del 2008 se indica que “las secuelas del invierno anterior, han provocado la proliferación de enfermedades (monilia) en cacao, cuyo impacto es la reducción de hasta el 50% de la producción. El plan de rehabilitación ejecutado por el Programa ha contribuido a mitigar el impacto

² En el diseño no se observa el análisis estratégico y la opción estratégica seleccionada en base a la cual se han establecido las áreas de mejora para aumentar la competitividad. Se ha encomendado una consultoría de Establecimiento de una Estrategia y un Plan de Negocios para el sector del cacao de Ecuador (tanto cacao fino como cacao CCN51). Dicha estrategia debiese estar lista en Febrero del 2009.

³ La actividad económica generada por la cadena involucra a unas 97.000 familias, representando alrededor de 500.000 ecuatorianos; 300 acopiadores; 30 exportadores y 7 empresas productoras de chocolates.

⁴ Todas las organizaciones ya existían, el Programa ha apoyado en el fortalecimiento gremial, empresarial, así como en temas técnicos de campo

⁵ Fuente: IV Informe Semestral.

1.2. LÓGICA VERTICAL DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

El diseño del programa es apropiado para abordar las causas del problema identificado que dan origen al programa, es decir **las deficiencias en el manejo pos cosecha, falta de infraestructura de fermentación, y secado y la mezcla con basura e impurezas y con granos de la variedad CCN-51,**⁶ cuyas características de aroma y sabor no son totalmente apreciadas por los importadores e industriales de los países consumidores.

Cuadro N° 1

“Análisis Vertical de la Matriz de Marco Lógico”

	Comentarios	Análisis del Consultor
FIN: Contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador	<ul style="list-style-type: none"> • Es coherente, responde al diagnóstico de la situación inicial del sector ⁷ . La pérdida de calidad del cacao ecuatoriano provoca directamente una pérdida de competitividad del sector. • Es recomendable explicitar el carácter de Piloto del programa, El diseño del programa impacta un porcentaje pequeño de los productores de cacao. • El diseño del programa no incorpora las actividades programáticas al esfuerzo que realice la autoridad competente de gobierno. 	El consultor valida el Fin del Programa
PROPÓSITO: Aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva	<ul style="list-style-type: none"> • El Propósito contribuye al Fin trabajando para superar la principal debilidad del sector, calidad de su materia prima y promueve y orienta el accionar al aprovechamiento de las oportunidades que actualmente presenta el mercado, focalizándose en los segmento de mayor valor. • El diseño del programa no considera los recursos necesarios de capital de trabajo requeridos para que las asociaciones se integren a las cadenas comerciales de exportación directa o indirectamente. Capital de trabajo suficiente para cubrir el ciclo productivo y comercial. • El diseño del programa no incorporó actividades de soporte en equipamiento técnico o herramientas de campo para las asociaciones que les permitiera adecuadamente cambiar las 	El consultor valida el Propósito puesto que contribuye al fin

⁶ La variedad CCN-51 fue generada en el Ecuador hace unos 15 años como respuesta a la baja productividad y susceptibilidad a plagas y enfermedades del cacao Nacional. Sin embargo, esta variedad, a pesar de sus altos rendimientos y sus características propias de aroma y sabor, no posee los atributos del cacao fino o de aroma. Sin embargo, de acuerdo a lo indicado por CORPEI, la investigación y generación habría comenzado hace más de 15 años y la siembra habría comenzado hace 15 años.

⁷ El diagnóstico debería complementarse con un análisis estratégico que permita potenciar las ventajas competitivas del sector cacaotero del Ecuador.

<p>COMPONENTES:</p> <p>1- Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena.</p> <p>2- Adecuación de la oferta y especialización de las cadenas comerciales.</p> <p>3- Acceso competitivo a los mercados internacionales</p> <p>4.- Diseminación de los resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los Componentes permiten el logro del Propósito a escala de plan piloto. • Se hace recomendable incorporar actividades en los componentes 2 y 3 que permitan dar un fluido financiamiento de inversión y operación a las nuevas asociaciones de productores, por la vía de acceso a financiamiento o subsidios sectoriales. Considerando tanto la puesta en marcha como los planes de crecimiento. • Se recomienda fortalecer el componente 4 para asegurar la transferencia a toda la cadena del cacao fino ecuatoriano permitiendo un mayor alcance y profundidad del programa. 	<p>El consultor valida los componentes</p> <p>El consultor no identifica componentes que puedan ser prescindibles o posibles de sustituir.</p>
--	---	--

<p>ACTIVIDADES COMPONENTE 1</p> <p>1.1 Sensibilización organizaciones</p> <p>1.2 Estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena de valor</p> <p>1.3 Planes de comercialización.</p> <p>1.4 Programa de capacitación en gestión, asociatividad y negociación.</p> <p>1.5 Conformación de la Instancia representativa de los productores a nivel confederación.</p> <p>1.6 Fortalecimiento del Consejo Consultivo del Cacao.</p> <p>1.7 Evento nacional para fomentar alianzas entre actores de la cadena.</p> <p>ACTIVIDADES COMPONENTE 2</p> <p>2.1 Elaboración de manual sobre manejo integral del cultivo.</p> <p>2.2 Elaboración de estrategia de incremento de la productividad</p> <p>2.3 Mejoramiento de productividad.</p> <p>2.4 Mejoramiento control de calidad.</p> <p>ACTIVIDADES COMPONENTE 3</p> <p>3.1 Elaboración de mapa de oferta.</p> <p>3.2 Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano.</p> <p>3.3. Actualización de la plataforma de acceso a información establecida por iniciativa Biocomercio</p> <p>ACTIVIDADES COMPONENTE 4</p> <p>4.1 Sistematización del modelo de integración y fortalecimiento de la cadena.</p> <p>4.2 Difusión de avance del proyecto.</p> <p>4.3 Elaboración de plan de sostenibilidad.</p> <p>4.4. Evento de difusión de los resultados del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las actividades son necesarias y suficientes para el logro de los componentes como plan piloto. • La falta de recursos de capital operativo para comprar cacao por parte de las asociaciones dificulta su capacidad de cobertura y arriesga la eficiencia del programa. • Se estima que las herramientas de seguimiento y control deben ser orientadas a permitir generar los antecedentes necesarios para permitir que modelo de desarrollo sea implementado por otras OSG. El control de los parámetros de la Línea Base y el sistema de monitoreo del clusters, pasan a constituir elementos fundamentales para su posterior replica. • La falta de recursos para inversión por parte de las OSG en equipamiento técnico, dificulta la amplitud del programa. 	<p>El proceso productivo de los componentes es consistente y todas las actividades definidas son necesarias para producirlos.</p>
--	---	---

Fuente: Información Proporcionada por CORPEI.

Las actividades diseñadas son todas necesarias para producir los componentes.

Los 4 componentes establecidos por el programa permiten lograr el propósito de aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva y comercial.

El propósito contribuye directamente al cumplimiento del fin de contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena del cacao fino o de aroma del Ecuador.

En el diseño del Programa, si fue considerado en la descripción del Programa el cual estipula “Para contribuir a mejorar la participación de las mujeres en la cadena, el Proyecto promoverá acciones específicas, como: (i) aprovechar los talleres del proyecto para lograr la sensibilización de los hombres sobre la necesidad de promover la participación de mujeres como beneficiarias; (ii) apoyar la participación de mujeres en los programas de capacitación y transferencia de tecnología, y asegurar que la planificación de las actividades sea compatible con el tiempo disponible de las mujeres para participar; (iii) facilitar la inclusión de un mayor número de mujeres en los órganos de decisión de las organizaciones; y (iv) generar un mayor número de empleos para las mujeres en el sistema de acopio y comercialización.”

Ya transcurrido poco mas de 30 meses se observa según lo indica la UEP que señala: “en la esfera de la producción, el rol de la mujer no ha sido del todo protagónico, es mas ha sido muy tangencial su participación directa, lo cual refleja con toda claridad que el cacao todavía sigue siendo un patrimonio del hombre como jefe de hogar, aún cuando, las mujeres intervienen en acciones de apoyo en el manejo del cultivo, especialmente en la cosecha y corte de las mazorcas. Con el Programa, se ha logrado visibilizar su presencia en eventos de capacitación, sobre todo en talleres de gestión empresarial (contabilidad, comercialización, costos, informática, planificación estratégica, etc.). El Programa ha hecho una fuerte promoción para que las mujeres se interesen en participar en las ECAS de cacao; sin embargo, la respuesta no ha sido la esperada, pues las múltiples ocupaciones de las mujeres dentro del hogar, le impiden participar en dichos eventos”.

i) Viabilidad de los componentes

Se estima que los componentes son viables técnicamente:

1.- Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao: Fortalecer las 30 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y la instancia representativa de los productores (CONCACAO). Este componente es viable técnicamente y se complementa a un trabajo de base que ha venido realizando GTZ con esta finalidad y que es fortalecido en este programa mediante talleres de sensibilización, asesoría legal, capacitación en gestión, asociatividad y comercialización, la elaboración e implementación de planes de acción y planes de comercialización y la realización de eventos nacionales, todas actividades viables técnicamente pues se cuenta en con las capacidades humanas para ello.

2.- Adecuación de la oferta y especialización de la cadena. Impulsar un esquema de adecuación de la oferta de cacao fino de aroma a través del incremento de la productividad de las plantaciones, uniformando la calidad del producto. Al igual que el componente anterior, este es viable técnicamente y complementa y completa un trabajo que se ha venido realizando por diversos organismos y programas con esta finalidad y que es fortalecido en este programa mediante la elaboración de un manual de manejo del cultivo, la elaboración e implementación de una estrategia de incremento de la productividad, la contratación de técnicos expertos, la creación y mantenimiento de jardines clonales, la capacitación de productores “facilitadores” en rehabilitación de fincas, la capacitación en control de calidad a delegados de asociaciones, acopiadores y a exportadores y la implementación de un sistema mejorado de control de calidad.

3.- Acceso competitivo a los mercados internacionales. Facilitar el acceso competitivo a los mercados especiales del cacao fino o de aroma. Al igual que los componentes anteriores, este es viable técnicamente y se suma al trabajo que ha venido realizando CORPEI con esta finalidad y que es fortalecido en este programa mediante la elaboración de mapa de oferta diferenciada de cacaos de aroma, promoción de la imagen del cacao ecuatoriano, diseño de una campaña promocional, publicaciones especializadas en países consumidores, participación en ferias internacionales de cacao visitadas por los principales clientes y proveedores de la industria, participación en misiones comerciales y técnicas que permiten acceder a las nuevas prácticas y tendencias en la producción y consumo, diseño y reproducción de material promocional que permite exhibir y comunicar las particularidades del cacao Ecuatoriano y la actualización de la plataforma de acceso a información establecida por iniciativa Biocomercio.

4.- Diseminación de los resultados. Diseminación de los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva. El objetivo de este componente se pretende lograr mediante la sistematización del modelo que sistematiza la integración y el fortalecimiento de la cadena productiva y comercial (a través de un manual de experiencias, instrumentos y mejores prácticas), la difusión de los avances del proyecto (mediante la participación en ferias agropecuarias), la elaboración de un plan de sostenibilidad y la difusión de los resultados del proyecto, todas actividades viables técnicamente pues se cuenta con las capacidades humanas de dirección y operación dispuestas por el programa y los recursos financieros para realizarlas.

Los componentes son viables técnicamente, permitiendo el logro del propósito y este es suficiente y necesario para el cumplimiento del fin.

ii) Pertinencia de los supuestos

El Consultor estima que los supuestos son pertinentes y a excepción del primero, el resto de ellos se han dado. A continuación se realizan comentarios para los supuestos generales y de cada uno de los componentes.

Cuadro 2
Supuestos del Programa, generales y por componente

Fin	Supuestos	Comentarios
Contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador	Se mantienen razonablemente estables las condiciones monetarias, cambiarias, impositivas, comerciales y laborales.	Pertinencia de los supuestos Este supuesto no se ha dado. Desde que se aprobó el proyecto con fecha 10 de Febrero del 2006 ha habido cambios gubernamentales que han traído importantes cambios políticos, económicos y constitucionales. Las tasas de crecimiento del país han disminuido. Sin embargo la aprobación de la nueva Constitución en Octubre del 2008 refleja estabilidad política. Además en los últimos meses los principales países industriales han entrado en recesión.
Propósito		
Aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva	<p>1.-Se mantiene la voluntad entre los productores y exportadores de asociarse para conseguir economías de escala y mayor acceso a mercado.</p> <p>2.-Los diferenciales del precio internacional del cacao fino de aroma se mantienen estables o aumentan.</p> <p>3.-La demanda por cacao fino de Ecuador se mantiene estable o aumenta.</p>	<p>1.-Entre los exportadores existe asociación, esto se expresa a través de Anecacao y otras iniciativas que aunque no están en el marco del proyecto fomentan la asociatividad entre actores de la cadena del cacao. Otras modalidades de asociación son entre exportadores que están implementando programas de desarrollo con los proveedores (tal es el caso de República del Cacao de Confiteca y Cafiesa), Transmar Ecuador, Cofina que presta servicio de apoyo a los productores en humedad, impurezas, clasificación, ensacado y de servicios de exportación para cumplir los estándar). Estas prácticas asociativas han permitido otorgar más confianza a los clientes. 5 de las 7 asociaciones han exportado bajo la modalidad asociativa, por lo que el supuesto ha sido válido (3 en forma directa y 2 a través de una exportadora).</p> <p>2.- El diferencial de precios es de 400 USD pero algunos han logrado hasta 3 veces vendiendo al chocolatero directamente, evitándose los intermediarios, con los requisitos que ellos exigen, entre los que destacan están: días de fermentación y secado, certificado orgánico y/o comercio justo y/o de origen (trazabilidad) ⁸</p>

⁸ De acuerdo a información entregada por Corpei, dependiendo del mercado y el tipo de certificación, los diferenciales de precio entre el cacao ordinario (precio de bolsa) y el cacao fino de aroma que se comercializa por fuera del precio de bolsa en el exterior, pueden ser de 300 a 1000 dólares/TM. "Se puede decir, que el cacao fino de aroma no tiene como referencia el precio de bolsa, sino en muchas ocasiones es un acuerdo entre la oferta y la demanda para determinar un precio." A Junio de 2008, el premio de cacao fino de aroma fue de USD160TM para UNOCACE y Fortaleza del Valle según Informe de Visita y Plan de Seguimiento de Proyecto del 24 Junio 2008. En informe IIISDP9413 se indica que "Fortaleza del Valle" obtuvo un premio de USD 1.200 de parte de la empresa demandante PRONATEC en Suiza por un cacao orgánico y comercio justo. Menciona que aunque no es un precio sostenible en el tiempo el cacao de esa OSG cumple con todos los requisitos y se estima que el

		3.- Ha aumentado la demanda de cacao en general y la de cacao fino en particular. De acuerdo a informe 2007 de ICCO la demanda por cacao fino de aroma ha aumentado en los últimos años producto de las tendencias del mercado por productos saludables y por la reducción de la oferta por las dificultades político económico de Costa Marfil. Durante conversaciones sostenidas con expertos y exportadores ha sido corroborado el aumento en la demanda por cacao fino en especial de algunas zonas como la de Esmeraldas.
COMPONENTE 1:		Comentarios
Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena	Supuestos	Efectivamente las pequeñas y medianas empresas y productores han demostrado su interés y han participado en el programa, aumentando considerablemente el número de beneficiarios directos que participan del programa.
Fortalecer las 30 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y la instancia representativa de los productores y generar alianzas entre los miembros de la cadena de valor para mejorar la gestión y comercialización	Existe interés de participar por parte de Pymes de la cadena. Disponibilidad de personal calificado para la capacitación y asistencia técnica	

precio será superior a USD2.400. De acuerdo a IV Informe Semestral a diciembre de 2007, el valor del premio de cacao fino de aroma fue de USD 1.000 en las ventas de UNOCACE, FEDECADE, UCOCS y F. Valle

COMPONENTE 2		
Adecuación de la oferta y especialización de la cadena	Supuestos	
Impulsar un esquema de adecuación de la oferta de cacao fino de aroma a través del incremento de la productividad de las plantaciones, uniformando la calidad del producto	<p>1.-Existe capacidad local para realizar la asistencia técnica de transferencia de know-how tecnológico</p> <p>2.-Miembros de la cadena siguen las normas de calidad establecidas para así cumplir con las exigencias del mercado</p> <p>3.-Organizaciones de productores de 2do piso motivados para asociarse o comercializar</p>	<p>1.-fue posible identificar y contratar un experto para la capacitación (Rodrigo Albuja). Quien cumplió con el cometido.</p> <p>2.- Los beneficiarios del programa han aumentado sus exportaciones en 34% a mercados especiales. Esto refleja una buena aceptación de sus productos, los cuales son certificados. Lo anterior permite constatar que fueron implementadas las normas de calidad exigidas por los compradores.</p> <p>3.- Hoy son 7 las asociaciones de 2do piso que pertenecen al programa en lugar de las 2 estipuladas inicialmente que están realizando los esfuerzos en comercializar conjuntamente. Para llevar a cabo este componente se contrató un Agrónomo local con mucha experiencia en el trabajo con productores (Franklin Borbor quien orienta y apoya sistemáticamente la implementación de las nuevas prácticas agrícolas y de control de calidad. Además se contó con el trabajo en terreno de 4 técnicos de ANECACAO, que multiplican el esfuerzo para llegar a un mayor número de beneficiarios como también facilitan una mayor cobertura territorial.</p>

COMPONENTE 3		
Acceso competitivo a los mercados internacionales	Supuestos	
Facilitar el acceso competitivo a los mercados especiales del cacao fino o de aroma	<ol style="list-style-type: none"> Existen consultores calificados para realizar la asistencia técnica La información generada por el mapa de sabores tiene un impacto positivo en los compradores internacionales Se mantiene la imagen del cacao fino de aroma “Arriba” en los mercados internacionales Importadores motivados para comprar productos de calidad de organizaciones de pequeños productores o de exportadores vinculados con estos productores 	<ol style="list-style-type: none"> Fue posible disponer de consultores con las competencias y experiencia necesarias para orientar y facilitar las asistencias técnicas. Compradores internacionales ya comienzan a reconocer y a comprar por orígenes señalados en el mapa de sabores, Información entregada por los expertos sectoriales de CORPEI.⁹ Se observa que se mantiene la imagen del cacao fino de aroma “Arriba”, en las reuniones con la ICCO. En Enero del 2008 se presentó la recomendación de mantener el 75% y postergar una eventual decisión para el 2009 que signifique bajar el porcentaje. De acuerdo a los expertos en mercados internacionales del sector del cacao de Corpei, es una tendencia comprar productos de calidad a organizaciones de pequeños productores o de exportadores que en los últimos años ha tomado fuerza, es así, por ejemplo que KAOKA compra a UNOCACE; Felcklin a Kallari y APROCANE, PRONATEC a Fortaleza del Valle. Todos compradores importantes que compran a las asociaciones de productores
COMPONENTE 4:		
Diseminación de los resultados	Supuestos	
Diseminación de los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva.	<ul style="list-style-type: none"> Capacidad de otros grupos de empresas o sectores de replicar el modelo. Empresarios – actores de cadena- mantienen motivación y hacen suyo el proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> CORPEI está transfiriendo las prácticas y experiencias en conjunto con ACTI VOCA para que estos, a través de su programa, implementen un seguimiento y realicen planes de negocios para mercados para otros grupos de productores y actores. En el último Congreso Nacional de Cacao se observó una gran participación de productores, exportadores. Además durante las entrevistas sostenidas se observó una favorable y muy buena opinión de las iniciativas implementadas bajo por el proyecto.

⁹ De acuerdo a opinión de Corpei “muchos importadores compran el cacao por su origen, por ejemplo Felcklin compra a Kallari por ser cacao indígena amazónico y a APROCANE por ser cacao afro ecuatoriano. Sin embargo, la denominación de origen aunque ya está vigente por IEPI (instituto ecuatoriano de propiedad intelectual) para cacao, aún falta operativizar dicha marca de origen para que goce de los beneficios que tienen otros productos tales como el vino chileno, el champagne francés, etc.”

El consultor considera válidos y pertinentes todos los supuestos del programa, tal como figuran en la matriz de marco lógico. A nivel del propósito se contemplan el entorno macro, así como también la existencia de capacidad profesional para implementar las acciones.

iii) Indicadores

El Programa cuenta con los indicadores de proceso y de logros adecuados para su evaluación. Sin embargo, como dentro de los propósitos del programa esta su expansión a más asociaciones con una mayor cobertura y penetración sectorial y que se transforme en un modelo de desarrollo en el sector del cacao, se recomienda incorporar un mayor número de indicadores que se detallan en la sección de recomendaciones.

Considerando el análisis expuesto en este capítulo el consultor valida con recomendaciones la lógica vertical de la Matriz de Marco Lógico.

2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Organización y Gestión del Programa

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE COORDINACIÓN AL INTERIOR DE LA INSTITUCIÓN RESPONSABLE Y CON OTRAS INSTITUCIONES

a) Estructura Organizacional

El programa se implementa a través de una Unidad Ejecutora del Proyecto (UE) establecida dentro de la CORPEI, localizándose en sus oficinas centrales de la ciudad de Guayaquil movilizándose a los sitios de los beneficiarios en los momentos requeridos. La UE se organizó con la siguiente estructura:

- Directora del Proyecto (Liggia Estrella)
- Director Técnico del Proyecto (Lorena Solórzano)
- Coordinador Técnico del Proyecto (Sergio Pino)
- Asistente Administrativo (Wendy Rosales)
- Contador a medio tiempo (contraparte CORPEI)

La UC es responsable de la producción de todos los componentes del programa y del cumplimiento de sus indicadores, así como de los aspectos administrativos, económicos y financieros del Proyecto.

b) Mecanismos de coordinación y asignación de responsabilidades.

De acuerdo a lo indicado en el diseño del programa, las entidades ejecutoras son la Corporación de Promoción de Exportaciones (CORPEI), responsable de la dirección, implementación y logro de los objetivos, como también de los aspectos administrativos y financieros del proyecto y de los reportes al Banco Interamericano de Desarrollo, tareas que se ejecutan desde la Unidad Central del programa que se ubicada en las oficinas de CORPEI,

La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) es responsable de los aspectos técnicos del proyecto. CORPEI aporta su experiencia en la dirección y ejecución de proyectos con organismos internacionales, experiencia y soporte en la penetración de los mercados internacionales y de la promoción de exportaciones no tradicionales, desarrollo de mercado y de nichos de especialidad. Por otro lado, ANECACAO aporta su capacidad técnica y de terreno en el sector primario, producto de una larga trayectoria y experiencia en el manejo de las exportaciones de grano y subproductos del cacao ecuatoriano.

La ejecución y coordinación del proyecto se ha realizado en virtud del plan de trabajo contemplado en el programa, la coordinación y selección de las consultorías de soporte, se realizan entre la UE y Anecacao.

En el componente 2, el rol de Anecacao es más notorio y la coordinación se realiza entre el Jefe de los Técnicos de Anecacao (Miguel Vera) en su calidad de Coordinador Técnico del programa y el Agrónomo (Franklin Borbor) en su calidad de experto aportado por el programa. Las reuniones de coordinación se realizan periódicamente cada 15 días y participan los técnicos asignados al programa para hacer los respectivos seguimientos y coordinación de las acciones del plan de trabajo.

c) Gestión y Coordinación con programas relacionados

No se detectaron duplicidades con otros programas radicados en instituciones de Gobierno directamente relacionadas al sector, como lo es el Ministerio de Agricultura o el Ministerio de Industrias y Competitividad MIC. En la actualidad en dichos Ministerios no se están implementando programas de apoyo a la cadena productiva del cacao.

Existen otros programas con apoyo de instituciones no gubernamentales extranjeras y del BID que complementan este programa, como es el caso de una Consultoría en Plan Estratégico y Plan de Negocio del Cacao y de otros proyectos mencionados en Anexo 3. No obstante, es recomendable que el trabajo siga siendo armónico, sin necesidad de suscribir convenios o definir marcos rígidos.

d) Mecanismos de participación de usuarios (control social)

Los usuarios directos del Programa son las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador, que organizadas en asociaciones y confederaciones de productores participan directamente del programa por la vía de la implementación de las acciones y su adaptación a las políticas que cada OSG sostenga respecto de sus cofinanciamientos, cobertura y aplicación. El programa se basa en la generación de capacidades al interior de las OSGs y de sus miembros. Ello obliga al programa a incorporar soluciones adecuadas a cada OSG en virtud de apoyar primero

aquellos factores que se les hacen más relevantes para su competitividad y desarrollo, colocando énfasis desde los ámbitos productivos a lo comercial.

El control social del programa en la actualidad no es posible, toda vez que los miembros participantes se encuentran en fases intermedias en cuanto al desarrollo del programa, aun no hay integralidad ni madures en la aplicación de todas y cada una de las prácticas que el programa promueve en los miembros y beneficiarios del mismo

2.2. CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DE LOS BENEFICIARIOS

A continuación se indican los criterios de selección de los beneficiarios de acuerdo a lo estipulado por el programa¹⁰

Los productores.

Los productores beneficiarios serán seleccionados entre aquellos que cumplen con los criterios siguientes: (i) contar con unidades productivas menores de 10 hectáreas, de las cuales, un promedio de 3 has están cultivadas con cacao; (ii) la producción de cacao se realiza en forma tradicional bajo árboles de sombra; (iii) la producción y venta de cacao es su principal fuente de ingreso familiar; (iv) pertenecer a alguna de las asociaciones de productores participantes en el proyecto, o haber expresado interés de afiliarse; y (v) ser propietario con título sobre el terreno, o mantener derecho de uso mediante concesión mínima de 30 años.¹¹

Esta consultoría no verificó el cumplimiento de las condiciones exigidas por el programa a los usuarios que actualmente son beneficiarios del mismo, sin embargo en las reuniones sostenidas con productores beneficiados del programa estos si cumplían con el perfil indicado.

El modelo de trabajo planteado por el programa generaría mayores impactos si las restricciones señaladas fueran solo indicativas y se priorizara la adopción del mayor número posible de agricultores y hectáreas involucradas bajo las practicas productivas y de calidad señaladas por el programa. Lo anterior permitiría mitigar el riesgo de pérdida de imagen del cacao ecuatoriano por no contar con los estándares de calidad que promueve el programa y que no cumplan los productores no beneficiados por el programa. Además el incorporar a productores de mayor tamaño relativo permite disponer de lotes de producción mayores y más atractivos para encadenarse con clientes internacionales de mayor tamaño o diversificar a los clientes por disponer de mayores volúmenes productivos sujetos a controles y normas de calidad.

¹⁰ Fuente: Programa BID Cacao

¹¹ Este período permite el establecimiento y usufructo de la plantación por la mayor parte del período productivo de las plantas de cacao sembradas por el productor.

Las organizaciones.

Los Beneficiarios serán 2 entidades de segundo piso—UNOCACE, y FEDECADE y una instancia de representación de productores de cacao—y asociaciones de productores de cacao afiliadas a estas, y que cumplan con los criterios de elegibilidad acordados entre los ejecutores y el Banco. Además, recibirán beneficios otros actores de la cadena, incluyendo al menos 60 acopiadores y 20 exportadores.

Los criterios de elegibilidad para las asociaciones participantes son: 1) que estén legalmente constituidas, y expresen interés de participar y se comprometan al logro de los objetivos del proyecto; 2) las asociaciones participantes deberán estar libres de mora y/o conflictos legales con las entidades de segundo piso; 3) en caso de no ser afiliadas a las entidades de segundo piso, las asociaciones interesadas deberán solicitar su ingreso; 4) que hayan aceptado el compromiso de contribución económica para el fortalecimiento de sus asociaciones; 5) que asuman por escrito un compromiso de voluntad de asociatividad en la comercialización y el logro de objetivos generales de la cadena; 6) tener menos de 100 empleados; y 7) sus ventas anuales totales sean inferiores a US\$3 millones.

Para ser elegibles, los acopiadores y exportadores deberán cumplir con los criterios establecidos en el Manual Operativo, Administrativo, Financiero y de Adquisiciones.

En las reuniones sostenidas con las OSGs participantes identificadas en la nomina de entrevistas, se pudo constatar su total involucramiento y compromiso con el programa. No se procedió por parte del consultor a verificar el cumplimiento de los criterios de elegibilidad.

2.3. CAPACIDAD TÉCNICA Y OPERATIVA DE LOS EJECUTORES DEL PROGRAMA

Al evaluar el avance del programa en cuanto a sus resultados esperados y obtenidos a la fecha, al constatar el grado de satisfacción de los beneficiarios y verificar los avances programáticos se concluye que la capacidad de dirección, administración y ejecución de su Unidad Ejecutora o Unidad Central posee las competencias profesionales y la experiencia necesaria para ejecutar el proyecto.

De acuerdo a lo indicado y programado en el diseño del programa, la Unidad Ejecutora, la Corporación de Promoción de Exportaciones (CORPEI), puso en marcha el programa y sus componentes ajustándose el programa original. Además implementó los procedimientos administrativos, financieros, de control y supervisión requeridos por el proyecto. La UE se ubicó en las oficinas de CORPEI en Guayaquil y aprovechó la experiencia y soporte institucional que esta otorga. CORPEI además cuenta con experiencia en la ejecución de proyectos y programas del BID.

Para la dirección y administración del programa, la Unidad Ejecutora se dotó del siguiente staff: Ing. Liggia Estrella, Directora del Proyecto, Ing. Lorena Solórzano, Directora Técnica; Econ. Sergio Pino; Coordinador Técnico; Ing. Wendy Rosales, Asistente Administrativa Financiera y un contador a medio tiempo. Quienes participan activamente en la ejecución del programa aportando la experiencia y conocimientos formales, tal como se resume en el siguiente cuadro.

Cuadro 3: Staff de la Unidad Ejecutora, formación y experiencia.

Tema de la Consultoría	Consultores	Educación y Experiencia específica	Otros
Coordinador Técnico del Proyecto	Sergio Pino	Economista, Magister Economía Agrícola con amplia experiencia en el sector del cacao desde 1987 ¹²	Experiencia en seguimiento y evaluación de proyectos seguridad alimentaria (FAO), desarrollo rural (FOES), investigación agropecuaria (INIAP), desarrollo tecnológico agropecuario (MAG/BID)
Asistente Administrativo Financiero	Wendy Rosales	Ingeniero Comercial con experiencia como asistente administrativa	Secretaria de dirección, elaboración informes para USAID, secretaria de obra de proyectos

Para operar los componentes la UEP incorporó expertos de campo.

Técnico Agrícola	Franklin Borbor	Ingeniero Agrónomo con cursos de especialización en temas de productividad del cacao y organizaciones	Experiencia en INIAP, Programa Nacional de Cacao de MAG y ANECACAO
Diseño de la Plataforma electrónica para el sector cacao	Andrea Ron	Ingeniera en Sistemas cursando postgrado en sistemas de información gerencial	Analistas de sistemas en GTZ, Biocomercio,
Asesor de Desarrollo empresarial	Ana Jaramillo	Ingeniera Comercial, Máster en Administración de Empresas INCAE –Costa Rica	Presidente y Gerente General de varias agro empresas familiares, Gerente General, Empresa agroindustrial dedicada a la industrialización y comercialización de arroz en funda con

¹² Fuente: Currículum Vitae

			Marca, a nivel nacional, Profesor Universitario y de Postgrados, Fortalecimiento de la Cadena Productiva de Cacao, etc.
Organización, implementación y seguimiento de la Instancia de Representación de los Productores	Larry Vera	Economista Agrícola	Levantamiento de Información de Campo para la Línea Base del Programa “Establecimiento de una Estrategia de Competitividad de la Cadena de Cacao Fino y de Aroma del Ecuador”, Asistente de Campo para estrategias de Fortalecimiento Organizativo y asociatividad Entidad beneficiaria: Centro de acopio de cacao fino de aroma “Fortaleza del Valle”

Fuente: Hojas de Vida entregadas por la UEP

La Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) es co-ejecutora y responsable de los aspectos técnicos del proyecto. ANECACAO aporta la capacidad técnica de sus profesionales como institucional, producto de una larga trayectoria y experiencia en el manejo de las exportaciones de grano y subproductos del cacao ecuatoriano.

Para la ejecución del componente 2 el proyecto contempla disponer de 6 profesionales agrícolas dedicados a este componente y que son aportados por ANECACAO. A la fecha del presente informe se observa la necesidad de disponer en un 100% de estos recursos dedicados a las actividades propias del programa, en la actualidad, Anecacao dispone para el programa de 4 técnicos con una dedicación parcial.

En la práctica los beneficiarios cuentan con el siguiente apoyo técnico proveniente de ANECACAO: Fortaleza del Valle cuenta con un técnico, Unocace con 2 técnicos, UCOCS no tiene apoyo técnico de Anecacao, UOPAM eventualmente es apoyado por el técnico de UCOCS y CIACPE no cuenta con apoyo técnico. Esta situación es necesaria que sea corregida debido a que afecta actividades que son críticas en el éxito del programa.

Se destaca que las metodologías aplicadas en las ECAS, y que es la utilizada en este programa, ha sido incorporada por los técnicos que dan soporte al programa incluyendo a los técnicos de ANECACAO.

2.4. FUNCIONES Y ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN QUE REALIZA LA UNIDAD EJECUTORA

Se miden semestralmente el cumplimiento de los indicadores del marco lógico y el grado de avance de las actividades. El diseño del programa contemplaba un sistema online de seguimiento a través del programa de cadenas del BID, sin embargo dicho sistema no se encuentra habilitado por el BID en la actualidad. Los informes PAO y los informes semestrales se realizan y son una clara herramienta de seguimiento y evaluación.

La presente consultoría de evaluación observa la necesidad de disponer de los datos recogidos en la tabla “línea base V Final” para cada una de las 7 OSG participantes por separado con el propósito de poder evaluar el desarrollo relativo entre ellas. Evaluar los desempeños individuales permitirá el desarrollo de casos que permitan ilustrar de mejor manera los efectos derivados de la ejecución del programa para OSG de diverso desarrollo relativo como de sus capacidades de actuación.

Sería recomendable implementar un seguimiento y control del resultado por componente a nivel de cada beneficiario que permita evaluar dinámicamente si los objetivos a nivel de fin y propósito están siendo logrados con la implementación de los componentes a nivel regional.

3. EFICACIA Y CALIDAD DEL PROGRAMA

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con la Eficacia y Calidad del Programa

3.1. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA EN CUANTO A LA PRODUCCIÓN DE COMPONENTES

Los indicadores de la Matriz de Marco Lógico son analizados y comentados en profundidad en las tablas que siguen:

Cuadro 4: “Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 1: Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena.”

COMPONENTE 1:			Comentarios
Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena	Indicadores	Medios de Verificación	
Fortalecer las 30 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y la instancia representativa de los productores y generar alianzas entre los miembros de la cadena de valor para mejorar la gestión y comercialización	Al final del primer año de ejecución: 1.- Al menos 25 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y al menos otras 3 asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias cuentan con el análisis de línea de base. 2.- Al menos 120 asistentes pertenecientes a las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias participan de los talleres	Evaluación intermedia y final del proyecto PCR ISDP Informe de progreso y final del ejecutor Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas	1.- Se realizó un Informe de Línea Base obteniendo información para las 5 OSG beneficiarias al inicio del programa que agrupan a 36 asociaciones. 2.- Cumplido el indicador. En Junio del 2006 se realizaron 5 Talleres de Sensibilización: Cooperación y Asociatividad Empresarial” a 35 asociaciones de 5 OSGs (UCOCS, COPAQ, FEDECADE, UNOCACE y Fortaleza del Valle) ¹⁴ con 135 asistentes (en Quevedo, Babahoyo, Naranjal, Milagro, Calceta).

¹⁴ Fuente: Informe de Consultor Internacional Dr. Eliécer Vargas de Julio 2006

	<p>de sensibilización.</p> <p>3.- Al menos 120 asistentes pertenecientes a las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias son capacitados en gestión empresarial, integración y negociación.</p> <p>4.- Al menos 25 asociaciones de productores han elaborado e implementado una estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena.</p> <p>5.- Las 2 entidades de 2do piso han elaborado e implementado un plan de comercialización. Además la instancia representativa de los productores debe contar con un plan de trabajo.</p>		<p>3.- Cumplido el indicador. De acuerdo a lo indicado en el informe el CIEP capacitó en total a 172 beneficiarios de las cinco organizaciones. Se observa que una 20% de los participantes participó en todos los cursos.</p> <p>4.- Cumplido el indicador. Se han elaborado 5 planes de integración y fortalecimiento de las organizaciones empresariales elaborados para las 35 asociaciones de las 5 OSGs ¹⁵. Se están implementando algunas de las actividades indicadas en los planes y en especial en 4 OSG, las con mayor capacidad, están implementado acciones con el fin de fortalecer su gestión empresarial e incorporar mejores prácticas. Estas experiencias serán utilizadas como ejemplos para que las otras OSG puedan replicar¹⁶.</p> <p>5.- Cumplido el indicador. En Julio del 2006 se terminó y entregó el informe con los planes de comercialización elaborados para la OSGs UNOCACE, FEDECADE, UCOCS, UAPAQ Y FORTALEZA DEL VALLE.¹⁷ La implementación, en las OSGs con mayores capacidades internas, implementan un mayor número de acciones. Con respecto a la instancia de representación de productores, IRP, esta cuenta con la estrategia de integración elaborada por el Dr. Eliecer Vargas para el sector del</p>
--	---	--	--

	<p>6.-Por lo menos 10 Pymes¹³ (5 asociaciones de productores, 2 intermediarios y 3 exportadores participando en las alianzas horizontales o verticales promovidas por el proyecto y beneficiándose de las estrategias de comercialización).</p> <p>7.- Por lo menos 3 nuevas alianzas (verticales u horizontales) creadas.</p>		<p>Cacao y con un Plan de trabajo elaborado por la propia UEP¹⁸.</p> <p>6.-Las relaciones verticales entre industrias Ecuatoriana de Chocolates, Nestlé con OSGs se están consolidando. Las relaciones estratégicas entre exportadores y OSG que han posibilitado comercializar directamente y estar obteniendo mejores retornos para las OSG. Destacan los exportadores COFINA, Transmar y Eximore que han buscado establecer relaciones estables con sus proveedores OSGs.</p> <p>Alianzas horizontales: la conformación de la IRP ha permitido que las organizaciones se reconozcan como similares dentro del sector y que trabajen para objetivos comunes.</p> <p>7.- El Programa y la CONCACAO puso en marcha un Plan de difusión para promover la vinculación entre productores, acopiadores y exportadores, Además, en Mayo y Junio del 2008, el Programa apoyó la realización de una Feria y un Foro de cacao, conjuntamente con la CONCACAO.</p> <p>Ver comentarios extras.</p>
--	---	--	---

¹⁵ Fuente: Informe de Consultor Internacional Dr. Eliécer Vargas Julio 2006

¹⁶ INFORME DE CONSULTORIA (20) de Ana Jaramillo de Abril del 2008

¹⁷ Fuente: Informe de Consultor Alejandra Eguíluz de Julio 2006.

¹³ De acuerdo a lo indicado por la UE las PYMES por definición acordada entre el BID y el equipo técnico que diseñó el proyecto es: Asociaciones de primer piso, organizaciones de segundo piso, acopiadores y exportadores participantes que realizan ventas anuales de hasta US\$ 5 millones y tienen menos de 100 empleados

¹⁸ Fuente: Estrategia de Integración del Cacao, Consultor Dr. Eliecer Vargas y Plan de Trabajo para CONCACAO

Comentarios extras al Cuadro 4: “Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 1: Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena.”

Línea Base: el indicador estipula que al menos 25 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y al menos otras 3 asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias cuentan con el análisis de línea base. De acuerdo al informe de Línea Base¹⁹, se cumplió con los requisitos exigidos por el programa y se profundizó incorporando a otros miembros de la cadena productiva. En resumen la Línea Base se levantó a través de una encuesta tomada a una base de datos “entregada por la Unidad Ejecutora, de acuerdo con la cual existían un total de 720 UPAS, 36 asociaciones, 5 Organizaciones de Segundo Grado, OSG, 72 acopiadores y 31 exportadores, y en base a los supuestos y márgenes de error previsto, se determinó una muestra de 147 encuestas sin considerar a los exportadores que se incorporaron a la investigación. La muestra se encuestó en su totalidad y adicionalmente se obtuvieron 3 encuestas a exportadores, lo que dio un total de 150 encuestas”, que fueron la utilizadas para determinar la Línea Base de este estudio.

La presente consultoría de evaluación observa la necesidad de disponer de los datos recogidos en la tabla “línea base V Final” para cada una de las 7 OSG participantes por separado con el propósito de poder evaluar el desarrollo relativo entre ellas.

A la fecha de agosto del 2007, el programa se encontraba trabajando con 50 asociaciones de 7 OSGs²⁰ (UNOCACE, FEDECADE, FORTALEZA DEL VALLE, OCOCS, COPAQ, UOPAM y CIACPE).

Talleres: Es importante destacar que el programa contemplaba realizar un taller de capacitación, el cual se realizó a través de un ciclo de capacitación de seis jornadas. De acuerdo a lo indicado por el informe del capacitador CIEP, se capacitaron 172 personas de las 5 OSG, de las cuales 162 corresponden a participantes en las seis jornadas de capacitación y 10 participantes nuevos que se incorporaron al taller de asistencia técnica.

Respecto de la participación de los beneficiarios a los talleres, Se observa que un 19 % de los participantes participó en cada uno y todos de los talleres. El resto de los beneficiarios participaron entre uno y cinco talleres. Cada taller desarrollaba un tema por completo. Es recomendable evaluar y determinar cuáles fueron los talleres con mayor participación y cuáles son los elementos a considerar para optimizar la presencia y participación de los beneficiarios en cada uno de futuros talleres.

Estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena: Se han elaborado 5 planes de integración y fortalecimiento de las organizaciones empresariales elaborados para las 35 asociaciones de las 5 OSGs con las cuales se inició el programa. Respecto a la implementación de la estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena y de los planes de comercialización, se le encargó a la consultora Ana Jaramillo su implementación. Para ello la consultora hizo un análisis profundo de las actividades propuestas por cada uno de los planes y a través de un diagnóstico evaluó las capacidades de gestión de las OSG para implementarlas. Se determinó que las OSG no contaban con capacidades internas para implementar todas las actividades, se evidenció una profunda necesidad de reforzar la estructura de las organizaciones, para implementar los planes sería necesario contratar recursos humanos externos para apoyar a las OSG, las que no cuentan con recursos financieros. Motivo de lo anterior

¹⁹ Informe Final Ajustado V1 de la consultora Econ. María Soledad Salvador de Noviembre del 2006.

²⁰ OSGs = Organizaciones de Segundo Grado de Productores de Cacao Fino de Aroma

se priorizaron las actividades de los *planes de integración y fortalecimiento* y *planes de comercialización*. El esfuerzo de implementación se inició con las dos OSG con mayores capacidades (UNOCACE y FEDECADE) a modo de piloto. Con posterioridad y con mayor experiencia se ha comenzado a implementar actividades en Fortaleza del Valle y en Copaq. De estos pilotos se obtendrán las mejores prácticas y una metodología para que las propias OSG implementen los planes elaborados por los consultores con el apoyo de recursos humanos locales como son los estudiantes de universidades para que hagan pasantías en las OSGs o los ayuden a elaborar proyectos productivos a costos bajos²¹ o sea posible incorporar mayores recursos por la vía de programas de por ejemplo, que implemente el Gobierno.

Se destaca que a la vista de las dificultades en implementación por falta de capacidades internas, permitió elaborar y complementar basándose en las debilidades detectadas nuevos y mejores programas de capacitación que servirán de guía para la implementación en las nuevas OSGs

Alianzas: Al final del proyecto deben existir por lo menos 10 Pymes (5 asociaciones de productores, 2 intermediarios y 3 exportadores participando en las alianzas horizontales o verticales promovidas por el proyecto y beneficiándose de las estrategias de comercialización). Además por lo menos 3 nuevas alianzas (verticales u horizontales) creadas.

De acuerdo a lo indicado por la Unidad Ejecutora, el Programa inició sus operaciones con 5 OSGs: UNOCACE, FEDECADE, FORTALEZA DEL VALLE, UCOCs Y COPAQ. Al finalizar el primer año se incorporaron CIACPE y luego UOPAM. Además, asociaciones tales como la UNION y El Triunfo por sugerencia de ANECACAO fueron consideradas por el Programa desde sus inicios, aunque a decir de los resultados obtenidos, con estas dos últimas asociaciones han sido muy pobres y mas si se habla de El Triunfo que no ha participado. Todas las organizaciones ya existían, el Programa ha apoyado en el fortalecimiento gremial, empresarial, así como en temas técnicos de campo.

Las relaciones horizontales que el Programa ha desarrollado directamente se ven reflejadas en el fortalecimiento de las organizaciones de III nivel como la CONCACAO, como asociación de OSGs de productores.

Las relaciones verticales se han dado entre los productores asociados con otros actores de la cadena, entre ellos destacan, industrias locales, exportadores y compradores en el exterior. El Programa facilita por medio de la organización de misiones comerciales y participación en ferias nacionales e internacionales, ha logrado poner en contacto a las asociaciones que producen y exportan grano con compradores e industriales en el exterior. Contactos comerciales que junto al conjunto de apoyos del programa han permitido el desarrollo de negocios de exportación directa desde las OSGs a compradores de prestigio en el exterior, con los consecuentes beneficios de obtener mayores márgenes y beneficios por los retornos obtenidos.

La dirección del programa junto a las OSGs y CONCACAO han promovido el desarrollo de vínculos estrechos y permanentes con las instituciones de Gobierno que directamente dicen relación con el sector agrícola y sus organizaciones (BNF, INCCA, INIAP), El propósito de estrechar estos lazos es debido al reconocimiento que las nuevas políticas sectoriales respecto crédito, capacitación y oferta de material genético para renovación de sus huertas, entre otros servicios son cruciales en el desarrollo del sector.

²¹ Fuente: Informes N° 16 y 17 (Dic. 2007 y Enero 2008)

El Informe de este programa denominado II ISDP 9413, destaca como la experiencia acumulada por años de trayectoria (know how), sobre todo de las Organizaciones UNOCACE y FEDECADE ha sido aprovechada por el Programa, para que las otras 3 OSGs menos desarrolladas puedan hacer pasantías in situ e intercambiar experiencias, a fin de mejorar su desempeño como empresas.

El Informe de este programa denominado IV ISDP señala: “Los resultados logrados, se deben en parte a la excelente relación horizontal que existe entre el Programa y las 7 OSGs, 5 de ellas, miembros de CONCACAO. La permanente presencia de la UE en el campo ha permitido crear lazos de trabajo, amistad y confianza.” Esto fue validado por el consultor en terreno, visitas a las plantaciones y en reuniones con los productores.

Dicho informe también señala que uno de los resultados más importantes del Programa ha sido la creación de la CONCACAO; gremio que a partir de agosto de 2007 se ha constituido pieza clave para establecer alianzas con industriales chocolateros y entidades de apoyo financiero no revolvente.

El IV Informe Semestral de este programa indica que se continúan generando sinergias con MAGAP, Min. Economía, INIAP, ACDI/VOCA, GTZ, ACCESO; mesas de cacao provinciales, compradores nacionales (Nestlé) y extranjeros, Asociación Nacional de Cacaoteros del Perú, entre otras.

El Programa y la CONCACAO han desarrollado un Plan de difusión para promover la vinculación entre productores, acopiadores y exportadores en eventos (foros, talleres) que permita promover sinergias y alianzas. En Mayo y Junio de 2008, el Programa apoyó la realización de una Feria y un Foro internacional de cacao, conjuntamente con la CONCACAO.

CORPEI también junto al programa han apoyado la conformación de alianzas comerciales, identificando, y contactando a compradores nacionales e internacionales como también acompañando y asistiendo a los productores en sus incursiones comerciales.

Cuadro de Actividades Componente 1

“Desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 1: Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena.

ACTIVIDADES			
Componente 1:	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
1.1 Sensibilización organizaciones 1.1.1 Desarrollo de materiales 1.1.2 Consultor para talleres de sensibilización	1.1. i) 4 talleres de sensibilización ejecutados en trimestre 1 del año 1. OK ii) Por lo menos 120 asistentes pertenecientes las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias participan en talleres. OK	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso • Informe final del ejecutor • Informe PCR. • ISDP • Evaluación intermedia y final • Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas 	1.1. i) En Junio del 2006 se realizaron 5 Talleres de Sensibilización: Cooperación y Asociatividad Empresarial” realizados (en Quevedo, Babahoyo, Naranjal, Milagro, Calceta) a 35 asociaciones de 5 OSGs (UCOCS, COPAQ, FEDECADE, UNOCACE y Fortaleza del Valle) ²² ii) 135 asistentes de 5 OSG en talleres de sensibilización. ²³ 1.2. i) Con fecha 15 de Septiembre del 2006 se entrega Informe de Estrategia de Integración de la cadena de cacao del Dr. Eliécer Vargas y 5 Planes de Integración y Fortalecimiento de las organizaciones empresariales elaborados para las 5 OSGs. ²⁴ ii) Con fecha 15 de septiembre del 2008 se entrega informe con Planes de Fortalecimiento Inter-Empresarial de cada OSG y con fecha 24 de Septiembre del 2008 se entrega Informe con Propuesta de Reglamento Interno de Calidad y Comercialización. 1.3 i) A Julio del 2006 de entregó informe con planes de comercialización elaborados para UNOCACE, FEDECADE, UCOCS, UAPAQ Y FORTALEZA DEL VALLE. ²⁵ ii) No todas las OSGs cuentan con las capacidades de gestión internas para implementar completos los planes propuestos, Las dos de las organizaciones con mayores capacidades están implementando más integralmente los programas. Estas dos OSGs UNOCACE y FEDECADE, servirán como piloto,
1.2 Estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena 1.2.1 Consultoría internacional o Local para diseño de estrategia, plan de acción, reglamento y talleres 1.3 Planes de comercialización. 1.3.1 Consultoría internacional para diseño de planes de comercialización.	1.2 i) Informe de estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena en el primer semestre del año 1. OK ii) Planes de acción y reglamentos de al menos 25 asociaciones elaborados en mes 6 del año 1. OK 1.3 i) 2 planes de comercialización elaborados para entidades de 2do piso durante el semestre del año 1. OK ii) 2 planes de comercialización de las 2 entidades de 2do piso implementados durante el 2do año del proyecto. OK, en las dos OSGs con mayores capacidades.		
1.4 Programa de capacitación en gestión, asociatividad y negociación. 1.4.1 Consultoría de firma para capacitación en	1.4 i) 60 personas capacitadas en gestión empresarial durante el semestre1 del año 1. OK, complementar con un análisis de distribución de asistentes. ii) 60 personas capacitadas en comercialización asociativa y		

²² Fuente: Informe de Consultor Internacional Dr. Eliécer Vargas de Julio 2006

²³ Fuente: Informe de Consultor Internacional Dr. Eliécer Vargas de Julio 2006

²⁴ Fuente: Informes de Consultor Internacional Dr. Eliécer Vargas de Julio 2006.

²⁵ Fuente: Informe de Consultor Alejandra Eguiluz de Julio 2006

<p>gestión empresarial.</p> <p>1.4.2 Consultoría de firma para capacitación en comercialización asociativa y negociación</p> <p>1.4.3. Consultoría local para asesoría a entidades de 2do piso (1 asesor por 48 meses).</p> <p>1.5 Conformación de la Instancia representativa de los productores</p> <p>1.5.1 1 asesor local de seguimiento para la instancia de representación de productores (48 meses).</p> <p>1.5.2 Consultoría local para legalización de instancia de representación de productores</p> <p>1.5.3 Consultoría para diseño de plan de trabajo para instancia de representación de productores</p>	<p>negociación en el semestre 1 del año</p> <p>1. OK, complementar con un análisis de distribución de asistentes.</p> <p>iii) 1 Asesor contratado a partir del final de la capacitación. OK</p> <p>1.5.1 (i) 1 Asesor contratado a partir del 1er año del proyecto. OK</p> <p>1.5.2 (i) Informe sobre legalización de instancia de representación de productores de cacao durante el 2do semestre del 1er año. OK</p> <p>(i) Plan de trabajo elaborado para la Instancia de Representación de Productores, IRP, durante el 2do semestre del 1er año. OK</p>		<p>obteniéndose las mejores prácticas junto con posibilitar que las otras 5 OSG implementen las actividades.</p> <p>1.4. i) y ii) Durante el segundo semestre del año 1 y de acuerdo a lo indicado en informe del CIEP se capacitó “informativamente” (de corta profundidad) en total a 172 beneficiarios de las cinco organizaciones, de los cuales 162 corresponden a participantes en las seis jornadas de capacitación, y 10 participantes nuevos que se incorporaron al taller de asistencia técnica. El informe indica que el 19 %, completó el programa de las seis jornadas. El grupo asistente era heterogéneo en su formación y esto habría generado problemas de eficacia en la capacitación.</p> <p>iii) Ana Jaramillo contratada por todo el proyecto. Ella tomó los componentes de Eliecer y Alejandra y está colaborando en la implementación de algunas de las actividades propuestas.</p> <p>1.5.1 i) Contratado asesor Ángel Romero a octubre de 2007 para la conformación de la IRP, apoyado por la Consultora Legal, Zobeida Aragundi. A partir de mayo 2008 fue contratado Larry Vera para el acompañamiento del proceso de fortalecimiento y consolidación de la IRP (CONCACAO), en el tema de asociatividad a través de la búsqueda e identificación de nuevas asociaciones que tengan interés en pertenecer a la CONCACAO, apoyo en la organización de ferias, foros y congresos de cacao, participación en reuniones como parte de CONCACAO con autoridades públicas y privadas, en la elaboración de proyectos de desarrollo para captar financiamiento de la cooperación nacional e internacional, etc.</p> <p>1.5.2 La abogada Zobeida Aragundi realizó informe y legalización de la Instancia de Representación de Productores de Cacao, producto de lo cual conforme a la Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao</p>
---	---	--	---

<p>1.6 Fortalecimiento del Consejo Consultivo del Cacao. 1.6.1 Consultor local para realizar plan de trabajo</p>	<p>1.6 (i) Plan de trabajo del comité en el semestre 1 del año 1. Es más una estrategia que un plan de trabajo. (ii) Al menos 2 talleres con los principales actores del sector para coordinar actividades. OK</p>	<p>Nacional Fino y de Aroma del Ecuador "CONCACAO".²⁶ Trabajó en conjunto con el asesor local de seguimiento de la IRP.</p> <p>1.5.2 i) Se cuenta con un Plan Estratégico para Concaco elaborado por la UEP. Actualmente la directiva está solicitando financiamiento para poder implementar dicho plan²⁷.</p> <p>1.6 i) Se contrató al consultor Fausto Jordán para elaborar un plan de trabajo de Fortalecimiento del Consejo Consultivo del Cacao. El informe de Fausto Jordán entrega una estrategia para el mejoramiento de la gestión del CCC.²⁸. De acuerdo a lo estipulado por la UEP se concertó que el CCC fuera la instancia que proponga al MAGAP los cambios y la realización del Plan de Acción de mediano plazo, situación pendiente.</p> <p>Se mantuvieron y mantienen conversaciones con el Gobierno para la reactivación del Consejo Consultivo del Cacao, aun los resultados son poco decisivos.</p> <p>ii) Talleres con actores de la cadena, El primer taller lo organizó el programa para validar la propuesta y trabajar con el Plan de Acción que luego fue sistematizado. El segundo taller se realizó en las oficinas de CORPEI entre el consultor y los representantes de las instituciones de la cadena de valor para entregar los resultados.²⁹</p> <p>1.7 i) 3 eventos: Mesa Redonda sobre el impacto del Fenómeno del Niño en el sector cacaotero, Foro Internacional de cacao de las Américas 2007 y Congreso Nacional del Cacao 2008.</p> <p>ii) Se realizó el material promocional y se</p>
<p>1.7 Evento nacional para fomentar</p>	<p>1.7 (i) 3 eventos de promoción realizados (uno por año). OK</p>	

²⁶ Fuente: Informe Final Abogada Aragundi, Acuerdo #288 Estatuto Concacao, Acta 13Sep 2007 de Concacao y Reglamento Interno 11 Sept. 07. El 15 de agosto de 2007, mediante Acuerdo Ministerial No. 288, se crea la IRP, llamada Corporación de Organizaciones Productoras de Cacao Nacional Fino y de Aroma del Ecuador" CONCACAO. Gremio que cuenta con oficina y equipos informáticos modernos para su trabajo operativo, donados por el Programa, GTZ y CORPEI/Expoecuador.

²⁷ Fuente: Plan Estratégico de CONCACO 2008 – 2012 elaborado por la UEP y el consultor Ángel Romero. Este plan se está ajustando para el nuevo período presidencial 2009-2014 y que coincida con el plan de reactivación del sector agropecuario impulsado por el Gobierno Nacional.

²⁸ Informe: REESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA REACTIVAR Y FORTALECER EL CONSEJO CONSULTIVO DEL CACAO CON ENFOQUE PARTICIPATIVO del consultor Fausto Jordán. De acuerdo a lo indicado por la unidad ejecutora, el consultor entregó la propuesta y mediante un taller participativo se diseñó un borrador de agenda de trabajo para el corto y mediano plazo, que si bien no es precisamente un plan de trabajo, éste debía ser realizado más allá de la consultoría, considerando que la propuesta de reestructuración del CCC fuera apoyada políticamente por las autoridades del Estado.

²⁹ Fuente: UEP

alianzas entre actores de la cadena. 1.7.1 Realización de 3 eventos de promoción de la integración. 1.7.2 Producción de materiales para fomento de las alianzas.	(ii) 3.000 ejemplares de material promocional elaborados en 3 años. OK		constataron facturas de impresión por más de 6.000 copias.
---	--	--	--

Comentarios extras al Cuadro: “Desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 1: Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena.”

En el IV Informe Semestral se indica que el nivel de la probabilidad en ejecutar con éxito los planes de comercialización asociativa y estrategias de integración y fortalecimiento de la cadena, es baja en las 7 OSGs beneficiarias del Programa. Lo anterior debido a la poca capacidad interna de gestión de las OSG y la falta de recursos financieros para contratar gestión externa. Es por esto que el programa, supletoriamente a través de la consultora contratada para implementar dichos planes, está capacitando a las OSG en gestión, liderazgo y proveyendo apoyo de estudiantes universitarios. Lo anterior se ha complementado por la UEP en la identificación de nichos de mercado a través de la oficina de CORPEI.

Dicho informe también indica que el MAGAP ha manifestado su interés en trabajar coordinadamente con el sector productor de cacao, representado por la CONCACAO. Se ha iniciado una campaña de reactivación del sector cacaotero. Se prevé una inversión de USD 80 millones.

A octubre de 2007, el Programa ha realizado talleres de liderazgo en las 7 OSGs con representantes de las 30 asociaciones. Lo anterior enfocado al fortalecimiento gremial y asociatividad como primera etapa. Desde Mayo de 2008, el Programa se vinculó al Programa el Coordinador de la CONCACAO para realizar acciones encaminadas a la formación de capital humano y social.

Una vez fortalecida la CONCACAO, está programado que la siguiente etapa sea trabajar la estrategia de comercialización asociativa como bloque. El efecto ya se aprecia en el interés de la institución CAS- IP que busca inversiones para montar una industria de chocolates de origen cuyo socio natural sea CONCACAO cuyo plan de negocios ya está terminado. Se estima que en el año 2009 o 2010 al menos 1 millón de dólares serán invertidos en esta empresa mixta.

Cuadro Componente 2

Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena

COMPONENTE 2	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
Adecuación de la oferta y especialización de la cadena.			
Impulsar un esquema de adecuación de la oferta de cacao fino de aroma a través del incremento de la productividad de las plantaciones, uniformando la calidad del producto	<p>2.1 Al final del primer año contar con el Manual para el mejoramiento de la productividad de las plantaciones de cacao nacional y separación de 2 tipos de cacao elaborado. OK</p> <p>2.2 Al final del primer año contar con la Estrategia para incremento de productividad elaborada. OK</p> <p>2.3 Al final del tercer año de ejecución contar con capacitados en control de calidad: En al menos 60 delegados de las organizaciones de productores, 60 acopiadores y 20 exportadores.</p> <p>2.4 Contar con 12 jardines clonales establecidos y operando eficientemente. OK 8/12</p> <p>Al final del proyecto: 2.5 Al final del proyecto la mezcla con el cacao tipo CCN51 en los lotes de cacao nacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registros de participantes en capacitación Línea de base Informes de Progreso PCR ISDP Evaluación intermedia y final. Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas Registro de producción de las asociaciones y de los productores 	<p>2.1. Se elaboró el Manual de Cultivo del Cacao para Productores en 5.000 ejemplares.³¹</p> <p>2.2 El ingeniero agrónomo Franklyn Borbor elaboró Estrategia de incremento de productividad.³² En el segundo semestre del 2007 se iniciaron las ECAS en las organizaciones UOPAM y CIACPE, capacitando a 25 facilitadores. Se ha dictado una ECA con la participación de 140 productores.</p> <p>2.3 Se está implementando un plan de capacitación y asistencia técnica en control de calidad. A diciembre de 2007, se había capacitado a 247 productores, 65 comerciantes y 120 representantes de exportadores en temas de control de calidad y no mezclas de tipos de cacao.³³</p> <p>2.4 Actualmente se encuentran operando 8 jardines clonales para la provisión de plantas y material vegetativo para los beneficiarios del Programa. Falta que INIAP entregue las plantas para los otros 4.³⁴</p> <p>2.5 De acuerdo a lo indicado por la UEP, las 5 OSGs beneficiarias que</p>

³¹ Fuente: Manual de Cultivo del Cacao para Productores de Anecacao y Corpei y Resumen Proyecto Sept. 2007 y Facturas de Impresión del material

³² Fuente: Estrategia de Incremento de Productividad del Cacao Fino de Aroma por técnico agrícola Franklyn Borbón

³³ Fuente: IV Informe Semestral Dic. 2008

³⁴ En Diciembre del 2008 el INIAP ha comenzado a entregar nuevamente plantas para los jardines clonales contemplados en el proyecto.

	<p>debe ser menor a 5%</p> <p>2.6 Al final del proyecto contar con 1.750 hectáreas rehabilitadas para incrementar la producción promedio de 5 a 10 quintales por ha/año a partir del 3er año. OK a la fecha con 1.256 ha de 1.750 ha</p> <p>2.7 Al finalizar el proyecto contar con al menos 1.000 productores capacitados en rehabilitación de fincas y post cosecha. OK, a la fecha el avance es del 66% con 666 capacitados de 1.000 productores.</p> <p>2.8 al final del proyecto, contar al menos con 25 asociaciones que cuentan con una oferta exportable de calidad y manejo homogéneo en cacao fino de aroma.</p> <p>2.9 Sistema de control de calidad mejorado y en funcionamiento</p>		<p>exportan, lo hacen comercializando el cacao con 0% de mezclas³⁵. Y esto ha sido validado por un importante comprador de cacao Nacional.</p> <p>2.6 A Octubre 2008 se reportan 1.256 ha. de cacao en proceso de rehabilitación, con 666 productores y 111 facilitadores de 41 asociaciones las 7 OSG³⁶. Los recursos del programa se invierten en el pago a los facilitadores. El trabajo de campo lo realizan los mismos productores en sus fincas.³⁷</p> <p>2.7 A la fecha se han capacitado unos 666 productores en rehabilitación de fincas y post cosecha. Se está trabajando en otras zonas como El Empalme y Caluma para llegar a los 1.000 productores. Se han realizado reuniones y talleres de proyecto BGA y FOMIN para abordar estos problemas</p> <p>2.8 Se realizó diagnóstico de 65 acopiadores. Se han realizado 4 talleres de capacitación para acopiadores locales en las diferentes zonas de influencia directa del Programa, en coordinación con el proyecto BGA de Alemania</p> <p>2.9 El sistema de control de calidad se encuentra en revisión y estudio por las nuevas autoridades gubernamentales.</p>
--	--	--	--

³⁵ Al analizar las estadísticas de exportación de CCN51 se observa un fuerte aumento desde al año 2006 al año 2008 producto de la separación de los granos de ambas variedades de cacao. De acuerdo a la encuesta BID/FOE de marzo del 2008 existía una producción de 21.809 TM en 21.250 HA de CCN51. Es importante destacar que si bien las exportaciones oficiales de CCN51 han aumentado de 4.966 TM en el 2007 a más de 8.000 en el 2008 la diferencia entre la producción sigue siendo importante.

³⁶ Fuente: Informe Semestral FOMIN al 30 Junio 2008

³⁷ Fuente: Informe Seguimiento rehabilitación a Mar 2008

Comentarios extras al Cuadro: “Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena”

Para elaborar y proponer un Sistema de Control de Calidad, el programa se coordinó con el proyecto de la BGA ejecutado también por CORPEI. Mediante el programa BID/FOMIN la empresa CHEM consultores realizó una evaluación al Sistema de Control de Calidad operado por ANECACAO. De esa evaluación surgieron recomendaciones de aspectos a mejorar, entre los cuales estaba el diseño de un Nuevo Sistema de Control de Calidad.³⁸ Que incorpora los conceptos de trazabilidad. Se conformó además una comisión interinstitucional con instituciones del sector público, privado y organismos de cooperación como GTZ y CORPEI, para tratar el tema del Sistema de Control de Calidad. Con este antecedente, el programa BID/FOMIN elaboró un Manual de Calidad, que contempla mejoras y procedimientos de Buenas Prácticas a nivel de Exportadores, de Verificadoras de calidad y del Sistema de Control de Calidad en general. Esta información completa fue entregada a la Autoridad respectiva (MAGAP). Al cierre del proyecto BGA, en Marzo del 2008 se estaban produciendo algunos cambios a nivel de autoridades. A la fecha de la presente evaluación, el MAGAP se encuentra generando las políticas sectoriales, asignación presupuestaria y fortalecimiento institucional motivos que ha retrasado la implementación del Nuevo Sistema.

El Programa BID/FOMIN junto con el proyecto de la BGA, han incidido la capacitación para reducir y eliminar las mezclas, obtener porcentajes óptimos de secado y buenos procesos de fermentación dentro del área de acción del Programa.

La incidencia e impacto del programa no abarca al universo cacaotero, lo que escapa a la responsabilidad del Programa. El presupuesto para esta actividad es de USD 50.000 y permitió capacitar a un grupo piloto de intermediarios, no para implementar un sistema mejorado de control de calidad a nivel de todo el sector. Se ha trabajado con las autoridades del Estado a fin de que esta problemática sea abordada desde las políticas públicas, solicitándoles además, que diligencien la vista del nuevo proyecto de Control de Calidad.

³⁸ Este sistema de control de calidad es un proceso de trazabilidad que va desde el seguimiento de la finca de cacao hasta el embarque del grano en el puerto o hasta el proceso de industrialización del chocolate. El control de calidad tiene que ver con el control del proceso de fermentado, secado, selección de granos, limpieza, clasificación, etc. a fin de que el cacao reúna las características físicas, químicas y organolépticas que requiere la demanda.

Cuadro de Actividades Componente 2

“Desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena.

ACTIVIDADES			
Componente 2:	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
2.1 Elaboración de manual sobre manejo integral del cultivo. 2.1.1 Elaboración de contenidos. 2.1.2 Diseño de manual de manejo. 2.1.3 Reproducción de manual. 2.2 Elaboración de estrategia de incremento de la productividad 2.2.2. Contratación de técnico especializado en cacao. 2.3 Mejoramiento de productividad. 2.3.1 Creación y mantenimiento de 12 jardines clonales. 2.3.2 Capacitación de productores capacitadores en rehabilitación de fincas 2.3.3 Capacitación de productores en rehabilitación de fincas	2.1. (i) 1 manual con un tiraje de 5.000 ejemplares distribuido a capacitadores y productores en el semestre 2 del año 1. OK 2.2 (i) Estrategia de incremento de la productividad elaborada en el primer semestre del año 1. OK 2.3 (i) 12 jardines clonales establecidos y operando en el semestre 2 del año 2. OK 8/12 (ii) 120 productores capacitados para el semestre 2 del año 1. OK (iii) Al menos 1000 productores capacitados para el semestre 1 del año 4 OK 650/1000 2.4. 1(i) Diagnóstico y estrategia elaborados durante semestre 1 del año 1. OK (ii) sistema de control de calidad mejorado e implementado para el final del	Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas ³⁹	2.1 i) 5.000 ejemplares del Manual de cacao fino de aroma para productores ha sido elaborado y publicado ⁴⁰ . 2.2 i) El ingeniero agrónomo Franklyn Borbor elaboró la Estrategia de incremento de productividad. ⁴¹ 2.3 i) Actualmente se encuentran operando 8 jardines clonales para la provisión de plantas y material vegetativo para los beneficiarios del Programa. Falta que INIAP entregue las plantas para los otros 4, lo que debería ocurrir a principios del 2009. ii) Se ha dictado una ECA con la participación de 140 productores iii) Unos 650 productores de las 50 asociaciones de las 7 OSGs participando en el proceso de capacitación de capacitadores, distribuidos en 9 grupos. 2.4.1. i) Se ha elaborado un diagnóstico y un informe con recomendaciones para implementar un Sistema Mejorado de Control de Calidad. ⁴²

³⁹ A la fecha de la presente evaluación dicho sistema ya no estaba habilitado.

⁴⁰ Fuentes: Manual y factura de impresión

⁴¹ Fuente: Estrategia de Incremento de Productividad del Cacao Fino de Aroma por técnico agrícola Franklyn Borbón

⁴² Fuente: Diagnóstico de Claudia Radi e informe Evaluación del Sistema de Control de Calidad de CHEM

<p>2.4 Mejoramiento control de calidad.</p> <p>2.4.1. Implementación de sistema mejorado de control de calidad</p> <p>2.4.1.1 Diagnóstico sobre manejo actual de calidad de cacao y estrategia para mejoramiento y control</p> <p>2.4.1.2 Incorporación de prácticas mejoradas por productores, acopiadores y exportadores</p> <p>2.4.2 Capacitación en control de calidad a delegados de asociaciones.</p> <p>2.4.2 Capacitación en control de calidad a acopiadores.</p> <p>2.4.3 Capacitación en control de calidad a exportadores.</p>	<p>proyecto</p> <p>2.4.2 (i) Al menos 60 delegados de por lo menos 25 asociaciones capacitados en 2 talleres en el año 3</p> <p>(ii) 60 acopiadores capacitados en 2 talleres y aplicando control de calidad en el año 3.</p> <p>(iii) 20 exportadores capacitados en 2 talleres y aplicando control de calidad en el año 3</p>		<p>ii) El sistema de control de calidad se encuentra en revisión y estudio por las autoridades⁴³</p> <p>2.4.2 Se está implementando un plan de capacitación y asistencia técnica en control de calidad. A diciembre de 2007, se había capacitado a 247 productores , 65 comerciantes y 120 representantes de exportadores en temas de control de calidad y no mezclas de tipos de cacao⁴⁴</p>
---	---	--	---

Comentarios extras al desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena.

Comentarios: El proceso de rehabilitación de fincas ha permitido a los facilitadores capacitados por el Programa, generar ingresos extras por la venta de su mano de obra calificada, para rehabilitar fincas de otros productores, utilizando equipos de poda. Un hecho importante ha sido la presencia de la Universidad en procesos de capacitación y asesoramiento a las organizaciones. Estudiantes y egresados han participado en la recolección de información estadística relacionada con la estructura de costos⁴⁵

⁴³ Fuente: Análisis de la calidad del cacao ecuatoriano que llegó a Alemania en 2005 y recomendaciones para mejorar la calidad de Claudia Radi e informe Evaluación del Sistema de Control de Calidad de CHEM

⁴⁴ Fuente: IV Informe Semestral Dic. 2008

⁴⁵ Fuente: Informe Semestral Junio 2008

Cuadro Componente 3

: “Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales.

COMPONENTE 3			
Acceso competitivo a los mercados internacionales	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
Facilitar el acceso competitivo a los mercados especiales del cacao fino o de aroma	<p>Al final del primer año de ejecución:</p> <p>1.- Mapa de oferta de sabores del cacao elaborado en el segundo semestre. OK</p> <p>2.- Campaña de promoción y mercadeo de cacao fino diseñada. OK coordinada y complementada con otros programas de promoción en el extranjero liderados por CORPEI</p> <p>Al final del segundo año de ejecución:</p> <p>3.- Sistema de información del mercado actualizado semestralmente y en funcionamiento durante el segundo semestre del primer año. OK.,</p> <p>4.- Participación por lo menos 1 feria anual hasta el 4to año .OK., Representantes de 2 entidades de 2do piso y un representante de la IRP participan en por lo menos en 1 feria anual hasta el 4to año OK</p> <p>Participación en 3 misiones comerciales (por lo menos 1 por</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocios • Evaluación intermedia y final del proyecto • Informe PCR • ISDP • Informe de progreso y final del ejecutor • Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas⁴⁶ • Registros de exportaciones • Contratos de comercialización⁴⁷ 	<p>1.- Fue elaborado el Mapa de oferta de sabores del cacao.⁴⁸</p> <p>2.- El programa se incorporo estratégicamente a la campaña diseñada para los principales productos de exportación del Ecuador, entre ellos rosas, camarón, banana y ahora cacao. La implementación está a cargo de la empresa BZ.COMM⁴⁹</p> <p>3.- El Sistema de información del mercado se encuentra en la web: www.ecuadorcocoaarriba.com El sitio está siendo mejorado y actualizado.</p> <p>4.- Representantes de las OSG y de Concacao participan en ferias internacionales Biofach en los años 2007 y 2008 y Salon Du Chocolat en Paris 2008.</p> <p>5.- En Feb. 2007 se realizó misión técnica a Ghana y misión comercial a Alemania y Austria.⁵⁰ En ella participaron Unocase y Fortaleza del Valle.</p>

⁴⁶ A la fecha de la presente evaluación este sistema no se encuentra operando

⁴⁷ Se vieron los contratos entre Fortaleza del Valle y Pronatec y entre UNOCACE y Kaoka

⁴⁸ Fuente: Informe de Mapa de Sabores de Gustavo Enriquez y Mapa de Sabores del Cacao

⁴⁹ Fuente: estudios de mercado y difusión en medios especializados internacionales

⁵⁰ Fuente: Informes Misión Técnica y Comercial Ghana y Alemania, República Dominicana y Francia.

	<p>año) y 2 misiones técnicas (1 en el 2do año y otra en el 3er año) OK., Representantes de dos entidades de 2do piso y un representante de IRP participan en 3 misiones comerciales y 2 misiones técnicas.</p> <p>6.- Al final del tercer año de ejecución, al menos 25 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y otras 3 asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias reportan un incremento de al menos 30% de ventas del cacao fino de aroma en los mercados meta. OK</p> <p>7.- Al final del tercer año de ejecución, la Imagen de cacao “Arriba” de Ecuador mantiene el 75% de su producción como cacao fino o de aroma. OK <u>se revaluara nuevamente en el año 2009</u></p>		<p>En el 2008 se realiza misión técnica a Rep. Dominicana con cuatro representantes de los productores (2 OSG beneficiarias y Concacao). Generó un aprendizaje en temas de política pública, producción, pos cosecha, calidad, comercialización, certificación, nichos de mercados, entre otros. También se realizó misión comercial a Francia en el 2008.</p> <p>6.- La 7 OSG en conjunto han incrementado las exportaciones a mercados especiales en un 34%.</p> <p>7.- En Enero 2008 la Organización Mundial de Cacao (ICCO) ratificó al Ecuador como país productor del 75% de cacao fino de aroma. La próxima evaluación ICCO la realizará el año 2009.⁵¹</p>
--	--	--	---

⁵¹ El informe de la ICCO de Mayo del 2008 indica que: El Panel recomienda mantener el porcentaje actual establecido bajo el Convenio de 1993. El Panel subrayó que, pese a la decisión tomada a nivel ministerial por el Gobierno de Ecuador para prohibir la mezcla de lotes de cacao Nacional con cacao CCN-51, la situación no se había mejorado desde la última reunión del Panel en diciembre de 2004. El Panel recomienda estudiar de nuevo la situación dentro de un año, esperando la aplicación de medidas efectivas para evitar la mezcla de cacao fino con cacao CCN-51

Comentarios extras al desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales.

Visión general del comportamiento exportador de las OSGs beneficiarias:

OSG	EXPORTACION TM CACAO EN GRANO						MERCADO
	2006 TM	2007 TM	Var % 2006 - 2007	2008 TM	Var % 2006 - 2008	Var % 2006- 2008	
CIACPE	0	75	en el 2006 no tuvo exportaciones	200	167%	167%	ICAM – contrato verbal
UNOCACE	1.270	1.500	18%	1.700	13%	34%	KAOKA – contrato firmado
FEDECADE	425	227	-47%	103	-55%	-76%	CAFEICA – contrato verbal
F. VALLE	25	225	800%	275	22%	1000%	PRONATEC – contrato firmado
UOPAM	0	0	NA	0	NA		
COPAQ	0	0	NA	0	NA		
UCOCS	0	50	en el 2006 no tuvo exportaciones	30	-40%	-40%	COFINA – INALNAPO – MCCH – ECUATORIANA CHOCOLATES (contratos verbales)
	1.720	2.077		2.308		34%	

Fuente: CORPEI

En promedio las OSG han aumentados sus exportaciones a mercados especiales en un 34%.

- UNOCACE: Ha mantenido su tendencia creciente estos últimos años.
- FEDECADE: vendían a la empresa KRAFT. Sin embargo Kraft actualmente no está interesada en comprar cacao con certificación RFA. FEDECADE cuenta además con certificación orgánica. Esta organización atraviesa por una crisis interna producto de la enfermedad de su presidente, falta de capital de operación para comprar el caco y el consecuente incumplimiento con clientes. Desde mediados del 2008 contrató a un Gerente externo.
- UCOCS: Organización nueva con problemas de gestión empresarial, alta rotación de personal y falta de visión empresarial y de compromiso con los agremiados de parte de la dirección.
- COPAQ: muy comprometida con el programa en la capacitación, rehabilitación de huertas, etc. Pero no cuenta con centro de acopio y aun no comercializa asociativamente.
- UOPAM: organización nueva que se incorporó al programa desde hace un año aproximadamente. Ya cuenta con un centro de acopio pero no cuenta con capital de trabajo para comprar el cacao. Está tramitando un préstamo con el Banco de

Fomento para iniciar la comercialización a partir del 2008. El programa les ha sugerido que comercialicen con los socios de COPAQ, pues están geográficamente cerca.

- CIACPE: Organización nueva sin experiencia en el tema de comercialización. Tuvo muchas pérdidas por robo y malos manejos gerenciales, cambiando de gerente dos veces. Esto ha hecho disminuir los volúmenes de venta. Sin embargo el programa cree que en el 2009 su participación será más eficaz.
- FORTALEZA DEL VALLE: su cliente Pronatec ha suspendido sus compras por el 2008, por lo que la gerencia y el programa están buscando otras alternativas. Esto debido a que tiene suficiente stock para este año con cacao de otros países como Perú.

Cuadro Actividades componente 3

Desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales.

ACTIVIDADES			
Componente 3:	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
3.1 Elaboración de mapa de oferta. 3.1.1 Consultoría para levantamiento de información y desarrollo de talleres de sondeo con expertos en cacao, nacionales e internacionales	3.1 (i) 1 mapa de oferta de cacao diferenciado por orígenes elaborado. OK (ii) Resultados de talleres de sondeo con expertos en cacao, nacionales e internacionales. OK	Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas	3.1.-i) Fue elaborado el Mapa de oferta de sabores del cacao. ⁵³ ii) En Abril del 2006 se realiza un evento con expertos para discutir las características físicas, químicas y organolépticas de cacaos. Los resultados de la consultoría se dieron a conocer en el taller denominado "COCOA VARIETY IMPROVEMENT IN THE AMERICA" organizado por INIAP y Corpei del 20 al 25 de Agosto de 2007 Guayaquil, mas de 100 asistentes de todo el mundo. 3.2 i) El programa se basó en la campaña diseñada para CORPEI por la consultora Chias (banana, flores, camarón y cacao). Con los recursos del programa la empresa BZ.COM se encuentra implementando acciones promocionales y estudios ⁵⁴ ii) Los recursos asignados son insuficientes para implementar 3 campañas en países consumidores, por eso se priorizó los países y acciones comercialmente mas relevantes para llevar a cabo. Por ejemplo promoción en ferias ISM, Biofach, Salón de Chocolate de París, periodistas de
3.2 Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano. 3.2.1. Consultoría de firma para diseño de campaña. 3.2.2. Publicaciones en países consumidores.(aprovechar proyecto BGA) 3.2.3. Participación en ferias internacionales de cacao. 3.2.4. Participaciones en misiones comerciales y técnicas 3.2.5. Diseño y reproducción de material promocional.	3.2 (i) Campaña promocional diseñada y en operación a partir del semestre 2 del año 1. OK En ejecución. (ii) 3 campañas de publicidad en países consumidores (1 por año). Recursos insuficientes, <u>la publicidad en medios no es posible financiarla con los recursos disponibles.</u> (iii) Participado en ferias internacionales del cacao, 2 entidades de 2do piso y 1 representante de IRP han participado en 3 ferias, 1 por año. Y está programada la respectiva para el año 4. OK (iv) Participado en misiones comerciales, 2 entidades de		

⁵³ Fuente: Informe de Mapa de Sabores de Gustavo Enriquez y Mapa de Sabores del Cacao

⁵⁴ Fuente: varios informes de la consultora

<p>3.3. Actualización de la plataforma de acceso a información establecida por iniciativa Biocomercio⁵²</p>	<p>2do piso y 1 representante de IRP han participado en 3 misiones comerciales para promover ventas (1 por año) y 2 entidades de 2do piso y 1 representante de instancia de productores han participado en 2 misiones técnicas para el año 3. OK</p> <p>(i) Sistema de información y mercadeo actualizado. OK El sitio se encuentra en actualización.</p>	<p>Alemania, EEUU, Inglaterra especializados en el sector.⁵⁵</p> <p>iii) Representantes de las OSG participan en ferias internacionales Biofach en los años 2007 y 2008 y Salon Du Chocolat en Paris 2008. En el año 2006 no se asistió a Biofach porque el programa se inició en abril y la feria se realiza en febrero de cada año. Representante de IRP participan en el 2007 y 2008. Participantes en el 2007: UEP (Lorena) y OSG (Berto Zambrano (F Valle) y Víctor Chacon (FEDECADE)). Participantes 2008: UEP (Lorena) , CONCACAO (Calixto Rómulo), Jorge OSG (Cedillo (CIACPE) y Oswaldo Castillo (UCOCS)) Salón de chocolate 2008: UEP (Lorena), Lenin León (CONCACAO) Freddy Cabello (UNOCACE) y David Sabando (F. VALLE)</p> <p>iv) En Feb. 2007 se realizó misión comercial a Alemania y Austria (Kraft Foods).⁵⁶ En ella participaron las OSG Unocase y Fortaleza del Valle. En el 2008 se realizó misión comercial a Francia UEP (Lorena), Lenin León (CONCACAO) Freddy Cabello (UNOCACE) y David Sabando (F. VALLE)</p> <p>iv) En Feb 2007 se realizó misión técnica a Ghana⁵⁷ En ella participaron las OSG Unocase y Fortaleza del Valle y CONCACAO (Vitaliano Sarabia). En el 2008 se realiza misión técnica a Rep. Dominicana con cuatro representantes de los productores (2 OSG beneficiarias y Concacao).</p> <p>3.3 i) El Sistema de información del</p>
--	---	---

⁵² Es un conjunto de actividades de recolección y producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa, bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica. Cuya responsabilidad descansa en el programa de biocomercio en Corpeí. Dicha iniciativa ha considerado al cacao fino de aroma bajo enfoque de cadena.

⁵⁵ Fuente: Visita a stand de Ecuador en Salón de Chocolate en Paris e informes de periodistas especializados y artículos de prensa

⁵⁶ Fuente: Informe Misión Técnica y Comercial Ghana y Alemania

⁵⁷ Fuente: Informe Misión Técnica y Comercial Ghana y Alemania

			mercado se encuentra en la web: www.ecuadorcocoaarriba.com Está siendo mejorada y se está incorporando la información de mercado actualizada ⁵⁸
--	--	--	--

⁵⁸ Se revisaron los informes de mercado actualizados que están siendo incorporados a la web.

Cuadro Componente 4

Desempeño del programa en cuanto a la producción del Componente 4: Diseminación de los resultados.

COMPONENTE 4:			
Diseminación de los resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
Diseminación de los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva.	<p>Al final del primer año de ejecución:</p> <p>1.- Puesta en marcha del sistema de monitoreo del Clúster. Obs. Este sistema fue dado de baja por el BID. OK.</p> <p>Al final del proyecto:</p> <p>2.- Manual de mejores prácticas del proyecto documentadas.</p> <p>Plan de sostenibilidad elaborado e implementado.</p> <p>3.- Manual de sistematización de resultados del proyecto elaborado</p>	<p>Reportes de Línea de base.</p> <p>Informes de Progreso</p> <p>Informe final del ejecutor</p> <p>Informe PCR</p> <p>ISDP</p> <p>Evaluación intermedia y final</p> <p>Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas⁵⁹</p> <p>Acuerdos y compromisos para sostenibilidad del proyecto</p> <p>Estrategia de sostenibilidad</p>	<p>1.- El sistema de monitoreo del Clúster se puso en marcha sin embargo fue dado de baja por el BID. La UE sigue preparando los informes que alimentaban dicho sistema.</p> <p>2.- Aún no es momento de elaborar dicho manual</p> <p>3.- Aun no es momento de elaborar dicho manual</p>

⁵⁹ Se puso en marcha pero luego fue dado de baja por el BID

Cuadro de actividades componente 4

Desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 4, Disseminación de los resultados.”

ACTIVIDADES			
Componente 4: Diseminación de resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
4.1 Sistematización del modelo de integración y fortalecimiento de la cadena. 4.1.1. Consultoría local para sistematización de experiencias. 4.1.2. Diseño de manual de buenas prácticas. 4.1.3. Impresión de manuales. 4.1.4. Identificación de instrumentos validados 4.2 Difusión de avance del proyecto. 4.2.1. Participación en ferias agropecuarias. 4.3 Elaboración de plan de sostenibilidad. 4.3.1 Consultor para el desarrollo de plan de sostenibilidad. 4.4. Evento de difusión de los resultados del proyecto. 4.4.1. Desarrollo de evento de cierre.	4.1. (i) 1 documento de experiencias y mejores prácticas elaborado. (ii) 10.000 ejemplares de manual de mejores prácticas e instrumentos elaborados y distribuidos. 4.2. (i) El director del proyecto y coordinador técnico participan en 6 ferias agropecuarias por año durante 4 años. OK, Para los tres primeros años. 4.3. (i) Plan de sostenibilidad elaborado para asegurar la continuidad del proyecto en el semestre 1 del año 4. 4.4 (i) 150 personas participan en 1 evento de difusión de resultados del proyecto al final del proyecto.	Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas Sistematización de buenas prácticas Convenios ISDP PCR	4.1. Se hará al final del proyecto. a. El Programa ha participado en: En el 2006 se participó en 7 ferias, 9 ferias agropecuarias y 3 foros nacionales y 3 ferias internacionales. En el 2007 se participó en 7 ferias, 2 foros y un congreso nacional de cacao. En el 2008 ⁶⁰ en 11 ferias. ⁶¹ Se destaca que es necesario fortalecer la presencia del programa y los resultados de él, no solo a través de ferias nacionales, esto por el perfil de sus audiencias (Ver, informes II ISDP, IV ISDP). Los foros y mesas de concertación han sido espacios mas apropiados para el logro de los objetivos de difusión. 4.3. i) Con el fin de asegurar la sostenibilidad del programa, se han

⁶⁰ Fuente: I Informe Semestral

⁶¹ Año 2007 El informe IV Semestral con respecto al componente 4 indica difusión del Programa en el Foro de Cacao (Perú, 19-21 Sept.), Foro de Cacao en Universidad Agraria (11/julio), Foro de cacao Manabí (14/dic.), Foro cacao de las Américas (21/agosto); encuentro de organizaciones cacaoteras (7/sept.). Año 2008: Difusión del Programa en: 1) Mesa de cacao de Amazonía (Febrero 8/08); 2) Feria de UNOCACE (mayo 31/08); Foro de UOCQ (junio 20/08); mesa cacao Esmeraldas (junio 17/08)

			realizado una serie de actividades adicionales que son mencionadas a continuación en otros comentarios. 4.4 Se hará al final del proyecto.
--	--	--	--

Comentarios extras al desempeño del programa en cuanto a la producción de las actividades del Componente 4, Disseminación de los resultados.”

De acuerdo al Informe IV ISDP, al 31 de diciembre de 2007, las 7 OSG (53 asociaciones de primer piso) beneficiarias del Programa, están implementando las recomendaciones en cuanto a temas de gestión empresarial, de comercialización, de rehabilitación de huertas y promoción en mercados. Además se observa un trabajo asociativo, lo cual se evidencia en el crecimiento de las ventas del producto y a la vista de los resultados, hace pensar que las OSGs mantendrán vigente las prácticas impulsadas por el programa. Los productores saben actualmente a quien venden su cacao y están más al tanto de los precios y los costos reales motivándolos a apropiarse de mayores márgenes.

El Programa ha apoyado la elaboración de 3 proyectos con financiamiento de GTZ, AVSF y VECO para fortalecer las acciones que realiza la CONCACAO como entidad de III piso, fortaleciendo la línea programática del presente Programa ⁶²

Negociaciones con actores de la cadena para la creación del Fondo Nacional del Cacao (FONCACAO). El programa y la CONCACAO han elaborado propuestas técnicas legales para la creación del Fondo que justifique la creación del Fondo Nacional de Cacao para generar recursos financieros que permitan la sostenibilidad de las acciones en favor de los actores de la cadena más débiles permitiendo dar sostenibilidad a las acciones con el apoyo de las autoridades del MAGAP. La CONCACAO ha presentado el borrador del Acuerdo Ministerial para la evaluación del Ministro. ⁶³

Se está trabajando para que a través del programa de ACTDI VOCA implementen el seguimiento de las acciones y de los planes de negocios para los mercados.

El Programa elaboró para ANECACAO un Proyecto de acceso a mercados internacionales para financiamiento de la ICCO. Aun no se ha tenido respuesta por parte de esta institución internacional.

A partir de Enero de 2008, la CONCACAO ejecuta un proyecto de fortalecimiento institucional con recursos de la GTZ, AVSF, VECO y UAE. También el Corredor Central del MAGAP y el PRODER están interesados en apoyar con recursos a la CONCACAO.

⁶² Fuente: INFORME DE VISITA y PLAN DE SEGUIMIENTO DE PROYECTO de Julio 2008. Proyecto GTZ: apoyo al fortalecimiento de la CONCACAO por USD 26.000,00, AVSF: apoyo a la difusión de CONCACAO e incidencia política por USD 4.000,00, VECO: no se financio por renuncia de consultor de VECO que estaba a cargo de esta iniciativa. Universidad Agraria del Ecuador: investigación en súper arboles de cacao nacional por USD 85.000 para el 2009

⁶³ A la fecha de la evaluación se está discutiendo la posibilidad de que sea un fondo nacional o un fondo gremial, lo cual se decidirá el 19 de Diciembre en la Asamblea de Concaao en Guayaquil. El objetivo es conseguir los fondos suficientes para que la CONCACAO se convierta en el brazo ejecutor de las políticas y acciones operativas a favor de los productores de cacao fino de aroma.

El Programa y CAS/IP han trabajado en un Plan de Negocios para elaborar chocolate fino para exportar, con recursos de inversionistas sociales. Uno de los principales accionistas de esta empresa será la CONCACAO y sus organizaciones filiales.

3.2. Desempeño del Programa a nivel de Propósito

3.2.1. Análisis de Cumplimiento del Propósito

Propósito			
Aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva	<p>Al fin del proyecto:</p> <p>1.- Las 30 asociaciones, a través de 2 entidades de 2do piso, y exportadores participantes del programa logran incrementar sus ventas en mercados especiales en un 30%</p> <p>2.- Al menos 25 asociaciones de productores cacaoteros participantes con estrategias de integración implementadas y cumpliendo con exigencias de calidad del mercado internacional.</p>	<p>Certificados de exportación (base de datos de ANECACAO)</p> <p>Evaluación intermedia y final del proyecto</p> <p>PCR⁶⁴</p> <p>ISDP</p> <p>Reportes de línea de base</p>	<p>Estos indicadores deben ser cumplidos al 29 de Marzo del 2012. La evaluación de medio término nos indica lo siguiente respecto se su avance:</p> <p>1.- A Septiembre del 2008 de las 7 organizaciones de segundo piso apoyadas por el presente programa 3 de ellas están exportando en forma directa: CIACPE, Fortaleza del Valle y UNOCACE y dos lo hacen en forma indirecta: FEDECADE y UCOCS las cuales exportan a través de la exportadora COFINA la cual les da el servicio de secado final, selección y trámites de exportación. En conjunto las 7 OSG han aumentado en un 34% las exportaciones a mercados especiales.</p> <p>2.- Se ha observado que las actividades que se están implementando no corresponden exactamente a las estrategias de integración elaboradas.⁶⁵</p> <p>Se constata que 5 están exportando en forma estable cumpliendo con las exigencias de los clientes internacionales cumpliéndose el propósito de este programa.</p>

Comentarios extras al análisis del cumplimiento del propósito.

⁶⁴ De acuerdo a lo mencionado por la Unidad Ejecutora, los PCR son los reportes que hace en conjunto el BID con las Unidades Ejecutoras al final de programa (Técnico, financiero y administrativo) por lo tanto en la presente evaluación no se cuenta con ese medio de verificación.

⁶⁵ Fuente: INFORME DE CONSULTORIA (20) de Ana Jaramillo de Abril del 2008 se observa la implementación de algunas actividades

El propósito del Programa es “Aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva”.

Uno de los mayores logros del programa ha sido la creación y fortalecimiento de la Instancia de Representación de los Productores (CONCACAO) la cual integra a los productores de cacao fino de aroma de Ecuador. También ha tenido éxito en poder implementar muchas de las actividades en las 7 OSGs generando una masa crítica suficiente para ser atractiva en cuanto a volumen comerciales y escalas productivas que permiten implementar programas pilotos de desarrollo para el sector. Estas 7 OSGs agrupan a 51 asociaciones de base en lugar de las 25 iniciales.

En cuanto a la implementación de las estrategias de integración y fortalecimiento, de acuerdo a lo indicado por la consultora a cargo de la implementación, no todas las OSGs beneficiarias poseen internamente las capacidades de gestión necesarias para implementar las estrategias de fortalecimiento y el plan de comercialización, ni los recursos necesarios para contratar dichas capacidades, por ello se ha debido capacitar a las OSGs para fortalecerlas en las áreas débiles, principalmente en sus capacidades de gestión administrativa y comercial. Junto a lo anterior se desarrollaron instancias de colaboración con las universidades para que alumnos en práctica apoyen a dos OSGs a modo de piloto y realicen las funciones necesarias para implementar algunas de las actividades, permitiendo con ello poder acceder a recursos humanos capacitados y accesibles en cuanto a sus costos. De esta experiencia se obtendrán las mejores prácticas que se espera sean replicadas por las otras OSGs posteriormente.

En cuanto al aumento de la participación en los mercados especiales, a la fecha de la evaluación de medio término, las exportaciones de las OSGs beneficiarias, en conjunto, han aumentado en un 34%. Hay dos de las siete OSGs que se encuentran aun sin comenzar a exportar (UOPAM y COPAQ).

Es importante señalar que las OSGs han contado con un importante apoyo de CORPEI y GTZ en la búsqueda de nichos de mercado. Este apoyo es un complemento de las actividades contempladas en el programa y han permitido compensar en parte las debilidades de gestión y de recurso humano con capacidades en los ámbitos de la comercialización.

3.2.2. Beneficiarios Efectivos del Programa

Los beneficiarios efectivos directos del Programa son las OSGs y sus asociaciones de base que han solicitado apoyo del programa. De esta forma, el Cuadro muestra un resumen del rendimiento histórico del programa en términos de sus beneficiarios directos. En el cuadro se puede apreciar, que tanto el número de OSGs apoyadas, como las asociaciones de base, las UAPS, y las hectáreas totales y las rehabilitadas han crecido en el período 2006-2008.

Cuadro

Estadística de Beneficiarios del Programa

Las OSGs beneficiarias del programa han aumentado durante los dos primeros años del programa. Lo mismo ocurrió con las asociaciones de base que se incorporaron a dichas OSGs y en general en todos los indicadores ha habido un importante progreso. En la siguiente tabla se pueden apreciar las variaciones en cada una de las variables:

Parámetros	Programa	Línea Base	2006	2007	2008*
Nº de OSGs Apoyadas por todas las actividades del programa	2	2	5	5	5
Nº de OSGs Apoyadas por algunas actividades del programa**	2	2	5	7	7
Asociaciones de Base integradas a las OSGs beneficiarias		25	37	51	63
Asoc. de Base beneficiarias independientes que no están agrupadas a alguna OSG (beneficiaria o no)	5	0	2	5	12
Asoc. de Base apoyadas por todas las actividades del programa	25	25	37	37	37
Asociaciones de Base apoyadas por algunas actividades del programa**	25	25	37	51	63
Total UPAs	1.000	720	¿?	1.200	8.000
Total acopiadores	60	72	0	40	65
Total Exportadores	20	31	20	30	30
Total Pymes (UPAs, acopiadores, exportadores)	30 asoc. 60 acop 20 export =110 Pymes	30 asoc. 72 acop. 31 exp =133 Pymes.	37 asoc 0 acop 20 exp =57 Pymes	37 asoc. 40 acop 30 exp = 107 Pymes	37 asoc 65 acop 30 exp = 132 Pymes
Volumen Acopiado TM	Sin Inf.	0	1720	2077	2308
Total Has rehabilitadas	1750	0	0	789	1256
Total has involucradas	1750	0	¿?	¿??	25.000
Rendimiento por ha	5	5	5	6	8
Exportaciones a mercados especiales	1.720		1.720	2.077	2.308
Costo de producción promedio	416	¿?	No det.	No det.	335 ***

Fuente: UEP

* Imputado a la fecha

** A modo de piloto o como apoyo en el componente 2

*** Promedio de 8 provincias y 142 productores encuestados

A continuación se entrega un detalle de los indicadores de proceso que son seguidos por la unidad ejecutora.

Cuadro 5: Seguimiento de los Indicadores de Proceso

#	Indicador de Proceso	Ene-Jun. 2006	Jul-Dic 2006	Ene-Jun 2007	Jul-Dic 2007	Ene-Jun. 2008
1	Número total de empresas en el clúster	5	5	8	9	9
2	Número de nuevas empresas participantes durante el semestre	2	0	1	1	0
3	Número de empresas participantes que estuvieron activas durante el semestre	7	7	8	9	9
4	Número de nuevos miembros de grupos durante el semestre	2	0	1	1	0
5	Número de miembro de grupo que estuvieron activos durante el semestre	7	7	8	9	9
6	Número de actividades iniciadas durante el semestre	6	10	15	20	20
7	Número de actividades completadas durante el semestre	0	8	14	20	20
8	Número de actividades canceladas o abandonadas durante el semestre	0	0	0	0	0
9	Número de personas que completaron alguna actividad de capacitación en el semestre	133	240	300	630	636
10	Número de grupos nuevos que fueron formados en el semestre	7	0	1	0	0
11	Número de grupos que estuvieron activos durante el semestre	7	7	8	9	9
12	Número de proveedores de servicios envueltos en actividades durante el semestre	6	6	10	8	7
13	Costo total incurridos por el proyecto durante el semestre	66.496	79.915	174.481	101.650	117.715
14	Gastos directos incurridos por las actividades del proyecto durante el semestre	23.762	16.256	91.699	86.642	83.715
15	Pagos realizados por las empresas participantes por servicios brindados por el proyecto durante el semestre	0	0	0	0	0
16	Honorarios pagados a terceros por servicios	42.602	63.457	82.782	15.008	34.000

Fuente: Sistema Común de Monitoreo Proyectos de Integración Productiva (PIPs): CORPEI

3.2.3. Análisis de Cobertura

Como se ha señalado anteriormente el Programa considera todas las regiones cacaoteras de Ecuador. En este sentido nominalmente la cobertura del Programa es completa. El esfuerzo operativo del Programa en cada región, depende en forma crucial de los recursos disponibles para las actividades y de la cercanía de la base de operaciones y los ejecutores. Es así como en la práctica algunas regiones se encuentran con OSGs de muy corta data, mientras que otras OSGs se embarcaron en el Programa desde su gestación. Lo anterior se espera sea minimizado con las actividades de difusión. En este contexto la cobertura actual, ya sea desde el punto de vista del número de beneficiarios, como desde el punto de vista de la implementación del Programa en las regiones cacaoteras, debe ser analizado en base a cada región específica. El consultor considera que este es uno de los aspectos que le da el carácter de piloto al Programa.

Tanto el diseño como los recursos involucrados en el programa lo caracterizan como “un programa piloto” tanto por sus características de cobertura e impacto como por los desafíos que aborda, toda vez que incorpora altos niveles de innovación y riesgos asociados a una escasez de recursos financieros de los beneficiarios para realizar las inversiones del ciclo productivo y comercial y al bajo control del material genético requerido para incrementar productividad.

3.2.4. Focalización del Programa

El programa se focaliza en la mejora de la calidad del cacao fino de aroma que producen los pequeños productores de cacao y la necesidad de aumentar la productividad desarrollando nichos de mercados especiales que pagan mejores precios por cacaos certificados orgánicos, de origen y de comercio justo.

La focalización del programa en cuanto a mercado es correcta, toda vez que permite potenciar los retornos por las exportaciones que cuentan con las condiciones y características del cacao que permite apreciar las condiciones productivas del Ecuador.

La focalización en los nichos seleccionados es correcta toda vez que reflejan las tendencias modernas del mercado de la alimentación.

La focalización permite a las OSGs optimizar los retornos por sus exportaciones o ventas nacionales y les permite a sus miembros socios incrementar los ingresos provenientes de sus cosechas de cacao.

3.2.5. Grado de satisfacción de los beneficiarios efectivos

De acuerdo a las encuestas aplicadas a los beneficiarios directos del programa con el fin de completar el Sistema de Monitoreo de clusters⁶⁶ la mayoría de los beneficiarios del programa se sienten satisfechos por las acciones implementadas por el programa, consideran que el trabajo asociativo es beneficioso para ellos y que les ha permitido implementar muchas mejoras a sus procesos productivos, de gestión y de comercialización. Esto fue validado por el consultor de medio término durante reuniones con productores pertenecientes a las OSGs y con directivos de las mismas.

⁶⁶ El cual no está operando y sin embargo las encuestas se siguen aplicando.

3.3. DESEMPEÑO DEL PROGRAMA A NIVEL DE FIN

Cuadro desempeño del programa a nivel de fin.

Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Comentarios
Contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador	Dos años después de concluido el proyecto: Disminución de los costos de producción por hectárea en al menos 10%, duplicando la participación de Pymes, incrementando el volumen de cacao acopiado bajo el modelo asociativo. OK	Evaluación ex post realizada por ANECACAO y CORPEL. ⁶⁷ Línea de Base (definida en la evaluación final) ⁶⁸	Este indicador debe ser cumplido al 29 de Marzo del 2012. Al evaluar el grado de cumplimiento a la fecha se observa: ⁶⁹ Inicialmente el diseño considero 110 Pymes correspondientes a 25 asociaciones de las 2 OSGs, 5 asociaciones con interés en participar, 60 acopiadores y 20 exportadores. A diciembre 2008, son 132 Pymes beneficiadas directamente con el programa, incluyendo las asociaciones pertenecientes a las 7 OSG (37), los acopiadores (65) y los exportadores (30). En términos de incremento este en total es de un 37%. En cuanto a los costos, según datos entregados por la UEP, han disminuido en un 20% y al volumen acopiado se ha incrementado.

Comentarios extras al cuadro a nivel de fin.

A diciembre 2008, a través de este Programa BID/FOMIN se ha logrado fortalecer la asociatividad del sector productor cacaotero. Actualmente son 8.000 UPAS y 25.000 ha. de cacao fino de aroma los incorporados o beneficiados por al menos alguna actividad del programa. El Programa ha promovido la participación de los acopiadores locales en talleres de mejoramiento de la calidad, al menos unos 100 de ellos han recibido capacitación en el manejo pos cosecha y calidad del cacao. El sector industrial y exportador se ha vinculado a través de las alianzas que se han desarrollado para la

⁶⁷ En la metodología del Enfoque de Marco Lógico se establece con claridad que la responsabilidad del cumplimiento de los indicadores de FIN rebasa la responsabilidad de la Unidad Ejecutora, sin embargo, existe el compromiso de los coejecutores (CORPEL y ANECACAO), después de 2 años de finalizado el programa, realizar una evaluación ex – post para verificar que por un lado, el programa ha contribuido a mejorar la competitividad del sector cacaotero ecuatoriano.

⁶⁸ Se entiende que la línea base levantada al final del proyecto, definirá nuevos indicadores que permitan evaluar después de 2 años que por un lado los costos de producción se hayan reducido en el 10% y que los volúmenes de acopio se hayan duplicado bajo el modelo asociativo, por acción directa e indirecta de la ejecución del Programa.

⁶⁹ El Informe de Línea Base entrega los datos globales según los resultados de las encuestas elaboradas. Es recomendable complementar dichos análisis con los respectivos por OSG, permitiendo con esto poder comparar con la situación final una vez concluido el programa.

comercialización interna y externa con las organizaciones de productores, además este sector exportador ha recibido capacitación sobre normas de calidad con el apoyo del proyecto BGA/CORPEI finalizado recientemente y complementario a este programa.

Indicadores del Fin del Programa

Indicador de costos de producción.

Disminución de Costos en un 10%: El programa contempló la generación de una Línea Base⁷⁰, para su construcción se elaboraron encuestas a agricultores que recogieron antecedentes entre los años 2004 al 2006. Los costos de producción obtenidos fueron de US \$ 272 por hectárea para el 2006, US\$255 para el 2005 y un costo de US\$246 por hectárea para el 2004.

En la realización de la toma de encuestas, los entrevistados manifestaron no contar con las herramientas necesarias para indicar el costo de producción, situación que además dificultó la entrega de información más precisa al respecto.” Lo anterior generó la necesidad de contar con un sistema de costos estandarizado que permitiese apoyar a los productores, comparar y evaluar los desempeños productivos de cada unidad productiva y de todas en conjunto.

El programa no contemplaba esta actividad, la UEP decidió diseñar e implementar un software y un manual de costos directos e indirectos de producción, para lo cual normalizó las partidas.

La UEP implementó actividades de capacitación a los productores en su utilización e implemento en una muestra de productores el sistema obteniendo que el costo de producción promedio al inicio del programa fuera de US\$416 por hectárea incluyendo todos los costos involucrados. La diferencia de costos determinada por la Línea Base vía encuestas respecto del costo determinado por la UEP está explicada por la inclusión de otros costos directos de producción no considerados en por los agricultores al momento de responder las encuestas y por la forma de procesarlos. Ejemplo de lo anterior, para el caso de la determinación de costos de la Línea Base, algunos entrevistados no consideran el costo de la mano de obra familiar en los costos de producción, considerando exclusivamente aquellos que representan desembolsos de recursos monetarios.

De acuerdo a información entregada por la UEP actualmente los costos de producción ascienden a USD335 en base a un promedio de 8 provincias y 142 productores encuestados. Es decir han disminuido de USD416 a USD335.

Indicador de volumen de acopio bajo el esquema asociativo.

Incremento en volumen de cacao acopiado bajo el esquema asociativo: El informe Línea Base indica que no hay información confiable histórica. Se recopiló datos correspondientes al año 2006 con un **volumen acopiado de 1.403 TM aproximadamente por las OSGs vigentes a esa fecha. Para el 2008 la UEP estima un volumen acopiado de 2.243 TM. Según la siguiente distribución:**

⁷⁰ Informe Final Ajustado V1 de la consultora Econ. María Soledad Salvador de Noviembre del 2006.

Las cifras aproximadas de acopio son:

OSG	TM 2006	TM 2007	TM 2008
UNOCACE	1.016	1500	1700
FEDECADE	337	227	103
FORTALEZA	50	175	250
UCOCS		50	30
COPAQ			0
UOPAM			0
CIACPE		24,702	160
	1.403	1.976	2.243

Fuente: UEP en sistema Línea Base

El volumen de acopio de las OSG está restringido por la falta de capital de trabajo y de recursos financiero para la inversión de centros de acopio.

La tabla anterior sólo contempla las OSGs que participan del programa y no considera los volúmenes de acopio de otras organizaciones tales como Aroma Amazónico (Sucumbíos, Orellana); APROCANE (Esmeraldas); Kallari (Napo), acopian y exportan cacao fino de aroma a nichos de mercado especial en Europa. El Programa integró a representantes de estas asociaciones en foros, talleres y otros eventos de asociatividad y gestión empresarial (manejo de costos, márgenes de comercialización, utilidad y rentabilidad de su negocio) entre otros temas.

Duplicar la participación de Pymes: El programa se inicia con una participación de 2 OSG y 25 asociaciones de base y la expectativa de incorporar 5 OSG más con sus respectivas asociaciones de base.

A la fecha en el programa participan las 7 OSGs con sus asociaciones de base.

Al inicio del programa la Línea Base indica que “existían un total de 720 UPAS, 36 asociaciones, 5 Organizaciones de Segundo Grado, 72 acopiadores y 31 exportadores.

Actualmente en el programa participan las 7 OSG beneficiarias, El programa está llegando a 37 asociaciones de base, 65 acopiadores (en los talleres de calidad) y a 30 exportadores (en los talleres de calidad y en las actividades de promoción).

Más asociaciones tales como: La Unión, Minagua y 4 asociaciones de base en el Cantón Caluma que básicamente están trabajando en el proceso de rehabilitación de huertas cacaoteras (componente 2 del Programa).

Exportaciones de las asociaciones a mercados especiales: Las exportaciones de las OSGs beneficiarias en promedio han aumentado un 34% de acuerdo a información obtenida de CORPEI.

De acuerdo a información entregada por la UEP, UNOCACE y FEDECADE ya estaban con clientes antes de comenzar el programa. UNOCACE entregaba a Kaoka y FEDECADE entregaba cacao con certificación Rain Forest Alliance a Kraft, sin embargo, en este último año dejó de comprar porque este sello verde perdió peso en el mercado consumidor. Kraft es una empresa multinacional que utiliza pequeñas cantidades de cacao fino de aroma para la producción de chocolates de consumo masivo, mezclado con cacao ordinario proveniente de Costa de Marfil y Ghana. Actualmente a FEDECADE se le está buscando otros clientes.

De acuerdo a estadísticas oficiales de exportaciones de Anecacao a Octubre del 2008 Unocace exportó US\$2.367.648,63, Fortaleza del Valle US\$ 635.567,78 y CIACPE US\$387.330,98.

El programa ha contribuido significativamente en el proceso de negociación entre las OSGs y potenciales clientes de mercados especiales. Actualmente al programa se han adicionado otras organizaciones que están vendiendo asociativamente y con certificaciones especiales.

El siguiente cuadro resume el avance en términos de comercialización asociativa con sus respectivas certificaciones.

Organización	Clientes de mercados especiales
UNOCACE	Kaoka (chocolatero con certificación orgánica y de comercio justo)
Fortaleza del Valle	Pronatec (importación grano orgánico), Pacari (chocolatero orgánico ecuatoriano que exporta)
UCOCS	Kraft (importación grano certificado como Rain Forest Alliance), Ecuatoriana de Chocolate (chocolatero ecuatoriano RFA)
FEDECADE	Kraft (idem anterior), Cofina (exportación de grano RFA y Orgánico), Eximore (exportación grano certificado)
CIACPE	Icam (importación de grano orgánico)
UOPAM y COPAQ	Por el momento siguen vendiendo individualmente al intermediario, hace poco que cuentan con infraestructura pos cosecha, se estima encontrar comprador para ellos en el año 2009

4. RECURSOS FINANCIEROS

Análisis y Evaluación de aspectos relacionados con los Recursos Financieros del Programa

4.1. FUENTES Y USO DE RECURSOS FINANCIEROS

Fuentes de financiamiento del programa

El costo del proyecto se estima en US\$1.153.520. El FOMIN aportaría US\$827.000 (69%), a través de recursos no reembolsables de la Facilidad III a.

El saldo de US\$356.520 (31%) estaría a cargo de ANECACAO y CORPEI, de los cuales al menos la mitad será en efectivo. Dichos aportes provendrán de recursos propios en especie y en efectivo y de otros donantes, por ejemplo, el aporte de CORPEI será constituido en parte por recursos de la Cooperación Alemana, GTZ.

APORTES	EFFECTIVO	ESPECIES	TOTAL US\$	
BID	827.000		827.000	69%
ANECACAO	80.985	65.800	146.785	12%
CORPEI	119.635	60.100	179.735	16%
GTZ	30.000		30.000	3%
	1.057.620	125.900	1.183.520	

Usos de los Fondos

El FOMIN financiará los costos de asistencia técnica y capacitación y parte de los costos administrativos. La contraparte financiará la mayor parte de la logística así como la rehabilitación de fincas y los viveros.

El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.⁷¹

⁷¹ Fuentes: MIFA T675S

(US\$)

Componentes	FOMIN	Aporte Local	Total
Unidad Coordinadora	38,400	108,000	146,400
Logística y Equipamiento	13,400	54,200	67,600
Componente 1	222,600	43,890	266,490
Componente 2	90,540	90,830	181,370
Componente 3	277,200	45,400	322,600
Componente 4	46,240	14,200	60,440
Subtotal	\$688,380	\$356,520	\$1,044,900
Imprevistos	18,620		18,620
Línea de base, sistema de monitoreo y evaluaciones	70,000		70,000
Auditoria	20,000		20,000
TOTAL	\$797,000	\$356,520	\$1,153,520
Actividades de Coordinación del Cluster ⁷²	30.000		30.000
GRAN TOTAL	\$827,000	\$356,520	\$1,183,520
Porcentajes (excluyendo actividades de Clúster)	69%	31%	

Fuente: UEP

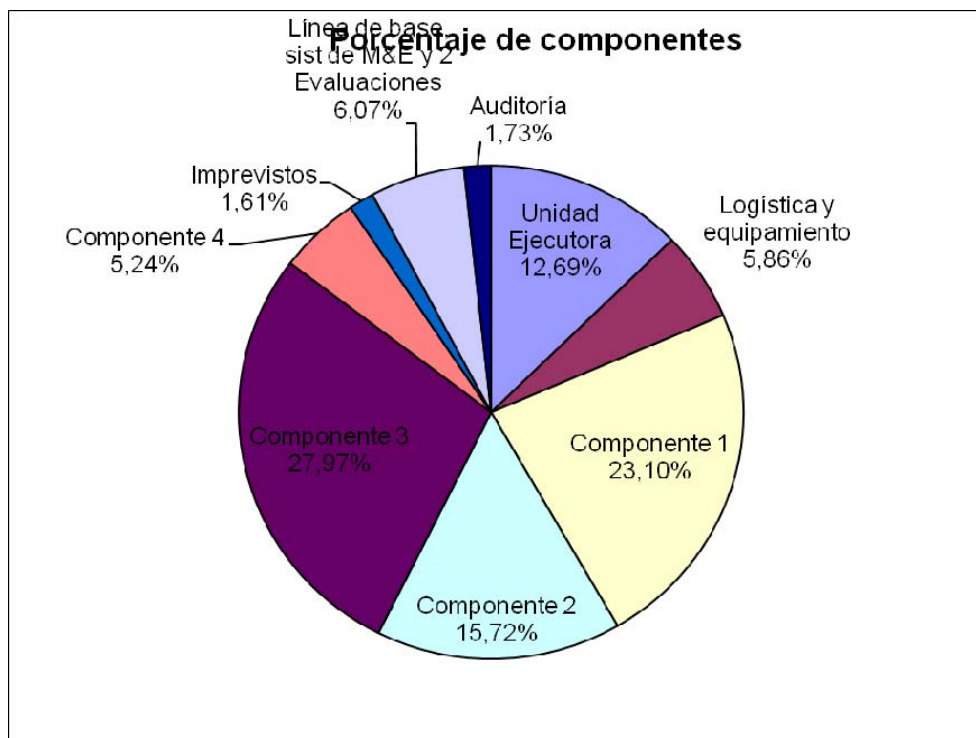
⁷² Esta cantidad será deducida de la contribución total del FOMIN al beneficiario en el momento de la firma del Convenio de Cooperación Técnica, y será utilizada por el Banco para Actividades de Coordinación del Clúster.

Detalle de los Usos⁷³

	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Unidad Ejecutora y logística	\$51.800	\$162.200	\$214.000
Unidad Ejecutora	\$38.400	\$108.000	\$146.400
Director de Proyecto (48 meses Coordinación Gral.)		\$84.000	\$84.000
Asistente Financiero y Administrativo	\$38.400		\$38.400
Contador (medio tiempo)		\$24.000	\$24.000
Logística y equipamiento	\$13.400	\$54.200	\$67.600
Equipamiento	\$6.400	\$14.400	\$20.800
Logística	\$7.000	\$39.800	\$46.800
Componente 1. Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao	\$222.600	\$43.890	\$266.490
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18.000		\$18.000
Sensibilización en organizaciones de 2do piso y entre productores que manifiesten interés en formar parte de asociaciones beneficiarias	\$9.000	\$2.550	\$11.550
Estrategias para integración y fortalecimiento de la cadena	\$24.500	\$1.500	\$26.000
Planes de Comercialización para Asociaciones de 2do piso	\$30.000	\$5.700	\$35.700
Programa de capacitación en gestión empresarial, asociatividad y negociación a las entidades de asociaciones de 2do nivel y la instancia representativa de los productores	\$92.000	\$2.340	\$94.340
Conformación de la Instancia representativa de los productores	\$40.100	\$21.300	\$61.400
Fortalecimiento del Consejo Consultivo de Cacao	\$4.500	\$1.500	\$6.000
Evento nacional anual (3 años) para fomentar alianzas entre productores, acopiadores, industria y exportadores	\$4.500	\$9.000	\$13.500
Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena	\$90.540	\$90.830	\$181.370
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18.000		\$18.000
Elaboración de Manual sobre Manejo Integral del Cultivo		\$14.000	\$14.000
Técnico agrícola especializado en cacao	\$42.000		\$42.000
Mejoramiento de productividad de plantaciones	\$30.540	\$65.850	\$96.390
Mejoramiento de control de calidad		\$10.980	\$10.980
Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales	\$277.200	\$45.400	\$322.600
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18.000		\$18.000
Elaboración de mapa de oferta	\$17.200	\$7.400	\$24.600
Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano	\$232.000	\$33.000	\$265.000
Plataforma de información y mercadeo	\$10.000	\$5.000	\$15.000
Componente 4. Diseminación de los resultados del proyecto	\$46.240	\$14.200	\$60.440
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18.000		\$18.000
Sistematización del modelo asociativo	\$19.000	\$7.000	\$26.000
Difusión de avance del proyecto	\$1.440	\$7.200	\$8.640
Elaboración de Plan de sostenibilidad	\$6.000		\$6.000

⁷³ Fuente: EC- M1011- Presupuesto 24-02-06

Evento para difusión de los resultados del proyecto	\$1.800		\$1.800
SUB TOTAL	\$688.380	\$356.520	\$1.044.900
Imprevistos	\$18.620		\$18.620
Línea de base, sist de M&E y 2 Evaluaciones	\$70.000		\$70.000
Auditoría	\$20.000		\$20.000
TOTAL	\$797.000	\$356.520	\$1.153.520
Actividades de control del Clúster	\$30.000		\$30.000
GRAN TOTAL	\$827.000	\$356.520	\$1.183.520
Porcentajes (excluyendo actividades del clúster)	69%	31%	100%



Así observamos que el mayor porcentaje del presupuesto se utiliza en el Componente 3 (27,97%) para el acceso competitivo a los mercados internacionales. El segundo mayor presupuesto lo utiliza el Componente 1 (23,10%) para el mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao. El Componente 2, adecuación de la oferta y especialización de la cadena utiliza el 15,72% del presupuesto y la Unidad Ejecutora el 12,69%. El resto del presupuesto está repartido entre el sistema de M&E y 2 Evaluaciones (6,07%), la Logística y equipamiento (5,86%), el Componente 4 (5,24%), la Auditoría (1,73%), y los Imprevistos (1,61%).

Se puede constatar que los gastos de ejecución y coordinación y logística representan una proporción del gasto total efectivo del Programa, 12,69% del costo total.

A continuación se entrega el detalle del presupuesto para la Unidad Ejecutora y Logística y para cada uno de los componentes:

Costos de Administración del Programa

Unidad Ejecutora y logística	Cant.	Valor unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)						
				FOMIN	Corpei/GTZ		Anecacao		Total	Total
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	A.Local	(FOMIN+LOCAL)
TOTAL				51.800	84.000	52.800	14.400	11.000	162.200	214.000
Unidad Ejecutora									-	-
Director de Proyecto (48 meses Coordinación Gral)	48	1.750	84.000		84.000				84.000	84.000
Asistente Financiero y Administrativo	48	800	38.400	38.400					-	38.400
Contador (medio tiempo)	48	500	24.000			24.000			24.000	24.000
			146.400	38.400	84.000	24.000	-	-	108.000	146.400
Logística y equipamiento									-	-
Equipamiento									-	-
Computadoras PC + impresora, scanner	1	1.500	1.500	1.500					-	1.500
Laptop	1	1.500	1.500	1.500					-	1.500
Proyector y pantalla	1	3.000	3.000	3.000					-	3.000
Local para el funcionamiento de la U.E. y mobiliario	48	300	14.400			14.400			14.400	14.400
Cámara digital	1	400	400	400					-	400
Logística									-	-
Comunicaciones e insumos de oficina	48	300	14.400			14.400			14.400	14.400
Transporte Director del Proyecto y Coordinador Técnico (Anecacao entrega camioneta para transporte valor US\$ 11,000; el mantenimiento y gasolina lo asume Anecacao). Los viajes aéreos los cubre el BID (1 boleto por mes aéreo)	48	675	32.400	7.000			14.400	11.000	25.400	32.400
Subtotal logística y equipamiento			67.600	13.400	-	28.800	14.400	11.000	54.200	67.600
TOTAL UE Y LOGISTICA			214.000	51.800	84.000	52.800	14.400	11.000	162.200	214.000

Los mayores componentes del presupuesto de la Unidad Ejecutora corresponden al Director del Proyecto, el asistente financiero administrativo y al transporte del director y del coordinador técnico. El coordinador técnico reparte su presupuesto (de 72.000 en 48 meses) en los 4 componentes del programa (18.000 en cada uno).

Costo de Producción de los Componentes del Programa

Componente 1. Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao	Cant.	Valor unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)						Total
				FOMIN	Corpei/GTZ		Anecacao		Total	
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	A.Local	(FOMIN+LOCAL)
TOTAL				222.600	32.250	4.500	6.090	1.050	43.890	266.490
Coordinador Técnico del Proyecto	48	375	18.000	18.000						18.000
Sensibilización en organizaciones de 2 ^{do} piso y entre productores que manifiesten interés en formar parte de asociaciones beneficiarias										
Consultor experto disertante (30ds x \$300 p/d)	1	9.000	9.000	9.000					-	9.000
Materiales para el desarrollo de talleres de sensibilización (por lo menos 120 asistentes pertenecientes a las 2 asociaciones de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias, en 4 talleres; por lo menos 30 participantes por taller)	150	5	750		750				750	750
Locales de reuniones (4)	4	150	600					600	600	600
Logística y gastos generales (transporte y refrigerio)	150	8	1.200				1.200		1.200	1.200
Estrategias para integración y fortalecimiento de la cadena										
Consultor internacional experto en asociatividad para el diseño de estrategia y plan de acción, reglamento y talleres. En esta actividad se incluyen las asociaciones pertenecientes a UNOACE y FEDECADE y aquellas que muestren interés en formar parte de las asociaciones beneficiarias	30	500	15.000	15.000					-	15.000
Pasajes (2)	2	1300	2.600	2.600					-	2.600
Viáticos y hospedaje	30	180	5.400	5.400					-	5.400
Movilización	30	50	1.500				1.500		1.500	1.500
Taller de presentación de estrategia	1	1500	1.500	1.500					-	1.500
Planes de Comercialización para Asociaciones de 2do piso										
Consultoría intl. Para diseño de 2 planes de comercialización para 2 entidades de 2do piso (honorarios por 45 días) en 4 nichos; honorarios y per diem	45	600	27.000	27.000					-	27.000
Movilización local	25	100	2.500		2.500				2.500	2.500
Pasajes internacionales	2	1.500	3.000	3.000					-	3.000
Hospedaje	40	80	3.200		3.200				3.200	3.200
Programa de capacitación en gestión empresarial, asociatividad y negociación a las entidades de asociaciones de 2do nivel y la instancia representativa de los productores										
Firma para capacitación en Gestión Empresarial durante 6 meses (incluir local con computadoras) dirigida a representantes de Aso. de 2do nivel y representantes de instancia de representación de productores	1	25.000	25.000	25.000					-	25.000
Firma para capacitación en Comercialización Asociativa y negociación durante 6 meses dirigida a representantes de Aso. de 2do nivel y representantes de instancia de representación de productores	1	25.000	25.000	25.000					-	25.000
1 Asesor local para las 2 entidades de 2do piso (42 meses); incluido movilización	42	1.000	42.000	42.000					-	42.000
Local para capacitación en comercialización asociativa y negociación (3 grupos de 21)	3	150	450					450	450	450
Transporte y refrigerio para 63 personas para comercialización asociativa y negociación	63	15	945				945		945	945
Transporte y refrigerio para 63 personas para gestión empresarial	63	15	945				945		945	945
Conformación de la Instancia representativa de los productores										
1 coordinador local para seguimiento de la instancia de representación de productores (42 meses).	42	1.000	42.000	33.600	8.400				8.400	42.000
Consultoría para legalización de instancia de representación de productores	1	2.000	2.000	2.000					-	2.000
Consultoría para diseño de plan de trabajo de la instancia de representación de los productores	30	150	4.500	4.500					-	4.500
Equipo y materiales	1	5.400	5.400		5.400				5.400	5.400
Local para reuniones de trabajo (al menos 4 reuniones por año)	14	150	2.100			2.100			2.100	2.100
Logística y gastos generales (al menos 4 reuniones por año)	16	150	2.400			2.400			2.400	2.400
Pasajes y Viáticos	30	100	3.000		3.000				3.000	3.000
Fortalecimiento del Consejo Consultivo de Cacao										
Consultoría local para elaboración de plan de trabajo para Consejo Consultivo (se incluyen la realización de talleres con los principales actores del sector).Se incluye movilizaciones	30	150	4.500	4.500					-	4.500
Logística y gastos generales de talleres para elaboración de plan de trabajo y presentación de resultados	3	500	1.500				1.500		1.500	1.500
Evento nacional anual (3 años) para fomentar alianzas entre productores, acopiadores, industria y exportadores										
3 eventos de integración de actores de la cadena	3	1.500	4.500	4.500					-	4.500
Producción de material para el fomento de alianzas en 3 eventos en 3 años (trípticos)	3000	3	9.000		9.000				9.000	9.000
Total componente I			266.490	222.600	32.250	4.500	6.090	1.050	43.890	266.490

Los mayores ítems de gastos están dados por el Asesor Local para las OSGs por 42 meses, el coordinador local para la IRP por 42 meses, la consultoría internacional para los planes de comercialización, la capacitación para gestión empresarial y para comercialización asociativa y negociación.

Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena	Cant.	Valor Unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)						Total A.Local	Total (FOMIN+LOCAL)
				FOMIN	Corpe/GTZ		Anecacao		Total		
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie			
TOTAL				90.540	2.085	-	36.995	51.750	90.830	181.370	
Coordinador Técnico del Proyecto	48	375	18.000	18.000					-	18.000	
Elaboración de Manual sobre Manejo Integral del Cultivo			-					-	-	-	
Técnicos de Anecacao que elaboran contenido (12 días x 10 técnicos a \$25/día)	120	25	3.000					3.000	3.000	3.000	
Diseño de Manual Integral	1	1.000	1.000				1.000		1.000	1.000	
Reproducción de Manual (aprox. 30 páginas x \$2)	5.000	2	10.000				10.000		10.000	10.000	
Técnico agrícola especializado en cacao									-		
Contratación de técnico agrícola que establecerá estrategia de incremento de productividad de las plantaciones pertenecientes a las asociaciones de las 2 entidades de 2do piso y de aquellas con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias. El técnico supervisará el desarrollo de todas las actividades de este componente.	42	1.000	42.000	42.000						42.000	
Mejoramiento de productividad de plantaciones											
Creación de 12 jardines clonales (cada jardín tiene aprox. 1111 plantas, el costo por planta es aproximadamente de US\$ 0.39)	12	437.50	5.250					5.250	5.250	5.250	
Mantenimiento de 12 jardines clonales	12	3.000	36.000				24.000	12.000	36.000	36.000	
6 técnicos de Anecacao capacitan 120 capacitadores (12 modulos/1día ea.x 3 zonas x 2 años - sueldo de \$550/mes = \$25/día)	144	25	3.600					3.600	3.600	3.600	
Al menos 120 productores se capacitan como capacitadores-12 modulos de día x \$8 x productor = \$96 x 2 años en rehabilitación de fincas (6 grupos de 20 en 3 nucleos)	120	192	23.040	23.040					-	23.040	
Los productores capacitados de las asociaciones capacitan a por lo menos 1000 productores en 2 talleres por año por asociación (materiales)	1.500	5	7.500	7.500					-	7.500	
Transporte técnicos de Anecacao	42	500	21.000					21.000	21.000	21.000	
Mejoramiento del control de calidad											
60 delegados de las 30 asociaciones en 2 grupos/30 en control Q- (implementación de norma y evitar mezcla de variedades) - 2 talleres en 2 años x \$10/persona x 60 personas	60	20	1.200		1.200				1.200	1.200	
3 técnicos capacitan a 60 acopiadores en control Q (3 modulos/1día ea. X 3 nucleos x 2 años = 18 días x 3 técnicos x \$25	18	25	450					450	450	450	
60 acopiadores (en 3 nucleos) capacitados en control Q-separación 2 tipos cacao (3 eventos x 720)	3	720	2.160		885		1.275		2.160	2.160	
3 técnicos capacitan a 20 exportadores en control Q (3 modulos/1día ea. x 2 años = 6 días x 3 técnicos x \$25	18	25	450					450	450	450	
20 exportadores capacitados en control de Q-separación 2 tipos de cacao (2 talleres) US\$ 12 * persona * taller	30	24	720				720		720	720	
Transporte técnicos de Anecacao	24	250	6.000					6.000	6.000	6.000	
Total Componente 2			181.370	90.540	2.085	-	36.995	51.750	90.830	181.370	

Los mayores ítems de gastos están dados por la contratación de técnico agrícola por 42 meses, el mantenimiento de jardines clonales por 12 meses, la capacitación de facilitadores y el transporte de técnicos de Anecacao por 42 meses.

Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales	Cant.	Valor unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)						
				FOMIN	Corpei/GTZ		Anecacao		Total	Total
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie	A.Local	(FOMIN+LOCAL)
TOTAL				277.200	29.300	2.800	11.300	2.000	45.400	322.600
Coordinador Técnico del Proyecto	48	375	18.000	18.000					-	18.000
Elaboración de mapa de oferta			-	-					-	-
Consultoría para levantamiento de información de perfiles de sabores y elaboración de mapa de oferta (Se incluyen talleres de sondeo y otros con expertos de cacao nacionales e internacionales)	1	20.000	20.000	17.200		2.800			2.800	20.000
Hospedaje, alimentación y movilización de consultores (son dos técnicos internacionales) US\$400*5días	5	400	2.000					2.000	2.000	2.000
Pasajes internacionales (2 expertos)	2	1.300	2.600		1.300		1.300		2.600	2.600
Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano										
Empresa consultora para diseño de campaña de promoción y mercadeo de cacao fino (3 meses)	1	50.000	50.000	50.000					-	50.000
Publicaciones en países consumidores (periodicos, revistas especializadas) en 3 años	3	20.000	60.000	55.000	5.000				5.000	60.000
Participación asociativa de 2 entidades de 2do piso y 1 representante de la instancia de productores en 3 ferias internacionales (1 cada año)	3	15.000	45.000	35.000	10.000				10.000	45.000
Participación asociativa de 3 entidades (1 repr. por entidad de 2do piso y 1 representante de la instancia de productores) en 3 misiones comerciales (1 por año) y 2 técnicas en 2 años. Pasaje US\$ 1700 + viáticos \$200 * 5 * 5 misiones	5	10.000	50.000	32.000	8.000		10.000		18.000	50.000
Diseño (\$20.000) y reproducción de material promocional (Panfletos, afiches, trifolios, CDs, muestras) por 3 años (\$40.000)	1	60.000	60.000	60.000		-			-	60.000
Plataforma de información y mercadeo									-	-
Actualización de plataforma establecida por iniciativa Biocomercio para sector cacao (\$415/mes - approx. \$500/año x 3)	1	15.000	15.000	10.000	5.000				5.000	15.000
Total Componente 3			322.600	277.200	29.300	2.800	11.300	2.000	45.400	322.600

Los mayores ítems de gastos están dados por el diseño de campaña de promoción y mercadeo, la publicación en países consumidores, la participación en ferias internacionales, el material promocional, la participación en misiones comerciales y técnicas y la consultoría para elaboración de mapa de sabores.

Componente 4. Diseminación de los resultados del proyecto y elaboración del plan de sostenibilidad	Cant.	Valor unitario US\$	Total	TOTAL 4 AÑOS (48 MESES)						
				FOMIN	Corpei/GTZ		Anecacao		Total A.Local	Total OMIN+LOCA
					Efectivo	Especie	Efectivo	Especie		
TOTAL				46.240	2.000	-	12.200	-	14.200	60.440
Coordinador Técnico del Proyecto	48	313	15.000	18.000					-	18.000
Sistematización del modelo asociativo				-					-	-
Consultor para recopilar, evaluar y sistematizar las experiencias del proyecto (60 ds x \$150)	60	150	9.000	9.000					-	9.000
Diseño de manual de mejores prácticas e instrumentos basado en infogramas (\$100 x página - 20 páginas)	1	2.000	2.000		2.000				2.000	2.000
Impresión de manuales - 10.000 copias (a repartirse 8 ferias último año y a continuación del final del proyecto)	10.000	1,5	15.000	10.000			5.000		5.000	15.000
Difusión de avance del proyecto				-						
Participación en ferias agropecuarias - pago por stand (6 ferias anuales durante 4 años aprox.)	24	300	7.200				7.200		7.200	7.200
Transporte y viáticos para asistencia a ferias (coordinador del proyecto y coordinador técnico-6 por año durante 4 años aprox.)	24	60	1.440	1.440					-	1.440
Elaboración de Plan de sostenibilidad				-						
Consultoría para desarrollo plan de sostenibilidad	1	6.000	6.000	6.000					-	6.000
Evento para difusión de los resultados del proyecto				-						
Evento con participación de 150 personas	150	12	1.800	1.800					-	1.800
Total componente 4			57.440	46.240	2.000	-	12.200	-	14.200	60.440

Los principales ítems de gastos están dados por la impresión de manuales, la participación en ferias agropecuarias y la consultoría para el desarrollo del plan de sostenibilidad.

Presupuesto de Gasto y Gasto Efectivo del Programa

En los cuadros siguientes se presenta el presupuesto del Programa y el gasto efectivamente ejecutado, desde el año 2006 hasta el año 2008 clasificados en los ítems de: (1) Componente 1, (2) Componente 2, (3) Componente 3, (4) Componente 4, (5) Unidad Coordinadora, (6) Logística y Equipamiento, (7) Imprevistos, (8) Línea Base, Sistema de Monitoreo y evaluaciones, (9) Auditorías y (10) Actividades de Coordinación del Clúster.

Componentes		Presupuestado			Desembolsado			
		FOMIN	LOCAL	TOTAL	FOMIN	LOCAL	TOTAL	
2006								
01.00.00.00	Componente 1: Mejoramiento Cooperación Empresarial entre los actores de la cadena del Cacao	138.907,52	19.270,02	158.177,54	51.985,08	7.023,05	59.008,13	37%
02.00.00.00	Componente 2: Adecuación Oferta Exportable y Especializ. Cadena	11.687,97	17.600,00	29.287,97	10.528,53	1.178,71	11.707,24	40%
03.00.00.00	Componente 3: Acceso competitivo a Mercados Internacionales	22.237,97	675,00	22.912,97	9.220,00	3.354,30	12.574,30	55%
04.00.00.00	Componente 4: Disseminación de los Resultados del Proyecto y elab. del plan de sostenibilidad	4.047,97	1.800,00	5.847,97	2.660,00	2.116,85	4.776,85	82%
05.00.00.00	Unidad Coordinadora	4.800,00	21.576,00	26.376,00	4.560,00	25.715,39	30.275,39	115%
06.00.00.00	Logística y Equipamiento	6.400,00	16.000,00	22.400,00	5.330,70	17.362,35	22.693,05	101%
07.00.00.00	Imprevistos	-	-	-	-	-	-	
08.00.00.00	Línea de base, sistema de monitoreo y evaluaciones	5.000,00	600,00	5.600,00	4.800,00	576,00	5.376,00	96%
09.00.00.00	Auditoria	-	-	-	-	-	-	
10.00.00.00	Actividades de Coordinación del Clúster	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		193.081,43	77.521,02	270.602,45	89.084,31	57.326,65	146.410,96	54%

Componentes		Presupuestado			Desembolsado			
		FOMIN	LOCAL	TOTAL	FOMIN	LOCAL	TOTAL	
2007								
01.00.00.00	Componente 1: Mejoramiento Cooperación Empresarial entre los actores de la cadena del Cacao	92.900,00	71.146,01	164.046,01	93.808,00	24.851,35	118.659,35	72%
02.00.00.00	Componente 2: Adecuación Oferta Exportable y Especializ. Cadena	30.856,40	3.540,00	34.396,40	25.098,00	2.987,82	28.085,82	82%
03.00.00.00	Componente 3: Acceso competitivo a Mercados Internacionales	163.659,95	10.588,04	174.247,99	44.846,04	11.435,18	56.281,22	32%
04.00.00.00	Componente 4: Disseminación de los Resultados del Proyecto y elab. del plan de sostenibilidad	4.360,00	2.280,00	6.640,00	2.711,10	1.609,40	4.320,50	65%
05.00.00.00	Unidad Coordinadora	9.600,00	25.867,70	35.467,70	9.600,00	33.546,29	43.146,29	122%
06.00.00.00	Logística y Equipamiento	2.475,23	24.210,04	26.685,27	1.480,49	16.093,96	17.574,45	66%
07.00.00.00	Imprevistos	-	-	-	-	-	-	
08.00.00.00	Línea de base, sistema de monitoreo y evaluaciones	7.200,00	864,00	8.064,00	7.200,00	864,00	8.064,00	100%
09.00.00.00	Auditoria	-	-	-	-	-	-	
10.00.00.00	Actividades de Coordinación del Clúster	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		311.051,58	138.495,79	449.547,37	184.743,63	91.388,00	276.131,63	61%

Componentes		Presupuestado (inicio del semestre)			Desembolsado			
		FOMIN	LOCAL	TOTAL	FOMIN	LOCAL	TOTAL	
2008								
01.00.00.00	Componente 1: Mejoramiento Cooperación Empresarial entre los actores de la cadena del Cacao	28.375,00	6.875,00	35.250,00	20.750,00	11.261,84	32.011,84	91%
02.00.00.00	Componente 2: Adecuación Oferta Exportable y Especializ. Cadena	46.091,00	31.140,00	77.231,00	39.130,00	4.344,05	43.474,05	56%
03.00.00.00	Componente 3: Acceso competitivo a Mercados Internacionales	102.831,00	14.653,00	117.484,00	117.979,20	10.854,71	128.833,91	110%
04.00.00.00	Componente 4: Disseminación de los Resultados del Proyecto y elab. del plan de sostenibilidad	5.235,00	1.800,00	7.035,00	5.539,96	2.858,35	8.398,31	119%
05.00.00.00	Unidad Coordinadora	9.600,00	46.099,60	55.699,60	9.600,00	36.873,93	46.473,93	83%
06.00.00.00	Logística y Equipamiento	2.000,04	27.000,00	29.000,04	1.798,41	20.377,98	22.176,39	76%
07.00.00.00	Imprevistos	-	-	-	-	-	-	
08.00.00.00	Línea de base, sistema de monitoreo y evaluaciones	15.000,00	-	15.000,00	11.600,00	-	11.600,00	77%
09.00.00.00	Auditoria	-	-	-	-	-	-	
10.00.00.00	Actividades de Coordinación del Clúster	-	-	-	-	-	-	
TOTAL		209.132,04	127.567,60	336.699,64	206.397,57	86.570,86	292.968,43	87%

Fuente: UEP

De la información que se muestra en el cuadro anterior se puede observar que, en el período comprendido entre el año 2006 y 2008, la relación entre presupuesto asignado y gasto efectivo del Programa alcanza un promedio del 68% con variaciones significativas para los distintos ítems: en el caso de UEP se alcanza un promedio del 102%, en Componente 1 59%, Componente 2 un 59%, el Componente 3 un 63%, el Componente 4 un 90%, Logística y Equipamiento un 80% y Línea Base, monitoreo y evaluaciones un 87%.

Con respecto al ritmo de desembolsos en relación al presupuesto y al programa se han analizado las principales partidas obteniendo que:

En el ítem Unidad Ejecutora y Logística los ítems más importantes son la contratación del staff por un período de 48 meses. Esta actividad está en ejecución con normalidad en presupuesto y tiempo. De acuerdo a lo informado por la UEP esto ocurre porque al Programa no se puede cargar impuestos.

Para el Componente 1 los ítems de gastos más importantes son Consultoría Internacional para el diseño de planes de comercialización \$ 27.000 que se encuentra totalmente ejecutado y dentro del presupuesto. La contratación de expertos para la ejecución de las capacitaciones en gestión empresarial y en comercialización asociativa que se encuentran totalmente ejecutados y dentro del presupuesto. Las actividades de asesores locales para la implementación de los planes comerciales y de fortalecimiento y el asesor para el seguimiento de la IRP se están ejecutando. En el último caso (asesor IRP) se observa que han existido cambios en la persona contratada y que habrá presupuesto disponible a fin del programa y que será solicitada su reasignación. De este componente un 30% está completamente ejecutado además existe un 38% de ítems relevantes que están siendo ejecutados con normalidad por 42 meses. Es decir se ha analizado el 68% de la partidas del Componente 1 y se determina que se encuentran oportunamente ejecutados o en ejecución y de acuerdo al presupuesto. En cuanto al gasto efectivo a Diciembre del 2008 del Componente 1, este asciende a un 59% tal como se aprecia en la tabla siguiente.

En el caso del Componente 2, los ítems de costos más importantes son la contratación de un técnico agrícola especializado en cacao por \$42.000 y por 42 meses, actividad que se está ejecutando en tiempo y presupuesto sin problemas. Esta es una actividad que se está ejecutando con normalidad y que representa el 33% del componente. Otros componentes importantes son la capacitación de productores para que sean capacitadores de otros productores y el transporte de los técnicos de Anecacao, ambos están 99,6% imputado a gasto. Estos representan un 24% del presupuesto total. En cuanto al gasto efectivo a Diciembre del 2008 del Componente 2, este asciende a un 59% tal como se aprecia en la tabla siguiente.

Para el Componente 3, los ítems de costos más relevantes son la consultoría para la elaboración del mapa de oferta que está completamente ejecutado y quedando un saldo disponible de \$2.800 sobre el cual se solicitará reasignación presupuestaria. El presupuesto de la actividad "Diseño de una Campaña Publicitaria" fue reasignado para aumentar el presupuesto de la ejecución de la campaña publicitaria debido a que como diseño se utilizó una campaña para el cacao (entre otros productos importantes) diseñada con recursos de otro programa ejecutado por CORPEI. Con respecto a la actividad de Publicaciones en Países consumidores, desde el 2008 se está ejecutando y durante el año 2008 se pagó el presupuesto de esta actividad (\$60.000) y del diseño (\$50.000) a la empresa que lo ejecuta. Las actividades de Participación en Ferias Internacionales y Misiones Comerciales, se han ejecutado en un 69%. Este componente se ha ejecutado en un 63% a Diciembre del 2008.

Presupuesto y Gasto Efectivo Total del Programa

El Cuadro siguiente presenta el presupuesto y gasto efectivo total por año del Programa.

	Componentes	DESEMBOLSO ANUAL			PPTO ACUM	DESEMB Total	
		2006	2007	2008			
01.00.00.00	Componente : 1	59.008,13	118.659,35	32.011,84	357.473,55	209.679,32	59%
02.00.00.00	Componente 2	11.707,24	28.085,82	43.474,05	140.915,37	83.267,11	59%
03.00.00.00	Componente 3	12.574,30	56.281,22	128.833,91	314.644,96	197.689,43	63%
04.00.00.00	Componente 4	4.776,85	4.320,50	8.398,31	19.522,97	17.495,66	90%
05.00.00.00	Unidad Coordinadora	30.275,39	43.146,29	46.473,93	117.543,30	119.895,61	102%
06.00.00.00	Logística y Equipamiento	22.693,05	17.574,45	22.176,39	78.085,31	62.443,89	80%
07.00.00.00	Imprevistos	-	-	-	-	-	
08.00.00.00	Línea de base, sistema monitoreo, evaluaciones	5.376,00	8.064,00	11.600,00	28.664,00	25.040,00	87%
09.00.00.00	Auditoria	-	-	-	-	-	
10.00.00.00	Actividades de Coordinación del Clúster	-	-	-	-	-	
TOTAL		146.410,96	276.131,63	292.968,43	1.056.849,46	715.511,02	68%

Fuente: UEP

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “Componente 1” crece desde un porcentaje del 37% en el año 2006 al 91% en el año 2008.

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “Componente 2” ha variado pasando desde un porcentaje del 40% en el año 2006, al 82% en el año 2007 y bajando a un 56% en el año 2008.

El porcentaje de materialización efectiva del ítem “Componente 3” ha variado pasando desde un porcentaje del 55% en el año 2006, al 32% en el año 2007 y creciendo a un 110% en el año 2008.

Para el Componente 4 se ha pasado desde un 82%, a un 65% y creciendo a un 119% de materialización.

Llama la atención el porcentaje de materialización de presupuesto de la Unidad Coordinadora, que siempre ha superado el

presupuesto, siendo de 115% en el 2006, 122% en el 2007 y 119% en el 2008. Esto se debe principalmente por los impuestos pagados.

El Ítem Logística y Equipamiento ha tenido un porcentaje de materialización de 101%, 66% y 76% desde el 2006 al 2008. Por último el ítem de Línea Base, evaluaciones y monitoreo ha tenido una materialización de 96%, 100% y 77%.

Al 30 de junio de 2008, el Banco ha desembolsado al Programa un total de USD 379,719.53 que representan el 47.64% del total del Convenio.

De acuerdo con el POA programado para el I 2007, se tenía previsto desembolsar un total de USD 88.424 y de acuerdo con los montos registrados por la UE al 30-Jun-08, los valores efectivamente cancelados fueron de USD 80.881.

4.2. EFICIENCIA DEL PROGRAMA

Análisis de eficiencia actividades y/o componentes

Respecto a los costos promedios por beneficiario por componente, es posible determinarlo para los componentes 1 y 2 que son los más avanzados. Los beneficiarios considerados son las empresas que recibieron apoyos de las actividades de los Componentes. En el componente 1 los beneficiarios fueron mas que los esperados en los indicadores y utilizando un presupuesto menor. Por ejemplo las actividades: Taller de Sensibilización se dictó para 125 asistentes en lugar de 120 con un nivel de gastos menor al presupuestado. Con respecto a las Estrategias de integración y fortalecimiento de la cadena, está se desarrolló para 35 asociaciones en lugar de 25 también utilizando un presupuesto menor. Los Planes de Comercialización se construyeron para 5 OSGs en lugar de 2.

Donde se visualizan inconvenientes es en el fortalecimiento en Gestión Empresarial y Comercialización Asociativa puesto que a pesar que los asistentes fueron muchos más que los indicados en las metas (172 en lugar de 120), sólo participaron un 19% del total en todo el ciclo de capacitaciones. Además, debido a la falta de capacidades de gestión interna, ha sido dificultoso implementar las acciones de los planes diseñados.

Con respecto a la Instancia de Representación de los Productores, CONCACAO, ésta fue creada el 15 de agosto del 2007 con 3.000 socios en 7 organizaciones, actualmente son 8.000 productores en 18 organizaciones.

Para el Componente 2, ha existido retraso en la implementación de los 12 jardines clonales por falta de plantas en INIAP. En cuanto a la capacitación de facilitadores, esto se hizo a 140 productores en lugar de 120 y a la fecha los facilitadores han capacitado a 666 productores de un total de 1.000. Con respecto a la capacitación en control de calidad, esta se hizo a muchos más participantes que los estipulados en el Marco Lógico.

5. SOSTENIBILIDAD DEL PROGRAMA

El diseño del programa contempla de la siguiente forma la sostenibilidad del programa.

La sostenibilidad busca identificar una serie de condiciones que conduzcan a la continuidad de los beneficios del Proyecto desde el arranque del convenio. Para ellos se articulan diferentes factores que son considerados tanto en el diseño como en la ejecución del Proyecto.

Con el Proyecto se espera mejorar la capacidad competitiva de las asociaciones participantes mediante el mejoramiento de la cooperación empresarial y el fortalecimiento de la cadena del cacao que les permita enfrentar y superar retos y obstáculos comunes.

Se espera que las asociaciones que forman parte de las alianzas para comercializar en forma asociativa y promover la imagen del cacao fino de aroma sigan emprendiendo actividades adicionales y proyectos colectivos una vez terminado el Proyecto. Asimismo, con la difusión y demostración de los resultados del Proyecto, se prevé que otras asociaciones que no participaron en este proyecto alcanzarán beneficios que son posibles, gracias a acciones colectivas.

Entre los factores considerados en el diseño se menciona que ANECACAO y CORPEI han manifestado su intención de continuar implementando los resultados exitosos del proyecto, a través de la aplicación del Manual de mejores prácticas e instrumentos desarrollado para este proyecto una vez terminado el apoyo del FOMIN. Se prevé que la efectividad del Manual tenderá a aumentar la demanda por servicios, así como la disposición de las asociaciones a pagar por ellos. Adicionalmente, se estima que el efecto demostración del proyecto proveerá a los ejecutores de argumentos para obtener recursos para expandir estos servicios.

El knowhow que ANECACAO y CORPEI acumulen durante el desarrollo del Proyecto podrá proveerles de una fuente adicional de ingresos en forma de venta de servicios y entrenamiento a otros proveedores de la Región.

En la ejecución de las “Condiciones de Sostenibilidad del Proyecto” se observarán tres aspectos claves para la continuidad del Proyecto: (i) Operativo; (ii) Presupuestario; e (iii) Institucional.

(i) Operativo: al finalizar el Convenio la Unidad Coordinadora cesa en sus funciones. En ese momento se produce la transferencia operativa del Proyecto a los actores de la cadena, quien se compromete a asumir esa función. Para tal fin la UC en el tercer año debería presentar el POA donde se indique como operará el Proyecto a partir del cuarto año y se señalen los responsables de sostener el proyecto.

(ii) Presupuestario: de obtener los resultados esperados, ANECACAO y CORPEI podrían constituir un fondo con aportes que realicen las asociaciones que participaron del Proyecto y que reconozcan su compromiso moral-financiero y conveniencia de dar una adecuada continuidad al Proyecto a partir de los resultados positivos que se obtengan. Este fondo se constituiría durante la ejecución del Proyecto y los recursos se depositarían en una cuenta con el fin de ser utilizados a partir del momento que finalizará el convenio; e

(iii) Institucional: las instituciones ejecutoras poseen prestigio y la solidez necesaria para continuar el Proyecto, y proporcionarán la creatividad y el liderazgo para introducir nuevos esquemas de complementación que permitan sostener los beneficios del Proyecto.

Taller de Sostenibilidad. Durante la ejecución del proyecto se realizará un taller para coordinar el plan de sostenibilidad entre la UC y la Oficina del FOMIN en Ecuador.

A la vista de los resultados obtenidos a medio término, todo hace pensar que el programa será ejecutado en su totalidad con éxito y normalidad, por lo cual, los supuestos considerados en el diseño para el logro de la sostenibilidad a lo menos a esta fecha estarían cumpliéndose.

Aun que no se contempla en esta fase abordar la evaluación del cumplimiento del objetivo de sostenibilidad, se quiso aportar con algunas iniciativas conducentes a dicho objetivo.

En orden a generar las condiciones que permitan que el Programa logre continuidad operativa y cumplimiento de sus objetivos en el mediano y largo plazo se recomienda iniciar las acciones que se señalan :

1. Identificación y sensibilización temprana de los actores claves, incluyendo a los órganos oficiales del sector, para contar con un plan de sostenibilidad, además identificar a los actores que son detractores.
2. Identificación de los intereses comunes entre el programa de sostenibilidad y los de la comunidad en la cual se insertan las OSGs participantes, apoyarse en el reforzamiento territorial que impulsa el gobierno y evaluar la coherencia, sinergias e integralidad con los planes locales de desarrollo y los objetivos del programa.
3. Mejorar la interacción de la CONCACAO con las autoridades nacionales, sectoriales y locales entre las cuales se encuentra el MAGAP.
4. Es de suma relevancia establecer una estrategia para que el Consejo Consultivo del Cacao sea validado y aprobado por la autoridad.
5. Poner especial énfasis en construir indicadores apoyados con sistemas de información mejorados, que permitan un adecuado seguimiento y control de la operación del Programa y el acceso a información relevante actualizada, permitiendo realizar proyecciones más oportunas y adecuadas de los impactos del programa.
6. Poner especial cuidado y atención en la sistematización de los reportes de línea base y disponer de un sistema que permita el adecuado seguimiento de las encuestas de satisfacción de los beneficiarios y el sistema de información de mercado y datos relevantes actualizados.
7. Elaborar un informe que de cuenta de las recomendaciones y posibles medidas correctivas que se puedan implementar para el fortalecimiento de las capacidades internas de las OSG más débiles, permitiendo poner mayor atención en un segmento que debería ser sujeto de mayores apoyos y beneficios de parte del gobierno y organizaciones de cooperación nacional e internacional.
8. Diseñar estrategias alternativas del tipo desarrollo de proveedores con intermediarios y/o exportadores.
9. Establecer una estrategia complementarias a la impulsada por el INIAP, para facilitar la creación de plantas que permitan

a los productores contar con jardines clónales, viveros certificados, en la cantidad, ubicación geográfica y oportunidad que requieren los productores para rehabilitar sus fincas. Este es un factor crítico de éxito si las acciones recomendadas por el programa se masifican en el sector.

10. Elaborar una estrategia para contar con el apoyo político y financiero necesario para implementar un Sistema Mejorado de Control de Calidad que incentive a los productores y OSG a sumarse.
11. Elaborar o apoyar el desarrollo de mecanismos de financiamiento para las OSGs que les permitan contar con acceso a capital de trabajo e inversiones básicas para crear centros de acopio las que no tienen, rehabilitar sus fincas y seguir con las actividades una vez finalizado el programa.
12. Incorporar a las nuevas autoridades sectoriales y locales en los éxitos programáticos y comunicacionales.
13. Construir un ejemplo de modelo de financiamiento de nuevas OSGs que inician sus acciones desde la agrupación de sus miembros hasta la comercialización y sustentación económica.
14. Incentivar los programas de “padrinos o mentores” de OSG con mayores grados de experiencia y éxito para apoyar a las de menor desarrollo relativo.

A continuación se entrega un análisis de sostenibilidad del programa elaborado por la UEP y entregado en el Informe IV ISDP

SOSTENIBILIDAD

Sostenibilidad: Analizar los factores que afectan la sostenibilidad del proyecto y evaluar la probabilidad de que las actividades y los beneficios del proyecto continúen tras finalizar los fondos del proyecto.

Compromiso/aprobación(ownership) de la AE	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Oposición de actores clave	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No
Mecanismo de Recuperación de Costos y otros Asuntos Financieros	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Participación/interés de la comunidad	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Plan de sostenibilidad bien definido e implementado	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Asuntos de Desarrollo Institucional	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Disposición y capacidad de pago por servicios recibidos	<input checked="" type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Restricción del mercado	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No
Otros asuntos que pueden afectar la sostenibilidad del proyecto (especificar)	<input type="checkbox"/> Sí	<input checked="" type="checkbox"/> No

¿Se prevé un taller de final de proyecto? ☐ Sí ☒ No

De ser afirmativo, fecha: _____

Describir brevemente las principales conclusiones y recomendaciones del taller de final de proyecto (aplicable al último ISDP):

N/A

Hipervínculo: _____ (Hipervínculo a través de IDBDOCS al Plan de Sostenibilidad y Estrategia, si aplica)

Indicar la probabilidad de sostenibilidad del proyecto tras la finalización del mismo

☐ Muy Probable (MP)) ☒ Probable (P) ☐ Poco Probable (PP) ☐ Improbable (I)

Externalidades:

Las condiciones climáticas adversas en la zona sur del litoral, han determinado que la producción de cacao se reduzca. El precio del cacao de exportación se ha mantenido alto, lográndose incrementar de USD 178 millones en 2006 a USD 255 millones en el 2007

Conclusiones Generales

Analizados los contenidos del programa se concluye que:

El programa implementado fue bien diseñado, cumple con el propósito y fin diseñado y ha sido suficientemente controlado durante la primera mitad de su ejecución.

Es un programa exitoso por los siguientes motivos:

Los resultados obtenidos a la fecha son los previstos en el diseño del programa, en la Gantt de trabajo definida, cumple con el presupuesto establecido y se está dando cumplimiento al propósito general.

Las Unidad Ejecutora del programa ha implementado el programa según su diseño, programa de trabajo y presupuesto asignado. La UE ha respondido con la flexibilidad suficiente para resolver los problemas que se han presentado, junto con recomendar y ejecutar oportunamente acciones correctivas y principalmente complementarias que permitieron a esta fecha cumplir con lo esperado.

El avance logrado por las actividades vinculadas a cada componente, se han ejecutado con niveles de eficiencia por sobre lo esperado y han superado por ello los indicadores.

La UE ha logrado con éxito un alto nivel de certidumbre en la ejecución de las acciones que restan por ejecutar del programa. A la fecha de este informe, supera el 70% de logro en cuanto a oportunidad y costo de ejecución de las acciones. El programa lleva un avance presupuestario del orden del 50 % y un nivel de ejecución y devengo de acciones que supera el 70%.

Es necesario explicitar y considerar el alto nivel de innovación del programa, éste está diseñado considerando que será posible producir cacao de mejor calidad y además comercializarlo en nichos de mercado que permitirán un incremento de los ingresos agrícolas a los productores, que previo al programa eran el eslabón mas débil de la cadena. Todo lo anterior según el diseño del programa se logra por la vía de cambiar la organización de la industria llevando consigo requerimientos de organización social que no se encuentra entre los atributos culturales de la población rural en el Ecuador que se haya expresado con anterioridad de la forma y rigurosidad que exige el programa (desarrollan actividades integradas desde la producción hasta la comercialización, pudiendo llegar algunos beneficiarios a procesos de negociación con actores extranjeros que participan activamente de los mercados internacionales).

Las OSG son heterogéneas y entre las beneficiarias del programa se cuenta con algunas con bajo desarrollo de sus capacidades de gestión interna y de comercialización. Adicionalmente algunas no cuentan con la capacidad de acopio ni proceso del cacao de sus asociados, por una clara incapacidad financiera.

Los beneficiarios directos del programa no cuentan con herramientas ni capacidades para determinar sus costos como tampoco llevar un sistema de información administrativa.

El trabajo propuesto por el diseño del programa pre-supone resuelto algún nivel de recursos financieros dispuestos en la OSG y de recursos humanos para la gestión con capacidad de ser entrenado y capacitado en las nuevas prácticas organizacionales, financieras y comerciales.

El alto nivel de impacto y condiciones sociales del grupo de beneficiarios, su realidad rural, los bajos niveles de inclusión económica y pobreza hacen que el tejido de organización social propuesto por el programa pueda ser utilizado como red de desarrollo en los espacios donde esta tenga influencias y que trascienda la esfera de la cadena del cacao.

Se requiere mayor participación de las instancias oficiales y de gobierno, durante los dos primeros años de iniciado el programa la participación de los órganos oficiales a sido baja. Situación que ha comenzado a cambiar desde comienzos del 2008.

Los esfuerzos de este programa y de sus beneficiarios como de los actuales 8.000 productores asociados a CONCACAO se verán menoscabado si las recomendaciones hechas y presentadas a la autoridad competente referidas al sistema de control de calidad no son atendidas. La experiencia indica que la calidad debe ser una norma universal y con sistemas eficientes, oportunos y rigurosos en su defensa.

Debido a que los niveles de cobertura respecto de la población beneficiaria potencial y a que este programa es una cooperación técnica, no es un programático, no incluyendo créditos y por ello no contempla recursos para inversiones de infraestructura post cosecha o capital de compra debe ser considerado como un **Programa Piloto** para todos sus efectos con un alcance limitado y no nacional.

El programa requiere la utilización de todos los recursos contemplados en lo que respecta a los esfuerzos en mejorar la productividad en el campo, por la vía de la capacitación, en especial se requiere que todos los técnicos contemplados y comprometidos en el proyecto por ANECACAO estén disponibles para el cumplimiento de las actividades del proyecto en esta segunda mitad del proyecto.

IV. RECOMENDACIONES PARA EL PROGRAMA

Se recomienda redoblar los esfuerzos que el programa realiza para incorporar económicamente a la mujer al cultivo del cacao. Para aquellas que ya participan en la cadena del cacao, focalizar un mayor esfuerzo en formación y capacitación. Como este esfuerzo trasciende los límites del programa, sus actividades e indicadores, es necesario integrar este nuevo esfuerzo a los programas y actividades que impulse el Gobierno a través de sus políticas públicas orientadas a favorecer al desarrollo de la mujer.

Se recomienda renombrar al programa como programa piloto.

Se recomienda estudiar una estrategia complementaria para asegurar una disposición oportuna del material genético utilizado para el repoblamiento de las unidades productivas, toda vez que el INIAP tiene sus capacidades copadas.

Se recomienda que la UEP entregue sus mejores esfuerzos a este nuevo y favorable enfoque territorial como disposición de la autoridad sectorial a involucrar y aplicar apoyos técnicos y disponer de recursos financieros especialmente destinados al sector cacaotero.

Se recomienda que la UEP, con especial atención fortalezca la búsqueda de apoyos financieros al interior de los órganos de cooperación e institucionales que permitan a las OSGs, relativamente más débiles, afrontar sus necesidades de requerimientos de recursos para fortalecer sus acciones de soporte en calidad y disponer del capital de trabajo suficientes para iniciar los procesos de acopio y proceso del cacao.

Se recomienda complementar la información obtenida en la evaluación de la línea base con los datos de cada indicador para cada OSG beneficiaria por separado. El propósito es poder determinar un mayor número de factores relevantes a tener en cuenta para cada tipología de OSG en el futuro plan de sostenibilidad.

Se requiere actualizar la Línea Base con los datos iniciales de las OSGs incorporadas luego de emitido el informe de Línea Base, CIACPE y UOPAM

Se recomienda hacer los mejores esfuerzos de parte de las máximas autoridades del programa en insertarlo en las políticas públicas del gobierno.

Se recomienda proponer al MAGAP y al Sistema de Banca Pública, impulsado por el actual Gobierno, de una línea para el desarrollo de OSGs que permita disponer de los capitales de riesgo necesarios para abordar las inversiones mínimas y de disponer del financiamiento para contratar el personal con las capacidades de dirección y operación necesarias para conducir y operar una OSG.

Se recomienda complementar el programa con alguna herramienta de fomento al desarrollo que permita disponer de las capacidades mínimas en las OSGs respecto del recurso humano que implementa y pone en marcha los procesos de organización y

puesta en marcha de los programas de calidad y de comercialización recomendados por este programa.

Se recomienda que las actividades destinadas a generar capacidades de gestión en las OSG estén agrupadas según el grado de desarrollo relativo y experiencia que estas cuenten e incorporar un modulo destinado exclusivamente a la capacitación en conformación de una OSG partiendo desde el interés de un grupo organizado de productores. El propósito es facilitar la conformación de OSGs.

Se recomienda incorporar en el programa de sostenibilidad las recomendaciones necesarias para que se incorporen los sistemas normalizados de costos entre productores y OSGs.

Se recomienda fortalecer el sistema de control de mercado con la posibilidad de apoyar la gestión en los mercados externos para la permanente búsqueda de nuevos nichos que reporten mayores retornos a las OSG y sus asociados.

Se recomienda hacer todos los mejores esfuerzos frente a la autoridad para instaurar el Consejo Consultivo del Cacao, haciendo ver la conveniencia de dar voz a los productores a través de CONCACAO, que hasta antes del presente programa no la tenían.

Se recomienda para los programas de ampliación y sostenibilidad considerar una eventual oposición de ciertos actores que se ven motivados a mantener las estructura industriales como tradicionalmente se presentaban.

Se recomienda elaborar un resumen de elementos a considerar en la elaboración de talleres de capacitación dada la experiencia recogida según los perfiles de los grupos de beneficiarios objetivos del programa e incluir este resumen en el plan de sostenibilidad.

Se recomienda complementar el programa con actividades destinadas a desarrollar e implementar programas de desarrollo de proveedores directamente con empresas extranjeras o bien con exportadoras nacionales cuyos mercados sean los de especialidad.

Se recomienda redoblar los esfuerzos frente a la autoridad competente para que esta atienda las recomendaciones hechas al sistema de control de calidad vigente para el cacao. Se evaluó el sistema actual de calidad y se elaboraron recomendaciones para mejorar dicho sistema. Esta información fue presentada por el programa BGA y por el presente proyecto a la autoridad competente, que a Marzo del 2008 se encontraba en un proceso de cambios de autoridades y en el transcurso del 2008 el MAGAP se ha encontrado en un rediseño institucional motivo por el cual aun no resuelven sobre el conjunto de recomendaciones. Si durante la ejecución de este proyecto el gobierno implementara las recomendaciones respecto del sistema de control de calidad del cacao, sería conveniente para poder evaluar con una mayor precisión los porcentajes de mezcla de CCN51 con cacao Nacional, como también los orígenes de las mezclas y en la etapa de la cadena productiva en que esta ocurre y de esta forma poder sostener alegatos con mayor información frente al ICCO entidad que recomienda el porcentaje de cacao Fino de Aroma.

El Programa cuenta con los indicadores de proceso y de logros adecuados para su evaluación. Sin embargo, como dentro de los propósitos del programa esta su multiplicación y que sea utilizado como modelo de desarrollo en el sector del cacao, se recomienda incorporar un mayor número de indicadores que cumplan con los siguientes dos objetivos:

- Validar el éxito del programa dentro de la comunidad no beneficiada.

- Cuantificar con mayor exactitud la conveniencia de aportar recursos públicos o de colaboración internacional para incorporar un número mayor de agentes que asuman la estrategia planteada por el programa como su alternativa de desarrollo.

Para disponer de indicadores de resultados que permitan a los no beneficiados interesarse en implementar las metodologías y acciones que recomienda el programa es necesario que los indicadores sean validados por un agente independiente y validado por el grupo objetivo (el propio Banco puede ser). Este grupo de indicadores centra su evaluación en comparar la situación con y sin proyecto, más las evaluaciones privadas de proyecto estándares y está dirigida a otras asociaciones de productores y productores que en futuro evalúen implementar un proyecto similar.

Ejemplo de este tipo de indicadores son los que permiten comparar rentas agrícolas con y sin proyecto, comparar productividad con y sin proyecto, comparar impactos de enfermedades con y sin proyecto, comparar tasas de inversión predial con y sin proyecto, inclusión en comunidades con y sin proyecto.

Para aportar al logro del objetivo de movilizar recursos provenientes de políticas fiscal, sectorial o recursos de cooperación internacional, se recomienda fortalecer los indicadores de manera explícita de desempeño (eficacia, eficiencia, calidad y desempeño).

Con el mismo propósito de incentivar una mayor aplicación de recursos públicos es recomendable incorporar indicadores que permitan dar cuenta del aporte del programa al éxito de otras políticas públicas como por ejemplo, las mayores exportaciones, la generación neta de valor agregado y la mayor integración a cadenas de comercialización internacionales que permitan estar mas cerca de los mercados más sofisticados.

Se recomienda incorporar, con especial atención, los indicadores de resultado asociados a las políticas sectoriales que busque apoyar el Gobierno local y nacional. En el caso del actual Gobierno será de mucho interés evaluar con precisión cómo el programa permitió una mayor inclusión económica de los actores que participaron del programa, también será relevante poder evaluar la mayor correspondencia con la identidad local y el sector del cacao apoyado por el programa.

V. ENTREVISTAS REALIZADAS

08 Septiembre: Reunión Ejecutor y coordinador Evaluación MT.

Asistentes:

- CORPEI: Lorena Solorzano
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

08 Septiembre: Reunión ANECACAO. Guayaquil.

Asistentes:

- ANECACAO: Askley Delgado, Presidente ANECACAO y Técnicos Agrícolas: Miguel Vera, Washington Posligua, Yonal Mejía, Shaila Saltos, Fátima Zambrano.

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

08 Septiembre. Reunión ACDI VOCA, Guayaquil.

Asistentes:

- ACDI VOCA: Uriel Buitrago, Rep. Legal y Director técnico. Jaime Freire, Director Adm. Financiero y de Fortalecimiento de Asociaciones

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

08 Septiembre. Reunión REPEC. Guayaquil.

Asistentes:

- REPEC: Gonzalo Romero, Gerente General.

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

09 Septiembre. Asociación APROCAFA

Asistentes:

- Eximorec C. Ltda.: Ricardo Sambrano, Juan Carlo Barrezuela

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker

09 Septiembre: Reunión OSGs

Asistentes:

- UNOCACE: Lenin León, Presidente. Freddy Cabello, Gerente
- UOPAM: Francisco Romero.
- Fortaleza del Valle: Verte Zambrano, Abel Cusme, productor
- CORPEI: Lorena Solorzano
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker

09 Septiembre. Reunión Eximorec C. Ltda. Exportador Cacao.

Asistentes:

- Eximorec C. Ltda.: Víctor Orellana, Gerente General.
- CORPEI: Lorena Solorzano
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

09 Septiembre. Reunión TULICORP. Industrial / Chocolatería.

Asistentes:

- TULICORP: Jorge Hanze, Gerente General. Eduardo Márquez de la Plata, Gerente de Comercialización
- CORPEI: Lorena Solorzano
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

09 Septiembre. Reunión MAGAP. Av. Eloy Alfaro y Amazonas, Edificio del MAG P.6. Quito.

Asistentes:

- MAGAP: Edgar Vera. Manuel Andrade Jara, Subsecretario de Direccionamiento Estratégico. Vicente Urrutia, Asesor Viceministro.

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

09 Septiembre. Reunión Chocolateros de Quito en oficinas de CORPEI Quito

Asistentes:

- SKS: Santiago Peralta, Gerente
- Ecuatoriana de Chocolate: Claudia
- Caoni: Roberto Brawer

CORPEI: Lorena Solorzano

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

23 Septiembre: Reunión INIAP Pichilingue - Quevedo.

Asistentes:

- INIAP: Freddy Amores, Director Programa Cacao, Juan Jiménez, Director Calidad Cacao

CORPEI: Lorena Solorzano, Franklin Borbor

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

23 Septiembre. Reunión República del Cacao. Productor de chocolate.

Asistentes:

- República del Cacao: Rafael Aguirre, Gerente Centro de Acopio.

CORPEI: Lorena Solorzano, Franklin Borbor

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

Congreso 25 y 26 Septiembre:

- CONCACAO: Laura González, Presidenta.

GTZ: Pedro Ramírez, Programa Gesorem.

BID: Marco Macías,

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

Reunión En visitas a Naranjal y Quevedo. Jardines clónales.

Asistentes:

CORPEI: Franklin Borbor, Lorena Solorzano

Productores de Naranjal, presidente asociación, visita a centro de acopio

- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

Reunión En visita al 30 Nov. al 02 Diciembre Salon du Chocolat. Paris, Francia

Asistentes:

- Clientes de cacao: chocolateros internacionales, KAOKA, etc.
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

6 de Noviembre Reunión CIRAD, Montpellier, Francia

Asistentes:

- CIRAD : Michel Jachet, Docteur ingénieur en technologie Agroalimentaire
- CONSULTORES: Esmeralda Herrera, Andrés Parker.

VI. ANEXOS

ANEXO 1: JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

De acuerdo a lo expresado en documento del BID de fecha 21 de Septiembre del 2005, la justificación del proyecto se sustenta en:

Que el cacao ha sido un gran generador de divisas para el Ecuador y se ha mantenido hasta el día de hoy entre los principales productos de exportación del país, junto con el banano, café, atún y pescado.

La cadena agroindustrial del cacao tiene importancia estratégica en la economía ecuatoriana debido a su capacidad para la generación de empleo e ingresos en los sectores menos protegidos de la población.

La actividad económica circunscrita a la cadena productiva involucra a unas 97.000 familias, representando a unos 500.000 ecuatorianos; 300 acopiadores; 30 exportadores y 7 empresas productoras de chocolates.

Las exportaciones para la cosecha 2003-2004 fueron de 104.054 toneladas métricas (TM) y se generaron US\$157 millones.

La Población Económicamente Activa (PEA) agrícola del cacao representa aproximadamente el 12% de la PEA agrícola y el 4% aproximadamente de la PEA total del país.

En la actualidad,⁷⁴ con una producción aproximada de 110.976 TM por año, el Ecuador ocupa la posición número siete entre los países productores a nivel mundial

Las características de su producción, lo sitúan como el primer productor mundial de cacao fino de aroma⁷⁵, reconocido como el sabor Arriba en el mercado, Este reconocimiento se expresa por un sobre precio o premio por sabor.

Las características naturales del sabor Arriba del cacao Nacional permiten a Ecuador contar con una ventaja competitiva frente a los otros países de la región que también producen cacao.

El mercado internacional del cacao presenta fluctuaciones en la demanda y en los precios. El segmento del cacao fino o de aroma tiende a ser menos vulnerable a dichas fluctuaciones.

El cacao fino de aroma ecuatoriano obtiene premios o sobre precio que oscilan entre US\$70 y US\$350 por tonelada por sobre

⁷⁴ Sept. 2005 fecha del documento del BID

⁷⁵ El cacao "fino o de aroma" es utilizado principalmente en la confección de chocolates de alta calidad. Por lo general es mezclado con el cacao "ordinario" o de base con el fin de lograr chocolates especiales, o es utilizado en la cobertura de tabletas o bombones de alta calidad. Por acuerdo oficial en el Anexo "C" del Convenio Internacional del Cacao, el 75% de la producción del Ecuador es considerada como cacao fino o de aroma.

el precio del cacao ordinario,⁷⁶

La competencia y los mercados mas exigentes están deteriorando la ventaja competitiva del cacao fino del Ecuador, el mercado esta reaccionando frente a algunos problemas de calidad del producto ecuatoriano, lo que pone en riesgo la posición de líder en el segmento del cacao fino o de aroma que actualmente sustenta.

Las deficiencias en el manejo poscosecha, falta de infraestructura de fermentación, y secado heterogéneo y la mezcla con basura e impurezas y con granos de la variedad CCN-51,⁷⁷ cuyas características de aroma y sabor no son totalmente apreciadas por los importadores e industriales de los países consumidores son algunos de los principales alegatos expresados por los compradores e industriales consumidores del cacao fino de aroma proveniente del Ecuador.

Existe consenso en el sector exportador de la necesidad de implementar planes de mejoramiento del control de calidad, factor indispensable para lograr mejores niveles de competitividad en el mercado internacional. Asegurar calidad uniforme en forma consistente y de acuerdo a las normas existentes en el país y a nivel internacional son condiciones que se le exigen a la industria exportadora y productora del cacao ecuatoriano.

Oportunidad y Contexto de las nuevas realidades del merado internacional.

La situación de incertidumbre de abastecimiento creada por la inestabilidad política en Costa de Marfil, principal productor de cacao a nivel mundial, provocó un renovado interés en la producción de cacao en la región, especialmente en el Ecuador, debido a la importancia de este país en el mercado como productor de cacao fino de aroma.

Esto ha incentivado a la comunidad internacional y miembros de la industria del chocolate de Estados Unidos y Europa a interesarse en apoyar iniciativas para incrementar los volúmenes de producción y la calidad del cacao ecuatoriano dentro de un esquema de sostenibilidad desde el punto de vista ambiental y financiero.

Costa de Marfil, controla casi el 40% de la producción de cacao. Su inestabilidad política y económica se prolonga ya desde hace casi 8 años, provocando que las plantaciones de cacao se envejezcan o no se renueven, provocando que la producción empiece a caer o bajar.

Las empresas internacionales observan como es sustituido la oferta de Costa de Marfil por la de Gana, la que también tenía problema y los resolvieron hace por lo menos 15 años o 20 años.

La industria procesadora instalada en Costa de Marfil, proveniente de capitales externos, transformo a Costa de Marfil en el tercer país triturador de cacao después de EE.UU. y de Holanda. Esta situación fue impulsada por los volúmenes de producción del país, que en la actualidad se están viendo amenazadas.

⁷⁶ El precio del cacao ordinario se determina en los mercados de Nueva York y Londres. En 2005 se observaron precios hasta de US\$2.000 por tonelada.

⁷⁷ La variedad CCN-51 fue generada en el Ecuador hace unos 15 años como respuesta a la baja productividad y susceptibilidad a plagas y enfermedades del cacao Nacional. Sin embargo, esta variedad, a pesar de sus altos rendimientos y sus características propias de aroma y sabor, no posee los atributos del cacao fino o de aroma. Sin embargo, de acuerdo a lo indicado por CORPEI, la investigación y generación habría comenzado hace más de 15 años y la siembra habría comenzado hace 15 años.

Gana captura el valor agregado que proviene de disponer para el mercado internacional de una oferta atractiva en cuanto a volúmenes de producción, estable en el tiempo, productiva y ambientalmente sostenible y de calidad suficiente para las exigencias demandadas por las industrias procesadoras.

Una tendencia clara en el mercado internacional, es el crecimiento de los segmentos de calidad, que fueron desarrollados por las pequeñas fábricas chocolateras, pero ahora la tendencia es que las grandes fábricas, globales, no quieren ni pueden no sumarse a la tendencia del chocolate de calidad.

Las tendencias de consumir chocolates de mejor calidad una presión por las materias primas de calidad, como las que disponen los países mas pequeños en producción de cacao entre otros, Ecuador, Venezuela, Trinidad y Tobago, Republica Dominicana.

La característica común de la oferta de cacao de calidad proveniente de los países productores del cacao fino de aroma es que es inestable y de bajos volúmenes de producción.

A los problemas de calidad y ajuste de la forma de procesarlo, se suman otras limitantes para su desarrollo como:

(a) Organización y Servicios. Aunque existen algunas cooperativas y asociaciones, la gran mayoría de los productores son pequeños e independientes que carecen de representación y de la capacidad necesaria para negociar con los acopiadores y proveedores de bienes y servicios.

Muchas organizaciones de productores tienen limitaciones de orden organizativo, económico y técnico, necesitando mayor capacidad de gestión y desarrollo empresarial;

(b) Bajos Niveles de Productividad. Uno de los problemas fundamentales de los pequeños productores es el bajo rendimiento de sus plantaciones debido a:

(i) plantaciones viejas y descuidadas, carentes de un manejo adecuado referente a técnicas de poda, injertación y mantenimiento.

(ii) baja densidad de plantaciones y falta de rehabilitación o renovación de las mismas.

(iii) falta de viveros y personas capacitadas para facilitar el acceso a plantas de cacao mejoradas que podrían aumentar el rendimiento.

(iv) falta de capacitación, asistencia técnica para el manejo ambiental de las fincas.

(c) Mercados y Comercialización: es necesario reunir mayores volúmenes de producto, diversificar los compradores y penetrar los mercados alternativos—orgánico, de origen, comercio justo, etc.

La oportunidad para Ecuador tiene de proveer una cantidad importante de cacao fino, requiere de resolver los problemas de procesamiento y ajustarlo a las características del cacao del Ecuador, potenciando sus características distintivas y únicas que son actualmente apreciadas por la industria procesadora para producir chocolates de calidad.

Beneficios del Proyecto

El proyecto contribuirá a lograr que se desarrolle e implemente un modelo sistematizado que ayude a las Pymes cacaoteras a lograr el objetivo de aumentar sus ingresos, a través de la organización de la oferta colectiva, mejorando la calidad del cacao en grano y facilitando la participación directa de las entidades de 2do piso en los mercados.

Riesgos se considera el riesgo de mercado respecto de las fluctuaciones de los precios internacionales, fluctuaciones a la baja que provoquen un impacto negativo en la rentabilidad y reduzcan la motivación de los productores a renovar de sus plantaciones.

Un segundo riesgo considerado es la probable debilidad institucional y falta de interés de los líderes de las asociaciones de productores y que esta situación impidan la integración de los actores de la cadena, haciendo fracasar el modelo asociativo.

La adicionalidad del Proyecto FOMIN radica en desarrollar un modelo de integración que logre conformar los encadenamientos horizontales y verticales necesarios a nivel de las asociaciones de productores, entidades de segundo piso, acopiadores y exportadores para incrementar la eficacia de la cadena de valor del cacao.

Proyectos del Banco ⁷⁸

El Banco tiene en vías de preparación o de ejecución tres operaciones que complementan al presente proyecto. Entre las principales incluyen:

- (i) Programa de Mejoramiento de la Competitividad EC-L1004.
- (ii) Programa de Desarrollo Sustentable de la Región Amazónica Norte 1420/OC-EC.
- (iii) La operación EC-S1002, del Fortalecimiento de la Cadena Productiva del Cacao en Comunidades Afro Ecuatorianas.

Los que se completan con el Programa de Empresariado Social, el que contribuye con incrementar los ingresos de los productores de cacao en comunidades afroecuatorianas, mestizas e indígenas en la Provincia de Esmeraldas mediante un sistema sostenible de producción y comercialización que permita a los socios de APROCANE comercializar un mayor volumen de sus productos a precios más altos.

Además se destacan otras iniciativas que potencian al sector cacaotero, Ecuador Northern Border Income & Employment Project, (PRONORTE), financiado por la Agencia Internacional para el Desarrollo (USAID), Programa Capacitación para Pequeños Cacaoteros de Ecuador, financiado por la USAID, ejecutado por ACDI/VOCA; y Mejoramiento de las Posibilidades de Venta de Cacao Fino de Aroma Mediante Medidas para Asegurar la Calidad, financiado por una alianza público-privada entre la Cooperación Técnica Alemana GTZ y la Unión Federal Alemana del Comercio Exterior y Mayorista, BGA ejecutado por CORPEI. Iniciativa Regional. USAID y World Cocoa Foundation (WCF) han formado una alianza de carácter privado-público para trabajar en la zona cacaotera de la Región Andina – Andean Countries Cocoa Export Support Opportunities (ACCESO).

⁷⁸ En Anexo 3 se detallan todos los proyectos del BID relacionados con el sector, con Ecuador y con trabajos con cadenas productivas

Impacto Social y Ambiental

El proyecto promueve el uso eficiente y responsable de los recursos naturales, con la rehabilitación de plantaciones que se encuentran deterioradas y poco productivas.

Se realizaran transferencias en el uso de tecnología de rehabilitación consiste en reemplazar árboles de cacao viejos e improductivos mediante la resepa⁷⁹ para permitir la regeneración o facilitar la injertación de material nuevo. Apoyado lo anterior con podas de formación de los árboles de cacao y corte selectivo de ramas de los árboles de sombra para mejorar la entrada de luz y la circulación de aire en las plantaciones.

Estas metodologías sencilla y de efectividad comprobada permite fortalecer las plantas, reducir la incidencia de enfermedades y mejor la capacidad productiva sin necesidad de uso de pesticidas y fertilizantes químicos.

El impacto social del proyecto será por un lado incremento de la renta agrícola para el agricultor y mayor nivel de inclusión económica del productor campesino por la vía de la comercialización asociativa por parte de las asociaciones de los productores.

La comercialización asociativa permite que las organizaciones de agricultores productores de cacao fino de aroma, puedan acopiar mayores volúmenes de producto y negociar mejores precios con los compradores y con ello obtener mejores retornos para cada productor de forma directa.

⁷⁹ La resepa consiste en el corte del árbol de cacao, dejando solamente una porción de la base y se permite que este se regenere en forma natural, o se puede hacer un injerto de material vegetativo especialmente seleccionado sobre la base vieja del árbol y generar una planta nueva de mejores características productivas.

ANEXO 2: FIN Y OBJETO DEL PROGRAMA Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE BENEFICIARIOS

El fin del Programa es contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes⁸⁰ de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador.

El objeto del Programa es aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente del Ecuador en mercados especiales.

Los criterios para seleccionar a los productores beneficiarios son los siguientes:

(a) contar con unidades productivas menores de diez hectáreas, de las cuales un promedio de tres ya están cultivadas con cacao.

(b) la producción de cacao se realiza en forma tradicional bajo árboles de sombra.

(c) la producción de cacao es su principal fuente de ingreso familiar y constituye por lo menos un 70% de ese ingreso.

(d) ser propietario con título sobre el terreno, o mantener derecho de uso mediante concesión.

ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA

Para el logro del fin y del objeto a que se refiere la sección I anterior, se financiará e implementarán los cuatro componentes complementarios y su ejecución exitosa permitirá lograr los objetivos del Proyecto.

El Plan de Ejecución del Programa y los Planes Operativos Anuales (POA), preparados por la UC y presentados al Banco incorporarán la planificación y programación operativa y financiera de las actividades

Componente 1:

Mejoramiento de la Cooperación Empresarial entre los actores de la cadena del cacao.

El objetivo de este componente es promover una mayor cooperación empresarial mediante el fortalecimiento de las 30 asociaciones de las 2 entidades de segundo piso⁸¹ y de la instancia representativa de los productores, generar alianzas entre los miembros de la cadena de valor del cacao para impulsar la integración y fortalecimiento de la capacidad de gestión y comercialización.

Las actividades de este componente, están diseñadas para:

⁸⁰ Las PyMES se definen como asociaciones de carácter empresarial participantes en el proyecto, incluyendo asociaciones y entidades de segundo piso de los productores, acopiadores y exportadores que cumplen con los criterios de poseer menos de 100 empleados y facturar menos de 3 millones anuales.

⁸¹ A la fecha de la presente evaluación son 7 OSG's más dos OSG que participan en algunas de las actividades del Componente 2

- Contribuir a la comprensión del proyecto y los beneficios que proveen las alianzas entre las Pymes.
- Contribuir a estructurar esquemas de asociatividad, mejorar la comercialización asociativa de las entidades de segundo piso, y promover la sostenibilidad a largo plazo de la estructura organizativa, especialmente de los pequeños productores.
- Para impulsar acciones orientadas a promover el fortalecimiento del Consejo Consultivo del Sector Cacao.⁸²

Las actividades de este componente serán coordinadas por la Unidad Coordinadora (UC). La que tendrá el soporte de los Asesores de desarrollo empresarial.

Principales actividades del componente y sus resultados son los siguientes:

Sensibilización de entidades de segundo piso.

Esta actividad se llevará a cabo mediante la ejecución de cuatro talleres de un día de duración que serán realizados principalmente en las áreas de influencia de las 2 entidades de segundo piso—UNOCACE y FEDECADE—

Se informara y promoverá los beneficios obtenidos del trabajo en asociatividad a 110 representantes de las Pymes beneficiarias del proyecto.

Se promoverá la incorporación de nuevas asociaciones que se incorporarían a las entidades de segundo piso como resultado del proyecto.

Resultado esperado:

Se realicen 4 talleres de sensibilización del Proyecto.

Se sensibilicen al menos 110 representantes de las Pymes beneficiarias del proyecto

Elaboración de estrategias para la integración y fortalecimiento de la cadena.

Se realizara el diseño de la estrategia y plan de acción para la integración y fortalecimiento de la cadena.

Se revisara y adecuaran los reglamentos internos de las asociaciones y entidades de segundo piso.

Se capacitara a los participantes de las asociaciones de los beneficios del modelo de integración, la estrategia a seguir, y a valorar las sinergias potenciales de todos los actores de la cadena.

Resultado esperado:

Contar con una estrategia y plan de acción de integración y fortalecimiento de la cadena del sector cacaotero en el primer semestre.

Contar con una estrategia de servicios para la instancia de representación de los productores durante el segundo semestre del proyecto.

⁸² El Consejo Consultivo es un foro constituido por los diversos actores de la cadena del valor del cacao que se reunirían para el diseño de políticas y estrategias relacionadas al desarrollo del sector.

Se redacte un plan de trabajo para la instancia de representación de los productores.

Elaboración de planes de comercialización.

Se realizara un diagnóstico de los sistemas y prácticas de comercialización utilizadas actualmente por las entidades de segundo piso del proyecto.

Se diseñará un plan de comercialización para cada una de las entidades de segundo piso, orientados a los mercados convencionales y los nichos especiales.

Simultáneamente se entregara capacitación para la ejecución de los planes y mejorar su capacidad operativa para la comercialización internacional.⁸³

Resultado esperado:

Contar con el diseño de 2 planes de comercialización para las dos entidades de segundo piso.

Implementación de un Programa de capacitación en gestión empresarial, comercialización asociativa y negociación.

Elaboración de un diagnóstico de las diferentes áreas de gestión de las organizaciones participantes, la instancia representativa de los productores, mas las 2 entidades de segundo piso (se agregaron 5 mas) mas las 30 asociaciones de los productores (que luego se sumaron 20 mas)

Se brindara soporte experto en comercialización por parte de una firma especializada en comercialización asociativa y negociación a las entidades de segundo piso participantes, durante seis meses.

Se asistirá por 42 meses, con un asesor experto en desarrollo empresarial, a las entidades de segundo piso en los temas de estrategias de integración y fortalecimiento de la cadena, implementación de los planes de comercialización, y el seguimiento a las capacitaciones en gestión y comercialización asociativa.

Resultado esperado:

Se realicen 3 talleres de capacitación en comercialización asociativa con 63 representantes de las entidades de segundo piso y de la instancia de representación de los productores durante el primer año

Se realicen 3 talleres de capacitación en Gestión Empresarial con 63 representantes de las entidades de segundo piso y de la instancia de representación de productores durante el primer año

Fortalecimiento del Consejo Consultivo del cacao.

En la actualidad el Consejo Consultivo del Cacao no está funcionando adecuadamente por lo que se busca fortalecerlo a través de una presencia más activa del sector privado. Se buscaría una alianza público-privada en donde el sector privado tenga una mayor vinculación dentro de la coordinación y

⁸³ Los encargados de comercialización de las entidades de segundo piso seleccionadas ya cuentan con experiencias en la exportación del cacao de las asociaciones. Sin embargo, no todas se encuentran al mismo nivel de desarrollo y capacidad así como su articulación con la cadena de valor para lograr su vinculación efectiva a los mercados internacionales aún debe ser fortalecida.

manejo de esta instancia. Por esta razón, se contrataría una consultoría internacional o local por un período de 30 días para este fin.⁸⁴

Como resultado de la consultoría se tendría la propuesta de un diseño básico del Consejo reestructurado y al menos dos reuniones por año de este Consejo.

Resultado esperado:

Se redacte un plan de trabajo para el fortalecimiento y reactivación del Consejo Consultivo del Cacao.

Evento nacional anual para fomentar alianzas

Este evento se realizaría en cada uno de los 3 años de duración del proyecto. El propósito de este evento es consolidar las alianzas a través de la promoción de las actividades del proyecto e informar sobre los logros del mismo a los miembros de la cadena productiva.

Esta actividad será apoyada con la producción y diseminación de materiales para la promoción de las alianzas.

Resultado esperado:

Se realicen tres eventos de integración de actores de la cadena, uno por cada año del proyecto.

Se diseñen e impriman 1.000 ejemplares de material promocional de alianzas en el primer semestre de cada año del proyecto.

Componente 2:

Adecuación de la oferta exportable y Especialización de la Cadena

El objetivo de este componente es impulsar un esquema productivo que permita la adecuación de la oferta exportable de cacao fino de aroma aprovechando el reconocimiento de marca que goza el sabor Arriba del cacao ecuatoriano en el mercado internacional.

Las actividades de este componente, están diseñadas para:

- ❖ incremento de la productividad de las unidades productivas.
- ❖ desarrollo de normativas para uniformar la calidad mediante la estandarización de los procesos de post-cosecha, los cuales serían centralizados a nivel de las asociaciones de productores.
- ❖ capacitación a los encargados de compra en las asociaciones, acopiadores y exportadores en la aplicación de las normas de calidad y la implementación de mecanismos de control de calidad del cacao.

⁸⁴ Los Consejos Consultivos son instancias oficiales creadas por ley por el Ministerio de Economía cuyo fin es el buscar el relacionamiento del Ministro con las cadenas, vale la pena mencionar que el Ministro de Agricultura ha declarado oficialmente al cacao como producto bandera del Ecuador y producto de prioridad para el país.

Principales actividades del componente y sus resultados son los siguientes:

Elaboración del manual sobre manejo integral del cultivo de cacao.

Este manual servirá como material de consulta al que puedan referirse los capacitadores en sus actividades de disseminación de la tecnología de rehabilitación de fincas a los productores de sus respectivas asociaciones.

Resultado esperado:

Se produzcan 5.000 ejemplares del Manual Sobre Manejo Integral del Cultivo de Cacao

Coordinación técnica, vía la contratación de un Técnico Agrícola

Brindar apoyo a la coordinación del proyecto, en lo que se refiere a la supervisión y seguimiento a las actividades del proyecto en el campo, tanto a nivel de las asociaciones participantes, como de las fincas de los productores.

Diseño e implementación de la estrategia para el incremento de la productividad de las unidades productivas.

Resultado esperado:

Se elabore una estrategia de incremento de la productividad

Mejoramiento de la productividad.

Incentivar la rehabilitación de plantaciones, Incrementar los rendimientos de las plantaciones de 5 a 10 quintales de grano seco por hectárea al tercer año del proyecto.

Incentivar la sustitución de plantas viejas e improductivas mediante el procedimiento de resepa, incrementa a unos 1,100 árboles por hectárea

Introducen prácticas culturales que van orientadas a incrementar la productividad y reducir la incidencia de plagas y enfermedades. Incentivando el control de crecimiento y facilitar las actividades de cosecha y manejo integrado de plagas.

Instalación de jardines clónales, entrega por parte de ANECACAO de 12 jardines clónales consistentes de aproximadamente 1,111 plantas de por lo menos tres clones de cacao nacional cada uno.

Mantener el abastecimiento de plantas, los productores líderes continuarían con la producción de plantas como propietarios finales de los jardines clónales al final del proyecto. Para apoyar la disseminación de las prácticas asociadas a la rehabilitación de plantaciones, incluyendo la propagación de plantas, se capacitará a 120 capacitadores a razón de 4 por asociación.

Capacitaciones utilizando la metodología de las Escuelas de Campo, siguiendo las diferentes actividades del calendario anual de manejo del cultivo de cacao, y utilizando el manual del cultivo que sería preparado por los técnicos de ANECACAO. Se aprovecharía la experiencia de otras iniciativas en cacao que se desarrollan en el país a través de proyectos llevados a cabo por ACIDI/VOCA, PRONORTE, GTZ, etc.

Resultado esperado:

Entrega de 12 jardines clonales.

Establecimiento y mantenimiento de 12 jardines clonales de 1.111 plantas cada uno
Implementación de un sistema mejorado de control de calidad entre los beneficiarios del programa del cacao en alianza con el proyecto de la BGA.

Capacitación de 120 capacitadores en rehabilitación de fincas para lograr un efecto multiplicador hacia por lo menos 1000 productores

Mejoramiento del control de calidad.

El equipo técnico de control de calidad de ANECACAO, para asegurar una calidad uniforme de acuerdo a las normas existentes y evitar las mezclas con cacao de la variedad CCN-51.⁸⁵ Capacitará el personal involucrado en la realización de la comercialización del cacao a nivel de las asociaciones, los acopiadores y los exportadores.

Resultado esperado:

Capacitación a 60 delegados de las asociaciones de productores, 60 acopiadores y 20 exportadores en control de calidad, aplicación de las normas de calidad existentes para el sabor Arriba y para reconocer las diferencias entre las variedades Nacional y CCN-51

Lograr la separación sistemática de los cacaos de las dos variedades, las cuales se comercializan de forma diferenciada por parte de los beneficiarios de este proyecto con la meta de reducir la mezcla con CCN-51 a menos de 5% al final del proyecto.

⁸⁵ La variedad CCN-51 fue generada en El Ecuador hace unos 15 años como respuesta a la baja productividad y susceptibilidad a plagas y enfermedades del cacao Nacional. Sin embargo, esta variedad, a pesar de sus altos rendimientos y sus características propias de aroma y sabor, no posee los atributos que desea el mercado del cacao fino o de aroma

Componente 3:

Acceso Competitivo a los Mercados Internacionales.

El objetivo de este componente es fortalecer el posicionamiento del cacao fino de aroma de Ecuador en los mercados especiales del grano.

Las actividades de este componente, están diseñadas para:

- ❖ El diseño e implementación de los elementos e instrumentos de una campaña de promoción y mercadeo para la cadena de cacao fino de aroma.
- ❖ Para la participación en ferias internacionales, misiones comerciales y técnicas.
- ❖ Para la producción de material promocional; el mantenimiento de una plataforma electrónica para la promoción del cacao ecuatoriano, la elaboración de un mapa de oferta para identificar los diferentes perfiles de sabores de cacao en las zonas de influencia de las asociaciones.

Principales actividades del componente y sus resultados son los siguientes:

Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano.

Se contrataría una firma especializada para realizar el diseño de la campaña promocional para facilitar el acceso a mercados del cacao fino de aroma de los exportadores y de las entidades de segundo piso.

En forma complementaria a los servicios de consultoría, se cofinanciaría la realización de las actividades siguientes:

- Campañas de publicidad en los mercados meta mediante la publicación de comerciales en periódicos y revistas especializadas en anticipación a los principales períodos de cosecha durante los 3 años de duración del proyecto;
- Participación de las 2 entidades de segundo piso y la instancia de representación de productores en 3 ferias internacionales—una en cada año del proyecto—, lo que se haría mediante el montaje de un stand conjunto que permita dar a conocer el producto de las asociaciones a compradores potenciales, especialmente en el mercado europeo;
- Participación asociativa de las entidades de segundo piso y la instancia de representación de productores —un representante por organización— en 2 misiones comerciales y 2 misiones técnicas en los años 2 y 3 del proyecto con el propósito de realizar rondas de negocios con compradores y aliados potenciales en el mercado internacional, conocer experiencias en manejo de cacao en otros países cacaoteros;
- Diseño de materiales promocionales de alta calidad profesional, realizados por la firma especializada, para asegurar un buen impacto y una reacción positiva en el mercado. La información promocional

será reproducida en forma de folletos, afiches, trífolios, CDs y muestras de productos que serían diseminados en las 3 ferias y las 2 misiones comerciales; y

Actualización de plataforma establecida por la Iniciativa Biocomercio para uso de las asociaciones cacaoteras y la promoción de la imagen del cacao ecuatoriano a los actores del mercado internacional.

Resultado esperado:

Contar con una campaña diseñada de promoción del cacao fino de Aroma
Participar con el cofinanciamiento en las actividades señaladas.

Elaboración de un mapa de oferta.

Esta actividad sería realizada mediante la contratación de un técnico nacional especializado en aspectos de calidad del cacao y con una larga experiencia en la catación. Su actividad consistirá en visitar las diferentes zonas productoras para levantar la información necesaria para catalogar los diferentes perfiles de sabor, e identificar en un informe aquellas regiones que presenten un producto de alta calidad y con buen potencial para ser ofrecidas en los mercados especializados, particularmente en los mercados de origen.

Se realizarían además talleres de sondeo y talleres con expertos nacionales e internacionales para catación de las diferentes muestras de cacao de las diferentes zonas. Posteriormente se pondría esta información a disposición de los interesados de una forma accesible y amigable.

Resultado esperado:

La actualización de una plataforma electrónica que permita el acceso de las asociaciones participantes a la información de mercado, y que los compradores potenciales puedan tener acceso a la información promocional del cacao ecuatoriano.

Elaboración de mapa de oferta de sabores de cacao fino o de aroma a finales del primer año.

Contar con una campaña de promoción y mercadeo de cacao fino al final del primer año.

Participación asociativa de 2 entidades de 2do piso y 1 representante de la instancia de productores en 3 ferias internacionales.

Participación asociativa de 3 entidades (1 representante por entidad de 2do piso y 1 representante de la instancia de productores) en 3 misiones comerciales (1 por año) y 2 técnicas en 2 años

Disponibilidad de suficiente material promocional de calidad para la difusión en eventos internacionales

Logro de relaciones comerciales entre exportadores, las entidades de segundo piso y un portafolio diversificado de clientes.

Componente 4:

Diseminación del modelo de encadenamiento y sus resultados.

El objetivo de este componente es documentar y diseminar los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva al mayor número de actores posibles, dentro y fuera de la cadena del cacao.

Las actividades de este componente, están diseñadas para:

- ❖ Sistematizar el modelo implementado por el programa

- ❖ Multiplicar o diseminar los efectos positivos
- ❖ Asegurar la sostenibilidad del programa

Principales actividades del componente y sus resultados son los siguientes:

Sistematización del modelo asociativo.

Contratación de una consultoría nacional o internacional cuya función consistiría de evaluar y documentar las experiencias del proyecto.

La documentación de estas experiencias generaría el material necesario para el diseño y publicación de un manual de mejores prácticas e instrumentos basado en infogramas de alta calidad que despierten el interés de sus usuarios.

El proyecto financiaría la reproducción de 1.000 copias del manual, consistentes de 20 páginas cada una, para ser repartido en 6 ferias agropecuarias durante el último año, y después del fin del proyecto.

El manual servirá como referencia en materia de asociatividad, para ser usado en otros proyectos y sectores.

Resultado esperado:

Manual que sistematice la experiencia y las mejores prácticas en la aplicación del modelo asociativo, del cual se producirían 10.000 ejemplares

Difusión de información sobre el avance del proyecto.

La difusión de los avances del proyecto se realizara través de la participación del equipo de la UC en ferias agropecuarias.

Este equipo participaría en 6 ferias por año durante la duración del proyecto.

Su importancia radica en la promoción y/o consolidación de las alianzas entre diferentes actores de la cadena y facilitar la integración de nuevos actores para promover la expansión de los beneficios del proyecto a un número mayor de beneficiarios.

Resultado esperado:

Fortalecimiento de las alianzas mediante la participación del equipo de la Unidad Coordinadora en 6 ferias agropecuarias por año para informar sobre los avances y beneficios del proyecto

Elaboración de un plan de sostenibilidad.

En cuanto a la sostenibilidad de las asociaciones, entidades de segundo piso y otros actores participantes del proyecto y del modelo asociativo en general, se contrataría una consultoría cuyo objetivo principal sería el desarrollo de un plan de sostenibilidad que sería presentado en el primer semestre del año 3.

La implementación de este plan permitiría que el sistema asociativo, no solo se mantenga, sino que pueda continuar su desarrollo más allá del financiamiento del Banco mediante el fortalecimiento de alianzas entre actores de dentro y fuera del país, y la búsqueda de la autosuficiencia financiera de las asociaciones de los productores.

Cabe indicar que el Comité Ejecutivo al final de los dos primeros años elaborará propuestas que sirvan como insumo para la elaboración del plan de sostenibilidad por parte de la consultora.

Resultado esperado:

Plan de sostenibilidad para asegurar el mantenimiento de los beneficios del modelo después del financiamiento del Banco.

Evento para difusión de los resultados del proyecto.

Se realizaría un taller de cierre con la participación de unas 150 personas al final del proyecto. El objetivo de este taller sería de presentar los resultados preliminares de la ejecución, basado en la información resultante del monitoreo de las actividades del Proyecto y discutir las experiencias de los diferentes actores involucrados en la implementación.

Resultado esperado:

Evento realizado con la cantidad y tipo de audiencia esperada.

ANEXO 4: ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

Las entidades ejecutoras son la Asociación Nacional de Exportadores de Cacao (ANECACAO) responsable de los aspectos técnicos del proyecto, y la Corporación de Promoción de Exportaciones (CORPEI) que será responsable de los aspectos administrativos y financieros del proyecto y reportará al Banco desde la UC ubicada en sus oficinas, a través de la cual se canalizarán los fondos. ANECACAO aportará su capacidad técnica, producto de una larga trayectoria y experiencia en el manejo de las exportaciones de grano y subproductos del cacao ecuatoriano. Por otro lado, CORPEI aportará su experiencia en la gestión de proyectos con organismos internacionales. La experiencia positiva de CORPEI en la ejecución de un proyecto financiado por el FOMIN será una fortaleza en este proyecto. ANECACAO y CORPEI firmarán el Convenio con el Banco.

ANECACAO es un gremio sin fines de lucro con personería jurídica, cuyas actividades tienen cobertura nacional, con sede en la ciudad de Guayaquil. Representa a los exportadores de cacao y sus derivados. Esta asociación agrupa a los exportadores de cacao en grano e industriales que hayan expresado su deseo de ser admitidos por el órgano competente de la Asociación, comprendiendo el término “exportadores” tanto a las personas naturales como a las jurídicas. CORPEI nace a través de la Ley de Comercio Exterior e Inversiones (LEXI), publicada en el registro oficial (suplemento 82) del 9 de Junio de 1997, como institución privada sin fines de lucro, responsable de la promoción de la imagen, las exportaciones y las inversiones del Ecuador, dentro y fuera del país.

La Unidad Coordinadora (UC) estará físicamente localizada en la sede de CORPEI y estará integrada por tres personas: un director de proyecto financiado por CORPEI, un asistente financiero-administrativo financiado por FOMIN; y un contador a medio tiempo aportado por la contraparte. Se conformará un Comité Ejecutivo conformado por representantes de: ANECACAO, CORPEI, GTZ, representantes de las 2 entidades de segundo piso (FEDECADE y UNOCACE) y un representante de los productores. Las funciones de este Comité serán: (a) proponer al director del proyecto y al asistente financiero-administrativo de la UC para aprobación del BID, (b) aprobar el POA, y (c) revisar el cumplimiento anual del mismo.

Período de ejecución. Se espera que el proyecto sea ejecutado en 42 meses. En los archivos técnicos del proyecto se incluye un cronograma general de ejecución. El Banco establecerá un fondo rotatorio por un máximo del 10% de la contribución del FOMIN, que será manejado en una cuenta independiente del monto total aprobado y del aporte local.

Adquisiciones. Para la contratación de servicios de consultoría y capacitación, así como para la adquisición de bienes que se realice con recursos del FOMIN, la UC deberá cumplir con todas las normas, procedimientos y políticas establecidas por el Banco para el efecto. La UC elaborará además un plan de adquisiciones que será aprobado por el Banco. Para la contratación de servicios de consultoría, la UC utilizará el método de la Selección Basada en las Calificaciones de los Consultores (SCC), de acuerdo con lo establecido por las políticas del Banco en materia de consultores (Documento GN-2350-4). Para las adquisiciones de bienes se utilizará el método de comparación de precios, según lo establecido en el Documento GN-2349-4. La revisión de los procesos de contratación y adquisiciones podrá ser efectuada por el Banco en forma ex-post para montos inferiores a US\$50.000. Las primeras tres adquisiciones y contrataciones serán supervisadas en forma ex-ante. Ya existe un plan de adquisiciones que cubre los 18 meses iniciales de ejecución del proyecto y será actualizado cada seis meses. El Plan de Adquisiciones inicial se encuentra en los archivos técnicos como Documento VIII.

ANEXO 5: COSTO TOTAL DEL PROGRAMA

El costo estimado del Programa es el equivalente de un millón ciento ochenta y tres mil quinientos veinte dólares (US\$1.183.520), según el siguiente cuadro:

(En US\$)			
Componentes	BANCO	ORGANISMOS EJECUTORES	Total
Unidad Coordinadora	38,400	108,000	146,400
Logística y Equipamiento	13,400	54,200	67,600
Componente 1	222,600	43,890	266,490
Componente 2	90,540	90,830	181,370
Componente 3	277,200	45,400	322,600
Componente 4	46,240	14,200	60,440
SUBTOTAL	\$688,380	\$356,520	\$1,044,900
Imprevistos	18,620		18,620
Línea de base, sistema de monitoreo y evaluaciones	70,000		70,000
Auditoria	20,000		20,000
TOTAL	\$797,000	\$356,520	\$1,153,520
Actividades de Coordinación del Clúster ⁸⁶ .	30.000		30.000
GRAN TOTAL	\$827,000	\$356,520	\$1,183,520
Porcentajes (excluyendo actividades de Clúster)	69%	31%	

⁸⁶ Esta cantidad será deducida de la contribución total del FOMIN al beneficiario en el momento de la firma del Convenio de Cooperación Técnica, y será utilizada por el Banco para Actividades de Coordinación del Clúster.

ANEXO 6: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

La Representación del Banco en Ecuador será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La UC presentará informes semestrales de situación, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. Un Taller de Cierre será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto.

De acuerdo a lo indicado en el programa, se llevarán a cabo auditorías anuales y una final con informes de ejecución semestrales de acuerdo con las políticas del Banco en la materia. El Banco, en colaboración con las Entidades Ejecutoras, contratará una consultoría para las evaluaciones y para desarrollar la línea de base de los indicadores y el sistema de monitoreo de resultados durante los seis primeros meses de ejecución del proyecto; también deberá participar en el Taller de Cierre. Esta se basará en el Sistema de Monitoreo desarrollado por el Clúster de Redes de Pequeñas Empresas y Cadenas de Proveedores

(<http://www.iadb.org/mif/v2/spanish/cadenasproveedores.html>).

A la fecha de la presente evaluación dicho Sistema no estaba operando desde Agosto del 2008 puesto que según mail del BID, no era un sistema práctico ni suficientemente flexible.

Se realizarán dos evaluaciones: la primera cuando el proyecto haya alcanzado el 50% de los desembolsos, y la última evaluación se realizará dos meses antes de la finalización de la Ejecución del Programa. Basado en los indicadores del Marco Lógico y los Informes de Proyecto, las evaluaciones constatarán si existió una disparidad significativa con la ejecución de actividades, recomendarán medidas correctivas y harán énfasis en las lecciones aprendidas y cómo se comparten las mismas entre los Proyectos del Clúster.

Cuadro N° 1 Marco Lógico del Programa

MARCO LÓGICO			
ESTABLECIMIENTO DE UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA DE CACAO FINO EN EL ECUADOR			
Fin	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Contribuir a mejorar la competitividad de las Pymes de la cadena de cacao fino de aroma del Ecuador	Dos años después de concluido el proyecto: Disminución de los costos de producción por hectárea en al menos 10%, duplicando la participación de Pymes, incrementando el volumen de cacao acopiado bajo el modelo asociativo.	Evaluación ex post realizada por ANECACAO y CORPEI. Línea de Base (definida en la evaluación final)	Se mantienen razonablemente estables las condiciones monetarias, cambiarias, impositivas, comerciales y laborales.
Propósito			
Aumentar la presencia del cacao fino de aroma proveniente de Ecuador en mercados especiales a través de la integración y fortalecimiento de la cadena productiva	Al fin del proyecto: Las 30 asociaciones, a través de 2 entidades de 2do piso, y exportadores participantes del programa logran incrementar sus ventas en mercados especiales en un 30% Al menos 25 asociaciones de productores cacaoteros participantes con estrategias de integración implementadas y cumpliendo con exigencias de calidad del mercado internacional.	Certificados de exportación (base de datos de ANECACAO) Evaluación intermedia y final del proyecto PCR ISDP Reportes de línea de base	Se mantiene la voluntad entre los productores y exportadores de asociarse para conseguir economías de escala y mayor acceso a mercado. Los diferenciales del precio internacional del cacao fino de aroma se mantienen estables o aumentan. La demanda por cacao fino de Ecuador se mantiene estable o aumenta.

COMPONENTE 1:			
Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Fortalecer las 30 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y la instancia representativa de los productores y generar alianzas entre los miembros de la cadena de valor para mejorar la gestión y comercialización	<p>Al final del primer año de ejecución: Al menos 25 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y al menos otras 3 asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias cuentan con el análisis de línea de base</p> <p>Al menos 120 asistentes pertenecientes a las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias participan de los talleres de sensibilización</p> <p>Al menos 120 asistentes pertenecientes a las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias son capacitados en gestión empresarial, integración y negociación.</p> <p>Al menos 25 asociaciones de productores han elaborado e implementado una estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena.</p> <p>Las 2 entidades de 2do piso han elaborado e implementado un plan de comercialización y la instancia representativa de los productores cuenta con un plan de trabajo</p> <p>Al final del proyecto: Por lo menos 10 Pymes (5 asociaciones de productores, 2 intermediarios y 3 exportadores participando en las alianzas horizontales o verticales promovidas por el proyecto y beneficiándose de las estrategias de comercialización).</p> <p>Por lo menos 3 nuevas alianzas (verticales u horizontales) creadas.</p>	<p>Evaluación intermedia y final del proyecto</p> <p>PCR</p> <p>ISDP</p> <p>Informe de progreso y final del ejecutor</p> <p>Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas</p>	Existe interés de participar por parte de Pymes de la cadena. Disponibilidad de personal calificado para la capacitación y asistencia técnica

COMPONENTE 2			
Adecuación de la oferta y especialización de la cadena...	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Impulsar un esquema de adecuación de la oferta de cacao fino de aroma a través del incremento de la productividad de las plantaciones, uniformando la calidad del producto	<p>Al final del primer año de ejecución: Manual para el mejoramiento de la productividad de las plantaciones de cacao nacional y separación de 2 tipos de cacao elaborado.</p> <p>Estrategia para incremento de productividad elaborada</p> <p>Al final del tercer año de ejecución: Al menos 60 delegados de las organizaciones de productores, 60 acopiadores y 20 exportadores capacitados en control de calidad.</p> <p>12 jardines clonales establecidos y operando eficientemente.</p> <p>Al final del proyecto: Reducción de la mezcla del cacao tipo CCN51 en los lotes de cacao nacional a menos del 5%</p> <p>1.750 hectáreas rehabilitadas al final del proyecto para incrementar la producción promedio de 5 a 10 quintales por ha/año a partir del 3er año</p> <p>Al menos 1000 productores capacitados en rehabilitación de fincas y post cosecha durante la vida del proyecto</p> <p>Al menos 25 asociaciones cuentan con oferta exportable con calidad y manejo homogéneo en cacao fino de aroma al final del proyecto</p> <p>Sistema de control de calidad mejorado y en funcionamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> Registros de participantes en capacitación Línea de base Informes de Progreso PCR ISDP Evaluación intermedia y final. Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas Registro de producción de las asociaciones y de los productores 	<p>Existe capacidad local para realizar la asistencia técnica de transferencia de know- how tecnológico</p> <p>Miembros de la cadena siguen las normas de calidad establecidas para así cumplir con las exigencias del mercado</p> <p>Organizaciones de productores de 2do piso motivados para asociarse o comercializar</p>

COMPONENTE 3			
Aceso competitivo a los mercados internacionales	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Facilitar el acceso competitivo a los mercados especiales del cacao fino o de aroma	<p>Al final del primer año de ejecución: Mapa de oferta de sabores del cacao elaborado en el segundo semestre. Campaña de promoción y mercadeo de cacao fino diseñada</p> <p>Al final del segundo año de ejecución: Sistema de información del mercado actualizado de forma semestral y en funcionamiento durante el segundo semestre</p> <p>Representantes de 2 entidades de 2do piso y un representante de la instancia de representación de los productores participan en por lo menos 1 feria anual hasta el 4to año</p> <p>Representantes de 2 entidades de 2do piso y un representante de la instancia de representación de los productores participan en 3 misiones comerciales (por lo menos 1 por año) y 2 misiones técnicas (1 en el 2do año y otra en el 3er año)</p> <p>Al final del tercer año de ejecución: Al menos 25 asociaciones miembros de las 2 entidades de 2do piso y otras 3 asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias reportan un incremento de al menos 30% de ventas del cacao fino de aroma en los mercados meta.</p> <p>Imagen de cacao “Arriba” de Ecuador mantiene el 75% de su producción como cacao fino o de aroma</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de negocios • Evaluación intermedia y final del proyecto • Informe PCR • ISDP • Informe de progreso y final del ejecutor • Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas • Registros de exportaciones • Contratos de comercialización 	<p>Existen consultores calificados para realizar la asistencia técnica</p> <p>La información generada por el mapa de sabores tiene un impacto positivo en los compradores internacionales</p> <p>Se mantiene la imagen del cacao fino de aroma “ Arriba” en los mercados internacionales</p> <p>Importadores motivados para comprar productos de calidad de organizaciones de pequeños productores o de exportadores vinculados con estos productores</p>

COMPONENTE 4:			
Diseminación de los resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Diseminación de los resultados de las experiencias exitosas y mejores prácticas en programas de integración productiva.	<p>Al final del primer año de ejecución: Puesta en marcha del sistema de monitoreo del Clúster</p> <p>Al final del proyecto: Manual de mejores prácticas del proyecto documentadas.</p> <p>Plan de sostenibilidad elaborado e implementado. Manual de sistematización de resultados del proyecto elaborado</p>	<p>Reportes de Línea de base.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso • Informe final del ejecutor • Informe PCR • ISDP • Evaluación intermedia y final • Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas • Acuerdos y compromisos para sostenibilidad del proyecto • Estrategia de sostenibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de otros grupos de empresas o sectores de replicar el modelo. • Empresarios – actores de cadena- mantienen motivación y hacen suyo el proyecto

ACTIVIDADES			
Componente 1:	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1.1 Sensibilización organizaciones 1.1.1 Desarrollo de materiales 1.1.2 Consultor para talleres de sensibilización 1.2 Estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena 1.2.1 Consultoría internacional o Local para diseño de estrategia, plan de acción, reglamento y talleres 1.3 Planes de comercialización. 1.3.1 Consultoría internacional para diseño de planes de comercialización. 1.4 Programa de capacitación en gestión, asociatividad y negociación. 1.4.1 Consultoría de firma para capacitación en gestión empresarial. 1.4.2 Consultoría de firma para capacitación en comercialización asociativa y negociación 1.4.3. Consultoría local para asesoría a entidades de 2do piso (1 asesor por 48 meses). 1.5 Conformación de la Instancia representativa de los productores 1.5.1 1 asesor local de seguimiento para la instancia de representación de productores (48 meses). 1.5.2 Consultoría local para legalización de instancia de representación de productores 1.5.3 Consultoría para diseño de plan de trabajo para instancia de representación de productores 1.6 Fortalecimiento del Consejo Consultivo del Cacao. 1.6.1 Consultor local para realizar plan de trabajo 1.7 Evento nacional para fomentar alianzas entre actores de la cadena. 1.7.1 Realización de 3 eventos de promoción de la integración.	i) 4 talleres de sensibilización ejecutados en trimestre 1 del año 1. ii) Por lo menos 120 asistentes pertenecientes las 2 entidades de 2do piso y a asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias participan en talleres. i) Informe de estrategia de integración y fortalecimiento de la cadena en el primer semestre del año 1. ii) Planes de acción y reglamentos de al menos 25 asociaciones elaborados en mes 6 del año 1. i) 2 planes de comercialización elaborados para entidades de 2do piso durante el semestre del año 1. ii) 2 planes de comercialización de las 2 entidades de 2do piso implementados durante el 2do año del proyecto i) 60 personas capacitadas en gestión empresarial durante el semestre1 del año 1. ii) 60 personas capacitadas en comercialización asociativa y negociación en el semestre 1 del año 1. iii) 1 Asesor contratado a partir del final de la capacitación (i) 1 Asesor contratado a partir del 1er año del proyecto (i) Informe sobre legalización de instancia de representación de productores de cacao durante el 2do semestre del 1er año (i) Plan de trabajo elaborado para la instancia de representación de productores durante el 2do semestre del 1er año (i) Plan de trabajo del comité en el semestre 1 del año 1 (ii) Al menos 2 talleres con los principales actores del sector para coordinar actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso • Informe final del ejecutor • Informe PCR. • ISDP • Evaluación intermedia y final • Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas 	

1.7.2 Producción de materiales para fomento de las alianzas.	(i) 3 eventos de promoción realizados (uno por año). (ii) 3.000 ejemplares de material promocional elaborados en 3 años.		
--	---	--	--

ACTIVIDADES			
Componente 2:	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
2.1 Elaboración de manual sobre manejo integral del cultivo. 2.1.1 Elaboración de contenidos. 2.1.2 Diseño de manual de manejo. 2.1.3 Reproducción de manual.	(i) 1 manual con un tiraje de 5.000 ejemplares distribuido a capacitadores y productores en el semestre 2 del año 1	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas 	
2.2 Elaboración de estrategia de incremento de la productividad 2.2.2. Contratación de técnico especializado en cacao.	(i) Estrategia de incremento de la productividad elaborada en el primer semestre del año 1.		
2.3 Mejoramiento de productividad. 2.3.1 Creación y mantenimiento de 12 jardines clonales. 2.3.2 Capacitación de productores capacitadores en rehabilitación de fincas 2.3.3 Capacitación de productores en rehabilitación de fincas	(i) 12 jardines clonales establecidos y operando en el semestre 2 del año 2. (ii) 120 productores capacitados para el semestre 2 del año 1. (iii) Al menos 1000 productores capacitados para el semestre 1 del año 4		
2.4 Mejoramiento control de calidad. 2.4.1. Implementación de sistema mejorado de control de calidad 2.4.1.1 Diagnóstico sobre manejo actual de calidad de cacao y estrategia para mejoramiento y control 2.4.1.2 Incorporación de prácticas mejoradas por productores, acopiadores y exportadores	(i) Diagnóstico y estrategia elaborados durante semestre 1 del año 1 (ii) sistema de control de calidad mejorado e implementado para el final del proyecto		
2.4.2 Capacitación en control de calidad a delegados de asociaciones. 2.4.2 Capacitación en control de calidad a acopiadores. 2.4.3 Capacitación en control de calidad a exportadores.	(i) Al menos 60 delegados de por lo menos 25 asociaciones capacitados en 2 talleres en el año 3 (ii) 60 acopiadores capacitados en 2 talleres y aplicando control de calidad en el año 3. (iii) 20 exportadores capacitados en 2 talleres y aplicando control de calidad en el año 3		

ACTIVIDADES			
Componente 3:	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>3.1 Elaboración de mapa de oferta.</p> <p>3.1.1 Consultoría para levantamiento de información y desarrollo de talleres de sondeo con expertos en cacao, nacionales e internacionales</p> <p>3.2 Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano.</p> <p>3.2.1. Consultoría de firma para diseño de campaña.</p> <p>3.2.2. Publicaciones en países consumidores.(aprovechar proyecto BGA)</p> <p>3.2.3. Participación en ferias internacionales de cacao.</p> <p>3.2.4. Participaciones en misiones comerciales y técnicas</p> <p>3.2.5. Diseño y reproducción de material promocional.</p> <p>3.3. Actualización de la plataforma de acceso a información establecida por iniciativa Biocomercio</p>	<p>(i) 1 mapa de oferta de cacao diferenciado por orígenes elaborado</p> <p>(ii) Resultados de talleres de sondeo con expertos en cacao, nacionales e internacionales</p> <p>(i) Campaña promocional diseñada y en operación a partir del semestre 2 del año 1. (ii) 3 campañas de publicidad en países consumidores (1 por año).</p> <p>(iii) 2 entidades de 2do piso y 1 representante de instancia de productores han participado en 3 ferias internacionales del cacao (1 por año) para el año 4.</p> <p>(iv) 2 entidades de 2do piso y 1 representante de instancia de productores han participado en 3 misiones comerciales para promover ventas (1 por año) y 2 entidades de 2do piso y 1 representante de instancia de productores han participado en 2 misiones técnicas para el año 3.</p> <p>(i) Sistema de información y mercadeo actualizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas 	

ACTIVIDADES			
Componente 4: Diseminación de resultados	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
<p>4.1 Sistematización del modelo de integración y fortalecimiento de la cadena.</p> <p>4.1.1. Consultoría local para sistematización de experiencias.</p> <p>4.1.2. Diseño de manual de buenas prácticas.</p> <p>4.1.3. Impresión de manuales.</p> <p>4.1.4. Identificación de instrumentos validados</p> <p>4.2 Difusión de avance del proyecto.</p> <p>4.2.1. Participación en ferias agropecuarias.</p> <p>4.3 Elaboración de plan de sostenibilidad.</p> <p>4.3.1 Consultor para el desarrollo de plan de sostenibilidad.</p> <p>4.4. Evento de difusión de los resultados del proyecto.</p> <p>4.4.1. Desarrollo de evento de cierre.</p>	<p>(i) 1 documento de experiencias y mejores prácticas elaborado.</p> <p>(ii) 10.000 ejemplares de manual de mejores prácticas e instrumentos elaborados y distribuidos.</p> <p>(i) El director del proyecto y coordinador técnico participan en 6 ferias agropecuarias por año durante 4 años.</p> <p>(i) Plan de sostenibilidad elaborado para asegurar la continuidad del proyecto en el semestre 1 del año 4.</p> <p>(i) 150 personas participan en 1 evento de difusión de resultados del proyecto al final del proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Monitoreo de Clúster de Cadenas Productivas Sistematización de buenas prácticas Convenios ISDP PCR 	

Fuente: Marco Lógico del Programa.

ANEXO 7: CARACTERIZACIÓN Y NÚMERO DE BENEFICIARIOS POTENCIALES

Los beneficiarios potenciales directos, son los pequeños productores de cacao de las regiones cacaoteras de Ecuador que corresponden aprox. a 97.000 familias, las asociaciones, a acopiadores de las regiones cacaoteras, empresas exportadoras, y productores de productos elaborados y semielaborados.

Productores primarios: son los pequeños agricultores, quienes pertenecen en su gran mayoría al sector menos integrado de la economía nacional, encontrándose en niveles de bajo acceso al conocimiento, asistencia empresarial, conectividad digital y escaso acceso a los recursos financieros.

Los beneficiarios indirectos son, otros actores de la cadena de valor, consultores, investigadores y profesionales, centros de investigación, proveedores de insumos agrícolas y de servicios logísticos y empresariales, el resto de cadenas productivas que se enlazan con la del cacao

El Programa no incorpora el enfoque de género en la definición de la población potencial.

Caracterización y número de beneficiarios objetivo

El proyecto tiene alcance nacional e involucra a los productores, acopiadores y exportadores de cacao fino de aroma. La CORPEI y ANECACAO son las entidades encargadas de ejecutar el Programa y sus componentes. Los beneficiarios se encuentran agrupados en 7 entidades regionales de segundo piso, 60 acopiadores locales y 20 exportadores.⁸⁷

El Proyecto beneficiará directamente a alrededor de 1000 pequeños productores de cacao miembros de por lo menos 25 asociaciones, que incluyen aproximadamente 110 Pymes, pertenecientes a las entidades de 2do piso (UNOCACE y FEDECADE) y cinco asociaciones de productores con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias, que serían las beneficiarias directas del proyecto. Los productores beneficiarios se encuentran ubicados en las áreas de influencia de estas entidades, principalmente en las provincias de Guayas, El Oro, Bolívar y Cañar. Además, se beneficiarán alrededor de 120 capacitadores de productores; 60 delegados de productores, 60 acopiadores y 20 exportadores, capacitados en control de calidad.

⁸⁷ Lo indicado es de acuerdo a lo indicado por los términos de referencia de la presente consultoría de Evaluación de Medio Término. Sin embargo el diseño del programa original indica que: el proyecto beneficiará aproximadamente a 1000 productores cacaoteros, 25 asociaciones de productores (que incluyen 110 Pymes), 5 asociaciones con interés en pertenecer a las asociaciones beneficiarias, 2 entidades de segundo piso (FEDECADE y UNOCACE); 120 capacitadores de productores; 63 delegados de los productores, 60 acopiadores y 20 exportadores capacitados en control de calidad.

ANEXO 8: PRESUPUESTO

	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Unidad Ejecutora y logística	\$51,800	\$162,200	\$214,000
Unidad Ejecutora	\$38,400	\$108,000	\$146,400
Director de Proyecto (48 meses Coordinación Gral)		\$84,000	\$84,000
Asistente Financiero y Administrativo	\$38,400		\$38,400
Contador (medio tiempo)		\$24,000	\$24,000
Logística y equipamiento	\$13,400	\$54,200	\$67,600
Equipamiento	\$6,400	\$14,400	\$20,800
Logística	\$7,000	\$39,800	\$46,800
Componente 1. Mejoramiento de la cooperación empresarial entre los actores de la cadena del cacao	\$222,600	\$43,890	\$266,490
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18,000		\$18,000
Sensibilización en organizaciones de 2do piso y entre productores que manifiesten interés en formar parte de asociaciones beneficiarias	\$9,000	\$2,550	\$11,550
Estrategias para integración y fortalecimiento de la cadena	\$15,000		\$15,000
Planes de Comercialización para Asociaciones de 2do piso	\$30,000	\$5,700	\$35,700
Programa de capacitación en gestión empresarial, asociatividad y negociación a las entidades de asociaciones de 2do nivel y la instancia representativa de los productores	\$92,000	\$2,340	\$94,340
Conformación de la Instancia representativa de los productores	\$40,100	\$21,300	\$61,400
Fortalecimiento del Consejo Consultivo de Cacao	\$4,500		\$4,500
Evento nacional anual (3 años) para fomentar alianzas entre productores, acopiadores, industria y exportadores	\$4,500	\$9,000	\$13,500
Componente 2: Adecuación de la oferta y especialización de la cadena	\$90,540	\$90,830	\$181,370
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18,000		\$18,000
Elaboración de Manual sobre Manejo Integral del Cultivo		\$14,000	\$14,000
Técnico agrícola especializado en cacao	\$42,000		\$42,000
Mejoramiento de productividad de plantaciones	\$30,540	\$65,850	\$96,390
Mejoramiento de control de calidad		\$10,980	\$10,980
Componente 3: Acceso competitivo a los mercados internacionales	\$277,200	\$45,400	\$322,600
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18,000		\$18,000
Elaboración de mapa de oferta	\$17,200	\$4,800	\$22,000
Promoción de la imagen del cacao ecuatoriano	\$232,000	\$33,000	\$265,000
Plataforma de información y mercadeo	\$10,000	\$5,000	\$15,000
Componente 4. Diseminación de los resultados del proyecto	\$46,240	\$14,200	\$60,440
Coordinador Técnico del Proyecto	\$18,000		\$18,000
Sistematización del modelo asociativo	\$19,000	\$7,000	\$26,000
Difusión de avance del proyecto	\$1,440	\$7,200	\$8,640
Elaboración de Plan de sostenibilidad	\$6,000		\$6,000
Evento para difusión de los resultados del proyecto	\$1,800		\$1,800
SUB TOTAL	\$688,380	\$356,520	\$1,044,900
Imprevistos	\$18,620		\$18,620
Línea de base, sist de M&E y 2 Evaluaciones	\$70,000		\$70,000
Auditoría	\$20,000		\$20,000
TOTAL	\$797,000	\$356,520	\$1,153,520
Actividades de control del Cluster	\$30,000		\$30,000
GRAN TOTAL	\$827,000	\$356,520	\$1,183,520
Porcentajes (excluyendo actividades del cluster)	69%	31%	100%