



INFORME FINAL

Evaluación de medio término del Programa “Mejoramiento de las capacidades productivas y organizativas de los productores y productoras de cacao en Nicaragua y Honduras PROCACAO II” y elaboración de documento de proyecto; Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador.

**EMT-PROCACAO 2021-22 V_2.0
771.22_7F-08756.02.02**

Hamburgo 18.04.2022

Huella

“Ya no necesitamos levantar cemento, necesitamos levantar la producción”

Juana Martínez, COPROCAJUL

Título	Informe Final Evaluación de medio término del Programa “Mejoramiento de las capacidades productivas y organizativas de los productores y productoras de cacao en Nicaragua y Honduras PROCACAO II” y elaboración de documento de proyecto; Nicaragua, Honduras, Guatemala y El Salvador. EMT-PROCACAO 2021-22 V_2.0 771.22_7F-08756.02.02
Solicitado por	Oficina de Cooperación Suiza en Managua, Nicaragua
Autores/as	Gastón Méndez T. / Responsable de la Misión y Proyecto Regional Gabriele Coen / Evaluador Proyectos en Nicaragua Mirian Colindres / Evaluadora Proyecto PROCACAO y PRODOC en Honduras. Christian Sieber / Backstopper
Contacto	Como Consult GmbH Winterstraße 4-8 D-22765 Hamburg Tel. +49 (0)40 / 46 88 48 0 Fax +49 (0)40 / 46 88 48 66 info@como-consult.de www.como-consult.de
Fecha	18.04.2022

Tabla de contenido

Lista de abreviaturas	iv
Resumen Ejecutivo	vii
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Objetivos de la evaluación	1
1.3 Metodología.....	2
1.4 Contenido del informe.....	2
2 CONTEXTO	3
2.1 PROCACAO en Nicaragua	3
2.2 PROCACAHO en Honduras	4
3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	5
3.1 Nivel de Programa	5
3.2 Resultados a nivel de proyectos	13
3.2.1 PROCACAO II NICARAGUA.....	13
3.2.2 PROCACAO regional	16
3.2.3. PROCACAHO	20
4 CONCEPTO PARA EL PRODOC PROCACAHO FASE III – HONDURAS.....	24
5 PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS	33
6 RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION.....	33
6.1 Recomendaciones generales a nivel de Programa.....	33
6.2 Recomendaciones generales a nivel proyectos:	34
6.3 Específicas para el PROCACAO II	35
6.4 Específicas para el PROCACAHO (insumos para el PRODOC FASE III)	37
7 APPENDIX (only on request).....	38
7.1. GENERAL	38
7.2. REGIONAL	39
7.3. NICARAGUA	40
7.4. HONDURAS	41

Lista de abreviaturas

ACPACI	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao ‘Los Izalcos’, El Salvador
ADEMAYACH	Asociación de Desarrollo Maya Chivite
Alianza Cacao	Consortio de organizaciones liderado por CRS e integrado por Cáritas, LWR, CLUSA, Con el financiamiento de USAID y Howard G. Buffett Foundation
AMACACAO	Asociación Mesoamericana de Cacao y Chocolate Finos
APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
APODIP	Asociación de Productores Orgánicos para el Desarrollo Integral del Polochic
APROSACAO	Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales de Cacao Orgánico- Olancho.
ASODIRP	Asociación de Desarrollo Integral Rocjá Pomtilá
ASOSELNOR	Asociación de desarrollo de la selva del Norte
ASPROCACAO	Asociación de Productores de Cacao de Oriente
AT	Asistencia Técnica
CACAOSAFAER	Cooperativa Agrícola de Cacaoteros de Omoa “San Fernando Limitada”
CACAONICA	Cooperativa de Servicio Agroforestal y de Comercialización de Cacao
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CBI	Centro para la Promoción de Importaciones de Países en Desarrollo
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal, El Salvador
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CLUSA	Liga de Cooperativa de los Estados Unidos de América
CIDEA	Instituto de Capacitación, Investigación y Desarrollo Ambiental
COACAN	Cooperativa Agrícola de Servicios Aguascalientes
COMUCOR	Cooperativa Multisectorial de Cacaoteros Orgánicos de Rosita
COMULBAN	Cooperativa Multisectorial Banacruz, Bonanza
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario
COOMUVEMAR	Cooperativa Multisectorial Veinte y nueve de marzo, Siuna
COPESIUNA	Cooperativa Agropecuaria Multisectorial de Siuna
COPROCAGUAL	Cooperativa de Producción Agrícola “Cacaoteros de Guaymas” Limitada.
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
CRIA	Consortio Regional de Investigación Agropecuaria

CRS	Catholic Relief Service
DUE	Delegación Unión Europea
ECA	Escuela de Campo
ENA	Escuela Nacional de Agricultura
EXPASA	Exportadora Atlantic S.A.
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de las Verapaces
FENAPROCACAHO	Federación de productores de Cacao de Honduras.
FHIA	Fundación Hondureña de investigación
FONAGRO	Fondo Nacional para la Reactivación y Modernización de la Actividad Agropecuaria del MAGA
ICCO	International Cocoa Organization
IILA	Instituto Italo Latinoamericano
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
INFOP	Instituto Hondureño de Formación Profesional
INTA	Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria
IPSA	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
LRW	Lutheran World Relief,
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MEDA	Asociación Menonita para el Desarrollo Económico
MEFCCA	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa
NICADAPTA	Adaptación a Cambios en los Mercados y a los Efectos del Cambio Climático
ONG	Organización No Gubernamental
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
POA	Plan Operativo Anual
PROCACAO	Programa de mejoramiento de las capacidades organizativas de los productores de Honduras y Nicaragua
PRODENORTE/FIDA	Programa Desarrollo Rural Sustentable para la Región del Norte
RACCN	Región Autónoma Costa Caribe Norte
RIKOLTO	Organización de red internacional anteriormente conocida como VECO
Ritter Sport	Empresa del grupo Ritter, dependiente de la empresa Alfred Ritter GmbH & Co. KG, empresa chocolatera de capital alemán
SAF	Sistema Agroforestal
SAG	Secretaría de Agricultura y Ganadería
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
SICACAO	Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana

SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SINATEC	Sistema Nacional de Asistencia Técnica
Swisscontact	Fundación Suiza de Cooperación para el desarrollo Técnico
UCA	Universidad Centroamericana
UE	Unión Europea
UNAH -CURLA	Universidad Nacional de Honduras, Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
URACCAN	Universidad de las Regiones Autónomas de la Costa Caribe Nicaragüense
USAID	United States Agency for International Development
WCF	World Cocoa Foundation

Resumen Ejecutivo

El informe de evaluación analiza la inversión de COSUDE en el programa conformado por el PROCACAO y PROCACAOH para el desarrollo de la cadena de valor del cacao en Nicaragua (incluye lo regional) y Honduras en el marco de su estrategia de cooperación en América Central. El programa en su conjunto fue diseñado para 12 años entre 2015 y 2027, la salida anticipada de la COSUDE de América Central en 2024 ha modificado los alcances y posibilidades de los impactos y sostenibilidad de estos.

El programa, en el caso del PROCACAO en Nicaragua, está a medio término de su Fase II entre 2018 y 2023. El PROCACAOH en Honduras está en su Fase II entre 2018 y 2021 y fue extendida hasta junio del 2022, tendrá una Fase III de dos años hasta junio del 2024 como última y de salida.

El objetivo ha sido de proporcionar una evaluación independiente del desempeño del programa, con el propósito de valorarla según los criterios DAC/OECD, identificar aprendizajes y emitir recomendaciones para la fase de salida del PROCACAO y fase III final del PROCACAOH (PRODOC) con la reducción gradual de actividades o la transferencia a otros actores, centralmente considerar la sostenibilidad, lecciones aprendidas y la gestión de conocimientos como legado de la COSUDE al retirarse de la región.

La metodología de evaluación ha combinado y triangulado información de los documentos, entrevistas en terreno y discusiones de grupos focales vinculados a una muestra representativa de involucrados, entrevistas con la COSUDE, entrevistas y trabajo en grupo con los implementadores, planilla de análisis de brechas de marco lógico completadas por los implementadores e intercambio con referentes nacionales e internacionales en cacao.

El análisis del programa se ha realizado de acuerdo con los criterios CAD (pertinencia, coherencia, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad) tomando en cuenta el diseño y articulación de los proyectos, por lo cual la evaluación está fundamentada sobre los resultados globales cuantitativos y cualitativos corroborados en las entrevistas y grupos focales, aun cuando la información secundaria adolece en partes de indicadores cualitativos que permitan determinar el impacto y sostenibilidad de la intervención.

La inversión realizada por la COSUDE a la fecha 31.12.21 han sido los siguientes según cada proyecto y país:

Presupuestado y Ejecutado al 31.12.21. En USD						
PROCACAOH / Honduras			PROCACAO / Nicaragua			
Presupuestado	Ejecutado	%	Proyecto	Presupuestado	Ejecutado	%
7.209.812,00	6.868.761,00 *	95%	Territorial	4.848.171,00	2.340.815,00	48%
			Gobernanza	439.210,00	378.330,00	86%
			Investigación	42.607,00	27.440,00	64%
			GECO Regional	1.200.000,00	1.128.000,00	94%
7.209.812,00	6.868.761,00	95%		6.529.988,00	3.874.585,00	60%

*Este valor incluye USD 299.999.- adicionales que COSUDE asignó para respuesta de ayuda humanitaria Covid 19
 Nota: PROCACAOH concluye Fase II en junio 2022, tuvo una extensión de 6 meses desde dic. 2021, el presupuesto para la Fase III es de USD 1.7 Millones. Los proyectos de PROCACAO estaban previstos en duración: Territorial 2018-2023, Gobernabilidad 2028 a mayo 2022, Investigación 2019 – 2023 y el Regional 2018 – 2022.

Para el caso del PROCACAO ha sido una EMT en la valoración de su desempeño, los desafíos para una salida en lo que queda de la Fase con posibilidades de ampliarse en tiempo en el marco de las disponibilidades financieras y la salida de COSUDE. Para el caso del PROCACAOH ha sido una evaluación final de la fase II y el concepto de la fase III con nuevos recursos, también enmarcada en la salida de COSUDE.

Los resultados de la evaluación valoran al programa de **satisfactorio con problemas**, no obstante, el aporte al desarrollo de la cadena de cacao ha sido positivo en términos de haber contribuido a una tendencia de crecimiento del negocio con aun insuficiencias para confirmar su desarrollo sostenible.

En el momento todavía falta un tramo importante para llegar al impacto y sostenibilidad planteados en el momento del diseño, que fue bastante ambicioso para un contexto difícil en los países y el sector del cacao, en el que no se tenía prevista la salida anticipada de COSUDE reduciendo de 12 años a 8 años la intervención.

Sin embargo, el proceso de desarrollar la cadena está en marcha con buenas perspectivas. Hace 10 años prácticamente la cadena de cacao era inexistente tanto en Honduras como en Nicaragua, no era una alternativa para las familias para mejorar su situación de pobreza y tampoco considerada como un cultivo resiliente al cambio climático con las cualidades actuales de producción SAF. El PROCACAO en sus dos fases ha sido un protagonista importante para posicionar al cacao en la región y a nivel internacional. Es claro que el sector ha recibido mucho apoyo de diversas fuentes tanto nacionales como internacionales con muchos fondos. En nuestra opinión, los resultados pudieron ser más acelerados, pero jugaron en contra los eventos climáticos (huracanes Eta y Iota), un contexto político difícil, Covid 19 pero también limitaciones en la efectividad del programa, sobre todo en Honduras.

Resumen de la Valoración según los criterios DAC/OECD

No.	Tópico evaluado	Valoración	
		Nicaragua	Honduras
1	Pertinencia	2	2
2	Coherencia	1	1
3.	Eficacia	2	3-2
4.	Eficiencia	2	3-2
5.	Impacto	3	3
6.	Sostenibilidad	3 ¹	3
Apreciación general		2	3-2
Valores: 0 = Sin valoración, 1 = Muy satisfactorio, 2 = Satisfactorio, 3 = Insatisfactorio, 4 = Muy insatisfactorio			

En general, **el programa en cuanto a su pertinencia/relevancia es satisfactorio**, sus objetivos y estrategias responden a las necesidades y problemas de los productores de cacao actuales y potenciales, el enfoque de cadena de valor es el correcto y es parte de las políticas públicas en Honduras, Nicaragua y la Región Centroamericana.

Las zonas seleccionadas tienen condiciones agroecológicas para desarrollar el cultivo de manera sostenible. La calidad de los marcos lógicos pudo ser mejor, sus indicadores en demasía y en algunos casos no cumplen características SMART en el diseño por lo que son parcialmente apropiados para medir los resultados, sesgo a lo cuantitativo en desmedro de lo cualitativo, no fueron calendarizados adecuadamente con hitos intermedios.

La **coherencia externa e interna del programa es muy satisfactoria**, la primera está alineada a los ODS, a los desafíos internacionales y de los países para el cambio climático, la lucha por reducir la pobreza mediante estrategia de inclusión económica en la generación de ingresos y empleo mediante el desarrollo de la cadena de valor del cacao como negocio sostenible a mediano y largo plazo; los niveles de armonización con otras entidades nacionales e internacionales son buenas y tienen potencial para desarrollar sinergias y complementariedad a la salida del programa. La coherencia interna fue diseñada para articularse en acciones complementarias siguiendo la cadena de valor de cacao, desde el componente territorial con la investigación, la articulación comercial y de actores, y el componente de gestión de conocimientos.

La **eficacia en general es satisfactoria**, cuantitativamente una gran parte de los indicadores de resultados y productos están logrados. Es notable el crecimiento de la oferta de cacao en los últimos años y en el periodo de la fase 2, es el resultado del trabajo en finca y de las empresas, ambos apoyadas por el programa. El punto central es aumentar la tasa de crecimiento para lograr

¹ En proceso de sostenibilidad, se dará si solo se cumplen las proyecciones basadas en supuestos realistas, caso contrario no es sostenible.

resultados que redunden en los ingresos esperados para el productor en el menor tiempo posible, consecuentemente las empresas y el mercado recibirán los volúmenes necesarios para asegurar su rentabilidad. El programa está en este camino, pero necesitará más tiempo y recursos, de ahí que los recursos de COSUDE hasta el fin de la fase deben servir de puente sólido para seguir con otros apoyos y la inversión privada de los productores y las empresas.

Hay algunos indicadores en proceso, entre los que se encuentran importantes a nivel de productores y de las empresas/cooperativas, en ambos casos falta consolidar el ritmo de crecimiento de la productividad sobre la base actual hasta llegar al mínimo en superficie y rendimiento. La rentabilidad en las empresas debe ser consolidada, de las más importantes 3 en Nicaragua y 3 en Honduras, para el resto se debe lograr alcanzar al menos el punto de equilibrio bajando costos y aumentando los ingresos, para estos últimos tarea difícil por el corto tiempo que resta hasta el cierre.

En el caso de Nicaragua, hay evidencia (contratos de compras de Ritter Sport y estadísticas de las cooperativas más desarrolladas) en la que se evidencia un incremento sólido y constante de la productividad y de la rentabilidad de las cooperativas desde el 2015 (línea de base) a la fecha. Sin embargo, a la fecha de la evaluación la productividad a nivel de finca es aún baja y la rentabilidad está pendiente en los productores respecto al margen de ingresos (después de cubrir todos los costos) que les deja el cultivo para contribuir a mejorar su calidad de vida. En el caso de las empresas, varias aún no alcanzan el punto de equilibrio según lo reportado por ellas.

Cualitativamente hay pendientes que no fueron incluidos en el diseño de los indicadores que tienen que ver con la calidad del desempeño empresarial de los negocios en finca y en las empresas/cooperativas. En el caso de las fincas aún hay mejoras en cuanto al manejo del cultivo respecto a nutrición, podas, etc. que tiene que ver con la asistencia técnica. Si bien no es generalizado para las empresas grandes que dan el servicio es más evidente en las pequeñas. Por otro lado, es necesario potenciar la efectividad de las ECAs. En el caso de las empresas, nuevamente las de mayor tamaño tienden a estabilizarse en rentabilidad y servicios probablemente logrando su solidez financiera y de gestión con el fuerte apoyo externo. El desafío sigue siendo las pequeñas y su viabilidad por lo que requieren de una estrategia específica y/o innovadora para salir a flote, puede ser la asociatividad en servicios para economías de escala.

La eficiencia en general es satisfactoria con márgenes de mejora, el nivel de ejecución de actividades y presupuesto han sido ágiles y bien planificados, los informes dan evidencia de esto por la revisión de documentos recibidos en una magnitud más allá de la utilidad de todos.

Hay varias modalidades de canalizar el apoyo de la cooperación, unas más eficientes que otras, pero lo significativo tiene que ser la más apropiada para cada caso. El programa apoya cadenas de valor que operan desde el mercado a la producción, con eslabones en los que están productores, las empresas y los compradores, todos esperan del otro una eficiencia estandarizada para lograr todos los beneficios empresariales de toda la cadena.

Para nuestro caso, se han canalizado los fondos bajo la modalidad de cubrir en magnitud significativa salarios, gastos administrativos, gastos operativos, etc. vinculados al cumplimiento de las metas de volumen, desempeño, etc. que es una posibilidad. Sin embargo, podría ser más eficiente y recomendable para este tipo de proyectos pagar a resultados y así desarrollar una cultura en las empresas y fincas de que si logran resultados obtienen la subvención. En el modelo actual está asegurado su salario y los gastos administrativos, aunque no logran las metas.

A nivel de la gestión del programa hemos encontrado una serie de informes técnicos, financieros y de las instancias de decisión que reflejan que hay una organización que funciona para analizar el progreso del proyecto, identificar problemas y tomar decisiones sobre soluciones factibles. En varios casos pensamos que hay una sobreinformación sobre evidencias muy simples, que probablemente no muchos lo usan. Incluso hemos observado algunas contradicciones entre documentos como los de sistematización del PROCACAO con las publicaciones de comunicación y los informes que provee el monitoreo.

Hay un espacio de mejora en la toma de decisiones estratégicas y operativas. Una de las razones de fondo ha sido el deficiente sistema de monitoreo que no da la información precisa en tiempo y espacio para realizar correcciones enfocados en las metas y resultados. Participamos de algunas reuniones y es claro el liderazgo del equipo de los programas y no tanto de los otros actores que se quedarán después del programa.

El **impacto al momento de la EMT es insatisfactorio**, lo que no niega la tendencia del crecimiento del negocio del cacao, por un lado más volumen y calidad trabajado por muchos años pasando por la primera fase del programa, por otro más actores y ahora encadenados hacia una sola visión de hacer del negocio un medio de vida para miles de productores en sus fincas agroforestales diversificadas, empresas que son capaces de procesar bajo estándares de calidad internacional, demandas por compradores que son parte de la cadena y apuestan a mediano y largo plazo.

Y lo más importante hasta ahora del impacto, es que se cuenta con un benchmarking en toda la cadena que significa que hay referentes probados por el programa, aunque sean pocos, hay productores que producen con la productividad esperada en cacao SAF, hay empresas que son rentables aun con pequeño margen, pero lo son y compradores que logran volúmenes mínimos para exportar, pero obviamente esperan muchos más. Son experiencias útiles que servirán para la gestión de conocimientos, el escalamiento y la réplica, un desafío para lo que queda hasta el cierre de ambos programas.

Sin embargo, no es el mejor momento para valorar el incremento de ingresos del negocio del cacao, aunque en algunos casos es posible que hubo, la mayoría aún no logra cubrir las inversiones en el ciclo de desarrollo de la finca por tanto ingresos adicionales aun no los tienen. Por otro lado, en muchos casos usan los ingresos de otros rubros para sostener el desarrollo de las parcelas de cacao, puede ser que hay un efecto negativo temporal.

Se observa un crecimiento del negocio del cacao, si bien en el momento en muchos casos aún no es rentable seguramente lo será en el mediano plazo. En tanto el crecimiento de empleo y autoempleo remunerado, si bien reportan volúmenes incrementales, no se puede asegurar que son remunerados en su totalidad por los ingresos de las ventas, son costos en especie como aporte del productor. Si bien se incluyeron a mujeres y jóvenes, para estos últimos no hay una estrategia específica en generación de ingresos y empleabilidad que permita obtener recursos mínimos para salir de la pobreza. Esta situación es la consecuencia de la baja eficacia.

Nuestra opinión sobre la sostenibilidad tiene dos perspectivas, la primera se basa en el momento de la EMT pedida en los TDRs de opinar si a la fecha es o no sostenible, de ahí nuestra calificación baja como **sostenibilidad insatisfactoria**. La segunda perspectiva depende de lo que suceda en los próximos años según el desempeño del programa, es que hay un **camino satisfactorio hacia la sostenibilidad** si el programa se concentra en acelerar los procesos hasta el punto de que otros apoyos puedan seguir después de su salida, llamamos a consolidar las bases de la sostenibilidad para no ambicionar más allá de lo que el programa puede alcanzar de manera realista. Esto debe ser verificable en cuanto a las metas proyectadas de volumen, intensificación de la asistencia técnica en finca, fortalecimiento de las empresas para un mayor desempeño empresarial que aumente significativamente los márgenes de rentabilidad para hacer frente a eventuales variaciones de precios y costos, nuevos acuerdos con los compradores u otros con vistas a largo plazo.

La única forma de alcanzar la sostenibilidad de los beneficios por los ingresos y empleo decente es cuando los ingresos de los negocios para los actores en la cadena cubren los costos y el margen financiero que dejan alcanza de manera suficiente para cubrir las necesidades básicas para una vida decente de las familias de los productores, mujeres y jóvenes. Estos beneficios por el momento en la mayoría de las empresas pequeñas no pueden ser cubiertos por los ingresos que genera el cacao como aporte a la canasta total de ingresos, para el caso de las fincas los datos disponibles no permiten un criterio final y faltaría investigar más.

De todas formas, el camino es aún largo, se debe asegurar que las variedades son las correctas y las densidades las adecuadas para un buen rendimiento de árbol/superficie, insumos necesarios disponibles y accesibles en precio y calidad, capacidades y compromisos sólidos de los productores para el cuidado del cultivo cumpliendo los protocolos y acceso a recursos financieros adecuados a sus necesidades. El modelo de operación de las empresas / cooperativas se puede mejorar para aumentar su sostenibilidad, tienen que reingeniarse buscando economías de escala territorial, por medio de alianzas, compra de servicios en conjunto, acopio y asistencia técnica territorial. La sostenibilidad se logra con la articulación efectiva de productividad, rentabilidad y competitividad. A su vez, la rentabilidad está determinada por la capacidad económica y financiera sin subvenciones y apoyos externos.

Recomendaciones principales para el programa:

- i. Conformar un equipo de pilotaje estratégico del programa con el rol de asegurar la coordinación y articulación de los proyectos orientados al programa, con una hoja de seguimiento a los hitos de salida.
- ii. Ajustar el rol de los implementadores hacia uno más de facilitadores, enfocándose en desarrollar capacidades locales para una oferta de calidad en asistencia técnica en finca con enfoque territorial y al desarrollo de planteles gerenciales empresariales en las cooperativas y empresas.
- iii. Estrechar más el vínculo desde el mercado a la producción, involucrando más a los compradores (Ritter Sport y Chocolats Halba) en la asistencia y verificación de la cantidad y calidad de los procesos tanto en finca como en las empresas y cooperativas, reforzar esa alianza por resultados verificables.
- iv. Modificar hasta donde es posible el modelo de financiamiento, en lo posible dejar el pago de personal y gasto corriente por uno que paga a resultados por metas; los subsidios deben ser complementarios y NO duraderos.
- v. Terminar el sistema de monitoreo más apropiado, con ambiciones medidas a las necesidades más relevantes para tomar decisiones y realizar el negocio para el comprador que le asegure la trazabilidad, para la empresa y cooperativa que le asegure decisiones empresariales para la rentabilidad y para los productores que les asegure la medición de su negocio en finca.
- vi. Insistir en las conexiones entre los productores y las empresas con entidades financieras para el acceso a financiamiento apropiado, en el caso de Honduras productos financieros a medida y un software accesible a las Cajas Rurales y Cooperativas para el manejo del crédito.
- vii. Realizar una evaluación ex post centrada en el escalamiento, los impactos y la sostenibilidad, en 2027 sería lo más pertinente a los 4 años del cierre del programa. Varios proyectos en América Latina han tenido esta modalidad, como es el caso por ej. del IBCE en Bolivia.

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El programa integrado por el PROCACAO y PROCACAOH cofinanciado por la COSUDE tiene por objetivo superior *contribuir a la reducción de la pobreza de la población rural de Nicaragua y Honduras y garantizar su seguridad alimentaria incrementando la producción sostenible de cacao* considerando la vulnerabilidad climática de las zonas cacaoteras.

Para el logro de sus objetivos el programa apoya al desarrollo de la cadena de valor del cacao en los dos países en los tres eslabones: a los productores para asegurar el crecimiento de la producción con alta productividad sostenible y rentable; a nivel del acopio y procesamiento a las empresas y cooperativas de los productores para mejorar su desempeño empresarial y rentabilidad; a nivel de los compradores al vínculo con los productores para que accedan² a mercados internacionales certificados a precios competitivos. Apoya a la gobernanza de las cadenas fortaleciendo la articulación de los actores públicos y privados a fin de que logren acuerdos que favorezcan el desarrollo sostenible de la cadena mediante políticas y normas formuladas en conjunto e implementadas por cada actor según sus roles y competencias.

La estrategia se ha enfocado en desplegar servicios de asistencia técnica y desarrollo de capacidades a nivel de los productores y las empresas y cooperativas para un efectivo desempeño empresarial auto sostenible, servicios financieros con productos apropiados a la demanda de los actores de la cadena a fin de que puedan acceder a crédito para producir y capital de operaciones con operadores financieros locales como cajas rurales y cooperativas de ahorro y crédito.

Y una estrategia de gestión de conocimientos regional que facilite el escalamiento de las experiencias basadas en evidencias para fomentar aprendizajes entre y dentro de los países, además de una articulación pública y privada regional para el desarrollo del cacao desde una perspectiva de integración para buscar soluciones a problemas comunes y aprovechar oportunidades conjuntas en cacao.

Transversalmente considera el enfoque a mujeres y jóvenes para su inclusión económica en la cadena del cacao, el empoderamiento y la participación en la toma de decisiones en la gobernanza y dirección de las unidades económicas vinculadas al negocio del cacao.

El programa, en el caso del PROCACAO en Nicaragua está a medio término de su Fase II entre 2018 y 2023. El PROCACAOH en Honduras concluye su Fase II en 2021 y tiene una extensión hasta junio del 2022, tendrá una Fase III de dos años hasta junio del 2024 como última y de salida. El programa en su conjunto fue diseñado para 12 años entre 2015 y 2027, la salida anticipada de la COSUDE de América Central en 2024 ha modificado los alcances y posibilidades de los impactos y sostenibilidad de estos.

1.2 Objetivos de la evaluación

La evaluación encomendada en términos generales pretende:

² En Nicaragua el PROCACAO II está conformado por 4 proyectos: 1. PROCACAO territorial (2018-2023) que es ejecutado por ONUDI y tiene como contraparte gubernamental al MEFCCA. 2. PROCACAO gobernabilidad ((2018-mayo de 2022): Proyecto de Gobernanza e Incidencia en la cadena de valor cacao en Nicaragua): es ejecutado por la Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua - APEN. 3. PROCACAO investigación (2019-2023): es ejecutado por la Universidad Centro Americana –UCA. Un cuarto proyecto de tipo regional (Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala) en la cadena de valor del cacao llamado PROCACAO Regional (2018-2022 con la expectativa de ampliación) a cargo de RIKOLTO. Se tiene como aliados a las empresas Ritter Sport y Rainforest Alliance. En Honduras (2018-2021) el proyecto se llama "Programa Mejoramiento de Ingresos y Empleo a Familias Productoras de Cacao" – PROCACAOH ejecutado por un consorcio entre la federación FENAPROCAHO y la ONG FUNDER en alianza con la empresa Chocولات Halba y la Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG). Tiene una ampliación de plazo hasta junio de 2022. Como parte de la EMT se contribuirá al diseño de un PRODOC para una última fase.

- a) Valorar el programa PROCACAO y PROCACAOH según los criterios DAC/OECD de la relevancia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad. Además del modelo de implementación y el desempeño de los implementadores. Análisis de Costo / Beneficio o Costo / Efectividad según la disponibilidad de datos.
- b) Recomendaciones de salida tomando en cuenta oportunidades realistas para phasing – down y un phasing over, con fuerte énfasis en la sostenibilidad, la gestión de conocimientos y lecciones aprendidas, tomando en cuenta la estrategia de salida de la COSUDE 2022-2024 y el anexo de gestión de conocimientos.
- c) Para el caso del PROCACAOH en Honduras proponer los elementos sustanciales del PRODOC para la Fase III enfocados en la salida del programa en el contexto de la salida de COSUDE.

1.3 Metodología

El equipo estuvo conformado por 3 expertos, un responsable de la misión para toda la evaluación y proyecto regional, una experta en Honduras y un experto en Nicaragua. Se aplicaron las siguientes técnicas metodológicas.

- a) **Análisis de documentos:** revisión de documentos del programa de énfasis cuantitativo antes y durante la evaluación de diseño, implementación, monitoreo, contexto y políticas de los países y de la COSUDE. Fue relevante el esfuerzo que hicieron los implementadores para procesar información solicitada que obtuvieron parcialmente del sistema de monitoreo por las deficiencias que adolece sobre todo a nivel de las fincas y las empresas o cooperativas.
- b) **Entrevistas:** se entrevistaron a una muestra amplia y representativa de los actores en todos los niveles de implementación del programa para obtener evidencias cualitativas, mediante grupos focales e informantes clave, los equipos de implementación, y se incluyeron algunos actores relevantes en la salida del programa. Las preguntas se originaron en las establecidas en los TDRs y las acordadas como preguntas medulares.

Los datos y las informaciones se han triangulado analizando las preguntas y validando las hipótesis, en un proceso sucesivo de reuniones con los equipos de implementación, los responsables de la evaluación de la COSUDE, el grupo de referencia y el propio equipo de evaluación.

El cronograma fue cumplido a cabalidad en Honduras, Nicaragua, El Salvador y Guatemala como fue previsto. Ampliándose la visita a Costa Rica a solicitud de la COSUDE por lo importante de las consultas con actores clave regionales para anclar y desarrollar al SICACAO en la perspectiva regional de gestión de conocimientos de las experiencias del programa y de la posibilidad de la integración regional respecto al cacao fino y de aroma centroamericano.

La disponibilidad de los equipos de implementación y de la COSUDE fue amplia y permanente, sin ellos no hubiere sido posible alcanzar los resultados de evaluación en un programa complejo con múltiples actores y países.

1.4 Contenido del informe

El informe contiene un resumen ejecutivo, los objetivos y metodología de la evaluación, el contexto de los países y del programa en particular como su económica política, valoración y logros de los resultados y efectos según los criterios DAC/OECD, la gestión del programa y sus proyectos, la sustancia del PRODOC Fase III Honduras, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

2 CONTEXTO

2.1 PROCACAO en Nicaragua

En el ámbito nacional, la crisis política derivada de los acontecimientos de abril 2018 sigue afectando el diálogo público privado reduciendo el avance de las propuestas programáticas de la COMCACAO (Comisión de Cacao de Nicaragua), aunque sigue siendo reconocida por el sector público como su interlocutor para interactuar con el sector privado y continúa siendo la plataforma de diálogo de referencia para el sector cacaotero. En ese ámbito se destaca el apoyo del MIFIC (Ministerio de Fomento, Industria y Comercio) en la relación público-privada para ampliar el marco legal y normativo del sector cacaotero, como también la alianza de las instituciones gubernamentales con PROCACAO en el territorio.

A este contexto, se ha sumado la emergencia sanitaria del COVID-19 que ha impactado también la población rural afectando los productores y las cooperativas beneficiarias, y en el 2021 el impacto de los huracanes Eta y Iota en las zonas cacaoteras del Triángulo Minero y los demás municipios donde se ubican los beneficiarios del PROCACAO. Lo mencionado ha afectado el desarrollo de las actividades de los proyectos alargando los tiempos de respuesta de las acciones implementadas.

Sin embargo, este contexto no ha disminuido las oportunidades del cultivo de cacao marcadas por el aumento de la demanda mundial del grano al ritmo del 3% anual y mercados en crecimiento y diversificados apuntando a sistemas de producción sostenibles. Este ambiente global está dinamizando el sector cacao del país creando, entre otros, alianzas nacionales y transnacionales que promueven negocios competitivos, la atracción de capital privado, y el establecimiento de cacaotales a escala comercial, logrando ante ICCO (International Cocoa Organization) el reconocimiento de Nicaragua como 100% suplidor de cacao fino de aroma.

De acuerdo con el Estudio de Caracterización y Zonificación del Cultivo del Cacao en Nicaragua (2020) del MAG (Ministerio Agropecuario), a la fecha se ha tenido un crecimiento del 25% en las plantaciones de cacao. El 66% de las áreas sembradas en la zona de intervención de PROCACAO (38% en la Región Autónoma de la Costa Caribe Norte y 28% en Matagalpa). Alrededor de 9,900 áreas con casi 6 millones de árboles en la RACCN están sembradas por 4,440 productores, mientras en el departamento de Matagalpa cerca de 7,000 áreas con 4 millones de árboles son sembradas por 3,700 productores. La tenencia de las áreas sembradas es por el 96% de propiedad individual en ambas regiones del país.

Referente a la cantidad de áreas utilizadas para el rubro cacao, el 86% de los productores tienen establecidas plantaciones entre 1.5 y 2 manzanas, 8% entre 3 y 5 manzanas, 4% de 6 a 10 manzanas y solamente el 1% con más de 10 manzanas. Al respecto, el 57% de los productores en el depto. Matagalpa y el 55% en la RACCN tienen la decisión de establecer en los próximos tres años nuevas plantaciones de cacao, lo cual indica un posible crecimiento sostenido de la producción.

En el giro de negocio de las unidades de producción agropecuarias que producen cacao, en la actualidad solamente el 0.1% genera valor agregado (tostado, molido, empacado, chocolate artesanal, bebidas a base de cacao) mientras no hay procesamiento en la RACCN. Este rubro representa en el depto. Matagalpa el 27% y en la RACCN el 41% del total, siendo lo demás establecido en granos básicos, ganadería y café. Por otra parte, el 43% de los productores asocian el cultivo de cacao en sistemas agroforestales. La contribución en la generación de ingresos es del 20% en el depto. Matagalpa obtenido con la comercialización en mercado nacional y exportación (50% en ambos casos) y del 34% en la RACCN (100% en exportación indirecta).

Referente al ámbito social, esta actividad está liderada por el género masculino (siendo la participación de la mujer solamente el 18% en el departamento de Matagalpa y el 16% en la RACCN) desempeñada de manera individual. La participación de los productores en algún tipo de

organización (cooperativas, organizaciones de producción o comercialización) es del 22% en el depto. Matagalpa y del 14% en la RACCN.

En el manejo de las plantaciones cacaoteras, el 73% en el depto. Matagalpa sigue practicando la agricultura convencional (agroquímicos), sin embargo, es significativo el manejo orgánico (25%) que refleja una progresiva, aún sea lenta, concientización sobre el medio ambiente. Similar es el comportamiento en la RACCN donde el 69% sigue practicando la agricultura convencional y el 30% la orgánica.

En la certificación de las unidades de producción cacaotera, solamente el 7% de las fincas en el depto. Matagalpa cuentan con una certificación, siendo las más predominantes UTZ (agricultura sostenible) y agricultura orgánica, mientras en la RACCN solamente el 5% son fincas certificadas.

En el financiamiento para la producción de cacao, solamente el 6% de los productores en el depto. Matagalpa dispone de crédito, mientras en la RACCN el 4%.

2.2 PROCACAO en Honduras

Honduras, es el segundo país más pobre de Latinoamérica, está ubicado en una región de alta vulnerabilidad al cambio climático y la agricultura es la principal fuente de ingreso en el área rural. La crisis económica, los efectos de la pandemia COVID 19, las tormentas Eta y Iota y el cambio climático, ha causado que se incremente la migración del campo a la ciudad y a USA.

En el contexto político, el país ha sido protagonista sin precedentes de una débil gobernabilidad con casi nulidad del estado de derecho en los últimos 12 años, la instalación de un nuevo gobierno a inicios del 2022 ha traído nuevas expectativas, aunque las dificultades en la gobernanza y las finanzas públicas persisten.

A nivel social y económico, la pobreza se ha profundizado, se estima que al menos un 70% de la población vive en situación de pobreza y de éstos el 50% se ubican en la extrema pobreza; según datos del Banco Mundial³, se ha aumentado el desempleo (50% de la PEA sin empleo, vive de la economía informal y/o ilegal), empleo precario, la exclusión social y económica, la desigualdad, baja competitividad, corrupción, impunidad, inseguridad ciudadana y crimen organizado.

Según el Censo de productores de Cacao de Honduras en el año 2017 elaborado por la SAG/BM/COMRURAL en cuatro departamentos: Cortés, Atlántida, Colón y Santa Bárbara. Con base en resultados del censo, se contabilizaron 2,885 productores de cacao (20% mujeres, 80% hombres); y 3,846 ha, de las cuales el 40% del cacao está en plantilla.

De la cantidad de fincas reportadas, solamente 2,030 ha, equivalentes al 52.7% reciben asistencia técnica, el promedio de producción de cacao en baba es de 650 lb/mz, equivalentes a 227.66 lb/mz de cacao seco. Además, se contabilizaron 562.7 mz de fincas certificadas, de las 811 mz que se tienen registradas al 2017. A inicios de la segunda fase del Programa PROCACAO, 476 productores estaban en el proceso de certificación orgánica.

La mayoría de las fincas están manejadas por pequeños productores que se encuentran en rango menor a las 2.1 ha y el 43% de esta área están en un rango de edad de 0 a 3 años reflejando el nivel de crecimiento que tendrá el sector en los próximos años, 60% de las fincas tiene limitaciones en la infraestructura de acceso con caminos vecinales o de herradura, es altamente generador de empleo reportando 6,077 empleos (68% temporales y 32% permanente). En materia genética el 52% de las fincas cuentan con cacao Híbrido trinitario y una densidad promedio de 806 plantas por ha bajo sistemas agroforestales.

El rubro del cacao no figura como un producto principal de exportación en las estadísticas de las instituciones que generan este tipo de información. Sin embargo, según datos del PRODOC 2018-2021 y en base a cifras del Banco Central, Honduras alcanzó un acumulado de 3.8 millones de dólares en exportaciones de cacao al mercado internacional, en los últimos cinco años (2012-2017)

³ <https://www.bancomundial.org/es/country/honduras/overview#1>

siendo el mercado suizo el de mayor participación con un 52%, seguido de Suecia con 14 % y Países Bajos con el 13%.

El PROCACAO se vincula con el Programa Nacional Agroalimentario (PRONAGRO) de Honduras, dependencia de la Secretaría de Agricultura y Ganadería, es responsable de organizar actores públicos y privados de los diferentes eslabones de la cadena de valor, así como también del marco regulatorio en cadenas agroalimentarias y de valor. En el caso de la cadena de cacao, el programa ha contribuido con la gobernanza de esta a través del fortalecimiento del Comité Nacional de la Cadena de Cacao, identificando los puntos para intervenir, contribuir para aumentar la eficiencia e incrementar el valor generado de la cadena y mejorar la competitividad de ciertos actores.

La cadena de valor del cacao en Honduras es valorada por muchos actores como una cadena que tiene un alto nivel de organización, participación de actores múltiples y que se ha ido consolidando con los años; su desarrollo y consolidación ha sido un desafío enfrentado por varios actores, principalmente por el Gobierno con el marco regulatorio de las cadenas agroalimentarias, la cooperación internacional, ONG's, empresas/cooperativas de productores, empresa privada, academia, agentes del mercado, entre otras. El enfoque en desarrollar la cadena de valor del cacao es reciente, sin embargo, aún existe una dependencia de fondos de la cooperación internacional.

3 RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

3.1 Nivel de Programa

El programa en conjunto es de regular a bueno, el PROCACAO ha tenido un mejor desempeño con respecto al PROCACAO.

No.	Tópico evaluado	Valoración	
		Nicaragua	Honduras
1	Pertinencia	2	2
2	Coherencia	1	1
3.	Eficacia	-2	3-2
4.	Eficiencia	2	3-2
5.	Impacto	3	3
6.	Sostenibilidad	2 ⁴	3
Apreciación general		2	3-2

Las opiniones de impacto y sostenibilidad se deben al contexto actual y a la solicitud expresa en los TDRs de valorarlos, pueden ser no del todo justas por defectos en el diseño ambicioso, el contexto difícil y la terminación anticipada.

A los efectos de concluir el programa de manera satisfactoria los ajustes para mejorar los impactos deben enfocarse a mejoras en la eficacia para conseguir resultados: a nivel de las fincas enfocados en mantener la tendencia de aumento de volumen basado en el incremento sostenido de la productividad y consolidación de fincas con tamaño óptimo de superficie plantada. A nivel de las empresas y cooperativas la sostenibilidad de estas alcanzado el punto de equilibrio financiero sostenible en el mediano y largo plazo. Respecto a los compradores mantener las relaciones comerciales de acceso al mercado europeo con las adecuaciones a las certificaciones y a las nuevas regulaciones emitidas en 2020 para el acceso de exportaciones al mercado de Suiza y los de la UE, entre las que el Cacao fue regulado junto al Café, Ganadería, Palma y Soya. https://ec.europa.eu/environment/publications/proposal-regulation-deforestation-free-products_en

⁴ En proceso de sostenibilidad, se dará si solo se cumplen las proyecciones basadas en supuestos realistas, caso contrario no es sostenible.

Pertinencia (Incluye diseño/DAC):

El diseño e implementación del programa en cuanto a sus objetivos y estrategia se han basado en los potenciales agroecológicos, económicos, sociales y al contexto político para el desarrollo de la cadena de valor del cacao tanto en Honduras como en Nicaragua. Para ello ha tomado en cuenta los siguientes aspectos que le dan una alta pertinencia:

- La cadena de valor de cacao de manera indiscutible es parte de la lucha contra la pobreza en los países y la región centroamericana, por las oportunidades que representa para agricultores con pequeñas propiedades con modelos de producción diversificados, por la intensidad de uso de mano de obra disponible y porque genera inclusión económica para hombres, mujeres y niños mediante la generación de ingresos y empleo.
- El cacao agroforestal - SAF es una opción para mitigar los efectos del cambio climático, incrementa masa boscosa forestal y reduce emisiones de CO₂, mejora el paisaje hídrico y una economía más verde. Además, SAF puede ser una estrategia de adaptación que incrementa la resiliencia de los cultivos a los efectos del cambio climático
- Los Estados y sus Gobiernos, los actores de la cadena y la sociedad civil han priorizado la cadena del Cacao y disponen de políticas públicas para desarrollarlo, aunque con capacidades muy limitadas para financiar e implementar.
- El diseño estratégico del programa responde a las principales necesidades y oportunidades para desarrollar la cadena según la demanda de los actores de la cadena: volumen y producción de calidad certificada para productores, un sistema de empresas de procesamiento y ventas con demanda de mejoras empresariales y rentables, compradores internacionales con presencia a largo plazo y voluntad de alianzas comerciales, necesidad de acceso a servicios financieros y no financieros de desarrollo empresarial en toda la cadena incluyendo valor agregado para mujeres y jóvenes.

No obstante, a la alta pertinencia algunos aspectos no fueron enfocados suficientemente en el diseño y las correcciones en la implementación no fueron del todo oportunas como:

- El programa estaba diseñado para 12 años, con la salida anticipada de la COSUDE se redujo a 8, aspecto conocido en 2020 no se evidencian reflexiones y decisiones en los comités de pilotaje para realizar algunos ajustes preventivos en cuanto a los alcances territoriales, el modelo de subsidios conocido por su ineficacia en lecciones aprendidas de varios proyectos, los énfasis en los eslabones más débiles, innovaciones inteligentes para acelerar procesos donde sea pertinente y posible.
- Algunas limitantes del desarrollo de la cadena eran conocidos desde la primera fase y ratificados en la evaluación de la Fase I como: el compromiso reducido de los productores para llegar a la superficie óptima de manzanas, que el ciclo de beneficios del cacao es al menos de 3 a 5 años con costos permanentes de ampliación y mantenimiento hasta la rentabilidad óptima, la rentabilidad baja de las empresas y cooperativas, etc. No se nota en las planificaciones estratégicas y operativas cambios oportunos e innovadores para ajustes en la estrategia para lograr resultados crecientemente más sostenibles incorporando con la participación de los involucrados en la planificación e implementación, más focalización y seguimiento en estos asuntos.
- El diseño del modelo de gestión del programa que desarrolla la cadena de valor a términos del mercado ha tenido un sesgo hacia un modelo más asistencialista que empresarial, el enfoque a resultados es insuficiente y adolece de un efectivo sistema de monitoreo que lleve a decisiones oportunas basadas en evidencias de productividad, rentabilidad, competitividad, etc. En todo caso se esperaba un rol más facilitador de los implementadores con altas capacidades de asesoramiento empresarial con enfoque al agronegocio sostenible, más desarrollo de capacidades locales.

- Los niveles de implementación de las políticas públicas son bajos por la falta de compromiso de los gobiernos y el bajo presupuesto que les asignan y dificultades para mantener una relación permanente con el sector privado. Esta situación es la tendencia de la década previa en ambos países y también en la región, quizá un esfuerzo innovativo para buscar nuevas alternativas para el desarrollo del dialogo político fueron necesarias de incorporar en los planes operativos, los encuentros y reuniones pudieron ser más fructíferos.
- El diseño como programa no cuenta con un marco lógico programático que ayude a la integración de los proyectos y las contribuciones de cada uno a los objetivos de impacto y resultados en cadena. Pudo ser un buen instrumento que apoye a aumentar la coordinación entre proyectos, a la reflexión sobre conocimientos y lecciones aprendidas, complementariedad y sinergias, hay una riqueza impresionante de aprendizajes.
- El diseño de indicadores asociados a los resultados y productos en general son buenos a nivel cuantitativo faltó reforzar en lo cualitativo, pudieron ser menos y más efectivos para el monitoreo y toma de decisiones, manteniendo el enfoque a resultados con hitos intermedios.
- La sostenibilidad en el diseño no ha sido considerada suficientemente, en este tipo de proyectos de cadena de valor se incluyen hitos clave que indican si el negocio está en camino a la rentabilidad para realizar ajustes oportunos, para ello el plan de negocios y flujos de caja proyectados con supuestos realistas hubiere sido muy útil en el diseño, construir insumos previos en el camino no ayuda a la toma de decisiones oportunas de reconducción.

El programa es pertinente y relevante por las respuestas a las necesidades de los diversos actores, a las decisiones de los estados para desarrollar la cadena de valor del cacao en beneficio de las familias rurales pobres para aumentar sus ingresos y empleo, además de una estrategia contra el cambio climático con el cacao como un cultivo agroforestal. Ha tenido decisiones adecuadas para adaptarse a las condiciones adversas del contexto como el COVID 19, los efectos de las decisiones políticas, las tormentas Eta e Iota.

Coherencia

La coherencia externa del programa es muy alta, está alineada a los ODS, a los desafíos internacionales y de los países para el cambio climático, la lucha por reducir la pobreza mediante estrategia de inclusión económica en la generación de ingresos y empleo mediante el desarrollo de la cadena de valor del cacao como negocio sostenible a mediano y largo plazo.

Considera de manera suficiente los vínculos con otras políticas públicas nacionales y estrategias regionales, no solamente en cacao, sino también en cuanto al desarrollo agroforestal, la gestión integral de los recursos hídricos y cuencas, al comercio justo cumpliendo estándares internacionales ambientales, sociales y de gobernanza.

Por otro lado, incluye y se integra a los retos para la inclusión económica y empoderamiento de las mujeres y los jóvenes, además de considerar el respeto a los derechos humanos y en no dejar a nadie atrás.

El programa ha logrado complementariedades y sinergias con entidades públicas y privadas, otros proyectos y agencias nacionales e internacionales, trabaja con la ONUDI, Rikolto, aliados como Ritter Sport, Chocolats Halba, Cacao Verapaz. Los proyectos en ambos países cuentan con mecanismos de trabajo complementario y sinergias, incluyendo acciones conjuntas cuando hay coincidencia territorial y temática.

La coherencia interna del programa fue diseñada para articularse en acciones complementarias siguiendo la cadena de valor de cacao, desde el componente territorial con la investigación, la articulación comercial y de actores, y el componente de gestión de conocimientos. En la práctica fue aprovechada de manera insuficiente a nivel de los resultados, si bien se realizaron actividades

coordinadas, la utilidad de los resultados aún no ha sido ampliada a los productores y a las empresas.

La cadena de cacao es una prioridad en los países y hay una variedad de proyectos de cooperación y apoyos públicos limitados. Con la mayoría de ellos el programa tiene contactos, con algunas acciones conjuntas territoriales de relevancia, sin embargo, a veces es difícil separar la apropiación directa del proyecto a los resultados.

A nivel regional hay varias iniciativas de programas regionales y proyectos en los países, con componentes muy parecidos al del programa, se observa una mayor coherencia entre ellos incluyendo en mismos financiadores, es una oportunidad para trabajar.

La alta coherencia interna y externa es reforzada en el programa por su componente estratégico de gobernanza en la que apoya a la articulación de actores públicos y privados a nivel de los países y de la región centroamericana, siendo el mejor escenario para construir la coherencia de las demandas del sector con las políticas públicas, la gestión de conocimientos para lecciones aprendidas para el conjunto de los actores de la cadena y de la cooperación internacional, espacio para reforzar la articulación de los actores en negocios conjuntos.

Eficacia:

Evaluar la eficacia del programa ha sido un reto mayor, principalmente por deficiencias del sistema de monitoreo, que procesa datos sobre los cuales hay dudas sobre su calidad. Retos muy importantes no es posible medirlos con certeza y todavía son pendientes, como productividad, la competitividad y la rentabilidad de toda la cadena.

Los resultados de la Fase II alcanzados en el negocio a lo largo de la cadena de valor del cacao aun no son suficientes para asegurar beneficios para todos los actores de la cadena:

- Los productores no logran los beneficios que esperan y el negocio en la finca no es aún rentable. Se debe a que sus plantaciones son jóvenes para lograr la producción óptima, el tamaño de sus parcelas de cacao aún no tiene la superficie óptima de mínimo 5 hectáreas, la densidad de 600 plantas/Mz en ladera y 650 plantas/Mz en terreno plano no al 100%, la cosecha de cacao calidad certificada no es mayor al cacao regular o corriente, la demanda de su mano de obra e insumos es alta que pone en riesgo sus otros cultivos de los que aseguran su alimentación. Se tuvo certeza en la identificación y selección de variedades no obstante el acceso fue lento lo que retrasó la implantación además de los contextos climáticos adversos; es importante considerar el tiempo para capacitar a personal técnico de SAG/SENASA/Certicem y a los técnicos de las organizaciones de productores en el tema de la trazabilidad del material genético mediante la aplicación y cumplimiento del Reglamento.
- Muy pocas empresas y cooperativas son rentables, algunas lo fueron antes de los huracanes y el Covid 19, muy probable vuelvan hacerlo, pero la mayoría de las demás tiene dificultades para sostenerse sin el apoyo del proyecto y otros proyectos. El mayor problema está en el volumen y la calidad de la producción que se origina en los problemas ya descritos en el eslabón anterior.
- Otro problema de fondo asociado a la empresa o cooperativa es su bajo desempeño empresarial para desarrollarse como negocio en el mercado asegurando su rentabilidad, controlando sus costos y aumentando sus ingresos. No proporcionan servicios rentables y de calidad a sus socios o aliados, tienen deficiencias en la asistencia técnica a los productores en el manejo de los cultivos que asegure volumen y calidad, asegura el acceso a insumos y su aplicación apropiada; y finalmente faltan unas medidas para asegurar que los otros cultivos funcionen en ingresos para mantener al productor interesado mientras el cacao le genere beneficios.
- Los compradores internacionales certificados como Ritter Sport y Chocolats Halba (cacao orgánico y comercio justo) muestran interés en el negocio a mediano y largo plazo, el

primero con mayor presencia en tiempo tiene el negocio estable y el segundo se desarrolla de manera creciente, en ambos casos sus expectativas de volúmenes aún no están satisfechas.

La estrategia diversificada y/o SAF-DAF es adecuada para lograr que mientras el cacao llega a sus volúmenes de rentabilidad los productores pueden obtener ingresos de los otros cultivos. El modelo no es masivo y los productores sufren porque SAF y Certificado es mucha mano de obra, los créditos tienen que pagarlos de otros ingresos (no hay certeza sobre los costos de cacao y los otros cultivos) porque el producto financiero no es a medida del cacao (Honduras), la AT tiene deficiencias para asegurar un efectivo manejo del cultivo (Honduras).

El mercado en Honduras está centrado en prácticamente un solo comprador de cacao con certificaciones en cada país, en el despegue del negocio ha sido atractivo, en el tiempo y en la crisis la dependencia empieza a generar malestar por el lado de la oferta por el precio muy bueno, el problema no es el precio si no el bajo volumen de cacao de clase A, muy difícil de explicar a los productores además del flujo de información interesada en cuestionar a Chocolats Halba), no hay diversificación de oportunidades con otros compradores en nichos de mercado. Para el cacao dirigido al mercado interno y de las regiones prácticamente no hay estrategia.

En el caso de Nicaragua el mercado está segmentado territorialmente. En el triángulo minero donde opera el proyecto territorial, el comprador principal ha sido Ritter Sport; en el caso del proyecto de gobernanza en Matagalpa y Jinotega hay una variedad de compradores internacionales a los que se han realizado operaciones de venta.

Los temas transversales han sido abordados con varias actividades, no es verificable en resultados relevantes por planes o estrategias enfocadas a mujeres y jóvenes:

- las mujeres que se han integrado en la producción de cacao no son dueñas de las fincas (Nicaragua)
- bajo porcentaje de liderazgo de las mujeres en los grupos comunitarios (Nicaragua)
- incipiente inclusión de la mujer en órganos directivos de las cooperativas (Nicaragua)
- jóvenes de las comunidades brindando servicios a los productores y del equipo técnico del proyecto subsidiados por el proyecto (Nicaragua).

Las empresas no tienen una estrategia de inclusión de género y juventudes, con modelos emprendedores y desarrollo de competencias por ejemplo en valor agregado.

A nivel de la articulación de actores se han logrado resultados en políticas, planes y estrategias, pero con bajas probabilidades que se implementan por la falta de fondos y capacidades públicas lo que no motiva al sector privado. Las plataformas adolecen de un liderazgo fuerte. A nivel regional la situación es parecida por la relación entre ambos niveles, con plataformas nacionales débiles.

La gestión de conocimientos ha sido amplia en términos de información y comunicación, se han difundido saberes y prácticas en diferentes temas. Poca evidencia de la utilidad directa en cambios específicos en los productores y empresas, aunque muchos mencionan que conocen de los documentos y videos.

Si bien la eficacia no ha sido la esperada, hay algunas evidencias de procesos en el desarrollo de la cadena de valor del cacao en ambos países que son significativas y atribuibles al apoyo de la COSUDE y a la larga data de apoyo recibido por el sector como:

- Incremento significativo de cacao en los dos países; a pesar de eventos desfavorables mantienen una tendencia positiva en crecimiento de cultivos, su nivel óptimo está en desarrollo,
- Las familias de productores, incluyendo mujeres y jóvenes, han logrado ingresos por el cacao adicionales a los tradicionales, aun no son significativos, pero se espera su crecimiento,
- Las empresas y cooperativas acopian, benefician y comercializan mayores volúmenes de cacao con buena infraestructura. No obstante, no tienen control total de su negocio, tienen incrementos en sus costos que la mayoría no logra cubrir con sus ingresos dependiendo de subsidios,

- La presencia de compradores internacionales para el nicho de cacao de aroma y sabor certificado es evidente y tienen la visión de mediano y largo plazo, sus expectativas de lograr volúmenes significativos son aún pendiente,
- Hay una oferta de servicios de desarrollo empresarial de asistencia técnica y desarrollo de capacidades, y algún servicio financiero para la cadena, pero requiere muchas mejoras y adaptaciones para asegurar el negocio sostenible.

Eficiencia:

La eficiencia del programa ha sido razonable en cuanto a que fueron planificadas las actividades y ejecutadas en el marco de los presupuestos previstos, la debilidad se observa en el volumen de inversión realizada respecto a los resultados obtenidos, que más allá de la cantidad tienen que ver con el impacto y la sostenibilidad de estos que en el momento son bajas.

Presupuestado y Ejecutado al 31.12.21. En USD						
PROCACAO / Honduras			PROCACAO / Nicaragua			
Presupuestado	Ejecutado	%	Proyecto	Presupuestado	Ejecutado	%
7.209.812,00	6.868.761,00 *	95%	Territorial	4.848.171,00	2.340.815,00	48%
			Gobernanza	439.210,00	378.330,00	86%
			Investigación	42.607,00	27.440,00	64%
			GECO Regional	1.200.000,00	1.128.000,00	94%
7.209.812,00	6.868.761,00	95%		6.529.988,00	3.874.585,00	60%

*Este valor incluye USD 299.999.- adicionales que COSUDE asignó para respuesta de ayuda humanitaria Covid 19
 Nota: PROCACAO concluye Fase II en junio 2022, tuvo una extensión de 6 meses desde dic. 2021, el presupuesto para la Fase III es de USD 1.7 Millones. Los proyectos de PROCACAO estaban previstos en duración: Territorial 2018-2023, Gobernabilidad 2028 a mayo 2022, Investigación 2019 – 2023 y el Regional 2018 – 2022.

Una debilidad que corregida puede mejorar la eficiencia es una de las modalidades con las que se canalizó el apoyo de la COSUDE, cuando se trata de cadenas de valor normalmente se enfoca a pagar resultados en finca y en las empresas, de esta manera asegurar el proceso continuo de oferta y demanda entre eslabones. La subvención orientada a pagar planillas de personal, gastos administrativos, etc.⁵ promueve una cultura de subsidio muy usada en el pasado sobre todo en proyectos asistencialistas. Si bien en los contratos están establecidas metas de desempeño relacionados con los indicadores, que nos parece un bien, puede ser más pertinente para este tipo de proyectos canalizar los fondos a estos resultados y no seguir la modalidad actual, en su caso combinar entre pago a metas con subvenciones a gatilladores de proceso basados en verificadores bien definidos vinculantes con las metas de resultados.

Son necesarios planes de negocio en finca como en las empresas, los que deben ser precisos en establecer los niveles de eficiencia requeridos en el manejo de los costos y los ingresos para lograr la rentabilidad que sostenga el negocio a mediano y largo plazo, con planes financieros muy necesarios que tengan flujos de caja para seguir el proceso de la rentabilidad de la inversión, la relación de costos e ingresos, la recuperación de la inversión (saber cuándo castigar los fondos de COSUDE), etc.

El nivel de eficiencia tiene que ver con la capacidad de gerencia de los implementadores, para monitorear la eficiencia y eficacia del proyecto respecto a los resultados empresariales que logra en los productores y empresas/cooperativas, buscando de manera permanente alternativas factibles que pueden ofrecer mejores resultados con medidas innovadoras en gestión de procesos

⁵ Ejemplo de referencia: Solicitud de fondos de PROCACAO para 6 meses de 2022, gasto administrativo de FENAPROCACAO (principalmente salarios) \$us 222,021.-, del \$us 210,000.- que se destina al apoyo a empresas y productores cerca de \$us 100,000.- en personal de gerencia, administración y asistentes a las Empresas, cerca de \$us 23,000.- en viajes relacionados con personal de FENAPROCACAO y FUNDER, etc.). No fue aprobado por el comité directivo, pero es una práctica recurrente en los anteriores presupuestos. La situación del PROCACAO territorial en Nicaragua es diferente, presupuestos más equilibrados, por ejemplo, los costos totales de pilotaje del programa en gestión son alrededor de \$us 300,000.- razonable y más competitivo, existen una serie de reportes que hacen seguimientos a la aplicación de los fondos.

y resultados dentro los recursos disponibles, faltaron espacios de reflexión con pensamiento empresarial.

Los Comités Directivo y Operativo han funcionado con regularidad. En el caso de Honduras no han logrado decisiones para enfocar mejor al proyecto sobre deficiencias conocidas con oportunidad. Al contrario, en muchos casos se han profundizado, incluyendo doble rol de la dirección de la FENAPROCACAO. Tampoco se logró mejorar la relación interna en el consorcio, es más, se profundizó en la que COSUDE no intervino oportunamente. Se escuchó poco al aliado Chocolats Halba con las señales de ajuste desde la mirada del mercado.

El análisis de costo / efectividad visto como inversión inicial de la COSUDE hasta el momento de la EMT está en proceso, la rentabilidad y su recuperación podrán suceder en el mediano plazo cuando se cumplan los supuestos para las proyecciones con el apoyo de la COSUDE y otros proyectos: lograr el volumen para alcanzar el punto de equilibrio en la parcela y en las empresas/cooperativas para ello se debe asegurar la tasa de crecimiento anual prevista, manejo empresarial en finca y las empresas/cooperativas, sólidas relaciones y buenos contratos con los compradores a mediano y largo plazo, cumplir con las regulaciones de acceso a mercados internacionales, etc. Se hizo un ejercicio con la data existente (ver anexo capítulo 7.1), más robusta en cuanto a ingresos y menos en cuanto a los costos, los resultados a términos de la recuperación de la inversión de COSUDE son negativos, sin embargo, si consideramos los mismos como una subvención a castigar la situación cambia a positivos. La debilidad mayor son los flujos de caja que dejan un margen de rentabilidad muy estrecho, lo que implica alta fragilidad respecto a eventos climáticos, de variación de precios a la baja o costos al alza, etc. que muy rápidamente pueden hacer los costos mayores que los ingresos, afectando la sostenibilidad del negocio. En el caso de PROCACAO la vulnerabilidad es mayor por lo que amerita cambios de fondo en la Fase III, en el caso de PROCACAO Territorial la situación es mucho mejor si se dan las proyecciones para las tres cooperativas más grandes. El análisis de costo / efectividad en el anexo es un ejercicio, por lo expuesto antes y por la data insuficiente sobre todo de costos.

Los sistemas de contabilidad tanto del proyecto como de las empresas funcionan de manera confiable según los auditores que hicieron la revisión en 2020, verificaron que emiten los estados financieros, hay algunas observaciones que fueron subsanadas. No se encontraron documentos de análisis financiero del negocio vinculados a los planes de negocio y los estados financieros, como flujos de caja y el impacto por ejemplo de las subvenciones de COSUDE y de las depreciaciones por activos, etc.

La eficiencia es satisfactoria que se puede mejorar con respecto a los resultados (ver nivel de logro y brechas de indicadores del marco lógico de los proyectos), el mayor desafío es como asignar mejor los recursos escasos para lograr maximizar los beneficios. Se debe partir por revisar el modelo de acceso a los fondos del programa, enfocarse en los resultados y pagar por ellos.

Impacto:

El programa tiene buen camino de lograr impactos focalizados hasta fin de la fase y cambios amplios en el mediano y largo plazo, en el momento es difícil asegurar cambios significativos como fue previsto en el marco lógico. No obstante, la tendencia de cambios se observa en que el cacao se ha incorporado al portafolio de productos que generan ingresos crecientes en las familias y contribuye en cierta magnitud a la mejora de su vida cubriendo sus necesidades básicas. En el momento la mayoría de los ingresos del cacao e incluso de otros cultivos los destinan a continuar con la inversión en cacao hasta lograr su rentabilidad en promedio de 3 a 5 años, algunos mas animados y otros aún están prudentes para realizar inversiones para llegar a las 5 hectáreas para asegurar que viven del cacao como fuente principal de ingresos y empleo.

Los productores que tienen parcelas SAF o DAF, cambios en la producción diversificada, tienen mejores oportunidades de generar ingresos a corto plazo para invertir en cacao y acceder a medios de vida, no son suficientes, pero están en mejor posición que los que tienen fincas no diversificadas. Aunque son muy intensivas en mano de obra.

Ambos países y a nivel regional cuentan con políticas y normas para desarrollar el cacao con enfoques de cadena de valor trabajados entre los actores de la cadena, SAF apropiados para el CC, hay una oferta creciente en servicios de desarrollo empresarial y financieros para el cacao, se ha incluido de alguna manera el enfoque de género y jóvenes, hay más oportunidades para la inclusión económica para grupos vulnerables.

Los cambios que se vienen dando tienen fuerte potencial de ser escalables y replicables por el rol de las plataformas nacionales y regionales que se han apoyado, hace falta su consolidación para asegurar que hay un flujo más intenso de conocimientos y lecciones aprendidas.

Un impacto negativo no esperado puede ser la cultura de subsidios que ya existía antes del apoyo de la COSUDE, pero lleva mucho esfuerzo el revertirla más cuando se trata de proyectos de cadena de valor, será un desafío para lo que queda del programa revertirla bajo la metodología de ir decreciendo en ellos, no queda mucho tiempo y lo más probable es que a la salida del programa aun necesiten fondos que no los pueden cubrir con sus ingresos. Se debería buscar alternativas más sostenibles de acceso a los fondos más orientada a resultados y mecanismos de mercado como pago a resultados o productos. (ver la proporción de los presupuestos asignados a personal, gasto corriente, inversiones en vehículos, etc. respecto lo asignado para fortalecer las empresas y a los productores).

Si bien los impactos aún son en proceso y prometen ser significativos a mediano plazo cuando el programa haya salido de la región, es posible mejorarlos hasta la conclusión de la fase, sobre todo dejando modelos de cadena que funcionen en territorios con potencial de volumen y empresas/cooperativas que tienen capacidad y compromiso para consolidarse y ser el referente en los países a los que deben dirigirse los demás actores de la cadena.

Sostenibilidad:

En el momento, las cadenas de valor están en desarrollo, no era posible obtener evidencias sobre la sostenibilidad por los actores de la cadena ni por las contrapartes, hay muchas probabilidades de ser sostenible en el mediano plazo cuando haya volumen de calidad como resultado de una buena productividad para mercados nicho que pagan bien por el cacao certificado, de darse las proyecciones que tienen en volumen de las parcelas que están en desarrollo, dependerá de la efectividad de la asistencia técnica, en el caso de PROCACAO con mejoras sustanciales y en el caso PROCACAO en sostener su efectividad hasta ahora. Sin embargo, el camino es aún largo, se debe asegurar que las variedades son las correctas y las densidades las adecuadas para un buen rendimiento de árbol/superficie, insumos necesarios disponibles y accesibles en precio y calidad, capacidades y compromisos sólidos de los productores para el cuidado del cultivo cumpliendo los protocolos, acceso a recursos financieros adecuados a sus necesidades, etc.

Las empresas / cooperativas, algunas de ellas tanto en Honduras como en Nicaragua cubren sus costos con los ingresos sumando la subvención que reciben del programa que en el mediano plazo puede lograr su sostenibilidad si mantienen su ritmo de crecimiento, de todas maneras, deben mejorar su desempeño buscando economías de escala territorial, por medio de alianzas, compra de servicios en conjunto, acopio y asistencia técnica territorial. Aun así, los márgenes son estrechos y son vulnerables a eventos que aumenten costos o disminuyan los ingresos.

Los compradores no están con los beneficios esperados por la falta de volumen, la sostenibilidad a este nivel es posible con fondos de sus casas matrices. Sin embargo, tanto Ritter Sport como Chocolats Halba esperan que los volúmenes lleguen en los próximos años en que con seguridad el negocio mejorará, para ello su rol más cerca al proceso desde la finca hasta el mercado es importante para seguir con sus recomendaciones de inicio y no tratar de corregir al final. Por ejemplo, Chocolats Halba ha mencionado en la matriz Audit con claridad que hay costos innecesarios en las Empresas que pueden ser mejor asignados, que con seguridad sin el apoyo del programa no existirían.

Las plataformas no son sostenibles según el modelo actual de subvenciones, hace falta una redefinición de roles para asegurar que los participantes pueden pagar sus actividades o asignar sus propias capacidades para la gestión.

El contexto de los países económicos, políticos y sociales no dan la mayor certeza de que haya fondos nacionales.

Si bien la sostenibilidad está en camino la preocupación mayor es el tiempo hasta llegar al punto óptimo en que están los beneficios y hay las capacidades de sostenerlos a condiciones del mercado con el menor apoyo subsidiado posible. Es probable que esta situación no llegue para todas las zonas y todas las empresas o cooperativas, el punto es que en lo que queda de la fase, es necesario focalizarse en cuales pueden ser sostenibles y apoyarles para que se constituyan en la evidencia de que es posible lograrlo, para ello sistematizar los casos, las herramientas y las lecciones aprendidas.

3.2 Resultados a nivel de proyectos

3.2.1 PROCACAO II NICARAGUA

Pertinencia

- La estrategia y acciones en el diseño son adecuadas con las necesidades de los productores inherentes al mejoramiento de la calidad genética, y productividad, así como con las necesidades de fortalecimiento de las capacidades administrativas y técnicas de las cooperativas.
- En el diseño la estrategia empresarial de las cooperativas ha sido limitado a PROCACAO Gobernanza, limitando de esa forma el impacto de la acción impulsada por PROCACAO Territorial en las cooperativas de mayor desarrollo.
- No se ha articulado el diseño hacia el valor agregado en la cadena del cacao (transformación a otros productos) como tampoco la visión de negocio de los pequeños productores.

Coherencia

- Es coherente con la Estrategia Nacional de Cacao para el desarrollo del sector en Nicaragua enmarcada en el encadenamiento de los actores involucrados.
- No causa fricciones con las demás intervenciones (CRS, LWR, MEDA, NICADAPTA) presentes en el territorio con los mismos beneficiarios de PROCACAO complementándose indirectamente.
- Hay claridad en los grupos meta beneficiados por el PROCACAO II de los apoyos recibidos por CRS, LWR, MEDA y NICADAPTA.
- La coherencia de PROCACAO II está manifestada en la alianza estratégica con MEFCCA, Gobierno Regional, IPSA, INTA, Ritter Sport, Rainforest Alliance, APEN, MEDA, URRACAN

Eficacia

PROCACAO Territorial

- La intervención es técnicamente adecuada para lograr los niveles de producción, productividad y calidad del rubro cacao, sin embargo, precisa de mayor tiempo para alcanzar resultados de impacto en los ingresos de los productores.
- Las cooperativas de mayor desarrollo (COPESIUNA, COMUCOR, COOMUVEMAR) reflejan una rentabilidad promedio del 4% producto del incremento de los volúmenes de producción e ingresos generados con la comercialización del cacao durante el Proyecto. Si bien las proyecciones estimadas hasta el 2024 reflejan un mayor incremento progresivo, la falta de recursos de apoyo del Proyecto (40% de subvención al personal administrativo a

finalizar el PROCACAO II) es un factor de riesgo que puede determinar la incapacidad de cumplir con las obligaciones en el corto plazo.

- La AT prestada a los productores y cooperativas se considera importante y eficaz por tener capacidad y experiencia en los ámbitos productivo, administrativo y organizacional, sin embargo, el consolidar los negocios generados en la cadena de valor de cacao requieren de mayor acompañamiento y tiempo para consolidarlos.
- El tema transversal de género y jóvenes no ha generado aún empoderamientos a nivel social y económico.

PROCACAO Gobernanza

- Los resultados alcanzados han sido positivos en la diversificación de los mercados y de los compradores.
- El dialogo en temas de políticas públicas para el sector cacaotero en conjunto con las instituciones gubernamentales (IPSA, MIFIC, MA, INTA, MEFCCA) es efectivo a nivel de intercambio técnico, sin embargo, la falta de iniciativas políticas para el desarrollo concertado de la Estrategia Nacional de Cacao no permite avanzar en la COMCACAO.

PROCACAO Investigación

- Las limitantes ocasionadas por la pandemia del COVID-19 han sido superadas con el apoyo del PROCACAO Territorial logrando el 90% de avances de las actividades planificadas.

Eficiencia

PROCACAO Territorial

- El sistema de monitoreo de producción y productores todavía no está adoptado y operado por las cooperativas, hasta el mes de marzo se empezará a capacitar el personal de las cooperativas en el sistema de monitoreo.
- Los planes estratégicos de las cooperativas no tienen determinado el punto de equilibrio para la formulación de proyecciones realistas en el volumen mínimo de producción y comercialización del cacao.
- El Proyecto ha desarrollado en el territorio una plataforma organizativa de 130 grupos comunitarios que reciben acompañamiento técnico y están vinculados a las cooperativas, con el propósito que podrían integrarse y permitir el crecimiento y fortalecimiento institucional de estas empresas sociales. Si bien es un modelo organizativo exitoso en el territorio, la falta de seguimiento técnico y organizativo una vez finalizado el apoyo del Proyecto se considera un factor de riesgo que podría determinar la disolución de los grupos comunitarios, como la separación de los grupos de las cooperativas por la atracción de precios más atractivos de la competencia.
- La representación de mujeres en los órganos de dirección está todavía incipiente en los órganos directivos de las cooperativas (4 mujeres incorporadas en los Consejos de Administración no supera el 50%).

PROCACAO Gobernanza

- COMCACAO sigue siendo reconocida por el sector público como interlocutor para interactuar con el sector privado y continúa siendo la plataforma de dialogo de referencia para el sector cacaotero.
- El desconocimiento del sector cacao de UPANIC y su poca experiencia en trabajo con las cooperativas ha influido en la eficiencia de la intervención realizada por no contar el Proyecto con un aliado capaz y articulado en el territorio.

PROCACAO Investigación

- La eficiencia de las actividades planificadas ha sido el resultado de la implementación en equipo con PROCACAO Territorial, la Facultad de Ciencia Tecnología y Ambiente y el Centro de Biología Molecular de la UCA.

Impacto

PROCACAO Territorial

- El impacto generado por el Proyecto en las cooperativas de mayor desarrollo (COPESIUNA, COMUCOR, COOMUVEMAR) durante este período es efectivo habiendo creado las condiciones administrativas, organizativas y comerciales para su desarrollo. En términos de rentabilidad, factores internos (finalización de la subvención del Proyecto) y factores externos (crisis económica internacional generada por el conflicto en Ucrania) afectan su incremento pudiendo determinar la incapacidad de cumplir con las obligaciones en el corto plazo, así como la pérdida de contratos por disminución de la demanda de cacao en el mercado internacional.
- Al mes de abril 2022 el Proyecto ha establecido 1.000 nuevas mz policlonales fortaleciendo las capacidades técnicas de los productores y proporcionando material genético además de mejorar las plantaciones híbridas, lo cual ha significado un incremento de las áreas de cultivo de cacao hasta un promedio de 1.5-2 Mz por productor que aportarán a un incremento de la producción. Siendo el punto de rentabilidad económica establecida por el Proyecto de 5 Mz por productor, se precisa de mayor tiempo para alcanzar mayores ingresos en la economía familiar que permitan mejora en las condiciones de vida de los productores.
- La capacidad de los productores en el manejo sostenido de las parcelas de cacao está condicionada con la de otros cultivos tradicionales (mayores porcentajes de parcelas sembradas en los cultivos tradicionales - granos básicos - u otras actividades – ganadería - con relación a las de cacao por productor).

PROCACAO Gobernanza

- La estrategia empresarial de las cooperativas ha permitido aprovechar los nichos de mercado presentes a nivel nacional, regional e internacional y diversificar los compradores.
- El difícil contexto político limita los avances de la COMCACAO.

PROCACAO Investigación

- Si bien se ha logrado el fortalecimiento de las capacidades de los técnicos y productores en la producción de bioinsumos, todavía no se denota como práctica difusa entre los productores para la producción agrícola orgánica debido a la falta de recursos económicos.

Sostenibilidad

PROCACAO Territorial

- Las acciones que se están implementando por el Proyecto relativas al fortalecimiento organizativo, formación de talento humano, facilitación de herramientas de gestión empresarial, certificación, diversificación de protocolos post cosecha, facilitación de material genético e incremento de las áreas de producción, están orientadas, entre otros, a crear las condiciones para la continuidad de los procesos a la salida del Proyecto. Sin embargo, la falta de una estrategia de sostenibilidad integral (que permita la capacidad y continuidad productiva, organizativa y comercial de manera independiente de los productores y cooperativas de mayor desarrollo) limita alcanzar la sostenibilidad efectiva en el periodo restante del Proyecto.
- La consolidación de los avances logrados hasta el momento precisa de mayor tiempo para que sean sostenibles.
- En esta fase del PROCACAO, los productores cuentan con un nivel de organización de base y conocimiento del negocio del cacao concretados en 1500 mz de áreas mejoradas y 1300 mz de nuevas áreas, las cuales representan un potencial de crecimiento para 1500 familias en los ingresos de sus hogares. Sin embargo, si bien los productores invierten en la producción su fuerza laboral, tiempo y recursos mínimos, no reúnen todavía las condiciones económicas para continuar la producción de cacao de manera independiente una vez terminado el Proyecto, siendo actualmente subsidiados por las cooperativas en lo

que se refiere a insumos y herramientas, tal como manifestado en los grupos focales realizados en las comunidades.

- Si bien las cooperativas estén fortalecidas a nivel organizativo, cuenten con una base productiva de 1500 mz mejoradas y 1300 mz policlonales, cuenten con contratos comerciales de cacao certificado y orgánico y estén incorporando la compra y comercialización de granos básicos, la falta de recursos de apoyo del Proyecto (40% de subvención al personal administrativo a finalizar el PROCACAO II) es un factor de riesgo que puede determinar la incapacidad de continuar la actividad de manera independiente en el aprovechamiento de las oportunidades y nichos de mercado existentes una vez terminada la intervención.

PROCACAO Gobernanza

- Las cooperativas apoyadas por el Proyecto reúnen las condiciones económicas y de gobernanza para continuar la actividad de manera independiente en el aprovechamiento de las oportunidades y nichos de mercado existentes, (solamente una no reúne las condiciones por ingobernanza y limitadas condiciones estructurales).

PROCACAO Investigación

- Si bien se han logrado las capacidades de los productores, la sostenibilidad en la producción de bioinsumos está condicionada por la disponibilidad de recursos económicos.

En referencia al PROCACAO Territorial se estima que la ejecución presupuestaria será total en consideración del periodo de ejecución todavía presente centrado en la consolidación de los avances alcanzados. Referente a PROCACAO Gobernanza, los recursos todavía disponibles podrían ser utilizados en la sistematización de la experiencia para obtener lecciones aprendidas de utilidad en futuras intervenciones. La brecha de ejecución del PROCACAO Investigación se debe a la pandemia del COVID-19 que ha reducido el gasto en las actividades, el saldo podría ser movilizado a otras actividades emergentes tales como la formulación y articulación en el territorio de un plan de producción de bio insumos en conjunto con PROCACAO Territorial.

3.2.2 PROCACAO regional

Pertinencia y coherencia

- Existe una Estrategia Regional del Cacao para la Región y RD, sus 6 líneas estrategias coinciden con procesos que el PROCACAO impulsa en los 4 países del proyecto. (Apoyo del Proyecto)
- El enfoque regional para el desarrollo de la cadena de valor del cacao es cada vez más relevante para la demanda de mercados nicho internacionales, por la escala de la producción de los países ven a la región en conjunto para desarrollar las cadenas de suministro.
- El modelo del Cacao SAF en la región es preferente para inversiones públicas y privadas orientadas a aumentar masa boscosa como parte de las estrategias frente al CC.
- Hay una tendencia de las agencias de desarrollo internacional para desarrollar nuevos programas con enfoque regional.
- Alta demanda por conocimientos y evidencias que muestran el potencial de la región, las buenas y malas prácticas, herramientas de inversión inteligente con el CC, etc.

Eficacia

- A nivel de resultado 1 no es posible una valoración por un corte en la relación medio a fin, no se espera que un proyecto de gestión de conocimientos genere cambios en volúmenes de producción y el desempeño de las empresas cuando no despliega productos y actividades significativas para ello.
- Hay una variedad de estudios teóricamente buenos con metodologías robustas, los resultados son muy reveladores positivos, sin embargo, hay dificultades para lograr datos

de calidad en el levantamiento. Los productores mencionaron que no tienen la habitualidad de hacerlo y los aliados registran muchas veces sin limpiarlos. No hay negocios competitivos por ahora y poco inclusivos. Fincas piloto SAF y DAF en proceso, atractivos para los productores, aunque los costos son fuertes en mano de obra.

- El desarrollo de capacidades en marcha con buenas experiencias del diplomado con buena participación de mujeres y jóvenes no fue acompañado de acceso a capital para emprendimientos de valor agregado, hay experiencias con capital de hermanos lejanos.
- Buenos resultados comunicacionales y de información, queda el desafío de ir más hacia la aplicación, como por ejemplo las guías que ya tienen y otras para una caja de herramientas.
- Las plataformas de los países son aún débiles para seguir con el trabajo de articulación de actores, esta debilidad se transmite al nivel regional de SICACAO con pilares frágiles.
- El SICACAO es ya una decisión regional para su desarrollo, el desafío es su sostenibilidad institucional y financiera.

Eficiencia

- Se han realizado las actividades queda el 17% del presupuesto, los productos en su mayoría son entregables.
- Las plataformas que recibieron apoyo difícilmente podrían funcionar sin los recursos del proyecto.
- Hay una buena relación entre la inversión realizada y los productos generados, aunque la utilidad de estos para provocar cambios es limitada.

Impacto

- Los impactos esperados en el diseño no son posibles para un proyecto de gestión de conocimientos.
- Las normativas nacionales y la regional en cacao ha afirmado la voluntad regional de apoyar su desarrollo, grandes desafíos que son difíciles de mantenerlos con plataformas débiles y un SICACAO en construcción.

Sostenibilidad

- Alta dependencia de los fondos del proyecto, no podrían continuar con fondos de las contrapartes nacionales.

Gestión del PROCACAO

El modelo de gestión del Proyecto ha buscado contribuir a crear las condiciones favorables para el desarrollo de la cacaocultura en el triángulo minero considerando que era clave incorporar recursos directos a las tres cooperativas de mayor desarrollo con el propósito de permitir fortalecer sus vínculos con los productores, proveedores y resto de actores en la cadena de valor del cacao, así como incentivar la introducción de cacao en sistemas agroforestales y con fines comerciales.

El modelo está basado en resultados descritos en los contratos de las cooperativas con la ONUDI siguiendo los indicadores del marco lógico del Proyecto, especificando que la subvención (pagos de gerente, contadora y equipos técnicos) gradualmente la cooperativa irá asumiendo en porcentaje progresivo de 20% - 40% y 60% a finalizar el Proyecto, y a la fecha de realización de la EMT hay evidencias que se está cumpliendo.

A nivel de gestión se considera que este modelo de asignación de fondos de la COSUDE genera dependencia de ayuda externa debido, entre otros, que a finalizar el Proyecto las cooperativas necesitarán recursos para cubrir el 40% aportado por PROCACAO. Siendo de esa manera el Proyecto co-inversor de las cooperativas por medio de la subvención, no se genera una cultura de independencia económica que permita la rentabilidad y competitividad efectiva de los grupos meta.

Por otro lado, el sistema de monitoreo y seguimiento debería ser más efectivo para superar las diferentes lógicas de intervención en la gestión comercial de los PROCACAO Territorial y Gobernanza y alcanzar de esa manera en el Triángulo Minero mayor impacto de la intervención en este ámbito.

El sistema de monitoreo y seguimiento implementado por PROCACAO Territorial se considera potencialmente efectivo por el nivel de capacidad, organización y articulación de la ONUDI en el territorio, sin embargo, el difícil contexto mencionado y la falta de implementación del sistema de monitoreo y seguimiento de las cooperativas hacia los productores limitan los resultados esperados.

El sistema de monitoreo y seguimiento implementado por PROCACAO Gobernanza ha sido llevado a cabo por el Proyecto en conjunto con las cooperativas, aunque no ha sido contemplada la presencia en el territorio de forma permanente.

En la gestión del conocimiento se precisa sistematizar la experiencia de PROCACAO II aplicando una metodología que permita evidenciar la complejidad del contexto y dejar lecciones aprendidas que puedan ser de utilidad para otras intervenciones.

En el análisis de las estructuras de las organizaciones implementadoras, gestión financiera y operativa de los proyectos hay que destacar la articulación en el Triángulo Minero de la ONUDI consolidada con más de 15 años de presencia e intervención en el territorio, lo cual se evidencia por la capacidad operativa, entre otros, en temas sensibles de resolución de conflictos, por la capacidad organizativa de grupos asociativos, y por el conocimiento del contexto político, económico, social y cultural, incluyendo el mapa de los actores público y privados de la cadena de valor del cacao.

En la gestión del conocimiento, las actividades y procesos de transferencia de información ha permitido conectar los actores de la cadena de valor del cacao, aprender y compartir mejores prácticas productivas y asociar el conocimiento a la innovación.

Los informes financieros presentados por PROCACAO Territorial reflejan una gestión administrativa y financiera eficiente y transparente que responde a lo solicitado por el donante.

Referente a APEN, hay que destacar la capacidad operativa de los servicios prestados en el territorio a las cooperativas beneficiadas por el Proyecto Gobernanza dirigidos a cubrir los aspectos de gestión de comercio exterior para el éxito de los negocios, lo cual ha desarrollado la capacidad exportadora y generado mayor riqueza.

En la gestión del conocimiento, el Proyecto ha creado herramientas que han sido aplicadas por los beneficiarios y que son replicables para otras intervenciones en la cadena de valor del cacao. No obstante, se precisa fortalecer más la gestión de la información para la toma de decisiones y visibilidad de los logros de las cooperativas minimizando de esa manera los riesgos de involución cuando hay rotación de los cargos directivos.

En la gestión financiera del Proyecto, hay que destacar que APEN ha obtenido en el 2010 la Certificación SGS (líder mundial en control de calidad con sede en Suiza) NGO Benchmarking, que reconoce la transparencia, eficacia y eficiencia en el uso de los fondos, la cual sigue vigente y se sigue implementando como evidenciado en los informes financieros presentados que responden a lo solicitado por el donante.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales

Si bien el PROCACAO II ha logrado hasta el momento avances cuantitativos, esos no se reflejan todavía positivamente en los niveles de impacto y sostenibilidad por estar en proceso. Proyectos de desarrollo de cadenas de valor en el sector agroforestal requieren de mayor tiempo no solo por razones técnicas productivas y financieras, sino también por el cambio cultural de productores de granos básicos a productores diversificados como el caso de cacao SAF.

El programa ha tenido un ritmo de crecimiento en la cadena de valor del cacao aceptable. Hace 10 años prácticamente el cacao no era una alternativa para las familias de productores pobres, esta es la segunda fase después de 4 años de la primera fase, se esperaba una dinámica mayor en la tasa de crecimiento, pero fue afectada por los eventos naturales y políticos, pero también por

la necesidad de más efectividad del programa, sobre todo en Honduras. Con una estrategia diversificada y competitiva de desarrollo económico y comercial a nivel de productores (desarrollo de planes de negocios de las fincas) y de cooperativas (desarrollo de estrategias empresariales de negocios).

Los resultados alcanzados en la diversificación de los mercados y compradores en las exportaciones directas de algunas cooperativas evidencian la posibilidad de desarrollar estrategias comerciales según criterios de estrategias empresariales. Hay lecciones aprendidas muy útiles para ser aprovechadas entre los proyectos, por ejemplo, el modelo con APEN trabajando desde el mercado vinculando compradores, puede potenciar más aun en el futuro comercial cuando haya mas volumen de cacao.

La COMCACAO representa un interlocutor reconocido por el sector público para interactuar con el sector privado que necesita garantizar la sostenibilidad una vez terminado el PROCACAO II.

Los resultados científicos logrados por PROCACAO Investigación en la producción de bioinsumos deben ser articulados eficientemente en el territorio para que no queden un estudio académico.

El potenciamiento del impacto y sostenibilidad, por ahora en proceso, amerita la focalización de acciones en esta dirección. Para el caso del impacto, énfasis en la rentabilidad de las fincas SAF con una intensiva asistencia técnica y asignación de recursos por resultados, con la finalidad de que los productores sean los mayores beneficiarios pues sin ellos no hay cadena, como tampoco sin mercado. Por el lado de la sostenibilidad, son las empresas las que pueden contribuir más a la sostenibilidad de la cadena, son el vínculo entre la producción y el mercado, por tanto, sus herramientas de planificación, gestión y financiamiento deben basarse en proyecciones realistas y márgenes de riesgo controlado, con un plantel de recursos humanos de alto nivel y una filosofía de empresa rentable sin subvención, es la meta de un plan de sostenibilidad que deben desarrollar.

Conclusiones específicas por proyecto

PROCACAO Territorial

La herramienta de monitoreo IRPF (Integrated Results Performance Framework) para medir los cambios en conocimiento, apropiación, capacidades, habilidades de los grupos meta aplicada por el Proyecto reflejan positivamente el avance cuantitativo, así como la capacidad, operatividad y articulación en el territorio de la AT en generar impacto, entre otros, en los ingresos de los productores. Sin embargo, la falta de indicadores cualitativos dificulta el análisis global de los logros obtenidos en los niveles micro (productores) y medio (cooperativas) que puedan determinar, entre otros, la sostenibilidad de la intervención una vez terminado el Proyecto.

La asistencia técnica del PROCACAO a las cooperativas y productores ha permitido alcanzar mayores rendimientos productivos e ingresos, con la posibilidad de incrementarlos en las nuevas áreas de cacao establecidas bajo la estrategia de injertación y arreglos policlonales.

De acuerdo con los estados financieros, las cooperativas de mayor desarrollo resultan rentables durante el Proyecto no solamente por los volúmenes de cacao comercializados sino también por la subvención recibida que financia el aparato administrativo y técnico.

Los equipos técnicos calificados formados por el Proyecto para seguir brindando servicios en producción, productividad y calidad a los productores precisan de una propuesta organizativa concreta post Proyecto en cuanto las cooperativas no tienen la capacidad económica para internalizarlos en su totalidad.

Si bien la estrategia de subvención a las cooperativas y la coinversión (de las cooperativas) con los productores ha dinamizado el crecimiento de la producción de cacao en el Triángulo Minero, no garantiza la sostenibilidad de los logros alcanzado por el Proyecto una vez retirado del territorio en cuanto las cooperativas necesitarán recursos para cubrir el 40% aportado por PROCACAO y los productores recursos para las necesidades productivas (insumos, herramientas).

El tiempo de ejecución del Proyecto precisa de mayor tiempo para consolidar los alcances obtenidos y el mejoramiento integral de las familias productoras de cacao.

En el análisis de los resultados alcanzados hay que evidenciar el contexto específico del Triángulo Minero marcado por el desarrollo asimétrico de las cooperativas activas atendidas (de mayor desarrollo y en proceso de desarrollo) y territorios sin cooperativas, los cuales resultan ser una limitante en el alcance de resultados cualitativos de impacto.

PROCACAO Gobernanza

La intervención del Proyecto ha permitido obtener resultados positivos no obstante el difícil contexto político del país que ha limitado el avance de la articulación público-privada centrada en el Plan de Acción de la Estrategia Nacional de Cacao y operada por la COMCACAO. El incremento de las exportaciones directas por parte de las cooperativas ya desarrolladas, la diversificación de los mercados de destino y de los compradores (nuevos mercados de destino: Bace & co., Lo Food Trade company, Puratos NV, Ethiquable y Daarnhouwer, Corioly, Silco Cacao, ARACHOCOLAT, Cocoasupply; nuevo destino de mercado: Holanda, Bélgica, Irlanda, Rusia, Japón, Italia, Francia, Albania, Bulgaria y Suecia) y el consecuente incremento en los ingresos de los productores, reflejan la existencia de una demanda creciente de cacao en el mercado nacional e internacional que el Proyecto ha tenido la capacidad de detectar y articular entre todos los eslabones de la cadena de valor.

A diferencia del PROCACAO Territorial, el contexto específico de la zona de intervención (Waslala, Matiguas, La Dalia, Rancho Grande, Cuá Bocay) se caracteriza por cooperativas consolidadas con capacidad gerencial que influye de manera determinante en el alcance de los resultados logrados por el Proyecto, entre otros, aunque no teniendo el mismo desarrollo empresarial, el acceso al crédito permitiendo consolidar la capacidad operativa.

PROCACAO Investigación

El Proyecto ha realizado positivamente las investigaciones asignadas pudiendo alcanzar el 100% finalizando el periodo gracias a la articulación implementada con PROCACAO Territorial y otras dependencias científicas de la UCA. Si bien se ha logrado la multiplicación de bioinsumos en laboratorio y se ha capacitado los técnicos de las cooperativas y los productores, todavía es incipiente la producción en el territorio debido a la falta de recursos como manifestado en los grupos focales.

PROCACAO Regional

- a) El componente de gestión de conocimientos ha cumplido con las expectativas incluidas en el diseño y en la implementación.
- b) Ha detonado una oportunidad muy importante con el SICACAO con altos riesgos de no lograr su posicionamiento y sostenibilidad en manos de los actores de las plataformas de los países y un anclaje institucional a nivel regional.
- c) Dispone de un gran capital acumulado en la sistematización de conocimientos, han sido bien gestionados con un volumen importante de usuarios a nivel de centro y sur américa, un mayor énfasis en la apropiación proactiva de los conocimientos es necesario.

3.2.3. PROCACAO

Pertinencia

- En la lógica de intervención, el supuesto que ha sido válido es que los diferentes actores de la cadena muestran voluntad de dialogar y concertar en torno a las condiciones marco, normativas y al clima de negocios, se pudo evidenciar en la reunión del Comité Nacional de Cadena de Cacao la participación de varios representantes de diferentes eslabones de la cadena.
- Los productores de cacao han respondido a la promoción de un nuevo cultivo que les permitiría diversificar su parcela y el ingreso (SAF y DAF) o para autoconsumo, un mercado

asegurado con buenos precios y acceso a financiamiento y otros beneficios a través de un proyecto. Dentro de su lógica de sobrevivencia esto cobró vida al saber que en el corto plazo podrían tener ingresos por la venta de otros productos, los que podían invertir en la parcela de cacao mientras este llegaba a su edad productiva.

Eficacia

- El enfoque de la cadena de valor es el más adecuado para desarrollar y consolidar el sector del rubro del cacao, actualmente la oferta es insuficiente para abastecer la demanda, operan con bajos volúmenes de cacao y con retos en la calidad, la combinación de estos factores les aleja de alcanzar su punto de equilibrio de 100 TM por año, según lo manifestado por los entrevistados, para el caso CACAOSAFER llegó a 92.4 TM en 2019, a 103.9 TM en el 2020 y 73 TM en el 2021
- Las parcelas diversificadas en Sistemas SAF y/o DAF son más atractivas para el productor por la oportunidad de obtener ingresos por la venta de otros cultivos mientras el cacao llega a su nivel de producción, se espera que hasta el año 4 ó 5 alcancen un mínimo de 800 a 1,000 kg/ha. El cacao diferenciado tiene mayores costos y los productores no perciben un beneficio en el corto plazo a través del precio mientras dura el ciclo de inversión, mantener su interés sigue siendo un desafío con la adversidad de la pobreza que les demanda ingresos en el corto plazo, por lo que existe el riesgo de migrar a otro rubro más rentable que requiera menor esfuerzo y retorno a corto plazo que no siempre es la opción de salir de la pobreza y no volver.
- A pesar de que existe el Fondo de Crédito para actividades de siembra y mantenimiento del cacao, éste tiene como sujetos de financiamiento a solamente el 30% de los beneficiarios del programa en Honduras. En algunos casos el producto financiero no se adecúa al ciclo del cultivo, por lo que los productores tienen que pagar sus préstamos con ingresos que generan de otras actividades. En el documento de sistematización del PROCACAO (aprobado por el consorcio) los usuarios de crédito dijeron que las condiciones del crédito no son las adecuadas y que no fueron bien informados sobre la tasa de interés muy alta, la finalidad, el periodo de gracia, claramente el producto financiero tiene dificultades.
- En la actualidad, en el sistema financiero nacional a diferencia del 2014 es visible una oferta diferenciada de financiamiento para la cadena de cacao, como resultado de la gestión del Programa, en vista de que las 5 entidades financieras con las que se tiene convenio de cofinanciación canalizan financiamientos en las condiciones descritas en el manual de productos financieros.
- El modelo de negocio de las empresas/cooperativas carece de una estrategia de gestión empresarial basada en la rentabilidad, existe bajo nivel de profesionalización del talento humano, con poca capacidad y poder de negociación y sin mayor diferenciación en los servicios que prestan a los socios y no socios de sus empresas. Hace falta el desarrollo y fortalecimiento de capacidades empresariales adecuadas al contexto y condiciones del sector.
- Los productores se vinculan al mercado de cacao orgánico y FLO a través de Chocolats Halba, y con APROCACAO y otros compradores para vender el cacao corriente. La calidad "A" es el mejor pagado, el resto de las calidades lo pagan como cacao corriente, aunque se haya incurrido en costos de cacao diferenciado en su preparación, el diferencial del precio entre la compra y la venta del cacao va directamente a la empresa/cooperativa.
- Las empresas/cooperativas han tenido la oportunidad de participar juntos en capacitaciones y reuniones temáticas donde comparten sus saberes y experiencias, pero no se pudo verificar en el campo cómo se gestiona este conocimiento. Los resultados están planteados de tal forma que contribuyen a lograr los objetivos del programa.

Eficiencia

- Se han realizado la mayoría de las actividades planteadas y el presupuesto ha sido ejecutado en un 95%, pero no se han logrado los resultados esperados, en especial el aumento de la producción y la productividad, lo que ha repercutido en la no generación de

los ingresos esperados en las familias productoras. Por otra parte, la rentabilidad de las inversiones respecto a los resultados muestra una brecha difícil de alcanzarla en el corto plazo en términos de operación del negocio sin el apoyo financiero del PROCACAO. Se ha creado una cultura de subsidios que no fue alineada al pago por resultados, se había planificado una rentabilidad de un 20% de las empresas, pero luego la forma de calcular este indicador fue discutida cuando se cambió a Cadena de Resultados y se cambió a medir por el indicador ROA, hasta el momento ninguna de las empresas alcanza su punto de equilibrio.

- Se pudo notar cambios en las líneas presupuestarias como lo planificado de US\$ 10,000.00 para definir el índice de competitividad en la cadena de cacao, manifestaron que en el 2020 ese indicador restó importancia y se destinó ese dinero en ayuda humanitaria para atender las emergencias de ETA y IOTA. No todos los productos esperados tienen un presupuesto asignado, sin embargo, reportan que las actividades se han realizado. Un caso concreto del cambio de presupuesto fue informado por el Instituto Tecnológico Superior de Tela (UNAH), que les habían informado de una asignación de US\$ 14,000.00 para la instalación de un laboratorio de calidad, como parte del aporte de PROCACAO para la creación de la carrera Técnico Universitario en Cacao, pero luego fueron informados verbalmente por el director de FENAPROCACAO que ya no contaban con esos recursos. Las propuestas de cambios en lo planificado tanto en actividades como en presupuesto han sido presentadas por el Comité Operativo al Comité Directivo, quien es el órgano de aprobar. Según lo revisado en las ayudas de memoria se muestra que la mayoría de las propuestas son aprobadas por el Comité Directivo, permitiendo que la Dirección de FENAPROCACAO tuviera un doble rol y concentrara las decisiones, causando una tensión en la relación entre los socios del consorcio y los aliados.
- La estrategia de AT opera en los territorios a través de las ECA's, pero muchas de ellas no llegan al número mínimo de productores para una atención eficiente en cuanto a los resultados en manejo de enfermedades, deficiencias en la nutrición, control de plagas, control de sombra y poda. Prevalece aún la cultura del asistencialismo y subsidios que no es congruente con el desarrollo de capacidades organizativas y empresariales que deben observarse al participar en una cadena de valor.
- Según información proporcionada por el Sistema de Monitoreo en la matriz de balance del marco lógico de indicadores y la inversión de COSUDE, se detectan inconsistencias con los informes financieros lo que debe ser corregido o transmitido a la auditoría anual para su verificación.
- El grado de compatibilidad del sistema de monitoreo y evaluación con el marco de referencia MEL (Sistema de Monitoreo, Evaluación y Aprendizajes (Monitoring, Evaluation and Learning) de la Plataforma Suiza del Cacao con el sistema de monitoreo y evaluación del PROCACAO, no es del todo compatible ya que uno no podría funcionar perfectamente con el otro, porque el primero se basa en los principios de la producción de Cacao Sostenible desde los ámbitos Social, Económico y Ambiental con indicadores de resultados básicos y avanzados, así como indicadores de impacto sectoriales; actualmente el PROCACAO ha adoptado el estándar del Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (CDDE) para la medición de resultados con calidad, credibilidad y practicidad. Para futuras colaboraciones con la Plataforma Suiza del Cacao, se sugiere alinear los indicadores y en especial la métrica o composición del indicador a fin de facilitar la alimentación de información del sistema de monitoreo y evaluación.
- Llama la atención los recursos invertidos de US\$ 2.3 millones asignados para que 15⁶ empresas incrementaran en un 100% las ventas a Chocolats Halba. Se reporta que solamente 3 de ellas lo han logrado, las restantes 12 empresas no tienen la posibilidad de alcanzar esa meta. Hasta el año 2020 este indicador fue medido como se planteó, pero según la Unidad facilitadora de PROCACAO, el Comité Directivo determinó que el indicador no brindaba insumos necesarios para la toma de decisiones y se propuso hacer

⁶ Marco Lógico PROCACAO II

el cambio para medir el incremento anual en las ventas consolidadas de las empresas a Chocolats Halba, estableciendo como meta un 20% de incremento anual.

Sostenibilidad

- Los efectos logrados con la intervención del PROCACAO difícilmente se sostendrán en el tiempo una vez que finalice el apoyo de la COSUDE, la cultura de subsidio ha creado una falsa realidad de la capacidad de las empresas. Los productores podrían continuar con el cultivo del cacao, pero no como su fuente principal de ingreso. Los resultados alcanzados a nivel ambiental y social pueden tener más sostenibilidad tras la finalización del proyecto porque las parcelas SAF y DAF ya estarán con una mayor producción y contribuirán a la seguridad alimentaria de las familias.
- A nivel de los productores, se valora que se han apropiado de las técnicas del cultivo, pero no todos están convencidos que quieran seguir con el cultivo del cacao, ya que en algunas zonas compete con otros rubros que son más rentables y requieren menos esfuerzos. El bajo volumen comercializado por las empresas, sumado al deterioro por el impacto de desastres naturales hace más incierta la sostenibilidad del negocio, si bien son eventos no esperados repercute en el interés de los productores, no obstante falta más concientización respecto al manejo SAF por su mayor resiliencia a efectos del CC comparado por ejemplo con el monocultivo de la palma.
- Implementar proyectos con un enfoque de desarrollo económico inclusivo territorial permite una mayor sostenibilidad porque involucra a actores locales que pueden darles seguimiento a estos procesos, aunque con un menor impacto. Las intervenciones deben separar el fortalecimiento asociativo/gremial y la gestión del negocio, visto este último como un dinamizador de la economía local, ya que los subsidios no han mostrado que represente una mayor sostenibilidad en las empresas, sin este apoyo la mayoría de ellas no podrán funcionar al ritmo actual y el riesgo que algunas dejen de funcionar es alto.

Gestión del PROCACAO

Para la implementación del PROCACAO Fase II, la Fundación de Desarrollo Empresarial Rural firmó como responsable el convenio con COSUDE, teniendo como socio implementador a la Asociación de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAO), posteriormente ésta cedió a la Federación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (FENAPROCACAO) (FENAPROCACAO su rol dentro del proyecto), teniendo como aliados en la implementación a la Secretaría de Agricultura y Ganadería y a la empresa suiza Chocolats Halba, quienes invirtieron recursos para llevar a cabo el proyecto.

Según lo informado por los implementadores, se hizo una división de los roles de cada socio de acuerdo con su expertise, haciéndose cargo de algunos productos en específico como el fondo de fomento que fue manejado por FUNDER ya que cuenta con una unidad de servicios financieros y la experiencia en gestión crediticia a través de las cajas rurales y otros intermediarios financieros no bancarios. Se decidió contratar a un Coordinador de la Unidad Facilitadora del Programa que estaría a cargo de la coordinación en general y aseguraría la implementación según lo planificado. En el momento de la evaluación se pudo percibir que los socios implementadores actuales tienen una relación tensa y muy poca comunicación, impactando en la eficacia de la gestión del proyecto.

Un cambio de funciones en los miembros del consorcio es necesario en la fase de consolidación y cierre. APROCACAO podría realizar la comercialización del cacao corriente de las empresas en la Fase III, generando excedentes para fortalecer la FENAPROCACAO. Durante la fase II se llevaron a cabo cambios de roles en los socios del consorcio, pero no se han formalizado en actas o los informes correspondientes. Actualmente, el Programa lo lidera el director ejecutivo de la FENAPROCACAO, quien tiene a su cargo el personal de la Unidad Facilitadora, desde donde se hace la ejecución y la medición de los resultados.

El rol facilitador que fue planteado al inicio, con el tiempo se fue sustituyendo por un ejecutor que concentró las decisiones, lo que ha provocado una tensa relación entre los socios y con el aliado del mercado Chocolats Halba. Hay serios problemas de conflictos de interés reflejados en el

Sistema de Monitoreo y Evaluación, además no se tiene claridad cuál es la estrategia para la asignación de recursos del PROCACAO a las empresas. Pareciera que responde más a una estrategia gremial y no a una empresarial donde los recursos deberían ser asignados con un enfoque basado en resultados y evitar en lo posible que no haya una gran dependencia de los recursos del programa para operar, ya que esto no contribuye con la sostenibilidad de las empresas ni de las organizaciones. Otro tema que se pudo observar es la debilidad en la contratación del recurso humano para las empresas, aunque tienen algunos procesos, éstos no aseguran que efectivamente se contraten los mejores con experiencia en manejo de cacao y en desarrollo empresarial.

En el futuro, es necesario revisar la funcionalidad de los Comités Operativos y Directivos para que aporten a la buena implementación del Programa y exista una mayor exigencia de contar con información oportuna y veraz para tomar decisiones.

El sistema de monitoreo no es confiable en la generación de información y la escasa cultura de medición de resultados hace que sea más difícil identificar a tiempo los problemas y proponer soluciones prácticas, viables y oportunas. El análisis de la información se realiza cuando ya han pasado los eventos y no en tiempo real, es notorio que el sistema no ha sido diseñado o no se está usando adecuadamente para medir resultados y tomar acciones correctivas; Es importante mencionar que, aunque se genere información, la misma no cuenta con control de calidad y la supervisión del sistema ha sido débil o deficiente.

Conclusiones

- a) En el eslabón de los productores ven al cacao como un negocio a mediano y largo plazo, sus necesidades están atendidas parcialmente según el tipo de parcelas, predominan las parcelas diversificadas y son menor las parcelas especializadas.
- b) Las estrategias y acciones del proyecto han sido parcialmente adecuadas para atender las demandas, especialmente en las necesidades de mejorar la producción y la productividad, se han mezclado los intereses gremiales con los empresariales.
- c) La relación comprador- productor se ha ido deteriorando por varias razones. Los entrevistados reconocen como la principal razón la variación en precios, al inicio les pagaban hasta Lps. 10.00 a 11.00 por libra de cacao en baba y hay años que les han pagado Lps. 9.00 a Lps. 9.50 por libra, también por los requerimientos para ser sujetos de compra. Chocolats Halba no ha logrado los volúmenes requeridos para asegurar sus exportaciones y ha anunciado que dejará de brindar el apoyo del servicio de certificación orgánica en el 2024, las empresas/cooperativas tendrán que ir asumiendo ese costo de forma gradual.

4 CONCEPTO PARA EL PRODOC PROCACAO FASE III – HONDURAS

La Fase III representa desafíos significativos para lograr una salida que deja buenos caminos de sostenibilidad a ser consolidada más allá de esta fase. Además de un contexto político, económico, social y de eventos naturales muy difíciles está la salida de COSUDE y una cultura de subsidios con un panorama complejo por:

- Una brecha muy alta entre el volumen actual de producción con el volumen de punto de equilibrio que asegura la rentabilidad en la cadena de valor, con baja productividad y pocas superficies de cultivo por productor, muestra un desafío a largo plazo más allá de los 24 meses de la fase de salida.
- La rentabilidad y sostenibilidad de los actores de la cadena está pendiente en la mayoría de los actores de la cadena, sobre todo en las empresas el subsidio ha creado un espejismo insostenible sin fondos de cooperantes. Revertir esta cultura requiere de tiempo y cambios profundos.
- El sistema de asistencia técnica está asociada a un modelo poco eficiente y de baja efectividad en volumen y calidad, requiere cambios en el enfoque por escala territorial y

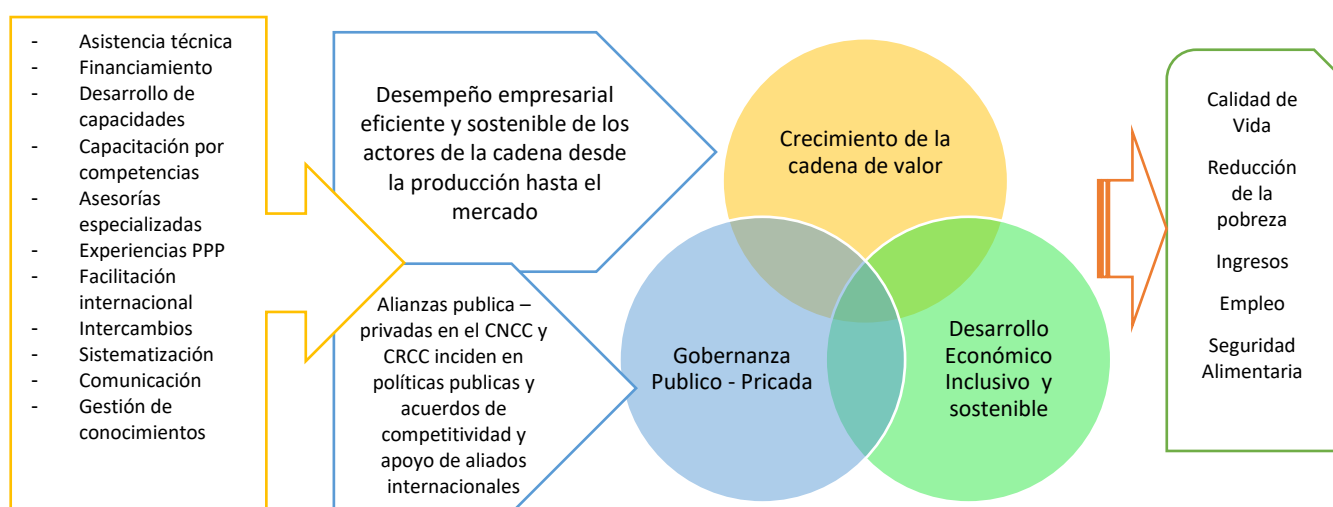
sistema asociado al mercado, con una mirada de inversiones de la cooperación y no de gasto.

- El acceso al mercado con un solo comprador certificado debe avanzar en mostrar más oportunidades con nuevos modelos, como alianzas PPP con compradores en Europa (Suiza, Alemania, Bélgica, ...) y no solamente en Suiza. Un primer paso también podría ser ver diferentes potenciales compradores suizos. Si los volúmenes son muy pequeños para un comprador como Halba, puede haber compradores que requieren de pequeños baches, pero de alta calidad.
- El acceso al mercado financiero debe ser a la medida de los productores y las empresas, con productos financieros que acompañen el crecimiento y desarrollo del negocio, en vínculo adecuado con la asistencia técnica.
- La plataforma de Cacao – CNCC que articula a los actores de la cadena representa el mejor espacio para la articulación pública privada nacional y regional. Los ajustes propuestos superaran del doble rol de la FENAPROCACHO como implementador y facilitador, hacia un rol mas de participantes gremial impulsor de la sostenibilidad de la plataforma.

A. Teoría del cambio

El crecimiento sostenible de la cadena de valor del cacao en los territorios cacaoteros factibles aumenta los ingresos y empleo de las familias de hombres y mujeres y jóvenes reduciendo su pobreza de manera significativa, contribuyendo al desarrollo económico sostenible e inclusivo de los territorios de los departamentos de Cortes, Santa Bárbara, Atlántida, Yoro y Colón.

Teoría del cambio



Son dos impulsores del cambio:

- Uno enfocado en el crecimiento con la mejora sostenible del desempeño empresarial de los actores de la cadena. El énfasis será en la producción competitiva y la postcosecha del cacao, en ambos casos un fuerte contenido de negocio que cubren costos con sus ingresos además deja margen razonable para mejorar su ingresos y empleo de los productores y sus familias.
- Otro enfocado en la mejora del ambiente para el negocio del cacao en la cadena de valor, con el mecanismo del Comité y los Subcomités que recogen las necesidades de los actores de la cadena, promueven el dialogo público privado para lograr soluciones desde la política pública y el cumplimiento de roles de los mecanismos de integración de la cadena como la FEDERACION y otros.

B. Marco Lógico Fase III

Objetivos y Resultados	Indicadores	Presupuesto
------------------------	-------------	-------------

Impacto esperado: Contribuir al crecimiento sostenido y escalado de la cadena de valor del cacao hasta que el negocio genere ingresos y empleos suficientes para el desarrollo económico sostenible de las familias cacaoteras, mujeres y jóvenes de los departamentos de Cortes, Santa Bárbara, Atlántida, Yoro y Colón.	- Al menos 1.500 familias cacaoteras de hombres, mujeres, jóvenes incrementan en X % sus ingresos y X % en el empleo o autoempleo para cubrir sus necesidades básicas - Al menos 200 mujeres y 300 jóvenes (40% mujeres) insertados por medio de empleos en la economía de la cadena de valor del cacao. - Unos 1,500 productores y productoras han aumentado en X % la productividad por hectárea de cacao	TOTAL \$us 1.700.000.- Más Fondos de Crédito en FUNDER
Resultado 1: Productores y sus empresas/cooperativas acceden a servicios empresariales de asistencia técnica, capacitación y financiamiento a la producción sostenible, postcosecha y comercialización del cacao certificado para compradores internacionales.	- Al menos el 80% de los productores están recibiendo servicios empresariales de asistencia técnica para mejorar producción y productividad - El 100% de los productores y productoras tienen información actualizada en el Sistema de Monitoreo Georreferenciado. - Al menos 5 empresas o cooperativas logran su punto de equilibrio y 8 están en proceso de mejora continua.	\$us 900.000.-
Resultado 2: Ambiente de negocios para la cadena de cacao fortalecido por la alianza pública privada y los acuerdos de apoyo a su competitividad nacional y regional, y la gestión de conocimientos.	- Al menos 2 acuerdos de apoyo a la competitividad en la cadena de valor del cacao se han suscrito entre los actores público-privados con reglas equitativas y justas. - 1 política pública nacional del Estado para fomento al desarrollo de la cadena es aprobada y puesta en vigencia. - 1 caja de herramientas para cacao SAF completa sistematizada accesible a los actores de la cadena.	\$us 200.000.-
Productos del Resultado 1.		
Producto 1.1. Un sistema de asistencia técnica territorial es accesible y atiende al menos 1500 productores y productoras con parcelas con prestadores de servicios altamente capacitados facilitado por un operador profesional que contribuye al crecimiento de volumen y calidad de cacao en finca con predominancia certificada.	- Al menos 1500 productores atendidos con fincas de un mínimo de 3 hectáreas. - 500 TM de producción certificada y 200 TM no certificadas	\$us 600.000.-

Producto 1.2. Empresas de cacao sostenible procesan cubriendo sus costos con los ingresos del negocio en volumen y calidad certificada y prestan servicios a empresas que aún no tienen condiciones de volumen y calidad, desarrollando capacidades de negociación con compradores internacionales en Europa como Suiza, Alemania y Bélgica.	- Al menos 5 empresas fortalecidas procesan el 100% del cacao de sus socios y cubren sus costos hasta el 60% año 1 y 40 % adicionales en el año 2. - APROCACAO es capaz de procesar y comercializar el 100% del cacao certificado y no certificado de las empresas pequeñas agrupadas. - Las empresas y APROCACAO son capaces de diversificar sus ventas en al menos 2 compradores internacionales	\$us 100.000.-
Producto 1.3. Sistema de comercialización de cacao certificado y no certificado desarrollado asegura ventas en volumen con la calidad a satisfacción de compradores orgánicos y de comercio justo (como por ej. Chocolats Halba)	- Volumen de producción de 500 TM año 1 y 750 TM año 2, al menos el 85% con la calidad certificada comprada por Chocolats Halba. - Se ha implementado al menos 2 PPP en cadenas de suministro con la Swiss Plattform for Sustainable Cocoa con compradores nicho en Europa.	\$us 200.000.-
Producto 1.4. El 98% de la cartera del Fondo de Fomento de Cacao es sostenible y está vinculada a los productores del proyecto satisfaciendo sus demandas con productos financieros a medida alineados con la asistencia técnica y el mercado.	- 5 Entidades Financieras y 60 Cajas Rurales operando un portafolio de productos de crédito diseñados para empresas y familias de productores no bancables y bancables del sector cacao. - La morosidad de la cartera no supera el 5% anual	Fondos de Crédito en FUNDER
Productos del Resultado 2.		
Producto 2.1. El Comité Nacional y 4 Comités regionales contribuyen a fortalecer el ambiente de negocios de la cadena de valor del cacao dando seguimiento al cumplimiento de compromisos del Acuerdo Marco para la Competitividad del Cacao y posicionan al sector en las nuevas políticas de gobierno, programas nacionales con financiamiento internacional, presupuesto público y rendición de cuentas.	- 1 nuevo acuerdo 2023 – 2027 formulado participativamente e implementado en al menos 20% hasta el fin de proyecto - 5 sistematizaciones del proyecto son difundidas por medio del CNCC a nivel nacional y del SICACAO - Al menos 10 medios de gestión de conocimientos (Guías, videos, manuales) son aplicados a la experiencia del proyecto conectados con el SICACAO.	\$us 120.000.-
Producto 2.2. La FENAPROCACAO fortalece el ambiente de negocios de la cadena de valor del cacao, generando liderazgo gremial y consolidando su	- La APROCACAO genera excedentes que aportan a la sostenibilidad de la FENAPROCACAO	\$us 80.000.-

brazo empresarial – comercial APROCACAO con gobernanza apropiada a la institucionalidad de cada una.	- La FENAPROCACAO se consolida liderando al sector ante las instancias nacionales y regionales del desarrollo de la cadena de valor de cacao. - La FENAPROCACAO facilita las condiciones de enlace para el desarrollo de los 2 PPP en cadenas de suministro con la Swiss Plattaform for Sustainable Cocoa. -	
Unidad Facilitadora de Gestión del Proyecto		\$us 600.000.-

El proyecto interviene a nivel macro con el CNCC para lograr avanzar en mejores condiciones públicas de desarrollo del sector en vínculo con el sector privado, con una extensión hacia el nivel regional con su participación y alimentación de conocimientos a nivel del SICACAO.

A nivel meso fortalece el nivel gremial del sector con el FENAPROCACAO, la APROCACAO y las empresas o cooperativas que tienen la escala factible de llegar a ser sostenibles.

A nivel micro con los productores mediante un sistema de asistencia técnica que les apoye en mejorar la productividad y rentabilidad de sus fincas en mayor magnitud certificadas, tanto en volumen, calidad y superficie. Además de promover el acceso al financiamiento según la demanda de sus negocios con productos financieros a su medida.

Al nivel del productor es importante para la estrategia de generación de ingresos los avances hacia fincas SAF o DAF (Valorar el alto uso de mano de obra), les permite contar con flujos de ingresos mientras sus plantas de cacao se desarrollan y aumentan su productividad, no obstante, es clave que se realicen las buenas prácticas para asegurar una nutrición suplementaria para asegurar volumen y calidad certificada.

C. Estrategia de implementación

La estrategia de intervención se basa en 6 enfoques:

- I. **Enfoque de pago por resultados** e incentivos a sus procesos, implica cambio en la forma de la financiación de la COSUDE, pagando a resultados y metas de desempeño definidas en un contrato o acuerdo de cooperación relacionado con la eficacia basados en planes de negocio (Productividad: Volumen y Calidad, Metas de Rentabilidad, ...).

De manera selectiva y temporal dar incentivos de mejora a la eficiencia (Acopio, Ventas, Cacao Certificado, ...) basada en cumplimiento de compromisos de procesos con hitos intermedios hacia los resultados, pueden ser también anticipos al cumplimiento de resultados, ponderar los riesgos no controlables por el actor.

Implica un buen sistema de MyE, asesoría empresarial y desarrollo de capacidades de gestión de negocios basado en planes de negocios y flujos de caja realistas.

- II. **Enfoque de cadena de valor sostenible** del cacao será reforzado con una mayor articulación entre los eslabones buscando la sostenibilidad sistémica y un modelo de ganador - ganador. Se integrará más los servicios sistémicos de la cadena como son los servicios de desarrollo empresarial desde la finca, las empresas de beneficio y comercialización y el acceso al mercado, de la misma manera los servicios financieros asociados a la demanda de los clientes de la cadena con productos financieros a medida y condiciones de tasa, plazo y montos, etc.
- III. **El enfoque territorial** según la cobertura geográfica de una empresa para asegurar volumen y dar asistencia técnica seleccionada con criterios como: superficie, productividad, volumen, calidad acceso, logística, trazabilidad, etc. y principalmente la decisión y

compromiso de los productores y sus empresas para desarrollar el negocio de manera a escalar a largo plazo.

Así los territorios serán clasificados para enfocar la asistencia técnica y el desarrollo de capacidades, el financiamiento, las inversiones y la articulación con compradores como Chocolats Halba u otros interesados.

- IV. **El enfoque desarrollo de capacidades** para la sostenibilidad empresarial en todos los eslabones de la cadena, en el centro será la rentabilidad del negocio con un buen manejo de costos e ingresos, avanzado en escala adecuada al punto de equilibrio. Los instrumentos son los planes de negocio, las proyecciones financieras y el monitoreo.
- V. **Enfoque de alianza privadas locales e internacionales para el mercado**, realizar experiencias piloto en dos cadenas de suministro con aliados privados compradores en Europa mediante el modelo PPP de la Swiss Platform for Sustainable Cocoa, mediante un concurso entre sus afiliados.
- VI. **Enfoque en mujeres y nuevas generaciones**, incorporar a mujeres y jóvenes generando oportunidades de ingresos y empleo en los diferentes eslabones, usando el fondo de fomento a emprendimientos de servicios de desarrollo empresarial y valor agregado al cacao en escala local, desarrollo de competencias mediante capacitaciones prácticas.

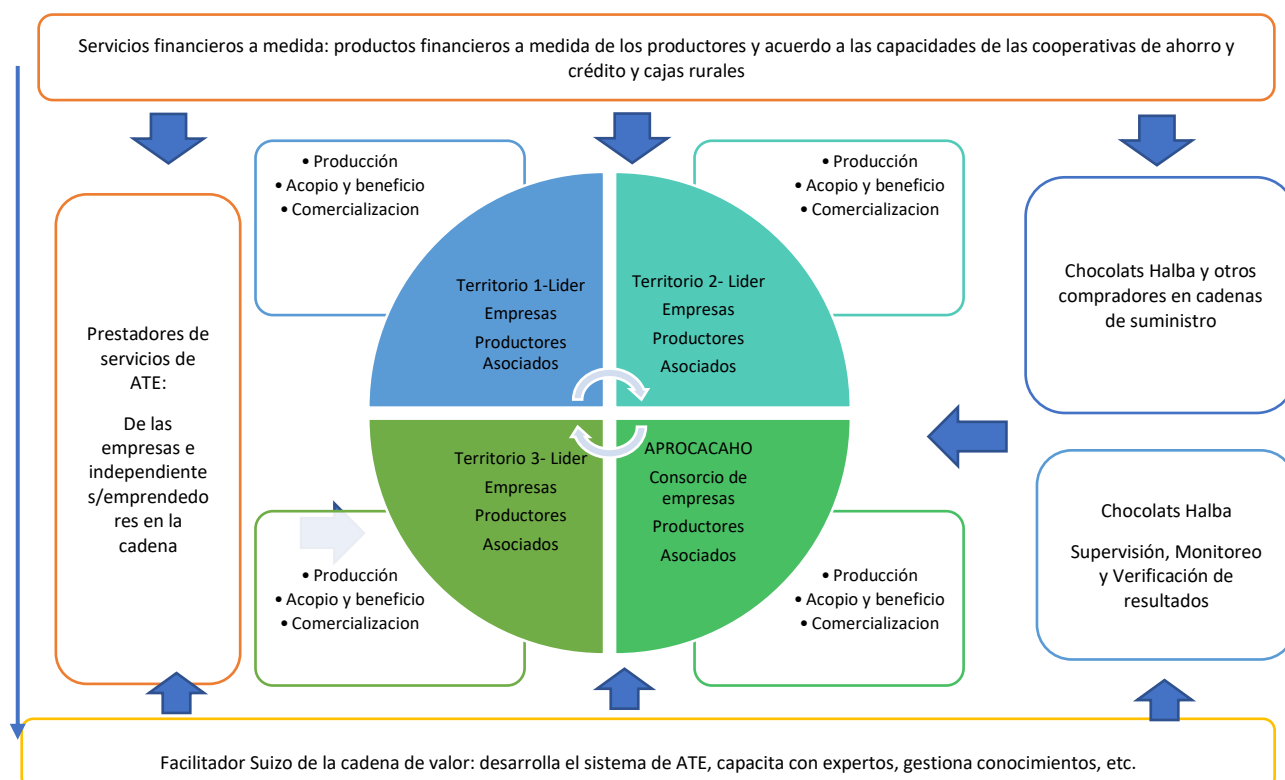
D. Modelo de intervención en la cadena de valor de cacao:

Resultado 1

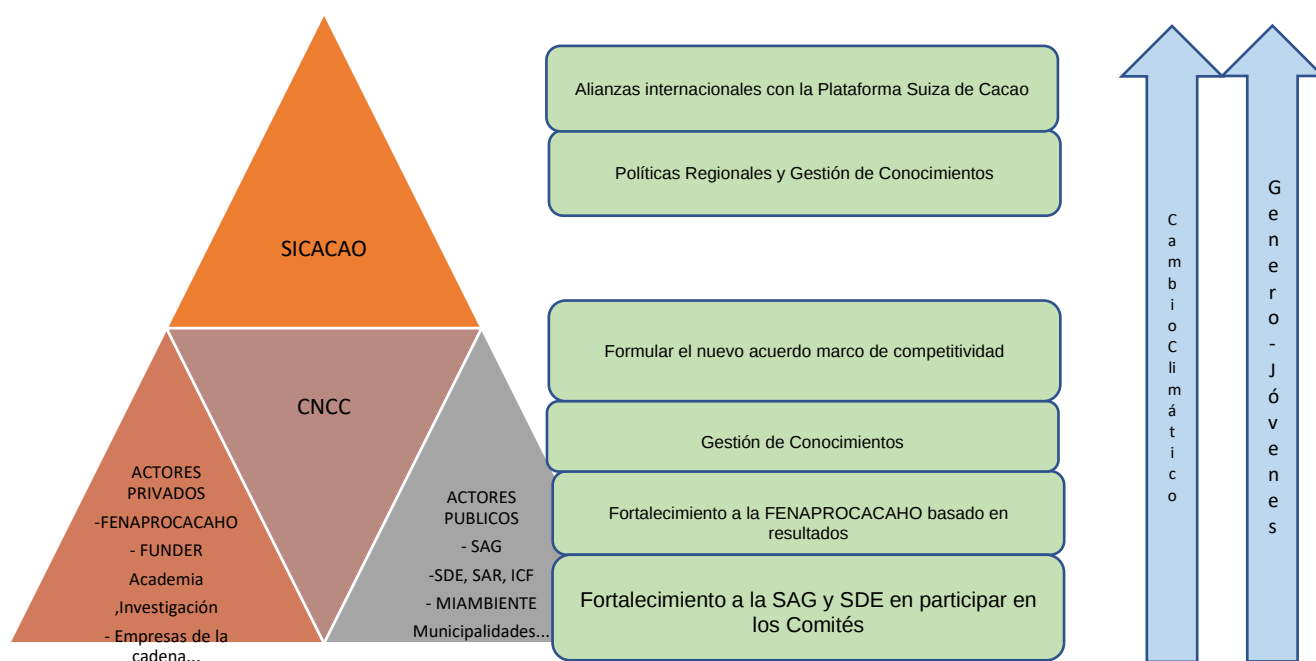
- a) Las contribuciones de la COSUDE se realizan mediante pago por resultados e incentivos a hitos de procesos.
- b) Incorporar un facilitador internacional con experiencia en cadenas de valor de cacao, café, sistemas agroforestales, etc.
- c) Desarrollar los planes de negocios territoriales de la cadena de cacao en un máximo de 3 a 4 empresas/cooperativas, los que deben incluir al menos: el potencial natural para lograr productividad y competitividad, productores actuales y potencial de crecimiento en diversificados y especializados, cultura de cacao en las familias, tamaño de las fincas y su crecimiento/desarrollo, productividad, acceso, empresas o cooperativas y sus servicios de desarrollo empresarial, servicios de asistencia técnica, información, etc. (Diagnósticos, ...) Definir las necesidades de financiamiento según la territorialidad de las entidades financieras y su cartera en cacao o agroforestales con cacao. Deben participar las plataformas y sus entidades representativas, ser refrendadas en el Comité de la Cadena y ser insumos para el Nuevo Acuerdo e Competitividad.
- d) Formular planes de negocio de las empresas según los desafíos del plan territorial, establecer los contratos de pago a resultados e incentivos a hitos por metas intermedias, cuales son anticipo y cuales sin retorno.
- e) Adaptar el sistema de asistencia técnica a uno territorial según la demanda y masa crítica mínima para asegurar la escala de costos razonable y los incentivos de inicio, capacitar la oferta de servicios de calidad, asegurar que las ECAs funcionan con la cantidad de productores y el volumen mínimo, así como el pago por resultados e incentivos a los asesores técnicos y facilitadores.
- f) Adaptar el sistema de monitoreo y evaluación vinculado a los resultados y metas de proceso, para los pagos. Chocolats Halba tiene un plan de supervisión para verificar el crecimiento y desarrollo del negocio según la demanda del mercado, provee las señales de orientación para el pago de resultados e incentivos.

Actores clave: productores asociados o no asociados, las empresas o cooperativas, APROCACAO, Chocolats Halba u otros compradores internacionales, Empresas de Asistencia Técnica o Compradores Nacionales, cajas rurales y las cooperativas de ahorro y crédito, SAG, SINATEC.

Modelo Operacional del Resultado 1.

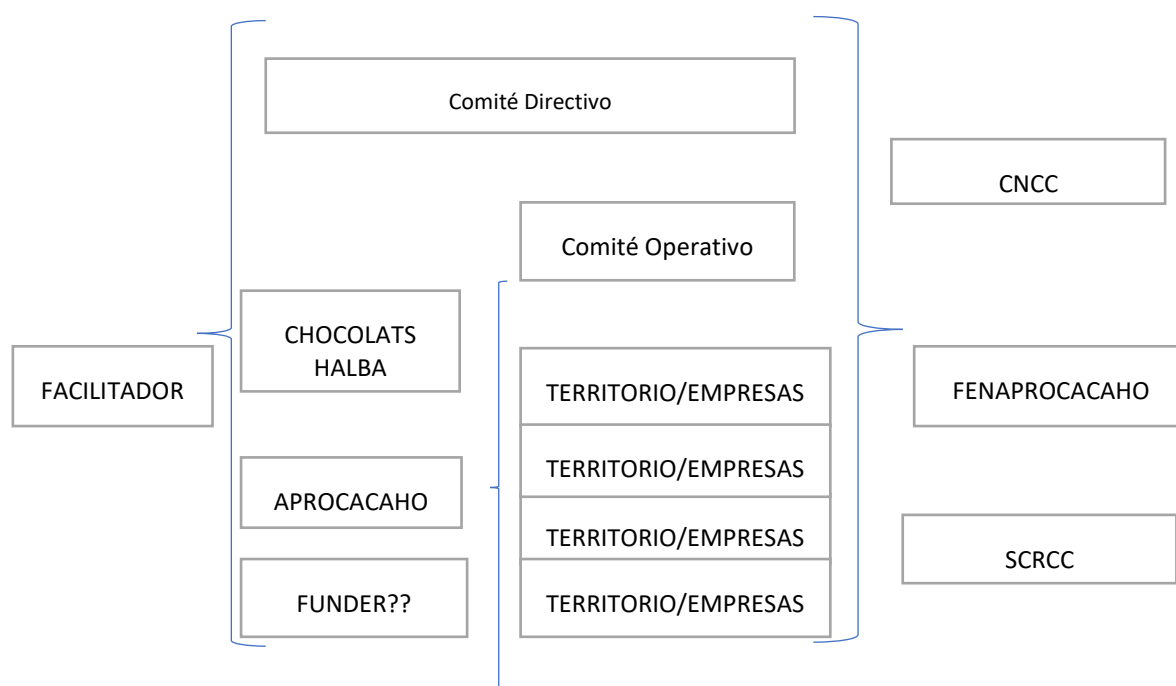


Modelo operacional Resultado 2.



E. Organización, gestión y administración

ORGANOGRAMA



- **Facilitador:** Entidad profesional con experiencia en cadenas de valor de cacao o café, internacional o nacional. Estructura ligera de 5 Personas:
 - 1 coordinador
 - 4 facilitadores técnicos, 1 por territorio
 - 1 facilitador de gobernanza
 - Administración y contabilidad
 - Consultores

Las ECAs con sus facilitadores de campo siguen vinculados con las empresas, se les paga por resultados.

- **Monitor / Supervisor** – Chocolats Halba. 3 personas
 - 1 supervisor – Liquidador
 - 1 monitor para 2 territorios
 - 1 monitor para 2 territorios
- **Facilitador PPP:** Swiss Platform for Sustainable Cocoa
- **Comité Directivo:** SAG, secretaria de Economía o Producción, FENAPROCACAHO, Representante del CNCC, COSUDE.
- **Comité Operativo:** secretaria de Cacao / SAG, APROCACAHO, Representantes de las 3 empresas, Representantes Cacaoteros de los 3 Territorios o de los Subcomités, Chocolats Halba, Representante de las Cajas Rurales y Cooperativas, Facilitador

F. Presupuesto estimado

Resultados	Monto
R1.	USD. 900.000.-
R2.	USD 200.000.-
Gestión	USD 600.000.-
Total	USD 1.700.000.-

Detalles arriba en el punto B

G. Riesgos

Los riesgos son altos y las medidas de mitigación bajo control del proyecto pocas:

- a) El país está en una inestabilidad política permanente con cierta fragilidad del gobierno por la relación tensa entre el ejecutivo y legislativo, con una agenda de reformas muy grande para lograr enfrentar los graves problemas como la corrupción, narcotráfico, criminalidad, etc.
- b) Económicamente el país está permanente en un déficit fiscal con bajos ingresos, lo que no permite mantener servidores públicos suficientes en cantidad y calidad, casi nula opción operativa en las zonas rurales, alta dependencia de créditos y de la cooperación internacional.
- c) Socialmente la pobreza se profundiza con grandes retrocesos como efecto de las tormentas y el Covid 19, su recuperación relativa será a mediano plazo, en el corto plazo se prevé una profundización de la falta de empleo y bajos ingresos, con un crecimiento del sector informal e ilegal.
- d) Fenómenos naturales como nuevas tormentas y los efectos negativos del cambio climático en la producción agropecuaria incluyendo la cadena de valor del cacao.
- e) La inestabilidad de los funcionarios públicos con nuevas ideas sin presupuesto público, alta dependencia de la planilla de sueldos y consultores pagados por la cooperación o fondos de crédito.
- f) La cultura de la seguridad alimentaria con cacao y otros cultivos puede retrasar conseguir volúmenes atractivos.
- g) Encontrar un operador internacional que facilite el proceso, el tiempo es corto y también los recursos.
- h) Resistencia al cambio por las empresas acostumbradas al subsidio sin resultados, puede retrasar los ajustes a los modelos de asistencia técnica y monitoreo.

H. Hitos de salida en camino a la sostenibilidad:

- i. Lecciones aprendidas en sostenibilidad y salida de proyectos bajo el nuevo modelo de cooperación por pago por resultados e incentivos a procesos, sobre un sistema robusto de Monitoreo y Evaluación de hitos y resultados.
- ii. Modelo de gestión territorial de la cadena de valor de cacao asegura una creciente disponibilidad de volumen y calidad con avances significativos al punto de equilibrio de rentabilidad desde la producción hasta el mercado.
- iii. Modelo sistémico de asistencia técnica territorial y empresarial optimiza las inversiones públicas, privadas y de la cooperación asegurando avances en la productividad en las fincas, la rentabilidad de las empresas de procesamiento y márgenes razonables en los compradores.
- iv. Evidencias en al menos dos empresas de procesamiento son auto sostenibles financiera e institucional cumpliendo criterios SAG (Sociales, Ambientales y de Gobernanza)
- v. Evidencias de las experiencias con otros compradores de Suiza y Europa con modelos PPP muestran nuevas oportunidades para el cacao bajo el modelo de cadena de suministro sostenible. La Swiss Platform for Sustainable Cocoa debe ser involucrada en la estrategia de desarrollo de mercado.
- vi. Alianza Pública – Privada renovada en un nuevo Acuerdo Marco de Competitividad de la Cadena construida por los actores de la cadena con participación de hombres, mujeres y jóvenes es elevada a rango de norma nacional y cuenta con presupuesto para la facilitación de su implementación.
- vii. Acuerdo empresarial de gobierno corporativo y código de ética entre la FENAPROCACAO y la APROCACAO para asegurar la gobernanza e institucionalidad empresarial de la segunda, asegurando su proceso de sostenibilidad para contribuir a la sostenibilidad de la Federación.
- viii. El Fondo de Fomento para el Cacao sostiene el negocio financiero y contribuye a la asistencia técnica por las tasas de interés y comisiones bajo un modelo de gestión Público – Privado, transparencia y rendición de cuentas.

- ix. Experiencias piloto en valor agregado del cacao en emprendimientos de jóvenes y mujeres promovidas por el Fondo de Fomento.
- x. Sistematización de las experiencias y lecciones aprendidas basada en los Hitos de Salida facilita la gestión de conocimientos a nivel de la CNCC y el SICACAO.

5 PRINCIPALES LECCIONES APRENDIDAS

- i. Los vínculos entre los actores de la cadena son determinantes para la visión del negocio sostenible a largo plazo, hay que trabajar en que todos los participantes tengan claridad con el enfoque de cadena de valor, algunos actúan más como participantes de una cadena productiva donde no hay una mayor interacción con otros eslabones. Los productores que han decidido ser cacaoteros y quieren formar parte de la cadena de valor deben estar conscientes de los riesgos y oportunidades de su participación y que estén dispuestos a compartir riesgos, ser eficientes en sus operaciones y participar de los beneficios
- ii. Los subsidios no competitivos hacen daño, destinar un alto volumen de fondos para la administración/gestión de las empresas y de la Unidad Facilitadora no ha contribuido a que estas sean sostenibles, por el contrario, ha tenido un efecto negativo ya que ha creado una capacidad ficticia de las empresas, que se sostiene gracias a los fondos de COSUDE.
- iii. Los planes de negocio y los flujos financieros de las empresas deben integrar todas las fuentes de apoyo financiero, en especie y otros. De tal manera que hay una adecuada programación de las inversiones en infraestructura post cosecha y sean sobredimensionadas para no tener infraestructura sub-utilizada, evitando obligaciones financieras innecesarias en su tiempo.
- iv. Es importante que los programas que apoyen a la generación de ingresos y empleos, tengan claridad en los conceptos de las acciones que implementan, por lo que se requiere separar los temas de la asociatividad gremial para lograr beneficios como parte de grupos organizados y el enfoque empresarial para que las unidades productivas sean gestionados con indicadores de desempeño que midan la rentabilidad del negocio y la oportunidad de incrementar la producción y productividad que se refleje en mayores y mejores ingresos para todos los involucrados, permitiendo dinamizar la economía local.
- v. El aliado comprador internacional más allá de esta función es un actor clave para seguir la ruta correcta a los negocios para los productores y las empresas, debe ser más aprovechado y valorado en este rol estratégico para orientar la asistencia técnica empresarial.
- vi. El rol facilitador de los implementadores debe mantenerse y no cambiarse por ejecutor, debe ser prescindible cuando el programa está cerca de concluir, es responsable contribuir a la sostenibilidad desarrollando capacidades en los actores locales de la cadena.

6 RECOMENDACIONES DE LA EVALUACION

6.1 Recomendaciones generales a nivel de Programa

- i. Elaborar una hoja de ruta de salida programática con enfoque sistémico (que sea objetivamente verificable el aporte de cada proyecto al plan de salida de la COSUDE en América Central), en la que se debe incluir hitos con base a los indicadores clave de impacto, sostenibilidad y gestión de conocimientos. **JUNIO 2022 - COSUDE**
- ii. Conformar un equipo de pilotaje estratégico del programa con el rol de asegurar la coordinación y articulación de los proyectos orientados al programa, con una hoja de seguimiento a los hitos de salida. Las decisiones deben ser vinculantes para que sean aplicadas por los proyectos. (ONPS de COSUDE de ambos países – Preside y organiza Nicaragua), los facilitadores de los proyectos y los aliados clave, se reúnen 2 veces al año o cuando vean importante). **JUNIO 2022 - COSUDE**

- iii. Elaborar la hoja de ruta y acuerdo de anclaje del SICACAO con la SECAC y el IICA / RIKOLTO – **JUNIO 2022**

Pistas: una ventana de oportunidades para inversionistas y agencias de cooperación con información clave (datos robustos del negocio basado en evidencias no solamente piloto) de la cadena de valor de cacao desde el mercado hasta los productores y el contexto, interesándoles para hacer negocios nicho con las plataformas en Europa y otras agencias de cooperación en USA y Europa, promover experiencias PPP modelo integral de inversiones entre privados compradores y productores (los proyectos capacitan a las empresas y productores sobre este tipo de operaciones con guías elaboradas por el nivel regional). El otro brazo de gestión de conocimientos regional, como lo hacen, pero más asociado a las experiencias de los proyectos enfocados a la puesta en valor más allá de solamente informar y comunicar, se trata de interesar y aplicar los conocimientos capitalizándolos.

- iv. Realizar un salón o rueda de alianzas (Phasing Over) en Honduras y Nicaragua para capitalizar el legado de COSUDE enfatizando en la sostenibilidad, con la participación de actores públicos, privados, académicos y agencias de cooperación. El objetivo de esta rueda es acordar con los actores según sus capacidades que productos y como transferir la experiencia de los proyectos, cofinanciación cuando es necesario, los roles y el seguimiento. **ONPS CON APOYO DE RIKOLTO CON LAS PLATAFORMAS – SEPTIEMBRE DE 2022**
- v. Eventos de rendición de cuentas frente a los actores clave en las plataformas, con información objetiva evitando el exitismo mejor las lecciones aprendidas para capitalizar la experiencia de vista a la apropiación y sostenibilidad. **ULTIMO TRIMESTRE DE LA FASE POR PAIS – COMITÉ DIRECTIVO**
- vi. Hay que asegurar que por fin exista un buen sistema de monitoreo y evaluación, adaptado a la toma de decisiones de los actores sin grandes pretensiones enfocado al momento del desarrollo de la cadena, cuidar la calidad del dato. Ver la factibilidad de sistemas ya existentes. **SEPTIEMBRE 2022 – PROCACAO Y PROCACAOH**
- xi. Promover en cada país un evento de la evaluación y reflexión sobre los logros de las políticas públicas apoyadas, la articulación de actores público – privado y la estrategia de sostenibilidad de los mecanismos, las lecciones aprendidas y la importancia regional y los vínculos internacionales enfocados al negocio y los roles públicos. **ULTIMO TRIMESTRE POR PAIS – COMITÉ DIRECTIVO**
- xii. Realizar una evaluación ex – post centrada en el escalamiento, el impacto y la sostenibilidad, en 2027 a los cuatro concluido el programa.

6.2 Recomendaciones generales a nivel proyectos:

- I. Buscar alternativas innovadoras y factibles para salir del modelo de subsidios, puede ser la modalidad de pago por resultados e incentivos a procesos según hitos intermedios. Para ello se requiere los planes de negocio y financieros, un sistema robusto de Monitoreo y Evaluación de hitos y resultados, un verificador independiente y liquidador sobre evidencias objetivas. Premios de impacto si aplica. **JULIO 2022 – COSUDE/COMITES DIRECTIVOS**
- II. Ajustes hacia un modelo de gestión territorial y asistencia técnica de la cadena de valor de cacao, sobre la estimación real de obtener volumen y calidad vinculando empresas grandes con pequeñas o directamente productores, la meta es lograr avances significativos al punto de equilibrio de rentabilidad desde la producción hasta el mercado. **AGOSTO 2022 - FACILITADORES**
- III. Ajustar el sistema de asistencia técnica por uno territorial y empresarial, enfocado a optimizar las inversiones públicas, privadas y de la COSUDE asegurando avances en la productividad en las fincas, la rentabilidad de las empresas de procesamiento y márgenes razonables en los compradores. Las ECAS deben ser donde hay potencial de cultivo, interés del productor y compromiso de trabajo, con una masa crítica mínima para asegurar la relación costo / efectividad. Fusión o alianzas entre empresas/cooperativa.

- IV. Participar del concurso de 2023 con pilotos PPP con otros compradores de Suiza y Europa, por ejemplo, con la Swiss Platform for Sustainable Cocoa. **PRIMER SEMESTRE 2023 – RIKOLTO/FACILITADORES**
- V. Evaluar las Alianzas Pública – Privada con las plataformas y renovarlas con acuerdos realistas enfocados a la sostenibilidad y gestión de conocimientos. **DIC 2022 – RIKOLTO/FACILITADORES**
- VI. Acuerdo empresarial de gobierno corporativo y código de ética con las empresas y cooperativas, cuando corresponda separar lo gremial de lo empresarial, para asegurar la gobernanza e institucionalidad empresarial del negocio, compromisos de sostenibilidad. **AGOSTO 2022 – FACILITADORES Y COOPERATIVAS/EMPRESAS**
- VII. Definir el futuro del Fondo de Fomento en Honduras. El acceso a financiamiento debe ser ajustado a la medida del negocio del cacao y a las capacidades de los productores, con productos financieros a medida y cofinanciar la asistencia técnica. Promover experiencias piloto en valor agregado del cacao en emprendimientos de jóvenes y mujeres promovidas por el Fondo de Fomento. **JULIO 2022 - COSUDE HONDURAS**
- VIII. Sistematización de las experiencias y eventos de lecciones aprendidas basada en los hitos de salida a nivel de los países y regional, dirigidos a la rendición de cuentas, al aprendizaje institucional de los actores de continuidad y reflexiones sobre como potenciar los beneficios. **TODA LA FASE – COMPONENTE DE GESTION DE CONOCIMIENTOS COMO GESTORA**

6.3 Específicas para el PROCACAO II

Considerando que la acción de PROCACAO II busca llevar avances permanentes y sostenibles en las comunidades intervenidas, estas no deben depender únicamente de apoyos externos siendo estos temporales para no convertir las comunidades en dependientes de esa ayuda. Aunque el plan de salida de PROCACAO II no se ha formulado al comienzo del Programa para mitigar el riesgo de problemas y tener en cuenta durante toda la estrategia de acción la sostenibilidad, se sugiere a continuación la formulación con las siguientes características:

- i. Establecer una estrategia de salida identificando problemas y recursos necesarios en conjunto con los actores en el territorio, dirigida por ellos mismos, convirtiéndolos en un activo de cambio (apropiación local).
- ii. Recolectar datos junto a los actores en el territorio para contrastar la evolución del Programa en la generación y fortalecimiento de las capacidades que permitan la independencia técnica y económica una vez que el Programa deje de intervenir.
- iii. El Comité Directivo debe determinar que actividades se mantendrán al acabar el Programa.
- iv. Determinar el rol de cada actor y establecer el nivel de compromiso de cada uno con las acciones llevadas a cabo en el territorio para decidir la forma en que el Programa se transformará, trasladará o acabará.

Tiempo: abril-diciembre 2022.

PROCACAO Territorial

- v. Incorporar en la AT la experiencia del PROCACAO Gobernanza en el desarrollo de agronegocios con énfasis en el comercio del cacao y sus derivados para diseñar e implementar una estrategia diversificada y competitiva de desarrollo económico y comercial a nivel de productores (desarrollo de planes de negocios de las fincas) y de cooperativas (desarrollo de estrategias empresariales de negocios). Tiempo: abril-junio 2022.
- vi. Incorporar en la AT la experiencia del PROCACAO Gobernanza en el financiamiento a las cooperativas para diseñar e implementar una estrategia que permita facilitar la sostenibilidad una vez terminado el Proyecto. Tiempo: abril-junio 2022.
- vii. Formular el punto de equilibrio en los planes estratégicos de las cooperativas para corregir los indicadores de volumen de producción y comercialización en el contexto de la rentabilidad efectiva. Tiempo: abril-junio 2022.

- viii. Formular una estrategia de fidelización de los productores no socios de las cooperativas ofreciendo un portafolio de servicios como valor agregado ante la competencia. Tiempo: abril-junio 2022.
- ix. Constituir empresas / asociaciones de técnicos prestadores de servicios con el recurso humano formado por el Proyecto para la continuidad del apoyo a los productores por parte de las cooperativas y ofrecer servicios técnicos en el territorio. Tiempo incubación: abril-diciembre 2022. Tiempo seguimiento: enero-diciembre 2023.
- x. Concertar con MEDA, Ritter Sport, MEFCCA e Instituciones Financieras una estrategia de sostenibilidad para garantizar recursos económicos en los niveles micro (productores) y medio (cooperativas). Tiempo: enero-junio 2023.
- xi. Realizar el estudio sobre las fincas SAF para determinar su contribución en la sostenibilidad con relación a las fincas sin sistemas agroforestales. Dic. 2022
- xii. Sistematizar la experiencia del Proyecto para obtener lecciones aprendidas de utilidad para el diseño de nuevas intervenciones públicas y/o privadas en el sector cacao. Tiempo: junio-diciembre 2023.

PROCACAO Gobernanza

- xiii. Realizar seminarios, foros, mesas redondas, etc. sobre el desarrollo del sector cacao en Nicaragua como espacios de diálogo público privado para generar confianza y articulación entre los actores de la cadena de valor, sensibilizar sobre la importancia socioeconómica y ambiental del rubro y canalizar recursos financieros. Tiempo: abril-diciembre 2022.
- xiv. Sistematizar la experiencia del Proyecto para obtener lecciones aprendidas de utilidad para el diseño de nuevas intervenciones públicas y/o privadas en el sector cacao. Tiempo: abril-diciembre 2022.

PROCACAO Investigación

- xv. Formular y articular con PROCACAO Territorial un plan de producción de bioinsumos en el territorio para la generación de unidades de producción en las comunidades y centros de producción en las cooperativas. Tiempo formulación: abril-junio 2022. Tiempo articulación: julio-diciembre 2022

PROCACAO regional

- xvi. Fortalecer el SICACAO con un diseño sostenible de inicio:
 - una ventana de oportunidades regional para los países creando vínculos de negocios con compradores internacionales, ofreciendo información, contactos, misiones de compradores, etc.
 - una ventana de oportunidades regional para los países creando vínculos de proyecto regionales con financiadores internacionales, ofreciendo información, contactos, conocimientos, herramientas, etc. Ampliados temas vinculados al cacao como CC – SAF.
 - Alianzas con entidades regionales en la formulación y gestión de proyectos para los países y la región, en colaboración con el IICA, SECAC, ...
 - Gestionar conocimientos para el nivel regional y apoyar a los proyectos de PROCACAO y PROCACAOHO en la sistematización, lecciones aprendidas, comunicación e información con vistas a la salida de los proyectos y COSUDE.
- xvii. Fortalecer las plataformas de los países que declaren compromisos de sostenibilidad, con el diseño de modelos de bajo costo usando tecnologías de información y estrategias de recaudación de fondos.
- xviii. Participar en el diseño del proyecto regional PROCACAO del IICA sometido a la UE, que según los acuerdos de la visita en Costa Rica conformaron un equipo técnico de revisión y ajuste aliados a las recomendaciones que surgieron de las experiencias del programa de la COSUDE, para ello se debe mandar una nota de concepto como insumo para el IICA.

6.4 Específicas para el PROCACAO (insumos para el PRODOC FASE III)

- i. Cambiar a un enfoque por resultados, elaboración de planes de negocios con enfoque territorial para las empresas con mayor potencial de acceso a mercado y enfocar las acciones a estas empresas, desarrollar una estrategia que permita a las empresas más pequeñas poder comercializar el cacao con APROCACAO a través de una de las empresas que se esté apoyando.
- ii. Hacer una evaluación crítica y objetiva de los socios actuales del consorcio, redefinir roles de cada uno y si es posible el ingreso de nuevos socios o aliados del proyecto, en especial separar el tema gremial y el empresarial. La creación de una matriz donde se puedan establecer criterios para hacer una evaluación objetiva.
- iii. Revisar el alcance de los resultados tomando en cuenta el período del programa y la posibilidad de lograrlos (algunos son muy ambiciosos), hacer una valoración tomando en cuenta el contexto del sector agroalimentario y las condiciones de vida en el área rural para tener una lectura más acertada de las dinámicas económicas que se desarrollan en los territorios
- iv. Hacer un análisis y una planificación de la gestión del proyecto y de las empresas donde se planteen objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Realistas y con Tiempo determinado), con indicadores claves en impacto, sostenibilidad, gestión del conocimiento. COSUDE da seguimiento y supervisa.
- v. Reenfocar la estrategia de asistencia técnica al desarrollo de capacidades del productor con el objetivo de aumentar producción y mejorar productividad (asistencia en finca, intercambios de experiencias, pasantías, entre otras.) y asegurar el seguimiento de estos.
- vi. Mejorar el Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Cadena de Cacao, que cumpla con estándares de calidad y veracidad de la información recopilada, hacer capacitaciones para traspasar este sistema al servicio de la cadena de cacao como se planteó inicialmente.
- vii. Mejorar la gobernanza de las estructuras de Comité Operativo y Comité Directivo, para que sean más proactivos en el desempeño del PROCACAO. Crear un sistema de medición de los avances en tiempo real que permita hacer los correctivos oportunamente.
- viii. Fortalecer la visión empresarial en los actores de la cadena y profundizar en el concepto de cadena de valor para una mayor claridad al momento que decidan participar
- ix. Acompañar a las organizaciones para que los productores estén expuestos a desarrollar experiencias comerciales con otros compradores y puedan desarrollar y/o fortalecer capacidad y habilidades en técnicas de negociación.
- x. Sistematización de las experiencias y eventos de lecciones aprendidas en especial documentar la experiencia de inversiones público-privados y la gestión empresarial
- xi. Realizar un evento de cierre del Programa con actores claves de la cooperación, ONG, gobierno central y locales, para dar a conocer la contribución que COSUDE ha realizado y presentar la oportunidad que otros donantes puedan motivarse a apostarle al desarrollo del sector cacao.
- xii. En la fase III del PROCACAO evitar la dualidad de funciones del implementador, recurrir a una entidad facilitadora experta en la región en la cadena de cacao u otras de modelo parecido.

7 APPENDIX (only on request)

7.1. GENERAL

Audit Trail (respuestas a observaciones sobre borrador del informe final)



ANEXO Audit
Trail.pdf

Grilla de valoración para los criterios del CAD



GRILLA
VALORACION CAD C

Presentación Informe Inicial



Presentación Informe
de Inicio Grupo de Re

[Presentación primeros hallazgos](#)

Presentación Informe final



Presentación informe
final.pdf

Análisis Costo Beneficio Programa PROCACAO y PROCACAOH



ANALISIS COSTO
BENEFICIO PROCACA

7.2. REGIONAL

Balance del Marco Lógico Proyecto Regional



ANEXO Balance del
Marco Lógico Project



Anexo Balance del
Marco Lógico Project

Matriz de evaluación Proyecto Regional



Anexo Matriz de
Evaluacion de Pregunta

Memoria fotográfica



Anexo5 Fotografías
de Guatemala y El Salvador

Lista de entrevistados



Anexo Lista de
Personas Contactadas

Mapeo de actores



ANEXO MAPEO DE
ACTORES.pdf

Documentos revisados



ANEXO
DOCUMENTOS REVISADOS

7.3. NICARAGUA

Balance del Marco Lógico Proyecto ProCacao II (Territorial, Investigación, Gobernanza)



A1 Balance del Marco



A2 Balance del



A11 NIC

Logico del Proyecto GPilotaje del Proyecto I180069_Balance del M

Matriz de evaluación Nicaragua

A10 MATRIZ DE
EVALUACION Nicara

Memoria fotográfica

A4
FOTOGRAFIAS.pdf

Estadísticas (ingresos /volúmenes comercializados)



A5 Graficos de

volumen e ingresos p180069 Comercializa



A12 NIC

Lista de entrevistados y grupos focales



A7 LISTA DE

ENTREVISTADOS Y GRUPOS PARTICIPANTES.pdf



A8 LISTAS

Mapeo de actores

A9 MAPEO DE
ACTORES.pdf

Presentación Primeros Hallazgos y resumen de conclusiones



A13 PROCACAO
Nicaragua vf.pdf



A6 Laaminas
PROCACAO II draft re

Documentos revisados



Documentos
consultados.pdf

7.4. HONDURAS

Balance del Marco Lógico Proyecto PROCACAO



Balance del Marco
Logico del PROCACAO

Matriz de evaluación Honduras



A2 MATRIZ DE
EVALUACION Hondur

Lista de entrevistados



Listado de
Instituciones y person

Mapeo de actores



Mapeo de actores
Honduras.pdf

Presentación Primeros Hallazgos y resumen de conclusiones



PRESENTACION
PRIMEROS HALLAZGOS

Pistas PROCACAO fase III



PISTAS PARA EL
PRODOC PROCACAO

Documentos revisados



Lista de documentos
revisados.pdf