

Propuesta de Proyecto

**Modernización e integración de las cadenas del cacao de seis grupos
indígenas y campesinos pobres de América Central**

CATIE

2 marzo de 2006

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

ENFOQUE METODOLÓGICO

LAS CADENAS DEL CACAO EN CENTROAMÉRICA

OBJETIVOS

- Objetivo general
- Objetivos específicos

LOS ACTORES DEL PROYECTO

COMPONENTES Y PRODUCTOS

1. Fortalecimiento de las organizaciones de productores

- Cohesión social
- Gerencia y Desarrollo empresarial
- Cooperación intra-nacional entre grupos cacaoteros en Honduras y Nicaragua
- Integración regional de grupos cacaoteros en Centroamérica

2. Cooperación

- Enlazar mejor a los grupos cacaoteros con la cooperación externa y nacional
- Atraer colaboradores y socios del CATIE a las cadenas cacaoteras de Centroamérica
- Promover la co-inversión de hogares y organizaciones

3. Producción y Calidad

- Mejoramiento genético del cacaotal
- Agroforestería con maderables y frutales de calidad
- Calidad del cacao

4. Capacitación, Educación-Investigación y Divulgación

- Capacitación de 1000 hogares, escuelas y colegios en dos zonas piloto Honduras y Nicaragua
- Educación-Investigación aplicada
- Divulgación masiva de los resultados y aprendizajes

5. Gerencia

- Apropriación y arranque del Proyecto
- Gestión administrativa y financiera
- Conducción técnica-científica
- Coordinación internacional, regional y nacional
- Unidades técnicas
- Co-ejecutores
- Actividades por países
- Presupuesto por países, componentes y total

Anexos

Anexo 1. Cacaocultura en Centroamérica.

Anexo 2. Cooperativas y Asociaciones de productores cacaoteros (COA) co-ejecutoras del Proyecto

Anexo 3. Personas y organizaciones en Centro América consultadas durante la elaboración de la propuesta

Propuesta de Proyecto
Modernización e integración de las cadenas del cacao de seis
organizaciones de indígenas y campesinos de América Central

RESUMEN EJECUTIVO

En Centroamérica, el cacao lo cultivan varias organizaciones de indígenas (Ngabe, Panamá; Bribri y Cabécar, Costa Rica; Mayas, Belice y Guatemala) y campesinos pobres (Waslala-Rancho Grande y varios frentes de expansión agrícola en la región Atlántica de Nicaragua, Costa Norte de Honduras) que viven en zonas remotas, muchas veces en los alrededores de áreas protegidas de importancia nacional e internacional. Los seis grupos cacaoteros centroamericanos están compuestos por 16400 hogares (equivalentes a 98400 mil personas), se dedican a la agricultura de subsistencia (arroz, maíz, frijol, bananos y plátanos, yuca) y al cultivo del cacao, uno de los pocos productos que se puede producir y transportar fácilmente desde las zonas remotas de producción a los puestos de venta. Los seis grupos cultivan en conjunto unas 22 mil ha de cacaotales, producen anualmente casi seis mil toneladas de cacao con un valor bruto aproximado de US\$ 7 millones por año. Los cacaotales tienen el potencial de generar ingresos, evitar gastos en efectivo, elevar la seguridad alimenticia de los hogares y proveer servicios ambientales de interés nacional y global.

Los seis grupos cacaoteros centroamericanos tienen similares estrategias de producción, organización social, certificación, industrialización y comercialización del cacao. La producción proviene de fincas de: 1) socios organizados en Cooperativas o Asociaciones de productores (COA: COCABO, APPTA, CACAONICA, APROCACAHO, APROCA y otras aún por determinar en Guatemala, TCGA), de primero o segundo nivel, creadas para evitar a los intermediarios, lograr mejores precios y asegurar mercados a los productores y 2) no socios, organizados o no, que venden su cacao a la organización). Cada COA tiene una Junta Directiva (JD) y un equipo gerencial (EG).

La competitividad de las cadenas del cacao de las COA centroamericanas es limitada por los bajos rendimientos de las plantaciones (genética y dosel de sombra sub-óptimos), pequeños volúmenes de producción (poca superficie cultivada y bajos rendimientos), calidad inconsistente del cacao, COA con débil cohesión social y débiles estructuras gerenciales y comerciales, reducida cooperación entre COA centroamericanas y falta de enlaces con la cooperación nacional e internacional en cada país.

En este Proyecto se propone mejorar la competitividad e integración de las cadenas del cacao de seis grupos cacaoteros indígenas y mestizos pobres de América Central, mediante:

- 1) Fortalecer la cohesión social, las capacidades y destrezas gerenciales de los equipos directivo-gerenciales, el manejo empresarial, la certificación-comercialización, la cooperación con otros grupos cacaoteros nacionales, la integración regional comercial centroamericana de las COA;
- 2) Enlazar las COA con la cooperación técnica y financiera nacional e internacional del sector cacaotero nacional, atraer a otros socios y colaboradores del CATIE y promover la co-inversión con hogares y COA;
- 3) Diversificar (frutales y maderables de calidad) y mejorar la productividad de los cacaotales (mejoramiento genético y renovación de plantaciones) y la calidad del cacao producido por 1000 hogares de dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua;
- 4) Elevar el conocimiento y las destrezas de los actores y grupos meta del Proyecto mediante Capacitación, Educación-Investigación aplicada y publicación-divulgación masiva y
- 5) Lograr una gerencia efectiva, eficiente y participativa del Proyecto.

El Proyecto, tendrá cinco años de duración, tendrá acciones en seis países (Belice, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, con mayor número de actividades en dos países prioritarios para la cooperación Noruega: Nicaragua y Honduras.

Esta propuesta se elaboró partiendo de un primer borrador, elaborado por el CATIE, que fue circulado, presentado oralmente y discutido en persona y por correo electrónico con los gerentes de las principales cooperativas y asociaciones cacaoteras (COA) de cada país, representantes del Gobierno, miembros de las JD y productores socios, principales organizaciones nacionales de asistencia técnica y con los actores de todo el sector cacaotero organizado en los clusters nacionales del cacao. Un segundo borrador fue circulado fue

circulado entre los actores mas involucrados en las acciones del Proyecto en cada país y presentado a la Embajada de Noruega el día 2 de marzo del 2006.

La formulación de esta propuesta tuvo tres fases: 1) El análisis de las cadenas cacaoteras de Centroamérica (el diagnóstico), 2) La formulación de metas y objetivos (el diseño) y 3) La elección de las estrategias técnicas, organizativas, de cooperación y gestión que permiten alcanzar las metas propuestas (el Proyecto, la ejecución). El Proyecto está compuesto de cuatro elementos: Contenido (lo que se va a hacer), Organización (quienes lo van a hacer), Cooperación (cómo lo van a hacer, cómo van a cooperar para lograr metas comunes) y Gerencia (planificación y ejecución participativas, la conducción científica y operativa, administración, sistematización y reporte del proyecto). Este Proyecto utilizará un modelo de gerencia participativa que ha sido desarrollado con base en la experiencia de implementación de tres proyectos cacaoteros con pequeños productores indígenas y campesinos de Costa Rica, Panamá y Bolivia. Los componentes y productos del Proyecto son:

- **Fortalecimiento de las organizaciones** de productores para mejorar: 1) Cohesión social, 2) Gerencia y Desarrollo empresarial, 3) Cooperación intra-nacional entre grupos cacaoteros en Honduras y Nicaragua y 4) Integración regional de grupos cacaoteros en Centroamérica.
- **Cooperación** para: 1) Enlazar mejor a los grupos cacaoteros con la cooperación externa y nacional; 2) Atraer colaboradores y socios del CATIE a las cadenas cacaoteras de Centroamérica; y 3) Promover la co-inversión de hogares y organizaciones
- **Producción y Calidad:** 1) Mejoramiento genético del cacaotal; 2) Agroforestería con maderables y frutales de calidad; y 3) Calidad del cacao.
- **Capacitación, Educación-Investigación y Divulgación:** 1) Capacitación de 1000 hogares, escuelas y colegios en dos zonas piloto Honduras y Nicaragua; 2) Educación-Investigación aplicada; Divulgación masiva de los resultados y aprendizajes.
- **Gerencia:** 1) Apropriación y arranque del Proyecto; 2) Gestión administrativa y financiera; Conducción técnica-científica; 4) Coordinación internacional, regional y nacional; 5) Unidades técnicas; 7) Co-ejecutores y 8) Actividades por países; y 9) Presupuesto por países, componentes y total.

En el Proyecto intervienen los hogares rurales; las seis COA (COCABO, APPTA, CACAONICA, APROCACAO, TCGA, APROCA y otras organizaciones aún por determinar en Guatemala), otras organizaciones de productores en el país; tres co-ejecutores técnicos (FHIA-Honduras, ProMundo Humano en Nicaragua y ANAKAKAW en Guatemala); los Gobiernos Nacionales (INTA-Nicaragua), los cluster, comisiones y

otros foros cacaoeros nacionales; los organismos de cooperación internacional; las ONGs que ejecutan proyectos en las zonas cacaoeras en cada país; el CATIE y sus colaboradores internacionales. El Proyecto se ejecutará con una ligera Unidad Técnica Regional (UTR) destacada en CATIE, Turrialba, Costa Rica, dos Unidades Técnicas Nacionales (UTN), una en Honduras y otra en Nicaragua, los co-ejecutores técnicos y las COA. El Proyecto tendrá una duración de cinco años y un costo total aproximado de US\$ 5 millones.

INTRODUCCIÓN

En Centroamérica, el cacao lo cultivan varias organizaciones de indígenas (Ngabe, Panamá; Bribri y Cabécar, Costa Rica; Mayas, Belice y Guatemala) y campesinos pobres (Waslala-Rancho Grande y varios frentes de expansión agrícola en la región Atlántica de Nicaragua, Costa Norte de Honduras) que viven en zonas remotas, muchas veces en los alrededores de áreas protegidas de importancia nacional e internacional. Por ejemplo, los Ngabe de Panamá habitan en el pie de monte caribeño de la cordillera de Talamanca y en los valles a lo largo de los numerosos ríos que drenan a la bahía de Bocas del Toro. Muy cerca, al otro lado de la frontera, en la misma zona agroecológica, los Bribri y Cabécar de Talamanca, Costa Rica, cultivan en el pie de monte de la cordillera de Talamanca, en el abanico fluvial y en varios pequeños valles a lo largo del curso de los ríos Telire, Lari, Urén, Coén y Yorkín. Los grupos indígenas de Bocas del Toro y Talamanca colindan con el Parque Internacional La Amistad y son vecinos cercanos de varias zonas protegidas terrestres y marinas como el Refugio Nacional de Vida Silvestre Gandoca Manzanillo, el Parque Nacional Cahuita, la reserva Biológica Hitoy Cerere y otras. En Nicaragua, el cacao lo cultivan campesinos mestizos pobres en los alrededores de la Reserva de la Biosfera BOSAWÁS y en los alrededores de las Áreas protegidas de Pico Bonito y Río Plátano. En Guatemala y Belice, varias etnias Mayas (Ketchi y Mopán en Belice, por ejemplo) cultivan cacao en lomas y en proximidad con varias zonas de conservación de ecosistemas terrestres y acuáticos. En Belice en el Distrito de Toledo, las comunidades Maya producen cacao en los límites o cerca del Parque Nacional de Río Blanco, del Santuario de Vida Silvestre de Agua Caliente y de la Reserva Forestal de Columbia.

Los seis grupos cacaoteros centroamericanos están compuestos por 16400 hogares (equivalentes a 98400 mil personas), se dedican a la agricultura de subsistencia (arroz, maíz, frijol, bananos y plátanos, yuca) y al cultivo del cacao, uno de los pocos productos que se puede producir y transportar fácilmente desde las zonas remotas de producción a los puestos de venta. Los seis grupos cultivan en conjunto unas 22 mil ha de cacaotales, producen anualmente casi seis mil toneladas de cacao con un valor bruto aproximado de US\$ 7 millones por año (Cuadro 1 y Anexo 1). Si bien es cierto que esta producción es insignificante en el mercado mundial, los cacaotales centroamericanos constituyen una de las principales fuentes de ingreso de efectivo para estos grupos marginados, a quienes los cacaotales proveen de numerosos bienes y servicios para el consumo familiar, uso en la finca y venta. Al mismo tiempo, los cacaotales, por su estructura agroforestal, amortiguan los impactos humanos sobre las áreas protegidas colindantes, ayudan a conservar biodiversidad, suelos y agua, capturan de carbono atmosférico y contribuyen así a la mitigación del efecto invernadero y al cambio climático global. Los cacaotales tienen el potencial de generar ingresos, evitar gastos en efectivo, elevar la seguridad alimenticia de los hogares y proveer servicios ambientales de interés nacional y global.

Cuadro 1. Número de hogares productores de cacao, principal Cooperativa o Asociación (COA), superficie cultivada, rendimientos, producción total anual y valor de la producción para los hogares, Centroamérica, 2006.

País	Hogares	COA	Superficie (ha)	Rendimiento (kg ha ⁻¹ año ⁻¹)	Producción (t año ⁻¹)	Valor bruto (10 ⁶ \$ año ⁻¹)***
Panamá	2000	COCABO	6000	200	1200	1.44
Costa Rica	1000	APPTA	1000	150	150	0.18
Nicaragua	6500	CACAONICA	6000	250	1500	1.80
Honduras	3000	APROCACAHO	4000	285	1140	1.37
Guatemala	3000	APROCA, otras	4000	450*	1800	2.16
Belice	900	TCGA	750	425**	100	0.12
Total	16400	-	21750	-	5890	7.07

* Sin presencia de moniliasis (*Moniliophthora roreri*). ** Previo al ingreso de la moniliasis al país en 2004. *** Suponiendo 1500 US\$ t⁻¹ por tonelada en la bolsa de New York y que los precios pagados al productor son el 80% del valor en bolsa (i.e. 1200 US\$ t⁻¹).

Los seis grupos cacaoteros centroamericanos tienen similares estrategias de producción, organización social, certificación, industrialización y comercialización del cacao. La producción proviene de fincas de: 1) socios organizados en Cooperativas o Asociaciones de productores (COA), de primero o segundo nivel, creadas para evitar a los intermediarios, lograr mejores precios y asegurar mercados a los productores y 2) no socios, organizados o no, que venden su cacao a la organización (Anexo 2). Hoy en día, las COA compran parte del cacao convencional y todo el cacao certificado (orgánico y de comercio justo) que se produce en sus respectivas zonas de acción y venden cacao en grano (la mayoría) o procesado (licor) a los mercados nacionales e internacionales. Cada COA tiene una Junta Directiva (JD) y un equipo gerencial (EG). La JD toma las decisiones políticas, supervisa el avance de la organización y de la “empresa” y son responsables de la cohesión social interna del grupo, la comunicación oportuna, transparencia y democracia dentro de la organización.

Los EG administran personal y recursos financieros propios y, a veces, de la cooperación externa, coordinan el acopio, almacenamiento y transporte del cacao hacia los puertos y puestos de venta, manejan el control e inspección interna y externa para la certificación orgánica o de comercio justo, manejan pequeñas industrias (Honduras), mantienen relaciones comerciales con compradores de cacao certificado en Europa y Estados Unidos y con compradores locales de cacao convencional. Honduras y Guatemala solo venden cacao convencional. Algunos EG cuenta con un equipo de técnicos de campo (co-financiados por la cooperación externa y con recursos propios) que se encargan del acopio y la certificación de la producción y proveen asistencia técnica a los productores en el manejo de las plantaciones. Algunos EG han penetrado exitosamente los mercados nacionales e internacionales de frutas frescas y semi-procesadas (por ejemplo, APPTA en Costa Rica, vende bananos en fruta fresca y puré de banano orgánicos) provenientes de los cacaotales y otros espacios de las fincas.

Varias organizaciones de la cooperación técnica y financiera nacional e internacional (“organizaciones mentor”) han ayudado a la creación y consolidación de las COA, a

establecer los contactos internacionales con certificadoras y con los mercados nicho y a mejorar la producción en las fincas (Cuadro 2). La presencia (actual o pasada) y el impacto de las organizaciones mentor varía ampliamente entre grupos.

Cuadro 2. Principales Cooperativas y Asociaciones (COA) de productores cacaoteros de Centroamérica y sus organizaciones de cooperación.

País	COA	Año de fundación	Hogares socios	Organizaciones de cooperación
Panamá	COCABO	1952	750	
Costa Rica	APPTA	1987	1000	ANAI, OCP, Frontera Agrícola
Nicaragua	CACAONICA	2000	700	ProMundo Humano, Ritters Sport
Honduras	APROCACAHO		500	FHIA
Guatemala	APROCA y otras en las Verapaces	2005	250	Fundación reciente.
Belice	TCGA	1986	900	Green & Black, DFID

COCABO = Cooperativa de servicios múltiples de Cacao Bocatoreña; APPTA = Asociación de Pequeños Productores de Talamanca; CACAONICA = Cooperativa Agroforestal y de Comercialización de Cacao Orgánico de Nicaragua; APROCACAHO = Asociación de productores de cacao de Honduras; APROCA = Asociación Regional de Productores de cacao de la costa sur de Guatemala, nacional de productores de cacao; TCGA = Toledo Cocoa Growers Association.

Las seis COA centroamericanas tienen problemas y deficiencias similares en la producción, organización social, desarrollo empresarial, en la cooperación entre grupos y su enlace con la cooperación nacional e internacional. En lo productivo, los rendimientos del cacao son bajos (enfermedades, genética sub-óptima, manejo laxo) y los cacaotales no producen todos los bienes y servicios que podrían potencialmente producir debido al diseño y manejo sub-

óptimo de los doseles de sombra. En lo organizativo y empresarial todos las JD tienen serios problemas de comunicación interna, pérdida de imagen ante socios productores, quienes no se sienten propietarios de su organización y su empresa, un problema de “ownership”. Los EG sufren de fallas importantes en la gerencia (administración y comercialización), acopian pequeños volúmenes y por eso su escala de la operación es muy pequeña y los costos unitarios altos, por otro lado, cooperan poco con grupos similares en países vecinos (Con excepción de APPTA-Costa Rica y COCABO-Panamá, que mantienen fuertes lazos de cooperación para la certificación y comercialización conjunta de unas 500 toneladas anuales de cacao) y no aprovechan eficientemente la cooperación nacional e internacional.

En este Proyecto se propone fortalecer la cohesión social y el manejo empresarial-comercial de las COA, mejorar la producción en las fincas de al menos 1000 hogares cacaoteros en dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua, facilitar la integración regional comercial de los seis principales grupos cacaoteros y mejorar los enlaces entre estos grupos y las organizaciones de cooperación nacional e internacional. El Proyecto, tendrá cinco años de duración, tendrá acciones en seis países (Belice, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá; se excluye El Salvador, que no produce cacao), con mayor número de actividades en dos países prioritarios para la cooperación Noruega: Nicaragua y Honduras.

Honduras y Nicaragua cuentan, además, con la mejor capacidad para producir masivamente germoplasma superior de cacao en los jardines clonales en El Recreo (INTA, Nicaragua) y en la Costa Norte de Honduras (FHIA), manejan los mayores volúmenes de producción de Centroamérica, cuentan con capacidad industrial y con excelente acceso a los puertos del Caribe hondureño, muy cerca del mercado norteamericano. En estos países, las acciones del Proyecto tendrán un componente de campo, de trabajo en fincas, además del resto de acciones en las que participan los seis países (fortalecimiento de la organización y cohesión social, fortalecimiento empresarial, integración centroamericana, educación-investigación y extensión-divulgación).

La propuesta de Proyecto fue elaborada como sigue. El CATIE presentó en Oslo en 2004, una idea de “proyecto cacaoero centroamericano” cuyos grupos meta fueran los principales grupos indígenas y campesinos pobres que cultivan cacao en las zonas remotas de Belice, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá. La Embajada de Noruega en Guatemala indicó su disposición de recibir y considerar una propuesta de Proyecto que el CATIE presentaría a su consideración. La propuesta se elaboró partiendo de un primer borrador, elaborado por el CATIE, que fue circulado, presentado oralmente y discutido en persona y por correo electrónico con los gerentes de las principales cooperativas y asociaciones cacaoeras (COA) de cada país, representantes del Gobierno, miembros de las JD y productores socios, principales organizaciones nacionales de asistencia técnica y con los actores de todo el sector cacaoero organizado en los clusters nacionales del cacao (Anexo 3). Un segundo borrador fue circulado entre los actores mas involucrados en las acciones del Proyecto en cada país y presentado a la Embajada de Noruega el día 2 de marzo del 2006. En caso de aprobarse el financiamiento, la primera tarea del Proyecto será la re-negociación operativa del Proyecto con los co-ejecutores, elaborar un nuevo marco lógico y sus herramientas de monitoreo y evaluación, acordar productos y responsabilidades y dividir objetivamente el presupuesto.

ENFOQUE METODOLÓGICO

La formulación de esta propuesta tuvo tres fases: 1) El análisis de las cadenas cacaoeras de Centroamérica (el diagnóstico), 2) La formulación de metas y objetivos (el diseño) y 3) La elección de las estrategias técnicas, organizativas, de cooperación y gestión que permiten alcanzar las metas propuestas (el Proyecto, la ejecución). El Proyecto está compuesto de cuatro elementos: **Contenido** (lo que se va a hacer), **Organización** (quienes lo van a hacer), **Cooperación** (cómo lo van a hacer, cómo van a cooperar para lograr metas comunes) y **Gerencia** (planificación y ejecución participativas, la conducción científica y operativa, administración, sistematización y reporte del proyecto). En el diseño y gestión del Proyecto se aplicaron regularmente cinco principios son compartidos por una variada colección de innovaciones exitosas (Rogers E. 1995. Diffusion of innovations. 4 ed., The Free Press, New York. 518 p.): 1) Superioridad sobre la situación inicial; 2) Simplicidad de

la innovación; 3) Compatibilidad con preferencias, recursos, conocimiento, etc. del que adopta la innovación; 4) Factibilidad de implementación y 5) Prontitud y visibilidad de los impactos de la innovación.

Este Proyecto utilizará un modelo de gerencia participativa que ha sido desarrollado con base en la experiencia de implementación de tres proyectos cacaoteros con pequeños productores indígenas y campesinos (Proyecto Cacao Orgánico y Biodiversidad (2001-2004), Captura de Carbono en Territorios Indígenas (2004-2006) y Modernización de la cacaoicultura del Alto Beni (2002-2006)). Los enfoques de gerencia que utilizaremos en este Proyecto se presentan a continuación.

- Diseñar el Proyecto en forma participativa con los principales actores locales y divulgarlo amplia y reposadamente en las comunidades y medios locales de comunicación para que todos conozcan lo que se hace, quienes lo hacen y cómo se hace. La “inserción” del Proyecto en la vida local es la primera meta que debemos ponernos al iniciar un proyecto en cualquier zona.
- El Proyecto debe fortalecer procesos locales (por ejemplo, la producción y comercialización de cacao orgánico certificado en América Central fue iniciada por APPTA hace ya más de diez años) en lugar de crear estructuras y procesos completamente nuevos que sucumben con la finalización del Proyecto y del financiamiento externo. Utilizar prácticas culturales locales como metodología de trabajo.
- Co-ejecutar el Proyecto con los principales actores locales y nacionales (COCABO, APPTA, CACAONICA, APROOCACAHU, TCGA, APROCA, ANAKAKAW, FHIA, ProMundo Humano). Para asegurar que los co-ejecutores participan y se apropian del Proyecto, hay que lograr la confianza que produce la distribución objetiva y transparente de responsabilidades, presupuesto y créditos entre los co-ejecutores. La formulación compartida y transparente del presupuesto es fundamental para superar la desconfianza entre co-ejecutores. Cada ejecutor debe tener flexibilidad y libertad de decisión en el manejo de sus presupuestos según los objetivos del Proyecto y los planes operativos acordados entre todos. Es conveniente involucrar a más de un co-ejecutor

local, ya que su sola presencia ayuda a equilibrar fuerzas en caso de conflictos entre co-ejecutores o entre otros actores locales y el Proyecto.

- Asegurarse que los signos externos del Proyecto (logotipos, presentaciones orales y escritas, papelería oficial, etc.) reflejan la ejecución y la propiedad compartida: el Proyecto como propiedad y responsabilidad de todos los co-ejecutores y no solo del CATIE como director. El Proyecto se beneficia de la reputación de las organizaciones co-ejecutoras para insertarse fácilmente en el contexto institucional local, llegar fácilmente a los hogares productores y contar con un escudo protector durante conflictos y negociaciones. Diseñar y utilizar un mecanismo de concertación entre co-ejecutores para planificar el uso de los recursos (dinero, personal, vehículos y otros equipos), compartir y evaluar los avances y planificar las siguientes actividades. Cooperar, donde hay posibilidad, para llenar vacíos y evitar duplicidades.
- Diseñar, acordar e implementar con los actores locales, una estrategia técnica sólida y de gran impacto en el campo, con acciones claramente dirigidas a mejorar significativamente las fincas y los otros eslabones de la cadena cacaotera. Una estrategia técnica sólida es la principal carta de presentación del Proyecto ante los hogares productores y sus organizaciones, equipos técnicos locales, gobierno y donantes.
- Implementar un masivo programa de educación y capacitación a todos los niveles. Se trabaja junto a los hogares productores, se enseñan las mismas técnicas que se enseñan en los hogares se presenta regularmente en las escuelas y colegios académicos y agropecuarios locales buscando establecer un puente entre las generaciones (allí estudian los hijos de los hogares con quienes trabaja el Proyecto), dar a los hijos nuevas herramientas y conocimientos tecnológicos sobre el manejo integral del cacaotal y propiciar el cambio tecnológico en la finca familiar. Se capacitan promotores locales, nombrados por la comunidad, que trabajan medio tiempo con el Proyecto pero que quedan como recursos locales formados una vez que finalizado el Proyecto. Se capacita a los líderes comunales y a los dirigentes de las organizaciones de productores. Se da asesoría académica y se dirigen las investigaciones de tesis de grado y post-grado, se

presentan los resultados y conclusiones en las comunidades, colegios, equipos técnicos y foros locales, universidades. Se capacita a muchos estudiantes universitarios del país que llegan a la zona de acción del Proyecto para ver sus técnicas, resultados y avances.

- Integrar, en la operación del Proyecto, un dinámico programa de formación de profesionales universitarios mediante investigación aplicada en forma de tesis, que ofrezca información actualizada y relevante para la gerencia, el trabajo técnico de campo y constituya el material técnico a incluir en la divulgación y capacitación de los hogares productores. Los temas de investigación son definidos por el Proyecto y desarrollados por estudiantes universitarios de ingeniería agronómica de una o varias universidades nacionales, universidades de otros países con las que CATIE mantiene intercambios y cooperación y con el programa de maestría y doctorado del CATIE, Costa Rica. El CATIE provee asesoramiento científico y académico a las investigaciones y aprovecha los recursos operativos del Proyecto para implementar las investigaciones en el campo. Los resultados de las investigaciones se divulgan masivamente a las familias productoras, líderes locales, colegios agropecuarios y universidades de la zona o nacionales, promotores comunales, equipos técnicos locales (Gobierno, donantes, ONGs, otros Proyectos) y a la comunidad científica y académica internacional.
- Insertar al Proyecto en el panorama institucional local para buscar sinergias y colaboración con otros actores y evitar duplicidades o vacíos. El Proyecto debe utilizar y apoyar los espacios y mecanismos de discusión y concertación ya existentes para compartir información, identificar oportunidades de colaboración y resolver conflictos. En lugares donde este foro no existe, el Proyecto deben crear estos espacios de concertación e información mutua para mantener bien enfocado el rol del Proyecto en los procesos locales de desarrollo.
- Enlazar al Proyecto con la red de organizaciones con que trabaja el CATIE (universidades de todo el mundo, centros nacionales e internacionales de investigación, donantes, gobiernos de países miembros, equipos técnicos latinoamericanos) para atraer recursos de apalancamiento que amplifiquen los impactos del Proyecto. Mantener

siempre una actitud pro activa y de apertura a nuevas alianzas e iniciativas conjuntas para atraer apalancamiento adicional, concentrar recursos (en la zona de acción del Proyecto, en el grupo de productores con que trabaja el Proyecto, en el sector cacaoero local, etc.) y lograr mayores impactos.

- Elevar la visibilidad del Proyecto ante los hogares productores, autoridades y organizaciones locales, ante Gobierno y donantes, y ante la gerencia superior del CATIE. Con estos actores bien informados y con el Proyecto bien posicionado ante ellos, se facilita el logro de acuerdos políticos y la implementación, se resuelven fácilmente los conflictos, se atraen recursos de apalancamiento, etc.
- Arrancar el Proyecto con una ejecución acelerada en la primera mitad de su ciclo de vida, tratando de poner en marcha, en esa primera mitad, la mayoría de los productos esperados en la totalidad del Proyecto. La segunda mitad se puede dedicar, entonces, a ajustar algunas fallas, organizar mejor la asistencia técnica y la capacitación, publicar, etc. Una estrategia exitosa, desde el punto de vista de los hogares productores, es la combinación de asistencia técnica y capacitación con un pequeño subsidio dirigido a los hogares en forma de herramientas y equipamiento básico para el manejo tecnificado del cacao (por ejemplo, navajas injertadoras para cacao). La existencia de estos equipos y herramientas en las fincas posibilita la aplicación masiva de las innovaciones tecnológicas propuestas por el Proyecto y la experimentación e innovación de los propios miembros del hogar partiendo de sus intereses y necesidades.
- Buscar efectividad financiera en la operación del Proyecto: 1) Gestión del Proyecto con una pequeña unidad gerencial; 2) Bajos costos gracias a la contratación de mano de obra, bienes y servicios locales o nacionales de buena calidad; 3) Minimizar la movilización del personal técnico a fincas y comunidades con la contratación de promotores locales e impartiendo la capacitación y asistencia técnica en forma práctica y grupal en las fincas de los productores de la comunidad y 4) Atrayendo un buen nivel de co-financiamiento para amplificar los logros y exceder las metas del Proyecto.
- Sistematizar y publicar en forma escrita los resultados y logros del Proyecto para orientar mejor futuras iniciativas de desarrollo. Publicar profusamente para dejar una

base de información escrita que permita a otros proyectos proponer y planificar mejores acciones y evitar el esfuerzo inútil de re-construir la información un Proyecto tras otro. Hay que cortar el círculo vicioso de muchos Proyectos, con importantes y útiles aprendizajes y resultados que compartir con datos que poner a disposición de todos los interesados, no los publican porque no tienen tiempo para sentarse a reflexionar, escribir y publicar, presos del activismo típico de los Proyectos. En este Proyecto se publicará para varias audiencias, incluyendo artículos científicos en revistas internacionales, artículos técnicos en revistas regionales, manuales técnicos, divulgativos y de extensión, páginas web, tesis de grado y de post-grado, artículos de prensa y cuñas de televisión o radio para el público general. La divulgación escrita complementa a la voluminosa divulgación en forma de cursos a técnicos, promotores y productores, charlas en ferias, talleres y congresos, que realizará el Proyecto.

A continuación se presenta, primero, un resumen del diagnóstico de las cadenas del cacao en Centroamérica. Segundo, se enuncian los objetivos general y específicos. Tercero, se presentan los actores que participarán y la forma en que cooperarán para lograr los objetivos del Proyecto. Cuarto, se detallan las estrategias técnicas y gerenciales, usando un esqueleto de cinco componentes y actividades. Quinto, se presenta toda la información de apoyo, incluyendo el presupuesto por país y componente, el marco lógico y tres anexos.

LAS CADENAS DEL CACAO EN CENTROAMÉRICA

La competitividad de las cadenas del cacao en Centroamérica es limitada por los bajos rendimientos de las plantaciones (genética y dosel de sombra sub-óptimos), pequeños volúmenes de producción (poca superficie cultivada y bajos rendimientos), calidad inconsistente del cacao, COA con débil cohesión social y débiles estructuras gerenciales y comerciales, reducida cooperación entre COA centroamericanas y falta de enlaces con la cooperación nacional e internacional en cada país.

Sin embargo, hay razones para el optimismo. Los gobiernos, la cooperación internacional y los productores y sus COA están muy interesados en reactivar y ampliar la producción

cacaotera, el ambiente actual de precios internacionales del cacao convencional es favorable, las perspectivas de mercados y precios para el cacao diferenciado (por alta calidad, orgánico, comercio justo) son buenas debido a la demanda insatisfecha y existe interés de establecer alianzas más estrechas entre grupos para mejorar las economías de escala de sus empresas, acopiar mayores volúmenes, reducir sus costos de certificación y comercialización y agregar valor a la producción primaria. En la producción, se cuenta con nuevas tecnologías y enfoques para diversificar y mejorar la productividad del cacaotal mediante el uso masivo de injertos con yemas de árboles superiores de la plantación familiar y de clones promisorios de las colecciones internacionales. Se dispone de metodologías agroforestales para analizar y mejorar el dosel de sombra de los cacaotales y satisfacer simultáneamente los requerimientos de sombra y microclima del cacao y los bienes y servicios requeridos por el hogar productor. Existen potenciales aún no aprovechados en las cadenas cacaoteras centroamericanas que este Proyecto buscará aprovechar.

OBJETIVOS

Objetivo del Proyecto: Mejorar la competitividad e integración de las cadenas del cacao de seis grupos cacaoteros indígenas y mestizos pobres de América Central.

Objetivos Específicos:

1. Fortalecer la cohesión social, las capacidades y destrezas gerenciales de los equipos directivo-gerenciales, el manejo empresarial, la certificación-comercialización, la cooperación con otros grupos cacaoteros nacionales, la integración regional comercial centroamericana de las COA.
2. Enlazar las COA con la cooperación técnica y financiera nacional e internacional del sector cacaotero nacional, atraer a otros socios y colaboradores del CATIE y promover la co-inversión con hogares y COA.

3. Diversificar (frutales y maderables de calidad) y mejorar la productividad de los cacaotales (mejoramiento genético y renovación de plantaciones) y la calidad del cacao producido por 1000 hogares de dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua.
4. Elevar el conocimiento y las destrezas de los actores y grupos meta del Proyecto mediante Capacitación, Educación-Investigación aplicada y publicación-divulgación masiva.
5. Lograr una gerencia efectiva, eficiente y participativa del Proyecto.

LOS ACTORES DEL PROYECTO

En el Proyecto intervienen: los hogares rurales; las seis COA (COCABO, APPTA, CACAONICA, APROCACAO, TCGA, APROCA y otras organizaciones de pequeños productores en Guatemala) y otras organizaciones de productores en el país; tres organizaciones especializadas de investigación y asistencia técnica que actuarán como coejecutores técnicos (FHIA que maneja la mayor colección de germoplasma de cacao en Honduras y tiene una larga historia de investigación y desarrollo con productores cacaoteros, ProMundo Humano en Nicaragua y ANAKAKAW en Guatemala); los Gobiernos Nacionales (por ejemplo, INTA del MAGFOR que maneja la estación experimental El Recreo donde se encuentra el mayor banco de germoplasma de cacao del país, y el Ministerio de la Presidencia que coordina el cluster de cacao de Nicaragua), los cluster, comisiones y otros foros en marcha en cada uno de los países centroamericanos; los organismos de cooperación internacional y las ONGs que ejecutan proyectos en las zonas cacaoteras en cada país; el CATIE y sus colaboradores internacionales (universidades y centros de investigación, redes profesionales y de mas de mil ex alumnos en toda América Latina, enlaces con donantes y comunidad científica) (Figura 1).

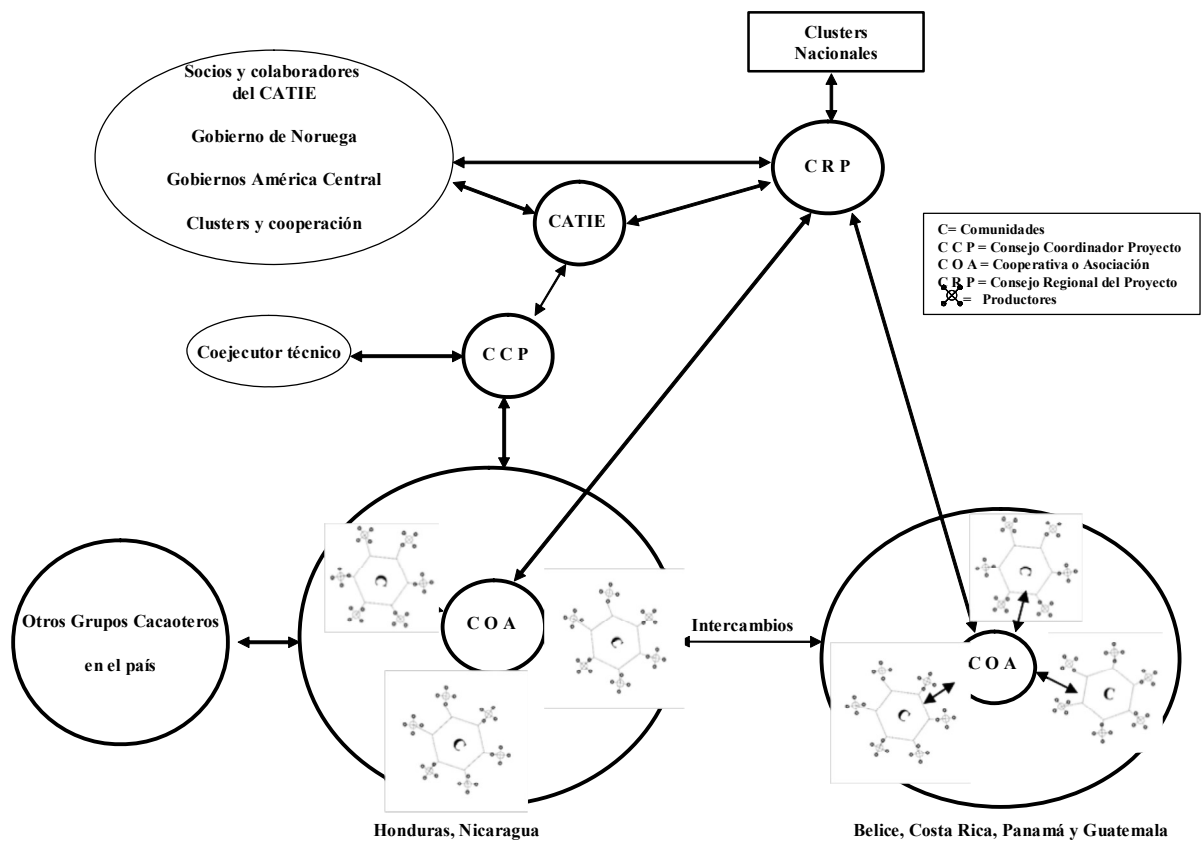


Figura 1. Actores del Proyecto Cacao Centroamérica

COMPONENTES, PRODUCTOS Y ACTIVIDADES

COMPONENTE 1. FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES

Se propone: 1) Fortalecer la cohesión social interna de las COA; 2) Mejorar la capacidad de los equipos directivos-gerenciales de las COA para gestionar, administrar y hacer a su organización-empresa competitiva y sostenible; 3) Apoyar el desarrollo de otros grupos cacaoteros del país; y 4) Integrar comercialmente a las seis COA centroamericanas.

- **Fortalecimiento de la cohesión social de las COA.** Se proponen las siguientes actividades 1) Elaboración de un diagnóstico organizacional y plan de acción para el mejoramiento de las COA que incluya la revisión y actualización de sus estatutos, de la estructura y cultura de la organización, de los procesos y espacios para la toma de decisiones de las juntas directivas-gerenciales y los hogares asociados; 2) Elaboración y seguimiento de una estrategia de fortalecimiento de los mecanismos de comunicación interna y externa; y 3) Diseño, producción, validación, distribución, seguimiento y evaluación de los materiales y medios de comunicación requeridos. 4) Capacitación y asistencia técnica en el área de desarrollo organizacional a cada organización. Luego de un diagnóstico organizacional, se elaborarán los términos de un(a) profesional en el campo del desarrollo organizacional, comunicación o sociología, que se integrará al equipo técnico y gerencial de las COA, para apoyarles en la implementación de las innovaciones (capacitación-acción) en los estatutos de la organización, en los mecanismos de elección y representación, en la comunicación entre los equipos gerenciales-directivos y los asociados en las fincas, en la comunicación de los anhelos y visiones de los hogares a los grupos directivos-gerenciales, en aumentar los conocimientos y destrezas de gerencia y liderazgo de las juntas directivas.

- **Fortalecimiento de los equipos directivo-gerenciales.** Se proponen las siguientes acciones: 1) Realizar o actualizar el diagnóstico empresarial organizacional (actualización,

en el caso de aquellas que ya lo tienen), un levantamiento de las necesidades de capacitación y la elaboración e implementación un plan de acción en el área gerencial; 2) Capacitación y asistencia técnica empresarial a los equipos directivo-gerenciales mediante la asignación en esos equipos de un especialista en gerencia y administración, que cumplirá una función de facilitador - capacitador en las áreas en que las organizaciones necesiten reforzar o mejorar (por ejemplo, contabilidad, liderazgo, programas de computación, procesos de exportación, certificación, etc.); 3) Mejoramiento de la estructura empresarial mediante apoyo en el equipamiento básico (cómputo, oficina, software) y algunos gastos operativos (comunicaciones, papelería, etc.) que les permitan participar efectivamente en el Proyecto y cooperar eficientemente con las otras organizaciones centroamericanas; 4) Formación de recursos humanos de la COA mediante el financiamiento de una beca por COA para que un joven destacado en sus estudios de secundaria, de preferencia asociado o relacionado con la organización, con título de bachiller y con interés de trabajar en el campo de la administración, estudie dos años en un programa de diplomado en este campo, con el compromiso de prestar sus servicios profesionales a las COA por al menos un año al finalizar sus estudios. Se espera que este nuevo recurso humano local aporte sus conocimientos y destrezas a las COA por al menos diez años. La competitividad y supervivencia a largo plazo de las COA requiere de la profesionalización de la dirección y gerencia de sus organizaciones-empresas. Este podría ser el inicio de ese proceso.

- **Cooperación y coordinación intra-nacional entre grupos cacaoteros.** En cada país, el cacao lo comercializa un grupo principal y uno o más grupos secundarios en una o varias zonas del país, con diferente grado de lejanía a los principales centros poblados. En este Proyecto se propone concentrar las acciones y recursos en una zona piloto de Honduras y Nicaragua y con las principales COA de esas zonas y, desde allí, apoyar a las zonas productoras de cacao del país mediante capacitación intercambios, distribución de materiales didácticos, transferencia de germoplasma, investigación y canalización de otros recursos de apalancamiento hacia esas zonas.

- **Integración regional comercial de las COA.** Cada COA cuenta con estrategias de comercialización y certificación (COCABO, APPTA, CACAONICA, TCGA) que

necesitan ser analizadas, evaluadas y ajustadas para mejorar individualmente la gestión de cada COA y para cooperar y negociar conjuntamente entre las seis COA centroamericanas. Con un enfoque empresarial amplio, debe analizarse la posibilidad de mejorar los canales de distribución, calidad y presentación del producto, estudiar los costos y beneficios de la certificación y comercialización (calidad, etnia, orgánico, comercio justo, otros sellos ambientales; optimizar estrategia, reducir costos), las tendencias de precios y mercados (cacao convencional y diferenciado por calidad, orgánico y comercio justo, madera y frutas producidas en los cacaotales) y la promoción de la organización, las empresas y sus productos.

El Proyecto facilitará (mediante talleres semestrales, electrónicos o presenciales) el trabajo conjunto de los seis equipos directivos-gerenciales para que se conozcan, intercambien experiencias y recursos, busquen las oportunidades de colaborar y hacer buenos negocios (por ejemplo, acopiar mayores volúmenes de cacao certificado, reducir costos de certificación, comercializar en bloque, etc.), definir planes estratégicos de cooperación y de enlaces entre sí y con otras cadenas certificadas, aprovechar las redes de intercambios y servicios existentes y establecer alianzas con la industria chocolatera nacional para maquilar, compartir fortalezas y facilidades agroindustriales, y con los otros miembros de los cluster nacionales de cacao, especialmente con la cooperación nacional e internacional que apoya a los grupos cacaoteros. Se contará con el apoyo de consultores especializados que contribuirán en la capacitación y en el fortalecimiento de las estrategias de certificación-comercialización de las COA.

COMPONENTE 2. COOPERACIÓN

Se proponen tres actividades: 1) Enlace de las COA con los clusters nacionales y con la cooperación del sector cacao en cada país; 2) Atraer a socios y colaboradores del CATIE a que trabajen en las cadenas cacaoteras de centroamérica; y 3) Promover la co-inversión de los COA y hogares productores.

- **Enlazar las COA con la cooperación externa y nacional.** El Proyecto ayudará a canalizar recursos de la cooperación nacional y externa hacia las zonas secundarias de producción de cacao en cada país. Los recursos habrán de buscarse en los clusters nacionales del cacao o en los programas del Gobierno y de la cooperación externa hacia el sector cacaotero nacional. El Proyecto debe insertarse en los foros nacionales donde se congregan los productores independientes, representantes de organizaciones de productores, jefes de proyectos implementados por ONGs nacionales o internacionales, representantes de la cooperación internacional, oficiales del Gobierno (agricultura, comercio e industria, etc.) y empresarios privados e industriales. En ese foro, coordinado por el Gobierno, se comparte información, se resuelven algunos conflictos, se planifica conjuntamente. El Proyecto participará en estos foros y les apoyará buscando lograr una cooperación mas profunda entre la cooperación nacional e internacional y los grupos de cacaoteros de las zonas primarias y secundarias de producción. El Proyecto apoyará a los Gobiernos en la elaboración de los planes nacionales estratégicos para la rehabilitación del sector cacaotero nacional, se acercará a los donantes y organismos de la cooperación financiera nacional y extranjera y a los proveedores de asistencia técnica (ONGs e instituciones) para ayudar a enlazarlos mejor con los hogares y organizaciones cacaoteras. Contribuir a desarrollar el marco legal y administrativo nacional que permita transferir a los productores los beneficios financieros derivados de la producción de servicios ambientales, con especial atención a la adecuación de la legislación forestal vigente para estimular la plantación, cosecha y comercialización de madera en los cacaotales.

- **Atraer a investigadores y otros socios del CATIE a trabajar en las cadenas cacaoteras de Centroamérica.** Se pretende ofrecer modestos recursos financieros de apalancamiento para atraer buenos investigadores y estudiantes de grado y postgrado de universidades latinoamericanas, norteamericanas y europeas y darles apoyo operativo como parte de la operación regular del Proyecto en las zonas de acción. Conectar los intereses de productores y sus dirigentes-gerentes con los de donantes, investigadores y otros especialistas con quienes formular e implementar acciones conjuntas. Apoyarles en la elaboración de propuestas.

- **Promover la co-inversión de COA y hogares.** El Proyecto dispondrá de un fondo de co-inversión, competitivo, del tipo “matching funds” en el que productores y COA

accederán a recursos financieros para financiar la construcción de infraestructura o realizar otro tipo de inversiones de capital de mucho interés para la organización, con la condición que aporten en efectivo, mano de obra o materiales de construcción locales, el mismo monto solicitado.

COMPONENTE 3. FORTALECIMIENTO DE LA PRODUCCIÓN FAMILIAR DE CACAO DE CALIDAD EN HONDURAS Y NICARAGUA

Los cacaotales centroamericanos tienen bajos rendimientos debido a su composición genética sub-óptima (híbridos de porte alto y muy variables en productividad por planta) dos enfermedades fungosas (monilia y mazorca negra), mal manejo (poca poda y árboles muy altos), y un dosel de sombra mal diseñado (composición botánica y complejidad estructural que no satisface adecuadamente las necesidades de bienes y servicios del hogar y de la sociedad) y peor manejado, con parches densos de sombra y sitios expuestos totalmente al sol que impide a todas las plantas de cacao crecer y producir bien y en forma homogénea. Los precios futuros del cacao que recibirán los productores podrían estabilizarse y elevarse mediante la producción de cacao de calidad. Se propone:

- **Mejoramiento genético del cacaotal.** Las siguientes actividades: 1) Investigación participativa con todos los miembros del hogar, pero especialmente con los jóvenes que atienden escuelas y colegios (pueden escribir y tomar registros con facilidad), para identificar y evaluar los árboles de cacao que son buenos productores y malos productores en la plantación familiar. Los árboles de baja producción serían renovados mediante injertación con yemas de los árboles buenos productores de la plantación y con yemas de clones internacionales selectos; 2) Capacitación de los miembros del hogar (aumentar conocimientos, destrezas, herramientas -unos US\$ 25 por familia de subsidio directo) para aplicar varias técnicas de injertación y renovación de sus plantaciones. La meta es masificar el uso de la injertación en el manejo de las plantaciones familiares y 3) Establecer una red de bancos locales de germoplasma superior de cacao en cada zona de acción del Proyecto que incluyan copias de los árboles superiores identificados en las fincas y un grupo de clones promisorios (rendimiento, buena adaptación a las condiciones

agroecológicas locales, buena calidad organoléptica) recomendados por expertos y obtenidos de las colecciones internacionales (CATIE en Costa Rica, FHIA en Honduras, Estación Rosario Murillo Izapa en Chiapas-Méjico, la Estación Experimental El Recreo, Nicaragua, Centro de Cuarentena de la Universidad de Reading, CORPOICA-Colombia, INIA-Ecuador, INIAP-Perú). La red de bancos locales de germoplasma será establecida en fincas de los mejores productores de las zonas piloto en Honduras y Nicaragua, manejadas como plantaciones comerciales, pero diseñadas de modo que puedan proveer de información estadísticamente rigurosa sobre el comportamiento de los genotipos en varias condiciones agroecológicas y, al mismo tiempo, proveer de yemas y semillas de patrón para renovar los cacaotales de cada zona piloto.

- **Agroforestería con maderables y frutales de calidad.** El mejoramiento del diseño y manejo del dosel de sombra con maderables y frutales valiosos es una oportunidad no aprovechada en las fincas cacaoteras de Centroamérica. Se propone: 1) Diagnosticar, con las familias productoras, el dosel de sombra de sus cacaotales, identificando las especies y cantidades de árboles y otras plantas útiles (bienes de consumo y venta, servicios ambientales, culturales y de otra índole) que los desean plantar en cada cacaotal; 2) Elaborar e implementar un plan de producción (viveros centrales y comunales) de los maderables y frutales de calidad requeridos para mejorar los doseles de sombra; 3) Mediante capacitación y asistencia técnica continua, dotar a los hogares de los conocimientos y destrezas requeridos para el diseño y manejo tecnificado de los doseles y especies de sombra introducidos en los cacaotales.

- **Calidad del cacao.** Se propone: 1) Diagnosticar el estado actual de la calidad del cacao centroamericano (en finca y en el resto de eslabones de la cadena de acopio, almacenamiento, transporte y procesamiento) y proponer e implementar un plan de mejoramiento factible de realizar por los hogares y las COA; 2) Elevar los conocimientos y las destrezas de 1000 hogares en las dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua, especialmente de mujeres y jóvenes, sobre el concepto de calidad del cacao, una exploración de los factores que determinan la calidad y su importancia sobre la bondad y sostenibilidad de los precios futuros que recibirá el hogar; y 3) Desarrollar un programa de

co-inversión entre el hogar, el Proyecto y la cooperación nacional e internacional (40 US\$ por familia de subsidio directo y otros fondos competitivos, “matching funds” descritos arriba) para construir pequeños fermentadores y secadores familiares que permitan alcanzar las metas de calidad. Las mejoras en el material genético también contribuirá a mejorar la calidad del cacao.

COMPONENTE 4. CAPACITACIÓN, EDUCACIÓN-INVESTIGACIÓN APLICADA, PUBLICACIÓN-DIVULGACIÓN MASIVA

Se propone implementar un masivo programa de educación y capacitación a todos los niveles: 1) hogares-escuelas-colegios; 2) promotores locales, nombrados por la comunidad, trabajan medio tiempo con el Proyecto y quedan como recursos locales formados una vez que finalizado el Proyecto; 3) A equipos técnicos locales, líderes comunales y dirigentes de las organizaciones de productores; 4) A estudiantes universitarios de grado y postgrado y a la comunidad científica-técnica internacional.

- **Fortalecer las capacidades y destrezas de 1000 hogares, escuelas y colegios de dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua.** El Proyecto pretende crear en los hogares la capacidad para analizar racionalmente sus cacaotales en cualquier sitio y tiempo y decidir qué hacer, cómo manejarlo, qué practicas realizar y cuándo. Esto se logrará educando los hogares en biología y agroecología de la producción local (fundamentos botánicos de los cultivos y plantas del cacaotal, ciclos de vida y patrones de crecimiento y cosecha) y luego analizar y mejorar las prácticas de manejo agroforestal del cacaotal con una buena base teórica. El temario y calendario anual de educación y capacitación lo dictará el ritmo agroecológico local. La meta es fortalecer la capacidad del hogar para investigar, injertar-renovar y mejorar genéticamente el cacaotal familiar, re-diseñar agroforestalmente los doseles de sombra y mejorar la calidad del grano. La educación de los hogares se complementa con un programa dirigido a llevar similar educación a los estudiantes de escuelas y colegios de la zona. La instrucción teórica se apoyará con materiales especialmente diseñados para productores, escuelas y colegios, y se complementará con

demostración y trabajo práctico en fincas de la comunidad bajo la premisa de aprender haciendo.

- **Educación-Investigación Aplicada.** El Proyecto destinará un 1% del presupuesto para apalancar la formación de al menos 15 nuevos profesionales (ingeniería, maestría y doctorado) y contribuir a crear una masa crítica de profesionales centroamericanos formados en los principios, enfoques y métodos del Proyecto. Se apoyará a estudiantes de maestría e ingeniería, que deseen realizar sus investigaciones de tesis en los temas de interés del Proyecto y que se comprometan a publicar sus resultados y a divulgarlos masivamente en las zonas de acción. Las investigaciones y su divulgación masiva elevan el conocimiento técnico de toda la población meta y favorecen los procesos de reflexión informada que conducen a buenas decisiones. Algunos posibles temas de interés incluyen: Evaluación de la producción actual y potencial de servicios ambientales de los cacaotales centroamericanos (conservación de biodiversidad, suelos y agua; fijación de carbono y mitigación del cambio climático y del efecto invernadero; amortiguación de las áreas protegidas colindantes); Diagnóstico regional de las cadenas del cacao, zonas, fincas, cacaotales y doseles de Centroamérica; Temas sociales y empresariales, etc.

- **Divulgación masiva de los resultados y aprendizajes.** Se publicarán en forma escrita los resultados y aprendizajes de las investigaciones y del Proyecto. Se elaborarán publicaciones científico-técnicas, educativas y divulgativas, y se diseminarán masivamente mediante radio (nacional e internacional), charlas y talleres, en periódicos e internet. Los resultados y aprendizajes del Proyecto se divulgarán ante productores, líderes comunales, juntas directivas de principales organizaciones locales, autoridades municipales y nacionales, equipos técnicos locales (ONGs, otros proyectos, instituciones gubernamentales del sector agropecuario y de recursos naturales, etc.), gobierno, universidades y comunidad científica nacional e internacional.

COMPONENTE 5. GERENCIA DEL PROYECTO

A continuación se presentan las actividades a desarrollar:

- **Apropiación y arranque.** Con los co-ejecutores, analizar y ajustar esta propuesta (si se aprobase el financiamiento del Proyecto) y elaborar participativamente los principales instrumentos de planificación, seguimiento y evaluación (marco lógico, presupuestos, estrategia de monitoreo y evaluación). Una vez logrados los acuerdos finales y elaborado las herramientas de monitoreo y evaluación, se realizarán talleres semestrales (electrónicos y presenciales) para ajustar los planes operativos y presupuestos de todos los co-ejecutores. En la zona, el Proyecto dedicará sus primeras acciones a divulgar y discutir pausadamente lo que se hará, cómo se hará, quién lo hará, etc. con los hogares y otros actores nacionales con quienes interactuará el Proyecto.
- **Gestión administrativa y financiera.** Compartida con las organizaciones co-ejecutoras, diseño y facilitación participativa de los procesos de planificación, sistematización, monitoreo y evaluación de actividades e impactos, seguimiento trimestral. Realizar los procedimientos administrativos, contables y de proveeduría según las normas y procedimientos definidos por la Embajada de Noruega y el CATIE. Establecer y ejecutar los mecanismos de desembolsos, compra de equipos, contratación de personal y contabilidad necesarios para la ejecución del Proyecto, redacción de 19 reportes trimestrales de avance y uno final.
- **Conducción técnica-científica.** Provisión de asistencia técnica y capacitación a co-ejecutores, estudiantes y productores, enlaces con Gobierno, donantes y otras organizaciones, participación y apoyo a clusters y otras iniciativas nacionales de concertación y fomento del cultivo del cacao en el país, atraer socios y colaboradores internacionales del CATIE a trabajar en las cadenas cacaoteras centroamericanas, con los productores y los equipos directivo-gerenciales de las COA, supervisar los aspectos científicos de diseño, análisis de datos y redacción de tesis, artículos científico-técnicos y otros materiales educativos y divulgativos, dirigir la estrategia de investigación y publicaciones del Proyecto.
- **Coordinación internacional, regional y nacional.** En la coordinación internacional el CATIE buscará atraer a sus socios y colaboradores en todo el mundo para que desarrollen

sus acciones en el sector cacaotero centroamericano. Entre los socios o colaboradores posibles se incluyen: Centros internacionales de germoplasma (cacao, madera y frutas), universidades y centros nacionales e internacionales de investigación e instituciones de cooperación bilateral y multilateral.

- En la coordinación regional vamos a trabajar con las COA en diseñar e implementar la estrategia de cooperación y comercialización regional, identificar los temas de investigación, la producción de materiales científico-técnicos, educativos y divulgativos y todo lo administrativo. La concertación se apoyará en el Consejo Regional del Proyecto (CRP) integrado por un representante de las COA y de los co-ejecutores técnicos (CATIE, FHIA, ProMundo Humano, ANAKAKAW), con invitados del Gobierno y de la cooperación nacional e internacional. El CRP se reunirá semestralmente (electrónico o presencial). La Unidad Técnica Regional (UTR) del Proyecto, en CATIE, se encargará de convocar a las reuniones, elaborar las agendas y las memorias, dará seguimiento al avance de los acuerdos de las reuniones y enlazará al Proyecto con las iniciativas regionales de desarrollo rural y ambiental (Corredor Biológico Mesoamericano, CCAD, etc.) de los Gobiernos centroamericanos y de la cooperación internacional.

- La coordinación nacional. Se distinguen dos tipos de países: Honduras y Nicaragua como países prioritarios y el resto de los países. En los países prioritarios, el Proyecto contará con una Unidad Técnica Nacional (UTN), en la que intervienen el CATIE en Turrialba, las oficinas técnicas nacionales de CATIE, el Proyecto, la COA, los co-ejecutores técnicos, el gobierno, las organizaciones de cooperación nacional e internacional y las ONG de asistencia técnica que ejecutan proyectos que apoyan al sector cacaotero en las zonas piloto de Honduras y Nicaragua y en otros frentes cacaoteros de esos países. Estos actores trabajarán juntos en un Consejo Coordinador del Proyecto (CCP) donde se acordará y coordinará la implementación operativa del Proyecto en cada zona piloto (Waslala-Rancho Grande en Nicaragua y Costa Norte, Honduras). La UTR enlazará la COA con los foros y clusters nacionales de cacao y con la cooperación nacional y externa que opera en el país.

- **Unidades técnicas.** El Proyecto se puede ejecutar con una ligera Unidad Técnica Regional (UTR) destacada en CATIE, Turrialba, Costa Rica y dos Unidades Técnicas Nacionales (UTN), una en Honduras y otra en Nicaragua. La UTR estará conformada por

el Líder del proyecto, que también aportará conocimiento especializado en agroforestería y cacaoicultura, un(a) coordinador regional, un(a) especialista en sociología/antropología que apoye y coordine el trabajo de los profesionales en el área social y empresarial de las COA y un asistente técnico (apoya al Líder, al coordinador regional y al especialista en ciencias sociales). Las UTN se encargarán de realizar de las acciones de investigación familiar, asistencia técnica y capacitación (injertación, renovación de plantaciones, agroforestería, calidad de cacao) de hogares, escuelas y colegios en las dos zonas piloto y a productores de otras zonas cacaoteras del país. Cada UTN contará con un(a) coordinador nacional basado en la zona de trabajo y fuertemente conectado con la oficina técnica nacional del CATIE en Honduras y Nicaragua.

- **Co-ejecutores.** Dos tipos: Técnicos y COA. El CATIE se apoyará en co-ejecutores técnicos en Honduras (FHIA), Nicaragua (ProMundo Humano) y Guatemala (ANAKAKAW), con quienes establecerá contratos. Las COA (COCABO, APPTA, CACAONICA, APROCACAO, APROCA y otras en Guatemala, TCGA) también acordarán y firmarán contratos con el CATIE.

- **Actividades por países.** Las siguientes actividades solo tienen lugar en las dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua: 1) Mejoramiento genético, agroforestería con maderables y frutales de calidad, mejoras en la calidad del cacao, 2) Cooperación intra-nacional entre grupos cacaoteros; 3) Capacitación de 1000 hogares, escuelas y colegios y 4) Formación de diplomados en administración-contabilidad. Las siguientes actividades tienen lugar en los seis países centroamericanos: 1) Cohesión social, 2) Mejoramiento de la gerencia y desarrollo empresarial de los equipos directivos-gerenciales, 3) Integración regional comercial de los seis grupos cacaoteros, 4) Enlace de los grupos cacaoteros con la cooperación externa y nacional y la atracción de colaboradores y socios del CATIE a región cacaotera de Centroamérica, 5) oportunidades de Educación-Investigación aplicada y la divulgación masiva de los resultados y aprendizajes.

Se estima que el Proyecto debe tener una duración de cinco años y un costo total de US\$ 5 millones (Cuadro 3).

Cuadro 3 Presupuesto por componente y país del Proyecto Cacao Centroamérica

Componentes	Monto total en \$	Guatemala	Belice	Honduras	Nicaragua	Costa Rica	Panamá
Fortalecimiento de las organizaciones	1315000	219167	219167	219167	219167	219167	219167
Cohesión social de las COAs	636000	106000	106000	106000	106000	106000	106000
Equipos gerenciales – directivos	399000	66500	66500	66500	66500	66500	66500
Cooperación intra-nacional	60000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Integración regional comercial	220000	36667	36667	36667	36667	36667	36667
Cooperación	240000	33333	33333	53333	53333	33333	33333
Apoyo a Cluster Nacionales	70000	11667	11667	11667	11667	11667	11667
Atraer socios del CATIE	20000	3333	3333	3333	3333	3333	3333
Congresos y alianzas internacionales	10000	1667	1667	1667	1667	1667	1667
Fondo de co-inversión empresas	100000	16667	16667	16667	16667	16667	16667
Fondo de co-inversión familias	40000			20000	20000		
Producción familiar de cacao de calidad	1153250			576625	576625		
Mejoramiento genético del cacaotal	977550			488775	488775		
Agroforestería	140100			70050	70050		
Calidad de cacao	35600			17800	17800		
Educación, Capacitación, Investigación	380700	63450	63450	63450	63450	63450	63450
Capacitación de hogares y colegios	148700	24783	24783	24783	24783	24783	24783
Educación-investigación aplicada	60000	10000	10000	10000	10000	10000	10000
Divulgación masiva	172000	28667	28667	28667	28667	28667	28667
Gerencia del Proyecto	1319800						
Overhead CATIE	633000						
TOTAL	5041750	315950	315950	912575	912575	315950	315950

ANEXOS

Anexo 1 Cacaocultura en Centroamérica

Producción. Los cacaotales centroamericanos están plantados mayoritariamente a 4x4 m (625 árboles ha⁻¹), fueron producidos con semilla sexual híbrida que se caracterizan porque un 60% de los árboles de la plantación producen poco y la mayor parte del rendimiento proviene del restante 40% de los árboles que sí cosechan bien. La semilla híbrida con que se establecieron la mayoría de las plantaciones ha sido seleccionada en la finca (progenies F2 o F3 que han sufrido degradación genética y pérdida del rendimiento) en lugar semilla de progenies F1 entre clones selectos. Las plantaciones se podan poco (porque esta práctica de manejo requiere mucha mano de obra y es muy costosa) y, por el uso de semilla híbrida sexual, las plantas desarrollan excesivamente en altura (5-7 m), lo que dificulta y encarece el manejo de las enfermedades y la cosecha. El dosel de sombra de los cacaotales está mal diseñado (composición botánica y complejidad estructural que no satisface adecuadamente las necesidades de bienes y servicios del hogar y de la sociedad) y peor manejado, con parches densos de sombra y sitios expuestos totalmente al sol que impide a todas las plantas de cacao de la plantación crecer y producir bien y en forma homogénea. Los rendimientos de cacao son muy bajos: 100-150 kg ha⁻¹ año⁻¹ en zonas con monilia y sin manejo; 200-250 con monilia y con manejo y 350-450 kg ha⁻¹ año⁻¹ en zonas sin monilia (por ejemplo, Retalhuleu en Guatemala). La calidad del cacao es baja debido a malas prácticas de fermentación y secado y porque no se ha utilizado material genético seleccionado por sus características de calidad de grano, composición química y perfil organoléptico.

Buena parte de los problemas de bajo rendimiento y mala calidad del cacao se pueden resolver: 1) Mejorando genéticamente las plantaciones y utilizando plantas injertadas en lugar de plantas producidas por semilla sexual. Las plantas injertadas son usualmente de porte bajo, requieren menos poda una vez establecidas (porque se utilizan yemas plagiotrópicas obtenidas de las ramas en lugar de yemas ortotrópicas con fuerte crecimiento apical, lo que reduce los costos de manejo) y se obtienen únicamente de plantas de alta

productividad (seleccionadas dentro de la misma finca o de clones promisorios provenientes de los bancos nacionales e internacionales de germoplasma), lo que permite elevar los rendimientos; y 2) Mejorando el diseño y manejo de los doseles de sombra para lograr óptimas condiciones micro-climáticas para el desarrollo y producción del cacao, limitar el desarrollo de plagas y enfermedades, proveer de madera, frutas, leña y otros productos para el consumo del hogar, uso en la finca y la venta y producir más y mejores servicios ambientales para la sociedad (conservación de biodiversidad, suelos y agua, fijación de carbono atmosférico y mitigación del cambio climático, etc.).

En cada país, el cacao lo comercializa un grupo principal y uno o más grupos secundarios en una o varias zonas del país, con diferente grado de lejanía a los principales centros poblados. En cada zona, el cacao se cultiva por hogares que pueden estar asociados a éstas organizaciones o vender su cacao en forma individual. Las organizaciones pueden estar en muy diferentes estados de evolución. Por ejemplo, incluye grupos sin personería jurídica que dependen fuertemente del apoyo de una organización mentor para llevar asistencia técnica a las fincas, les ayude en la consolidación social y legal del grupo y en poner en marcha la certificación y comercialización del cacao. Otros grupos ya tienen su organización legalmente constituida pero son aún débiles en su cohesión interna y en sus actividades empresariales por lo que aún dependen del apoyo de las organizaciones mentor. La dispersión del cultivo del cacao en los seis países de Centroamérica es la siguiente. En Costa Rica, la producción cacaotera proviene principalmente de una sola zona geográfica (Talamanca) e involucra organizaciones indígenas políticas y organizaciones de mujeres que industrializan el cacao y a una organización importante de comercialización (APPTA, ACOMUITA). En Panamá, Honduras, Belice y Guatemala el cacao se produce en una zona principal (Bocas del Toro, Costa Norte, Toledo, Costa Sur) y en una zona secundaria, muchas veces alejada de la zona principal (Darién, Reserva Río plátano, Mopán, Alta y Media Verapaz). En Nicaragua, el cacao se produce en una zona principal (Waslala-Rancho Grande) y en varias zonas secundarias (Nueva Guinea, Bluefields, Kukra Hill, Siuna-Bonanza-Rosita, Río Coco, Jinotega, Río San Juan, Mombacho, Meseta de los Pueblos, Rivas).

Certificación. La creciente demanda de productos sanos (orgánicos, especialmente) en los mercados de países desarrollados y consideraciones de tipo social (producción de grupos de pequeños productores) y ambiental, han estimulado a varios grupos cacaoteros latinoamericanos a incursionar en la producción y comercialización del cacao certificado a mercados nicho. En los últimos 15 años, el cacao certificado (orgánico y comercio justo – O/CJ-) ha obtenido precios mas altos y estables que los pagados por el cacao convencional en el mercado internacional. Sin embargo, la cobertura de la certificación no cubre a todos los socios o entregadores de cacao de las COA y se utilizan varias certificadoras en una misma COA.

En los últimos quince años, la certificación O/CJ ha sido una estrategia de diferenciación del cacao financieramente atractiva para los productores. Sin embargo, tres tendencias y situaciones coyunturales han restado atractivo a esta estrategia de diferenciación: 1) El aumento de los precios del cacao convencional en los mercados internacionales debido a la inestabilidad política en Costa de Marfil; 2) El desabastecimiento de los mercados nacionales en América Latina (Ecuador es el único país exportador de cacao en América Latina) eleva los precios pagados internamente (por ejemplo, en Nicaragua, los precios internos se mantienen encima de los precios internacionales y muy similares a los pagados por cacao certificado) por cacao convencional y sin los requisitos de calidad exigidos por el cacao certificado en los mercados nicho; y 3) La oferta de cacao certificado ha aumentado más rápidamente que el consumo, generando una tendencia de reducción de los sobreprecios y endureciendo los requisitos de certificación (por ejemplo, exigiendo que no solo los predios cacaoteros sino toda la unidad de producción campesina produzca orgánicamente).

Los grupos centroamericanos se encuentran actualmente en una encrucijada con relación a si continuar o no certificando su cacao, dados los decrecientes sobre-precios, el aumento en los requisitos y costos de la certificación y por la elevada demanda nacional y los buenos precios pagados internamente por cacao convencional sin requisitos de calidad. Por otro lado, los productores y sus equipos directivos saben que los precios internacionales del cacao, al igual de los de otras materias primas, sufrirán de amplias fluctuaciones entre años

y que eventualmente caerán a niveles que provocarán una reducción del manejo (y se traducirá en rendimientos aún menores), abandono de las plantaciones o el cambio de uso hacia alternativas de producción ambientalmente menos atractivas que la producción de cacao (por ejemplo, hacia ganadería extensiva o cultivo de bananos y plátanos con agroquímicos).

Los productores también saben que de retirarse del esquema de certificación conlleva a la pérdida de su status certificado y les obligará a ingresar nuevamente en una etapa de tres años de transición, sin sobre-precios y con elevados costos para re-establecer sus mecanismos de inspección interna, re-negociar con los certificadores nacionales e internacionales y perder sus excelentes contactos comerciales en los mercados nichos, los cuales podrían ser ocupados por nuevos proveedores que ingresan constantemente al mercado. La amenaza de estas tendencias sobre la economía de los 16 000 hogares cacaoteros de Centroamérica es mayúscula. Se propone mejorar la cobertura y eficiencia de la certificación O/CJ y combinarla con una estrategia de diferenciación por buena calidad que permita mejores precios a mediano y largo plazo.

Anexo 2. Cooperativas y Asociaciones de productores cacaoteros (COA) co-ejecutoras del Proyecto.

Las COA presentan diferentes condiciones de desarrollo empresarial y organizacional, incluyendo: organizaciones de más de 20 años de fundación y operación como COCABO y APPTA; organizaciones de desarrollo intermedio como TCGA y CACAONICA; y organizaciones muy recientes o en proceso de creación como es el caso de APROCA en la costa pacífica y otras organizaciones de productores indígenas en las Verapaces, Guatemala, aun por determinar. En el proceso de consulta realizado y con base en el diagnóstico facilitado por el Proyecto Captura de Carbono en Territorios Indígenas de Costa Rica (CATIE-Banco Mundial) e informaciones facilitadas por las mismas organizaciones presentamos una caracterización de las COA.

CACAONICA

a) Información general

Nombre de la Organización: Cooperativa Agroforestal y de Comercialización de Cacao Orgánico de Nicaragua (CACAONICA).

Ubicación Geográfica: CACAONICA se encuentra ubicada en la República de Nicaragua, en el departamento de Matagalpa, en el municipio de Waslala. Forma parte de la zona de amortiguamiento de la reserva Bosawas, a 208 Km de la capital “Managua” y 79 Km del Municipio de Siuna.

Condiciones Climatológicas: CACAONICA se encuentra ubicada en una región montañosa, con zonas escarpadas y colinas, con pendientes del 30 a 75% y una altitud promedio de 600 metros. Los suelos en su mayoría pertenecen a los órdenes ultisoles y alfisoles. La región se clasifica dentro de la zona de vida de Bosque Tropical Húmedo. La precipitación varía entre 1800 a 2600 mm anuales, con un período seco entre febrero y mayo. La temperatura promedio es de 23 grados centígrados.

b) Historia de la organización

CACAONICA fue fundada por 79 socios el 18 de julio del año 2000, como respuesta a la ausencia de canales de comercialización y la manipulación de precios por los intermediarios de la zona. Actualmente, la organización se dedica al acopio y exportación de CACAO certificado bajo la modalidad de mercado justo. Además, brinda un servicio de asesoría a sus socios para el manejo de sus sistemas productivos de forma sostenible y con autogestión. CACAONICA cuenta con 720 asociados de diferentes comunidades de los municipios de Waslala y Siuna, de los cuales 520 ya recibieron el certificado como productores de cacao orgánico y los 200 restantes se encuentran aún en fase de transición y en espera de su certificado.

c) Sistema de producción

Los productores de la cooperativa cuentan con un sistema productivo de cacao orientado a la producción orgánica. Buscan aumentar los rendimientos, la productividad y controlar la

enfermedad de Moniliasis (*Moniophthora rozeri*), garantizando una buena calidad de cacao en forma controlada y uniforme. Los socios de CACAONICA, además, velan por establecer y aplicar los reglamentos para vender bajo la modalidad de mercado justo.

El área plantada de cacao es de aproximadamente 2.072 ha, de las cuales 1450 se encuentran bajo producción orgánica y 622 bajo la producción convencional. El área plantada por productor varía entre 2 y 3 ha aproximadamente, con un rendimiento promedio de 164,5 kg ha⁻¹ con poco manejo y 460,5 kg ha⁻¹ con manejo. La producción promedio de la organización es de 400 toneladas métricas (TM) anuales de cacao seco. Exporta unas 200 toneladas métricas por año a un precio por tonelada estimado en unos 1.950 dólares, que incluye el premio por formar parte de la política de mercado justo donde los compradores apoyan con mejores precios a los productos orgánicos de los países en vías de desarrollo. También engloba el reconocimiento por ser un cultivo sin agroquímicos.

CACAONICA se está proyectando a producir cacao bajo sistemas agroforestales para mejorar y conservar el suelo. Actualmente, cuentan con una diversidad de especies vegetales que se muestran en el cuadro 3.

Cuadro 3. Plantas de diversas especies vegetales establecidas por hectárea

Finalidad de la planta	Descripción de la planta.	Plantas establecidas
Sombra transitoria.	Guineo	196
Sombra permanente	Guaba	49
Cultivo permanente	Cacao	625
Fines energéticos y ornamentales	Eucalipto	15
	Llama del bosque	15
	Acacia	15
Fines maderables o industriales	Caoba	10
	Cedro	10
	Melina	10
	Teca	10
Frutales	Pera de agua	10
	Cítricos	10
	Mango	10
	Aguacate	10
	Pejibaye	10
Total de plantas		1.005

Fuente: Datos PROMUNDO, para CACAONICA; elaborado por Acuña, 2004

d) Comercialización del producto

El comercio de cacao en el municipio de Waslala está dividido en tres actores claramente definidos: CACAONICA con el 32 %, comerciantes locales con el 53 % y el 15 % restante corresponde a otros actores. La cooperativa exporta al mercado orgánico certificado, garantizando su calidad y cuentan con infraestructura para el fermentado y secado del grano. La presentación del producto es Cacao orgánico empacado en sacos de yute de 60 kg, fermentado al 80% y seco al 7%. El precio promedio es de 1.650 \$us FOB, por tonelada exportada, embarcado en Puerto Cortés, Honduras.

COCABO

a) Información general

Nombre de la Organización: Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña (COCABO), Panamá.

Ubicación Geográfica: COCABO se encuentra ubicada en la República de Panamá, en la Provincia de Bocas del Toro, dentro del corregimiento de Almirante, Distrito de Changuinola. Esta región se encuentra dentro de la zona de amortiguamiento de los parques nacionales Palo Seco y el Parque Internacional el Pila.

Condiciones Climatológicas: Bocas del Toro es reconocida como uno de las regiones más lluviosas del país, registrando la mayor parte de su territorio una precipitación media anual de 3000 mm, con una temperatura media anual entre 24 y 26 °C.

b) Historia de la organización

COCABO fue fundada en el año 1952 con un total de 20 productores. Esta organización nace para eliminar la participación de los intermediarios que lograban desproporcionadas ganancias, y así alcanzar mejores precios para los productores. Actualmente, cuenta con 470 socios y más de 1500 proveedores independientes de cacao, lo que indica que COCABO ha desarrollado actividades relacionadas con la producción y comercialización

de cacao con más de 100 comunidades agrícolas y con diferentes grupos sociales de la provincia de Bocas del Toro, Panamá. También se dedica a la producción y comercialización de banano orgánico, miel de abeja e insumos agrícolas.

c) Sistema de producción

Los productores de COCABO cuentan con los sistemas de producción convencional y orgánico. Estos sistemas de producción son asistidos por los técnicos de COCABO, encontrándose como principales problemas el hongo de la Monilia (*Moniliophthora roreri*). El sistema productivo de COCABO se basa en el principio de fortalecer fincas agroecológicas, orientadas a dar propuestas a las necesidades financieras, materiales y espirituales de los productores. Esto ha significado crear una combinación de componentes funcionales que les provean las necesidades básicas para lograr una mejor calidad de vida.

COCABO cuenta con un área promedio cultivada de 6000 ha en total y un área promedio cultiva por productor de 3.4 ha con un rendimiento de 189 kg ha⁻¹ en cacao convencional y 409 kg ha⁻¹ en cacao orgánico. Actualmente COCABO ha diversificado sus actividades hacia la producción de banano orgánico y miel de abeja.

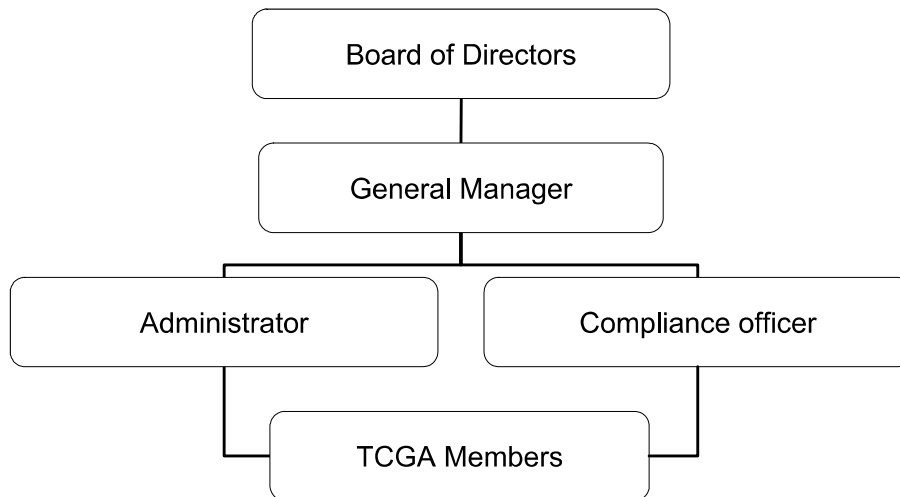
d) Comercialización del producto

COCABO comercializa el cacao por medio de intermediarios con el precio de referencia de la Bolsa de Nueva York, sin embargo, es importante mencionar que a la cooperativa se les paga uno de los mejores precios de cacao en toda la región. La presentación del producto “cacao” es en sacos de yute de 69 kg, en la proporción de 85% orgánico y 15% convencional, con disponibilidad limitada. El precio del cacao es 2,50 US\$ kg⁻¹. Según información encontrada en las bases de datos de ACICAFOC, COCABO en el año 2000 vendió 189.205 kg de cacao convencional (valor bruto 135.516,00 \$US) y 408.545 kg de cacao orgánico (valor bruto 570.464 \$US).

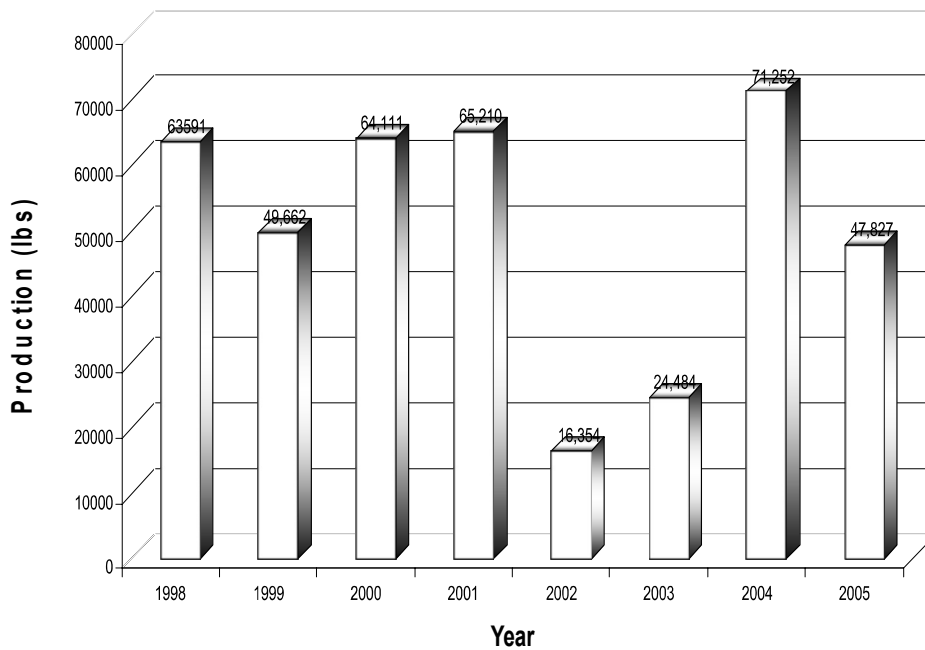
TCGA

- 1984 - Established (TAMP VITA, USAID)
- 1986 - Registered as Ltd Company
- 1992 – Became active
- 1993 – contact and finalize 3 yr contract with Whole Earth Food Ltd (became G&B)
- 1993 – Exported Cacao to UK
- 1st Association certified **Fair-trade**
- Certified Organic by Soil Association
- Started with 24 members
- 1995 – moved from 3 year to 5 year rolling contract
- Increased from 231 members in 2003 to 950 members in 2005
- Increased from 400 acres in 2003 to 1800 acres in 2005 (200 acres producing)
- Producing 70,000 lbs (producing trees) per year
- Green & Blacks continues to be buyer maintaining 5 yr rolling contract

TCGA Today (Organizational Chart)



TCGA Cacao production for 8 years



Becoming a Member

1. \$5.00 Membership fee (lifetime)
2. Growing Cacao or interest in growing cacao
3. If growing cacao, goes through 3 year conversion period (monitoring)
4. Sell cacao beans to TCGA after certified organic (after conversion)
5. Being paid \$1.45 per lb of dried fermented cacao beans
6. Have advantage of selling other crops such as allspice, nutmeg, yellow ginger and white ginger to buyer, facilitated by TCGA
7. Agronomist and extension agents at TCGA to help farmers

TCGA and Market

Green and Black as Buyer

Paid a premium price higher than world market price

Contract five years into the future rolling forward every day

US\$1950.00 per metric ton

Fair-trade premium price and Organic price (Soil Association)

Fair-trade

- US \$150.00 per Metric Tonne
- 2005 Fair-trade Price – US\$3,360.50
- Inspected annually (BOD, Administrative staff and members) – granted certificate if requirement fulfilled.
- TCGA pay expenses

Soil Association

- TCGA follow requirements and standards
- Have system to track farmers and conduct inspection annually
- SA inspect 10% of members annually
- Farmers go through conversion period for 3 years before certified Organic

Services Provided

- Extension Service
 - Trainings
 - Field Inspections
 - Farmer consultation
- Credit Program
 - Provide cacao seedlings
 - Provide materials for nursery establishment
 - Guarantor to members for loan procurement from lending institutions

Consultation

- Meeting with Village Alcalde & Chairman
- Meeting with Extension Officers
- Meeting with Farmers

Trainings

- Training of Extension Officers
- Training of Farmers
- Training of Students

Partners working with TCGA

- YCT (Ya'ache Conservation Trust)
- Ministry of Agriculture
- SHI (Sustainable Harvest International)
- TTCU (Toledo Teachers Credit Union)
- SATIIM
- IICA
- BAHA (Belize Agriculture and Health Authority)
- OIRSA

Organic Program

- Nursery Preparation
 - Top soil mixed with compost
- Cover Crop
 - Legume
- Organic material
 - Cacao husk
- Leguminous shade trees
 - Madre de cacao

Integrated Farming

- Timber trees
- Livestock & Vegetable Garden
- Cash Crop
 - Coffee
 - Annatto
 - Banana
 - Cohune
 - Coconut

Problems Encountered

- Natural disasters
 - Hurricane
- Uncontrolled fire
- Pest
 - Thrips
 - Stem borer
- Disease
 - Black pod
 - Monilia

APPTA

ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN:¹

La Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA), fue constituida el 28 de junio de 1987, bajo la Ley de Asociaciones 218, con sede en Bribri, Talamanca. APPTA surge a partir de un proyecto de viveros comunales en todo Talamanca, promovido por el organismo no gubernamental ANAI. Debido a que los productores no tenían una organización que comercializara los productos sembrados, optaron por constituir lo que hoy es APPTA. Esta situación se corrobora con lo expuesto por el Gerente, quien manifestó que APPTA surge por la necesidad de una organización para comercializar productos.

Según los estatutos, los objetivos de la organización son los de “promover la agro ecología entre sus asociados, como medio para dotar a los productores de un sistema de producción que garantice a las futuras generaciones una agricultura económicamente rentable, socialmente justa y respetuosa del ambiente y de la cultura de sus habitantes”. Actualmente APPTA trabaja con 1000 productores de los cuales 850 son asociados, de ellos 36% son mujeres. Se destaca que 450 productores se involucran directamente y 550 participan a través de aproximadamente 37 comités comunales de productores. Del total de productores un 80% son indígenas de los grupos Bribris y Cabécares y un 20% entre negros y blancos. Según lo manifestado por el Gerente, al iniciar sus funciones, APPTA contaba apenas con 73 asociados. Para el año 2004 APPTA poseía 850 asociados, de los cuales 544 eran hombres y 306 mujeres. “APPTA trabaja en el Caribe Sur de Costa Rica, en la Región de Talamanca, donde realiza un fuerte trabajo en más de 30 comunidades del área en el aspecto de agricultura orgánica”. Actualmente APPTA está trabajando en la producción y comercialización de cacao, banano y otros productos, los cuales están certificados orgánicamente. Su producción está dirigida tanto para mercado local como para el internacional. Desarrolla procesos de capacitación para sus asociados tanto en el área agro productiva como en la fase de gestión empresarial en finca.

¹ Los antecedentes se basan primordialmente a partir de tres fuentes: aporte de los funcionarios institucionales, mimeo “Asociación de Pequeños Productores de Talamanca – APPTA”, elaborado por María Chacón A., 2001, y mimeo “APPTA”, elaborado por APPTA, 2003.

B. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La Asociación de Pequeños Productores tiene su sede se encuentra ubicada en el Distrito Primero Bratsi, del Cantón Cuarto Talamanca de la Provincia de Limón, en la Cabecera del Cantón de Talamanca, Bribri, del Edificio Municipal, 200 metros oeste, diagonal al edificio de los Tribunales de Justicia. El teléfono fax es 751-0118, 751-0158, 751-0072. Los correos electrónicos de la empresa son los siguientes:

Dirección Administrativa y Finanzas: ecoappta@sol.racsa.cr

Dirección de Producción: apptadirprod@racsa.co.cr

Gerencia y Mercadeo: apptager@sol.racsa.co.cr

Presidencia y Junta Directiva: apptadirectiva@racsa.co.cr .

La Asociación tiene influencia en todo el cantón de Talamanca (Alta y Baja Talamanca) y en la parte sur del Cantón de Limón (Valle de La Estrella y Penshurt). Las oficinas de APPTA se encuentran en una localidad semi urbana, donde cuenta con acceso a todos los servicios (agua, luz, telecomunicaciones, transporte público, bancos, oficinas municipales y otros). Aunado a ello, las instalaciones están en buen estado. No obstante, como se indicó, el 80% de sus asociados son indígenas, el acceso a estas comunidades es difícil, e incluso en algunos casos se puede ingresar únicamente en bote, a pie o a caballo, dado que son senderos. Muchas de estas comunidades, tampoco disponen de los servicios básicos de telecomunicaciones, electricidad, agua potable y transporte público. Situación que hace difícil la comunicación entre la organización y sus asociados, por lo cual la organización adoptó la estrategia de trabajar por medio de Comités de Productores.

SITUACIÓN LEGAL:

La Asociación fue constituida legalmente el 28 de junio de 1987. Su cédula jurídica es la Nª 3-002-096215-31 y se encuentra vigente hasta el 24 de febrero del 2007. El 50% de los directivos entrevistados posee primaria concluida y el restante 50% posee secundaria inconclusa. La Sra. Juanita Baltodano Vílchez., en su condición de Presidenta, según lo establece los estatutos, posee la representación legal y extrajudicial de la organización.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS:

d.1 Aspectos gerenciales y administrativos

Actualmente el Gerente General de APPTA es el Msc Walter Rodríguez Vargas, quien es graduado en Ciencias Sociales y Políticas de la Universidad de Derbenitza, Sofía, Bulgaria. Es graduado en Gerencia para el Desarrollo, INCAE Costa Rica, graduado como profesor en Áreas Básicas de Administración, INCAE, Costa Rica. Inició estudios sobre Comercio Internacional en la Universidad de Costa Rica. Además es agricultor de plátano y de cacao. Ha estado en la asociación desde que se fundó en 1987, fue presidente. A partir de 1991 fue Presidente y Gerente hasta 1998. A partir de 1998 es Gerente de la empresa.

Para el 50% de los asociados de base y el 75% de los directivos, la labor que desarrolla el Gerente, es calificada entre buena y muy buena. El 25% de los directivos calificó dicha labor del Gerente como regular. En tanto que el restante 50% de productores manifestó no conocer la labor de dicho funcionario. Esto se puede atribuir, según manifestaron los técnicos institucionales, a que en su mayoría, los productores se relacionan con el personal de campo de APPTA. Lo cual fue ratificado por la Junta Directiva que indicó que dicha relación se da por dos vías, una dirigida hacia aspectos organizativos a través de la Presidenta y la Junta Directiva y otra a través de acopio y comercialización por medio de la Dirección de Producción, aspectos que no son competencia directa de la Gerencia General. Además a los productores se les dificulta ir a la empresa, por lo que mantienen poca relación con el Gerente. Por otro lado el Gerente tiende a hacer más trabajo de oficina y trámites propios de su cargo, con recargo de la Dirección Comercial.

APPTA ejecuta diferentes acciones en sus procesos administrativos, entre ellos encontramos que fija objetivos y metas, define responsables por programas de trabajo, elabora presupuestos, identifica fuentes de recursos externos o interno. La gerencia delega y coordina funciones, lo cual se evidencia en una estructura administrativa compleja y acorde a las necesidades de la empresa. Se realizan evaluaciones de ventas, costos y calidad. No obstante, según manifestó el Gerente de la empresa, las supervisiones, comprobación y evaluación de los resultados financieros, se llevan a cabo en forma tardía,

en virtud de que no se contaba con el personal idóneo para tal fin, situación que se espera resolver con la contratación de una contadora de planta a partir de diciembre del 2004.

Los planes de trabajo son diseñados con base en los deseos y necesidades de los clientes, además de la disponibilidad y capacidad de los proveedores para suplir de producto. Cabe destacar que además de los productores asociados, APPTA se provee de otros productores de la zona, quienes no son asociados. También los planes de trabajo se diseñan con base en la capacidad de los distribuidores, del recurso humano y del capital disponible de la empresa.

Se destaca que según lo manifestó el Gerente, la gestión administrativa en los últimos años ha permitido que la empresa se desarrolle y crezca principalmente en sus activos. Esta situación ha permitido también que los productores se beneficien con el fortalecimiento de su empresa. Respecto al seguimiento y dirección de los planes de trabajo, este se realiza por medio de la supervisión de la capacidad de producción.

APPTA posee un manual de funciones y responsabilidades para el área de producción y técnica. Respecto al manual de funciones del área administrativa el mismo se elaboró y fue aprobado por la Junta Directiva, no obstante no se implementó dado que fue considerado únicamente como una descripción de funciones. La situación laboral de los trabajadores se rige por el Código de Trabajo y algunos lineamientos internos establecidos. En los procesos de contratación de personal se utilizan tanto la solicitud de trabajo, como la entrevista y una prueba de aptitud. No se llevan a cabo evaluaciones del recurso humano, ni se posee un plan de evaluación del desempeño. Tampoco ha desarrollado planes de incentivos o planes de capacitación y asesoría para su recurso humano. Respecto a los productores y asociados, APPTA posee un plan de capacitación, el cual se viene ejecutando desde el año 2000.

Cabe destacar que APPTA posee un plan estratégico que actualmente está siendo utilizado, el cual se va a actualizar con apoyo de funcionarios del Sector Agropecuario. Los valores que fomenta la organización son: trabajo, honestidad y calidad, y están plasmados en su

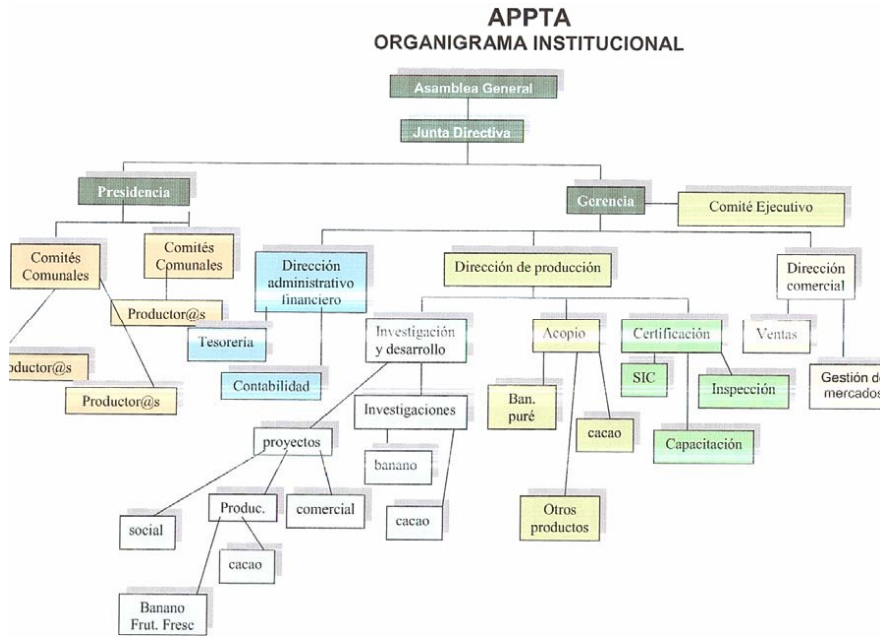
Plan Estratégico. Al respecto, el 75% de los directivos entrevistados manifestó que conoce sobre dicho plan estratégico, en tanto que el 25% no respondió. En este último caso, se destaca que dicho miembro de Junta Directiva es nuevo en su función.

Se destaca que un 71% de los productores de base entrevistados, manifestó que conoce sobre los planes de trabajo de la organización, lo que se puede atribuir a que en todos los casos dichos productores eran los representantes de los Comités Comunales. Un 29% indicó que no conoce los planes de trabajo.

APPTA posee oficinas o local administrativo, equipo de producción, mobiliario y equipo de oficina, servicio de telecomunicaciones (teléfono, fax, internet). En todos los casos dichos bienes pertenecen a la organización. Además posee área de producción o local de proceso se encuentra en un terreno de aproximadamente 8 has, el cual es propio y tiene un gravamen. Según el 79% de los productores de base entrevistados, APPTA les ofrece servicios de asistencia técnica. De ellos, un 91% calificó dicha asistencia entre regular y buena, y el restante 9% la calificó como mala. Para el 86% de los entrevistados, la organización les brinda capacitación, de los cuales el 100% la calificó como buena. Según los técnicos institucionales, APPTA ha invertido recursos en capacitación para sus asociados, principalmente en temas de gestión empresarial y producción agro ecológica. Para el 29% de los entrevistados APPTA les ofrece servicio de transporte de productos, de los cuales el 75% calificó dicho servicio como bueno, en tanto que el otro 25% lo calificó como malo.

La organización ha desarrollado diversos proyectos en el transcurso del tiempo, entre ellos se destaca “Comercialización de cacao orgánico”, el cual inició su ejecución en junio de 1991. También para agosto de 1994 inició la ejecución del proyecto de “Comercialización de banano orgánico para puré”. En Febrero del 2001 inició el proyecto de comercialización de productos en mercado local y para octubre del 2004 espera iniciar el proyecto “Comercialización de fruta fresca”. A la fecha los tres primeros proyectos se encuentran activos.

La estructura organizativa de la empresa es la siguiente:



d.2 Aspectos financieros y contables:

APPTA posee una estructura administrativa compleja, además del Gerente General se encuentran también otros encargados. De ellos, quien respondió a las preguntas referentes al área financiera y contable, fue el Sr. Juan Carlos Barrantes B., quien posee un grado de bachiller universitario en Administración de Negocios, y desempeña el cargo de Gerente de Producción, con recargo en la Dirección Administrativa de la empresa. Según el Sr. Barrantes., la principal fuente de ingresos de la empresa es la venta de productos orgánicos para mercado externo.

La empresa cuenta con un contador a tiempo completo, Sra. Sandra Solano Barboza, quien fue contratada en diciembre del 2004, posee estudios universitarios a nivel de bachillerato en Contaduría y está incorporada al Colegio de Contadores Privados. La Sra. Solano

elabora todos los estados financieros de APPTA: Estado de resultados y balance general, que elabora anualmente, flujo de caja, que elabora en forma mensual. Además los estados financieros se proyectan a más de un año.

Según manifestó el Gerente de Producción, los indicadores financieros (razones de liquidez y deuda, rotación de inventarios y margen de utilidad / venta) son buenos en términos generales. Los estudios de sensibilidad financiera se basan en precio, costo y volumen de ventas. APPTA elabora presupuestos por área funcional.

Según el Sr. Barrantes, APPTA no se han realizado auditorías de la empresa,. No obstante, según Junta Directiva y el Gerente estas auditorías no se han realizado debido a que no se ha contado con recursos económicos para llevarlas a cabo, pero si se han realizado auditorías en los proyectos específicos, para los cuales las entidades que financiaron así lo requirieron. APPTA tiene aprobado el presupuesto para la ejecución de las auditorías anuales a la empresa, las cuales se llevarán a cabo a partir de octubre del 2005. Los estados financieros no fueron solicitados a la organización, por lo que en el momento de elaborar el presente documento no se analizó la misma. No obstante, la Junta Directiva y el Gerente manifestaron total anuencia a presentar los estados financieros y cierres fiscales al día al momento en que les sean solicitados (documentos entregados el día 17 de marzo del 2005).

d.3 Aspectos de mercadeo y comercialización

APPTA realiza investigación de mercado cuando lo requiere. No obstante tiene acceso a información de mercado, la cual es utilizada para los procesos de planificación y la toma de decisiones. Posee además un registro actualizado sobre precios, que en general son obtenidos por medio del internet. En lo que refiere a los canales de distribución, manifestó el Sr. Barrantes que APPTA conoce algunos de ellos. Los gustos y preferencias de los clientes son considerados para definir la estrategia de comercialización que utilizará la empresa. Así, también posee una estrategia de mercado que es planificada y revisada constantemente. Aunado a ello, el Gerente General de la empresa manifestó que posee un plan anual de comercialización proyectado a cinco años. La estimación de márgenes y

costos de comercialización se analiza e interpreta sin un sistema especializado. Aún cuando posee personal capacitado en el área de mercado, el mismo no es suficientemente especializado en el tema.

Es destacable que a pesar de poseer una variedad de productos, APPTA no posee logo ni marca registrados para los mismos, debido principalmente a que la empresa comercializa por medio de exportadores o mercado justo, y no requiere del uso de distintivos para sus productos. No obstante, actualmente se está en proceso de inscripción de tres marcas. Tampoco posee material publicitario o promocional para dichos productos. La empresa compra el producto a los agricultores con pago de contado. A la vez la venta la realiza de contado. La relación que mantiene con sus clientes o compradores es verbal. No obstante, al respecto el Gerente General manifestó que APPTA posee contratos con Happy Planet de Canadá para la venta de puré de banano y con Conapy de Italia para la venta de cacao orgánico. La relación con Gerber para la venta de banano y otros clientes para cacao, se ha realizado sin necesidad de establecer un contrato. Por otro lado, APPTA se asegura el abastecimiento de materia prima a través de cuotas establecidas para sus proveedores, que en general son asociados y otros productores de la zona.

d.4 Aspectos de producción en planta

La planta que posee APPTA tiene permiso de funcionamiento y se encuentra vigente. El edificio en general se encuentra en buen estado. A pesar de ello no posee cielorraso, ni rampas de acceso a la planta. Los alrededores de la planta se encuentran libres de maleza, sin materiales en desuso y sin basura. Además posee áreas bien definidas y ubicadas para recibo de materia prima, bodega, proceso, oficinas, vestidores y servicios sanitarios. No posee área de despacho ni cocina o comedor. El diseño de la planta se realizó acorde con el desnivel de la zona. Los materiales de construcción utilizados no contaminan, y además posee área suficiente para las diferentes actividades que se desarrollan en la misma. El proceso que se sigue en la planta es el más adecuado para la actividad, no obstante, la planta se utiliza en poco más de un 75% de su capacidad.

Las especificaciones de calidad empleadas por APPTA refieren principalmente a materia prima, producto en proceso y producto terminado. Además, se realizan análisis al producto, principalmente en aspectos organoléptico – físico, para responder a las exigencias del mercado. El personal no cuenta con ningún elemento sobre higiene (no han recibido capacitación en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), ni existen manuales de BPM, desconocen sobre aspectos de hábitos de higiene para la manipulación de alimentos). Por otro lado, la planta no posee un programa escrito para la limpieza y desinfección, ni para el manejo de desechos ni control de plagas, aún cuando existe personal encargado de dichas labores, y las ejecuta. Respecto al control de proceso en planta, APPTA implementa el control de inventarios y las especificaciones del proceso. Dicho proceso se caracteriza por tener una distribución adecuada del equipo.

d.5 Aspectos socio organizativos

Para el 71% de los productores de base entrevistados y el 100% de los directivos, APPTA ayuda a la comunidad, lo cual se manifiesta en los procesos de comercialización, que han asegurado un mercado a los productores locales, brindándoles estabilidad. Aunado a ello, también los procesos de capacitación han sido un aporte para la comunidad en general. Por otro lado, un 21% manifestó que APPTA no ayuda a su comunidad, y un 7% no respondió a la pregunta. Un 43% de los productores y el 100% de directivos indicaron como primera opción, que es la Asamblea de Socios la que toma las decisiones más importantes de la organización. En general, del total de productores entrevistados, el 71% mencionó de alguna manera que la Asamblea de Socios toma parte en el proceso de toma de decisiones. Se puede inferir que los productores de base se identifican con su organización, a pesar de su poca relación con los aspectos administrativos de APPTA. La organización ha dedicado esfuerzos para que los asociados asuman un rol importante dentro de las asambleas.

Para un 36% de productores, es la Junta Directiva quien toma las decisiones más importantes, como primera opción. No obstante, del total de respuestas, un 86% mencionó de alguna manera, que la Junta Directiva participa activamente en la toma de decisiones importantes de la organización. Del total de productores entrevistados un 64% mencionó que el Gerente participa en la toma de decisiones, no obstante de ese porcentaje, un 7% lo

mencionó como primera opción. Similar situación se presenta con la Presidenta de la organización.

Con relación a los Comités de Productores, únicamente un 7% de entrevistados manifestó que son quienes, como primera opción, toman las decisiones en la organización. Del total de entrevistas los comités fueron mencionados por un 64% de productores como parte de la toma de decisiones. Cabe destacar que los miembros de Junta Directiva manifestaron que la misma se apoya en dichos Comités para desempeñar su labor.

Respecto a la asistencia a las reuniones convocadas por la Junta Directiva de APPTA, los productores de base manifestaron en un 50% que siempre asisten, en tanto otro 50% indicó que asiste sólo a veces. En este último punto, se justifica debido a las distancias que deben recorrer los productores para asistir a las reuniones. No obstante, se puede inferir que la Junta Directiva procura informar a sus asociados, dado que de los entrevistados un 86% manifestó que dicha Junta les informa sobre las actividades de la organización, en tanto que un 14% manifestó que no. Al respecto, los directivos entrevistados manifestaron que la Junta Directiva informa a sus asociados sobre las actividades de la organización. Según plan de Junta Directiva, se realizan visitas cada semana a algunas comunidades, y se espera que las mismas abarquen a todas las comunidades durante el año.

Para el 50% de los productores asociados y el 100% de los directivos entrevistados, la Junta Directiva lleva a cabo una labor entre buena y muy buena. Un 21% de productores la calificó como regular, y un 29% de productores no respondió a la pregunta. Por su parte, el 65% de los entrevistados ubicó la labor de la Presidenta entre buena y muy buena, un 7% la calificó como regular y un 29% no respondió a la pregunta.

Respecto a los Comités de Productores, el 43% de los productores indicó que su labor es entre buena y muy buena, otro 43% lo calificó como regular, un 7% como malo y un 7% no respondió. Se destaca que la conformación de Comités de Productores, son utilizados por APPTA como estrategia de comunicación y convocatoria. Por su parte, los técnicos

institucionales consideran que dicha estrategia es oportuna, dadas las particularidades culturales de los productores, alta membresía y el difícil acceso a algunas comunidades.

Los directivos entrevistados manifestaron que los libros de la organización están al día, lo cual fue verificado por los técnicos institucionales. El 71% de los productores indicó que ellos coordinan o planifican algún(os) aspecto(os) del proceso de producción con APPTA. En tanto que un 29% indicó que no lleva a cabo ninguna planificación. El 86% de los entrevistados planifica con su organización algún aspecto de poscosecha, en tanto que el 14% manifestó que no lo hace. Se evidencia que los productores tienen una alta relación con APPTA en los procesos de producción y manejo poscosecha de sus productos.

d.6 Aspectos generales del productor asociado

El 79% de los productores entrevistados posee primaria concluida. Un 14% no concluyó la primaria y un 7% posee secundaria completa. Además han llevado una serie de capacitaciones en diversos temas. En general se les ha dado capacitación por medio del INA y APPTA en aspectos de producción, manejo poscosecha y gestión empresarial. El 79% de los productores entrevistados manifestó que elabora algún plan de trabajo en su parcela, aún cuando solo el 64% de ellos cumple con dicho plan. Según manifestaron algunos entrevistados, el no cumplimiento responde a aspectos climáticos y agronómicos del cultivo, que en muchas ocasiones pueden comportarse diferente a lo que ellos planifican.

El 57% de los entrevistados indicó que conoce cuánto le cuesta producir en su parcela. Por otro lado, el 71% del total de entrevistados, considera que la producción en su parcela sí le deja ganancia, lo cual se puede atribuir a que en algunos casos el hecho de que la producción les permita cubrir sus necesidades básicas, es un posible sinónimo de ganancia. En tanto para un 21% dicha producción no le deja ganancia (aún cuando no se preguntó si le dejaba pérdida). Un 7% no sabe si gana o pierde con su producción.

Con relación a la disposición de mano de obra para trabajar en la parcela, del total de entrevistados, un 29% indicó que únicamente utiliza mano de obra familiar en su parcela.

El 86% de los entrevistados manifestó que utiliza mano de obra familiar, además de otras modalidades. Un 43% del total manifestó que obtiene ayuda comunitaria, y otro 43% indicó además que contrata peones. Cabe señalar que por ser en su mayoría indígenas, dichas etnias mantienen una relación de lazos de cooperación comunal, lo cual significa que cuando un productor necesita ayuda, otros productores le ayudan en su parcela y viceversa. Se destaca que el 57% de los entrevistados no lleva ningún control escrito de lo que gasta en mano de obra o en insumos orgánicos en su parcela. El restante 43% manifestó que si lleva algún tipo de control sobre dichos aspectos. El 100% de los entrevistados manifestó que financian su producción con fondos propios. La mayoría de los productores tienen como actividades principales la producción de cacao, plátano y banano. El 93% manifestó que estaría dispuesto a comercializar a través de APPTA el total de su producción. A pesar de ello un 7% indicó que comercializaría únicamente una cuarta parte de su producción.

Un 57% de los productores indicó que al momento de producir, toma en cuenta únicamente las recomendaciones de APPTA. Un 36% indicó que toma en cuenta únicamente que haya mercado para poder colocar sus productos. El restante 7% manifestó que toma en cuenta ambas. El 57% de los entrevistados indicó que vende su producto en APPTA. De estos, un 25% vende sus productos también a orillas del río. Un 14% no respondió a la pregunta (debido principalmente a que no estaban produciendo en ese momento). Un 7% indicó que vende su producto en la parcela, otro 7% que lo vende en el centro de acopio de la comunidad, otro 7% a la orilla de la carretera y otro 7% únicamente a orillas del río.

Para el 79% de los productores, al iniciar su producción, su producto tiene un comprador fijo. En la mayoría de los casos es APPTA, quien asegura el mercado de dichos productos. Para un 14% de productores, sus productos no tienen un comprador fijo, y para un 7% sus productos tienen varios compradores. La venta de los productos se decide principalmente por un contrato (57%), el cual en su mayoría es tramitado con APPTA o según indicaron APPTA dispone del producto para la venta. Un 14% indicó que decide por medio de los precios de mercado, y un 29% indicó que por otros (no especificado).

Cabe destacar que al preguntar a los productores si tenían problemas con la comercialización de sus productos, un 79% indicó que no tiene problemas, debido

principalmente a que APPTA les asegura el mercado. El restante 21% indicó que tiene problemas de transporte, o que no se recoge a tiempo el banano y entonces se madura o que no tiene comprador fijo. Se destaca que para mantener y mejorar la calidad de sus productos, un 79% de los productores toman en cuenta las normas de calidad y recomendaciones brindadas por APPTA. El restante 21% indicó que utiliza el manejo tradicional de su producto. El 86% de los entrevistados indicó que no utiliza insumos orgánicos en su parcela para la producción, lo que se puede atribuir a que los sistemas de producción de las comunidades indígenas tienden a ser de carácter silvestre. Se destaca que APPTA incentiva sistemas de producción agro ecológicos, los cuales buscan equilibrio entre lo social, ambiental y económico.

Según los miembros de la Junta Directiva, las formas de producción que se desarrollan dentro de las comunidades indígenas, responden a aspectos culturales y ambientales, donde se siembra el producto y crece sin necesidad insumos químicos. El 50% de los productores entrevistados manifestó que actualmente está participando con APPTA en un proyecto de producción de banano orgánico para puré y proyecto de producción de cacao orgánico. Un 29% indicó que únicamente participa en el proyecto de cacao, en tanto que el 14% manifestó que participa únicamente en el proyecto de banano. Un 7% indicó que no está participando en ningún proyecto con APPTA.

El 57% de los entrevistados manifestó que tiene problemas de enfermedades (mohos, monilia, y enfermedades no graves) en sus cultivos, además algunos mencionaron que también les afecta los vientos. No obstante el 43% indicó que no tiene problemas con sus cultivos. Según manifestaron los productores entrevistados, ellos podrían mejorar su situación en diferentes aspectos. Para un 64% del total, pueden mejorar en sus ingresos familiares, el 36% indicó que fortaleciendo la organización, otro 36% del total indicó que con proyectos de desarrollo comunal, el 29% indicó que con conocimientos sobre la producción.

d.7 Necesidades de capacitación

El 100% de los productores entrevistados y de directivos, manifestó que están dispuestos a participar en procesos de capacitación. Los temas que fueron más mencionados por los

productores, son: Producción de cacao, Producción de banano, Producción de abonos orgánicos, Enfermedades de cacao y banano, Comercialización, Registros en finca. En el caso de los directivos, ellos mencionaron como temas de interés, los siguientes: Recursos humanos, Administración de empresas, Contabilidad, Cultivo de cacao, Normas parlamentarias (Asamblea de Socios y Junta Directiva). En el caso de Gerente de Producción, manifestó interés en los siguientes temas: Manipulación de alimentos, Costos de producción, Manejo de inventarios, Calidad del cacao.

Según se manifestó anteriormente, APPTA posee un plan de capacitación, el cual se viene ejecutando desde el año 2000, con los productores asociados de base. Los productores de APPTA han recibido capacitación tanto por el INA, la EARTH, CATIE, UCR, y por la misma organización, principalmente en temas de manejo de registros en finca, contabilidad, costos, toma de decisiones empresariales, control administrativo y otros. No obstante, la tendencia es a que los productores soliciten mayor conocimiento sobre aspectos de producción y manejo de cultivo de cacao.

Anexo 3. Personas y organizaciones en Centro América consultadas durante la elaboración de la propuesta

HONDURAS				
Nombre	Institución que Representa	Cargo	Teléfono/Fax	Correo electrónico
Carlos Carranza	CATIE/GTZ	Coordinador	Telf. 239-87-91	psanidad@123.hn
Tsugiyoshi Nakamura	JICA	Jefe de Administración	Telf. 232-67-27	tsugiyoshinakamura.HD@jica.go.jp
Daisy Avila	CATIE	Representante	Telf. 235-66-09	representacion.catie@multidata.hn
Selim Flores B	SAG	Viceministro	Telf. 239-88-51	sflores@sag.gob.hn
Carlos H. Rodríguez	INFOAGRO	Analista de Cadena	Telf. 235-73-88	crodriguez@sag.gob.hn
Julio F. Barahona	DICTA	Pub-Director	Telf. 239-22-23	jbarahona@sag.gob.hn
Tito Livio Zúñiga	UPEG	Especialista Tecnología	Telf. 232-41-05	tzuniga@sag.go.hn
Osman Irias Banegas	SAG	Líder Hortalizas	Telf. 232-24-51	oirias@sag.gob.hn
José Angel Ramírez	DICTA/SAG	Técnico Hortícola	Telf. 232-24-51	changel-guerrero@yahoo.es
Roberto Arellano	PROMOSTA/DICTA	Gerente	Telf. 239-49-32	rarellanod2002@yahoo.com
Juan Carlos Barrantes	APPTA		Telf. 751-01-18	apptadiprod@racsa.co.cr
Adolfo Martínez	FHIA		Telf. 668-28-89	fhia@fhia.org.hn
Jesús Sánchez	FHIA		Telf.668-20-78/668-48-65	jsanchez@fhia.org.hn
José Manuel Munguia	Jutiapa			
Donaldo Sierra			Telf. 553-14-74	dr_dosie@hotmail.com
Francisco Herrera	APROCACAHO		Telf. 995-60-99 / 551-38-75	
Gumersindo Munguía	APROCACAHO		Telf. 431-53-02	
Marco Antonio Sosa	APROCACAHO		Cel. 398-53-89	
Anibal Ayala Ayala	COOPHAL		Fax 550-66-34	
Kathy García Girón	CARICIAS		Telf. 558-05-23	
Juan Ayala Hércules	APROCACAHO		No tiene	
Daniel Reyes Gómez			Telf. 943-89-19	
Jesús Alfonso Sánchez	APROCACAHO		Telf. 668-24-70	
Armando Palomo Villela	APROCACAHO		Telf. 552-89-92/550-93-60 550-93-61	
René Rolando Fajardo	Sistemas de Empaque		Telf. 669-38-75/668-18-74	
Donaldo Sierra	Agropecuaria Sierra		Telf. 553-39-70/557-3892	
Jorge Melgar Lobo	AHPROCACAHO		Telf. 431-50-39	
Víctor Pavón	Cacao Continental		Telf. 553-10-46	
Ada Yaneth Ruiz	JICA		Telf. 232-67-27	jicahd7@multivisionhn.net
Ana Gómez	USDA		Telf. 236-93-20	ana.gomez@usda.gov
Ana Posas	Cooperación Canadiense		Telf. 221-50-45	aposas@occ.hn

Ary Avila Vásquez	BCIE		Telf. 240-22-43	aavila@bcie.org
Carlos Andrés Zelaya	FAO		Telf. 236-73-21	carlos.zelaya@fao.org.hn
Carlos Steinmetz	Unión Europea		Telf. 239-99-92	carlos.steinmetz@cec.eu.int
Compton Paul	FAO		Telf. 236-73-21	compton.paul@fao.org.hn
Dante Mossi	Banco Mundial			dmossireyes@worldbank.org
Duty Greene	USAID			dugreene@usaid.gov
Daniel Meza	RUTA		Telf. 232-	utnhon@ruta.org
Felix Fellman	COSUDE		Telf. 221-21-09/970-81-81	fellmann@sdc.net
Francisco Tomas	Cooperación Española		fomas@aecihonduras.hn	fomas@aecihonduras.hn
Guillermo Villanueva	IICA		Telf. 239-84-06	guillermo.villanueva@iica.int
José Villatoro	BID		Telf. 232-63-52	JOSEVIL@iadb.org
Juan Zaratiegui	Unión Europea		Telf. 239-99-91	juan.zaratiegui@cec.eu.int
Leyla Gaytán	USAID		Telf. 236-93-20 Ext. 4170	lgaytan@usaid.gov
Miguel Ayarza	CIAT		Telf. 232-63-52	ciathill@cablecolor.hn
Paul Anspach	S. Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV		236-55-97/236-52-63	panspach@snvworld.org
Tsugiyoshi Nakamura	JICA		232-67-27	jicahd@jica.go.jp
Luis Torres Pérez	Secretaría Técnica Cooperantes S. Agroforestal		232-67-27/239-84-06	torresla23@gmail.com
Mario Roberto Dubón	DICTA		232-40-96/232-08-99	mrdubondicta@yahoo.com.mx
Ana Donaway	DICTA			adunnaway@sag.gob.hn
Jose Tito Livio	UPEG			tzuniga@sag.gob.hn
Roberto Villeda Toledo	UPEG		239-78-86 o 232-40-96	
Wilfredo Modenessi	PRONAGRO			wmodenessi@sag.gob.hn
Alvaro Hernán Rodríguez	Director Ejecutivo PRONADEL		239-66-46	pronadel@sigmanet.hn
Roberto Ramón Castillo	PRONADERS		239-10-20/239-10-19/239-10-18/ 239-10-14	
Roberto Cáceres	PRONADERS		239-10-20/239-10-19/ 239-10-18/239-10-14	rcaceres@proaders.hn
Johan Kammerbauer	FOCUENCAS-CATIE		Dirección.focuecas@multidata.hn	
Manuel Antonio Martínez	Coordinador Nacional PASOLAC		239-35-01 239-88-31 F:239-35-05	mmartinez@cablecolor.hn
Selim Flores	Vice Ministro Agricultura			sflores@sag.gob.hn
Manuel Angel Lugo	TECHNOSERVE		566-20-93 Ext. 102 F. 566-20-97/391-23-11	lugouribe@technoserve.org

GUATEMALA				
Nombre	Institución que Representa	Cargo	Teléfono/Fax	Correo electrónico
Martín Séller	ISABEL		2368-1451/2363-6610 Fax 2333-3906	mkisabel@turbonett.com
Byron Medina Fernández	ANACAFE	Coordinador Area Medio Ambiente	2421-3700 Ext. 231 Fax 2337-3830	baronn@anacafe.org bmedina@catie.ac.cr
Rodolgo Paiz Andrade		Comisionado Presidencial para el Desarrollo Local	2485-5528 Fax 2485-55-82	fitopaiz@lafragua.com.gt
Inga. Silvia Maribel Morales Yan	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación	Directora Ejecutiva, Proyecto Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria	2440-1826 Fax 2440-7690	profruta@intelnet.net.gt
Armando Palomo	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Unidad de Proyectos, Cooperación Externa y Fideicomisos	Coordinador	Telefax 2332-8293 al 95	apalomos28@yahoo.com.mx
Marco Tulilo León	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, Unidad de Operaciones Rurales	Coordinador Nacional	Tel. 2332-8293 Fax 2332-9327	marco.leon@correo.maga.gob.gt
Guillermo Neach Deneke	AGEXPRONT	Coordinador Proyecto Sueños Compartidos, División de Desarrollo		guillermo.neach@agexpront.org.gt
NICARAGUA				
Nombre	Institución que Representa	Cargo	Teléfono/Fax	Correo electrónico
Erich Eger	La Danesia . S.A.	Gerente General	Telf. 882-6837 Cel. 882-6837 Fax 341-3148	eger@ibw.com.ni ericheger2064hotmail.com
Carlos Sánchez	Clusa Nicaragua		Telf. 265-7123 Fax 265-7335	baronn@anacafe.org bmedina@catie.ac.cr
Edgar Kopsell	MASRENACE-GTZ		Telf. 268-5615 Cel. 850-9712 Fax 266-6075	edgar@koepsell@gtz.de
Humberto Vallecito	MASRENACE-GTZ		Telf. 266-60-60 Cel. 850-9714	hvallecillo@programas-gtz.org.ni

			Fax 266-6075	
Pascal Elegeert	ICCO Holanda		Telf. 270-8525 Cel. 616-1568	elegeert@ibw.com.ni
Corstiaan van Aalsburg	PAC		Telf. 265-2820 Cel. 850-2272 Fax 265-3572	corstiaan@apac.org.ni
Leonel Martínez C	PAC	Supervisor de Crédito y Fomento Agrícola	Telf. Cel. 575-0066 Cel. 630-26-89 Fax 575-0066	wrnguinea@apac.org.ni
Miguel Obando	PASOLAC		Telf. 277-0451 Fax 277-0850	mobando@cablenet.com.ni
Rafael Henríquez	ONUDI		Telf. 252-5891 Cel 850-1755 Fax 252-5893	rafael.henriquez@undp.org
Elvin Guzmán López	Cultivos del Trópico Húmedo	Consultor	Telefax 535-2844 Cel. 6237737	elvinguz@yahoo.com
Estela Aleman	CATIE		Telf. 276-1109 Cel 854-9442 Fax 276-1108	csimo@tmx.com.ni
Han Grebe	PROMUNDO		Telf. 265-8368 Fax 265-75-20	promundo@cablenet.com.ni
Melba Navarro Prado	IPADE-Río San Juan		Telf. 583-0172 Cel. 846-6091 Fax 583-0172	sabalo@ipade.org.ni ipademelba@yahoo.es
Edgar Fernández	Grupo Frontera		Cel. 844-9169	edgardfernandez@hotmail.com
Víctor a. Fonseca	SAVE/SEMILLA MAGFOR		Telf. 278-1320 Fax 278-1230	victorarielfonseca@hotmail.com
Eugenio Pavón	UNAG Nacional		Telf. 266-1675 Cel. 877-7117 Fax 250-2044	pac.@unag.org.ni
Mauricio Mendoza Guzmán	Pueblos en Accion Comunitaria			wrnguinea@apac.org.ni
Juan Leonel Martínez C.	PAC			wrnguinea@apac.org.ni
Henry r. Moncada Dávila	PAC			wrnguinea@apac.org.ni
Yamileth Sáenz Medina	PAC			wrnguinea@apac.org.ni
Tony Urbina				.
Abel Rivera urbina	Sano y Salvo			sanoysalvo@yahoo.com
José Abelardo García				
Mario Roberto Palacios	PAC			
Emilio Rothschoh			PAC	wrnguinea@apac.org.ni
Juan Sebastian Lazo			Productor PAC	wrnguinea@apac.org.ni
C. Figueroa			PAC	
PANAMA				
Nombre	Institución/comunidad que Representa	Cargo	Teléfono/Fax	Correo electrónico
Andrés Freza	COCABO R.L.		Telf. 758-3359	cooporganic@hotmail.com
Andrés Acosta	IDIAP		Telf. 662-98251 758-3427	a-acosta02@yahoo.com

Elma Douris	COCABO		Telf. 758-3719 / 758-3359	cooporganic@hotmail.com
David Ramos	IDIAP		Telf. 758-3427 /6580-5596	cooporganic@hotmail.com
Alexis A. Quiroz	IDIAP			
Ernesto Quintero	COCAO		Telf. 758-3427	aquiroz70@yahoo.com
Modesto Bellido	COCABO			wranguinea@apac.org.ni
Tasha Hernández	Cuerpo de Paz		Telf. 6638-4240	
David Casasola	COCABO			cooporganic@hotmail.com
Alberto Abrego	CORREGIDURIA		Telf. 758-34-14	
Alberto Molina	CORREGIDURIA		Telf. 758-34-14	
Tomás	COCABO		Telf. 656-44912	
Abelardo Vigil	COCABO		Telf. 656-09340	abelardovigil@hotmail.com
Manuel Palacio	COCABO		Telf. 6638-6333	damorquintero29@yahoo.com
Crescensio Palacio	Pueblo Nuevo			
Benido	Pueblo Nuevo			.
Alejandro Valdez	Pueblo Nuevo			.
Griselda Baker	Pueblo Nuevo			.
Eulalia Castillo	Pueblo Nuevo			.
Adelia Cruz G.	Pueblo Nuevo			
Ofelina Cruz	Pueblo Nuevo			
Meti Gorea	Pueblo Nuevo			
Henry Abrego	Pueblo Nuevo			
Tilda Escalante	Pueblo Nuevo			
Leticia Robinson	Pueblo Nuevo			
Simón Manuel	Pueblo Nuevo			
Julio Smith G.	Pueblo Nuevo			
Arturo Mailines	Silico Creek			
Sara Castillo	Silico Creek			
Dionisio Aguilar	Silico Creek			
Eduardo Jiménez Smith	Silico Creek			
Ernesto Jiménez	Silico Creek			
Alberto Cubillo	Silico Creek			
Máximo Aguilar	Silico Creek			
Sarah Kreisman	Cuerpo de Paz		Cel. 6563-4207	
Leonardo Bonilla	Silico Creek			

Mario Yains	Silico Creek			
Eloísa Gallego	Silico Creek			
Nury Gallego	Silico Creek			
Pedro Arias	Silico Creek			
Apelario Bonilla	Silico Creek			
Crecensio Abrego	Silico Creek			
Jorge Santos	ASAFRI Valle de Risco			
Elvira Quintero	ASAFRI Valle de Risco			
Gilberto Bonilla	ASAFRI			
Salteíl Quintero	ASAFRI Valle de Risco			
Federico Semaó	ASAFRI Valle de Risco			
José Abrego	ASAFRI Valle de Risco			
Daniel Pineda	ASAFRI Valle de Risco			
Elia Bonilla	ASAFRI Valle de Risco			
Aparicio Abrego	ASAFRI Valle de Risco			
Ceterino Bonilla	ASAFRI Valle de Risco			

COSTA RICA

Nombre	Institución que Representa	Cargo	Teléfono/Fax	Correo electrónico
Walter Rodríguez	APPTA	Gerente	751-01-18/751-01-58	apptager@racsa.co.cr
Faustina Torres, Javier Méndez, Justa Romero	Acomuita	Gerente, facilitador técnico asociada	711-1604	comuita@catie.ac.cr
Marcelo Pacheco	MINAE	Director regional Cahuita ACLAC		marpac@costarricense.cr
Leví Sucre	ACICAFOF		240-62-74/241-19-96	indigena@acica.foc.net
Victor Reyes	ADITICA		366-07-85	
Guillermo Rodríguez	ADITIBRI		711-16-67/711-17-31	aditibri04@yahoo.com

Anexo 4. Marco lógico preliminar del proyecto “Modernización e integración de las cadenas del cacao de seis organizaciones de indígenas y campesinos de América Central”

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Meta (Objetivo a Largo Plazo) Familias indígenas y mestizas y sus organizaciones en zonas cacaoteras remotas de América Central, manejan sus fincas en forma integrada y sostenible y tienen empresas exitosas, competitivas y ambientalmente amigables.	IM 1 Las familias aumentan sus ingresos por venta de cacao, madera y fruta.		- Condiciones de mercado - Actividades competidoras (completar)
	IM 2 Las COA crecen y se renuevan		
	IM 3. Las COA se mantienen exitosas financieramente y compiten mejor en mundo globalizado y cambiante.		
	IM 4. Los cacaotales proveen servicios ambientales de interés nacional e internacional		
Propósito (Objetivo del Proyecto) Al final del proyecto, seis organizaciones cacaoteras de productores indígenas y mestizos pobres de América Central han mejorado su competitividad y su integración regional.	IP 1 Aumento del valor de las fincas por su mayor capital natural (maderables y frutales)	Inventarios en fincas	- No cae el precio del cacao a menos de \$ 1 / kilo seco. - Se mantienen las ventajas comparativas de los factores de producción de cacao en América Central.
	IP 2 Aumento del volumen total de cacao producido por los asociados	Registro de compra de cacao de las COA	
	IP 3 Aumento del precio del cacao de calidad	Registro de compra de cacao de las COA	
	IP 4 Disminución de costos de operación por aumento de la escala de ventas y por mejor administración	Informes financieros de las COA	
	IP 5 Crecimiento de la cartera de clientes y de socios	Convenios, contratos	

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Resultado 1. Los equipos directivos y gerenciales manejan las seis COA exitosamente como organizaciones y como empresas.	IR 1 A partir del año 2, aumento del número de procedimientos administrativos y contables revisados y ajustados.	Estatutos, mecanismos de elección y representación, estructura organizacional, mecanismos de comunicación entre junta, gerentes y socios.	<ul style="list-style-type: none"> - Hay disposición al cambio en personal directivo y gerencial - Hay disposición para realizar cambios en los procedimientos tradicionales. - No hay problemas de corrupción o conflictos insolubles entre bases y dirigentes y entre las COA y otros grupos cacaoteros.
	IR 2 A partir del año 2, aumento del número de resoluciones llevadas a término.	Actas, informes anuales.	
	IR 3 Al final del año 4, al menos un joven local formado profesionalmente para fortalecer el equipo de cada COA	Contrato	
	IR 4 A partir del año 2, aumento del número de asociados que participan en diferentes eventos e instancias de las COA.	Listas de asistencia a reuniones, convenciones y eventos de capacitación, listas de participantes en comités de acopio, en puestos de promotores y otros cargos de las COA.	
	IR 5 A partir del año 2, aumento del número de intercambios entre las COA y otros grupos cacaoteros nacionales.	Cursos compartidos, giras, visitas, intercambio de germoplasma,	
	IR 6 A partir del año 1, aumento de acuerdos ejecutados entre las COA para comercialización y certificación conjunta.	Informes	

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Resultado 2. Los equipos directivos y gerenciales de las seis COA participan activamente en los foros nacionales del sector cacaoero.	IR 2.1. Al final del año 2, existen acuerdos de colaboración establecidos entre las COA y gobiernos, industrias, compradores y donantes.	Documentos de acuerdos o convenios	<ul style="list-style-type: none"> - Los gobiernos mantienen su interés en la reactivación y expansión del sector cacaoero. - Los cooperantes mantienen su agenda de apoyo a indígenas y mestizos pobres de Centroamérica.
	IR 2.2 A partir del año 3, aumento de los beneficios obtenidos a partir de los acuerdos	Actas de entrega de asistencia técnica, germoplasma, u otros bienes y servicios	
	IR 2.3 A partir del año 3, aumento de los beneficios obtenidos a partir de las negociaciones.	Contratos de compra, libros contables de las COA	
Resultado 3. Mil familias productoras de dos zonas piloto de Honduras y Nicaragua diversifican, mejoran genéticamente y renuevan sus cacaotales, y mejoran la calidad del grano de cacao.	IR 3.1 A partir del año 2, al menos 2 jóvenes de cada hogar conocen y aplican técnicas mejoradas de injertación, renovación, agroforestería y manejo poscosecha.	Informes extensionistas Listados de participación en eventos	<ul style="list-style-type: none"> - No aparecen nuevas plagas o enfermedades (escoba de bruja). - No hay grandes perturbaciones climáticas que afecten la producción. - No hay grandes temporales durante la época de floración. - La ganadería o cultivos como el plátano no se expanden en las zonas piloto.
	IR 3.2. Al final del año 3, cada familia maneja al menos una hectárea de cacaotal diversificado (especies maderables y frutales comerciales).	Planes de finca Visitas de campo Informes de extensionistas	
	IR 3.3 Al final del año 4, la productividad en las fincas ha aumentado en al menos 50 kilos de cacao / ha.	Visitas de campo Informes de extensionistas Registros de compra de las COA	
	IR 3.4 Al final del año 4, aumenta el volumen de cacao de buena calidad procesado en las fincas	Registros de compra de las COA	

Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
Resultado 4. familias, comunidades, equipos locales, colegios y universidades en el ámbito del proyecto, y comunidad científica en general, reciben información relevante y actualizada sobre las cadenas de cacao en América Central.	I R 4.1 A partir del año 2, hay información actualizada sobre las cadenas de cacao disponible.	Tesis, bases de datos y publicaciones didácticas	
	I R 4.2 A partir del año 2, los resultados del proyecto se divulgan ampliamente a diferentes audiencias con mecanismos apropiados	Materiales y eventos realizados por colaboradores para público local. Congresos y revistas, página Web, artículos periodísticos, cuñas de radio	
Resultado 5. El proyecto ha sido gerenciado apropiada y participativamente.	I R 5.1 Sistemas gerenciales (planificación, supervisión, monitoreo y evaluación, contabilidad, recursos humanos) funcionan adecuadamente de acuerdo a los estándares de CATIE y Norad.	Informes de auditorías y evaluaciones externas	- Se mantienen las organizaciones que conforman el comité asesor y su interés en el proyecto.
	I R 5.2 Informes técnicos y financieros enviados a tiempo y aceptados	Correspondencia Norad - CATIE	
	I R 5.3 Presupuesto del proyecto ejecutado completamente y en el tiempo acordado.	Informes de auditorías	
	I R 5.4 Comités asesores (1 regional y dos locales) en funcionamiento.	Actas de los comités	