

**FUNDACIÓN AYUDA EN ACCIÓN**  
**FONDO ECUATORIANO**  
**POPULORUM PROGRESSIO**

**2018**

**EVALUACIÓN FINAL EXTERNA DEL PROYECTO:**  
**“Fortalecimiento de la economía de las familias articuladas a estrategias de cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón La Maná”**  
**2015/PRYC/002900**



Mirian Bautista Jiménez

La Maná, noviembre de 2018  
**Cotopaxi- Ecuador**

# Contenido

<b>Lista de tablas .....</b>	<b>2</b>
<b>Listado de Acrónimos .....</b>	<b>3</b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Introducción .....</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Antecedentes, objetivo y objeto de la evaluación</i> .....	5
1.1.1 Antecedentes .....	5
1.1.2 Objetivo de la evaluación .....	7
1.1.3 Objeto de evaluación .....	7
1.2 <i>Necesidades informativas, preguntas de evaluación y criterios de valor</i> .....	8
1.2.1 Necesidades informativas .....	8
1.2.2 Preguntas de evaluación .....	8
<b>2 Descripción resumida de la intervención evaluada, con referencia a expectativas, antecedentes, actores implicados, contexto. ....</b>	<b>12</b>
2.1 <i>Expectativas</i> .....	12
2.2 <i>Antecedentes</i> .....	12
2.3 <i>Actores implicados</i> .....	12
2.4 <i>Contexto</i> .....	12
<b>3 Metodología empleada y trabajo de campo (técnicas empleadas, condicionantes y límites de estudio) .....</b>	<b>13</b>
3.1 <i>Técnicas de investigación aplicadas</i> .....	13
3.1.1 Revisión de información secundaria .....	13
3.1.2 Levantamiento de información primaria .....	13
<b>4 Análisis de la información recopilada y resultados de la evaluación .....</b>	<b>15</b>
4.1 <i>Nivel de cumplimiento por objetivos</i> .....	15
4.2 <i>Análisis de los indicadores de los Objetivos</i> .....	16
4.3 <i>Análisis de los resultados esperados y su nivel de cumplimiento</i> .....	18
4.3.1 Resultado 1. Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible. ....	18
4.3.2 Resultado 2. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes. ...	21
4.3.3 Resultado 3. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales .....	24
4.3.4 Resultado 4. Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria .....	25
4.4 <i>Resultados de los enfoques de evaluación</i> .....	27
4.4.1 Pertinencia .....	28
4.4.2 Eficiencia .....	32
4.4.3 Eficacia .....	36
4.4.4 Viabilidad/sostenibilidad .....	45
4.4.5 Coherencia .....	49
4.4.6 Alineamiento .....	55
4.4.7 Impacto .....	56
<b>5 Conclusiones .....</b>	<b>58</b>

5.1	<i>Asociatividad</i> .....	58
5.2	<i>Producción y productividad</i> .....	59
5.3	<i>Manejo Post Cosecha</i> .....	59
5.4	<i>Comercialización</i> .....	59
<b>6</b>	<b>Recomendaciones</b> .....	<b>59</b>
6.1	<i>Asociatividad</i> .....	60
6.2	<i>Producción y Productividad</i> .....	60
6.3	<i>Manejo Post Cosecha</i> .....	60
6.4	<i>Comercialización</i> .....	60
	<b>Anexo Ficha - CAD</b> .....	<b>61</b>
	<b>Lista de Anexos</b> .....	<b>66</b>

## Lista de tablas

Tabla 1.	Criterios de evaluación.....	10
Tabla 2.	Tabla de valoraciones.....	11
Tabla 3.	Comunidades para el levantamiento de encuestas.....	14
Tabla 4.	Actores claves entrevistados.....	14
Tabla 5.	Participantes del grupo de discusión.....	15
Tabla 6.	Modelo de gestión empresarial.....	20
Tabla 7.	Detalle del cumplimiento de los objetivos general y específico del proyecto.....	38
Tabla 8.	Detalle de resultados e indicadores del proyecto.....	39
Tabla 9.	Detalle de resultados e indicadores del proyecto.....	50

## Listado de Acrónimos

Ayuda en Acción	Fundación Ayuda en Acción
ADT	Área de Desarrollo Territorial
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
ASOPROCANAM	Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná
APROCA	Asociación de Productores de Cacao - Esmeraldas
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CEFODI	Corporación Esmeraldeña para la Formación y Desarrollo Integral
FEPP	Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
INEN	Instituto Ecuatoriano de Normalización
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
INPHEC- Q'awi	Empresa Agroindustrial Ambateña
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
IVA	Impuesto al Valor Agregado
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MCCH	Maquita Cushunchic
MAP	Marco de Asociación País
PROA	Programa de Recursos Operativos Anuales
PNBV	Plan Nacional del Buen Vivir
PDyOT	Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial
OTC	Oficina Técnica de Cooperación de AECID en Ecuador
RF	Retención en la Fuente
RUC	Registro Único de Contribuyentes
SEPS	Superintendencia de Economía Popular y Solidaria
SRI	Servicio de Rentas Internas
TDR	Términos de referencia
UOPROCAE	Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba Esmeraldas
UTC	Universidad Técnica de Cotopaxi.

## Resumen Ejecutivo

El Proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón la Mana” fue ejecutado por la Fundación Ayuda en Acción junto con su socio local el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio en el período comprendido entre enero de 2016 y junio de 2018. El presupuesto destinado para su desarrollo fue de 499.080,63 USD, y contó con los aportes de 376.197,07 USD de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, 49.864,23 USD de Ayuda en Acción y 73.019,33 USD del FEPP.

El asocio Ayuda en Acción – FEPP trabajó en el cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, zona que posee las condiciones agroclimáticas suficientes para el desarrollo potencial de este cultivo. La problemática identificada tuvo que ver con la debilidad organizativa de las productoras y productores, con las baja producción y productividad por hectárea del cultivo de cacao, el manejo post cosecha deficiente, y unas condiciones de comercialización en completa desventaja. Estos factores junto a la estructura de los sistemas de producción campesinos, provocan que la situación socio-económica de las familias se mantenga precaria.

Frente a la problemática identificada, el proyecto aportó de manera positiva para contrarrestar estas falencias que afectan las condiciones de vida de los productores/as, es así que, la propuesta partió con un importante resultado que fue la conformación de la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná (ASOPROCANAM) este proceso asociativo permitió la organización de 150 productores y productoras de cacao en el ADT Pucayacu-Guasaganda, además ha contribuido a fortalecer el tejido social entre los socios, socias, socios informales y población en general, ASOPROCANAN se ha convertido en un referente en el desarrollo de acciones hacia la igualdad y equidad de género.

150 productores/as fueron capacitados/as en el cultivo de cacao en general, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control, hoy manejan 182 hectáreas con modelos productivos eficientes y respetuosos del medio ambiente y la seguridad personal.

El proyecto consideró relevante el manejo post cosecha con la implementación de infraestructura para el procesamiento y acopio del cacao en baba para su posterior tratamiento para transformarlo en grano seco lo que ha constituido para los productores y productoras en una gran oportunidad principalmente para mejorar sus márgenes de comercialización.

Finalmente, el proyecto considero una importante estrategia para la comercialización del cacao seco en pepa, por lo que consideraron trascendental la conformación de una empresa mixta de comercialización asociativa denominada MANACACAO, misma que cuenta con importantes herramientas de gestión empresarial como un plan de negocios, un estudio de mercado y un plan de marketing, instrumentos que han facilitado la administración de la empresa alcanzado importantes resultados como visitas puerta a puerta a empresas procesadoras de cacao ubicadas en las ciudades de Quito y Ambato logrando colocar el producto en la empresa INPHEC y MARTINETTI entre las más relevantes, esto ha motivado a los productores/as a mirar a la producción cacaotera como una alternativa para mejorar sus condiciones económicas.

El fortalecimiento de la cadena de valor del cacao ha permitido que las familias diversifiquen sus actividades económicas como iniciativa para mejorar sus condiciones de vida.

# 1 Introducción

## 1.1 Antecedentes, objetivo y objeto de la evaluación

### 1.1.1 Antecedentes

La Fundación Ayuda en Acción en Ecuador viene trabajando desde 1986, a través de su enfoque de desarrollo territorial a largo plazo. En la Provincia de Cotopaxi, específicamente en el Cantón Salcedo, está presente desde el año 1997, desarrollando diferentes acciones y estrategias orientadas a mejorar la calidad de vida de familias campesinas e indígenas, mediante la satisfacción de necesidades básicas, la dinamización de economías locales, la protección del medio ambiente y el uso sustentable de los recursos naturales: agua, conservación de páramos, vertientes y tierra.

Entre 2006 a 2010, con fondos de financiación de la AECID a través del Convenio 06CO1088, se inició la construcción de la estrategia de Seguridad Alimentaria en los cantones Guano en la provincia de Chimborazo, Salcedo en Cotopaxi y otras zonas del país, con los siguientes componentes de: a) producción agroecológica; b) manejo, conservación y optimización de recursos naturales; c) salud y salubridad; y d) nutrición familiar. Paralelamente se promovió la participación ciudadana para la discusión y conocimiento de la Constitución, que fue aprobada en el Ecuador en el 2008, y de la ley orgánica del régimen de la seguridad alimentaria (LORSA), aprobada en el 2009. Los ejes transversales de esta propuesta se centraron en la interculturalidad, y el medioambiente.

Desde el 2010 se ejecuta el convenio 10CO1043, que plantea una estrategia más definida para abordar la seguridad alimentaria específicamente en los cantones Guano y Salcedo, ampliando los componentes del anterior convenio en: a) el fortalecimiento de la producción agroecológica; b) la salubridad y la nutrición del hogar; y c) el acceso al agua segura y de riego. En este sentido, se están promoviendo cadenas de valor de hortalizas, especies menores, productos lácteos y frutales con grupos de campesinos/as organizados/as de los Cantones de Salcedo y Guano, lo que ayuda a su vinculación al mercado local. La participación ciudadana se fundamentó en el conocimiento y reflexión sobre el Derecho Humano a la Alimentación, la seguridad y soberanía alimentaria y nutricional (SSAN) y la equidad de género. Así como en la integración de las organizaciones en redes y plataformas que trabajan por la SSAN, y en la participación en la definición de leyes conexas a la LORSA a nivel nacional (ley de aguas, ley de tierras y agro biodiversidad) y de la ordenanza de la equidad de género en las Provincias de Chimborazo y Cotopaxi. Con este convenio se incluyó un tercer eje transversal: el enfoque de género que estuvo presente en las diferentes acciones para disminuir las brechas de desigualdad existente entre hombres y mujeres, promover la autonomía económica de las mujeres y desarrollar acciones afirmativas para grupos vulnerables.

Desde finales del año 2013 la Fundación Ayuda en Acción y el FEPP están presentes en el cantón la Maná (zona subtropical de la provincia de Cotopaxi) y vienen desarrollando acciones conjuntamente para mejorar la calidad de vida de la población mediante la dotación de agua segura, impulso de las cadenas de valor de leche, caña de azúcar y cacao y asesoramiento a Estructuras Financieras Locales, dentro del marco de la Economía Popular y Solidaria (EPS), promoviendo la participación ciudadana ante los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GADs) para incidir en la restitución de sus derechos vulnerados.

#### Contexto y causas de la vulneración de derechos:

El contexto político y legal en Ecuador a raíz de la aprobación de la Constitución en el 2008,

influida por la incidencia de las Organizaciones de la Sociedad Civil, ha permitido visibilizar los Derechos Humanos dentro del análisis y la discusión de los temas que son fundamentales para atender a la población, como la seguridad y soberanía alimentaria, la salud, la educación, la desigualdad y la violencia de género. Los principales derechos que se encuentran reconocidos en la Constitución del Ecuador y que sin embargo se están vulnerando o no se están desarrollando adecuadamente se relacionan principalmente con los derechos del Buen Vivir (Art. 12 al 38). Nos referimos concretamente a los Art. 12, 13, 14 y 15, que se refieren al derecho al agua, a la alimentación y al derecho de vivir en un ambiente sano.

El Ministerio de Coordinación y Desarrollo Social, en el 2010, determinó que entre, las provincias con mayor desnutrición crónica infantil están Chimborazo y Cotopaxi, con niveles que superan el 60% de la población infantil menor a cinco años. El índice de pobreza por consumo a nivel nacional alcanza el 38,3%, porcentaje que se incrementa hasta el 62% para la población rural.

En lo que se refiere al derecho a la salud, se constata que solo el 35% de la población ecuatoriana tiene cobertura y acceso a los servicios sanitarios. El 75% de la población tiene acceso a agua potable y el 89,5% a sistemas de saneamiento, con grandes diferencias de acceso a estos servicios entre el ámbito urbano y rural.

La zona de intervención contemplada en esta propuesta es el subtrópico de la Provincia de Cotopaxi concretamente el Cantón La Maná (Parroquias de Pucayacu, Guasaganda y El Carmen), que se encuentra ubicado entre 700 y 400 metros sobre el nivel del mar. Su temperatura varía entre los 12 y 26 °C y la pluviosidad promedio oscila entre 2.000 y 3.000 mm/año.

En la provincia de Cotopaxi, el 47,9% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. El 15,9% de las personas son analfabetas (11,6% para los hombres, 23% para mujeres). En el cantón La Maná es de 72,4 %, y a nivel de las parroquias, 90,9 % en Guasaganda y 85,8 % en Pucayacu. Sólo el 27,1% de las familias tienen acceso al agua potable y únicamente el 37,6% cuenta con servicio de alcantarillado y un 71,6% con algún medio sanitario de eliminación de excretas.

La población económicamente activa está distribuida de la siguiente manera: Provincia de Cotopaxi 42,3%, Cantón la Maná el 39,9%, a nivel de las parroquias, Pucayacu 41,6 % y Guasaganda 34, %. En cuanto a la carga laboral, según la encuesta nacional de uso de tiempo del 2007, en la provincia de Cotopaxi es de 63'33 (horas/semana) para hombres y 87'04 para las mujeres, evidenciándose una diferencia de 24'11 horas de trabajo. No existen datos posteriores a esta fecha. En la zona rural hay una diferencia de horas de trabajo entre hombres y mujeres de 27'17 horas y en la zona urbana de 17'14.

Cotopaxi es una de las provincias en que existe una profunda carga de trabajo global sobre todo para las mujeres rurales, con solo una diferencia de 10'03 horas entre mujeres rurales y urbanas, comparado entre los índices más altos de carga global de trabajo nacional. La alta migración masculina presente en la zona ha significado para las mujeres la existencia de triples jornadas de trabajo (cuidado, producción agropecuaria y trabajo comunitario), lo que afecta además a la Asociación comunal.

### Problemática

La presente propuesta se centra en la cadena de valor del cacao en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, la problemática del cacao en la zona, desde su cultivo hasta la comercialización en el punto final de la cadena, aborda los siguientes aspectos:

- a. **Asociatividad:** Los/as productores/as no se encuentran suficientemente organizados ni cuentan con el amparo de asociaciones o plataformas de representación que les permitan contar con la fuerza suficiente para afrontar su problemática
- b. **Producción y productividad:** Hay una baja producción y productividad ocasionada por un manejo inadecuado del cultivo, la insuficiente asistencia técnica, cultivos envejecidos y uso de material vegetativo inadecuado para la zona, baja capacidad de inversión.
- c. **Manejo post cosecha:** El procesamiento inadecuado llevado a cabo a través de la fermentación y secado del producto, limita la calidad y por tanto el máximo beneficio económico.
- d. **Comercialización:** Se realiza de forma individual y está mayoritariamente en manos de ríos y comerciantes locales que no valoran la calidad del producto, además el peso y el precio no es justo.

Esta propuesta está alineada con el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV) del Ecuador 2013-2017, que tiene como prioridad en uno de sus ejes el cambio de la matriz productiva, siendo la agricultura y los encadenamientos productivos un tema clave para promover el desarrollo rural en zonas con poblaciones pobres. Además de ser considerado un rubro productivo prioritario en los diferentes Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de los Gobiernos Autónomos Descentralizados y en la agenda productiva gubernamental el reactivar y mejorar el cultivo del cacao nacional fino de aroma como una de las “Marcas País”.

### 1.1.2 Objetivo de la evaluación

Valorar el grado de avance en la consecución del resultado de desarrollo, con énfasis en los procesos implementados en el proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Mana” en su periodo de ejecución.

### 1.1.3 Objeto de evaluación

Realizar la evaluación final del proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Mana” financiado por la AECID, Código de expediente: 2015/PRYC/002900.

Donde se evidenciará, si las y los productores/as de cacao acceden a los resultados planteados en este proyecto; considerando la formación de la “Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná” y si asumen su gestión y movilizan en función de la confianza generada por la organización y la expectativa de mejora de ingresos.

Se plantea conocer si la respuesta técnica construida para la gestión empresarial de la comercialización de la producción cacaotera es suficiente en términos de absorción de la producción local tecnificada en función de la mejora de la productividad por hectárea y la demanda del mercado.

Además, se esperan recomendaciones en los siguientes aspectos (Resultados del proyecto):

- R1. Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible.
- R2. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes.
- R3. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales.

R4. Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria.

En un marco de análisis que permitió conocer la pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, alineamiento e impacto.

Se identificó entonces el grado de avance en la consecución del resultado de desarrollo, con énfasis en los procesos implementados en el proyecto y las que deja el mismo a nivel de organización de los productores y productoras de cacao en el cantón la Maná y su articulación con otros actores involucrados en este proceso, así como los mecanismos de sostenibilidad del proyecto y de los resultados alcanzados.

## 1.2 Necesidades informativas, preguntas de evaluación y criterios de valor.

### 1.2.1 Necesidades informativas

Para la evaluación, se necesitó información primaria y secundaria proveniente de varias fuentes:

Fuentes primarias - con actores del proyecto -	Fuentes secundarias - documentos & otras fuentes -
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reuniones.</li><li>• Entrevistas.</li><li>• Encuestas.</li><li>• Grupos focales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Archivo del proyecto.</li><li>• Información de organizaciones especializadas</li></ul>

### 1.2.2 Preguntas de evaluación

#### **Pertinencia:**

- ¿Qué relación existe entre los resultados y objetivos señalados y los problemas detectados?
- ¿Son pertinentes los indicadores seleccionados para medir la consecución de los objetivos de la intervención?
- ¿Se adapta el proyecto a las prioridades y necesidades de sus beneficiarios?
- ¿Cómo las actuaciones previstas en el proyecto complementan la obtención de ingresos de la unidad familiar?
- ¿En qué medida la población beneficiaria ha participado en el diseño, el monitoreo y evaluación del Proyecto?
- ¿Se adapta el proyecto a las prioridades de desarrollo del país receptor y de las áreas de influencia?
- ¿En qué medida el proyecto se integra en las prioridades y estrategias de cooperación definidas por la AECID?

#### **Eficiencia:**

- ¿Ha sido eficiente la transformación de recursos en resultados? Realizar el análisis por resultados del proyecto y en general.
- ¿Qué factores facilitaron o dificultaron el cumplimiento de resultados? ¿Hubo resultados no previstos?

- ¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?
- ¿Cuál ha sido la capacidad de Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio para aprovechar las oportunidades del contexto como para resolver las dificultades presentadas para la ejecución del proyecto, redefiniendo acciones y estrategias en función de los nuevos factores condicionantes?
- ¿Los recursos humanos previstos fueron suficientes y están capacitados para la ejecución del proyecto?
- ¿Han sido eficientes los diversos procesos de capacitación emprendidos desde el proyecto?

**Eficacia:**

- ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a la mejora de las condiciones de vida de las familias campesinas y a la reducción de la pobreza rural por ingresos en las zonas de intervención?
- ¿Se han alcanzado los resultados en el plazo previsto?
- En el caso que se hayan presentado desviaciones significativas entre los indicadores planificados y los conseguidos, ¿a qué se deben?
- ¿Qué factores han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de objetivos del proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Maná”?
- ¿Hay aspectos en la relación de coordinación y trabajo conjunto entre Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio que hayan mermado o que hayan favorecido la eficacia de la intervención? Se valorarán los diferentes espacios de coordinación creados y en los que se participó en el marco del proyecto.
- Tal como está planteado y como se ha ejecutado, ¿Ha servido el proyecto para potenciar la igualdad y equidad entre géneros?
- ¿Ha sido eficaz y en qué medida el apoyo a las políticas y planes de desarrollo de los diferentes niveles de gobierno en vistas a la erradicación de la pobreza y la promoción de un sistema social y solidario impulsado por el Gobierno Central y otros Ministerios del Estado Ecuatoriano? ¿Cuál es el rol de Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio en apoyo a estas políticas y planes?

**Viabilidad/sostenibilidad:**

- ¿Se mantendrán los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?
- ¿En qué medida el proyecto se ha adaptado a las características sociales y culturales de las comunidades locales, instituciones y grupos beneficiarios, y hasta qué punto ha contemplado su especificidad?
- ¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y de los demás actores locales involucrados en la intervención?
- ¿En qué medida el planteamiento financiero del proyecto resulta complementario y coherente con otras fuentes de financiación?
- ¿En qué medida el Proyecto contempla llegar a ser económicamente viable en el futuro sin las aportaciones externos?
- ¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?
- ¿En qué medida las tecnologías propuestas se adecuan a la cultura local y a los conocimientos tradicionales de los beneficiarios?
- ¿En qué medida, las actividades desarrolladas en el marco del Proyecto no tienen impactos medioambientales negativos (usos del suelo, biodiversidad, cambio climático,)?

- ¿En qué medida el Proyecto promueve un aprovechamiento y una gestión sostenible de los recursos naturales (especialmente agua y tierra) y del medio ambiente en general?
- ¿En qué medida el proyecto beneficia a los colectivos más vulnerables en términos de asumir y potenciar sus objetivos y prioridades?
- ¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género, y sobre las brechas e inequidades de género, para reducirlas?

**Coherencia:**

- ¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?
- ¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?
- ¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?
- ¿La situación diagnosticada durante el proceso de evaluación, se sigue correspondiendo con los objetivos planteados en la formulación?
- ¿En qué medida los indicadores identificados por objetivos y resultados esperados son coherentes?
- ¿En qué medida la formulación del proyecto ha planteado el tratamiento específico de los objetivos y de las prioridades de cooperación al desarrollo establecidas por la AECID?
- ¿En qué medida el proyecto se integra en la estrategia desplegada por la AECID en la región andina, y concretamente en Ecuador?

**Alineamiento:**

- ¿Están alineados los resultados, los objetivos y las actividades del proyecto con los planes y las políticas de desarrollo a nivel local, provincial y nacional en los ámbitos de la economía social y solidaria, la erradicación de la pobreza y la promoción del cambio de matriz productiva?
- ¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de la institución local y a la normativa legal en el país?

**Impacto:**

- ¿Cuál es la contribución del proyecto a la mejora agro-productiva para el incremento de los ingresos de las familias?
- ¿En qué medida el proyecto ha fortalecido a la organización para que realice actividades productivas y comerciales con sus socios/as?
- ¿Qué otros efectos socioeconómicos y político-institucionales relevantes no contemplados está generando el proyecto?
- ¿En qué medida se han establecido alianzas entre instituciones públicas y privadas, y se ejecutan acciones conjuntas para promover nuevas formas de cooperación al desarrollo?
- ¿Cuáles son los posibles impactos a largo plazo del proyecto?
- ¿Qué factores e intervenciones externas al proyecto han podido favorecer la generación de impactos?

*Tabla 1. Criterios de evaluación*

Criterios	Descripción
<b>Pertinencia</b>	La evaluación de la pertinencia consiste en valorar la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza. Con su análisis se estudia la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en

<b>Criterios</b>	<b>Descripción</b>
	la población beneficiaria.
<b>Eficiencia</b>	El análisis de la eficiencia de los proyectos y acciones de cooperación al desarrollo hace referencia al estudio y valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.
<b>Eficacia</b>	La evaluación de la eficacia de la ayuda al desarrollo trata de medir y valorar el grado de consecución de los objetivos inicialmente previstos, es decir, persigue juzgar la intervención en función de su orientación a resultados.
<b>Viabilidad</b>	El enjuiciamiento de la viabilidad se centra en la valoración de la continuidad en el tiempo de los efectos positivos generados con la intervención una vez retirada la ayuda. En el ámbito de la cooperación este concepto está muy ligado a la potenciación de los factores clave de desarrollo, a la apropiación del proceso por parte de los receptores de la ayuda y se puede decir que está directamente relacionada con evaluaciones favorables de los anteriores criterios.
<b>Coherencia</b>	Se realiza a dos niveles. Uno interno, que valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. Otro externo, que analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.
<b>Alineamiento</b>	Su análisis debe reflejar el compromiso de los donantes para prestar su ayuda teniendo en cuenta y participando en las estrategias de desarrollo, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en los países receptores.
<b>Impacto</b>	El objetivo es valorar los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios. Es un análisis complejo, pues, en la medida de lo posible, debe indagar en las relaciones de causalidad entre la intervención y los cambios habidos (efecto neto), deslindándolos de los efectos producidos por intervenciones distintas a la evaluada o por la propia evolución del contexto.

**Fuente:** TDR.

*Tabla 2. Tabla de valoraciones*

<b>Rango</b>	<b>Definición</b>	<b>Interpretación</b>
1	Muy por debajo de lo esperado	No cumple con los objetivos asignados
2	Por debajo de lo esperado	Cumple parcialmente el logro de los objetivos propuestos

Rango	Definición	Interpretación
3	Dentro de lo esperado	Cumple satisfactoriamente con los objetivos propuestos
4	Sobre lo esperado	Contribuye con el logro de objetivos propuestos, ocasionalmente obtiene logros adicionales
5	Cumplimiento Eficiente	Contribuye con el logro de objetivos propuestos, siempre obtiene logros adicionales.

**Fuente:** Elaboración propia

2 Descripción resumida de la intervención evaluada, con referencia a expectativas, antecedentes, actores implicados, contexto.

### 2.1 Expectativas

Tanto Ayuda en Acción, como el FEPP esperan conocer si la respuesta técnica construida para la gestión empresarial de la comercialización de la producción cacaotera es suficiente en términos de absorción de la producción local tecnificada en términos de mercado y de producción y productividad mejoradas. Se esperan también recomendaciones en relación con los resultados del proyecto.

La evaluación servirá para valorar el avance en la consecución del resultado de desarrollo del proyecto, en la perspectiva de comparar la situación prevista al inicio de la intervención, con lo que efectivamente sucedió e identificar las causas para las desviaciones importantes. Estos resultados se pondrán a disposición de otros actores implicados y servirán para desarrollar nuevos y mejores proyectos de cooperación.

### 2.2 Antecedentes

La evaluación final externa se produce luego de desarrollado el proceso de selección respectivo, y obtener las autorizaciones necesarias desde la AECID, el proceso de evaluación está a cargo de una consultora privada y externa contratada para el efecto, en coordinación para la programación y contacto con las y los beneficiarios y otros actores territoriales con la ADT Pucayacu y la oficina nacional de Ayuda en Acción en Ecuador.

### 2.3 Actores implicados

Del proceso de evaluación participan los equipos técnicos de la ADT Pucayacu, manejada por el socio local FEPP y de Ayuda en Acción, las y los productores de cacao de la zona de intervención, los dirigentes de las organizaciones campesinas creadas en el marco del proyecto, las y los técnicos y directivos de instituciones de los diferentes niveles del estado, como los GAD parroquiales y del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y el equipo de evaluación contratado para el efecto.

### 2.4 Contexto

La evaluación toma efecto luego de finalizada la extensión del plazo original, la zona de intervención acaba de pasar por fuertes temporales que tuvieron efectos visibles en la producción, la productividad y el volumen de negocios del centro de acopio de ASOPROCANAM, la dinámica internacional de los precios, que determina completamente los

precios locales de cacao seco en pepa se encuentra con una tendencia a la baja.

### 3 Metodología empleada y trabajo de campo (técnicas empleadas, condicionantes y límites de estudio)

La evaluación se realizó siguiendo las directrices y criterios de valoración para proyectos de la AECID, recogidos en los TDR desarrollados previamente, con énfasis en la pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, alineamiento e impacto de los resultados y actividades.

La metodología utilizada es una combinación de trabajo de gabinete y del levantamiento de información con métodos participativos, e incluyó la programación y contacto con las y los beneficiarios, y otros actores locales, a través y con el personal del ADT Pucayacu y de la oficina nacional de Ayuda en Acción.

La metodología empleada se ejecutó en tres fases:

Fase 1 - Gabinete	Fase 2 - Trabajo de Campo	Fase 3 - Sistematización
<ul style="list-style-type: none"><li>•Revisión de fuentes secundarias.</li><li>•Preparación de herramientas para el levantamiento de información de campo.</li><li>•Reunión de validación y aprobación de las herramientas.</li><li>•Acuerdos para la programación de la evaluación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Levantamiento de encuestas.</li><li>•Aplicación de entrevistas.</li><li>•Ejecución de un taller participativo de evaluación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Redacción del informe final de la evaluación.</li><li>•Reunión de trabajo para la validación de la información y retroalimentación.</li><li>•Presentación del informe final.</li></ul>

#### 3.1 Técnicas de investigación aplicadas

Para el levantamiento de información se aplicaron encuestas, entrevistas, reuniones y grupos de discusión con los actores del proyecto, además, de la revisión de diferentes documentos del archivo del proyecto.

##### 3.1.1 Revisión de información secundaria

Consistió en la revisión total y a profundidad de los documentos habilitantes del proceso bajo los parámetros de evaluación del Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española la sistematización de los resultados de las fuentes secundarias de información se lo realizó con el apoyo de una hoja de trabajo prediseñada. En la lista de anexos consta toda la documentación revisada.

##### 3.1.2 Levantamiento de información primaria

Los formularios de encuestas y entrevistas se validaron y aprobaron en acuerdo con el equipo

del proyecto de FEPP y Ayuda en Acción. Para las encuestas se utilizó la herramienta Kobo<sup>1</sup>.

Se aplicaron 75 encuestas dirigidas a los productores y productoras de cacao para conocer la percepción de los efectos e impactos del proyecto, desde sus beneficiarios y beneficiarias. Esta actividad se la realizó en 12 comunidades con mayor concentración de productores de cacao.

La muestra fue calculada con la fórmula para poblaciones finitas, considerando como universo el número total de socios y socios informales (150), un margen de error del 8% por tratarse de un análisis de resultados y tiempo disponible para la evaluación, un nivel de confianza del 95%, proporciones acertadas de aciertos en el muestreo del 50% y una probabilidad de fracaso del 50%. El tipo de información recabada con esta técnica es de carácter cuantitativo y cualitativo.

*Tabla 3. Comunidades para el levantamiento de encuestas*

N°	Comunidad	Número de encuestas
1	Guasaganda	18
2	La Josefina	13
3	El Deseo	11
4	San José de los Esteros	10
5	El Copal	6
6	San Pablo	5
7	El Tesoro	4
8	San Gerardo	3
9	Cooperativa Guasaganda	1
10	Las Peñas	2
11	El Triunfo	1
12	La Maná	1
<b>Total, encuestas</b>		<b>75</b>

También se aplicaron 8 entrevistas con actores clave en relación con el proyecto:

*Tabla 4. Actores claves entrevistados*

N°	Fuente de Información	Cargo del funcionario	Muestra
1	Ministerio de Agricultura	Técnico responsable de asistencia técnica Pucayacu-Guasaganda	1
2	Empresa INPHEC	Gerente General	1
3	GAD Parroquiales	Presidente GAD Parroquial Guasaganda	1
4		Presidente GAD Parroquial Pucayacu	1
5	AECID Ecuador	Responsable de programas oficina técnica de cooperación	1
6	ASOPROCANAM	Administrador y Representante legal	1
		Líderes Comunitarios	2
<b>Total, entrevistas</b>			<b>8</b>

Finalmente, se desarrolló un grupo de discusión con la participación de productores, productoras y dirigentes de ASOPROCANAM, el equipo técnico de Ayuda en Acción-FEPP. Con esta actividad se contrastó la información levantada en las encuestas, entrevistas e

<sup>1</sup> <https://www.kobotoolbox.org/> <<https://www.kobotoolbox.org/>>

información secundaria.

Tabla 5. Participantes del grupo de discusión

Cargo del Participante	Número de participantes
Productores y Productoras	10
Directorio ASOCPROCANAM	4
Ayuda en Acción-FEPP	4
<b>Total, participantes</b>	<b>18</b>

La ejecución, de las actividades planificadas fueron desarrolladas en el tiempo y fechas establecidas conforme se detalla en el cronograma de ejecución para la evaluación final del proyecto.

## 4 Análisis de la información recopilada y resultados de la evaluación

### 4.1 Nivel de cumplimiento por objetivos

#### Objetivo General

El objetivo general del Proyecto es: Mejorada la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná.

El desarrollo del proyecto tuvo efecto entre los años 2016 y 2018 en las comunidades y con las familias productoras de cacao del subtrópico de Cotopaxi. Partió del análisis de las posibilidades y tendencias de mercado para este producto, que en ese entonces se mostró muy positiva, sin embargo, a lo largo de su ejecución tomo una dinámica contraria.

En este contexto, del análisis aplicado para la evaluación del proyecto, la revisión de fuentes secundarias y levantamiento de información primaria se concluye que, el objetivo general del proyecto fue alcanzado sobre lo esperado, toda vez que los ingresos económicos por familias llegaron a un 53,83% de incremento con relación a la línea base que refleja la situación al inicio del proyecto. Además, con la asociatividad que se ha promovido se mejoran las condiciones competitivas y el tejido social, generando una mirada integral del desarrollo local en las zonas de influencia del proyecto.

Algunos factores que favorecieron a que el proyecto llegue a buen término son:

- La generación de una estructura organizativa ASOPROCANAM que respalda y genera pertenencia de la población local en el territorio intervenido.
- La construcción de la infraestructura para procesamiento de la producción local en el centro de acopio, el transporte, y la definición participativa de protocolos para la fermentación y secado.
- La provisión de asistencia técnica como parte de los alcances del proyecto por el equipo técnico del FEPP y también apoyados desde la delegación local del MAG.
- Los productores y productoras organizadas tuvieron un buen nivel de apoyo y compromiso reflejado en la mejora de sus prácticas de cultivo.

#### Objetivo Específico

El objetivo específico del proyecto es: Potenciado el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná.

El cumplimiento exitoso de este objetivo se verifica en la zona de intervención:

- Se conformó la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná ASOPROCANAM, previo una amplia convocatoria, ahora la asociación cuenta con el reconocimiento de la SEPS, un marco normativo vigente, rendición de cuentas periódicas y dirigentes elegidos democráticamente.
- La producción y la productividad por ha mejoraron notablemente, se han superado manejos precarios en las explotaciones cacaoteras familiares.
- El centro de acopio implementado con el proyecto maneja protocolos para el fermentado y secado de cacao en baba, desarrollados en conjunto con expertos del MAG, que aseguran finalmente mejores márgenes de comercialización de cacao seco en pepa.
- La comercialización a través de MANACACAO produce ventajas reales para los productores, que ahora reciben mejores precios, y transfieren su riesgo de transformación y comercialización a la organización.

El efecto del proyecto sobre la cadena del cacao en el territorio del cantón La Maná es positivo, ha revalorizado la producción de este rubro en la zona, y mejorado los ingresos de las familias dedicadas a su producción.

La constitución de ASOPROCAMAN, fomentó la competencia dentro de la cadena en la zona de acción del proyecto y en el cantón La Maná en general. Motivó entonces a comerciantes regulares de cacao a mejorar sus precios e incluso a cambiar la modalidad de compra de cacao seco a compra de cacao en baba, transfiriendo el riesgo de transformar el cacao en baba a cacao seco a los comerciantes. Hoy la demanda local ofrece precios más estables como efecto de la competencia que representa ASOPROCANAM.

## 4.2 Análisis de los indicadores de los Objetivos

### **Indicador 1. Constituida y en funcionamiento una Asociación de productores y productoras de cacao que cuenta con mecanismos de gestión empresarial y reúne al menos a 150 socios y socias (40 % mujeres)**

El cumplimiento de este indicador es dentro de lo esperado. La conformación de la organización se inició en la fase de preparación del proyecto, cuando los productores de la zona fueron invitados a trabajar en asocio para enfrentar sus dificultades con la producción y comercialización del cacao. Ayuda en Acción y el FEPP, junto dirigentes y autoridades locales realizaron una amplia convocatoria a líderes y productores para discutir y acordar las características de funcionamiento, reglamento y estatutos, así como beneficios y responsabilidades de sus integrantes. A continuación, los factores a favor y en contra de la formación de la asociación:

Factores a favor	Factores en contra
<ul style="list-style-type: none"><li>• Venta de cacao en baba.</li><li>• Pago puntual y con buenos precios.</li><li>• Capacitación y Asistencia técnica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Volatilidad manifiesta de los precios internacionales del cacao.</li><li>• Externalidades del mercado como la compra por encima de los precios locales.</li></ul>

En este contexto el número de asociados a inicios del 2017 era de 152 productores vinculados a la asociación, de quienes 68 socios/as se encuentran registrados en SEPS y el otro grupo de productores se mantiene vinculado, participando de varias de sus actividades:

- Asisten a reuniones.
- Están informados de la situación de la organización.
- Participan de varias actividades grupales, como mingas para la mejora del centro de acopio.
- Cumplen con sus ventas de cacao en baba.

Aunque formalmente algunos de ellos no están inscritos, son socios informales, de acuerdo con las costumbres locales, asisten a reuniones, entregan cacao y colaboran en trabajos grupales para el centro de acopio.

Durante el proyecto, se desarrolló y aplicó un modelo de negocio, apoyado en el estudio de mercado, y en el reglamento interno de ASOPROCANAM.

En relación con las afectaciones al medio ambiente de las actividades promovidas desde el proyecto, cabe señalar que el 92% de las y los productores de cacao, beneficiarios del proyecto. Estiman que las medidas implementadas con el proyecto no tienen impactos medioambientales negativos sobre los recursos locales.

Así el paquete tecnológico desarrollado e implementado en las **explotaciones familiares** considera el uso de insumos químicos de etiquetas verdes y azules que en todo caso son menos tóxicas en el mediano y largo plazo. Además, se utilizan equipos para la aplicación foliar exclusivos para la explotación cacaotera, con las medidas de bioseguridad suficientes como el uso de guantes plásticos, mascarillas y disposición de desechos. Mientras en el **centro de acopio** los protocolos de fermentado y secado producen residuos de tipo biodegradable que se aprovechan posteriormente en las explotaciones agrícolas cercanas. Estas prácticas tienen un costo mínimo y aseguran manejar mejor los costos de producción de la explotación familiar de cacao en la zona del proyecto.

Considerando que en el entorno de la asociación hay socios formales, informales y proveedores, el número de beneficiarios del proyecto es de 194 familias.

En el Anexo 2, se encuentran la lista de socios y socias, el registro en la SEPS, el nombramiento de la directiva, El RUC, las declaraciones del IVA y de la RF.

**Indicador 2. Se ha incrementado en un 50% los ingresos provenientes del cacao de las familias organizadas.**

Este indicador logra un cumplimiento eficiente, pues la línea de base era de 956,00 USD por familia al año, mientras que ahora se registra que, en promedio las familias perciben un ingreso de \$ 2.354,04 dólares por familia al año del cacao.

Los factores que han provocado el aumento de los ingresos al productor combinan las mejoras en los rendimientos y en la comercialización. La capacitación y asistencia técnica mejoraron:

- a. Las prácticas de cultivo y sus rendimientos.
- b. El manejo post cosecha cuando el cacao está ya en baba permite un producto de mejor calidad.
- c. La comercialización asociativa ha permitido acceder a mejores precios, y consecuentemente a menores descuentos en ventas y a menores costos de venta por ahorro de transporte y movilización.

Esta información se contrastó con los resultados de las encuestas a los productores que manifiestan que mejoraron los precios de venta, hasta en 5 USD por balde comercializado con MANACACAO. Otros beneficios importantes son: la entrega en sus fincas el cacao en baba, evitando el trabajo familiar de fermentación y secado, y no se someten a los descuentos que el

intermediario les imponía. En el Anexo 3 se presenta el Cálculo de incremento de ingresos y la evolución de precios internacionales de cacao.

**Indicador 3. “Una empresa de comercialización asociativa conformada que tendrá una utilidad neta del 8 % sobre ventas.”**

El indicador tiene un nivel de cumplimiento dentro de lo esperado. Se ha verificado la constitución de la empresa comercializadora asociativa que cuenta con una estructura organizativa, normas de funcionamiento y contabilidad vigentes. Está debidamente legalizada en la SEPS con resolución SEPS-ROEPS-2016-901149.

Sin embargo, no llegó a generar una utilidad neta del 8% sobre las ventas, por diversos factores:

- a. El precio del cacao bajó substancialmente, un 31% en el período comprendido entre el diseño del proyecto (2015 > 3.137 USD/t) y el momento de la compra (mayo 2017- junio 2018 < 2.169 USD/t).
- b. Los volúmenes de compra-venta estuvieron afectados por situaciones incontrolables por el proyecto como el clima y la competencia ilegal. Se verificó por ejemplo la presencia de compradores que trabajan a precios muy superiores al mercado que posiblemente se deban al lavado de dinero ilícito.
- c. Se inició con la compraventa de cacao una vez que la infraestructura estuvo operativa, con sus procesos de fermentación a punto, y cuando productores y productoras alcanzaron la calidad requerida del cacao en baba.

Una de las debilidades en el sector organizacional de la economía popular y solidaria ha sido siempre la ausencia de una empresa comercializadora para sus productos, lo cual en este proyecto se logró superar a través de la conformación de la empresa mixta MANACACAO como estrategia para la comercialización del cacao seco en pepa, que mejora la posición de los productores en el mercado, responde a sus intereses y evita en lo posible asimetrías en la información en la compra y venta.

Esto ha permitido que el productor se dedique exclusivamente a mejorar sus prácticas productivas y transfiera la responsabilidad del mercado a la empresa comercializadora, evitando la intermediación en condiciones de desventaja.

De acuerdo con el archivo del proyecto, las ventas iniciaron en mayo de 2017, en el contexto del plazo del proyecto:

Plazo del proyecto																												
2016					2017					2018																		
e	f	m	a	m	j	j	a	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j	a	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j
															<b>comercialización</b>													

En el Anexo 4, se incluyen los siguientes documentos: Cálculo del punto de equilibrio y estados financieros de MANACACAO.

### 4.3 Análisis de los resultados esperados y su nivel de cumplimiento

#### 4.3.1 Resultado 1. Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible.

El resultado fue alcanzado dentro lo esperado. Las y los productores de cacao de la zona están organizados en la ASOPROCANAM, organización campesina debidamente legalizada con

reconocimiento de la SEPS, autónoma y sostenible. Tiene su dirigencia nombrada democráticamente, mantiene vigente sus reglamentos y cubre sus gastos operativos. En el Anexo 2, se encuentran la lista de socios y socias, el registro en la SEPS, el nombramiento de la directiva, El RUC, las declaraciones del IVA y de la RF.

Para lograrlo, se contó con la voluntad de los productores y productoras para asociarse, la normativa legal vigente en el país para reconocerles como organización, y, el interés de los socios y socias para participar en los talleres de capacitación ofertados por el proyecto. Sin embargo, su sostenibilidad es elemental y contará con futuros apoyos de Ayuda en Acción y FEPP cuya permanencia en el territorio continúa a través de la implementación del Plan de Desarrollo a largo plazo<sup>2</sup>.

**Indicador 1. 30 líderes y lideresas asociados y procedentes de todas las comunidades (40 % mujeres) que contempla el proyecto, están capacitados/as en materia de procesos socio organizativo y gestión empresarial para llevar a cabo una representación de calidad ante el sector productivo del cacao.**

Se verificó el cumplimiento eficiente de este indicador, se llevó a cabo con un programa de capacitación acordado con los productores y productoras y conforme a los temas definidos en el proyecto.

Los factores que han favorecido el cumplimiento del indicador es que los productores y productoras mostraron su interés en las actividades planificadas y dispusieron del tiempo necesario para asistir a las capacitaciones, asistencia técnica brindada en campo y giras de observación que incluían la visita a plantaciones en marcha, como las de la provincia de Esmeraldas en las que se conocieron organizaciones campesinas consolidadas y con buenas perspectivas de comercialización asociativa.

En el Anexo 5 se encuentran las siguientes fuentes de verificación: Criterios de selección de participantes, Perfiles de participantes en los cursos de formación, Evaluación ex – ante de conocimiento base, Módulos de capacitación en las diferentes temáticas: liderazgo, desarrollo levantamiento de propuestas, Registros de asistencia de los socios y socias a los cursos de capacitación, Memorias de los cursos de capacitación, Evaluación ex –post de conocimientos adquiridos, Memoria fotográfica, Informes de los procesos de capacitación.

**Indicador 2. Una estructura empresarial cacaoera estructurada, cuenta con un modelo de gestión empresarial mixto, que permite su funcionamiento sostenible.**

Este indicador tiene un cumplimiento dentro de lo esperado. Las socias y socios fundadores de la organización ASOPROCANAM y el FEPP conformaron bajo la modalidad de sociedad de cuentas en participación el 27 de julio de 2016, la empresa mixta denominada MANACACAO para comercializar el cacao seco en pepa. Esta iniciativa permite disminuir la intermediación desleal que perjudica a los productores y productoras en precios y en descuentos por calidad del producto. Con un modelo de gestión empresarial instrumentado en los estatutos, reglamentos de ASOPROCANAM y en el modelo de negocio desarrollado para MANACACAO, se apoya a los productores para la compra del cacao en baba, transporte, procesos de fermentación y secado venta. A continuación, el resumen del modelo de gestión empresarial que sigue el negocio de la compra venta de cacao

---

<sup>2</sup> El asocio de Ayuda en Acción y FEPP se mantendrá regular al menos por 12 años, divididos en 4 planes de intervención trianual (PIT). Ahora el ADT Pucayacu está en el 1er año del segundo PIT.

Tabla 6. Modelo de gestión empresarial

<p><b>Aliados Clave</b>  <u>Proveedores</u> socios/as ASOPROCANAM. Además:  a. Pepita de Oro del cantón La Maná.  b. Asociación del Cantón Pangua.  c. Asociación Río Verde del recinto Solonso.  Cercanas al centro de acopio.  <u>Aliados clave institucionales:</u>  MAGAP-&gt; Plan de Desarrollo de Proveedores.  FEPP y Ayuda en Acción -&gt; AT y capacitación.</p>	<p><b>Actividades Clave</b>  a. Proceso de fermentación desarrollada con normas INEN.  b. Las visitas asertivas a clientes.  c. Desarrollo de un Plan de Proveedores.  d. Contar con un sistema de control de calidad.  e. Sistema contable en tiempo real.</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b>  Proveer de cacao en grano de producción convencional cumpliendo el estándar de calidad de las normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), normas técnicas: 173, 175, 176, 177 para la comercialización de cacao en grano. En función de la reducción de costos de acopio de nuestros clientes.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b>  a. Captación y la fidelización (con calidad).  b. Apertura a las necesidades de clientes. costo-beneficio.  c. Venta directa, visitas cada 15 días.  d. Visitas a instalaciones  e. Participación en ferias y eventos especializados.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b>  a. Mercado de cacao convencional: "Pepa a pepa"  b. Mercado de cacao diferenciado: "Pepa a pepa"  c. Mercado diferenciado, para la agregación de valor: "Pepa a derivados"</p>																						
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Actividad</th> <th>Definición</th> <th>Tipo de costo</th> <th>Costo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="2">Propuesta de valor</td> <td>Normas INEN.</td> <td>Fijo</td> <td>2.000,00</td> </tr> <tr> <td>Aplicación guía de BPA</td> <td>Fijo</td> <td>20.000,00</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Recursos clave</td> <td>Personal</td> <td>Fijo</td> <td rowspan="2">18.270,00</td> </tr> <tr> <td>Costos financieros Capital de trabajo</td> <td>Variable</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">Actividades clave</td> <td>Desarrollo proveedores</td> <td>Fijo</td> <td rowspan="3">6.000,00</td> </tr> <tr> <td>Procesos de Producción</td> <td>Fijo</td> </tr> <tr> <td>Sistema contable</td> <td>Fijo</td> </tr> </tbody> </table>	Actividad	Definición	Tipo de costo	Costo	Propuesta de valor	Normas INEN.	Fijo	2.000,00	Aplicación guía de BPA	Fijo	20.000,00	Recursos clave	Personal	Fijo	18.270,00	Costos financieros Capital de trabajo	Variable	Actividades clave	Desarrollo proveedores	Fijo	6.000,00	Procesos de Producción	Fijo	Sistema contable	Fijo	<p><b>Estructura de Ingresos</b>  a. El 100% de ingresos proviene de la venta de cacao seco en grano, entregado en el sitio.  b. Las ventas son a crédito: 30, o 60, o 90 días. El precio es dinámico, cambia de acuerdo a la Bolsa de Valores de New York, menos varios descuentos (16-30%).  c. La Tasa Interna de Retorno TIR llega el 34%.  d. El punto de equilibrio se llegaría a finales del tercer año. Siempre que se comercialice por año 101,64 toneladas métricas como manifiesta el estudio de mercado.</p>
Actividad	Definición	Tipo de costo	Costo																							
Propuesta de valor	Normas INEN.	Fijo	2.000,00																							
	Aplicación guía de BPA	Fijo	20.000,00																							
Recursos clave	Personal	Fijo	18.270,00																							
	Costos financieros Capital de trabajo	Variable																								
Actividades clave	Desarrollo proveedores	Fijo	6.000,00																							
	Procesos de Producción	Fijo																								
	Sistema contable	Fijo																								

En el Anexo 6, se encuentran los siguientes documentos: Modelo empresarial de cacao, Criterios de selección de participantes, Perfiles de participantes en los cursos de formación, Evaluación ex – ante de conocimiento base, Módulos del curso de capacitación en administración gerencial, Planes de negocios elaborados por los participantes, Selección y financiamiento de un plan de negocios ganador que apunte al fortalecimiento de la cadena.

Su sostenibilidad futura, dependen también del apoyo que encuentren con Ayuda en Acción y el FEPP.

**Indicador 3. Una Asociación de Productores/as de Cacao, legalmente constituida en el Cantón la Maná, compuesta por al menos 150 socios/as (40 % mujeres)**

El indicador fue logrado de dentro de lo esperado, ahora los campesinos cuentan con una organización local de la que pueden ser parte y lograr beneficios colectivos que sin duda en forma individual les sería muy difícil.

De acuerdo con los registros de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, se inscribieron 68 socios de los cuales 28 son mujeres (41%). Sin embargo, hay 82 socios informales de ellos, 32 son mujeres (39%). Que se mantienen vinculados a través de la venta directa del cacao en baba y participan de varias actividades relacionadas con la asociación (reuniones, trabajo colectivo, información, entre otras).

De los resultados de las encuestas se puede asegurar que existe interés para vincularse a ASOPROCANAM, pues mantiene fidelidad en la entrega del cacao en baba, y considera a la asociación como un importante canal para la comercialización de su cacao. En el Anexo 7 se encuentran las siguientes fuentes de verificación: Criterios de selección de participantes, Perfiles de participantes en los cursos de formación, Evaluación ex – ante de conocimiento base, Registro de asistentes a los cursos de asesoría legal y tributaria, Memoria del curso legal, Evaluación ex –post de conocimientos adquiridos, Memoria fotográfica, Acta constitutiva de la Asociación aprobada en Asamblea General.

Mientras el RUC de la Asociación, Declaraciones al SRI, Un Reglamento interno aprobado en Asamblea General de socios, Registro ministerial y Estatutos aprobado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS) se encuentran en el Anexo 2.

#### 4.3.2 Resultado 2. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes.

Este resultado tuvo un cumplimiento eficiente, en total 150 productores han asumido un modelo productivo más eficiente. De ellos 68 son socios y socias, y 82 productores y productoras socios informales que producen cacao en baba de buena calidad. En total, se manejan 182 hectáreas con modelos productivos eficientes.

De este grupo, 50 productores capacitados, aunque no entregan producto al centro de acopio, han adoptado un modelo productivo eficiente que les ha permitido mejorar su productividad por hectárea y su calidad con el respectivo incremento de ingresos.

Los modelos productivos de las y los productores de cacao previa la intervención, se caracterizaban por mantener explotaciones más bien precarias de cacao combinadas con material vegetativo deficiente, esta mezcla provocaba que la producción se mantenga en niveles también precarios y con productividades por hectárea muy bajas que se reflejaban en los ingresos provenientes de esta actividad sujeta a la explotación de comerciantes locales.

Ante esta problemática, se implementó un plan de capacitación y asistencia técnica orientado al manejo integral del cultivo de cacao, partieron con varias unidades temáticas como: el

cultivo de cacao en general, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control, y el manejo post cosecha generando así un modelos eficientes de producción apoyados en la capacitación a los productores y productoras que incluyó el desarrollo de visitas a zonas de producción fuera de la provincia, días de campo, producción local de plantas con un vivero de la asociación y escuelas de campo desarrolladas en el contexto del proyecto.

Una de las colaboraciones importante logradas por el proyecto fue el trabajo coordinado con la delegación local del MAG, especialmente en el manejo de post cosecha y fermentación del cacao.

### **Indicador 1. 150 productores y productoras fortalecen sus capacidades y reciben asistencia técnica**

Este indicador tuvo un cumplimiento eficiente. En el marco de la ejecución de este indicador se logró capacitar a 150 productores y productoras alcanzando con la meta prevista. En el Anexo 8, se incluyen: Plan de capacitación y módulos, Convenios Institucionales, Lista de participantes, Registro de participantes, Criterios de selección de participantes, Certificados de aprobación del proceso de capacitación.

Frente al manejo precario de la producción de cacao, se implementó un plan de capacitación y asistencia técnica orientado al manejo integral del cultivo, abordando varias unidades temáticas como: el cultivo de cacao en general, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control, y el manejo post cosecha. La capacitación a los productores y productoras incluyó el desarrollo de visitas a zonas de producción fuera de la provincia, días de campo y escuelas de campo desarrolladas en el contexto del proyecto.

Con la colaboración del MAG y su Programa Nacional del Cacao, se logró reforzar la capacitación en temas como:



La asistencia técnica, se realizó con varios mecanismos que se implementaron en las parcelas con las y los productores:



Las acciones formativas de capacitación y asistencia técnica fueron convenciendo a productores/as para incorporar nuevas prácticas de manejo de cultivo tales como podas, control de malezas y plagas, fertilización orgánica de suelo, separación de pepas con monilla, inmaduras generando así modelos eficientes de producción.

La intervención del MAG sin duda fue un aporte interesante y valioso para el trabajo en el territorio, especialmente en el manejo de post cosecha y fermentación del cacao, junto al experto del MAG y con sus orientaciones precisas. Varios productores y socios de ASOPROCANAM, y personal del proyecto pudieron desarrollar el protocolo para lograr que el proceso de fermentación y secado cumpla las normas INEN conservando y potenciando sus características organolépticas para un mercado diferenciado que valora estas características.

Durante este proceso formativo se diseñaron materiales de capacitación mediados pedagógicamente y que reforzaron conocimientos de talleres y cursos desarrollados por el FEPP en otras regionales.

Actualmente dentro del asocio Ayuda en Acción - FEPP, los productores, continúan recibiendo asistencia técnica en el manejo del cultivo.

### **Indicador 2. 10 % de incremento en la producción de cacao por hectárea**

Este indicador tuvo un cumplimiento eficiente, considerando que se llegó a un 23% de incremento en la producción de cacao por hectárea. De la Línea de Base 8,71 qq/ha/año de cacao en grano seco, al final de la acción se llegó a producir 10,17 qq/ha/año.

En el Anexo 9 se incluyen los registros de producción y los registros de ha sembradas y fichas de productores/as.

### **Indicadores 3. 180 hectáreas de cacao manejadas bajo un modelo eficiente de producción**

Este indicador tuvo un cumplimiento eficiente, pues se alcanzaron en total 182 ha con un modelo eficiente de producción. En el Anexo 8 se incluyen la nómina de los productores con su superficie.

Los modelos productivos de las y los productores de cacao previa la intervención, se caracterizaban por mantener explotaciones más bien precarias de cacao combinadas con material vegetativo deficiente; esta mezcla provocaba que la producción se mantenga en niveles también precarios y con productividades por hectárea muy bajas que se reflejaban en los limitados ingresos provenientes de esta actividad sujeta a la explotación de comerciantes locales.

En esta perspectiva, los socios productores, y socios informales recogen y hacen suyas las recomendaciones técnicas para mejorar la gestión de su modelo productivo volviéndolo eficiente a través de un modelo de manejo que llegó a cubrir 182 hectáreas.

En el Anexo 10, se encuentran las siguientes fuentes de verificación: Línea Base de productores/as de cacao, Ficha de productores/as, Registros de asistencia técnica y productiva, Memoria fotográfica, Informes seguimiento (mensuales).

### **Indicador 4. Incremento del 30% de la superficie de cultivo de cacao en los predios de productores/as de la Asociación cacaotera conformada**

El cumplimiento de este indicador es por debajo de lo esperado, pues cumple parcialmente la meta del indicador.

Según los registros del proyecto, en combinación con la información de los productores y productoras de cacao se registra un incremento de 29,83 hectáreas, que representan el 13% de incremento en la superficie de cultivo de cacao de los productores/as de la ASOPROCANAM.

La consecución de este indicador es de manera parcial, y se atribuye a varios factores que influyeron para que los productores no incrementen la superficie del cultivo, según información secundaria e información primaria proporcionada por el MAG: La tendencia de los precios del cacao a la baja, el corto plazo del proyecto, y la mayor importancia dada por los campesinos a la actividad ganadera debido a precios relativamente estables.

Uno de los factores que contribuyó al incremento de la superficie de cultivo fue la construcción de un vivero con plantas de cacao, las plantas fueron entregadas a los productores y

productoras de la localidad y la asistencia técnica desde el proyecto y pasantes de la UTC.

En el Anexo 11, se incluyen las siguientes fuentes de verificación: Registro de asistencia técnica y seguimiento a productores/as, Memoria fotográfica de la asistencia técnica y trabajo de campo. Informes seguimiento (mensuales)

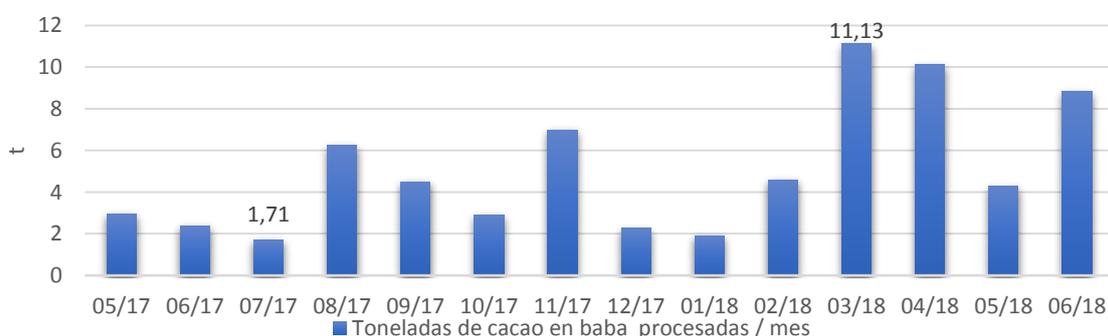
#### 4.3.3 Resultado 3. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales.

El resultado fue cumplido dentro de lo esperado, se construyó el centro de acopio con áreas de fermentación, secado artesanal, bodega, acceso y vivero. Se constató que estas instalaciones están en pleno funcionamiento y fueron construidas considerando parámetros y normativas vigentes.

Contar con una infraestructura de este tipo, constituye para los productores y productoras, una gran oportunidad comercial. Su puesta en marcha además de otras ventajas antes mencionadas mejoró también sus márgenes de comercialización. Este resultado es sumamente importante en el negocio, es la base fundamental para el proceso de secado del cacao como eje principal del emprendimiento económico.

#### **Indicador 1. Al menos 14 toneladas de cacao son procesadas mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as**

Este indicador se cumplió dentro de lo esperado en el mes de marzo de 2018 se logró procesar 11,13 toneladas como punto máximo del proceso. Sin embargo, en otros meses como julio de 2017 se procesaron 1,71 toneladas.



Los factores que incidieron en el rendimiento de este indicador son:

- El régimen de lluvias más intenso que lo normal, afectó la producción local que provee de cacao al centro de acopio.
- El plazo relativamente corto de ejecución del proyecto, que no dio finalmente el tiempo necesario para lograr que la curva de aprendizaje del negocio madure lo suficiente.
- Los procesos, habilidades y destrezas necesarias para el negocio de la compraventa del cacao tomaron más tiempo de lo esperado.
- Los socios y socias de ASOPROCANAM y los socios informales demoraron en deshacer las relaciones comerciales con sus compradores habituales.
- En los meses marzo, abril, mayo y junio, aún con regímenes menos intensos de lluvias la producción de cacao disminuye en la zona.

En el futuro mediano, se sumará la producción de otros socios formales e informales como

resultado del mejoramiento de la producción y la productividad/ha. Por otro lado, la infraestructura instalada tiene una larga vida útil y servirá para consolidar con el emprendimiento económico.

En el Anexo 12 se presentan las siguientes fuentes de verificación: Diseño del centro de acopio, Permisos de funcionamiento, Permiso ambiental, Permiso del cuerpo de bomberos, BPM, planos, carnet de salud.

**Indicador 2. Un equipo de gestión empresarial mixto administra el centro de acopio (al menos 50% mujeres) y son estables laboralmente**

Este indicador se cumplió dentro de lo esperado. Actualmente está constituido el equipo empresarial entre el equipo técnico del FEPP y la ASOPROCANAM por una mujer que es la contadora y un hombre como administrador. Este equipo en la actualidad es el encargado de la compra y venta del cacao, asegurando mantener la calidad del producto y ubicarlo en mercados estables.

En el Anexo 13 se presentan las siguientes fuentes de verificación: Modelo de gestión empresarial, Manual operacional (flujo de producción), Planilla de la estructura, Perfiles profesionales, Evaluaciones de rendimiento tras la formación.

**4.3.4 Resultado 4. Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria**

Para conseguir este resultado esperado, se ejecutaron acciones como visitas puerta a puerta a empresas procesadoras de cacao ubicadas en las ciudades de Quito y Ambato. Ofreciendo muestras del producto en una elegante presentación, acompañada de un análisis de calidad, logrando introducir el producto en la empresa INPHEC de la ciudad de Ambato, con la cual se mantiene hasta la fecha del informe un acuerdo comercial.



*Saquito de cacao seco – entregable a potenciales compradores –*

De acuerdo a la entrevista mantenida con el gerente de INPHEC, están satisfechos con el producto por la calidad, entregas oportunas y precios razonables.

Como herramientas para la gestión comercial de MANACACAO, dentro de los alcances del proyecto se desarrolló, y utilizan: un estudio de mercado, un plan de negocios, y un plan de marketing.

**Indicador 1. 14 toneladas mensuales de ventas de cacao seco en el mercado nacional y**

## solidario.

Este indicador se cumplió por debajo de lo esperado, en el mes de abril de 2018, se alcanzó a vender 3,76 toneladas de cacao seco en pepa.



El cumplimiento de este indicador tiene estricta relación con el indicador 1 del resultado tres. Sin embargo, no es posible cumplirlos simultáneamente, pues el cacao en baba al fermentarse y secarse pierde peso. Esta relación no fue considerada en el diseño del proyecto al haber fijado la misma cantidad para la compra como para la venta<sup>3</sup> por lo que se considera que estuvo mal formulado.

De igual manera en el futuro el negocio irá fortaleciéndose, toda vez que existen las condiciones para lograr un crecimiento en las ventas al aumentar la compra del producto en baba; las condiciones para dar respuesta están dadas, como la infraestructura, el equipamiento y un nicho de mercado con quien existe una buena relación comercial.

En el Anexo 14 se encuentran las siguientes fuentes de verificación: Estudio de mercado, Registros de ventas, Informes (ventas), Registros de ventas productores/as.

### **Indicador 2. En el segundo año se han generado ventas por al menos 157.000,00 USD**

Los registros del FEPP señalan que, las ventas totales que iniciaron a partir del mes de mayo de 2017 hasta julio de 2018 (fecha en que concluyó el proyecto) alcanzaron un total de \$ 50.981,15 dólares americanos. El indicador se logró por debajo de lo esperado.

Diversos factores explican el resultado alcanzado. En primer lugar, la caída de precios internacionales del cacao del orden del 52% en el periodo comprendido entre el momento de diseño del proyecto y el momento de la compra-venta del cacao<sup>4</sup>. En segundo lugar, el exceso de lluvias en algunos meses que disminuyó la producción local que abastece al centro de acopio. En tercer lugar, la demora en instalar el centro de acopio debido a que el GAD parroquial no entregó a tiempo el terreno para esa construcción.

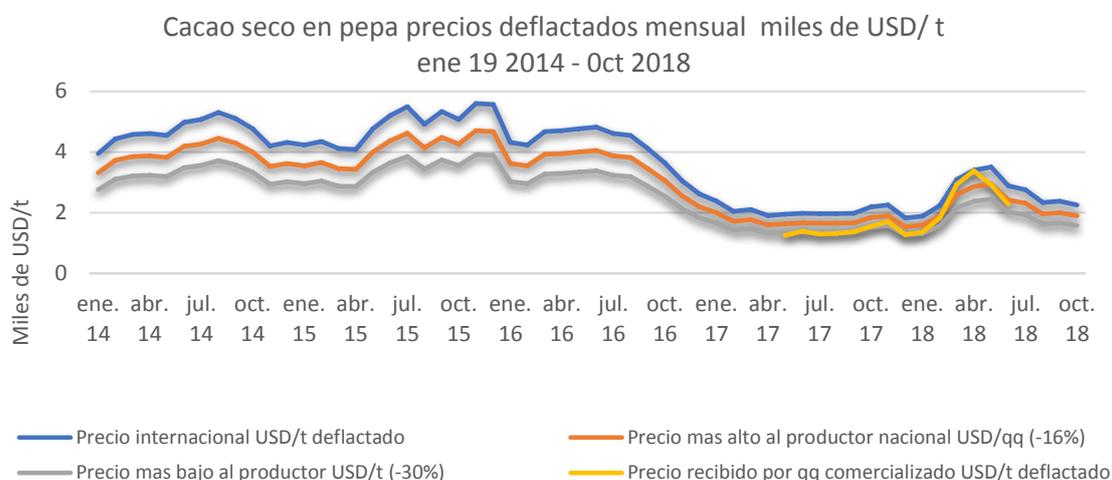
En cuarto lugar, las mejoras de las fincas en la producción, productividad/ha y calidad del cacao, y luego en la calidad de los procesos de fermentado y secado del cacao en pepa para la venta, tomaron más tiempo de lo esperado. Quizás aquí se sobreestimó la capacidad de los

<sup>3</sup> Entre julio y octubre de 2018, se vendieron a la empresa INPHEC 7,28 toneladas de cacao seco en pepa.

<sup>4</sup> Precios deflactados. Promedio del precio mensual en USD, enero-dic 2015: 4889. Promedio del precio mensual en USD, mayo 2017-junio 2018: 2362. Ver anexo 3.

productores para introducir cambios en el cultivo en un año, como para generar la cantidad y calidad requeridas.

Como ya se señaló, la caída de precios internacionales entre en el periodo de preparación/aprobación de la propuesta y el periodo de compra-venta del cacao es importante, a continuación, un gráfico que presenta esta dinámica:



<https://www.indexmundi.com/es/precios-de-mercado/?mercancia=granos-de-cacao&meses=360>

Elaboración propia

Sin embargo, durante el plazo del proyecto, la calidad del producto, y la gestión comercial permitió obtener en el 64% de las ventas precios muy cercanos o incluso superiores a los precios recibidos por los productores en los mercados locales.

En el Anexo 15, se encuentran las siguientes fuentes de verificación: Registro de acopio Acuerdos Comerciales, Registro de ventas, Estados financieros.

### **Indicador 3. El 75% de producto comercializado, cumple con los estándares de calidad aptos para la exportación**

El indicador tuvo un cumplimiento eficiente. MANACACO llena regularmente la ficha técnica de cacao en grano seco, siguiendo los requisitos establecidos en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176<sup>5</sup>, que establece la clasificación y los requisitos de calidad y los criterios que deben cumplir el cacao para fines de comercialización interna y externa. Todo el cacao seco en pepa cumple la norma para ser comercializado. En el Anexo 11 se encuentran los registros respectivos.

Como referencia, manejan en su protocolo la guía de clasificación de almendras secas de cacao por el grado de fermentación, esta guía fue elaborada por el INIAP la Fundación Bioersity internacional, y CEFODI<sup>6</sup>.

## 4.4 Resultados de los enfoques de evaluación

<sup>5</sup> Disponible en: [https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/NORMA\\_T%C3%89CNICA\\_CACAO\\_EN\\_GRANO\\_REQUISITOS.pdf](https://censalud.ues.edu.sv/CDOC-Deployment/documentos/NORMA_T%C3%89CNICA_CACAO_EN_GRANO_REQUISITOS.pdf)

<sup>6</sup> Al igual que el FEPP, CEFODI es socio local de Ayuda en Acción Ecuador.

De acuerdo con los alcances establecidos en los términos de referencia para la evaluación final del proyecto es necesario analizar su pertinencia, eficiencia, eficacia, viabilidad, coherencia, alineamiento e impacto. Este análisis muestra la calidad de la relación entre la problemática identificada, la propuesta y su puesta en marcha, con estos criterios a continuación se da respuesta a las siguientes interrogantes:

#### 4.4.1 Pertinencia

##### **¿Qué relación existe entre los resultados y objetivos señalados y los problemas detectados?**

Este ejercicio de evaluación permitió verificar los problemas detectados con los productores de cacao de la localidad en el año 2015, y la pertinencia de los objetivos planteados y los resultados alcanzados.

**Asociatividad.** Efectivamente los/as productores/as manifestaron que no se hallaban organizados al inicio del proyecto, comentaron experiencias previas fallidas, así como la falta de unidad para enfrentar problemas comunes a nivel productivo, comercial y de representatividad ante actores clave. Frente a ello el proyecto se planteó en OEI1 y en el Resultado 1 la conformación y puesta en funcionamiento de una asociación que facilite la solución de los problemas identificados. El resultado fue alcanzado y los productores de la zona cuentan con la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná (ASOPROCANAM) legalizada. Anexo N 2.

**Producción y productividad.** Los registros de línea de base y los testimonios de productores y actores entrevistados, ratifican los limitados volúmenes y rendimientos de las fincas de cacao previos a la ejecución del proyecto. Por ello demandaron la inclusión en el proyecto de actividades de capacitación, asistencia técnica y giras de observación, orientadas a adquirir nuevos conocimientos y prácticas que permitan incrementar la producción y productividad, acciones contenidas en el Resultado 2 con sus respectivos indicadores. Los resultados alcanzados dan cuenta de mejoras en el incremento promedio de producción por hectárea De la Línea de Base 8,71 qq/ha/año de cacao en grano seco, al final de la acción se llegó a producir 10,17 qq/ha/año, que representan el 23% de incremento. Se ha logrado incrementar 29,83 hectáreas con cultivos nuevos de cacao, 150 productores han sido capacitados en BPA logrando así, manejar 182 hectáreas con modelos productivos eficientes.

**Manejo post cosecha:** las personas entrevistadas en este proceso evaluativo, ratificaron el mal manejo que hacían los productores en pos-cosecha en el año 2015. Prácticas como: falta de podas, presencia de monilla, inmadurez, exceso de humedad, etc. eran parte habitual del manejo precario del producto, lo que provocaba pérdidas, rechazo y/o descuentos por calidad al momento de la venta. Esta dificultad fue enfrentada a partir del Resultado 2, que propone “Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes”. La asistencia técnica y capacitación brindadas han permitido desarrollar las capacidades de los productores y se ha logrado corregir la mayor parte de prácticas agrícolas de producción y pos-cosecha como el manejo de suelos, la nutrición de las plantas, escurrido, separación de material con monilla o inmaduro, técnicas de cosecha, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control. El Resultado N 3, “Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales”, refuerza la respuesta del proyecto a los problemas del manejo post-cosecha, y ha permitido controlar los procesos de fermentación y secado bajo criterios técnicos-normativos validados en la zona para alcanzar los niveles de calidad exigidos por clientes fuera del territorio. Grado de humedad, acidez, temperatura y densidad del grano.

**Comercialización:** el proyecto identificó a partir de las opiniones y necesidades de los

productores diferentes dificultades en la etapa de comercialización del cacao. Precios bajos, descuentos excesivos, abusos de intermediarios y elevados costos de venta para pequeños productores, son algunos de los problemas que el proyecto enfrentó a partir del Resultado N 4 Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria, articulado al Resultado N°3. La comercialización asociativa lograda ha permitido superar la dependencia de intermediarios a nivel de finca, estableciendo acuerdos con clientes de mayor envergadura, que brindan mayor estabilidad en precios y en parámetros de calidad. El resultado final de este resultado se traduce en un mejor precio del producto para el productor.

Los productores y productoras no contaban con estrategias de asociatividad, procesos de secado del cacao y comercialización del producto en seco ya que eran sometidos a la baja productividad, bajos precios y actividades individuales, en este sentido el proyecto ha contribuido a la atención a los problemas detectados.

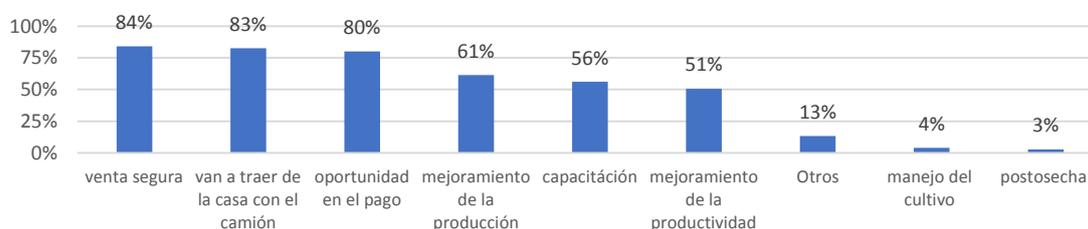
### ¿Son pertinentes los indicadores seleccionados para medir la consecución de los objetivos de la intervención?

En términos generales, los indicadores seleccionados en el proyecto fueron pertinentes para medir objetivo y resultados propuestos han sido válidos para controlar el progreso hacia las metas; sin embargo, el plazo de ejecución señalado pudo no haber sido suficiente en algunos casos. La introducción de nuevas plantas requiere un período superior a dos años para alcanzar rendimientos aceptables de acuerdo al ciclo natural de la especie, lo que ha afectado en alguna medida a la producción y a la comercialización.

De otro lado, un problema de diseño se presenta en la relación entre los indicadores 3.1. “Al menos 14 TM de cacao son procesados mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as” y el 4.1. “14 TM mensuales de ventas de cacao seco en el mercado nacional y solidario”, ya que este último depende del anterior. El volumen de venta de cacao seco depende de la cantidad de cacao en baba que ingresa al centro de acopio, y el proceso de secado y fermentación reduce la humedad y por tanto el peso de grano seco beneficiado. Por tanto, es imposible que la misma cantidad de cacao en baba sea la que se venda en seco. Se debe considerar que las instalaciones del centro de acopio están diseñadas para 14 TM mensuales de cacao en baba, por tanto, el indicador 4.1. fue sobreestimado.

### ¿Se adapta el proyecto a las prioridades y necesidades de sus beneficiarios?

El proyecto se adapta a las prioridades y necesidades de los productores y productoras de cacao de la zona de intervención, los beneficios percibidos por los beneficiarios son:



### ¿Cómo las actuaciones previstas en el proyecto complementan la obtención de ingresos de la unidad familiar?

Los productores de cacao del sector desarrollan diversas estrategias productivas para generar ingresos para sus familias, que minimizan los riesgos asociados al monocultivo como las plagas, el clima o la caída de precios. Normalmente en sus fincas combinan la producción de cacao, con ganadería, banano, caña de azúcar entre otros productos, y eventualmente complementan

sus ingresos con empleos temporales. Las actuaciones previstas sobre el cacao están fortaleciendo la estrategia de diversificación de fuentes de ingresos, mantienen la heterogeneidad productiva y permiten mantener activa la producción en otros rubros agropecuarios. En alguna medida esta lógica de ingresos no favorece la rápida expansión del cultivo del cacao, ya que el productor se asegura al mediano y largo plazo que los rendimientos sean estables antes de tomar decisiones que afecten a otras fuentes de ingresos.

Se cita los criterios emitidos por los socios y socios informales encuestados, cuyo resultado es haber mejorado sus ingresos económicos con la implementación del proyecto con relación a los ingresos que percibían en el 2015. Los resultados que ha arrojado la evaluación es que el 65,33% indica haber mejorado sus ingresos. A finales del 2015, el precio del balde de cacao en baba era de entre 8 y 9 dólares aproximadamente, aunque el comerciante, intermediario o piquero prefería comprar cacao seco con las consecuentes pérdidas para el productor. Al crear la ASOPROCANAM el precio por balde es de 12 dólares<sup>7</sup>.

De acuerdo con los registros del proyecto, los ingresos en promedio, se incrementaron en un 53,83% entre la línea base y junio de 2018. Ver el Anexo 3.

### **¿En qué medida la población beneficiaria ha participado en el diseño, el monitoreo y evaluación del Proyecto?**

El proyecto fue diseñado con la participación activa de los/as beneficiarios/as. Se realizaron tres reuniones de trabajo con líderes de productores para planificar los contenidos y alcances del mismo.

Ya en la fase de ejecución se han realizado más de 15 asambleas con socios formales e informales para informar del avance del proyecto, los resultados del monitoreo, la gestión de los recursos y temas relativos a la marcha de la organización, de la producción y comercialización.

Con los directivos de la asociación se han efectuado 30 reuniones de trabajo para tratar temas como el inicio de las operaciones, la organización para las actividades de recojo, fermentado, secado y compra-venta del cacao desde el centro de acopio, la organización de actividades de capacitación, giras de observación y asistencia técnica, la construcción del centro de acopio, la implementación del vivero, la calidad del cacao, la revisión de cuentas, entre otros.

La mayor parte de las decisiones importantes del proyecto se han adoptado con la intervención de los directivos, tales como, sitio de instalación del centro de acopio, mecanismos de compra del cacao, búsqueda de mercados, fijación de precios de compra de los baldes de cacao en baba, ingreso de nuevos socios y socias.

### **¿Se adapta el proyecto a las prioridades de desarrollo del país receptor y de las áreas de influencia?**

El proyecto se adapta a las prioridades de desarrollo de varios niveles de gobierno:

- a. Con el gobierno central, la política Agropecuaria Ecuatoriana del MAG 2015-2020 establece políticas para: Facilitar el acceso a mercados y sistemas de comercialización e información. Específicamente en la Zona 3, donde pertenece la provincia de Cotopaxi: Desplegar innovación tecnológica para generación, adaptación, validación, transferencia, asistencia técnica, y adopción de conocimientos.

---

<sup>7</sup> Fijado en función de los precios del mercado y los costos de producción de MANACACAO.

- b. Con el MAG, con su Programa Nacional del Cacao, tiene como uno de sus objetivos, “Elevar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales, dedicadas a la producción de cacao”.
- c. Los GAD parroquiales de Guasaganda y Pucayacu, así como el cantonal de La Maná, y el provincial de Cotopaxi, contemplan en sus planes de desarrollo diversas políticas de fomento a las cadenas productivas, en toda figura el cacao como una de sus prioridades.

### **¿En qué medida el proyecto se integra en las prioridades y estrategias de cooperación definidas por la AECID?**

El proyecto ha contribuido a la orientación estratégica 3 (OE3) del Plan Director de la Cooperación Española (PDCE): “Promover oportunidades económicas para los/as más pobres”, potenciando el desarrollo productivo y comercial de productores de cacao cuyas características socioeconómicas los ubican en situación de pobreza.

La acción apoya los compromisos de la AECID en relación a la política del Plan Nacional del Buen Vivir PNBV #10.4. referida a “Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero” y al Resultado 2: Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero.

Tal como lo muestra el avance de indicadores, las familias productoras y la ASOPROCANAM están aumentando sus capacidades productivas y lo hacen de manera sostenible tanto por sus ingresos cuanto por las condiciones ambientales. Juegan un papel central en las decisiones productivas y comerciales de sus fincas y su organización, que les permiten ser más resilientes a las variaciones del mercado y del medio ambiente.

El proyecto está incidiendo en el entorno local para potenciar los negocios asociados al cacao, principalmente con la demanda de productos y servicios generada a partir de compras y precios estables del centro de acopio. De esa forma también contribuirá a que otras fincas diversifiquen su producción introduciendo cacao en su matriz productiva.

Impulsa la mejora de la calidad del cacao con la introducción de un modelo productivo que supera prácticas inadecuadas de manejo del cultivo y de la post-cosecha, observando una lógica de bajo empleo de insumos y minimización de impactos ambientales negativos.

Se ha mejorado el canal de comercialización del cacao en la zona, evitando la intervención de intermediarios a nivel de finca y en el mercado local de La Maná.

### **Prioridades Transversales**

**Integración del enfoque basado en derechos:** la conformación de la ASOPROCANAM ha permitido avanzar en el reconocimiento de productores y productoras como titulares de derechos y a través de esta organización, articularse a los titulares de obligaciones como gobiernos locales a partir de demandas de apoyo. Anteriormente las familias productoras no conocían sus derechos como productores y carecían de unidad para demandar su cumplimiento.

**Integración del enfoque género en desarrollo:** se ha trabajado con la población meta en perspectiva de avanzar en la concientización respecto a las necesidades diferenciales de géneros en el ámbito productivo, y en la participación equitativa en las decisiones. Así, por ejemplo, la directiva de la ASOPROCANAM cuenta con la participación de mujeres en instancias decisión, lo que significa un importante avance cualitativo pues anteriormente no se

las tomaba en cuenta en espacios informales asociativos; para ello se ha trabajado en disminuir las barreras culturales que dificultaban su participación. También los registros de la asociación distinguen sus datos entre géneros.

**Integración del respeto a la diversidad:** desde el proyecto se ha puesto especial cuidado para evitar ciertas prácticas discriminatorias de la cultura local, frente a familias de origen indígena escasamente integradas a dinámicas asociativas.

**Integración de la sostenibilidad ambiental:** la introducción de un nuevo modelo productivo a nivel de fincas ha puesto un cuidado especial en el control del uso de agroquímicos, evitando prácticas nocivas con el ambiente y promoviendo el bajo empleo de agroquímicos. Se ha impulsado la producción familiar y el empleo de bioles, la recuperación de la fertilidad natural del suelo, el manejo adecuado de desechos y el combate a plagas y enfermedades por métodos naturales.

En el centro de acopio se han adoptado las recomendaciones de AGROCALIDAD respecto a la operación de fermentación y secado, así como al manejo de desechos.

**Reducción de riesgos:** esta prioridad ha sido enfrentada desde una lógica de resiliencia de medios de vida, considerando las principales amenazas a producción y comercialización, así como alternativas para reducir las vulnerabilidades. El cambiante régimen de lluvias es la amenaza principal y frente a ello se promueven medidas como el manejo agronómico eficiente de las plantaciones que tiene en cuenta los siguientes aspectos: manejo fitosanitario del cultivo, para la prevención de plagas y enfermedades del cacao (monilla, escoba de bruja, mazorca negra y mal de machete), para nuevas plantaciones se considera el manejo del material vegetativo que incluye la selección de material para la siembra, seleccionando las cepas más resistentes a plagas, enfermedades y mejor rendimiento; la multiplicación vegetativa; reproducción por medio de injertos y de ramillas y la siembra en campo definitivo, manejo sostenible de las plantaciones establecidas mediante el manejo de la fertilidad del suelo, fertilización de los suelos, en base al análisis de los mismos y a los requerimientos nutricionales del cultivo. Esto se complementa con la realización de podas (de formación y fitosanitarias), limpieza del terreno de forma manual (rozas).

Se promueve la diversificación de cultivos y de fuentes de ingresos familiares de manera de evitar una alta vulnerabilidad a nivel de finca ante eventos adversos. El centro de acopio ha sido construido siguiendo normas técnicas apropiadas para resistir eventuales efectos sísmicos.

**Priorización Geográfica:** el proyecto se localiza en la zona 3 que incluye la provincia de Cotopaxi.

#### 4.4.2 Eficiencia

La evaluación de eficiencia consistió en un análisis del proyecto y resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados.

**¿Ha sido eficiente la transformación de recursos en resultados? Realizar el análisis por resultados del proyecto y en general.**

Los precios de adquisición de estos bienes y servicios fueron verificados por Ayuda en Acción y son equivalentes a los valores del mercado.

**Resultado 1.** La consecución de este resultado tuvo un costo de € 3.477,02 más una parte proporcional del personal, para alcanzar los siguientes beneficios: a) organizar a productores y productoras, b) constituir la asociación y c) establecer la estructura empresarial. Básicamente

se emplearon recursos para materiales de capacitación y reuniones de trabajo con los titulares de derechos con fines de fortalecimiento organizativo, para movilización, así como para los trámites y gestiones de conformación y legalización de la asociación y la empresa asociativa. El monto utilizado es razonable, el empleo de recursos es proporcional a los indicadores alcanzados.

**Resultado 2.** Se emplearon € 97.635,56 para cambiar el modelo productivo en las fincas de cacao; estos recursos se emplearon principalmente en la asistencia técnica y seguimiento a los productores, a la empresa y a la asociación, en la adquisición de materiales de capacitación, en reuniones de trabajo con beneficiarios/as y actores clave en perspectiva de mejorar la producción y post-cosecha vinculadas a la comercialización, en insumos productivos y el vivero, y en giras de observación de otras experiencias. Los recursos aplicados son proporcionales a los indicadores de resultado alcanzados.

**Resultado 3.** Se invirtieron € 139.120,22 para la construcción, equipamiento y puesta en marcha del centro de acopio para el secado y la compra-venta de cacao, así como algunos gastos complementarios. Se considera que el costo de este resultado es eficiente en relación a la infraestructura y equipamiento implementados.

**Resultado 4.** Se utilizaron € 81.062,77 para la comercialización del cacao, cubriendo actividades como estudios, búsqueda de clientes, negociaciones, adquisición de camión para comercialización (€50.000), adquisición y envío de muestras de cacao y material de visibilización de la marca, entre otros. Se considera que hay un uso eficiente de los recursos en este resultado para establecer y operar la estructura de comercialización.

#### **¿Qué factores facilitaron o dificultaron el cumplimiento de resultados? ¿Hubo resultados no previstos?**

Factores que facilitaron el cumplimiento de los resultados:

- a. La buena relación con las y los productores que mantuvo y mantiene el equipo del FEPP en la zona de trabajo del proyecto, establecida gracias al profundo conocimiento de las dinámicas social y productiva, favorecida por la expectativa de trabajo a largo plazo en la zona entre Ayuda en Acción y FEPP.
- b. La buena respuesta de las y los productores para implementar cambios en sus prácticas agrícolas, que incluyeron, desde las actividades de capacitación y asistencia técnica la producción local de material vegetativo, la gestión de la fertilidad del suelo, las técnicas de control de plagas, de poda, de control del cuidado de medio ambiente, de seguridad personal en la aplicación de químicos a la producción, de manejo post cosecha y de comercialización. Toda esta combinación de factores influyó sin duda en la mejora sostenible de la producción y la productividad/ha de cacao.
- c. El cambio del modelo de comercialización que implementó MANACACAO al comprar cacao en baba, liberando al productor del riesgo implícito en los procesos de fermentado –que antes casi no se realizaba–, secado y venta de cacao.
- d. El modelo de comercialización asociativa ha permitido acceder a los productores organizados a mejores precios, y consecuentemente a menores descuentos en ventas y a menores costos de venta por ahorro de transporte y movilización.
- e. El trabajo con gobiernos locales y el MAG facilitó la articulación de voluntades, la legitimidad del proyecto y la implementación de varias actividades.

Factores que impidieron el cumplimiento total de los resultados del proyecto:

- a. La dinámica de precios, que entre el periodo de preparación y aprobación del Proyecto <2016, y el plazo de ejecución efectivo que tuvo lugar entre enero de 2016 y junio de 2018 fue muy diferente, los precios la mayor parte del tiempo tenían un comportamiento volátil con una tendencia marcada a la baja. En el anexo 3 se encuentran las series deflactadas que muestran la relación de precios en los periodos mencionados.
- b. Otro aspecto fuera del control del proyecto, es el temporal de lluvias, especialmente fuerte que soportó durante varios meses la zona de explotación de cacao y emplazamiento del centro de acopio.
- c. Los procesos, habilidades y destrezas necesarias para el negocio de la compraventa del cacao tomaron más tiempo de lo esperado.
- d. Los socios y socias de ASOPROCANAM y los socios informales demoraron en deshacer las relaciones comerciales con sus compradores habituales.
- e. La presencia de comerciantes de cacao que operan a precios superiores al mercado, posiblemente con recursos ilícitos. Se verificaron precios de compra y de venta de estos operadores, que trabajan con valores que impedirían obtener utilidades mínimas.

Como resultados no previstos positivos se considera la estabilidad de precios y de la demanda de cacao en baba en el mercado local de cacao. La intervención del centro de acopio obligó a otros compradores e intermediarios a subir los precios al productor y a tener una presencia constante para abastecerse del producto.

**¿En qué medida la colaboración institucional y los mecanismos de gestión articulados han contribuido a alcanzar los resultados de la intervención?**

Sin duda la estrecha y continua coordinación con las autoridades locales ha contribuido a establecer una colaboración activa y directa, fortaleciendo el empoderamiento de éstas en las propias actividades de la intervención, alcanzando de este modo los resultados previstos y su sostenibilidad en el futuro.

El alcance de los resultados es producto de una estrecha colaboración entre Ayuda en Acción y FEPP que incluyó reuniones, visitas de seguimiento nacionales y desde la sede de Ayuda en Acción en España, y desde la OTC de AECID.

Los acercamientos realizados para articular la intervención de instituciones estatales en el proyecto fueron favorables; la participación del Ministerio de Agricultura (MAG) aportó en procesos de capacitación en producción, productividad y asistencia técnica para el proceso de secado del cacao; se contó además con la participación de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales de Guasaganda y Pucayacu quienes brindaron apoyo logístico para la socialización del proyecto, levantamiento de línea base y motivación a los productores para su participación.

Los mecanismos de gestión del proyecto combinan un enfoque participativo con criterios técnicos de orden agronómico y empresarial. Se establecieron espacios de información y toma de decisiones en los que han participado los titulares de derechos junto a los técnicos del proyecto y de otras instituciones, para acordar las mejores soluciones posibles a los problemas enfrentados. Así, por ejemplo, los procesos de capacitación y asistencia técnica fueron diseñados y ejecutados a partir de las necesidades de los productores y de las recomendaciones técnicas y operativas efectuadas por los especialistas en cacao. Otro ejemplo de esta articulación fue la búsqueda de mercados, dónde se siguieron las orientaciones de los

estudios disponibles y de técnicos externos, con la participación de representantes de los productores.

Además, el proyecto se desarrolla dentro del marco de acción definido por el asocio entre FEPP y Ayuda en Acción, que mantiene desde hace varios años para las regiones Latacunga en la provincia de Cotopaxi, e Ibarra en la provincia de Imbabura.

**¿Cuál ha sido la capacidad de Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio para aprovechar las oportunidades del contexto como para resolver las dificultades presentadas para la ejecución del proyecto, redefiniendo acciones y estrategias en función de los nuevos factores condicionantes?**

Un problema cuasi-estructural de la zona de acción del proyecto, es la limitada posibilidad de lograr que la gente se asocie en torno a un rubor productivo. El origen de esta situación está en varios proyectos que el estado a través del MAG y otros actores locales impulsó hace algunos años, desafortunadamente todos fallidos. Frente a esta situación, el equipo técnico realizó junto a varios líderes y lideresas sendas reuniones, asambleas, incluso visitas de finca en finca para explicar los alcances y límites del proyecto. Logrando finalmente consolidar el número de socios y socias reportado.

Los productores y productoras que formaron parte de la muestra durante el proceso de evaluación del proyecto, califican la gestión del proyecto de cacao de AeA- FEPP de diversas maneras: el 45,33% de ellos señala que la intervención es buena, el 28% la califica como muy buena y el 25,33% la considera excelente. El resto da percepciones negativas. Las percepciones positivas de los 75 productores encuestados ascienden al 98,67%, reflejando aceptación y confianza en estas dos organizaciones por los apoyos recibidos.

Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio han gestionado el proyecto con flexibilidad para resolver dificultades ajustando acciones y estrategias en función de un contexto cambiante.

Quizás el desafío de contexto más importante que enfrentó el proyecto fue la baja de precios de cacao y cierta competencia desleal. Frente a ello, se buscaron alternativas para mantener el precio en niveles manejables para el centro de acopio que no siempre resultaron los más altos para el productor, factor que fue compensado incrementando la asistencia técnica al productor acompañado de una pequeña dotación de insumos productivos.

Frente a las condiciones de alta humedad de la zona de emplazamiento del centro de acopio, el proyecto en conjunto con agricultores y agricultoras innovadoras, apoyados por un experto del MAG lograron definir, desarrollar y aplicar un protocolo para las fases de fermentado y secado del cacao, que asegura además de cumplir con las normas técnicas correspondientes, logra buenos precios del cacao seco en el mercado. Para ello se realizaron mediciones sistemáticas de los parámetros de secado y fermentación, hasta alcanzar niveles óptimos.

**¿Los recursos humanos previstos fueron suficientes y están capacitados para la ejecución del proyecto?**

El proyecto contó durante toda su duración con el equipo técnico suficiente y necesario para conseguir los resultados de acuerdo a su marco de planificación. En forma permanente contó también con el apoyo necesario del equipo técnico de Ayuda en Acción Ecuador.

El personal del proyecto es valorado positivamente por los beneficiarios y en esta evaluación. Conocen las temáticas y problemas del sector, del mercado y de los productores; sus acompañamientos técnicos y recomendaciones han sido bien recibidas por los beneficiarios y los actores de otras instituciones. El personal asignado ha sido suficiente para ejecutar las

acciones planificadas y para actuar frente a imprevistos.

Para los socios y socias de la ASOPROCANAM según el análisis realizado en el grupo de discusión, indican que a nivel de recursos humanos en referencia a los integrantes del directorio de la asociación es suficiente, sin embargo, consideran que es importante contar luego del proyecto, con un profesional especialista en comercialización que se encargue del manejo de estrategias netamente comerciales para captar nichos de mercados. Este apoyo lo está brindando el FEPP en la actualidad.

#### **¿Han sido eficientes los diversos procesos de capacitación emprendidos desde el proyecto?**

En el trabajo periódico y sistemático de capacitación, el equipo técnico ha hecho especial énfasis en la calidad del proceso y en utilizar materiales validados, producto del buen uso que los productores y productoras mejoraron la producción y productividad de sus explotaciones de cacao.

Como parte de las actividades planteadas en el proyecto, se dictaron capacitaciones en diversos temas, donde la participación de socios y socias de la ASOPROCANAM, cuyos temas tratados fueron: manejos de plagas y enfermedades, limpieza de terreno, fertilización, renovación de plantas, organización de productores y productoras, y, labores culturales. De las temáticas tratadas en las capacitaciones dictadas en el marco de ejecución del proyecto el 53,33% de los encuestados y encuestadas manifiestan que fue de utilidad, ya que les permitió de diversas maneras mejorar el manejo de las plantaciones y la calidad del producto, así como adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, los productores y productoras de cacao consideran que la asistencia técnica y capacitaciones deben continuar después del proyecto, de preferencia en las fincas con demostraciones prácticas, compromiso que han asumido FEPP y Ayuda en Acción.

De los registros del proyecto, se concluye que el 66,67% de los participantes aplican los nuevos conocimientos en sus fincas, en todo el ciclo productivo con énfasis en el manejo integrado del cultivo, control de plagas, control de enfermedades, post cosecha, gestión de la fertilidad del suelo.

#### 4.4.3 Eficacia

#### **¿En qué medida el proyecto ha contribuido a la mejora de las condiciones de vida de las familias campesinas y a la reducción de la pobreza rural por ingresos en las zonas de intervención?**

**Asociatividad.** Los productores y productoras de cacao del área del proyecto, constituyeron la Organización ASOPROCANAM y consecuentemente MANACACAO como empresa comercializadora del cacao seco, como una estrategia para dinamizar sus actividades económicas. Potenciando la producción para mejorar sus condiciones de vida a través con la mejora de sus ingresos en sus fincas, que también desarrollan otras actividades agropecuarias.

Los agricultores/as emprendieron un proceso asociativo de carácter integrador donde hombres y mujeres aportaron con su contingente para alcanzar las metas propuestas, luego de la ejecución del proyecto, y como lo afirman las encuestas aplicadas, el proceso organizativo llevado a cabo contribuyó a que los socios y socias trabajen bajo principios de: generar ideas compartidas, trabajo en equipo, solidaridad y crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, principios que contribuyen a mejorar las condiciones de vida de las familias generando armonía y beneficios comunes.

**Producción y Productividad.** Otra de las estrategias, es la mejora de la producción y productividad del cacao. Antes de la intervención del proyecto “Fortalecimiento de la

economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón la Mana”, la producción y productividad del cacao para muchos agricultores no era rentable, la calidad del producto y el volumen de producción no cubría los gastos de mantenimiento y cuidado de las plantaciones. A pesar de ello, mantienen sus cultivos como parte de su estrategia de diversificación de la producción para disminuir el riesgo.

En este sentido, el proyecto ha contribuido de manera eficiente a la mejora de los procesos productivos, se implementó un programa de capacitación con varias unidades temáticas: asistencia técnica, cultivo de cacao en general, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control, y el manejo post cosecha, en combinación con un proceso sistemático de asistencia técnica.

Además de la capacitación se desarrollaron visitas a zonas de producción fuera de la provincia, días de campo y escuelas de campo desarrolladas en el contexto del proyecto. En el marco del aporte del proyecto respecto de la productividad del cacao se ha logrado incrementar la cantidad y calidad del producto lo que muestra el uso eficiente de los recursos económicos invertidos desde los productores y el proyecto.

**Manejo post cosecha.** El manejo post cosecha implementado con el proyecto: fermentación, secado y venta del cacao seco, garantiza el control de calidad y las condiciones higiénicas del producto. Esto ha permitido que los productores y productoras consideren al proceso asociativo como una estrategia clave para garantizar la cantidad, calidad y venta en mejores condiciones. Con la mejora de los procesos de post cosecha han disminuido también las pérdidas por mala calidad.

**Comercialización.** Para los productores y productoras del cacao organizados en la ASOPROCANAM, la comercialización asociativa a través de MANACACAO, se ha constituido en una oportunidad para acceder a mercados que adquieren el producto en mejores condiciones.

Los productores y productoras manejan modelos productivos eficientes gracias a la asistencia técnica y las capacitaciones dictadas por el proyecto cuyos conocimientos son replicados por cada uno de las familias capacitadas, manejan modelos post cosecha, cuentan con un centro de acopio que garantiza los procesos de fermentación y secado, disponen de transporte propio para la recolección del cacao en baba desde sus fincas, han establecido acuerdos comerciales, visitas puerta a puerta para captar clientes logrando posicionar el producto en empresas como INPHEC, MARTINETTI quienes califican el producto con altos estándares de calidad.

Con la ejecución de estas actividades, de acuerdo con la línea base inicial los **ingresos** económicos provenientes por la venta de cacao seco y en ocasiones en baba los productores y productoras tenían un ingreso de 960 USD por familia y hectárea al año, vendiendo cacao seco a los comerciantes locales, mientras que con la implementación del proyecto en promedio las familias perciben un ingreso de 1476 USD por familia y hectárea al año al vender directamente a la ASOPROCANAM cacao en baba. El proyecto a través de las actividades ejecutadas en el marco de la producción y productividad del cacao ha contribuido al mejoramiento de la calidad de vida y consecuentemente a la **reducción de la pobreza rural**.

**¿Se han alcanzado los resultados en el plazo previsto?**

*Tabla 7. Detalle del cumplimiento de los objetivos general y específico del proyecto.*

Objetivo general	Objetivo Específico	Indicadores	Logros alcanzados en el plazo previsto
Mejorada la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná	Potenciado el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná”.	I1. “Constituida y en funcionamiento una Asociación de productores y productoras de cacao que cuenta con mecanismos de gestión empresarial y reúne al menos a 150 socios y socias (40 % mujeres)”	Respecto del plazo de ejecución considerado para este proceso, fue alcanzado en el plazo previsto, ya que se logró constituir la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná-ASOPROCANAM con 150 socios de los cuales 68 socios se encuentran registrados en la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); 41% son mujeres, existen 82, productores de Cacao que son considerados como informales socios. Al momento proveen del producto a la asociación, realizan actividades corporativas, pero siguen analizando la posibilidad de asociarse.
		I2. Se ha incrementado en un 50% los ingresos provenientes del cacao de las familias organizadas.	El tiempo establecido para la consecución de este indicador, fue el adecuado, ya que en catorce meses entre mayo 2017 y junio 2018 donde se efectúan el proceso de compra-venta y se observa un incremento de los ingresos de las familias en un 53,83%, superando la meta prevista en el tiempo establecido.
		I3. “Una empresa de comercialización asociativa conformada que tendrá una utilidad neta del 8 % sobre ventas.”	Durante el tiempo de ejecución del proyecto, se ha logrado conformar la empresa mixta MANACACAO como estrategia para la comercialización del cacao seco en pepa, que mejora la posición de los productores en el mercado, responde a sus intereses y evita en lo posible asimetrías en la información y en la compra y venta.  Se recalca que, para alcanzar una utilidad del 8% sobre las ventas, el tiempo establecido para la ejecución del proyecto y medir los logros esperados, no fue suficiente, ya que como se menciona en el indicador dos (I2), la compra-ventas inician en mayo de 2017, generando grandes beneficios para los productores por vender el cacao en baba, sin embargo, los procesos de fermentación, secado natural y captación de mercados toma un tiempo considerable por lo que el indicador en este aspecto fue sobrevalorado para el tiempo establecido en el proyecto.

Además, el proyecto contemplo cuatro resultados con sus respectivos indicadores, que se detallan en la siguiente tabla, de cara a analizar los logros alcanzados en el plazo establecido:

*Tabla 8. Detalle de resultados e indicadores del proyecto*

<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Logros alcanzados en el plazo previsto</b>
R1. Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible	I1. 30 líderes y lideresas asociados y procedentes de todas las comunidades (40 % mujeres) que contempla el proyecto, están capacitados/as en materia de procesos socio organizativo y gestión empresarial para llevar a cabo una representación de calidad ante el sector productivo del cacao.	El plazo previsto para la consecución de este indicador estuvo dentro de lo previsto, ya que los productores y productoras mostraron su interés en las actividades planificadas y dispusieron del tiempo necesario para asistir a las capacitaciones, asistencia técnica brinda en campo y giras de observación fuera de la provincia.
	I2. Una estructura empresarial cacaotera estructurada, cuenta con un modelo de gestión empresarial mixto, que permite su funcionamiento sostenible.	El plazo previsto para conseguir este indicador estuvo dentro de lo previsto, ya que se creó la empresa mixta MANACACAO con fecha 27 de julio de 2016 y se elaboró el modelo de gestión empresarial.
	I3. Una Asociación de Productores/as de Cacao, legalmente constituida en el Cantón la Maná, compuesta por al menos 150 socios/as (40 % mujeres).	El tiempo de ejecución del proyecto fue adecuado, puesto que se logró asociar a 150 socios de los cuales 68 socios se encuentran registrados en la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); 41% son mujeres, existen 82, productores (39% mujeres) de Cacao que son considerados como informales socios.
R2. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes.	I1. 150 productores y productoras fortalecen sus capacidades y reciben asistencia técnica	El tiempo destinado para fortalecer las capacidades y asistencia técnica a los productores y productoras fue adecuado, ya que se logró ejecutar: Visitas de asistencia técnica; días de campo; talleres de capacitación; escuelas de campo y giras de observación.
	I2. 10 % de incremento en la producción de cacao por hectárea	Durante el tiempo de ejecución del proyecto, se logró incrementar el 23% de la producción de cacao por hectárea, lo que significa que el plazo fue el adecuado para superar el

Resultados	Indicadores	Logros alcanzados en el plazo previsto
		indicador previsto.
	I3. 180 hectáreas de cacao manejadas bajo un modelo eficiente de producción	El tiempo establecido para mejorar el manejo de 180 hectáreas bajo modelos eficientes, fue el adecuado, ya que se logró mejorar la gestión de modelo productivo volviéndolo eficiente a través de un modelo de manejo que llegó a cubrir 182 hectáreas.
	I4. Incremento del 30% de la superficie de cultivo de cacao en los predios de productores/as de la Asociación cacaotera conformada	Las plantas producidas en el vivero de cacao, fueron distribuidas a los productores y productoras de cacao de la ASOPROCANAM. El incremento de plantas nuevas, corresponde a 29,83 ha, para un total de 259,83 ha en total, que representa el 13% de incremento en la superficie de cultivo de cacao en los predios de productores/as de la ASOPROCANAM. Es importante recalcar que, uno de los factores que contribuyó al incremento de la superficie de cultivo es la construcción de un vivero con plantas de cacao, las plantas fueron entregadas a los productores y productoras de la localidad. De todas maneras, los bajos precios del cacao, en el periodo de ejecución del proyecto desalentaron a los agricultores a que incrementen nuevas plantaciones de cacao de manera inmediata.
R3. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales.	I1. Al menos 14 toneladas de cacao son procesadas mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as	En plazo de ejecución para este indicador, no fue suficiente ya que, en catorce meses contados a partir del inicio del proceso de compraventa del cacao, se logró procesar 6,35 toneladas mensuales de cacao en baba en promedio. Los resultados en el mejoramiento de la productividad por la intervención del proyecto no fueron inmediatos y claramente se evidencia una sobreestimación del indicador para el tiempo establecido.
	I2. Un equipo de gestión empresarial mixto administra	La ejecución de este indicador se cumplió en el plazo previsto, ya

Resultados	Indicadores	Logros alcanzados en el plazo previsto
	el centro de acopio (al menos 50% mujeres) y son estables laboralmente	que cuentan con un equipo empresarial mixto conformado por una mujer en calidad de contadora y un hombre en calidad de administrador.
R4. Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria.	I1. 14 toneladas mensuales de ventas de cacao seco en el mercado nacional y solidario	El indicador está mal formulado, no considera que la cantidad que ingresa al proceso de producción (indicador 1 del R3) no puede ser en ninguna circunstancia ser igual a la que sale, por cuando el cacao pierde peso en las etapas de fermentado y secado.
	I2. En el segundo año se han generado ventas por al menos 157.000,00 USD	Para este indicador, el tiempo de ejecución del proyecto no fue suficiente, ya que se logró un total de \$ 50.981,15 dólares americanos en ventas en catorce meses, los factores negativos que incidieron para alcanzar este indicador fueron: el diseño del proyecto que sobrevaloró el indicador para el tiempo disponible, en combinación con la dificultad inicial para el posicionamiento del producto en el mercado, la dinámica de precio de venta con tendencia a la baja en contraposición de la tendencia positiva de cuando se formuló del proyecto, ya que estas dinámicas económicas responden a la bolsa de valores de Nueva York.
	I3. El 75% de producto comercializado, cumple con los estándares de calidad aptos para la exportación	Durante el tiempo de ejecución del proyecto, la consecución de este indicador estuvo dentro de lo previsto, ya que MANACACAO cumple con los protocolos y estándares de calidad para la exportación del producto, siguiendo los requisitos establecidos por la norma INEN 176 y manejan en su protocolo la guía de clasificación de almendras secas de cacao especialmente por el grado de fermentación.

Es importante precisar que, el plazo de dos años y seis meses donde se incluye la prórroga (enero de 2016- junio de 2018) permitió alcanzar importantes indicadores, sin embargo, existieron indicadores que fueron sobrevalorados en relación con el tiempo planificado.

**En el caso que se hayan presentado desviaciones significativas entre los indicadores planificados y los conseguidos, ¿a qué se deben?**

En el caso de los indicadores que se consiguieron por sobre lo esperado, Los factores que permitieron este el alcance, son la seguridad que brinda al productor el centro de acopio y toda su logística relacionada. Y el interés y compromiso generados por las diferentes actividades del proyecto.

Mientras, en el caso de los indicadores que se consiguieron un cumplimiento parcial son: alta presencia de lluvia en la zona del proyecto, tiempo estimado en el proyecto fue muy corto, los precios definidos desde la bolsa de valores de Nueva York, tendencias de precios cambiantes y a la baja.

**¿Qué factores han facilitado u obstaculizado el cumplimiento de objetivos del proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Maná”?**

**Factores que facilitaron la obtención de los resultados**

- Expectativa de los productores y productoras para vender el cacao en baba, en finca y a mejor precio
- Motivación para asociarse y aportar a la consecución de los resultados
- Seguridad que da el centro de acopio al productor donde se ve disminuido el riesgo del secado del cacao en su finca y la comercialización individual,
- Interés generado por las diferentes actividades desde el proyecto.

**Factores que ostaculizaron la obtención de resultados**

- Poca cultura organizativa.
- La dinámica de precios, que entre el periodo de preparación y aprobación del Proyecto <2016, y el plazo de ejecución efectivo que tuvo lugar entre enero de 2016 y junio de 2018 fue muy diferente, los precios la mayor parte del tiempo tenían un comportamiento volátil con una tendencia marcada a la baja. En el anexo 3 se encuentran las series deflactadas que muestran la relación de precios en los periodos mencionados.
- Otro aspecto fuera del control del proyecto, es el temporal de lluvias, especialmente fuerte que soportó durante varios meses la zona de explotación de cacao y emplazamiento del centro de acopio.
- Intermediación desleal.
- Experiencias asociativas negativas en el medio.
- Productores quieren resultados casi instantáneos.

**¿Hay aspectos en la relación de coordinación y trabajo conjunto entre Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio que hayan mermado o que hayan favorecido la eficacia de la intervención? Se valorarán los diferentes espacios de coordinación creados y en los que se participó en el marco del proyecto.**

El acuerdo entre Ayuda en Acción y el FEPP para implementar una propuesta de desarrollo a largo plazo en el territorio (ADT Pucayacu- Guasaganda) donde se consideran cuatro

dimensiones de desarrollo: Socio cultural, Económico productiva, Ecológica y Política institucional. El proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Mana” se inserta en la dimensión económico-productiva, dando como resultado el logro eficaz del proyecto, estos logros atribuyen al trabajo articulado entre Ayuda en Acción y el FEPP consiguiendo éxito en la implementación del proyecto en los siguientes aspectos:

**Asociatividad.** Ayuda en Acción y el FEPP, junto con las autoridades locales realizaron una amplia convocatoria a líderes campesinos para discutir las características de funcionamiento, reglamento y estatutos de la organización, así como beneficios y responsabilidades de sus integrantes. Producto de esta convocatoria se logró constituir la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná ASOPROCANAM.

**Producción y Productividad.** Ayuda en Acción y el FEPP de manera articulada programaron los eventos de capacitación y asistencia técnica con el Ministerio de Agricultura (MAG), el desarrollo de las giras de observación fuera de la provincia en coordinación con otras áreas de desarrollo que apoya Ayuda en Acción como el ADT Esmeraldas, esto ha permitido conseguir importantes resultados en el marco del mejoramiento del modelo productivo eficiente implementados en las actividades planificadas en el proyecto.

**Manejo Post cosecha.** La implementación de la infraestructura para el centro de acopio del cacao, Ayuda en Acción junto con su socio local FEPP coordinaron la implementación de este espacio en consideración con las especificaciones técnicas establecidas en el proyecto, tales como, la implementación de BPA, la construcción de un área de fermentación en forma de cascada, un área de secado natural del cacao, oficinas, baños y una bodega.

**Comercialización.** Ayuda en Acción y el FEPP, una vez elaborado las herramientas de gestión empresarial como: un estudio de mercado, un plan de marketing y un plan de negocios, coordinaron acciones para implementar estos instrumentos específicamente en la identificación del mercado para la oferta del cacao, partieron implementando estrategias como visitas personalizadas a potenciales clientes identificados en el estudio de mercado, logrando introducir el producto en la empresa ambateña INPHEC y la exportadora Martinetti, quienes calificaron al producto con importantes estándares de calidad con quienes mantienen acuerdos comerciales. La presentación del producto en referencia a la ejecución del Plan de Marketing, Ayuda en Acción y el FEPP en coordinación con los socios y socias establecieron una marca comercial para la empresa mixta MANACACAO, con la finalidad de presentar al cliente una marca de producto con identidad local.

Ayuda en Acción y el FEPP son reconocidos por los productores y productoras por su presencia institucional en la zona, factor que ha contribuido a la implementación favorable del proyecto, los espacios generados han creado confianza en la población por lo que se puede calificar una coordinación positiva entre ambas organizaciones.

**Tal como está planteado y como se ha ejecutado, ¿Ha servido el proyecto para potenciar la igualdad y equidad entre géneros?**

El proyecto ha potenciado la igualdad y equidad entre géneros, la participación de las mujeres cumple un rol importante, su actuación y liderazgo prevalece en el acceso a recursos económicos. El 33% de las ventas las realizan mujeres, en las actividades grupales de la asociación tiene un 38% de participación de las mujeres, en ASOPROCANAM el 29% de los cargos directivos es ocupado por mujeres. Como se observa en esta organización no hay restricciones para la participación de mujeres.

**¿Ha sido eficaz y en qué medida el apoyo a las políticas y planes de desarrollo de los diferentes niveles de gobierno en vistas a la erradicación de la pobreza y la promoción de un sistema social y solidario impulsado por el Gobierno Central y otros Ministerios del Estado Ecuatoriano? ¿Cuál es el rol de Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio en apoyo a estas políticas y planes?**

El Estado ecuatoriano, en el marco de la Constitución del 2008, y como estrategia para contribuir a la reducción de la pobreza, formuló el Plan Nacional de Desarrollo para el “Buen Vivir” (en adelante PNBV) 2013-2017; se toma esta versión ya que cuando el proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Mana” se encontraba en ejecución y el PNBV (2013-2017) se encontraba en vigencia. El objetivo 8 del PNBV (2013-2017) textualmente dice “Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible”. Para el estado ecuatoriano implica colocar al ser humano por encima del capital, lo que significa priorizar el desarrollo de capacidades y complementariedades humanas.

El interés del estado ecuatoriano se encontraba en “un punto de inflexión hacia la transformación de la matriz productiva; por lo tanto, la inversión extranjera debe contribuir al desarrollo endógeno del país mediante la diversificación productiva, la generación de valor agregado y la transferencia de conocimiento; es decir, es necesario no solo diversificar productos y mercados, sino realizar alianzas estratégicas, promoviendo la complementariedad de las economías a través de encadenamientos productivos y reducción de las asimetrías, mediante el reconocimiento de las diferencias en tamaño y desarrollo” (PNBV 2013-2018. Pág. 260)

En cumplimiento a lo establecido en la Constitución (2008) y en el marco de ejecución del PNBV 2013-2017 el organismo rector de las actividades agropecuarias en Ecuador es el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), mismo que a través de sus programas y servicios impulsa el fortalecimiento de las cadenas productivas en el Ecuador, a través de la asistencia técnica, entrega de insumos y mecanización, destinados a los pequeños y medianos agricultores para contribuir con la soberanía y seguridad alimentaria del país. El MAG ha establecido varios objetivos, que para efectos del presente análisis se considera entre otros el siguiente “Establecer mecanismos de coordinación interinstitucional con Entidades Adscritas y otras relacionadas con el agro, para la planificación, ejecución y evaluación de políticas, planes, programas y proyectos que permitan mejorar la prestación de servicios, fortaleciendo los espacios de diálogo entre el sector público y privado a nivel nacional, zonal y local<sup>8</sup>.

Las políticas nacionales orientaron a la planificación de los gobiernos locales (provincias, cantones y parroquias) en relación con las competencias y funciones que les señala la normativa nacional vigente, cada uno de los gobiernos locales elaboró su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (en adelante PDyOT) estos instrumentos de planificación recogen aquellos programas y proyectos prioritarios para cada circunscripción territorial.

En este aspecto el Gobierno Autónomo Descentralizado Provincial de Cotopaxi, en el marco de sus competencias y en particular la de “Fomentar las actividades productivas provinciales especialmente las agropecuarias” estableció en su Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDyOT 2014-2019) el siguiente objetivo estratégico de desarrollo “Fortalecer los encadenamientos productivos agropecuarios, manufactureros y turísticos orientados al cambio de la matriz productiva”, definió además cuatro estrategias entre otras las de:

---

<sup>8</sup> [www.mag.gob.ec](http://www.mag.gob.ec)

“Diversificación e innovación de la producción agropecuaria” y, “Agregación de valor a la producción”.

Las competencias establecidas en la normativa nacional vigente para el gobierno provincial y en el marco de su planificación, se constituyen en una oportunidad para la ASOPROCANAM ya que este gobierno local de alguna manera extendería su aporte para el fortalecimiento de este emprendimiento en el corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, el proyecto se desarrolló en una zona correspondiente a parroquias rurales del cantón La Maná, por lo que se toma los objetivos planteados en los PDyOT parroquiales de Guasaganda y Pucayacu.

El Gobierno autónomo descentralizado (en adelante GAD) de la parroquia Guasaganda en su PDyOT 2014-2019 estableció un objetivo integral que textualmente manifiesta lo siguiente “Mejorar la calidad de vida de la población de la Parroquia Guasaganda, potenciando sus capacidades agro-productivas, ganaderas y turísticas, bajo un modelo participativo que garantice la sostenibilidad social, cultural y ambiental, en un marco de respeto a los derechos humanos (...)”

El GAD parroquial de Pucayacu, por su parte estableció en su PDyOT 2014-2019 como estrategia para el sistema productivo y servicios “promover la inversión privada que es el motor del crecimiento económico, sin él será difícil la generación de oportunidades de empleo y de ingresos dignos para la sociedad. Por tal motivo es indispensable que el GAD parroquial realice una promoción de las oportunidades de negocio y la mejora de la infraestructura económica – productiva”

En este sentido Ayuda en Acción y el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio frente a las políticas públicas definidas desde el Gobierno Central y por parte de los gobiernos autónomos descentralizados, en vistas a la erradicación de la pobreza y la promoción de un sistema social y solidario, cumplen un rol importante en el ADT Pucayacu- Guasaganda, articulando acciones conjuntas con el fin de aportar como un apoyo externo a la consecución de la planificación nacional y local; Ayuda en Acción y el FEPP mantienen un amplio acuerdo para la ejecución de proyectos de desarrollo a través de su plan de desarrollo elaborado para largo plazo buscando que las familias se empoderen de los procesos sociales, económicos, políticos y culturales con enfoque de derechos.

En el marco del proyecto objeto de la evaluación final, Ayuda en Acción y el FEPP articularon las prioridades definidas por la planificación nacional y local de los gobiernos autónomos descentralizados parroquiales de Guasaganda y Pucayacu que para el caso de los dos GAD, sus prioridades son: promover el desarrollo económico local a través de la dinamización de actividades agro productivas que permita mejorar la calidad de vida de sus habitantes mediante la generación de ingresos económicos que permitan cubrir con sus necesidades; como estrategia para contribuir con estas prioridades, Ayuda en Acción y el FEPP junto con las autoridades locales impulsaron la dinamización de la cadena de valor del cacao, de cara a incrementar los ingresos económicos de las familias dedicadas a este rubro, a través de: capacitación, asistencia técnica, fortalecimiento socio-organizativo y valor agregado del cacao.

#### 4.4.4 Viabilidad/sostenibilidad

##### **¿Se mantendrán los beneficios de la intervención una vez retirada la ayuda externa?**

Desde la perspectiva de las y los beneficiarios del proyecto, este trabajó en varios ámbitos en el contexto de la producción de cacao, el mejoramiento de la producción y productividad de las explotaciones familiares, el fomento y la creación de la organización campesina para la

compra, acopio, fermentado, secado y venta de cacao seco en pepa, y la gestión de mercados seleccionados que valoran la calidad del producto.

**Explotaciones familiares de cacao:** Las y los productores manifiestan que en la producción local de cacao el beneficio más notorio es el cambio positivo de las prácticas agrícolas que ha mejorado la producción (2.24% de incremento en t/ha) y la productividad por hectárea (23 % de incremento en t/ha). Estas mejoras, en el ámbito familiar se expresan en la realización de pequeñas inversiones en combinación con los procesos de capacitación y de asistencia técnica ofrecidos desde el equipo del proyecto y en forma intermitente con el apoyo de la delegación local del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

El incremento de los ingresos familiares de las y los productores de cacao, calculado en un 65%, asegura en el mediano y largo plazo que la producción de cacao se mantenga y se posicione como rubro clave en los sistemas de producción campesinos.

**Organización campesina:** Previo a las acciones del proyecto, las y los productores de cacao no lograban conformar una organización campesina que agrupe a los productores de cacao, en la zona se realizaron años atrás varios intentos -fallidos- por poner en marcha una estructura de este tipo, frente a esta realidad el equipo del proyecto junto a líderes locales fomentó y finalmente generó la organización campesina en torno a la producción de cacao: ASOPROCANAM.

Esta organización, que está legalmente conformada, tiene 40 socios y 28 socias y desde su gestión comercial ha logrado asumir el riesgo de mercado que antes lo corrían las y los productores en la venta individualizada. Ha revalorizado la producción local de cacao con procesos desarrollados localmente para la compra, acopio, fermentado, secado y venta. Mejoró también los márgenes de comercialización e influye en la regulación de precios al cacao en baba (y al cacao seco) en la zona de acción.

Los efectos e impactos de la incursión de la organización en el mercado local del cacao pueden mantenerse en el mediano y largo plazo mientras represente los intereses de sus asociados y asociadas. Y consolide su posición en el mercado.

**Gestión del mercadeo:** Luego de un proceso sistemático de búsqueda e identificación de posibilidades comerciales, se identificaron junto a los directivos de la organización mercados y clientes que valoran las diferencias organolépticas de cacao seco en pepa, llegando por ejemplo a vender el producto al mismo nivel de precio del cacao fino de aroma e incluso a superarlo. Para ello se desarrollaron proceso de capacitación y visitas conjuntas a potenciales clientes para favorecer que esta actividad se convierta en permanente, cíclica y reiterativa en la gestión comercial de ASOPROCANAM.

**¿En qué medida el proyecto se ha adaptado a las características sociales y culturales de las comunidades locales, instituciones y grupos beneficiarios, y hasta qué punto ha contemplado su especificidad?**

**Comunidades locales:** La relación con las comunidades locales tuvo que ver con acciones de coordinación y uso de espacios comunitarios para eventos de capacitación, reuniones de productores/as y convocatorias varias. En todos los casos se respetó y fortaleció la estructura comunitaria, apoyados por la buena relación que el asocio FEPP - Ayuda en Acción mantiene con las comunidades en las que las dos instituciones mantienen acciones de largo plazo.

**Instituciones:** El desarrollo de las actividades del proyecto tuvo lugar con el concurso de dos niveles de gobierno, el central, representado por la delegación local del Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG y las juntas parroquiales de Pucayacu y Guasaganda. Con estas entidades públicas, siguiendo el órgano regular de cada institución, se logró coordinar apoyos

específicos -aunque- intermitentes con el MAG y apoyos básicamente políticos con las juntas parroquiales.

**Grupos de beneficiarios:** Para las y los beneficiarios las acciones desarrolladas en relación con capacitación, asistencia técnica y reuniones de la organización y otra índole en el marco del proyecto. Consideró las fechas, períodos y horarios locales para favorecer siempre una asistencia amplia. Para las actividades de capacitación y asistencia técnica se desarrolló una mediación pedagógica suficiente, que permita una facilitación de calidad.

Finalmente, podemos afirmar que la relación de las y los productores con otros beneficiarios del proyecto, con su comunidad, con su organización y las entidades más próximas del estado en el territorio se ha visto potenciada y fortalecida. Ahora los productores mantienen formas de relacionamiento que si bien siguen siendo cordiales se puede afirmar que son firmes y sistemáticas.

### **¿Se ha influido positivamente sobre la capacidad institucional del Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio y de los demás actores locales involucrados en la intervención?**

El 99% de las y los beneficiarios reconocen como positivo el apoyo recibido por FEPP y Ayuda en Acción. Esta opinión, en combinación con el ejercicio de las actividades planteadas en el proyecto y en particular con la gestión comercial de la organización de productores de cacao, ha tenido una influencia positiva sobre las capacidades institucionales del FEPP que ha capitalizado esta capacidad para plantear nuevas propuestas de proyectos de desarrollo que mejoren las capacidades de sus beneficiarios.

### **¿En qué medida el planteamiento financiero del proyecto resulta complementario y coherente con otras fuentes de financiación?**

Ayuda en Acción y el FEPP mantienen un convenio de cooperación en el largo plazo. Anualmente, Ayuda en Acción financia una parte importante del trabajo del FEPP en el subtrópico de Cotopaxi.

Durante el desarrollo del proyecto, su presupuesto junto a los fondos regulares se combinó para lograr un mayor impacto en la mejora de las condiciones de vida de las familias beneficiarias.

### **¿En qué medida el Proyecto contempla llegar a ser económicamente viable en el futuro sin las aportaciones externos?**

La viabilidad económica de la respuesta comercial del proyecto aún está por lograrse, los altos costos fijos de producción, la dinámica internacional de los precios definida únicamente por la bolsa de Nueva York, que en ocasiones es incluso antagónica a la dinámica de precios interna del Ecuador impidió alcanzar esta meta del indicador correspondiente en el plazo relativamente corto del proyecto.

Frente a esta realidad, se estima que en el mediano plazo con atención sistemática del mercado y de mejora de administración del inventario se podrá mejorar el rendimiento del negocio de la venta de cacao y llegará a ser viable.

Mientras, ha mejorado la producción y la productividad por hectárea de las explotaciones familiares de cacao y los precios del cacao en baba se mantienen rentables, esta combinación de factores permite afirmar que la viabilidad económica está superada.

### **¿Se ha promovido un progreso tecnológicamente apropiado?**

Desde el ejercicio del proyecto, se han desarrollado progresos tecnológicamente apropiados

en dos niveles: A nivel de las explotaciones familiares de cacao y con el centro de acopio.

**En las explotaciones familiares:** En conjunto con los productores y productoras, se desarrolló y aplicó un paquete tecnológico para la producción limpia de cacao que considera la composición de la fertilidad del suelo, la variedad específica, los regímenes de lluvia, los costos de producción, las prácticas de poda y control físico de plagas y enfermedades. Y los límites para la provisión de insumos en el cantón La Maná.

**En el centro de acopio:** Se desarrollaron también con los productores y productoras, y con el apoyo del MAG protocolos específicos para las labores de fermentado y secado de cacao, considerando el clima en esta zona del subtrópico de Cotopaxi, y para la capacidad y escala de producción instalada del centro de acopio de El Copal.

Estos procesos así mejorados permiten finalmente cumplir las normas INEN situación que permite ubicar el producto cacao seco en pepa en mejores condiciones comerciales y en mercados que valoran esta diferencia.

**¿En qué medida las tecnologías propuestas se adecuan a la cultura local y a los conocimientos tradicionales de los beneficiarios?**

Las medidas propuestas para la producción en las **explotaciones familiares** han sido aceptadas y validadas por las y los productores respetando los niveles tecnológicos de producción propios que de por sí se mostraban precarios al inicio del proyecto, de ahí los bajos niveles de producción y productividad.

Mientras la tecnología desarrollada y/o adaptada para el fermentado y secado del cacao en el **centro de acopio** si es completamente nueva para los y las productoras pues antes del proyecto la comercialización se realizaba sin el proceso de fermentado, y el secado se realizaba en forma precaria.

La combinación de estas medidas tecnológicas permite asegurar que la producción local de cacao ha sido revalorizada y las y los productores las mantendrán mientras las mejoras se reflejen en la mejora de los ingresos de sus sistemas de producción.

**¿En qué medida, las actividades desarrolladas en el marco del Proyecto no tienen impactos medioambientales negativos (usos del suelo, biodiversidad, cambio climático,)?**

El 92% de las y los productores de cacao, beneficiario del proyecto. Estima que las medidas implementadas con el proyecto no tienen impactos medioambientales negativos sobre los recursos locales.

El paquete tecnológico desarrollado e implementado en las **explotaciones familiares** considera el uso de insumos químicos de etiquetas verdes y azules que en todo caso son menos tóxicas en el mediano y largo plazo. Además, se utilizan equipos para la aplicación foliar exclusivos para la explotación cacaotera, con las medidas de bioseguridad suficientes como el uso de guantes plásticos, mascarillas y disposición de desechos.

En el **centro de acopio** los protocolos de fermentado y secado producen residuos de tipo biodegradable que se aprovecha en las explotaciones agrícolas cercanas.

Estas prácticas tienen un costo mínimo y aseguran manejar mejor los costos de producción de la explotación familiar de cacao en la zona del proyecto.

**¿En qué medida el Proyecto promueve un aprovechamiento y una gestión sostenible de los recursos naturales (especialmente agua y tierra) y del medio ambiente en general?**

Una de las ventajas de la zona de emplazamiento de las explotaciones de cacao en el ámbito de acción del proyecto es que el agua requerida para el cultivo se obtiene desde la lluvia, situación que disminuye los costos de producción al no mantener estructuras de provisión y aplicación de agua de riego.

Por otro lado, el cultivo de cacao, en las explotaciones familiares frecuentemente -sino en su totalidad- se asocia con otros cultivos como los cítricos: naranja, mandarina, limón. Herbáceas: banano, orito, morado o gramíneas como la guaba que además de la finalidad primaria de estas plantas complementarias que es brindar sombra para el cultivo, fija nitrógeno en la tierra mejorando su fertilidad.

En el mediano y largo plazo no se observarán afectaciones al medio ambiente en general en la zona de intervención del proyecto.

#### **¿En qué medida el proyecto beneficia a los colectivos más vulnerables en términos de asumir y potenciar sus objetivos y prioridades?**

En relación con los **objetivos**, el colectivo de mujeres ha sido beneficiado desde la identificación de hogares con jefatura femenina para la mejora sostenible de sus explotaciones de cacao, **priorizando** desde el proyecto la intervención en esas fincas.

#### **¿Se ha actuado sobre la desigualdad de género, y sobre las brechas e inequidades de género, para reducirlas?**

Los y las beneficiarias en un 64% estiman que el proyecto como tal favoreció la participación de las mujeres en sus actividades, en la organización ASOPROCANAM tiene el 41% de mujeres.

En la zona de acción del proyecto, la **jefatura femenina** es un factor decisivo para el apoyo a los hogares dedicados a la explotación de cacao. Adicionalmente, se consideraron las fechas, períodos y horarios locales para favorecer una asistencia amplia de mujeres productoras.

Sin embargo, este aspecto es un proceso en constante mejora y no se puede afirmar que ahora la igualdad de género ha sido alcanzada. Será tarea del FEPP y Ayuda en Acción continuar desde sus proyectos regulares trabajar esta meta.

#### 4.4.5 Coherencia

#### **¿Se ha definido correctamente la estructura de objetivos, resultados y actividades de la intervención?**

La estructura del Marco Lógico en relación con objetivos, resultados y actividades está estructurada correctamente, se puede afirmar que al conseguir los resultados se logran los objetivos.

#### **¿Son adecuadas las actividades programadas para lograr los objetivos de la intervención?**

La correspondencia de los problemas identificados con los objetivos propuesto, según el diagnóstico de la situación actual de la producción cacaotera en el ADT Guasaganda – Pucayacu, partió del análisis de la cadena de valor del cacao en el Cantón La Maná, Provincia de Cotopaxi, siendo esta una zona que presenta condiciones agroclimáticas óptimas para el desarrollo potencial de este tipo de cultivo, sin embargo, la problemática identificada radicó en: aspectos asociativos, ya que los productores y productoras no se encontraban lo suficientemente organizados ni contaban con el amparo de asociaciones o plataformas que los represente; otra de la problemática identificada fue respecto a la producción y productividad/hectárea, ya que se presentaba una baja productividad ocasionada por un manejo inadecuado del cultivo, la falta de asistencia técnica, unos cultivos envejecidos y el uso

de material vegetativo incorrecto a esto se suma la baja capacidad de inversión; el manejo post cosecha es otra problemática que ha afectado a los agricultores ya que el procesamiento inadecuado llevado a cabo a través de la fermentación y secado del producto, limitaba la calidad y por tanto el máximo beneficio económico para las familias cacaoteras, finalmente la comercialización ha sido un fenómeno que ha castigado a los productores y productoras ya que lo realizaban de manera individual y mayoritariamente a intermediarios mismos que se aprovechaban de las necesidades económicas de los agricultores y adquirían el producto únicamente en grano seco y desvalorizando su calidad pagándoles finalmente precios muy bajos.

Frente a esta problemática, los objetivos propuestos marcaron la diferencia, ya que buscaron “Mejorar la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná”, y consecuentemente “Potenciar el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná” estos objetivos respondieron a la problemática encontrada, ya que se definieron, indicadores, resultados y actividades que guiaron a resolver los problemas identificados y alcanzar los objetivos propuestos.

**¿Se corresponden los problemas identificados con los objetivos propuestos?**

De acuerdo con la revisión de información secundaria, que incluyó el documento del proyecto y el proceso de encuestas y entrevistas, los problemas identificados y los objetivos propuestos en el proyecto se corresponden plenamente.

**¿La situación diagnosticada durante el proceso de evaluación, se sigue correspondiendo con los objetivos planteados en la formulación?**

Todo el trabajo de relación con los productores y productoras, con dirigentes locales, autoridades de los GAD, y con el equipo técnico de Ayuda en Acción y FEPP, permite afirmar que en general los objetivos planteados en la formulación han sido logrados, y por tanto la situación diagnosticada ahora muestra ya los cambios provocados por el proyecto.

**¿En qué medida los indicadores identificados por objetivos y resultados esperados son coherentes?**

Los indicadores definidos para los objetivos fueron tres:

- a. “Constituida y en funcionamiento una Asociación de productores y productoras de cacao que cuenta con mecanismos de gestión empresarial y reúne al menos a 150 socios y socias (40 % mujeres)”
- b. Se ha incrementado en un 50% los ingresos provenientes del cacao de las familias organizadas.
- c. “Una empresa de comercialización asociativa conformada que tendrá una utilidad neta del 8 % sobre ventas.”

Mientras que, los resultados definidos para alcanzar los objetivos con sus respectivos indicadores se detallan en la siguiente tabla:

*Tabla 9. Detalle de resultados e indicadores del proyecto*

<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
R1. Productores/as de cacao,	I1. 30 líderes y lideresas asociados y procedentes de todas las comunidades (40 % mujeres) que contempla el proyecto, están capacitados/as en materia de procesos socio organizativo y gestión empresarial para llevar a cabo una representación de calidad ante el

<b>Resultados</b>	<b>Indicadores</b>
organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible ;	sector productivo del cacao.
	I2. Una estructura empresarial cacaoñera estructurada, cuenta con un modelo de gestión empresarial mixto, que permite su funcionamiento sostenible.
	I3. Una Asociación de Productores/as de Cacao, legalmente constituida en el Cantón la Maná, compuesta por al menos 150 socios/as (40 % mujeres).
R2. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes;	I1. 150 productores y productoras fortalecen sus capacidades y reciben asistencia técnica
	I2. 10 % de incremento en la producción de cacao por hectárea
	I3. 180 hectáreas de cacao manejadas bajo un modelo eficiente de producción
	I4. Incremento del 30% de la superficie de cultivo de cacao en los predios de productores/as de la Asociación cacaoñera conformada
R3. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales	I1. Al menos 14 toneladas de cacao son procesadas mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as
	I2. Un equipo de gestión empresarial mixto administra el centro de acopio (al menos 50% mujeres) y son estables laboralmente
R4. Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado y en el marco de Economía Popular y Solidaria.	I1. 14 toneladas mensuales de ventas de cacao seco en el mercado nacional y solidario
	I2. En el segundo año se han generado ventas por al menos 157.000,00 USD
	I3. El 75% de producto comercializado, cumple con los estándares de calidad aptos para la exportación

El proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón la Mana”, en referencia el primer indicador de los objetivos denominado “Constituida y en funcionamiento una Asociación de productores y productoras de cacao que cuenta con mecanismos de gestión empresarial y reúne al menos a 150 socios y socias (40 % mujeres)”.

Mantuvo coherencia con el resultado, **R1**. Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible, como se detalla en la tabla 10, los indicadores de este resultado enmarcan una estrecha relación desde el punto de vista de estructura técnica como coherencia para dar inicio con los procesos asociativos como paso inicial establecido en el proyecto, este resultado contó con cuatro indicadores que partieron en un principio con la capacitación de 30 líderes y lideresas en materia de procesos socio organizativo y gestión empresarial para llevar a cabo una representación de calidad ante el sector productivo del cacao, posterior a ello conformaron una estructura empresarial cacaotera misma que cuenta con un modelo de gestión empresarial mixto, que permite su funcionamiento sostenible, finalmente legalizaron la Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional la Maná “ASOPROCANAM”. Esto demuestra que en sus inicios implementaron de manera óptima el resultado uno y sus indicadores mismos que contribuyeron de manera coherente a la consecución del primer indicador de los objetivos.

El segundo indicador de los objetivos fue: *“Se ha incrementado en un 50% los ingresos provenientes del cacao de las familias organizadas”*.

Este indicador fue coherente con el resultado **R2**. Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes; es preciso indicar que mantuvieron coherencia con los indicadores de este resultado, que partió de: el fortalecimiento de las capacidades de los 150 productores y productoras y asistencia técnica recibida, con esto consiguieron el incremento del 23% de producción por hectárea, 182 hectáreas son manejadas bajo modelos de producción eficientes y lograron incrementar la superficie del cultivo en un 13%, esto indica que el resultado y sus indicadores favorecieron de manera coherente a la consecución del indicador dos de los objetivos.

El indicador tres de los objetivos fue: *“Una empresa de comercialización asociativa conformada que tendrá una utilidad neta del 8 % sobre ventas.”*

Este indicador tuvo relación con los siguientes resultados: **R3**. Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales, en este aspecto el indicador uno (I1) de este resultado que es “Al menos 14 toneladas de cacao son procesadas mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as”. Este indicador es coherente con el resultado y con el indicador del objetivo desde el punto de vista de estructura y diseño técnico, sin embargo, no es coherente con el tiempo de ejecución que tuvo el proyecto (dos años y seis meses con prórroga) ya que es preciso indicar que la empresa comercializadora asociativa inicia sus operaciones en mayo de 2017 con la compra de cacao en baba por primera vez en la zona lo que significa que el tratamiento del cacao en su fase de fermentación y secado demanda un tiempo considerable para llegar a obtener la humedad requerida para su comercialización.

En este mismo resultado, se definió un segundo indicador denominado “Un equipo de gestión empresarial mixto administra el centro de acopio (al menos 50% mujeres) y son estables laboralmente”, este indicador que forma parte del resultado tres es, coherente con el indicador tres de los objetivos, ya que cumple con los parámetros necesarios para la operatividad de la empresa integrando el 50% hombres y el 50% mujeres en su equipo.

El resultado **R4** “Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado y en el marco de

Economía Popular y Solidaria”. Este resultado mantuvo coherencia con el indicador tres de los objetivos, enfatizando su diseño técnico frente a la lógica estructural del proyecto, sin embargo, el indicador uno (I1) de este resultado que es “14 toneladas mensuales de ventas de cacao seco en el mercado nacional y solidario” desde el punto de vista de operatividad el indicador no es coherente con el indicador tres de los objetivos, el indicador tiene una estricta relación con el indicador 1 del resultado tres **R3** (Al menos 14 toneladas de cacao son procesadas mensualmente en el centro de acopio de la Asociación de Productores/as), es importante precisar que, el volumen de compra de cacao en baba que se adquiere y que es sometido al proceso de fermentación y secado, no da como resultado la misma cantidad del producto seco para la venta, esta relación no fue considerada en el diseño del proyecto al haber fijado la misma cantidad para la compra como para la venta.

El indicador uno (I1) del resultado cuatro de alguna manera afectó al indicador dos (I2) de este mismo resultado ya que detalla que “En el segundo año se han generado ventas por al menos 157.000,00 USD” no se consideró que el proyecto inició desde la fase asociativa, mejoramiento de los procesos productivos y post cosecha, esto demanda de un tiempo considerable ya que el proceso asociativo en el sector campesino se torna con ciertas dificultades respecto a su cultura organizacional, por lo que no se midió coherencia al definir el indicador, sin embargo sus ventas totales entre los años 2017 y 2018 alcanzaron un total de \$ 50.981,15 dólares americanos considerando que la operación en compra-venta inicia en mayo de 2017.

Finalmente, el indicador tres (I3) del resultado cuatro que es “El 75% de producto comercializado, cumple con los estándares de calidad aptos para la exportación” es coherente con el indicador tres de los objetivos ya que se encuentra técnicamente bien estructurado y en su fase de operación ha facilitado el cumplimiento eficiente, ya que MANACACO cumple con un protocolo de llenado de la ficha técnica de cacao en grano seco beneficiado, siguiendo los requisitos establecidos en la Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 176 (Cacao en grano. Requisitos), que establece la clasificación y los requisitos de calidad que debe cumplir el cacao en grano seco beneficiado y los criterios que deben cumplir para su clasificación para fines de comercialización interna y externa.

### **¿En qué medida la formulación del proyecto ha planteado el tratamiento específico de los objetivos y de las prioridades de cooperación al desarrollo establecidas por la AECID?**

La medida en que la formulación del proyecto ha planteado el tratamiento específico de los objetivos y las prioridades de cooperación al desarrollo establecidas por la AECID, de acuerdo al V Plan Director de la Cooperación Española, incluye a Ecuador en un grupo de países de asociación de renta media, focalizando la cooperación entre otros las de apoyo en su transición hacia modelos productivos sostenibles, los objetivos planteados en el proyecto buscaron “Mejorar la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná”, y consecuentemente “Potenciar el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná”.

En este sentido, el tratamiento específico de los objetivos del proyecto se encuentra sobre las prioridades establecidas por AECID ya que mediante la entrevista mantenida con la ejecutiva responsable de programas oficina técnica de cooperación, manifiesta que, como parte de sus prioridades fundamentales es la de erradicar la pobreza, reducir las desigualdades e inequidades sociales entre personas y comunidades, y promover la igualdad de género, la defensa de los derechos humanos y el desarrollo humano y sostenible de los países empobrecidos. Es importante señalar además que las políticas de cooperación internacional de la AECID se articularon plenamente con el objetivo 8 y la política 10.4 del Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017, factor que contribuyó al tratamiento específico de los objetivos propuestos en el proyecto.

## ¿En qué medida el proyecto se integra en la estrategia desplegada por la AECID en la región andina, y concretamente en Ecuador?

### • Desarrollo Productivo.

El Marco de Asociación País 2014-2018, se alinea a la política 10.4 del PNBV 2013-2017 misma que textualmente señala, **“Impulsar la producción y la productividad de forma sostenible y sustentable, fomentar la inclusión y redistribuir los factores y recursos de la producción en el sector agropecuario, acuícola y pesquero”** donde la contribución de la Cooperación Española se enmarca en lo siguiente<sup>9</sup>:

La población vinculada a la economía rural (Familias, asociaciones de productores/as, cooperativas, MIPYME y comunidades) aumente y diversifique la capacidad de producción de manera sostenible:

- Tendrán un papel preponderante la promoción a pequeña escala de sistemas de producción sostenible, equitativa y resilientes, así como la creación de entornos que potencien la generación de negocios y su financiación para la micro y pequeña empresa y las empresas de la economía social.
- En esta línea se considera fundamental el apoyo a las organizaciones de productores, la diversificación productiva, los procesos de asociatividad en el marco de la diversificación económica local, la calidad de la producción, la gestión empresarial solidaria en la economía social, la formación técnica agropecuaria, la promoción de prácticas agropecuarias ecológicas y la agricultura campesina baja en insumos.
- También se reconoce la complementariedad entre la agricultura y otras iniciativas de generación de ingresos en el medio rural, como es el caso del potencial económico que ofrecen los activos ligados al patrimonio histórico, cultural, paisajístico y forestal.

La población vinculada a la economía rural (Familias, asociaciones de productores/as, cooperativas, MIPYME y comunidades) aumente la capacidad de transformación comercialización de su producción:

- Para ello se facilitará el acceso oportuno a recursos financieros, estimular los procesos de incubación, mejorar los canales de comercialización solidaria, impulsar redes logísticas y potenciar mecanismos que generen preferencia (en la cadena productiva) hacia los proveedores pertenecientes a la economía solidaria.
- Se tratará de incentivar procesos de transformación e innovación que desde la acción colectiva refuercen el valor agregado local. Para ello, se consideran relevantes el incremento de las capacidades de las organizaciones locales, el impulso a la formación técnica, el desarrollo de conocimientos y destrezas, el fomento de las asociaciones o redes de empresas asociativas y solidarias locales de la economía social y su rol activo en las cadenas productivas, y la participación de universidades y centros de investigación.

En este contexto, la Cooperación Española se articuló de manera eficiente orientando su trabajo a las prioridades establecidas en el Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017, enfatizando entre otros temas el crecimiento económico para la reducción de la pobreza, sostenibilidad ambiental y lucha contra el cambio climático cuyo resultados se refleja en el proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en

---

<sup>9</sup> Marco de Asociación País (MAP 2014-2018) Ecuador - España Pág. 16

la matriz productiva del cacao en el cantón la Maná.

Esta iniciativa aportó a la constitución de la ASOPROCANAM con 150 socios (68 socios formales y 82 socios informales) entre hombres y mujeres; el fortalecimiento de sus capacidades de producción y productividad a través de la asistencia técnica y capacitaciones recibidas; el manejo post cosecha ya que cuentan con una infraestructura para el acopio del cacao en baba y posteriormente pasar por un proceso de fermentación y secado para finalmente ser comercializado como grano seco a través de la empresa de comercialización asociativa MANACACAO.

Para la Cooperación Española, Ayuda en Acción y el FEPP ha sido de gran importancia mantener un trabajo articulado con los gobiernos locales con la finalidad de establecer estrategias que aporten al mejoramiento de sus capacidades en el marco de sus competencias principalmente en el fomento productivo como impulsores claves del desarrollo económico en sus jurisdicciones territoriales.

#### 4.4.6 Alineamiento

**¿Están alineados los resultados, los objetivos y las actividades del proyecto con los planes y las políticas de desarrollo a nivel local, provincial y nacional en los ámbitos de la economía social y solidaria, la erradicación de la pobreza y la promoción del cambio de matriz productiva?**

A nivel local, la propuesta del proyecto se alinea con la política productiva de los GAD parroquiales de Guasaganda y Pucayacu, con la política productiva del GAD municipal de La Maná y con la política productiva del GAD provincial de Cotopaxi que tiene la competencia del desarrollo económico.

A nivel Nacional, las políticas de la producción de cacao en Ecuador, tiene como uno de sus objetivos, “Elevar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales, dedicadas a la producción de cacao”, que es llevada a cabo por el MAG. En este sentido, la conformación de la asociación está alineada a la “Asociatividad, fortalecimiento gremial y articulación de los diferentes eslabones de la cadena del cacao”.

En general, el proyecto se alinea con la erradicación de la pobreza en el marco de la economía popular y solidaria:

- La Constitución de la República del Ecuador en su artículo 283 determina que: “El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”.
- La Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario en el artículo 1: “ Definición.- Para efectos de la presente Ley, se entiende por economía popular y Solidaria a la forma de organización económica, donde sus integrantes, individual o colectivamente, organizan y desarrollan procesos de producción, intercambio, comercialización, financiamiento y consumo de bienes y servicios, para satisfacer necesidades y generar ingresos, basadas en relaciones de solidaridad, cooperación y reciprocidad, privilegiando al trabajo y al ser humano como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre la apropiación, el lucro y la acumulación de capital.

Al incrementar los ingresos de las familias, con la implementación del proyecto, contribuyó a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenibles:

Objetivo 1. Fin de la Pobreza.

Objetivo 5. Igualdad de género.

Objetivo 10. Reducción de las desigualdades.

#### **¿Se adaptan los procedimientos presupuestarios y administrativos de la intervención a los de la institución local y a la normativa legal en el país?**

Los procedimientos presupuestarios y administrativos se adaptaron sin inconveniente, de manera que para ejecutar el proyecto se contó con el aporte económico de AECID, de la Fundación Ayuda en Acción, el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio como Socio Local y la contribución en temas de asesoría del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Así como los aportes en materiales y otros por parte de los Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales de Guasaganda y Pucayacu y el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de la Maná.

Todo con estricta observancia a la normativa legal vigente en el Ecuador:

- Facturaciones y obligaciones tributarias con el SRI.
- Aportaciones a la seguridad social con el IESS.
- Registro de la Asociación ASOPROCANAM, con la SEPS.
- Para el registro de MANACACAO, con el Sistema Judicial.

#### 4.4.7 Impacto

##### **¿Cuál es la contribución del proyecto a la mejora agro-productiva para el incremento de los ingresos de las familias?**

El proyecto ha realizado una contribución efectiva para el mejoramiento de la producción del cacao a través de los procesos de capacitación-formación, realizados con las comunidades y familias productoras, se han mejorado las prácticas culturales relacionadas con el cultivo. Estas prácticas han sido asumidas por las familias que han pasado de un sistema de producción poco tecnificado a un manejo agronómico que tiene en cuenta los siguientes aspectos:

- Manejo fitosanitario del cultivo, para la prevención de plagas y enfermedades del cacao (monilla, escoba de bruja, mazorca negra y mal de machete).
- Manejo del material vegetativo que incluyó la selección de material para la siembra, seleccionando las cepas más resistentes a plagas, enfermedades y mejor rendimiento. Multiplicación vegetativa, reproducción por medio de injertos y de ramillas y la siembra en campo definitivo. Esto se realizó en el vivero construido con el aporte del proyecto.
- Manejo sostenible de las plantaciones establecidas mediante el manejo de la fertilidad del suelo en función de estudios de suelos. Esto se complementó con la realización de podas de formación y fitosanitarias, limpieza del terreno de forma manual -rozas- y evitando el uso de agroquímicos de alta remanencia.

Asumir estas prácticas ha permitido incrementar la producción promedio de las familias, de la Línea de Base 8,71 qq/ha/año de cacao en grano seco, al final de la acción se llegó a producir 10,17 qq/ha/año, que representan el 23% de incremento. En relación con el incremento de los

ingresos provenientes del cacao, la línea base era de 80,00 USD, y se lograron 123,07 USD/familia/mes, que significa un incremento del 53,83% con respecto a la Línea de Base.

**¿En qué medida el proyecto ha fortalecido a la organización para que realice actividades productivas y comerciales con sus socios/as?**

Un aspecto importante ha sido la conformación de la organización de productores y productoras tanto para las actividades productivas como para la comercialización. Es significativo tener en cuenta que antes de la implementación del proyecto las familias y comunidades no estaban organizadas en torno a rubros productivos y/o comerciales.

En este sentido la creación de ASOPROCANAM es un importante aporte a la asociatividad de la zona, contribuyendo a crear vínculos de beneficio mutuo.

**¿Qué otros efectos socioeconómicos y político-institucionales relevantes no contemplados está generando el proyecto?**

La constitución de la ASOPROCANAM, la construcción del centro de acopio y la puesta en marcha de la comercialización asociativa a través de MANACACAO se ha convertido en una instancia de regulación de los precios del cacao en baba, evitando los abusos de los intermediarios locales,

El control de la calidad del producto ha contribuido al incremento de los precios por el cacao en baba al interior de la Asociación y ha incidido en el control de calidad en la zona, evitando la mezcla de pepas de cacao sanas con otras contaminadas especialmente con monilla.

Ha disminuido el descuento que sufrían los productores y las productoras en cuanto al peso y calidad.

**¿En qué medida se han establecido alianzas entre instituciones públicas y privadas, y se ejecutan acciones conjuntas para promover nuevas formas de cooperación al desarrollo?**

La principal alianza la ASOPROCANAM y MANACACAO se ha realizado con los GAD Guasaganda y La Maná. Esta alianza se ha traducido en apoyos concretos como desalojo de tierra, material pétreo para la estabilización, nivelación y compactación del suelo para la construcción del centro de acopio, mejoramiento de la vía de acceso. Tan importante o más que estos apoyos concretos es la voluntad de comprometerse con otras acciones que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida de la población de acuerdo con sus competencias. De hecho, el Municipio de la Maná ha establecido una relación de cooperación con el FEPP y con la organización para la dotación de agua potable a las familias de las comunidades rurales del área de influencia del proyecto.

Con el Ministerio de Agricultura y Ganadería se ha establecido un acuerdo de trabajo conjunto para la asistencia técnica a los productores y las productoras en el manejo integrado de plagas y enfermedades del cacao y el manejo postcosecha a nivel de finca. Además, el apoyo técnico en el proceso de fermentación y secado del cacao a nivel del centro de acopio

**¿Cuáles son los posibles impactos a largo plazo del proyecto?**

1. Nuevos/as productores/as incrementarán los ingresos familiares que debe traducirse en la superación de los niveles de pobreza que padece la población llegando a salir de la pobreza extrema y mejorar los índices de pobreza por ingresos. Para el Ecuador estos índices de acuerdo con el Banco Mundial suponen unos ingresos diarios por persona de 1,25 USD al día para el caso de pobreza extrema y 2,50 USD al día para el caso de pobreza.
2. El avance en la superación de la pobreza que es un fenómeno multidimensional, multifacético que tiene varias caras. No se puede describir de una manera única o

unidimensional. La pobreza que no solo se enfoca en la carencia de recursos sino en la carencia de bienestar o la vulneración de derechos como salud, educación, vivienda y trabajo.

3. La consolidación de la cadena de valor del cacao y la mejora de ingresos contribuirán a dinamizar la economía local, posicionando a la ASOPROCANAM como ente regulador de precios y demanda en la zona, contribuyendo al cambio de la matriz productiva relacionada con el cacao.
4. El manejo sostenible de las plantaciones con la conservación y uso adecuado de los recursos naturales como una contribución a la concreción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en el marco de las acciones a la adaptación al cambio climático.
5. La consolidación de la estructura social y organizativa en una zona del Ecuador que carece de referentes asociativos afianzados en el tiempo.
6. La ASOPROCANAM se convierta en un referente en las relaciones de equidad de género que contribuyan a generar una mayor igualdad entre hombres y mujeres en las organizaciones campesinas del territorio.
7. La incidencia positiva en el desarrollo territorial, y la circulación de nuevos ingresos para dinamizar la economía local.
8. El avance hacia la exigibilidad y el ejercicio de los derechos relacionados con el Buen Vivir, los derechos económicos, sociales y de participación ciudadana.

#### **¿Qué factores e intervenciones externas al proyecto han podido favorecer la generación de impactos?**

Un apoyo muy indirecto se relaciona con la política pública denominada la “La Gran Minga del Café y Cacao”, y la pavimentación de la vía Guayacán – Guasaganda por parte del Gobierno Provincial, permitirá el acceso y la facilidad de comercialización del producto.

## 5 Conclusiones

El proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón La Maná”, ha validado y aplicado de manera exitosa, mediante estrategias de asociatividad, producción y productividad, manejo post cosecha y comercialización del cacao , el logro de los objetivos “Mejorada la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná” y consecuentemente ha “Potenciado el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná”. Las tácticas empleadas por Ayuda en Acción y el FEPP han permitido que el proyecto responda a las necesidades de los productores y productoras de cacao en el ADT Pucayacu-Guasaganda, cuya dinámica consistió en establecer responsabilidades compartidas entre productores y productoras para el fortalecimiento del emprendimiento económico, así como la articulación entre instituciones públicas que se encuentran en el área de influencia del proyecto.

Se destaca, además, la importante labor realizada en el marco de ejecución del proyecto, frente a las siguientes premisas:

### 5.1 Asociatividad.

El logro de los resultados e indicadores respecto de los procesos de asociatividad y constitución de la ASOPROCANAM, esta actividad ha demandado de una gran acogida por parte de los productores y productoras de cacao mirando al proceso asociativo como una oportunidad para conseguir importantes beneficios, tales como: venta de cacao en baba y en finca, pago seguro y a un precio justo, además consideran a este proyecto como una oportunidad para diversificar sus actividades económicas cotidianas, aseguran que trabajar de

manera asociativa se constituye en una estrategia para evitar la intermediación y sobre todo dar valor a la calidad del producto tanto en su fase de cosecha como en el proceso de secado, es así que el resultado fue la agrupación de 68 socios registrados en la Súper Intendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS); 41% son mujeres, existen 82, productores de cacao que son considerados como informales socios. Al momento proveen del producto a la asociación, realizan actividades corporativas, pero siguen analizando la posibilidad de asociarse.

Los procesos asociativos además han contribuido al tejido social entre los socios, socias, socios informales y población en general, ya que la ASOPROCANAN se ha convertido en un referente principal en el desarrollo de acciones promotoras hacia la igualdad y equidad de género.

## 5.2 Producción y productividad.

Para los y las productoras de cacao la intervención del proyecto ha permitido valorar sus plantaciones, ya que al recibir capacitaciones y asistencia técnica orientado al manejo integral del cultivo de cacao, partieron con varias unidades temáticas como: el cultivo de cacao en general, establecimiento de plantaciones, manejo agronómico del cultivo con énfasis en fertilización y podas, plagas del cultivo de cacao abordando la prevención y control, y el manejo post cosecha y visitas a zonas de producción fuera de la provincia, días de campo y escuelas de campo desarrolladas en el contexto del proyecto. Esto ha permitido que los productores y productoras perciban incremento en la producción y por ende aumentar sus ventas y esto a su vez aportó a mejorar sus ingresos económicos.

## 5.3 Manejo Post Cosecha.

Para los productores y productoras el aporte del proyecto con la construcción de la infraestructura destinada para el centro de acopio del cacao, se ha convertido en una fortaleza que les ha permitido minimizar esfuerzos para la preparación del producto para la venta, ya que el acopio del cacao requiere de las fases más complejas como es la fermentación y el secado procesos que demanda de un estricto tratamiento para garantizar la calidad del producto y esto va atado con la valoración del mismo en el mercado.

## 5.4 Comercialización.

La ASOPROCANAM logró conformar la empresa mixta MANACACAO, cuya labor es la comercializar el producto final, es decir el cacao seco en pepa; la conformación de esta empresa ha logrado que los productores y productoras consigan fidelidad y aseguren el mercado para su producto, factor que ha motivado a que los socios, socias y socios informales se dedique exclusivamente a mejorar sus prácticas productivas y encargue la responsabilidad del mercado a la empresa comercializadora, evitando la intermediación desleal.

Es evidente el posicionamiento del proyecto en la zona y la expectativa que existe en los productores que, a pesar de no ser socios, proveen fielmente del producto a la asociación.

El apoyo económico de AECID, Ayuda en Acción y el FEPP para la implementación del proyecto, con lo cual se obtuvo un emprendimiento económico, ha contribuido en la reducción de la pobreza, y se enmarca en las políticas de cacao en Ecuador, siendo uno de los objetivos “Elevar las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales, dedicadas a la producción de cacao”.

## 6 Recomendaciones

Dadas las observaciones encontradas a través de las encuestas, entrevistas, grupos de discusión y de las apreciaciones propias del equipo evaluador, se propone las siguientes

recomendaciones:

### 6.1 Asociatividad.

El proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón La Maná”, ha alcanzado un importante resultado que es “Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible”, la meta de este resultado fue la conformación de ASOPROCANAM, con 150 socios, el 41% mujeres. La ASOPROCANAM logró agrupar a 68 socios formales y a 82 socios informales. Se recomienda emprender un plan de fortalecimiento organizacional que motive a los socios informales a formar parte de manera directa del emprendimiento económico.

### 6.2 Producción y Productividad.

El resultado, Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes. Este resultado ha contribuido a que los productores y productoras beneficiarias/os del proyecto adopten BPA para el mantenimiento de sus plantaciones a través del mejoramiento de sus capacidades mediante la asistencia técnica recibida, lograron incrementar el 23% de la productividad, 182 hectáreas de cultivo son manejadas bajo modelos productivos eficientes y han logrado incrementar 29,83 hectáreas nuevas de cultivo de cacao. Se recomienda diseñar un programa de capacitación y/o asistencia técnica en las fincas con prácticas en campo con el objetivo de garantizar la producción y productividad del cacao de manera asociada con otros tipos de cultivo de ciclo corto con la finalidad de evitar el monocultivo y brindar al productor prácticas agrícolas diferenciadas pero que estén asociadas a la producción cacaotera.

### 6.3 Manejo Post Cosecha.

El resultado “Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales”, ha motivado a los productores y productoras, ya que por primera vez en la zona se construye un centro de acopio para la compra de cacao en baba y en baldes a través de los beneficios adquiridos por el proyecto lograron acopiar 6.35 toneladas, para posteriormente iniciar con el proceso de fermentación y secado, además, cuentan con un equipo empresarial mixto que administra el centro de acopio el 50% son hombres y el 50% son mujeres. Se recomienda elaborar un estudio técnico de la infraestructura del centro de acopio que mida las condiciones de fermentación, secado y capacidad instalada con la finalidad de proyectar una segunda fase y que fortalezca a la inversión actual.

### 6.4 Comercialización.

El resultado referente a la comercialización fue “Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria”. La ASOPROCANAM en marco de la ejecución del proyecto y tras la creación de la empresa de comercialización asociativa MANACACAO, lograron incorporar el producto en dos nichos de mercado la empresa INPHEC y MARTINETTI, en catorce meses lograron vender 50.981,15 dólares de los Estados Unidos de América, el producto cumple con los estándares de calidad establecidos en la norma INEN 176. Se recomienda fortalecer el plan de negocios, el estudio de mercado y el Plan de marketing con la finalidad de posicionar el producto en mercados diversos, sea local, nacional o internacional.

## Anexo Ficha - CAD

<b>Título</b>	Evaluación final del proyecto "Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el Cantón La Mana" financiado por la AECID, Código de expediente: 2015/PRYC/002900.	<b>Lugar</b>	Cantón La Maná- Provincia de Cotopaxi		
<b>Sector</b>	Desarrollo Agrario 3112000	<b>Subsector</b>	Producción alimentos agrícolas 3116100 Desarrollo agrario alternativo 3116500 Agroindustrias 3216100 Empoderamiento económico de las mujeres 9981004		
<b>Tipo de evaluación</b>	Ex post	<b>Coste (€)</b>	499.080,63 USD		
<b>Fecha de la Intervención</b>	Enero 2016 – junio 2018	<b>Agente Ejecutor</b>	Fundación Ayuda en Acción Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio	<b>Colectivo Meta</b>	Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná (ASOPROCANAM)
<b>Fecha de la Evaluación</b>	1 de octubre de 2018 30 de noviembre de 2018	<b>Agente Evaluador</b>	Mirian Bautista Jiménez		
<b>Antecedentes y Objetivos de la Evaluación</b>	<p><b>Antecedentes:</b> El Proyecto estuvo dirigido a los productores y productoras de cacao CCN51 cuyo producto aporta a la dinamización de la economía de las familias inmersas en esta actividad. AeA y el FEPP, consideraron importante contribuir al fortalecimiento de la producción y productividad de cacao en las parroquias Guasaganda y Pucayacu en el subtrópico de la provincia de Cotopaxi, donde como fase inicial identificaron la siguiente problemática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Asociatividad: Los/as productores/as no se encuentran suficientemente organizados ni cuentan con el amparo de asociaciones o plataformas de representación que les permitan contar con la fuerza suficiente para afrontar su problemática.</li> <li>● Producción y productividad: Hay una baja producción y productividad ocasionada por un manejo inadecuado del cultivo, la insuficiente asistencia técnica, cultivos envejecidos y uso de material vegetativo inadecuado para la zona, baja capacidad de inversión.</li> <li>● Manejo post cosecha: El procesamiento inadecuado llevado a cabo a través de la fermentación y secado del producto, limita la calidad y por tanto el máximo beneficio económico.</li> <li>● Comercialización: Se realiza de forma individual y está mayoritariamente en manos comerciantes locales que no valoran la calidad del producto, además el peso y el precio no es justo.</li> </ul> <p>La intervención se llevó a cabo por todos los eslabones de la cadena del cacao que generó un mejoramiento de las condiciones sociales a través del asociacionismo de lo/as productoras de cacao. La creación de una Asociación favoreció la representatividad y la capacidad de negociación y de incidencia de</p>				

	<p>las personas titulares de derechos involucradas en el proceso ante entidades públicas y privadas, locales y nacionales. En el ámbito económico procuró lograr un importante incremento de los ingresos familiares que permitió de alguna manera a las personas y familias mejorar su nivel y calidad de vida en el marco del Plan Nacional del Buen Vivir. Buscó aumentar los niveles de producción y productividad del cacao de forma que contribuya al incremento de ingresos familiares. Esto ha permitido obtener mejor rentabilidad, que no solo cubren los costos de producción, sino que permitió:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La generación de utilidades para las familias de cacaoteros del Cantón La Maná.</li> <li>2. La creación de fuentes de empleo, enfocado principalmente a jóvenes y mujeres, buscando una independencia económica que promueva el empoderamiento y la toma de decisiones a nivel de la familia</li> </ol> <p><b>Objetivos de la Evaluación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Evidenciar, si las y los productores/as de cacao acceden a los resultados planteados en este proyecto; considerando la formación de la “Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná” y si asumen su gestión y movilizan en función de la confianza generada por la organización y la expectativa de mejorar sus ingresos.</li> <li>● Conocer si la respuesta técnica construida para la gestión empresarial de la comercialización de la producción cacaotera es suficiente en términos de absorción de la producción local tecnificada en función de la mejora de la productividad por hectárea y la demanda del mercado, conforme su periodo de ejecución siendo este de dos años seis meses comprendidos entre enero de 2016 a junio 2018.</li> </ul>
<p><b>Principios y objetivos de la Evaluación</b></p>	<p>El propósito de la evaluación final del proyecto es examinar si las y los productores/as de cacao acceden a los resultados planteados, considerando la formación de la “Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná” y si asumen su gestión y movilizan en función de la confianza generada por la organización y la expectativa de mejorar sus ingresos.</p> <p>Se plantea conocer si la respuesta técnica construida para la gestión empresarial de la comercialización de la producción cacaotera es suficiente en términos de absorción de la producción local tecnificada en función de la mejora de la productividad por hectárea y la demanda del mercado.</p>
<p><b>Metodología y herramientas</b></p>	<p>La metodología utilizada para la evaluación final del proyecto se llevó a cabo en tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) fase de gabinete, que consistió en la revisión minuciosa de toda la documentación relacionada con el proyecto;</li> <li>2) fase de campo, este proceso fue altamente participativo ya que se contó con la participación de productores y productoras de cacao, instituciones públicas que participaron en este proceso y el equipo técnico de AeA y el FEPP, en esta fase se aplicaron 75 encuestas, 8 entrevistas y un grupo de discusión;</li> </ol>

	3) fase de sistematización, la información recabada fue procesada y analizada de conformidad con los objetivos que persiguió la evaluación.	
<b>Conclusiones y recomendaciones, según criterios de evaluación de la intervención (se incluirá los evaluados)</b>	<b>Eficacia</b>	<p>El proyecto, “Mejorada la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná” ha contribuido en la reducción de la pobreza al haberse incrementado los ingresos por familia en un 53,84% según datos estadísticos proporcionados por el FEPP, pues para los agricultores se ha constituido en una gran oportunidad la venta del cacao en baba, lo que en el año 2015 esta posibilidad era casi nula.</p> <p>Los esfuerzos realizados han permitido alcanzar el objetivo propuesto, que es mejorar la situación socio-económica de los productores de cacao del cantón la Maná, sin embargo, para que esto sea sostenible es preciso que la Asociación (ASOPROCANAM) con el apoyo de la cooperación interna y externa afiancen sus bases, crezcan como emprendimiento económico, se fortalezcan y se mantengan en el tiempo.</p>
	<b>Eficiencia</b>	<p>Los recursos económicos invertidos en el proyecto tras la creación de la ASOPROCANAM responden a los resultados obtenidos, pues se observa una importante inversión respecto a la organización de los productores y productoras de cacao en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible; los productores y productoras de cacao manejan modelos productivos eficientes; se ha implementado una infraestructura (centro de acopio) para el procesamiento del cacao en baba a seco, bajo parámetros y normativas legales; se ha generado importantes acercamiento comerciales con las empresa INPEHEC y MARTINETTI quienes califica al producto con altos estándares de calidad. Los resultados aquí descritos señalan eficiencia en el manejo de los recursos económicos invertidos, considerando el corto plazo de ejecución que demandó el proyecto.</p>
	<b>Pertinencia</b>	<p>El proyecto responde a los problemas detectados en la localidad, ya que en el año 2015 los productores y productoras no contaban con estrategias de asociatividad, procesos de secado del cacao y comercialización del producto en seco ya que eran sometidos a la baja productividad, bajos precios y actividades individuales, en este sentido el proyecto ha contribuido a la atención a los problemas detectados.</p> <p>La Asociación de Producción Agrícola de Cacao Nacional La Maná, crea las condiciones necesarias para romper la intermediación en la comercialización del producto a través de la compra del cacao en baba, lo cual ha generado mucha expectativa en el productor asociado y los potenciales socios productores que se encuentran en la misma zona y que ven como una oportunidad la venta del cacao en baba por el precio justo, oportunidad en el pago, entrega del producto en finca lo cual les evitan realizar el proceso de secado y someterse al intermediario a que les pague por el producto precios muy bajos. La infraestructura para el secado que se ha logrado construir y el transporte propio para la recolección y posterior entrega del producto procesado es de gran utilidad para el negocio. Las condiciones de inicio están dadas para continuar con el emprendimiento económico.</p>

	<b>Impacto</b>	<p>La implementación del proyecto tuvo como resultado el incremento de los ingresos de las familias. La Línea base reflejó un ingreso de \$ 956,00 dólares anuales por familia, al finalizar el proyecto, el ingreso por familia es de \$ 2.354,04 al año. Esto tuvo lugar debido a las estrategias definidas en el proyecto como: La constitución de una Asociación, la constitución de una empresa para la comercialización del cacao en seco, la identificación de un nicho de mercado, la dotación de infraestructura y equipamiento para el proceso de secado y movilización del producto y la asistencia técnica para mejorar la producción y productividad.</p>
	<b>Alineamiento</b>	<p>El promover la diversificación de las actividades económicas con la implementación del proyecto apoyado por “AECID” y mucho más, con un producto como el cacao que, dentro de las políticas de cacao en Ecuador, uno de los objetivos es “Eleva las condiciones de vida de los agricultores y comunidades rurales, dedicadas a la producción de cacao”, la estrategia de conformar una Asociación en el proyecto, va alineada con una de las políticas que dice “Asociatividad, fortalecimiento gremial y articulación de los diferentes eslabones de la cadena del cacao”, tuvo como resultado el incremento de los ingresos de las familias, con lo cual, el proyecto contribuyó a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenibles: Objetivo 1. Fin de la Pobreza; Objetivo 5. Igualdad de género y Objetivo 10. Reducción de las desigualdades.</p> <p>Las políticas para el sector Cacaotero en Ecuador, están definidas para 2007-2020 y siendo una iniciativa reciente en el sector, es preciso que actores involucrados en el proceso se alineen al Objetivo 17 Alianza para lograr los objetivos, de los objetivos de desarrollo sostenibles.</p> <p>El proyecto se ejecutó con normalidad, dentro de las políticas financieras que rigen en Ecuador.</p>
	<b>Coherencia</b>	<p>El proceso de evaluación del proyecto demandó una evaluación diagnóstica de los logros alcanzados en referencia a cuatro indicadores 1) Productores/as de cacao, organizados en Asociación legalmente constituida, autónoma y sostenible; 2) Los/las productores/as de cacao manejan modelos productivos eficientes; 3) Implementada infraestructura para el procesamiento del cacao, bajo parámetros y normativas legales; 4) Establecidos acuerdos de mercado, con el sector privado, en el marco de Economía Popular y Solidaria, todo contribuyen a la consecución de los objetivos planteados en el proyecto.</p> <p>La coherencia entre objetivos y resultados esperados se encuentran articulados la que inicia con importantes actividades organizacionales, manejo de la producción, infraestructura e identificación de mercados para la oferta del producto.</p>

<b>Conclusiones de carácter específico</b>	<p>El proyecto “Fortalecimiento de la economía de familias articuladas a estrategias del cambio en la matriz productiva del cacao en el cantón La Maná”, ha validado y aplicado de manera exitosa, mediante estrategias de asociatividad, producción y productividad, manejo post cosecha y comercialización del cacao CCN51, el logro de los objetivos “Mejorada la situación socio – económica, de los/as productores/as de cacao, en el Cantón La Maná” y consecuentemente ha “Potenciado el desarrollo de la Cadena de Valor del Cacao, con productores/as, del Cantón La Maná”. Las tácticas empleadas por AeA y el FEPP han permitido que el proyecto responda a las necesidades de los productores y productoras de cacao CCN51 en el ADT Pucayacu-Guasaganda, cuya dinámica consistió en establecer responsabilidades compartidas entre productores y productoras para el fortalecimiento del emprendimiento económico, así como la articulación entre instituciones públicas que se encuentran en el área de influencia del proyecto.</p>
<b>Recomendaciones de carácter específico</b>	<p><b>Asociatividad.</b> Se recomienda emprender un plan de fortalecimiento organizacional que motive a los socios informales a formar parte de manera directa del emprendimiento económico.</p> <p><b>Producción y Productividad.</b> Se recomienda diseñar un programa de capacitación y/o asistencia técnica en las fincas con prácticas en campo con el objetivo de garantizar la producción y productividad del cacao de manera asociada con otros tipos de cultivo de ciclo corto con la finalidad de evitar el monocultivo y brindar al productor prácticas agrícolas diferenciadas pero que estén asociadas a la producción cacaotera.</p> <p><b>Manejo Post Cosecha.</b> Se recomienda elaborar un estudio técnico de la infraestructura del centro de acopio que mida las condiciones de fermentación, secado y capacidad instalada con la finalidad de proyectar una segunda fase y que fortalezca a la inversión actual.</p> <p><b>Comercialización.</b> Se recomienda fortalecer el plan de negocios, el estudio de mercado y el Plan de marketing con la finalidad de posicionar el producto en mercados diversos, sea local, nacional o internacional.</p>
<b>Agentes que han intervenido</b>	<p>Fundación Ayuda en Acción  Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio  Ministerio de Agricultura  Gobiernos autónomos descentralizados Parroquiales de Guasaganda y Pucayacu  Gobierno Autónomo Municipal del Cantón La Maná  26 comunidades del Cantón La Maná distribuidas en las parroquias Guasaganda y Pucayacu</p>

## Lista de Anexos

Anexo	Elementos
Anexo 1. TDR evaluación final externa.	TDR evaluación final externa.
Anexo 2. Documentos varios ASOPROCANAM	1. Disponible la lista de socios/as 68 (24M 35%, 44H 65%)
	2. Disponible el registro de la SEPS con la nueva directiva (2 años desde la fecha de registro)
	3. Disponible el RUC Actualizado.
	4. Declaraciones IVA y RF actualizado hasta junio 2018.
Anexo 3. Evolución de ingresos por venta de cacao y evolución de precios internacionales de cacao	5. Cálculo de incremento de ingresos
	5. a Dinámica internacional de precios del cacao.
Anexo 4. Calculo del punto de equilibrio y estados financieros MANACACAO	6. Cálculo del punto de equilibrio
	7. Estados financieros
Anexo 5. Capacitación de líderes.	8. Criterios de selección de participantes
	9. Perfiles de participantes en los cursos de formación
	10. Evaluación ex – ante de conocimiento base
	11. Módulos de capacitación en las diferentes temáticas: liderazgo, desarrollo levantamiento de propuestas.
	12. Registros de asistencia de los socios y socias a los cursos de capacitación.
	13. Memorias de los cursos de capacitación.
	14. Evaluación ex –post de conocimientos adquiridos
	15. Memoria fotográfica
Anexo 6. Estructura empresarial	16. Informes de los procesos de capacitación
	17. Modelo empresarial de cacao
	18. Criterios de selección de participantes
	19. Perfiles de participantes en los cursos de formación
	20. Evaluación ex – ante de conocimiento base
	21. Módulos del curso de capacitación en administración gerencial.
	22. Planes de negocios elaborados por los participantes
23. Selección y financiamiento de un plan de negocios ganador que apunte al fortalecimiento de la cadena	
Anexo 7. Formación para la formación de la asociación	24. Criterios de selección de participantes
	25. Perfiles de participantes en los cursos de formación
	26. Evaluación ex – ante de conocimiento base
	27. Registro de asistentes a los cursos de asesoría legal y tributaria.
	28. Memoria del curso legal.
Ya está en el Anexo 2	29. Evaluación ex –post de conocimientos adquiridos
	30. RUC de la Asociación
Ya está en el Anexo 2	31. Declaraciones al SRI
Anexo 7. Formación para la formación de la asociación	32. Memoria fotográfica
	33. Acta constitutiva de la Asociación aprobada en Asamblea General
Ya está en el Anexo 2	34. Reglamento interno aprobado en Asamblea General de socios.
Ya está en el Anexo 2	35. Registro ministerial y Estatutos aprobado por la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS).
Anexo 8. Productores y	36. Plan de capacitación y módulos

<b>Anexo</b>	<b>Elementos</b>
productoras fortalecen sus capacidades.	37. Convenios Institucionales
	38. Lista de participantes
	39. Registro de participantes
	40. Criterios de selección de participantes
	41. Certificados de aprobación del proceso de capacitación
Anexo 9. Incremento de la producción	42. Registros de producción
	43. Registros de ha. sembradas y fichas de productores/as
Anexo 10. Superficie con modelo eficiente de producción.	44. Línea Base de productores/as de cacao
	45. Ficha de productores/as
	46. Registros de asistencia técnica y productiva.
	47. Memoria fotográfica
Anexo 11. Incremento de superficie de cultivo.	48. Informes seguimiento (mensuales).
	49. Registro de asistencia técnica y seguimiento a productores/as
	50. Memoria fotográfica de la asistencia técnica y trabajo de campo.
Anexo 12. Volumen de procesamiento	51. Informes seguimiento (mensuales).
	52. Diseño del centro de acopio
	53. Permisos de funcionamiento
	54. Permiso ambiental
	55. Permiso del cuerpo de bomberos.
Anexo 13. Equipo de gestión.	56. BPM, planos, carnet de salud
	57. Modelo de gestión empresarial
	58. Manual operacional (flujo de producción)
	59. Planilla de la estructura
	60. Perfiles profesionales
Anexo 14. Ventas de cacao - peso.	61. Evaluaciones de rendimiento tras la formación
	62. Estudio de mercado
	63. Registros de ventas
	64. Informes
Anexo 15. Ventas de cacao - USD	65. Registros de ventas productores/as
	66. Registro de acopio Acuerdos Comerciales
	67. Registro de ventas
Anexo 16. Regímenes de lluvia	68. Estados financieros
	Regímenes de lluvia
Anexo 17. Herramientas de recogida de datos.	Formulario de la Encuesta
	Formulario de la Entrevista
	Formulario del grupo de discusión
Anexo 18. Ficha CAD	Ficha CAD