



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**PROGRAMA OPORTUNIDAD DE APOYO A
EXPORTACIONES DE CACAO EN PAISES ANDINOS -
ACCESO**

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
EMPRESARIALES DE ORGANIZACIONES
DE PRODUCTORES DE CACAO EN LA
REGION ANDINA**

AVANCES DEL PROCESO

Junio 2008

¿Qué es el IICA?

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano de la Organización de Estados Americanos. Es gobernado por la Junta Interamericana de Agricultura (JIA), conformada por los Ministros de Agricultura de los 34 Estados Miembros. Su rol es liderar el diálogo interamericano sobre la agricultura, avanzando en la concreción de una política interamericana más articulada y concertada en este ámbito.

Su órgano ejecutivo es la Dirección General, cuya misión es dar apoyo técnico a la JIA y cumplir con la función de Secretaría Técnica de los Grupos de Trabajo Interamericanos o Comisiones que sean creadas por los Ministros de Agricultura de la región. Entre sus tareas se encuentra además el dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos que los gobiernos asuman con respecto a la agricultura y el desarrollo rural.

Tiene como Visión "Promover la Seguridad Alimentaria y la Prosperidad del Sector Rural de Las Américas"; y como Misión "Apoyar a los Estados Miembros en su búsqueda del progreso y de la prosperidad en el hemisferio, por medio de la modernización del sector rural, de la promoción de la seguridad alimentaria y del desarrollo de un sector agropecuario competitivo, tecnológicamente preparado, ambientalmente administrado y socialmente equitativo para los pueblos de las Américas".

Entre sus objetivos figuran: i) apoyar la integración, la cooperación y la participación de los países miembros en la economía mundial, ii) ayudar a garantizar la inocuidad de los alimentos y a suprimir las barreras sanitarias y fitosanitarias para el comercio, iii) apoyar el desarrollo de la agroindustria y de los agronegocios, fomentando la incorporación de nueva tecnología y de principios comerciales, favoreciendo la competitividad y el desarrollo de un entorno mundial favorable para los agronegocios, iv) fomentar el desarrollo rural y el manejo sostenible de los recursos naturales, v) apoyar a los Ministerios de Agricultura en el proceso de transformar su papel, su estructura y sus funciones, conforme las nuevas realidades de la globalización y de la modernización del Estado, y vi) apoyar el proceso de transformación de la educación agropecuaria, de manera que produzca científicos, técnicos y empresarios que puedan desarrollar la agricultura de manera eficaz.

Con el propósito de contribuir a solucionar los asuntos críticos que enfrenta la Agricultura y el Medio Rural de las Américas, el Instituto focaliza sus acciones de cooperación técnica en cuatro Áreas Estratégicas, definidas a partir de los temas técnicos prioritarios a desarrollar por las agendas de cooperación nacional, regional y hemisférica. Dichas Áreas son: i) Políticas y Negociaciones Comerciales, ii) Desarrollo de los Agronegocios; iii) Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos, iv) Desarrollo Rural Sostenible, v) Tecnología e Innovación, vi) Educación y Capacitación, y vii) Información y Comunicación.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



**PROGRAMA OPORTUNIDAD DE APOYO A
EXPORTACIONES DE CACAO EN PAISES ANDINOS -
ACCESO**

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES
EMPRESARIALES DE ORGANIZACIONES
DE PRODUCTORES DE CACAO EN LA
REGION ANDINA**

AVANCES DEL PROCESO

Junio 2008

Documento desarrollado en cumplimiento del Convenio de Cooperación suscrito entre la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Institucional (USAID) y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y la Carta Compromiso de la Fundación Mundial de Cacao (WCF) para la implementación y ejecución del Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos - ACCESO.

Comité Ejecutivo del Programa

Adriana Henao - CICAD OEA
Roberto González IICA
Steve Olive- USAID
Robert Peck - WCF

Coordinación y Responsabilidad Técnica

Marcelo Núñez Rojas, Secretario Ejecutivo del Programa ACCESO

Acompañamiento Técnico

Juan Chávez Cossio, representante del IICA en Bolivia
Jorge Caro Crapivinsky, representante del IICA en Colombia
Miguel Ángel Arvelo, representante del IICA en Ecuador
Freddy Rojas Pérez, representante del IICA en el Perú
Jaime Mansilla Rivera, Especialista - Programa ACCESO

Asesoramiento técnico

Mario Vargas, IICA Bolivia
Claudia Santos, Catalina Muñeton, Diana Corina Zambrano, Jesús Rivera, IICA Colombia
Eugenia Quingaisa, Washington Fuentes, IICA Ecuador
Luis Morán, IICA Perú
Jaime Mansilla, Especialista - Programa ACCESO

Edición y diagramación

Maria Febres Huamán, Especialista en Desarrollo Rural y Gestión de Proyectos - IICA Perú
Jaime Mansilla Rivera, Especialista - Programa ACCESO

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2008

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>

Fortalecimiento de capacidades empresariales de organizaciones de productores de cacao en la Región Andina: avances del proceso / IICA – Lima: IICA, 2007.
57 Pág., 14.85 * 21 cm

ISBN13: 978-92-9039-863-9

1. Cacao 2. Teobroma cacao 3. Agroindustria 4. Gestores de empresas agrarias 5. Capacitación 6. Región Andina I. IICA II. Título

AGRIS
E21

DEWEY
633.74

Lima, Perú
2008

AGRADECIMIENTO

El Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos - ACCESO, agradece a los socios de la Alianza: USAID, IICA, WCF, CICAD-OEA por el apoyo incondicional recibido para la iniciativa “Fortalecimiento de capacidades empresariales de las organizaciones de productores de Cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú”. Así mismo, la participación de las diversas instituciones públicas y privadas que participaron en misma.

Mención especial para las instituciones contrapartes y sobretodo a las asociaciones de productores que brindaron su mejor esfuerzo y dedicación en lograr el éxito en esta iniciativa.

Instituciones contrapartes:

Proyecto Actividad Rural Competitiva - ARCO,

Central de Cooperativas EL CEIBO,

Proyectos ADAM y MIDAS de Colombia

Casa LUKER, Compañía Nacional de Chocolates de Colombia

Federación Nacional de Cacaoteros – Colombia - FEDECACAO,

Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – Colombia - CORPOICA.

Asociación Nacional de Exportación de Cacao – Ecuador - ANECACAO,

ACDI-VOCA.; Conservación y Desarrollo, PRONORTE - Ecuador

Ministerio de Agricultura del Perú.

Asociación Peruana de Productores de Cacao - APPCACAO,

Programa de Desarrollo Alternativo del Perú – PDA

Productores de Cacao de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú

GLOSARIO DE SIGLAS

ACCESO	Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos.
ACDI-VOCA	Asociación Internacional para el Desarrollo Cooperativo y Voluntarios en Asistencia Cooperativa de Ultramar.
ACOPAGRO	Cooperativa Agraria Cacaotera ACOPAGRO
ADAM	Áreas de Desarrollo Alternativo a nivel Municipal - Colombia
ANECACAO	Asociación Nacional de Exportación de Cacao - Ecuador
APROCASUR	Asociación de Productores de Cacao del Sur de Bolívar - Colombia
APPCACAO	Asociación Peruana de Productores de Cacao - Perú
CICAD-OEA	Comisión Interamericana para el Control del Abuso de Drogas de la Organización de Estados Americanos.
CORPOICA	Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria – Colombia
CNC Colombia	Consejo Nacional Cacaotero de Colombia.
ECAS	Escuelas de Campo para Agricultores.
El Ceibo	Central de Cooperativas de Productores de Cacao “El Ceibo” – Bolivia
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
FEDECACAO	Federación Nacional de Cacaoteros - Colombia.
MIDAS	Más Inversión para el Desarrollo Alternativo Sostenible – Colombia
MINAG	Ministerio de Agricultura del Perú.
OEA	Organización de Estados Americanos.
ONG	Organismo No Gubernamental.
PDA	Programa de Desarrollo Alternativo en el Perú

PRONORTE	Proyecto de Generación de Ingresos y Empleo para la Frontera Norte del Ecuador.
UNOCACE	Unión de Organizaciones Campesinas Cacaoteras del Ecuador
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
WCF	Fundación Mundial del Cacao.

**FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE
ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO EN LA REGION ANDINA**

AVANCES DEL PROCESO

ÍNDICE

	Pág.
GLOSARIO DE SIGLAS	
INDICE	
PRESENTACIÓN	
1. INTRODUCCIÓN	
2. ANTECEDENTES	
3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO EN LA REGIÓN ANDINA	
4. OBJETIVOS DE LA INICIATIVA DE FORTALECIMIENTO	
5. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO	
6. METODOLOGÍA	
6.1 Criterios de elegibilidad para la selección de organizaciones.	
6.2 Priorización de las unidades de capacitación junto con los socios y las organizaciones.	
6.3 Organización del Curso “gestión de agronegocios” en los países	
6.4 El consorcio con los socios de ACCESO. Principales Acuerdos.	
6.5 Compromisos de las organizaciones de productores.	
6.6 Compromiso conjunto de las instituciones socias.	
6.7 Compromisos del Programa ACCESO-IICA	
7. RESULTADOS DEL PROCESO	
7.1 Cursos de Capacitación en “Gestión de Agronegocios”	
7.2 Avances de los Planes de Acción en Ecuador y Colombia.	
7.3 Número de capacitaciones, productores capacitados en el marco de los planes de acción.	
7.4 Otros resultados	
7.5 Indicadores de impacto – Un ejemplo	
8. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO EN LA REGIÓN ANDINA	

PRESENTACIÓN

El Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos – ACCESO es ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA en el marco de la alianza con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos – USAID, la industria del chocolate internacional representada por la Fundación Mundial del Cacao – (WCF por sus siglas en inglés) y la CICAD – OEA.

ACCESO tiene como objetivo mejorar la competitividad de la cadena agro productiva del cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú incrementando el número de familias de agricultores que producen cacao comercial de calidad, a través de la promoción de las buenas prácticas de producción y mercadeo, la ampliación de los volúmenes de producción, y las ventas e ingresos de los pequeños y medianos productores.

Uno de los componentes del programa es el fortalecimiento de los actores de la cadena del cacao que busca elevar el posicionamiento de la producción andina de cacao en los mercados nacional e internacional a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y negocios nacionales.

En este contexto, el Comité Directivo del Programa ACCESO aprobó en el Plan de Trabajo del Programa 2006 – 2007 actividades de fortalecimiento que permitan contar con organizaciones de productores de cacao sólidas con capacidad de insertarse en los mercados internos y externos mediante la producción, beneficiado y acopio de cacao de calidad, la ejecución de estrategias de comercialización y la provisión de servicios a los asociados. ACCESO no solamente considera que la asociatividad es importante para comercializar más cacao de calidad, sino también para desarrollar, como grupo de productores, industrias que posibiliten dar un mayor valor agregado a la producción.

Las organizaciones que conforman el Programa ACCESO (USAID, WCF, IICA, CICAD-OEA) apoyan decididamente actividades relacionadas al fortalecimiento de las capacidades empresariales de las organizaciones de productores puesto que contribuyen a la formación y consolidación de una red social sólida que contribuirá al desarrollo sostenible del cultivo.

Nuestros agradecimientos a las instituciones socias en la alianza ACCESO y las organizaciones públicas y privadas que participaron del proceso de fortalecimiento empresarial de las organizaciones de productores de Cacao en la Región Andina. Esperamos que el trabajo de ACCESO contribuya a la sostenibilidad del cacao con la finalidad de que este se constituya en una alternativa importante de generación de ingresos y empleos en las áreas rurales de la Región Andina.

Roberto González Gómez
Director de Operaciones Regionales e Integración
Región Andina - IICA

Freddy Rojas Pérez
Representante del IICA
en el Perú

1. INTRODUCCIÓN

El Programa Oportunidad de Apoyo a Exportaciones de Cacao en Países Andinos – ACCESO es ejecutado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA en el marco de la alianza con la Agencia para el Desarrollo Internacional de los Estados Unidos – USAID, la industria del chocolate internacional representada por la Fundación Mundial del Cacao – (WCF por sus siglas en inglés) y la CICAD – OEA.

ACCESO tiene como objetivo mejorar la competitividad de la cadena agro productiva del cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú incrementando el número de familias de agricultores que producen cacao comercial de calidad, a través de la promoción de las buenas prácticas de producción y mercadeo, la ampliación de los volúmenes de producción, y las ventas e ingresos de los pequeños y medianos productores.

Uno de los componentes del programa es el fortalecimiento de los actores de la cadena del cacao que busca elevar el posicionamiento de la producción andina de cacao en los mercados nacional e internacional a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y negocios nacionales.

En este contexto, el Comité Directivo del Programa ACCESO ha aprobado en el marco del Plan de Trabajo 2007-2008 acciones de apoyo al fortalecimiento de organizaciones de productores de cacao con la finalidad de aumentar sus capacidades empresariales y posibilitar una mayor inserción en los mercados internos y externos. Para tal efecto, las organizaciones deben mejorar sus capacidades para producir, beneficiar y acopiar cacao de calidad, ejecutar estrategias de comercialización y prestar servicios a sus miembros.

En este contexto, el Programa ACCESO ha lanzado la iniciativa “Fortalecimiento de Capacidades Empresariales de Organizaciones de Productores de Cacao en la Región Andina” con el objetivo de fortalecer las capacidades empresariales de organizaciones de productores de Cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Esta iniciativa cuenta con el apoyo de Programa de Apoyo a la Agroindustria Rural y el Caribe – PRODAR ejecutado por el IICA, las Oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú y el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio, los Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos de la Oficina del IICA en Miami – Estados Unidos.

Es necesario señalar que esta iniciativa apoya procesos existentes llevados a cabo por instituciones públicas y privadas, programas y proyectos financiados por la cooperación internacional y otros actores vinculados al desarrollo de la cadena del cacao en los países andinos. Para el desarrollo de esta iniciativa, el Programa ACCESO trabaja con una plataforma institucional en los países que posibiliten sumar esfuerzos para el desarrollo de actividades con las organizaciones. Esta plataforma está conformada por actores claves como la Compañía Nacional de Chocolates, la Casa Luker, el Consejo Nacional Cacaotero, el Proyecto ADAM financiado por USAID, FEDECACAO en Colombia, Central de Cooperativas EL

CEIBO, y el Proyecto ARCO en Bolivia, ACDI-VOCA, ANECACAO y PRONORTE en Ecuador, el Ministerio de Agricultura, APPCACAO, PDA financiado por USAID en Perú, entre otras entidades .

El IICA apoya procesos de fortalecimiento en los países mediante la generación de capacidades en el marco de los siguientes ejes temáticos: desarrollo de los agronegocios, políticas y negociaciones comerciales, tecnología e innovación, sanidad e inocuidad de los alimentos, y desarrollo rural sostenible.

Este proceso de fortalecimiento esta relacionado al desarrollo de los agronegocios en la cadena del cacao el mismo que se ha iniciado con una serie de talleres de capacitación utilizando el Curso “Gestión de Agronegocios en Empresas Asociativas Rurales” el mismos que ha sido desarrollado por el Programa de Apoyo a la Agroindustria Rural y el Caribe – PRODAR ejecutado por el IICA. Estos eventos contaron con el apoyo de un equipo de especialistas internacionales y locales del IICA. La temas desarrollados fueron priorizados por las propias organizaciones de productores, entre los cuales destacan: asociatividad, planificación, técnicas poscosecha, valor agregado a la producción, manejo de registros y flujos de caja.

Este trabajo conjunto de Programas ejecutados por el IICA y sus oficinas en la Región Andina se constituye en un apoyo fundamental para este proceso, puesto que otorga los elementos técnicos para que productores lideres y facilitadores en los países, apliquen sus conocimientos en sus respectivas organizaciones con la finalidad de que las mismas se desarrollen en beneficio de los productores.

Como resultado de los talleres de capacitación, contamos con 130 productores lideres y técnicos de 42 organizaciones de productores de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú capacitados y 23 planes de acción, los mismos que incluyen actividades, e indicadores de desempeño que reflejan resultados concretos en el desarrollo de las organizaciones. La ejecución de los planes de acción es responsabilidad de cada organización con el apoyo de las ACCESO y las instituciones socias para desarrollar este proceso.

En la actualidad 16 planes de acción están en ejecución y presentan avances en las actividades. Asimismo, el Programa ACCESO y las Oficinas del IICA están apoyando a las organizaciones en la ejecución de los planes de acción con acciones puntuales, el seguimiento a los planes de acción y al desempeño de cada organización. Este trabajo se lo realiza en coordinación con las instituciones socias en el proceso.

Esperamos que este trabajo de apoyo al desarrollo de las organizaciones de productores pueda constituirse en una contribución importante para que la cadena agro productiva del cacao cuente con instituciones con una mayor vinculación a los mercados la misma que se debe ver reflejada en un mayor volumen de ventas de cacao de calidad, y en una mejora de la calidad de vida de los productores.

2. ANTECEDENTES

El Programa Oportunidad de Apoyo a las Exportaciones de Cacao en Países Andinos - ACCESO tiene como objetivo mejorar la competitividad de la cadena agro productiva del cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú incrementando el número de familias de agricultores que producen cacao comercial de calidad, a través de la promoción de las buenas prácticas de producción y mercadeo, la ampliación de los volúmenes de producción, y las ventas e ingresos de los pequeños y medianos productores.

Uno de los componentes del programa es el Fortalecimiento de los Actores de la Cadena del Cacao que busca elevar el posicionamiento de la producción andina de cacao en los mercados nacional e internacional a través del fortalecimiento de capacidades de las organizaciones y negocios nacionales.

En este contexto, en el mes de Marzo del 2007, en la ciudad de Bogotá – Colombia, el Comité Directivo del Programa aprueba actividades de fortalecimiento de organizaciones que contribuyan al desarrollo de capacidades de las mismas y se posibilite su inserción en los mercados internos y externos mediante un aumento del volumen de producción, una mejora del beneficiado y acopio de cacao de calidad, la ejecución de estrategias de comercialización y la provisión de servicios a los asociados.

Ante el mandato del Comité Directivo, la Secretaría Ejecutiva de ACCESO inicia las actividades de fortalecimiento de organizaciones con el apoyo de las Oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos del IICA con sede en Miami-Florida, y el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe – PRODAR ejecutado por el IICA. Estas actividades llevadas a cabo en los países se desarrollan en el marco de la iniciativa “*Fortalecimiento de Capacidades Empresariales de Organizaciones de Productores de Cacao en la Región Andina*”

Este trabajo conjunto de Programas ejecutados por el IICA y las oficinas del IICA en la Región Andina se constituye en un apoyo fundamental para este proceso de Fortalecimiento, puesto que otorga los elementos técnicos para que productores líderes y facilitadores en los países apliquen sus conocimientos en sus respectivas organizaciones con la finalidad de las mismas se desarrollen en beneficio de los productores.

Así mismo el Programa ACCESO, lleva adelante las actividades de fortalecimiento en “consorcio” con instituciones involucradas en el desarrollo de la cadena agro productiva del cacao en los países que hacen parte de su plataforma regional. De esta manera, el Programa, viabiliza el desarrollo de las actividades en las áreas rurales asociándose con instituciones que trabajan de forma directa con los productores.

3. RESUMEN DE LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CACAO EN LA REGIÓN ANDINA.-

Las organizaciones de pequeños productores en los países andinos se forman por dos principales causas: la primera esta relacionada a la asociatividad como un mecanismo para a la obtener un mayor poder de negociación política ante las demandas a los gobiernos y la segunda es la de asociarse para conseguir un mayor poder de negociación comercial en los mercados.

Estas dos razones no se relacionan directamente al principal objetivo que debería tener una organización de productores, el mismo que es el de formar organizaciones para que brinden servicios a sus asociados en el marco de una visión y misión que permita su sostenibilidad técnica y financiera.

Un gran número de organizaciones en los países se forman solamente en el “papel” y a través del tiempo se convierten en grupos de productores que no hacen aportes económicos a la organizaciones y carecen de líderes con capacidad administrativa y gerencial para consolidar y hacer sostenibles a las mismas.

En este contexto, muchas organizaciones de productores de cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú presentan problemas de orden técnico y financiero que obstaculizan su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

Se considera que, el principal problema es la falta de conocimiento de los líderes en temas gerenciales y administrativos. Estas deficiencias afectan el desempeño de las organizaciones puesto que sus limitadas capacidades gerenciales impiden el desarrollo de una visión estratégica a mediano y largo plazo, que permita establecer con claridad cuales son las acciones que se deben tomar en el transcurso del tiempo.

Si bien, las relaciones gremiales con los gobiernos son importantes, el productor busca que su organización le de servicios a cambio de lo que supuestamente aportaría a la misma en términos económicos. Estos servicios que pueden estar vinculados a la comercialización, asistencia técnica, financiamiento y otros se podrán desarrollar siempre y cuando exista la capacidad técnica y financiera necesaria por parte de la organización.

Por otro lado, la cooperación técnica y financiera internacional apoya al fortalecimiento de las organizaciones en un sentido prioritario consiguiendo en algunos casos resultados satisfactorios. Tal es el caso de UNOCACE en el Ecuador, o el caso de la Cooperativa Naranjillo en Perú, las cuales han logrado una vinculación al mercado global en base a la calidad de sus productos con la ayuda de la cooperación internacional. El resultado esperado de este apoyo técnico y financiero, debe ser la consolidación de las organizaciones para que tengan una menor dependencia de recursos de la cooperación.

La estado de situación de las organizaciones en la región andina es bastante heterogéneo, hay algunas que ya tienen una vinculación al mercado y un nivel de organización aceptable, otras que trabajan con un nivel precario de organización y cuentan con poca participación de sus asociados, y otras que no cuentan con un nivel organizativo y funcionan como un grupo sin una visión de desarrollo organizacional.

Algunas organizaciones de productores de cacao vienen creciendo, solamente en función al acopio y comercialización de grano. La asociación o cooperativa brinda el servicio de acopio, poscosecha y comercialización. Sin duda alguna este es un muy buen logro, pero no es suficiente debido a que las mismas descuidan la provisión de servicios en otros temas de vital importancia para el desarrollo del cultivo, como ser por ejemplo: la asistencia técnica y la provisión de servicios financieros.

Otro tema que se constituye en un problema para el desarrollo de las organizaciones de productores de cacao en algunos países andinos es que las mismas están ubicadas en áreas rurales caracterizadas por conflictos vinculados a cultivos ilícitos. Esta situación genera niveles de politización altos en las instituciones, en donde los líderes tienen una visión mas política que empresarial y gremial.

4. OBJETIVOS DE LA INICIATIVA DE FORTALECIMIENTO

El objetivo de la iniciativa es el de fortalecer las capacidades empresariales de las organizaciones de productores de Cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

Además se quiere contribuir a los siguientes objetivos específicos:

- Incrementar la capacidad organizativa de las asociaciones de productores de cacao.
- Mejorar la capacidad de gestión gerencial de las organizaciones productores.
- Fortalecer las capacidades de negociación comercial e inteligencia de mercados de las asociaciones de productores.

5. EL PROCESO DE FORTALECIMIENTO

Se debe considerar que el IICA y el Programa ACCESO hacen cooperación técnica como una contribución que refuerza los procesos de fortalecimiento existentes en los países. En este contexto, ACCESO a formado una plataforma de instituciones con las cuales coordina sus actividades para trabajar en el marco de objetivos comunes tratando de generar siempre un valor agregado a lo que vienen haciendo las iniciativas nacionales. De esta forma la presente iniciativa de fortalecimiento se lleva adelante junto a actores claves de la cadena del cacao en los países y agencias de cooperación involucradas en este tema.

Es necesario resaltar que la contribución de ACCESO a procesos de fortalecimiento de organizaciones es el resultado de consultas con los actores de la cadena agro productiva del cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú así como con la industria del chocolate internacional representada por la WCF, organización socia de la alianza publico/privada que forma el Programa.

Asimismo, el Comité Directivo del Programa toma la decisión de que ACCESO apoye a la asociatividad y el fortalecimiento de organizaciones de pequeños productores como una etapa previa al apoyo en la elaboración y seguimiento a los planes de negocios. Se entiende que el paso anterior a la exportación y vinculación de los productores al mercado global es la consolidación de gremios e instituciones fuertes que puedan tener capacidad de negociación con la industria y puedan cumplir con sus compromisos contractuales. Una asociatividad sólida facilita la realización de negocios y mejora la posición en el mercado.

El fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones de productores es un tema prioritario para el IICA, entidad ejecutora del Programa ACCESO. El IICA visualiza este proceso en función a los siguientes principios:

(i) **Competitividad:** Aumentar la competitividad de los pequeños productores aumentando sus capacidades empresariales y apoyando su inserción en la cadena agro productiva comercial de cacao de forma más eficiente; (ii) **Gobernabilidad:** Apoyar acciones que fomenten la gobernabilidad de las organizaciones de productores con la finalidad de su estructura organizativa para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado; (iii) **Sostenibilidad:** Este proceso de fortalecimiento de organizaciones debe encaminarse a la sostenibilidad económica, social y medio ambiental de las mismas para contribuir con el desarrollo de los productores más vulnerables; (iv) **Equidad:** El fomento a la asociatividad se debe enmarcar en un principio de equidad, para que más productores en condiciones de pobreza se inserten en el proceso productivo y tengan al cacao como una alternativa para el aumento de sus ingresos y el mejoramiento de su nivel de vida.¹

Tomando en cuenta los lineamientos del Programa y los principios descritos anteriormente la Secretaría Ejecutiva de ACCESO inicia este proceso con las gestiones necesarias ante las principales instituciones en los países involucradas en el fortalecimiento de organizaciones de productores de cacao. Asimismo, se comienza la coordinación con las Oficinas del IICA en los países, el Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos del IICA con sede en Miami-Florida, y el Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe – PRODAR ejecutado por el IICA, con la finalidad de conformar un equipo de especialistas locales e internacionales para apoyar este proceso.

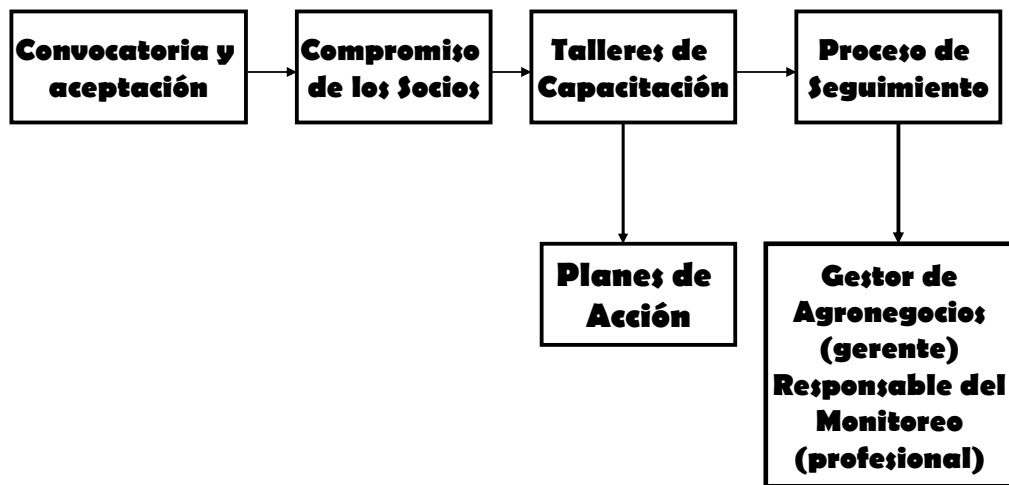
6. METODOLOGÍA

El proceso se inicia en el mes de Marzo de la gestión 2007, con las gestiones realizadas por el Programa ACCESO ante las instituciones que presentaron interés en trabajar de forma conjunta en el proceso. Estas gestiones se hicieron en coordinación con las Oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

Inicialmente ACCESO realizó una convocatoria a potenciales socios en los países interesados en apoyar de forma conjunta a organizaciones de productores de cacao. La aproximación a las instituciones estuvo basada en la compatibilización de objetivos, el compromiso de trabajar juntos, y la definición de los criterios de selección de las organizaciones de productores participantes del proceso. La figura No. 1 ilustra los pasos que siguió ACCESO para llevar adelante iniciativa.

¹ Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Propuesta de ACCESO Fase II.

Figura 1: Etapas del proceso de fortalecimiento de organizaciones de productores



Una vez realizadas las gestiones con los socios, las instituciones que aceptaron trabajar en el proceso fueron las siguientes:

- **Bolivia:** Proyecto ARCO, Central de Cooperativas EL CEIBO.
- **Colombia:** Casa LUKER, Compañía Nacional de Chocolates, FEDECACAO.
- **Ecuador:** ANECACAO, ACDI-VOCA, Conservación y Desarrollo, PRONORTE.
- **Perú:** APPCACAO, Programa de Desarrollo Alternativo, Ministerio de Agricultura del Perú.

Los compromisos asumidos por las instituciones fueron los siguientes:

- Seleccionar con el Programa ACCESO de acuerdo a los criterios de selección las organizaciones de productores que recibirán el apoyo.
- Poner a disposición a tiempo parcial dos facilitadores para que junto a los productores líderes acompañen la ejecución de los planes de acción.
- Coadyuvar con los trabajos de monitoreo a los planes de acción y desempeño de las organizaciones.

Los compromisos asumidos por el Programa ACCESO fueron los siguientes:

- Organizar talleres de Capacitación para productores líderes y facilitadores de las instituciones socias en el proceso.
- Coadyuvar con el seguimiento a los planes de acción de las organizaciones.

6.1 Criterios de elegibilidad para la selección de organizaciones.

El Programa ACCESO estableció en coordinación con los socios, criterios de elegibilidad para seleccionar a las organizaciones los mismos que fueron utilizados en un formato de registro (Anexo 1). Los criterios utilizados fueron los siguientes:

- (i) Participación de las organizaciones en programas de asistencia técnica para aumentar volúmenes de producción y rentabilidad del cultivo.**

Es importante que las organizaciones generen oferta para el mercado externo e interno. La asistencia técnica o capacitación en adopción de buenas prácticas agrícolas o técnicas poscosecha es importante para poder generar mayor productividad y oferta al mercado.

- (ii) Numero de productores y hectáreas, potencial productivo de los asociados.**

Es importante conocer el número de productores, hectáreas y potencial productivo, puesto que las organizaciones se podrán fortalecer si cuentan con un número de socios expectable y volúmenes de comercialización crecientes.

- (iii) Ubicación geográfica de los asociados.**

Es una ventaja comparativa y competitiva de los productores que están ubicados en tierras aptas para aumentar su producción, cuentan con soporte a la producción (centros de acopio, caminos secundarios, centrales de insumos).

- (iv) Variedades de cacao que predominan en las parcelas.**

Se debe conocer que variedades predominan en las unidades productivas de los asociados, puesto que el mercado demanda productos con características especiales que están relacionadas con los clones utilizados en las diferentes plantaciones.

(v) Experiencia de la organización en el mercado interno y externo.

Es necesario conocer el grado de experiencia de la organización en los mercados internos y externo. Se sugiere trabajar con aquellas organizaciones que ya tienen alguna experiencia en transacciones comerciales con instituciones formales nacionales o internacionales.

(vi) Vínculos con la cooperación técnica y financiera internacional.

Se deberá trabajar, preferentemente, con aquellas organizaciones que tengan apoyo limitado de la cooperación en temas de Fortalecimiento de Organizaciones. No se descarta mancomunar esfuerzos con otras agencias de cooperación.

(vii) Nivel de gestión comercial y administrativa.

La organización deberá tener cierta experiencia en la gestión administrativa y comercial, al menos contar con sistemas administrativos y de comercialización básicos.

(viii) Nivel de Planificación.

Es recomendable apoyar aquellas organizaciones con ninguno o incipiente nivel de planificación estratégica. Es decir sin una misión, visión a largo mediano y largo plazo y sin objetivos concretos.

6.2 Priorización de las unidades de capacitación junto con los socios y las organizaciones.-

Una vez elegidas las organizaciones, se prosiguió con la priorización de las unidades de capacitación que fueron utilizadas en los Talleres organizados en cada uno de los países. Para tal efecto, se utilizaron los módulos de capacitación del curso “Gestión de Agronegocios” desarrollado por el PRODAR².

Los módulos de capacitación que fueron propuestos por ACCESO y el IICA que hacen parte fueron los siguientes:

(ii) Sistema agro productivo, cadenas y competitividad. (Conceptual).

- Sistema Agro productivo.
- Cadena y Territorio.

² El Programa de Desarrollo de la Agroindustria Rural de América Latina y el Caribe – PRODAR es ejecutado por el IICA.

- Agroindustria Rural.
- (ii) **Organización y Asociatividad.**
- Empresa Asociativa (formas jurídicas, formalización).
 - Relaciones Empresariales.
- (iii) **Planificación.**
- Conocimiento del Mercado (Investigación de Mercado, Inteligencia de Mercado).
 - Planificación sobre la base del mercado.
- (iv) **Poscosecha y comercialización.**
- Poscosecha y distribución.
 - Calidad como elemento de diferenciación.
- (v) **Plan de producción**
- Proceso de producción.
 - Cálculo de costos.
 - Punto de equilibrio.
 - Determinación de la oferta comercializable.
 - Manejo de inventarios.
- (vi) **Aspectos financieros del agronegocios**
- Costos y precios para la comercialización
 - Flujo de caja
 - Estado de resultados
 - Conceptos básicos de análisis financiero
 - Formas de pago
 - Análisis de riesgo
- (vii) **Como cerrar el negocio**
- Identificar y escoger el socio comercial.
 - Negociación de la sociedad.
 - Elaboración del contrato.
 - Cumplimiento de los compromisos.
 - Evaluación del desempeño del socio .
- (viii) **Investigación de mercados y estrategia de mercadeo (COMPLEMENTARIO)**
- Investigación de mercados (casos prácticos mercado de EE.UU.. y Canadá)
 - Selección del mercado más apropiado para su producto.
 - Estrategias para el ingreso al mercado.
 - Mezcla de mercadeo.

Para realizar la priorización de los módulos y las unidades la Secretaría Ejecutiva del Programa ACCESO organizó los módulos Los módulos y unidades priorizadas

por las organizaciones de productores y las instituciones socias en los respectivos países fueron las siguientes:

BOLIVIA:

TABLA No. 1
Bolivia
Módulos y Unidades Priorizadas por las Organizaciones de Productores

MODULO	UNIDAD
1.Organización de agro empresas y asociatividad	1.1Relacionamiento de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena
3. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales	3.1 El conocimiento del mercado como base para la planificación
4. Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización.	4.1 Poscosecha y distribución
5. Aspectos financieros de los Agronegocios	6.2 Análisis de flujos de caja

Fuente: Programa ACCESO, IICA. 2007

La tabla No. 1 muestra los módulos y unidades priorizadas para el proceso de capacitación en Bolivia. La priorización se realizó en el mes de Abril del 2007 en un Taller organizado por ACCESO y la Oficina del IICA en Bolivia con la participación de las principales organizaciones de productores y actores relevantes vinculados al cultivo del cacao en Bolivia.

La Tabla No. 2 muestra las organizaciones seleccionadas en Bolivia, de acuerdo a los criterios de elegibilidad. Las mismas participan en el proceso de fortalecimiento.

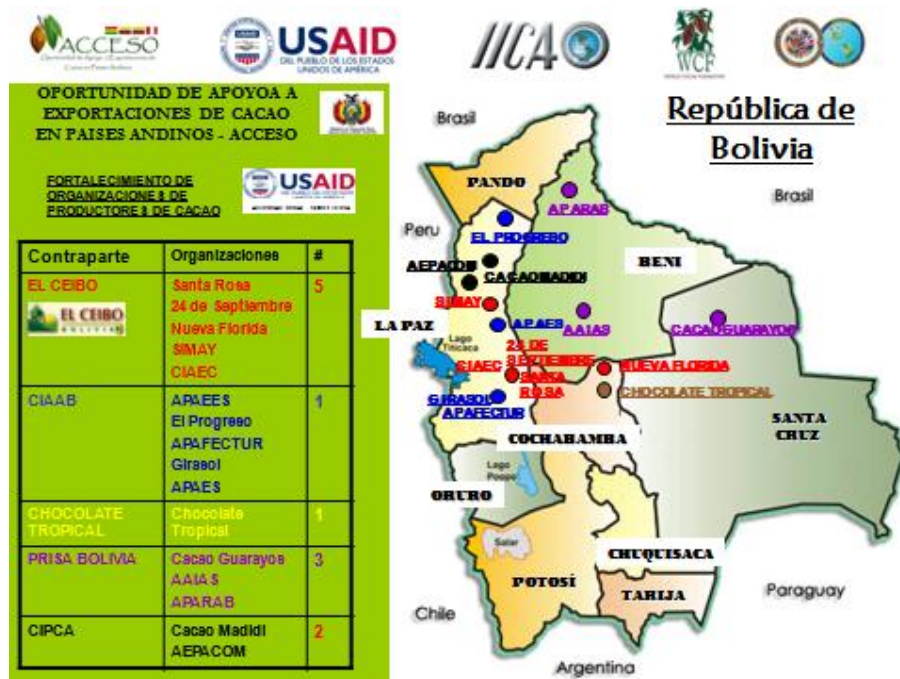
Tabla No. 2
Bolivia
Organizaciones seleccionadas para el proceso de fortalecimiento

NOMBRE	UBICACION
Central de Cooperativas – EL CEIBO: ✓ COOP. SANTA ROSA, ✓ COOP. 24 DE SEPTIEMBRE, ✓ COOP. NUEVA FLORIDA,	Alto Beni, Departamento de La Paz.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ COOP. SIMAY, ✓ CIAEC 	
CIAAB: <ul style="list-style-type: none"> ✓ COOP. APAEES, ✓ COOP. EL PROGRESO, ✓ COOP. APAFECTUR, ✓ COOP. GIRASOL, ✓ COOP. APEAS 	Alto Beni, Departamento de La Paz.
COOP. AAIAS	Guarayos, Departamento de Santa Cruz.
COOP. APARAB	Riberalta, Departamento de Beni
Chocolate Tropical	Chapare, Departamento de Cochabamba.
COOP. AEPACOM	Norte de La Paz, Departamento de Paz.

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

BOLIVIA PRINCIPALES ASOCIACIONES DE PRODUCTORES SELECCIONADAS



COLOMBIA

El resultado de la priorización de unidades de capacitación fue el siguiente:

Tabla No. 3

Colombia
Módulos y Unidades Priorizadas por las Organizaciones de Productores

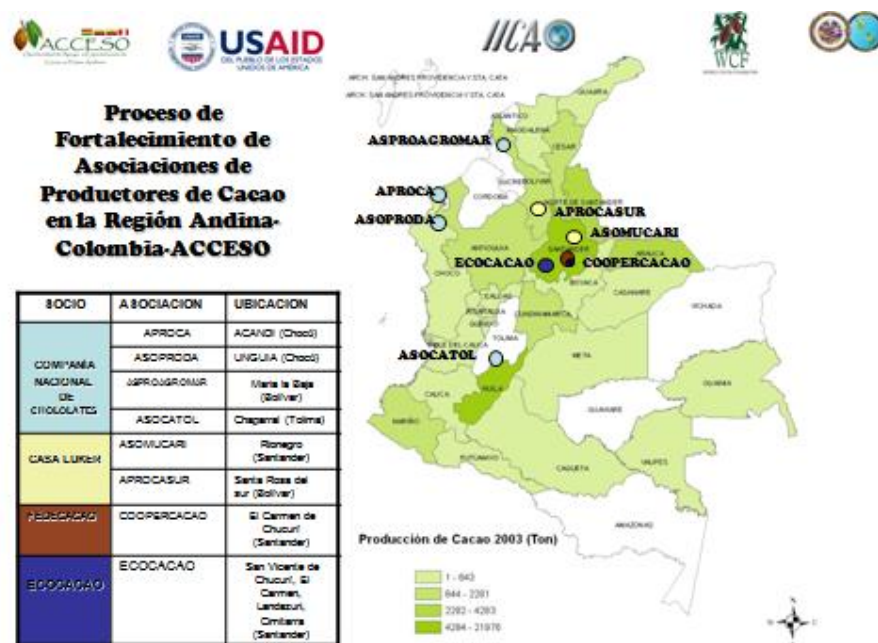
MODULO	UNIDAD
1. Sistema Agroproductivo Cadenas y competitividad	1.2 La cadena: una manifestación del sistema agro productivo
2. Organización de agro empresas y asociatividad	2.1 La empresa Asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales.
	2.2 Relacionamento de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena
3. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales	3.2 Planificación: elemento indispensable para alcanzar la competitividad
4. Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización.	4.1 Poscosecha y distribución
	4.2 La calidad como elemento de diferenciación en los Mercados
5. Aspectos financieros de los Agronegocios	5.1 Registros
	5.2 Análisis financieros
	6.1 Análisis de costos e ingresos
	6.2 Análisis de flujos de caja

Fuente: Programa ACCESO , IICA, 2007.

La tabla No. 3 muestra los módulos y unidades priorizadas para el proceso de capacitación en Colombia. La priorización fue realizada en el mes de Marzo del 2007. Primero, el Consejo Nacional Cacaotero de Colombia³, a través de su Secretaría Técnica, hizo una revisión de los módulos, y emitió su opinión de cuales podrían ser seleccionados en función a las demandas y prioridades del país. Posteriormente, se realizó una reunión con otros actores de la cadena del cacao en Colombia, determinando, en función de la demanda los módulos a ser impartidos en el proceso.

³ El Consejo Nacional Cacaotero representa a los actores mas importante de la cadena del cacao en Colombia.

COLOMBIA PRINCIPALES ASOCIACIONES DE PRODUCTORES SELECCIONADAS



La Tabla No. 4 muestra las organizaciones seleccionadas en Colombia, de acuerdo a los criterios de elegibilidad. Las mismas participan en el proceso de fortalecimiento.

Tabla No. 4
Colombia
Organizaciones seleccionadas para el proceso de fortalecimiento

NOMBRE	UBICACION
ASOMUCARI	Rionegro-Santander
APROCASUR	Santa Rosa -Sur de Bolívar
ECOCACAO	Bolívar, Sur del Cesar, Santander y Antioquia
COOPERCACAO	San Vicente, El Carmen, Santander
APROCA	Acandí-Chocó
ASOPRODA	Unguía-Chocó
ASOPROGROMAR	Maria la Baja, Bolívar
ASOCATOL	Chaparral, Tolima

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

ECUADOR:

En el caso ecuatoriano se contó con la colaboración de ACDI VOCA, Conservación y Desarrollo y ANECACAO con quienes se realizaron la identificación y seleccionaron las organizaciones que intervienen en el proceso, se revisaron los contenidos de los módulos del curso y se priorizaron las unidades temáticas en cada modulo seleccionado. Las priorización fue hecha en los mes de Febrero del 2007. La Tabla 5 muestra los módulos y unidades y las organizaciones seleccionadas de acuerdo a los criterios de elegibilidad.

Tabla No. 5

Ecuador
Organizaciones seleccionadas para el proceso de fortalecimiento

MODULO	UNIDAD
1.Sistema agro productivo cadenas y competitividad	1.1 El sistema agro productivo, una mirada integral
	1.2 La cadena: una manifestación del sistema agro productivo
	1.3 La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agro productiva
2. Organización de agro empresas y asociatividad	2.1 La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales
	2.2 Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena
3. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales	3.1 El conocimiento del mercado como base para la planificación
	3.2 Planificación, elemento indispensable para alcanzar competitividad
4. Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización	4.1 Poscosecha y distribución
	4.2 Calidad como elemento de diferenciación en los mercados
	4.3 El aprovechamiento de las nuevas tecnologías de información y comunicación
5. Aspectos financieros de los agronegocios (I)	5.1. Registros
	5.2. Análisis Financiero
	5.3. Análisis de Presupuestos
6. Aspectos financieros de los agronegocios (II)	6.1. Análisis de Costos e Ingresos
	6.2. Análisis de Flujo de Caja
	6.3. Análisis de Inversiones
7. Cómo cerrar el negocio y aspectos legales	7.1. Cómo cerrar el negocio
	7.2. Aspectos legales

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

ECUADOR
PRINCIPALES ASOCIACIONES DE PRODUCTORES SELECCIONADAS

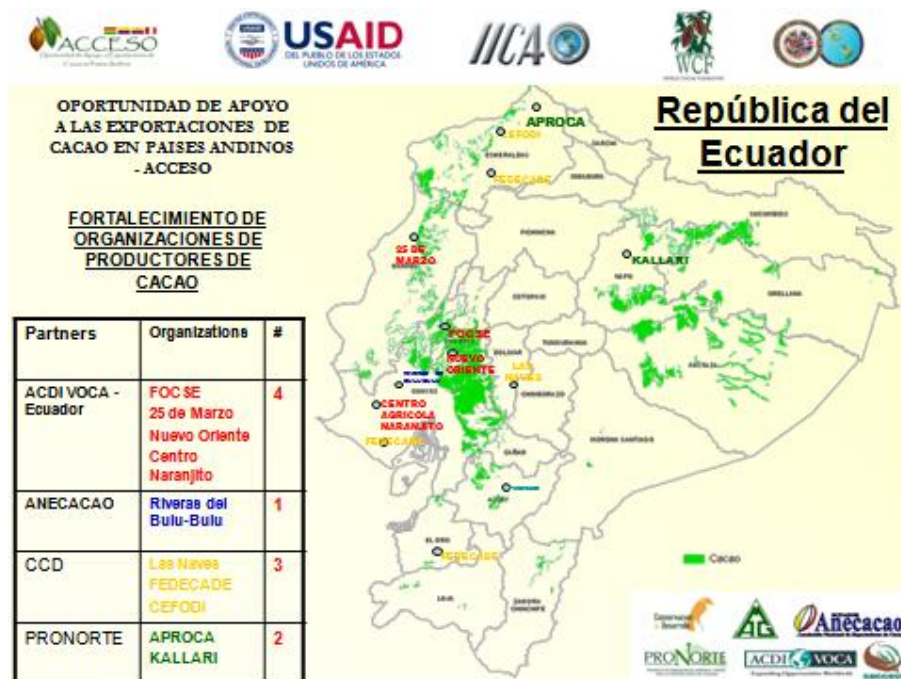


Tabla No. 6
Ecuador

Organizaciones seleccionadas para el proceso de fortalecimiento

NOMBRE	UBICACION
FEDERACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS DEL CANTON VINCES (FEDETACV)	Vinces, Provincia de Los Ríos
FEDERACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS SOCIALES DEL ECUADOR (FOCSE)	Quevedo
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES LUIS VARGAS TORRES - EL PORVENIR	Naranjito
ORGANIZACIÓN 25 DE MARZO	Flavio Alfaro – Manabí.
Riberas del Bulu Bulu	El Naranjal - Guayas
UCOCS	Las Naves - Bolívar
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CACAO DE ATACAMES (APROCA)	Atacames - Esmeraldas

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

PERÚ:

El resultado de la priorización de unidades de capacitación fue el siguiente:

Tabla No. 7

Perú

Módulos y Unidades Priorizadas por las Organizaciones de Productores

MODULO	UNIDAD
1.Sistema agro productivo cadenas y competitividad	1.1 El sistema agro productivo, una mirada integral
	1.2 La cadena: una manifestación del sistema agro productivo
	1.3 La agroindustria y la agroindustria rural, componentes estratégicos de la cadena agro productiva
2. Organización de agro empresas y asociatividad	2.1 La empresa asociativa: esquemas y formas jurídicas tradicionales
	2.2 Relacionamientos de las empresas asociativas rurales con otros actores de la cadena
3. Planificación aplicada a empresas asociativas rurales	3.1 El conocimiento del mercado como base para la planificación
4. Poscosecha y servicios de apoyo a la comercialización	4.1 Poscosecha y distribución
	4.2 Calidad como elemento de diferenciación en los mercados
5. Aspectos financieros de los agronegocios (I)	5.1. Registros
	5.2. Análisis Financiero
	5.3. Análisis de Presupuestos

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

Tabla No. 8

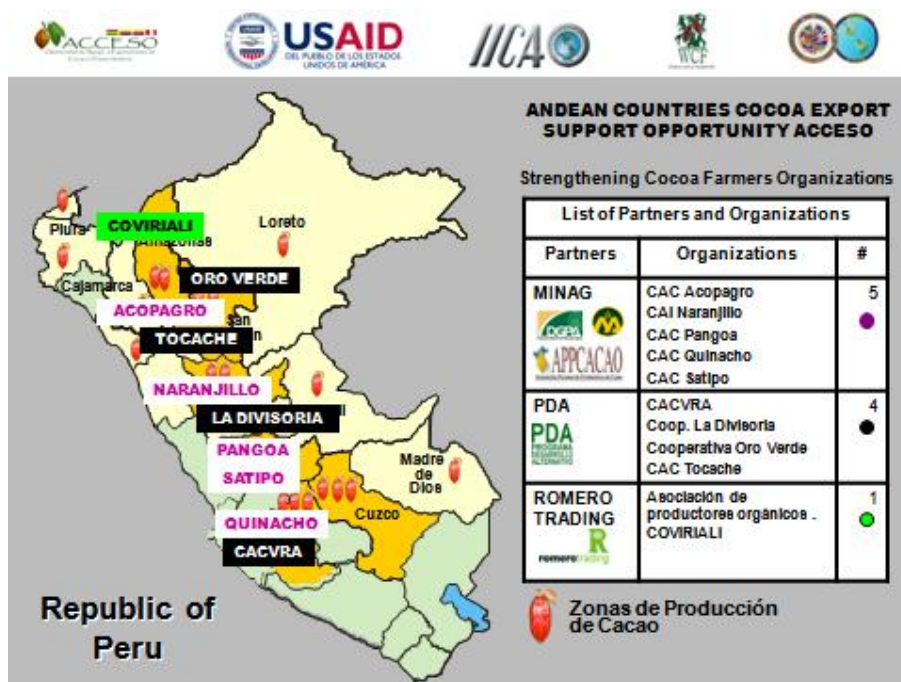
Perú

Organizaciones seleccionadas para el proceso de fortalecimiento

NOMBRE	UBICACION
ACOPAGRO	Juanjui, San Martín
Coop. Oro Verde	Lamas, San Martín. La Guatilla, Huanuco.
Coop. La Divisoria	La Guaitia, Huanuco
Coop. Satipo	Satipo, Junín.
Coop. Pangoa	Pangoa, Junín.
Coop. Tocache	Tocache, San Martín.

Fuente: Programa ACCESO, IICA, 2007.

PERU PRINCIPALES ASOCIACIONES DE PRODUCTORES SELECCIONADAS



6.3 Organización del Curso “gestión de agronegocios” en los países

Una vez realizado el trabajo de priorización de las Unidades junto a las organizaciones y socios en cada país, se procedió con la organización de los cursos de capacitación en “Gestión de Agronegocios” en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú.

La organización estuvo a cargo de la Secretaría Ejecutiva del Programa ACCESO con sede en la Oficina del IICA en Lima-Perú, las Oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú, y las instituciones socias de ACCESO en esta iniciativa de fortalecimiento.

Los cursos se desarrollaron en el periodo de 4 meses, desde Marzo del 2007 hasta el mes de Junio del 2007.

Los cursos fueron dictados para productores líderes y técnicos de las organizaciones participantes y facilitadores de las instituciones socias de ACCESO en esta iniciativa.

Para la facilitación del curso se contó con el apoyo de un equipo de especialistas locales⁴ e internacionales⁵ de las Oficinas del IICA en los cuatro países y un

⁴ Personal Profesional Local del IICA.

⁵ Personal Profesional Internacional del IICA.

especialista internacional en agronegocios del Programa Interamericano para la Promoción del Comercio y Negocios Agrícolas y la Inocuidad de los Alimentos del IICA⁶. Asimismo, se contó con la participación de expertos en distintas áreas relacionadas con la cadena agroproductiva del cacao perteneciente a las instituciones socias en los países.

Se acordó con los actores de la cadena en los países que era importante hacer sesiones de capacitación en el campo con los productores, principalmente en lo que se refiere a los componentes relacionados al manejo del cultivo, manejo pos cosecha y valor agregado.

6.4 El consorcio con los socios de ACCESO. Principales Acuerdos.

El Programa ACCESO ha establecido como un lineamiento el trabajar con la mayor cantidad de instituciones y actores relevantes vinculados al desarrollo de la cadena agro productiva del cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y el Perú. Para esta iniciativa de fortalecimiento se realizaron gestiones para consultar a los potenciales socios sobre su interés en participar de las actividades y establecer compromisos de tal manera de formar un “consorcio” que permita mancomunar esfuerzos y trabajar en conjunto en el apoyo a las organizaciones.

Cabe señalar que ACCESO apoya esta iniciativa como una contribución a procesos de fortalecimiento existentes en los países. Así mismo, el Programa se asocia con instituciones, programas y proyectos que tengan presencia en las áreas rurales con la finalidad de tener, mediante estos, un mayor acercamiento con las asociaciones de productores.

Los compromisos establecidos por las instituciones participantes en el proceso fueron los siguientes:

6.5 Compromisos de las organizaciones de productores.

- Aceptación de participar en la actividad,
- Selección en coordinación con las instituciones de los participantes en las actividades de capacitación.
- Ejecución del Plan de Acción que se elaborará luego de las capacitaciones.
- Realizar una presentación de los resultados obtenidos por su organización después de desarrollar la actividad propuesta.

6.6 Compromiso conjunto de las instituciones socias.

- Cofinanciación de los costos de los talleres (monetarios o no monetarios).

⁶ Con sede en Miami – Florida, Estados Unidos.

- Cada Socio nombra un responsable oficial ante el programa, que será la persona de contacto y quien participará en todo el desarrollo de la actividad.
- Cada socio además, esta encargado de nombrar y apoyar a la persona responsable de la organización para el monitoreo de los Planes de Acción.

6.7 Compromisos del Programa ACCESO-IICA

- Cofinanciación de los costos de los cursos de capacitación.
- Financiación de los expertos nacionales e internacionales que participaran en las capacitaciones, además se encargaran de todos los aspectos logísticos que implican la organización de los talleres de capacitación.
- Aportará con la metodología de capacitación.
- Colocará a disposición el “Curso de Gestión de Agronegocios” desarrollado por el PRODAR – IICA.
- Brindar apoyo técnico a los responsables del proceso de seguimiento o acompañamiento a las organizaciones.
- Mediante la formulación y aplicación de indicadores, se evaluará el impacto de la actividad.

7. RESULTADOS DEL PROCESO.

7.1 Cursos de Capacitación en “Gestión de Agronegocios”

El proceso se inicia con la realización de los Cursos de “Gestión de Agronegocios”. Los cursos fueron realizados en las siguientes países y en las siguientes fechas:

- **Ecuador.** 12-16 de Marzo de 2007. Quevedo – Los Ríos.
- **Colombia.** 16-20 de Abril de 2007. Bucaramanga – Santander.
- **Perú.** 07 – 11 de Mayo de 2007. Tingo Maria – Huanuco.
- **Bolivia.** 11-15 de Junio de 2007. Sapecho – Alto Beni.

Como resultado de los Cursos de Capacitación en “Gestión de Agronegocios” los productores líderes y facilitadores han sido capacitados en las áreas priorizadas. El resultado más relevante de los Cursos fue la formulación de los planes de acción para ser ejecutados en los siguientes 12 meses después de la realización del curso.

Los planes de acción cuentan con actividades, metas e indicadores de desempeño para cada organización. Los mismos serán monitoreados por las instituciones socias en esta iniciativa con la colaboración de ACCESO y las Oficinas del IICA en los países.

CURSOS DE GESTIÓN DE AGRONEGOCIOS



**Colombia – Abril
2007**



**Bolivia – Junio
2007**



**Perú – Mayo
2007**



**Ecuador- Marzo
2007**

Tabla No.9

Fortalecimiento de Organizaciones de Productores: Resultados de los Cursos de “Gestión de Agronegocios”

Países	Numero de Socios	Numero de Organizaciones de Productores	Numero de Planes de Acción (Actividades e Indicadores de Desempeño)	Numero de Productores Lideres y Facilitadores capacitados por ACCESO
Bolivia	5	14	5	32
Colombia	4	8	6	27
Ecuador	4	10	7	37
Perú	4	10	6	34
Total	17	42	24	130

Fuente: Programa ACCESO. IICA. 2007.

La Tabla No. 9 muestra algunos resultados de los cursos de Gestión de Agronegocios los mismos que se resumen de la siguiente forma:

- Se vincularon al proceso 17 instituciones socias del Programa en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú las mismas que cofinancian las actividades y participan con el programa en las actividades de seguimiento.
- Participan del proceso 42 organizaciones de productores de cacao de los 4 países.
- Se han formulado 24 planes de acción que involucran a las 42 organizaciones.
- Se han capacitado a 130 productores líderes de Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú que participan del proceso de fortalecimiento y de la ejecución de los planes de acción.

Estos son algunos indicadores de desempeño que se esperan como resultado de la ejecución de los Planes de Acción:

- Número de Planes Operativos y Estratégicos de las Organizaciones validados y en ejecución.
- Volumen de comercialización de cacao en diferentes calidades.
- Mejoramiento de los niveles post cosecha, calidad de la fermentación, y secado del grano de cacao.
- Mejoramiento de la infraestructura: numero de cajas de fermentación, número de secadores, etc.
- Nivel de administración financiera – contable, cuantas organizaciones llevan sus finanzas y contabilidad en orden.
- Otros relevantes.

7.2 Avances de los Planes de Acción en Ecuador y Colombia.

A partir de los meses de Marzo y Abril del 2007, las organizaciones de productores de Ecuador y Colombia respectivamente iniciaron la ejecución de los planes de acción⁷ con el seguimiento a los mismos de las instituciones socias, el Programa ACCESO, las Oficinas del IICA en los países y los productores líderes.

⁷ En el caso de Bolivia y Perú, el Programa ACCESO, esta trabajando en la actualización de los planes de acción.

La Tabla No. 10 presenta los avances de los planes de acción en el Ecuador por componente para cada organización de acuerdo a las metas establecidas por las organizaciones de productores.

Se puede apreciar que en promedio, los planes de acción en el Ecuador tienen un avance global del 70 %. Esto significa que el 70 % de las actividades planificadas y las metas establecidas han sido alcanzadas. Podemos notar que el componente de planificación ha alcanzado el 86 % en promedio para todas las organizaciones. Las organizaciones FOCSE⁸ y UCOCS han alcanzado un porcentaje del 75 % en este componente, mientras que FEDETACV, El Porvenir, APROCA y 25 de Marzo cumplieron el 100 % de las actividades y las metas. En el caso de Riveras del Bulu Bulu ⁹ solamente se registra un avance en el componente de planificación del 50 %.

Entre las actividades llevadas a cabo por las organizaciones en el componente de planificación se incluye la elaboración de planes estratégicos, planes de producción, planes de negocios, planes operativos de las organizaciones además de la elaboración de inventarios, registros y censos. También se observan actividades de capacitación en estas mismas áreas.

Se puede explicar el muy buen avance del componente de planificación (86 %) debido a que las organizaciones participantes del proceso son relativamente nuevas y están pasando por un periodo de formación que requiere contar con instrumentos de planificación que les permita tener una visión a largo plazo y establecer metas concretas en la gestión de agronegocios y la gestión administrativa. Por lo tanto, los productores líderes están priorizando trabajos de planificación con el apoyo de las instituciones que apoyan el proceso de fortalecimiento. La mayoría de estas organizaciones tenían hace un año atrás instrumentos de planificación muy precarios, siendo los planes de acción apoyados por ACCESO, instrumentos muy útiles en la priorización de sus actividades.

Un tema central en el desarrollo de las organizaciones cacaoteras, es el relacionado al aumento del valor agregado y de la calidad del grano de cacao. En el Ecuador, como en los otros países, los problemas de calidad son persistentes. Las organizaciones han priorizado en sus planes de acción actividades de aumento del valor agregado, considerando que el beneficio adecuado del grano puede incrementar el valor del mismo en el mercado. También se han priorizado actividades relacionadas al aumento de la calidad. Según la Tabla No. 10, el componente de aumento de valor agregado en los planes de acción tiene un avance del 89 % en promedio para las organizaciones participantes. Destacan, UCOCS, Riveras del Bulu Bulu FEDETACV y APROCA. En el caso de UCOCS y Riveras del Bulu Bulu se puede observar que estas han sobrepasado las metas establecidas en los planes de acción con porcentajes de avance de 134 % y 106 % respectivamente.

⁸ FOCSE, FEDETACV, El Porvenir, 25 de Marzo son apoyadas por ACIDI VOCA.

⁹ La organización Riveras del Bulu Bulu es apoyada por ANECACAO.

La alta priorización y cumplimiento de las acciones en el componente de aumento del valor agregado esta justificada por la motivación que los productores tienen al contar con mayores conocimientos e infraestructura adecuada para el beneficio del granos de cacao. Esta motivación esta sustentada por un mayor valor que podría tener el cacao en el mercado reflejado en precios mas atractivos debido a un aumento de los niveles de calidad.

En el componente de calidad, se observa solamente un nivel de avance del 44 %, debido a que varias actividades están en proceso, sobre todo, las relacionadas con la capacitación en manejo pos cosecha. En el caso del componente de aumento de la calidad se destaca la organización Riveras del Bulu Bulu la misma que ha cumplido sus metas incluso sobrepasando las mismas en un 50 %.

Un tema importante de mencionar es que esta organización ha tenido un apoyo constante de ANECACAO en el monitoreo y seguimiento de los planes de acción a través de sus facilitadores quienes han cumplido a cabalidad con las actividades planificadas. Por otra parte, se puede notar en esta organización un alto sentido asociativo que refleja la voluntad de los productores en trabajar por el fortalecimiento de su asociación. Los productores han creído en el plan de acción propuesto y con el apoyo de ANECACAO y ACCESO¹⁰ han cumplido con sus actividades.

En estos mismos componentes destaca la organización APROCA, la misma que ha cumplido con el 100 % las actividades y metas. APROCA esta localizada en Atacames – Esmeraldas, cuenta con productores líderes bastante activos, que poco a poco van consolidando su organización. Una de las causas para los avances generados por APROCA es que cuentan desde aproximadamente dos años con una Gerente¹¹ que ha sido capacitada por los organismos de cooperación y que es la encargada de hacer seguimiento a las metas establecidas. Además APROCA ya cuenta con infraestructura pos cosecha la misma que ha sido reforzada con el apoyo de ACCESO.

Además APROCA ha recibido en los últimos años apoyo técnico y financiero de el Proyecto PRONORTE y la institución Conservación y Desarrollo, este apoyo sumado al esfuerzo de los líderes de la organización ha permitido un notable progreso. APROCA se encuentra en un proceso de mejoramiento de su gestión administrativa, que incluye acciones para mejorar sus sistemas contables, registros de producción, entre otras. Según sus directivos, el apoyo de ACCESO ha permitido contar con una planificación ordenada y metas mas precisas para los próximos meses.

En el caso de la organización FEDETACV, podemos señalar que esta recibió el apoyo de ACDI VOCA y ACCESO, mediante la dotación de infraestructura minima de pos cosecha con carácter demostrativo. Los socios de FEDETACV

¹⁰ ACCESO ha apoyado a las organizaciones en Ecuador con el cofinanciamiento para infraestructura pos cosecha (cajones fermentadores y secadoras) en el marco de los planes de acción.

¹¹ La Sra. Daisy Rodríguez es la Gerente de APROCA y ha participado en el Curso de Gestión de Agronegocios.

cultivan aproximadamente 100 hectáreas de cacao nacional. Son plantaciones jóvenes (18 a 24 meses) cuya producción se iniciará en el año 2008. Por lo tanto, una prioridad para la organización es la de contar con infraestructura pos cosecha mínima y con actividades de capacitación en el manejo pos cosecha que permita contar con una buena calidad del cacao y estar preparados en el momento de contar con una mayor producción.

En lo que respecta al componente de costos, ingresos y flujo de caja (manejo financiero), presenta un avance global del 62 para las organizaciones participantes. Las organizaciones con mayor porcentaje de avance de actividades y cumplimiento de metas son APROCA, UCOCS y Riveras del BULU BULU con el 100 %, mientras que las restantes, FEDETACV, FOCSE, El Porvenir y 25 de Marzo registran un avance promedio del 33%.

Esto se puede explicar por el nivel de ventas registrado por algunas organizaciones, situación que ha generado requerimientos mayores en el manejo financiero de las mismas. Las organizaciones APROCA, UCOCS y Riveras del Bulu Bulu ya se encuentran negociando mayores volúmenes de cacao lo que les obliga a contar con flujos de caja, y otros registros como herramientas para llevar una gestión administrativa ordenada.

En Colombia, a la fecha, ACCESO y la Oficina del IICA en Colombia han registrado avances en los planes de acción de tres organizaciones: ASOMUCARI¹², ECOCAO y COOPERCACAO. La Tabla No. 11 presenta un avance del 88 % en promedio, de las actividades y metas de los planes de acción apoyados por los socios y ACCESO.

ECOCAO y ASOMUCARI presentan los mayores porcentajes de cumplimiento de los planes de acción con un promedio de 94 % y 90 % respectivamente. Asimismo, COOPERCACAO presenta un avance del 80 %.

En el caso del componente de producción y pos cosecha, el promedio para las organizaciones es del 101 %. Se destaca ASOMUCARI con el 120 % de avance, es decir, 20 % más de las metas establecidas. En este contexto, ACCESO ha apoyado a ASOMUCARI en co-financiamiento con Casa Luker con la dotación de infraestructura pos cosecha, sobrepasando la meta prevista en el Plan de Acción. Cabe señalar, que ASOMUCARI es una organización que viene recibiendo apoyo en capacitación de los proyectos financiados por la USAID en diferentes áreas: manejo del cultivo, manejo pos cosecha, gestión administrativa. Según lo constatado en las diferentes visitas de técnicos de ACCESO a Rio Negro, se reporta que ASOMUCARI a logrado avances sustanciales en su proceso de asociatividad, siendo al momento una organización bien administrada, con bastante apoyo de sus asociados y con una participación activa de sus socios.

Respecto a ECOCAO y COOPERCACAO, presentan avances del 83% y 100 % en el componente de producción y poscosecha.

¹² ASOMUCARI esta localizada en Rio Negro, Santander y cuenta con el apoyo de la Casa Luker y USAID, a través del Proyecto MIDAS.

Se destaca el apoyo del Proyecto MIDAS en la capacitación en temas de manejo integrado del cultivo. ACCESO apoya esta organización mediante la presencia de un consultor de forma periódica, para prestar asesoramiento técnico y capacitación en áreas priorizadas por la propia organización.

En el componente de registros y manejo de flujo de caja hay un avance en promedio del 95 % para las tres organizaciones. ECOCAO y COOPERCACAO destacan con el 100 % de cumplimiento de las actividades programadas. ASOMUCARI registra un avance del 84 %.

Como acciones relevantes en este componente están los eventos de capacitación en registros de campo, manejo del flujo de caja y el establecimiento de sistemas contables. ACCESO ha contribuido a la programación de capacitaciones junto a CORPOICA, Casa Luker, el SENA y FUPAD para la capacitación sobre registros técnicos, registros de ingresos y egresos, y técnicas pos cosecha.

Sobre, el componente de asociatividad, presenta un promedio de 69 % de avance para las tres organizaciones. Destacando ECOCAO con el 100 % y ASOMUCARI con el 67 %. Se observa, que estas dos organizaciones han trabajado en la elaboración y aprobación de sus reglamentos internos, manuales de funciones, y la consolidación de sus juntas directivas.

Estas tres organizaciones presentan un buen grado de desarrollo en lo productivo, asociativo y en la calidad del cacao debido al apoyo de la cooperación internacional, de FEDECACAO, de la industria del chocolate y otras entidades. Sin embargo, no todavía el grado de desarrollo de los productores miembros es heterogéneo, con productores capacitados con un buen nivel de producción y manejo del cultivo y productores que necesitan mas capacitación, infraestructura y otro tipo de apoyo.

Tabla No. 10. Ecuador. Fortalecimiento de Organizaciones de Productores. Avances de los Planes de Acción.Actividades y Metas.

COMPONENTE	ACCIONES	FOCSE			EL PORVENIR			25 DE MARZO			APROGA			UGOCS			BULU BULU			PROMEDIO		
		Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance			
1. Procesos de agregación de valor	Número de eventos de capacitación sobre ASOCIATIVIDAD	2	2	100%	1	1	100%												2	2	100%	
	Número de productores capacitados en ASOCIATIVIDAD	29	29	100%	9	9	100%												100	100	100%	
	Construcción de marquesinas	1	1	100%	1	0	0%	2	2	100%	1	1	100%						1	1	100%	
	Número de eventos de capacitación sobre VALOR AGREGADO							1	1	100%	1	1	100%									
	Número de productores capacitados en VALOR AGREGADO							25	25	100%	35	35	100%									
	Número de eventos de capacitación sobre PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS CON V.A.							1	0	0%	1	0	0%									
	Número de productores capacitados en PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS CON V.A.							25	0	0%	35	0	0%									
	Construcción de losas de secado													2	2	100%	2	2	100%			
	Construcción de bandeja corrediza para secado													1	0.9	90%						
	Construcción de Oficina Administrativa													1	1	100%						
	Elaboración Pagina Web													1	1	100%						
	Contrato - Desarrollo productos con V.A.													1	1	100%						
	Solicitudes de crédito presentadas																3	3	100%			
	Socios que venden vía la Asociación																243	200	82%			
	Beneficiarios - PROGRAMA RADIAL																243	300	123%			
	Construcción de Cajones de fermento																3	9	300%	3	7	233%
	Número de hectareas rehabilitadas																			16	13.5	84%
Número de ECAS																			4	4	100%	
Número de viveros instalados																			4	1	25%	
Construcción de secadora																1	1	100%				
PROMEDIO				100%				67%					60%			98%			134%		106%	89%
2. Planificación de producción del cacao	Plan de negocios elaborado	1	1	100%									1	1	100%	1	1	100%				
	Plan de mercadeo elaborado	1	1	100%	1	0	0%												1	0	0%	
	Número de productores capacitados en PLANIFICACION	29	29	100%	9	9	100%	25	25	100%	35	35	100%									
	Número de eventos de capacitación - PLANIFICACION	3	3	100%	3	3	100%	3	3	100%	3	3	100%									
	Plan estrategico elaborado	1	1	100%	1	1	100%							1	1	100%	1	1	100%			
	Plan Operativo Anual													1	1	100%	1	0	0%			
	Número de productores capacitados en INVENTARIOS													50	50	100%						
	Número de eventos de capacitación - INVENTARIOS													3	3	100%						
	Censo de productores realizado																1	1	100%			
Registro de productores																			1	1	100%	
PROMEDIO				100%				75%					100%			100%			75%		50%	86%

Tabla No. 10. Ecuador. Fortalecimiento de Organizaciones de Productores. Avances de los Planes de Acción.Actividades y Metas.

ORGANIZACIONES	ACCIONES	FEDETACV			FOCSE			EL PORVENIR			25 DE MARZO			APROCA			UCOCS			BULU BULU			PROMEDIO
		Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	Meta	Avance Meta	% avance	
3. Manejo de costos, ingresos y flujos de caja	Número de productores capacitados en COSTOS	29	29	100%	9	9	100%	25	25	100%	35	35	100%				49	49	100%	100	100	100%	
	Número de eventos de capacitación - COSTOS	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%				1	1	100%	2	2	100%	
	Número de productores capacitados en MANEJO DE FLUJO DE CAJA	29	0	0%	9	0	0%	25	0	0%	35	0	0%	68	68	100%	11	11	100%	100	100	100%	
	Número de eventos de capacitación - MANEJO DE FLUJO DE CAJA	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	
	Número de DIRECTIVOS capacitados en MANEJO DE FLUJO DE CAJA	5	0	0%	3	0	0%	3	0	0%	3	0	0%	8	8	100%	6	6	100%	8	8	100%	
	Número de eventos de capacitación - MANEJO DE FLUJO DE CAJA (DIRECTIVOS)	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	2	2	100%	1	1	100%	4	4	100%	
	Número de DIRECTIVOS capacitados en SISTEMA CONTABLE													2	2	100%							
	Número de eventos de capacitación - SISTEMA CONTABLE													3	3	100%							
	Sistema Contable implementado													1	1	100%							
PROMEDIO				33%			33%			33%			33%			100%			100%			100%	62%
4. Calidad	Número de productores capacitados en POSCOSECHA	29	0	0%	9	0	0%	25	0	0%	35	0	0%	3	3	100%	50	50	100%	100	100	100%	
	Número de eventos de capacitación - POSCOSECHA	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	3	3	100%	1	1	100%	2	4	200%	
	Número de productores capacitados en TRAZABILIDAD																30	30	100%				
	Número de eventos de capacitación - TRAZABILIDAD																1	1	100%				
	Número de productores capacitados en CONTROL DE CALIDAD																3	0	0%				
	Número de eventos de capacitación - CONTROL DE CALIDAD																1	0	0%				
	Equipo de laboratorio implementado													1	1	100%	1	0	0%				
	GESTIONES PARA CERTIFICACIÓN	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%	1	0	0%										
PROMEDIO			0%			0%			0%			0%			100%			57%			150%	44%	
PROMEDIO GENERAL			58%			44%			48%			48%			100%			92%			102%	70%	

Tabla No. 11. Colombia. Fortalecimiento de Organizaciones de Productores. Avances de los Planes de Acción. Actividades y Metas.											
CATEGORÍA NTE	ACCIONES	ASOMUCARI			ECOCACAO			COOPERCACAO			PROMEDIO
		Meta	Avance Meta	% AVANCE	Meta	Avance Meta	% AVANCE	Meta	Avance Meta	% AVANCE	
PRODUCCIÓN Y POSCOSECHA	Número de productores capacitados en POSCOSECHA	40	40	100%	100	100	100%	325	325	100%	
	Número de eventos de capacitación POSCOSECHA	4	4	100%	2	2	100%	3	3	100%	
	Número de Has. De áreas nuevas instaladas	460	460	100%							
	Número de productores capacitados en MANEJO Y CONTROL DE ENFERMEDADES										
	Numero de eventos de capacitación sobre MANEJO Y CONTROL DE ENFERMEDADES										
	Número de productores capacitados en FERTILIZACION ORGANICA										
	Numero de eventos de capacitación sobre FERTILIZACION ORGANICA										
	Construccion de secadoras individuales	40	80	200%							
	Construcción de cajones de fermento	40	40	100%				40	40	100%	
	Manual de cultivo elaborado				1	1	100%				
	CARTILLA DE MANEJO POSCOSECHA										
	Número de Has de areas rehabilitadas				300	90	30%				
PROMEDIO			120%			83%			100%	101%	
ASOCIATIVIDAD	Servicio de venta de insumos implementado	1	1	100%							
	Número de perfiles de proyectos elaborados	1	1	100%	1	1	100%	1	1	100%	
	Número de convenios establecidos	1	0	0%				1	0	0%	
	Número de eventos INTEGRACION ENTRE ASOCIADOS	1	0	0%							
	Número de productores capacitados en GESTION EMPRESARIAL										
	Numero de eventos de capacitación sobre GESTION EMPRESARIAL										
	Manual de operaciones elaborado	1	1	100%							
	Reglamento interno elaborado	1	1	100%	1	1	100%	1	0	0%	
	Estatutos elaborados				1	1	100%				
	Programas radiales sobre asociatividad										
	Manual de funciones elaborado							1	0	0%	
	comité de control y seguimiento funcionando										
Junta Directiva en funcionamiento							1	1	100%		
PROMEDIO			67%			100%			40%	69%	
REGISTROS Y MANEJO DE FLUJO DE CAJA	Número de eventos de capacitación sobre REGISTROS DE CAMPO	4	4	100%	1	1	100%	4	4	100%	
	Número de productores capacitados en REGISTRO DE CAMPO	40	40	100%	320	320	100%	76	76	100%	
	Número de productores capacitados en MANEJO DE FLUJO DE CAJA	10	10	100%	3	3	100%	4	4	100%	
	Número de eventos de capacitación sobre MANEJO DE FLUJO DE CAJA	5	1	20%	1	1	100%	1	1	100%	
	Número de directivos copacitados en SISTEMA CONTABLE				1	1	100%	1	1	100%	
	Número de eventos de capacitación sobre SISTEMA CONTABLE				1	1	100.00%	1	1	100%	
	Formato de registro de campo elaborado	2	2	100%				1	1	100%	
PROMEDIO			84%			100%			100%	95%	
MEDIO GENERAL			90%			94%			80%	88%	

7.3 Número de capacitaciones, productores capacitados en el marco de los planes de acción.

Las tablas No. 12 y No. 13 presentan el número de eventos de capacitación realizados en Ecuador y Colombia respectivamente. Los mismos estuvieron a cargo por las instituciones socias, y las organizaciones de productores en el marco de los planes de acción. El Programa ACCESO ha apoyado algunos de los eventos de forma directa o con gestiones ante las instituciones para que los eventos se lleven a cabo.

En el caso de Ecuador, según los planes de acción, se han registrado 54 eventos en diferentes componentes¹³ los mismos que han beneficiado aproximadamente 300 productores de las 7 organizaciones que continúan participando del proceso.

En el caso de Colombia, se han registrado solamente para tres organizaciones: ASOMUCARI, ECOCAAO, COOPERCACAO, 24 eventos de capacitación en diferentes componentes¹⁴ los mismos que han beneficiado aproximadamente 120 productores.

¹³ Agregación de Valor, Planificación, Manejo de Registros, Calidad.

¹⁴ Producción y pos cosecha, Asociatividad, Manejo de Registros, Flujos de Caja.

Tabla No. 12								
Ecuador. Fortalecimiento de Organizaciones de Productores. Número de Eventos por Componente. Planes de Acción								
Organizaciones	FEDETACV	FOCSE	EL PORVENIR	25 DE MARZO	APROCA	UCOCS	BULU BULU	Totales
Agreg. Valor	2	1	1	1	3		2	10
Planificación	3	3	3	3	6	3	7	28
Registros	1	1	1	1	3			7
Calidad	3					2	4	9
Totales	9	5	5	5	12	5	13	54

Fuente: ACCESO 2007-2008

Tabla No. 13				
Colombia. Fortalecimiento de Organizaciones de Productores. Número de Eventos por Componente. Planes de Acción				
Organizaciones	ASOMUCARI	ECOCACAO	COOPERCACAO	TOTALES
Poscosecha	4	2	3	9
Asociatividad	1	0	0	1
Registros	5	3	6	14
Totales	10	5	9	24

Fuente: ACCESO 2007-2008

7.4 Otros resultados:

Ecuador

- ACCESO co financió infraestructura poscosecha básica, en colaboración con ACDI VOCA, ANECACAO y APROCA, sobre la base de actividades priorizadas por las respectivas organizaciones de productores en sus planes de acción. Esta infraestructura es utilizada por pequeños productores pertenecientes a las organizaciones de productores beneficiarias. Del mismo modo, se utiliza la misma por las contrapartes del Programa ACCESO como un importante instrumento para las sesiones de capacitación en temas de poscosecha.
- ACCESO ha trabajado coordinadamente con los representantes de las organizaciones de productores socias, información de “línea de base” con indicadores institucionales (número de socios, numero de áreas, etc.), indicadores económico-productivo (productividad, niveles de humedad, fermentación), entre otros. Esto les va a permitir a las asociaciones ir evaluado el grado de avance de sus compromisos asumidos y por otro lado medir el impacto de las actividades realizadas.
- Se dispone de información de “línea de base” asociada a la infraestructura poscosecha que se co financió con la finalidad de medir el impacto en la mejora de la calidad.

El siguiente cuadro resume las actividades específicas cofinanciadas por ACCESO en el marco de los planes de acción de cada asociación:

Tabla No. 14
Fortalecimiento de organizaciones de productores

Planes de Acción: Actividades específicas co-financiadas por el programa ACCESO

ORGANIZACION	INFRAESTRUCTURA	UBICACION
CONTRAPARTE: ACDI VOCA		
FEDERACION DE TRABAJADORES AGRICOLAS DEL CANTON VINCES (FEDETACV)	“marquesina” de “caña guadua” de 9 metros por 5 metros	Recinto La Mecha - Cantón Vinces - Provincia de Los Ríos - Ecuador
FEDERACION DE ORGANIZACIONES CAMPESINAS SOCIALES DEL ECUADOR (FOCSE)	“marquesina” de “caña guadua” de 9 metros por 5 metros	Recinto San Carlos, Cantón Quevedo, Prov. Los Ríos - Ecuador
LUIS VARGAS TORRES – EL PORVENIR	“marquesina” de “caña guadua” de 9 metros por 5 metros	Recinto Flor del Bosque - Parroquia Roberto Astudillo - Provincia del Guayas - Ecuador

25 DE MARZO	“marquesina” de “caña guadua” de 9 metros por 5 metros	Recinto La Codicia, Cantón Flavio Alfaro Prov. Manabí – Ecuador.
Sub total	4 “marquesina” de “caña guadua” de 9 metros por 5 metros	

CONTRAPARTE: ANECACAO		
Riberas del Bulu Bulu	3 Cajones de fermento (dimensiones : 0.8 * 0.8 * 2.4 metros).	Recinto "Paraíso"; "Nariz del Diablo" y "La Puntilla" - Cantón Naranjal - Provincia del Guayas - Ecuador
Sub total	3 Cajones de fermento (dimensiones : 0.8 * 0.8 * 2.4 metros),	

CONTRAPARTE: CONSERVACION Y DESARROLLO		
UNIÓN DE ORGANIZACIONES DE CAMPESINAS SOCIALES LAS NAVES (UCOCS)	Construcción de una marquesina de 6 mt * 15 mts	Centro de Acopio de UCOCS - Cdla. Gil Cordobés - Cantón Las Naves - Prov. Bolívar - Ecuador
Sub Total	Construcción de una marquesina de 6 mt * 15 mts	

PARTNER: PRONORTE		
Asociación de Productores de Cacao del Cantón Atacames (APROCA)	Secador solar (bandeja corrediza de 30 metros x 15 metros)	Centro de Acopio APROCA, Cantón Atacames, Provincia de Esmeraldas - Ecuador
Sub total	Secador solar (bandeja corrediza de 30 metros x 15 metros)	

Fuente: ACDI-VOCA, ANECACAO, ORGANIZATIONS, IICA, ACCESO. ECUADOR 2007-2008

FOTOS DE INFRAESTRUCTURA POSCOSECHA CO FINANCIADA POR EL PROGRAMA ACCESO EN EL ECUADOR

FEDETACV



Vinces 20/02/2008



Luís Vargas Torres (El Porvenir)



El Porvenir 26/02/2008



25 de Marzo



Flavio Alfaro – Río de Oro
06/03/2008



Colombia

- ACCESO con el apoyo técnico de las instituciones contrapartes en Colombia (Casa Luker, Compañía Nacional de Chocolates, CORPOICA, Proyectos ADAM y MIDAS, ambos financiados por USAID) realizó diversos eventos de capacitación en diferentes temas: manejo integrado del cultivo, manejo poscosecha, análisis de flujos de caja de la finca, entre otros.
- Al igual que para el caso del Ecuador, el programa ACCESO co financió infraestructura poscosecha en Colombia. De ese modo, en colaboración con Casa Luker se financió un “kit de calidad” que consistió en entregar a 40 productores de cacao de Santander (Asociaciones ASOMUCARI y ECOCAAO) 1 cajón de fermento (financiadas por casa Luker) 2 secadores individuales “paseras” (financiados por el Programa ACCESO) y 1 “pasera” adicional financiada por los propios productores. Adicionalmente, Casa Luker asumió el compromiso de pagar un premio de 5% sobre el precio de mercado al momento de la compra, a los productores beneficiarios de estos “Kits”, como recompensa a la mejora de la calidad producto de la utilización de esta infraestructura poscosecha.
- Adicionalmente, ACCESO ha trabajado en desarrollar información de línea de base” con indicadores institucionales (número de socios, numero de áreas, etc.), indicadores económico-productivo (productividad, niveles de humedad, fermentación), entre otros.



Entrega de 40 Cajones Fermentadores y 40 Paseras para Secado de Cacao a Asociados de la ASOMUCARI, Rionegro Santander- Colombia. Representantes de IICA, Presidente de la Asociación y Productor Líder.



Preparación de Sustrato Orgánico nutritivo para Cacao en San Vicente (Santander-Col).
Agricultores y Técnico de ECOCAAO. Febrero 2.008



Taller de Capacitación Técnica a Asociados de ASOMUCARI. Rionegro(Sder-Col), 12 de Marzo
2008. Agricultores, Gerente de la Asociación(De Espaldas) y Consultor IICA.

Perú

- ACCESO financiará a finales de 2008, 4 cajones de fermento a ACOPEGRO, que es una organización de productores localizada en Juanjui – Región San Martín. Así mismo, brindará apoyo técnico y financiero a la Cooperativa Agroindustrial Tocache a efectos de revisar y editar sus nuevos estatutos. Del mismo modo colaborará en la difusión de estos entre sus asociados.
- Finalmente, con el apoyo técnico de las instituciones contrapartes en Perú (Ministerio de Agricultura del Perú, Programa de Desarrollo Alternativo – PDA, Instituto de Cultivos tropicales – ICT) realizará diversos eventos de capacitación sobretodo referidos al manejo integrado del cultivo.



EXPOSICIONES TEORICAS SOBRE AGRONEGOCIOS



DEMONSTRACIONES DE METODOS EN CAMPO

7.5 Indicadores de impacto – Un ejemplo

Las tablas 15 y 16 muestran algunos indicadores de impacto reportados por las organizaciones de productores, contrapartes del programa y consultores contratados por ACCESO en Ecuador. Son destacados en azul algunos indicadores que presentan avances significativos.

Tabla No. 15
Fortalecimiento de organizaciones de productores

Ecuador: Indicadores de impacto 2007-2008

INDICADORES	FEDETACV		FOCSE		EL PORVENIR		25 DE MARZO	
	Abr-07	Feb-08	Abr-07	Feb-08	Abr-07	Feb-08	Abr-07	Feb-08
Áreas nuevas (ha)	100	100	60	60	0	0	0	10
Áreas en producción	0	0	540	540	100	100	100	85
Áreas rehabilitadas (Ha)	0	0	20	20	30	30	0	5
Ha por agricultor	1,7	1,7	3.5	3.5	5	5	3.8	3.8
% de Cacao bien fermentado	80	80	50	60	85	85	40	45
Humedad (%)	17	17	15	15	18	18	18	18
Volumen de ventas (MT)	0	0	20	25			0	27
Ventas de cacao en grano (US\$)	0	0	35,000	44,000	25,000	50,000	0	42,000
Productividad TM/has	0	0	0.37	0.37	0.23	0.23	0.2	0.3
Ingreso anual por agricultor (US\$)	0	0	500	500	160	160	250	500
Participación de la mujer (%)	30	30	20	20	17	17	29	29

Fuente: ACCESO, Contrapartes, organizaciones de productores. 2007/2008

Tabla No. 16

Fortalecimiento de organizaciones de productores

Ecuador: Indicadores de impacto 2007-2008

INDICADORES	APROCA		UCOCS		BULU BULU	
PERIODO	Abr- 07	Feb-08	Abr- 07	Feb-08	Abr- 07	Feb-08
Áreas nuevas (ha)	0	0	200	200	0	0
Áreas en producción	400	400	500	500	350	350
Áreas rehabilitadas (Ha)	35	35	0	150	50	50
Ha por agricultor	3	3	3.5	3.5	5	5
% de Cacao bien fermentado	88	88	70	78	30	60
Humedad (%)	7	7	7	7	8	8
Volumen de ventas (MT)	35	42	43.8	51.5	0	0
Ventas de cacao en grano (US\$)	101396	101431	125,000	145,000	0	0
Productividad TM/has	0.24	0.24	0.2	0.2	0.4	0.5
Ingreso anual por agricultor (US\$)	440	440	400	500	200	200
Participación de la mujer (%)	20	20	20	20	30	30

Fuente: ACCESO, Contrapartes, organizaciones de productores. 2007/2008

De acuerdo a la información presentada, se puede concluir que algunas de las organizaciones participantes del proceso de fortalecimiento de capacidades empresariales de organizaciones de productores de cacao en el Ecuador, presentan un buen desempeño.

Es importante mencionar que la mayoría de estas organizaciones son relativamente, recién constituidas con apenas unos cuantos años de trabajos. Muchas de ellas han sido creadas como resultado del trabajo de la implementación de Escuelas de Campo para Agricultores de Cacao promovido por ACIDI VOCA¹⁵, principalmente. Una vez que los productores completaron sus sesiones de entrenamiento en Escuelas de Campo, comprendieron la necesidad de crear o fortalecer las asociaciones de productores ligadas a ellos como un medio de obtener mejores precios e ingresos por su producción de Cacao.

¹⁵ ACIDI VOCA apoyó desde el 2005 un proyecto de cacao relacionado a Escuelas de Campo que beneficia a pequeños productores de cacao del Ecuador.

Otro caso es el relacionado a ANECACAO¹⁶ el cual apoya a pequeños productores con la finalidad de alentarlos a trabajar de manera asociada. ANECACAO trabajó con ACCESO en El Naranjal – Guayas , donde esta localizada una recientemente constituida organización de pequeños productores de Cacao denominada Riveras del Bulu Bulu. ANECACAO promueve en todo el Ecuador la producción de calidad para su exportación y para tal efecto vienen proveyendo asistencia técnica y cierta infraestructura con la finalidad de superara los estándares mínimos de calidad exigidos por los mercados internacionales.

Las organizaciones, a excepción de FEDETACV, han mostrado ciertos avances respecto a algunos indicadores que miden el impacto en calidad, ventas, productividad, etc. Aún cuando estas organizaciones son nuevas se observan importantes avances respecto del cumplimiento de los compromisos asumidos, lo cual refleja en cierta medida el grado de compromiso con la mejora de su asociación. Esto no solo es una contribución de ACCESO, sino que representa todo el esfuerzo hecho por un grupo de instituciones públicas y privadas que viene trabajando por el bienestar de los pequeños productores de cacao en el Ecuador.

Un ejemplo de ello y que es importante mencionar es APROCA, la cual es una organización de pequeños productores quienes han recibido el apoyo técnico financiero de PRONORTE¹⁷, Conservación y Desarrollo y otras organizaciones. APROCA fue apoyada por ACCESO dotándola de infraestructura poscosecha que ha incrementado su ya creciente capacidad de secado. Mayor producción de calidad ha permitido incrementar sus niveles de ventas de 35 TM en abril de 2007 a 42 TM en febrero de 2008, lo que representa un incremento del 16% en sus niveles de ventas de cacao en grano.

Los secadores co financiados por ACCESO en Atacames – Ecuador, contribuirán a disminuir los niveles de humedad de la producción de cacao en grano de los socios de APROCA. La mejora de la calidad estará asegurada con el uso adecuado de esta infraestructura.

UCOCS, un asociación localizada en Las Naves – Bolívar – Ecuador es un buen ejemplo de perseverancia. UCOCS ha empezado un proyecto de rehabilitación de 150 hectáreas de Cacao con lo cual esperan incrementar sus actuales niveles de productividad, ventas e ingresos. La Tabla 16 un muy buen progreso en el desempeño de indicadores económico - productivos de UCOCS para los meses en evaluación. Las ventas de cacao en grano se han incrementado de US\$ 125,000 a US\$ 145,000 de abril de 2007 a febrero de 2008, lo cual representa un incremento de 14 %. Del mismo modo, el ingreso promedio por agricultor socio de UCOCS se ha incrementado 25 %, pasando de los US\$ 400 por hectárea / año a los US\$ 500 por hectárea año.

¹⁶ ANECACAO es la organización nacional que representa a los exportadores de Cacao del Ecuador.

¹⁷ PRONORTE es una iniciativa financiada por USAID. Su trabajo en Ecuador concluyó a finales de 2007.

ACCESO ha apoyado a UCOCS co financiándole infraestructura poscosecha, secadores solares, que incrementaran la capacidad de secado de su producción , pero sobretodo preparándolos para comercializar Cacao de mejor calidad en corto plazo. Es oportuno precisar que UCOCS ha mejorado sus practicas de fermentado, incrementado sus niveles de fermentación de 70 % a 78 % de cacao bien fermentado para el periodo abril 2007 – febrero 2008. Se espera que esta mejora en los niveles de calida del cacao en grano sea retribuido por el mercado en una mejora en los niveles de precios a través de premios por calidad.

ACCESO ha trabajado de cerca con ANECACAO en fortalecer a la asociación Riveras del Bulu Bulu en la Provincia del Guayas en el Ecuador. Coordinadamente con las instituciones involucradas, se ha trabajado en la actualización del plan de actividades priorizadas de la referida asociación así mismo se ha dotado de cierta infraestructura poscosecha con la finalidad de mejorar los niveles de fermentación, principalmente. La Tabla 16 muestra significativos avances al respecto. En efecto, los niveles de Cacao bien fermentado han sido doblados de abril de 2007 a febrero de 2008 al pasar de 30 % a 60 % de fermentación. La correcta utilización de los cajones de fermento pudo ser posible gracias exigentes sesiones de entrenamiento llevadas a cabo por el personal técnico de ANECACAO, con la colaboración del Programa ACCESO:

Del mismo modo, Riberas del Bulu Bulu ha reportado los mas altos niveles de incremento de productividad comparado durante el periodo abril 2007 – febrero 2008. Efectivamente, la productividad se ha visto incrementada de 400 kilogramos por hectárea a 500 kilogramos por hectárea mediante la adopción de buenas practicas agrícolas y manejo del cultivo.

Otra organización que trabajo con ACDI VOCA Ecuador y el Programa ACCESO es la organización “25 de Marzo”, localizada en la provincia de Flavio Alfaro – Manabí. En marzo de 2007, esta organización no reportaba ventas de cacao en grano. Sin embargo hacia febrero de 2008 ya se empieza a observar su incursión en los mercados con sus primeras 27 TM que representa US\$ 42,000. Esto representa un importante logro pues es recién a partir de la intervención de ACCESO y sus socios esta organización logra comercializar su producción de manera conjunta y no individual como lo venía haciendo. Sus socios han comprendido la importancia de trabajar asociadamente por los beneficios que representa no solo par alas economías individuales sino para el bienestar colectivo. Ahora asociados pueden acceder a diversos programas de apoyo gubernamental, por ejemplo, situación que antes era poco probable que se presentase. Del mismo modo, la organización “25 de Marzo” ha mejorado sus niveles de fermentación. Antes ellos a lo más reportaban niveles de fermentación del 40 % de cacao bien fermentado, ahora, aun cuando el incremento es insuficiente, se ve una mejora en los mismos, pasado a un 45 % de cacao bien fermentado.

Finalmente, el ingreso promedio por agricultor ha sido doblado en el ultimo año pasando de los US\$ 250 a los US\$ 500 por el ingreso de una hectárea de cacao

en un año. Esto puede ser explicado por dos razones: la primera es el incremento en sus niveles de ventas como asociación y la segunda es el incremento en sus niveles de productividad debido a la aplicación de adecuadas y oportunas prácticas agrícolas.

8. LECCIONES APRENDIDAS DEL PROCESO DE FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES EMPRESARIALES DE LAS ORGANIZACIONES DE PRODUCTORES DE CACAO EN LA REGIÓN ANDINA

La iniciativa de fortalecimiento de capacidades empresariales de las organizaciones de productores de Cacao fue iniciada por el Programa ACCESO en la Región Andina en marzo de 2007. Una de las primeras actividades de esta iniciativa fue la de establecer alianzas estratégicas con las instituciones más importantes de trabajo con pequeños productores de Cacao en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Las instituciones con las cuales ACCESO trabajó esta iniciativa estuvieron involucradas desde los inicios del Programa con las actividades del mismo allá por el año 2005 y hasta la fecha. De esta forma se aseguró que las referidas instituciones conocieran de los objetivos del Programa y sobretodo de la finalidad de la iniciativa de fortalecimiento de organizaciones de productores. Del mismo modo, ACCESO se apoyo fuertemente en las oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú para establecer una relación directa con los productores en virtud a que como es sabido, el Programa no contaba con oficinas descentralizadas en los países y mucho menos una presencia directa en las áreas productoras de Cacao de los referidos países.

La participación de las instituciones contactadas por ACCESO para el desarrollo de esta actividad fue buena. Del mismo modo, la participación de las organizaciones de productores, a traves de productores líderes de las mismas, tuvo una amplia y dinámica participación en todo evento de capacitación promovido por el Programa en los países con el concurso de las contrapartes.

Es importante mencionar que se ha podido constatar entre las asociaciones de productores que iniciativas de fortalecimiento de organizaciones son bienvenidas en los países. Es una específica e importante demanda de los productores de cacao de la Región Andina porque comprenden la necesidad e estar organizados con la finalidad de incrementar sus niveles de productividad y acceso a mercados. Es ampliamente conocido que los productores de manera individual presentan serias dificultades para acceder eficientemente a los mercados y tomar ventaja de sus oportunidades. En este contexto, ACCESO y las instituciones contrapartes en los países consideran esta iniciativa como prioritaria.

En el Ecuador, dos de las contrapartes de ACCESO: ACIDI VOCA y ANECACAO brindaron su apoyo total a la iniciativa de fortalecimiento de organizaciones de productores. Ellas entendieron adecuadamente el objeto de la iniciativa y no solo fueron promotores sino se constituyeron en la más importante herramienta de seguimiento de las actividades priorizadas, sobretodo en lo que respecta a la capacitación y dotación de infraestructura poscosecha.

Por otra parte, también en el Ecuador, PRONORTE y Conservación y Desarrollo apoyaron parcialmente el proceso seguido por ACCESO. Hubieron varias razones para ello: la primera razón y quizás la principal es que ACCESO tuvo restricciones presupuestales que impidieron contar con un staff permanente de profesionales en los países vinculados a este tema. Es extremadamente recomendable en una eventual segunda fase del Programa reforzar fuertemente el componente técnico para este tipo de iniciativas.

Fue supremamente importante el apoyo recibido de las oficinas del IICA en los países, quienes asignaron un profesional a tiempo parcial con la finalidad de brindar asistencia técnica a esta iniciativa y con la finalidad de hacer el seguimiento adecuado de las actividades priorizadas conjuntamente con las contrapartes del Programa y las asociaciones de productores. La segunda razón por la cual hubo un compromiso parcial de algunas contrapartes del Programa en esta iniciativa puede atribuirse al hecho que tal vez no entendieron claramente los objetivos y pasos del proceso de fortalecimiento de las organizaciones de productores de Cacao en la Región Andina, en el marco de las actividades del Programa ACCESO. Esta afirmación se fundamenta en virtud a que las referidas contrapartes reclamaban una mayor participación de extensión en el campo de parte del Programa ACCESO, sin tener en consideración que por su constitución ACCESO no ha sido creado para realizar este tipo de actividades.

ACCESO intentó trabajar con 23 organizaciones en 4 países. Hubo metas muy ambiciosas para los limitados recursos con los que se contaba. Aún cuando no se pudo trabajar con todas las organizaciones inicialmente prevista, la iniciativa generó mucha expectativa en el sector cacaotero de los países en cuestión, más aún cuando reconocía a ACCESO como una iniciativa regional que contaba con el soporte técnico – financiero de los socios de la alianza: USAID, WCF, CICAD-OEA e IICA.

En la Región Andina aún se evidencian problemas relacionadas a la calidad del Cacao, pero no por sus reconocidas cualidades organolépticas, sino por el inadecuado manejo poscosecha que aún subsiste. Se ha constatado enormes avances al respecto (manejo adecuado de la poscosecha), sin embargo los problemas de fermentación y secado aún persisten. ACCESO y sus contrapartes en los países tomaron la decisión de apoyar en el fortalecimiento de organizaciones de productores, en algunos casos y con la finalidad de alcanzar el efecto demostrativo entre los asociados, mediante la dotación de cierta infraestructura básica para la poscosecha de Cacao acompañada, en todos los casos sin excepción, con asistencia técnica con la finalidad de asegurar la calidad de su producción. Esta decisión trajo excelentes resultados por cuanto con una pequeña inversión se ayudó a los productores a reducir sus niveles de humedad e incrementar el volumen de Cacao bien fermentado.

Sin embargo, algunas interrogantes surgen de este proceso: ¿Por qué algunas organizaciones tuvieron mejor performance que otras? Un ejemplo de ello es el caso de APROCA en el Ecuador, la cual es una organización sobresaliente con líderes jóvenes, trabajadores y con actitud empresarial. Contar con una plana

dirigencial con esas cualidades en cualquier organización es una posición que asegura el éxito. En ese sentido, APROCA demostró que no solo recibir un apoyo económico de parte de la cooperación internacional es importante para el crecimiento de la organización también los buenos líderes y las sólidas alianzas pueden contribuir sobremanera en obtener excelentes resultados. Esta organización fue apoyada económica y técnicamente por PRONORTE y otros proyectos de cooperación del Ecuador y desde su creación ha sabido capitalizar exitosamente el apoyo brindado por las diversas instituciones, APROCA ha tomado ventaja de las sesiones de capacitación y de la infraestructura poscosecha entregada con un buen manejo de sus capacidades y con mucha responsabilidad. Del mismo modo el buen desempeño dirigencial tiene su contraparte en campo donde los miembros de APROCA ha demostrado un buen desempeño poniendo en práctica los conocimientos adquiridos y su reconocida experiencia como productores cacaoeros. Esta situación contribuye mucho en la calida del Cacao y mejora la posición competitiva de comercializar el mismo a través de la asociación.

Sin embargo, del otro lado tenemos organizaciones como FOCSE localizada en Quevedo – Ecuador. Desafortunadamente, esta organización no tuvo muchos progresos en el cumplimiento de sus compromisos asumidos. ACIDI VOCA capacitó a los socios de FOCSE entrenándolos a través de la metodología de Escuelas de Campo para Agricultores (ECAs) en tanto que ACCESO los apoyos dotándolos de cierta infraestructura poscosecha. Sin embargo, la iniciativa de fortalecimiento de organizaciones de productores no tuvo una respuesta positiva entre los líderes de esta organización. Hay mucho por trabajar con este tipo de organizaciones y sobretodo con los líderes por cuanto son ellos los que se encargan de motivar a sus socios y si ellos no tienen el involucramiento necesario, cualquier intento por fortalecer una asociación es vano.

Otra lección aprendida es que no es necesario tener un gran numero de participantes ni tampoco ingentes cantidades de recursos para fortalecer a las organizaciones de productores. Tenemos buenos ejemplos de ello: La organización “25 de Marzo” localizada en Manabí – Ecuador. Ellos reportaron importantes avances en el cumplimiento de sus compromisos asumidos sobretodo aquellos relacionados al incremento de la calida, productividad y ventas. Afortunadamente los líderes de esta organización entendieron perfectamente el proceso y comprendieron que trabajando juntos, sobretodo en la comercialización de su producción, les traerá muchos más beneficios que haciéndolo individualmente y no solo para ellos mismos sino para su colectividad.

Del mismo modo, es importante mencionar que ACIDI VOCA ha sido un excelente aliado para ACCESO en esta iniciativa. Ha realizado un excelente trabajo con los productores mediante sesiones de capacitación en manejo integral del cultivo, manejo financiero, entre otros. ACCESO contribuyó en este proceso co financiado infraestructura poscosecha la cual ha sido útil para mejorar la calidad del grano e incrementar su volumen de ventas.

UCOCS fue otra organización de productores en el Ecuador que tuvo excelentes resultados. Esta organización localizada en Las Naves – Bolívar – Ecuador implementó adecuada y oportunamente sus compromisos asumidos. Tanto sus líderes con sus asociados comprendieron adecuadamente que contar con herramientas de planificación es muy importante para alcanzar las metas propuestas y para proyectarse en el mediano y largo plazo. Esto es un buen ejemplo de “empoderamiento” con la iniciativa ya que por ejemplo, los productores destinaron mucho tiempo en elaborar y hacer seguimiento a las acciones priorizadas en sus planes de acción.

En Colombia se tuvo buena aceptación a la iniciativa, sobretodo de parte de 4 organizaciones. En los últimos años las organizaciones a las que hacemos referencia recibieron asistencia técnica y financiera, sobretodo de parte de los Proyectos de USAID¹⁸. Los miembros de estas organizaciones son bien entrenados y con predisposición al cambio. En este contexto, ACCESO intento adicionar valor agregado al trabajo realizado por las iniciativas nacionales en Colombia. Como en el caso ecuatoriano, el primer paso fue identificar buenos aliados. Se contactó con CASA LUKER y Compañía Nacional de Chocolates¹⁹ para implementar y trabajar coordinadamente con los Proyectos ADAM y MIDAS los planes de acción de las asociaciones de productores. La alianza con el sector privado fue muy interesante. Coordinadamente se identificó los principales problemas con las organizaciones de productores y resulto que el principal problema era la falta de infraestructura poscosecha. En virtud a ello, ACCESO y Casa Luker co financiaron módulos de infraestructura poscosecha a ASOMUCARI, una organización localizada en Santander – Colombia. Estos módulos son de bajo costo y consistió en la dotación de módulos de secado personal (“paseras”) y cajones de fermento. Esta infraestructura será muy útil en virtud a que con ella los productores podrán alcanzar los estándares exigidos por la industria. Adicionalmente, CASA LUKER se comprometió a pagar un premio de 5 % por sobre el precio de mercado a aquellos productores que apliquen adecuadamente las practicas poscosecha y reúnan mínimamente los estándares de calidad exigidos por la industria.

Otra organización relevante es ECOCACAO la cual recibió asistencia técnica y financiera del proyecto MIDAS. ACCESO apoyó a ECOCACAO implementado las actividades priorizadas en los planes de acción realizados en el taller organizado por ACCESO en abril de 2007 en Santander. ECOCACAO, es un buen ejemplo de perseverancia y trabajo en equipo. Esta asociación trabajo seriamente los planes de acción y alcanzaron satisfactoriamente muchos de los compromisos asumidos. ACCESO solo hizo seguimiento al cumplimiento de los compromisos asumidos por la asociación y coordino con la Compañía Nacional de Chocolates a efectos de facilitar algunas de las actividades priorizadas.

La contribución de ACCESO a ECOCACAO fue mínima debido a que esta organización recibió abundante asistencia técnica y financiera a través de otras iniciativas nacionales.

¹⁸ MIDAS y ADAM

¹⁹ CASA LUKER y Compañía Nacional de Chocolates son miembros de WCF.

Una lección aprendida es que los criterios para la selección de las organizaciones de productores debe ser estrictamente revisado. Los limitados recursos económicos con los que dispone el Programa para este componente propone la idea de pensar en modelos alternativos en los cuales el factor económico no sea el determinante sino la articulación y gestión coordinada de diversas instituciones en pro de un objetivo común, que es el mejorar los niveles de vida de las poblaciones vinculadas al cultivo del Cacao en la Región Andina.

Esta iniciativa de fortalecimiento de las capacidades empresariales de las organizaciones productoras de Cacao en la Región Andina fue bastante ambiciosa en términos de las metas físicas propuestas pero limitada en los fondos y personal asignado para tal fin. Los consultores que ACCESO y las oficinas del IICA en Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú contrataron constituyeron un excelente soporte a las actividades de esta iniciativa pero no fue suficiente para hacer el adecuado seguimiento del “día a día” en la relación con los productores. Aun con estas limitantes, ACCESO se esforzó en acompañar el proceso de cumplimiento de los compromisos asumidos por las asociaciones con la siempre oportuna y precisa intervención de las instituciones contrapartes en los países, lo cual ha permitido mostrar algunos resultados relevantes en términos de competitividad, asociatividad y mejora en la calidad de la producción de Cacao.

Finalmente es importante reconocer el importante legado que ha dejado el Programa ACCESO en las organizaciones de productores con las cuales trabajo en términos de poner a disposición de las mismas herramientas de planificación estratégica que les permitirá posicionarse de mejor manera su desempeño como organización. Así mismo, es importante el legado de acopio, sistematización y análisis de información que ha sido motivada con esta iniciativa. Las organizaciones ahora disponen de información que les permitirá ir evaluando, por sí mismas, el desempeño de su accionar y hacer las medidas correctivas necesarias tendientes a alcanzar la excelencia en su gestión a favor de miles de familias ligadas al cultivo del cacao en la Región Andina.