



# AGROEMPRENDE CACAO

Informe anual 2020



# Indice

<b>1. Introducción</b>	<b>1</b>
<b>2. Actualización sobre la financiación recibida</b>	<b>2</b>
<b>3. Resumen del progreso en términos de resultados</b>	<b>3</b>
3.1 Participación y cofinanciamiento de terceros (resultado 1)	3
3.2 Igualdad de género y empoderamiento de la mujer (resultado 3)	3
3.2.1 Resultado # 3.1. a: Adopción de planes de acción para la igualdad de género (IG)	3
3.2.2 Resultado # 3.1. b: Proporción de representación femenina en los órganos de adopción de decisiones de las asociaciones	3
3.2.3 Resultado #3.2 : Mayor empoderamiento de las mujeres productoras de cacao y su acceso a los recursos	3
3.3 Crecimiento del capital productivo del cacao (resultados 2 y 4)	3
3.3.1 Resultado # 2: aumento de la productividad de los árboles de cacao	3
3.3.2 Resultado # 4: Establecimiento y renovación de cultivos de cacao	4
3.4 Mejoramiento de la gestión y desempeño empresarial (resultado 5)	4
3.4.1 Resultado # 5.1: Incremento en un 25% en los volúmenes de cacao vendidos	4
3.4.2 Resultado #5.2. a : Resultado # 5.2. a: Incremento en un 20% en la facturación de empresas asociativas	4
3.4.3 Resultado # 5.2. b: Lograr una rentabilidad superior al 2% de las asociaciones apoyadas	4
3.4.4 Resultado #5.2. c : Resultado # 5.2. c: Reembolso de los compromisos económicos de los miembros hacia sus empresas asociativas	4
<b>4. Problemas y limitaciones</b>	<b>5</b>
4.1. Problemas	5
4.1.1. A nivel de estrategias de proyectos	5
4.1.2. A nivel operacional	6
4.1.3. A nivel contractual	7
4.2. Eventos que no pueden ser controlados por el proyecto	7
4.2.1. La aparición de la pandemia COVID-19 en Colombia	7
4.2.2. Caída de los precios del petróleo	8
4.2.3. La caída del valor de la moneda colombiana frente al CAD y al USD	8
4.2.4. Temas de seguridad	8
4.2.5. Variaciones Climáticas	9
4.2.6. Resumen de los impactos anticipados de los diversos temas y eventos sobre los resultados del proyecto y las medidas tomadas para mitigarlos.	10
<b>5. Adaptación al cambio climático</b>	<b>15</b>
5.1. Aumento sostenible de la productividad y en los ingresos agrícolas	15
5.2. Fortalecer la resiliencia de los sistemas productivos y la capacidad de adaptación de las familias productoras	15
5.3. reducir y / o eliminar las emisiones de gases de efecto invernadero	16
<b>6. Lecciones aprendidas y recomendaciones</b>	<b>16</b>

## Siglas y abreviaciones

AC	Acuerdo de contribución
ADR	Agencia de desarrollo rural
AGA	Asamblea general anual
AMC	Asuntos Globales Canadá
APC	Agencia Presidencial de Cooperación
ART	Agencia regional de rehabilitación
ATCP	Asistencia técnica a corto plazo
ATLP	Asistencia técnica a largo plazo
BPA	Buenas prácticas agrícolas
BPP	Buenas prácticas postcosecha
CA	Consejo de Administración
ECA	Escuelas de campo para agricultores
CMDR	Consejo Municipal de Desarrollo Rural
CNCh	Compañía Nacional de Chocolate
DANE	Departamento administrativo nacional de estadística
DGT	Dirección de Gestión Territorial
DIAN	Dirección de impuestos y Aduanas nacionales
DPS	Departamento de prosperidad social
EFC	Empresa familiar de cacao
IG	Igualdad de Género
FEDECACAO	Federación nacional de productores y productos de cacao
GoC	Gobierno de Colombia
Ha	Hectárea
ICA	Instituto colombiano Agropecuario
IDH	Índice de desarrollo humano
ITP	Instituto tecnológico de Putumayo
LCEA	Ley de Evaluación Ambiental Canadiense
MADR	Ministerio de Agricultura y de Desarrollo Rural
MCIT	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
ONG	Organización no gubernamental
PDM	Plan de desarrollo municipal
PGOF forestal)	Plan general de ordenamiento forestal (Plan general de manejo forestal)
PIB	Producto interno bruto
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PTA	Plan de trabajo anual
RDB	Informe de datos básicos del proyecto
RSE empresas	Responsabilidad social de las empresas
SARLAFT	Sistema de gestión de riesgos de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
SOCODEVI	Sociedad de cooperación para el desarrollo internacional
UACT	Unidad administrativa de consolidación territorial
UEF	Unidad emprendedora familiar
UPTC	Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia
VBG	Violencia basada en el genero
VG	Violencia de Género

## 1. INTRODUCCIÓN

Este documento constituye el segundo informe anual del proyecto AGROEMPRENDE CACAO presentado a Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN. Cubre el período del año 2020.

AGROEMPRENDE CACAO es un proyecto sexenal, dirigido a mejorar las condiciones de vida de las familias cacaoteras que son miembros - o que serán - de empresas asociativas cacaoteras establecidas en diferentes regiones de Colombia. Mediante una estrategia de apoyo al desarrollo de la cadena de valor del cacao, el proyecto promueve el empoderamiento económico de 5.000 familias productoras de cacao, el fortaleciendo las prácticas de gestión de sus negocios asociativos locales y facilitando el surgimiento y consolidación de empresas cooperativas regionales rentables, innovadoras, con recursos propios, duraderas e inclusivas. El proyecto opera en varias regiones: Medio y Bajo Putumayo, Meta, Cesar, Occidente de Boyacá y Magdalena Medio.

Uno de los aspectos innovadores del proyecto AGROEMPRENDE CACAO es que está cofinanciado tanto por la Cooperación Canadiense como por varias otras entidades. Los mayores aportes provienen del sector extractivo y en menor medida de entidades estatales y empresas privadas no extractivas.

Otra novedad importante es que el AC que se ha concluido con AMC prevé que la contribución del Gobierno de Canadá estará vinculada al 100% a los resultados que deberá alcanzar SOCODEVI durante la ejecución del proyecto. Los resultados esperados y su peso en relación con el esquema de pago por resultado son los siguientes:

Resultados	Incidencia relativa al esquema de pago
Resultado 1: Cofinanciamiento comprometido para el Proyecto por terceros	15%
Resultado 2: Mejora de la productividad de los hogares de productores de cacao que se benefician del proyecto	15%
Resultado 3.1: Mayor participación de las mujeres en sus empresas asociativas a) Número de asociaciones que han adoptado planes de igualdad de género b) Proporción de presencia femenina en los órganos de decisión de las asociaciones	a) 3.75% b) 3.75%
Resultado 3.2: Mayor liderazgo y acceso a recursos para las mujeres productoras de cacao	7.5%
Resultado 4: Aumento de hectáreas de cultivos de cacao gestionadas con sistemas agroforestales resilientes al clima	30%
Resultado 5.1: Incremento del volumen de cacao vendido por asociaciones	10%
Resultado 5.2: Sostenibilidad de las asociaciones cacaoteras a) Ventas totales de las asociaciones b) Margen de beneficio de las asociaciones c) Tasa de pago a los fondos rotatorios de asociaciones por parte de los miembros	a) 5% b) 5% c) 5%
<b>TOTAL</b>	<b>100% (17 700 000 CAD)</b>

Además, tres bonificaciones de desempeño están asociadas con el AC:

Primas	Valor
Bonificación asociada al resultado 3.2. Se obtiene si el indicador de resultado alcanza el 90% (10% más que el resultado 3.2)	200 000 CAD

Prima asociada al resultado 5.1. Se obtiene si más del 10% de los volúmenes de cacao comercializados durante la última parte del proyecto obtienen un precio más de un 10% superior al precio actual mostrado en el momento de la venta.	200 000 CAD
Bonificación asociada al resultado 5.2 b: Se obtiene si las organizaciones respaldadas aumentan sus activos en al menos un 10% en comparación con la línea de base.	200 000 CAD
<b>TOTAL</b>	<b>600 000 CAD</b>

Este informe presenta una actualización de las contribuciones financieras de terceros que han sido confirmadas y recibidas a la fecha del informe, una descripción general del progreso en términos de los resultados previstos del proyecto, un análisis de los problemas y limitaciones, las estrategias propuestas y medidas tomadas por el proyecto para promover la adaptación al cambio climático, así como las principales lecciones aprendidas y recomendaciones para el diseño e implementación de proyectos bajo la modalidad de pago por resultado.

## 2. ACTUALIZACIÓN DE LA FINANCIACIÓN RECIBIDA

A diciembre 31 de 2020, el siguiente cofinanciamiento estaba sujeto a acuerdos contractuales entre SOCODEVI y diversas entidades.

Entidades	Duración del acuerdo	Monto del convenio	Naturaleza de la contribución financiera	Monto recibido por SOCODEVI a diciembre 31 de 2020
ECOPETROL (Guamal, Meta)	Agosto 2018 – Sept 2020	1 478 239 080 COP	Dinero en Efectivo	N/A
Mansarovar Energy	Nov 2018 – Nov 2022	4 343 801 239 COP	Dinero en Efectivo	1 521 477 768 COP
REPSOL	Abril 2019 – junio 2021	1 000 000 000 COP	Dinero en Efectivo	N/A
ECOPETROL (Putumayo)	Abril 2019 – marzo 2022	3 460 405 589 COP	Dinero en Efectivo	2 137 187 619 COP
Gran Tierra Energy Colombia	Mayo 2019 – abril 2025	5 091 989 168 COP	Dinero en Efectivo	1 481 588 767 COP
Conservation International	Junio 2019 – Mayo 2024	3 118 881 434 COP	Pago en especie	N/A
Furatena Cacao SAS	Agosto 2019 – Julio 2025	4 795 759 193 COP	Pago en especie	N/A
PRODECO	Agosto 2019 – Julio 2025	7, 683, 025 647 COP	Dinero en Efectivo	N/A
Gobierno Departamental del Cesar	Oct – dic 2019	463 706 003 COP	Dinero en Efectivo	270 155 178 COP (giro realizado a satisfacción del socio, pago final pendiente)
Programa fronterizo, Ministerios de Negocios extranjeros de Colombia	Oct 2019 – febr 2020	52 000 000 COP	Dinero en Efectivo	N/A
Compañía Nacional de Chocolate	Dic 2019 – Mayo 2025	1 142 999 220 COP	Pago en especie y Efectivo	10 446 100 COP (giro realizado en efectivo) 69 326 400 (recibido en especie 43 329 plántulas de material vegetal).
ECOPETROL (Meta)	Ene 2020 – Dic 2025	13 540 626 621 COP	Dinero en Efectivo	2 360 276 632 COP



### **3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROGRESO DE LOS RESULTADOS**

#### **3.1 PARTICIPACIÓN DE TERCEROS Y COFINANCIAMIENTO (RESULTADO 1)**

El objetivo de este resultado es confirmar las participaciones financieras de terceros por un total de al menos 18,3 millones de dólares canadienses. A diciembre 31 de 2020, se alcanzó y superó el objetivo esperado. AMC ha declarado y aprobado un monto de cofinanciamiento equivalente a CAD 19,251,903. El proyecto continúa desarrollando y negociando acuerdos adicionales con diversas partes, pero con miras a consolidar subproyectos regionales en cuanto a número de familias, áreas cultivadas, volúmenes de producción de cacao, infraestructura postcosecha y apoyo a la comercialización, para avanzar hacia el objetivo de eventualmente establecer empresas cooperativas regionales que sean sostenibles.

#### **3.2 IGUALDAD DE GÉNERO Y EMPODERAMIENTO DE LAS MUJERES (RESULTADO 3)**

##### **3.2.1 Resultado # 3.1. a: Adopción de planes de acción para la igualdad de género (IG)**

De este momento hasta el final del proyecto, nuestro objetivo es que al menos 40 organizaciones apoyadas por el proyecto hayan desarrollado y adoptado planes de acción de IG. A diciembre 31 de 2020, se habían adoptado catorce (14) planes, es decir, el 35 % de la meta.

##### **3.2.2 Resultado # 3.1. b: Proporción de representación femenina en los órganos de toma de decisiones de las asociaciones**

El objetivo del proyecto es que al menos el 80% de las organizaciones apoyadas cuenten con órganos de gobierno (junta directiva, comité de supervisión, cargo fiscal cuando lo cubra un miembro de la organización y comités estatutarios) constituidos al menos en un 30% por mujeres. Al inicio del proyecto, el 47% de las organizaciones diagnosticadas alcanzaron o superaron esta proporción. A diciembre 31 de 2020, el 65 % de las organizaciones apoyadas han llegado a la meta. Lo que significa un incremento positivo acercándose a la meta del proyecto.

##### **3.2.3 Resultado # 3.2: Mayor empoderamiento de las mujeres productoras de cacao y su acceso a los recursos**

El avance hacia este resultado se medirá en octubre y noviembre de cada año del proyecto. El índice de empoderamiento de las mujeres al establecer la línea de base fue del 34%, es decir, el 34% de las mujeres obtuvo al menos 13/18 en un cuestionario de 18 preguntas que validan su posicionamiento en cinco dimensiones fundamentales: 1) toma de decisiones sobre producción agrícola, 2) acceso a recursos productivos, 3) control sobre el uso de los ingresos, 4) liderazgo en la comunidad y 5) uso del tiempo. El objetivo al final del proyecto es que al menos el 80% de las 2.500 mujeres directamente involucradas en el proyecto alcancen una puntuación mínima de 13/18. El número de mujeres directamente involucradas a diciembre 31 de 2020 era de 1,140.

#### **3.3 CRECIMIENTO DEL CAPITAL PRODUCTIVO DEL CACAO (RESULTADOS 2 Y 4)**

##### **3.3.1 Resultado # 2: Aumento de la productividad de los árboles de cacao**

El objetivo es incrementar la productividad promedio por hectárea de al menos 5.000 familias, miembros de organizaciones apoyadas por el proyecto. El avance hacia este resultado se medirá en octubre y noviembre, y en cada año del proyecto. La productividad por hectárea

definida al inicio del proyecto fue de 244,3 kg/ha de cacao en grano seco. Nuestro objetivo es lograr una productividad de al menos 318 kg/ha al final del proyecto. A diciembre 31 de 2020, 3,432 familias eran miembros de organizaciones apoyadas.

### **3.2.3 Resultado # 4: Establecimiento y renovación de cultivos de cacao**

El objetivo del proyecto es contribuir al establecimiento, renovación y rehabilitación de un total de 3.300 hectáreas de cacao. A diciembre 31 de 2020, 192.5 hectáreas de cacao habían sido objeto de trabajo de establecimiento y rehabilitación del proyecto, en línea con las previsiones que se habían establecido al inicio del proyecto.

## **3.4 MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN Y DESEMPEÑO EMPRESARIAL (RESULTADO 5)**

### **3.4.1 Resultado # 5.1: Incremento en los volúmenes de cacao vendidos en un 25%**

Los volúmenes de cacao comercializados al cierre de 2018 (año de referencia para establecer la línea base de este indicador) totalizaron 848.055 kg de frijol seco. A diciembre 31 de 2020, el total (parcial) de organizaciones apoyadas alcanzó los 1,588,558 kg, un aumento del 87 % en relación con el inicio del proyecto. Podemos considerar que el incremento es significativo considerando el contexto de la pandemia.

### **3.4.2 Resultado # 5.2. a: Incremento de la facturación de las empresas asociativas en un 20%**

La suma de la facturación de las organizaciones apoyadas al cierre de 2018 (año de referencia para establecer la línea base de este indicador) fue de COP 6.026 millones. A diciembre 31 de 2020, el total (parcial) del año 2020 alcanzó COP 13,271 millones, un aumento de 120 %. Estos datos siguen siendo parciales ya que varias organizaciones no pudieron presentar sus estados financieros en la AGA antes del período de pandemia. Sin embargo, deberán presentarlos a la Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas - DIAN - antes del 30 de junio. El proyecto AGROEMPRENDE promueve y favorece la formalización de los negocios de las asociaciones.

### **3.4.3 Resultado # 5.2. b: Lograr una rentabilidad superior al 2% de las empresas asociativas apoyadas**

De mutuo acuerdo con AMC, la línea de base para este indicador se fijó en 0%. A diciembre 31 de 2020, la rentabilidad se mantuvo en este valor. Tendremos una idea más precisa cuando todos los estados financieros de 2020 hayan sido finalizados y presentados ante la DIAN.

### **3.3.4 Resultado # 5.2. c: Reembolso de los compromisos financieros de los miembros con las empresas de su asociación**

Para cualquier inversión productiva que realice el proyecto AGROEMPRENDE CACAO con una familia, la familia debe comprometerse a aportar un cierto porcentaje del valor de la inversión del proyecto, a un fondo de capitalización de su organización. Este porcentaje se establece de manera participativa con cada organización, de acuerdo con los resultados del análisis de los órganos de gobierno de la capacidad de contribución de sus miembros y las necesidades de capital de la organización. Al final del proyecto, se espera que se haya cumplido el 90% de estos compromisos económicos de las familias. Podremos comenzar a informar sobre este resultado a partir del año 2021.

## 4. PROBLEMAS Y LIMITACIONES

### 4.1. PROBLEMAS

El proyecto AGROEMPRENDE CACAO debe enfrentar y resolver diversos problemas y limitaciones que afectan su gestión, tanto en términos de estrategias del proyecto como de su plan de trabajo, gestión operativa y gestión contractual.

#### 4.1.1. A nivel de estrategias de proyectos

En Colombia existe un fuerte desconocimiento tanto por parte de las instituciones públicas como de los actores privados de las oportunidades y dificultades, ventajas y desventajas vinculadas a los diferentes modelos de emprendimiento colectivo existentes. Para diversas facilidades administrativas y por menores requisitos legales y fiscales, la fórmula "asociación de productores y de empresas productoras" es la que más se incentiva, a diferencia de la fórmula cooperativa. Una asociación se puede crear más rápido que una cooperativa y no tiene que cumplir con los mismos requisitos fiscales y de seguimiento. Sin embargo, para estar sujeta al régimen fiscal especial, una asociación no puede tener una misión comercial, a diferencia de una cooperativa agrícola. Más del 85% de las organizaciones apoyadas por el proyecto son asociaciones. Al realizar los diagnósticos básicos, revisar los estados financieros y recopilar los datos iniciales, encontramos que un gran número de asociaciones declararon pérdidas o un balance anual neutral (o). Pueden surgir estas situaciones. Sin embargo, nuestra evaluación es que con frecuencia se conceden para garantizar que no habrá necesidad de pagar impuestos. Al parecer, varias asociaciones también tenían unidades comerciales de recolección de cacao (y, por lo tanto, están registradas en empresas compradoras de cacao). Pero la validación de la documentación legal muestra que estos puntos de recolección a menudo son administrados por un particular que da una pequeña comisión a la asociación por unidad de volumen comprada a sus miembros. Esta situación tiene un impacto directo en la consecución del indicador 5.2. b) a través del cual se desea demostrar la rentabilidad de las organizaciones apoyadas. Tenemos que hacer un esfuerzo mayor de lo previsto para incentivar y orientar a las asociaciones existentes para que se transformen en cooperativas.

Una de las estrategias comerciales delineadas por el proyecto se basa en la alianza firmada con la Compañía Nacional de Chocolate - CNCH, el comprador más importante de cacao en grano en Colombia. Uno de los aspectos esenciales que se consideró en la definición del convenio de colaboración, es la provisión de anticipos de capital de trabajo (anticipos) a las organizaciones apoyadas por el proyecto para que sus unidades de negocio (cuando estén legalmente constituidas y administradas por la organización) puedan tener fondos suficientes para comprar en efectivo a sus miembros (y terceros que deseen hacer negocios con la organización) y así poder competir en igualdad de condiciones con los intermediarios presentes en la zona. El acceso a este capital está resultando más complejo y complicado de lo previsto. Al momento del cierre del año 2020 y cuando comienza la cosecha de mitad de temporada (mitaca - abril-junio) en varias regiones del proyecto, solo una cooperativa ha podido acceder a estos fondos. Para el resto de organizaciones, SOCODEVI debe proveer los recursos, como préstamos temporales, a las organizaciones, para que puedan posicionar sus unidades de negocio en sus mercados locales y así poner a prueba sus capacidades de gestión y seguimiento financiero y sistemas de inventarios, y adquirir disciplina en el funcionamiento de su negocio antes del período pico de cosecha (octubre-diciembre).

Una de las condiciones de acceso a las inversiones del proyecto para el establecimiento de nuevas áreas de cacao o la renovación o rehabilitación de parcelas existentes, es la demostración por parte de la familia de la "posesión sana" de su parcela (propiedad, alquiler, comodato, entre otros). Esta condición se estableció porque el cacao es un cultivo perenne, que alcanza su pico de productividad después de 4 a 6 años. La inversión inicial, tanto del proyecto como de la familia, no se recupera sino después de varios años. En la región del Magdalena Medio, esta condición es



particularmente difícil de cumplir debido a las realidades históricas de las poblaciones desplazadas y a la ocupación informal del territorio. Esto agrega un nivel adicional de esfuerzo al trabajo de

"Sondeo" del equipo para identificar y caracterizar a las familias que califican para los aportes del proyecto. Esto también tiene un impacto en ciertas estrategias para promover el acceso a la tierra por parte de las mujeres. Otra condición, exigida por algunos donantes, deseada por otros, es que las familias que esperan recibir inversiones pasen el filtro del Sistema de Administración de Riesgos de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo - SARLAFT. Una vez más, la realidad histórica de determinadas regiones y poblaciones hace que las personas no pasen el filtro, respetando los términos de su desmovilización. El proyecto mantiene la transparencia con sus donantes y se están estudiando posibles soluciones, teniendo en cuenta el contexto.

#### **4.1.2. A nivel operativo**

La conceptualización, desarrollo e implementación sistemática y universalmente aplicada de sistemas y prácticas de seguimiento y evaluación adaptados a la gestión de un proyecto con las características de AGROEMPRENDE CACAO (pagos a la presentación de resultados y multiplicidad de contratos con terceros) es un proceso que requiere mucho mayor nivel de esfuerzo y apoyo de lo previsto.

La gestión y seguimiento contable de la operación para poder: 1) controlar adecuadamente el uso de los recursos del proyecto de acuerdo al nivel de avance de los resultados esperados en cada una de las regiones de intervención, 2) informar a cada uno de los terceros de acuerdo a sus propios requerimientos y con la periodicidad acordada, 3) tomar decisiones informadas y oportunas, es un desafío considerable. El modelo de negocio que representa AGROEMPRENDE CACAO va más allá del marco tradicional de proyectos de cooperación que lleva a cabo SOCODEVI.

Tanto el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural - MADR- como FEDECACAO, deben jugar un papel central en el liderazgo de los esfuerzos de cooperación (nacional, internacional, RSE) para que la suma de esfuerzos contribuya a estructurar y consolidar la cadena de valor. Sin embargo, su presencia actual es muy baja. Es cierto que el MADR brinda financiamiento y apoyo al sector agropecuario, pero los recursos se encuentran dispersos en una multitud de programas que están sujetos a vaivenes políticos, tienen invariablemente una duración que no permite la transferencia y apropiación de habilidades y se conciben en términos de distribuir recursos a las familias, las estructuras asociativas sirven de hecho sólo como una correa de transmisión. FEDECACAO parece establecer sus prioridades por su crecimiento financiero que por su papel de representar a las casi 50.000 familias productoras de cacao en Colombia. No está muy presente en las regiones donde se implementa el AGROEMPRENDE CACAO, y no cuenta con las capacidades y habilidades requeridas en estas regiones para actuar como líder estructurante en el sector, con una visión informada de las condiciones específicas de la región. En algunas regiones, hay una plétora de iniciativas de apoyo al sector del cacao, como Putumayo, Meta e incluso Cesar. El resultado es una gama muy variada de estrategias y mecanismos de intervención para involucrar a las partes interesadas. Esta situación genera confusión y de ninguna manera contribuye a empoderar a las instituciones locales que deben cumplir con los requisitos, plazos, formatos que cada vez son diferentes. Terminamos con "especialistas en gestión de proyectos de cooperación" en lugar de actores activos y estratégicos en la cadena de valor. Son importantes los esfuerzos que se requieren por parte del equipo de AGROEMPRENDE CACAO para coordinar esfuerzos, buscar la complementariedad de acciones más que la superposición.

Desde fines de 2019, hemos visto un aumento en la presencia e implementación de programas de erradicación de cultivos ilícitos en la región de Putumayo. Esta situación genera importantes tensiones a nivel comunitario, y cada vez somos más testigos de enfrentamientos entre erradicadores y comunidades. Al mismo tiempo, crece el área de cultivo de coca y aumenta el costo de la mano de obra diaria en el Putumayo. Esto se traduce directamente en un aumento de varios costos unitarios del proyecto, llegando hasta un 40% más para la compra de plantas de cacao en viveros certificados.

### **4.1.3. A nivel contractual**

En noviembre de 2019 y hasta diciembre 2020, MANSAROVAR ENERGY envió a SOCODEVI una solicitud de modificación del acuerdo contractual, requiriendo que obtengamos una póliza de seguro sobre la ejecución y terminación de las obras, a pesar de que el proyecto en la región cubierta por este acuerdo sigue su plan de trabajo y que una misión de monitoreo conjunta de ECOPETROL y MANSAROVAR ENERGY<sup>1</sup> realizada en diciembre 2019 solo tuvo felicitaciones por la gestión del proyecto y las relaciones con las comunidades involucradas. Si bien SOCODEVI no es ajeno a este tipo de requisitos (ECOPETROL lo exige para todos los contratos, así como para las instituciones públicas), esta es la primera vez que se implementa. Esto, obviamente, genera interrogantes entre las empresas que ofrecen este tipo de productos de seguros. Las políticas de este tipo que ha obtenido SOCODEVI en el pasado requieren el depósito como garantía de sumas no despreciables, en moneda colombiana, en una institución bancaria que opera en Colombia, lo que resulta en una pérdida de valor para SOCODEVI por la caída del peso. contra el CAD. Hasta el inicio de diciembre de 2020, hemos dedicado esfuerzos para cumplir con el requisito de este cofinanciador.

## **4.2. EVENTOS QUE NO PUEDEN SER CONTROLADOS POR EL PROYECTO**

En 2020, se presentaron varios eventos en el horizonte que fueron totalmente externos al control del proyecto que sin duda tendrán un impacto en la implementación del proyecto y su ejecución financiera en el corto, mediano y largo plazo:

### **4.2.1. El surgimiento de la pandemia COVID-19 en Colombia**

Hasta el final de 2020, el principal impacto de esta pandemia fue la declaración de emergencia sanitaria el 17 de marzo y el confinamiento de la población en toda Colombia a partir del 20 de marzo. Este confinamiento supone la suspensión de varios programas de formación, en su versión original, de AGROPRENDE CACAO. Se ha llevado a cabo una revisión importante de nuestras estrategias de transferencia de conocimientos y habilidades para minimizar el impacto de este confinamiento y las medidas de distanciamiento físico en la finalización del proyecto. Entre las nuevas estrategias que contempla el proyecto se encuentran la realización de llamadas telefónicas periódicas a las familias apoyadas por el proyecto, programas de radio, videoclips distribuidos a través de Whatsapp para los grupos de formación de CEP que habían iniciado el ciclo de formación antes de la declaración del estado de emergencia sanitaria. El gobierno anunció el 24 de marzo por decreto que el sector agroalimentario (entre otros), por su valor esencial, podría seguir operando. Por lo tanto, apoyamos a las organizaciones participantes en el proyecto para que implementaran todas las medidas de bioseguridad necesarias para que sus unidades de negocio pudieran seguir operando.

Algunos de nuestros compañeros de trabajo han reducido considerablemente o incluso suspendido sus actividades.

- El Grupo PRODECO ha cerrado temporalmente sus operaciones mineras, lo que significa una caída en sus ingresos a corto plazo. PRODECO nos ha pedido de reducir el valor del desembolso previsto en agosto de 2020, o fragmentarlo y escalonar los pagos. Al final de 2020, estamos todavía en negociación con ellos y hay rumor fuerte de cierre de la mina (rumor confirmado).
- Nuestro socio de entrega en la región de Occidente de Boyacá, Furatena Cacao, ha reducido el tiempo del personal en un 75%. En este subproyecto, Furatena Cacao proporciona la mayor parte de los recursos humanos agronómicos, así como todas las inversiones productivas a nivel de fincas y organizaciones, al tiempo que brindamos recursos relacionados con la equidad de género y el desarrollo empresarial y organizacional.

---

<sup>1</sup>Una parte significativa del territorio de intervención en esta región de implementación de AGROEMPRENDE CACAO es objeto de una operación extractiva asociada entre las dos empresas

- Nuestro socio de implementación en el municipio de Piamonte, en Cauca (dependiente de la oficina regional de Medio Putumayo), Conservación Internacional, ha reducido el tiempo de trabajo de su equipo local, pero mantiene la producción de planes de trabajo en el vivero.
- CNCH nos informó que no pudo entregar las semillas para la puesta en marcha de plantas de cacao para la temporada 2020 en el vivero del Meta, lo que obligó al proyecto a buscar otras alternativas. CNCH también nos informó que los adelantos de capital para la compra de cacao a organizaciones que no tienen experiencia previa con la empresa se posponen hasta que se resuelva la situación. También canceló el contrato del agrónomo que acompañaba la gestión agronómica del vivero WORKAKAO, provocando que el proyecto asumiera esta responsabilidad sin previo aviso.

#### **4.2.2. Caída de los precios del petróleo**

A partir de febrero, y luego acelerándose en marzo, la caída repentina de los precios del petróleo significó días de escasez para muchos de nuestros cofinanciadores. Tuvimos que realizar un análisis detallado de los planes de trabajo, nuestras proyecciones de flujo de efectivo y negociar los pagos diferidos de los pagos contractuales con todos nuestros socios financieros:

- Habíamos presentado una solicitud de pago a Gran Tierra Energy para el período 2020 ya en febrero de 2020, de acuerdo con los términos de nuestro acuerdo, es decir, cuando demostramos una ejecución financiera del 70% del pago anterior. Gran Tierra nos notificó su imposibilidad de realizar este aporte en ese momento y se firmó una enmienda a nuestro convenio para que en junio de 2020 se pagara un monto equivalente al 30% del aporte esperado para 2020, y al 70% en septiembre de 2020.
- Los supervisores de los contratos que tenemos con ECOPETROL tanto en Putumayo como en Meta nos han pedido que consideremos suspender nuestros acuerdos contractuales, pero a través de la negociación hemos podido evitar este resultado. Los contratos con ECOPETROL Putumayo y Guamal-Meta continúan según lo previsto, mientras que en el caso del contrato ECOPETROL-Meta, el monto del próximo desembolso, previsto en agosto de 2020 contra la entrega de entregables definidos en el contrato, se habrá reducido en 30%, en el entendido de que el saldo se pagará en los primeros días de 2021.

#### **4.2.3. La caída del valor de la moneda colombiana frente al CAD y Dólar estadounidense**

Todos los acuerdos contractuales de cofinanciamiento se negociaron en moneda local. Se espera que los ingresos por CAD de SOCODEVI disminuyan en aproximadamente un 12% debido únicamente a la devaluación del peso. Además, varias de las inversiones planificadas a nivel de finca incluyen elementos a importar (ciertos insumos agrícolas, elementos de embalses para acumular agua para riego por ejemplo) lo que probablemente signifique que el 'paquete de inversión' planeado por el proyecto debe ser reducido en escala para mantener el mismo valor. Esto ha tenido un impacto en la cantidad de hectáreas (resultado 4) que realmente podríamos establecer (insumos agrícolas e infraestructuras productivas).

#### **4.2.4. Problemas de seguridad**

Hay un recrudecimiento de los problemas de seguridad en algunas de las áreas de intervención del proyecto, particularmente en el Medio Putumayo, donde también hay un aumento significativo en

áreas de cultivo de coca. Está ampliamente documentado en los medios de comunicación que desde que llegó al poder la actual administración nacional, la reticencia a cumplir con los compromisos del gobierno anterior para la implementación de los acuerdos de paz y la aparente libertad de corte que queda en manos de las facciones paramilitares, conducen al creciente Asesinato de líderes sociales e indígenas. Nuestros equipos están atentos a las noticias y eventos referente a las facciones armadas para garantizar la seguridad de nuestro personal. El impacto inmediato en el proyecto en este momento es que hay caseríos donde se pretendía trabajar que no son accesibles. Como el proyecto tiene una larga duración, estamos dirigiendo nuestros esfuerzos a áreas donde no hay riesgos de seguridad, esperando que las condiciones mejoren en otras áreas.

#### **4.2.5. Peligros climáticos**

Anticipamos una temporada de lluvias particularmente fuerte en las regiones del Meta y Putumayo con un riesgo significativo de inundaciones. Muchas de las comunidades en las que trabajamos son vulnerables a las inundaciones (El Dorado, Meta). En nuestros informes a las autoridades públicas, los mantenemos informados de nuestro conocimiento de los riesgos en el campo. Las lluvias sostenidas y los altos niveles de humedad relativa por períodos inusualmente largos también tienen impactos en el cultivo del cacao, favoreciendo ciertas enfermedades, así como en los procesos de fermentación y secado, impactando directamente en la calidad de los granos comercializados por las familias y el cumplimiento de la norma técnica 1252 que establece los parámetros físicos de los granos que pueden influir en el precio de compra.

En la región del Cesar se presenta el escenario contrario, con una estación seca de varios meses. Los proyectos de inversión en esta región incluyen el apoyo a la instalación de depósitos de agua y sistemas de distribución.

#### **4.2.6 Resumen de los impactos anticipados de los diversos temas y eventos sobre los resultados del proyecto y las medidas tomadas para mitigarlos.**

<b>Resultados</b>	<b>Impacto en las actividades</b>	<b>Impacto en la consecución de objetivos</b>	<b>Impacto en los costos anticipados para lograr resultados</b>	<b>Posible impacto financiero en SOCODEVI</b>	<b>Acciones realizadas por el proyecto</b>
<p>Resultado 1: Cofinanciamiento comprometido para el Proyecto por parte de terceros</p>	<p>La negociación de dos convenios contractuales adicionales, con OCENSA y la Fundación Bolívar Davivienda, por un monto cercano a 3 millones CAD, ha sido suspendida debido a la pandemia.</p> <p>Negociación de enmiendas para dividir los anticipos de 2020 de varios co-financiadores, lo que significa un peso administrativo adicional significativo, la necesidad de reelaborar los planes de trabajo de 2020 y un mayor nivel de riesgo para SOCODEVI.</p>	<p>Objetivo del resultado 1 alcanzado.</p> <p>Sin embargo, posiblemente esté en juego llegar a 5.000 familias beneficiarias, así como la consolidación territorial anticipada de las organizaciones cacaoteras. Por ahora, esperamos que la situación pueda remediarse en el año 3 del proyecto.</p> <p>La reducción de la capacidad financiera de varios co-financiadores puede significar el aplazamiento en el tiempo de ciertas inversiones productivas del proyecto.</p>	<p>La amortización de los gastos operativos se planificó sobre un mayor número de familias alcanzadas de manera más rápida y con un volumen de cofinanciamiento superior al confirmado actualmente.</p> <p>Carga administrativa más importante de lo previsto.</p>	<p>En cuanto a la financiación proveniente de AMC, el impacto es nulo, ya que el pago se ha realizado al 100%. Sin embargo, a la incertidumbre que rodea al flujo de caja y la capacidad financiera de muchos co-financiadores se agrega un grado significativo de riesgo a la viabilidad financiera de los proyectos aprobados.</p>	<p>Monitoreo cercano de nuestro flujo de caja para brindar flexibilidad a nuestros donantes en el cumplimiento de sus compromisos financieros.</p>
<p>Resultado 2: Mejora de la productividad de los hogares de productores de cacao que se benefician del proyecto</p>	<p>. Las escuelas de campo para agricultores - CEP- están suspendidas. Fueron la forma más directa de apoyar la transferencia y adquisición de conocimientos de las familias para mejorar el manejo agronómico de sus parcelas de cacao.</p>	<p>. La capacidad de las familias para comprar fertilizantes se reducirá debido a la devaluación del peso, lo que reducirá la productividad de los cultivos.</p>	<p>. Importante inversión por parte del personal para desarrollar nuevas herramientas de transferencia de conocimiento y soporte personalizado ofrecido por teléfono.</p>	<p>El crecimiento de la productividad por hectárea de las parcelas podría desacelerarse, lo que significa que los ingresos anticipados de SOCODEVI se pospondrán en el tiempo para este indicador. La duración de la vigencia de las medidas que restringen los viajes y las reuniones de grupo determinará cuándo se pueden reanudar las UIP.</p>	<p>. Desarrollo de estrategias y herramientas alternativas de transferencia de conocimiento: videoclips producidos por personal de campo y distribuidos a través de WhatsApp a grupos de CEP; Transmisiones de radio semanales en cada una de las regiones del proyecto con el personal y los líderes de las organizaciones apoyadas; llamadas personalizadas a familias participantes del proyecto</p>



Resultados	Impacto en las actividades	Impacto en la consecución de objetivos	Impacto en los costos anticipados para lograr resultados	Posible impacto financiero en SOCODEVI	Acciones realizadas por el proyecto
					para informarse sobre su salud y bienestar, y para ofrecer asistencia técnica por teléfono cuando sea necesario.
Resultado 3.1 a) Número de asociaciones que han adoptado planes de igualdad de género	. Suspensión de reuniones con los órganos de gobierno y líderes de las organizaciones apoyadas para la realización de diagnósticos de IG, análisis de datos y elaboración de planes. . Imposibilidad de casi el 50% de las organizaciones apoyadas para llevar a cabo sus AGA, para formalizar la aprobación de los planes de GE entre otras cosas.	. Esperábamos facturar un total de 14 planes de IG este año. Esperamos que la situación se resuelva lo suficiente como para que el retraso se pueda absorber en los años 3 y 4 del proyecto.	Inversión significativa por parte del personal para desarrollar nuevas formas de trabajar la estrategia de organizaciones de apoyo para el desarrollo de planes de IG, a través de plataformas digitales y radiales, las cuales son más restrictivas para el desarrollo del vínculo de confianza necesario para trabajar por temáticas de esta naturaleza.	. La facturación que se presentará en 2020 por este indicador será del 40% de lo previsto. Esperamos que el retraso se pueda recuperar en 2021 y en 2022.	. Desarrollo de un programa de trabajo utilizando plataformas digitales y radiales.
Resultado 3.1 b) Proporción de presencia femenina en los órganos de decisión de las asociaciones	. Imposibilidad de casi el 50% de las organizaciones apoyadas para llevar a cabo sus AGA, elegir sus órganos de gobierno para 2020, entre otros.	. Entre las organizaciones que han podido llevar a cabo sus AGA, hay un avance significativo hacia la meta. Sin embargo, cuando se consideran todas las organizaciones, la imposibilidad de actualizar los órganos rectores significa un progreso casi nulo para este año.	. Bajo	. La facturación que se presentará en 2020 por este indicador probablemente será cero. Esperamos que el retraso se recupere en 2021.	. Ninguna. La realización de la AGA está limitada por las medidas de distanciamiento físico impuestas por el Estado colombiano en respuesta a la pandemia.
Resultado 3.2: Mayor liderazgo y acceso a recursos para las mujeres productoras de cacao	. Las ECA están suspendidas. Fueron la forma más directa de apoyar la transferencia y adquisición de conocimientos de las familias para la mejora de las relaciones de género dentro de la familia.	. Como está ampliamente documentado, la situación de confinamiento tiene un impacto negativo potencialmente fuerte en las condiciones de vida de las mujeres y en su mayor vulnerabilidad a la violencia de género (VG). Todavía no sabemos cómo evolucionará el indicador bajo estas condiciones de confinamiento y la mayor carga mental y doméstica sobre las mujeres. También hemos notado que varias familias urbanas se han "refugiado" con parientes en zonas rurales, de repente y en ocasiones.	. Importante inversión por parte del personal para desarrollar nuevas herramientas de transferencia de conocimiento y soporte personalizado ofrecido por teléfono.	El índice de empoderamiento podría verse socavado por las condiciones de encierro, desaceleración económica, aumento de la VBG, lo que significa un retraso en el tiempo de los ingresos anticipados de SOCODEVI para este indicador. Duración de la aplicación de medidas limitantes	. Desarrollo de estrategias y herramientas alternativas de transferencia de conocimiento: videoclips producidos por personal de campo y distribuidos a través de WhatsApp a grupos de CEP; Programas de radio semanales en cada una de las regiones del proyecto con personal y líderes de las organizaciones

Resultados	Impacto en las actividades	Impacto en la consecución de objetivos	Impacto en los costos anticipados para lograr resultados	Posible impacto financiero en SOCODEVI	Acciones realizadas por el proyecto
		inesperadamente, generando una carga de trabajo adicional y de estrés para las familias rurales, especialmente las mujeres sobre quienes recae la responsabilidad “natural” de administrar un hogar más grande.		Los viajes y las reuniones de grupo determinarán cuándo se puede reanudar la ECA.	Acompañamientos: llamadas personalizadas a las familias participantes en el proyecto para informarse sobre su salud y bienestar, y para ofrecer información sobre los pasos a seguir en caso de VG.
Resultado 4: Aumento de hectáreas de cultivos de cacao gestionadas con sistemas agroforestales resilientes al clima	. Las medidas de contención obligatorias impuestas por el Estado colombiano imposibilitan la visita a las fincas para apoyar directamente la planificación de los planes de inversión.	. Para 2020, habrá una disminución en la cantidad de hectáreas que se pueden registrar en la base de datos de indicadores, pero esperamos que la situación se pueda regular a medida que las autoridades locales emitan permisos de viaje en la región.	. Moderado a corto plazo . La devaluación del peso significa un incremento en los costos asociados a ciertos insumos agrícolas y al equipamiento previsto para la instalación de soluciones de agua en el Cesar. Por lo tanto, debemos reevaluar la escala de las inversiones del proyecto a nivel de fincas individuales. . El aumento de las áreas de coca en el Putumayo significa el aumento significativo de los costos laborales en el departamento, lo que lleva, en particular, a un aumento del 35% en el precio unitario de plántulas de cacao.	. Reducción de la facturación prevista para 2020 para este indicador	Con las familias para las que se había realizado una primera visita técnica, la continuación del montaje de los planes de inversión se realizó por teléfono, lo que permitió mantener el ritmo correcto en la planificación de la contratación de bienes y servicios del proyecto.
Resultado 5.1: Incremento del volumen de cacao vendido por las asociaciones	. En algunas áreas, las autoridades locales han implementado medidas muy restrictivas que impiden que las personas se muevan, lo que limita la capacidad de las familias para llevar su cacao al punto de recolección de su organización. Este fue particularmente el caso en el Putumayo medio. . La CNCH ha decidido posponer la provisión de anticipos para la comercialización del cacao, limitando así la capacidad de compra (y por ende de comercialización) de determinadas organizaciones, lo que va en detrimento de los procesos de fidelización que el proyecto apoya.	. Según el convenio con AMC, la medición de este indicador se realiza al cierre del año fiscal, en este caso, el 31 de diciembre de 2020. Como el proyecto pudo apoyar la operación de varios puntos de recolección de cacao durante el año 2020, nosotros no anticipamos impacto negativo en el objetivo que perseguíamos para el período (cerca de 20 puntos). Por decreto presidencial, el sector agrícola se considera esencial y puede seguir funcionando.	. Bajo.	. Bajo.	. Seguimiento telefónico diario de todos los puntos de acopio de cacao apoyados por el proyecto, con responsables de compras. Herramientas de seguimiento de Excel que se enviarán al proyecto diariamente para realizar un seguimiento de inventarios, volúmenes, rotación de capital, etc.

Resultados	Impacto en las actividades	Impacto en la consecución de objetivos	Impacto en los costos anticipados para lograr resultados	Posible impacto financiero en SOCODEVI	Acciones realizadas por el proyecto
					<p>. Aumento de los fondos de capital de trabajo previstos por SOCODEVI, para promover la capacidad de compra ininterrumpida cuando se demuestre un buen manejo de los fondos iniciales en el seguimiento diario.</p> <p>asesoría permanente en gestión empresarial</p> <p>. Priorizar la implementación de estrategias de comunicación interna y fidelización de socios.</p>
Resultado 5.2 a) Ventas totales de las asociaciones	Ver el punto anterior, directamente relacionado con este.	Ver el punto anterior	. Bajo.	. Bajo.	Ver el punto anterior
Resultado 5.2 b) Margen de beneficio de asociaciones	Ver el punto anterior	Los costos operativos de las unidades de negocios de las organizaciones apoyadas aumentarán debido a las medidas de bioseguridad que se implementarán. Según nuestro convenio con AMC, la medición de este indicador se realiza al final del año fiscal, en este caso, el 31 de diciembre de 2020. Por lo tanto, a corto plazo, no anticipamos ningún impacto negativo en el objetivo que perseguíamos para el período. Pero la prolongación de la pandemia durante 2020 podría tener un impacto negativo en el objetivo previsto para 2020.	. Bajo a corto plazo	. . Bajo a corto plazo	. El seguimiento periódico del desempeño de las unidades de negocio de las organizaciones apoyadas se realiza de forma muy rigurosa (costos, margen de beneficio de las transacciones, para identificar rápidamente los factores que pueden tener un impacto negativo en la rentabilidad de las operaciones.
Resultado 5.2 c) Tasa de pago a los fondos rotatorios de las asociaciones por parte de los miembros	El apoyo necesario para establecer los fondos de capitalización y los mecanismos de contrapartida para apoyarlos continúa según lo planeado. Reuniones de comités de inversión (personas designadas por cada organización y personal del proyecto) para evaluar planes	La incertidumbre, por un lado, así como el impacto en las finanzas personales de las familias por los efectos combinados de la pandemia y la caída del peso, limitan la disponibilidad financiera de las familias para contribuir a fondos de capitalización para sus	Dado que los reembolsos o contrapartes se realizarán durante un período más largo, esto requerirá un trabajo de seguimiento y de apoyo durante un período de tiempo más largo desde el personal del proyecto.	. Moderado. El progreso en el logro de este indicador será más lento de lo esperado, retrasando los montos	. Realización de actividades planificadas a través de plataformas digitales.

<b>Resultados</b>	<b>Impactos en las actividades</b>	<b>Impacto en la consecución de objetivos</b>	<b>Impacto en los costos anticipados para lograr resultados</b>	<b>Posible impacto financiero en SOCODEVI</b>	<b>Acciones realizadas por el proyecto</b>
	Las inversiones enviadas por las familias miembro se realizan de forma digital.	organizaciones a cambio de inversiones en proyectos, según lo previsto. Por lo tanto, se prevé que los reembolsos o contrapartidas de las familias se realizarán durante un período más largo.		que SOCODEVI pueda facturar.	

## 5. ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO

La implementación del proyecto se basa, entre otras cosas, en la aplicación de la política ambiental de SOCODEVI. Se ha desarrollado un Marco de Gobernanza Ambiental específicamente para el proyecto AGROEMPRENDE CACAO para explicar a las partes interesadas (recursos humanos del proyecto, socios asociativos, socios financieros, leyes colombianas y canadienses, otros) las intenciones del proyecto a este nivel y los procesos específicos y transversales que permiten dar respuesta a nuestras obligaciones. En los siguientes apartados se resumen las líneas principales de las medidas propuestas por el proyecto para cumplir los tres objetivos del enfoque de agricultura climáticamente inteligente, así como las actividades desarrolladas durante el año de referencia.

### 5.1 AUMENTO SOSTENIBLE DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS INGRESOS AGRÍCOLAS

Medidas previstas por el proyecto	Actividades durante el año 2020
Establecimiento de sistemas agroforestales para incrementar y optimizar la producción de manera sustentable.	Establecimiento de 192,5 hectáreas de cacao en sistemas agroforestales. Cada región de intervención cuenta con un modelo agroforestal establecido de acuerdo a las condiciones ambientales de la región y con base en los criterios básicos que aparecen en la Guía para la medición y verificación de indicadores de pago del proyecto.
Selección de clones de cacao	La selección de los clones se realizó de acuerdo con la adaptabilidad a la región y la preferencia de las familias productoras. Las características consideradas: productividad, facilidad de establecimiento, calidad del grano, autocompatibilidad, perfil sensorial, aceptación en el mercado, tolerancia a plagas y enfermedades, entre otras.
Análisis de suelos	Los resultados y recomendaciones, dados a cada familia, se utilizan para definir el régimen de fertilización adecuado para cada parcela.
Distribución de fertilizantes, materia orgánica y enmiendas correctivas del suelo.	Compra y distribución de materia orgánica, fertilizantes y enmiendas para apoyar el plan nutricional de nuevos cultivos y cultivos en rehabilitación o renovación.
Manejo integrado de plagas y enfermedades	Compra y distribución de productos de baja toxicidad y respetuosos con el medio ambiente y con las abejas, orientados a la prevención de plagas y enfermedades. Esto contribuye a una mayor productividad y un crecimiento óptimo de las plantas.
Asistencia técnica completa	Se brindó asistencia técnica de manera focalizada en las EFC, promoviendo la aplicación de buenas prácticas agrícolas adaptadas a la producción y empaque de cacao en las regiones de intervención y el mantenimiento de registros de producción y cosecha para que la EFC pueda orientar sus decisiones de gestión basada en datos reales.
Métodos de extensión rural	Las ECA son el principal método de transferencia de conocimiento a las familias productoras apoyadas por el proyecto.

### 5.2 FORTALECER LA RESILIENCIA DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN Y LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DE LAS FAMILIAS PRODUCTORAS

Medidas previstas por el proyecto	Actividades durante el año 2020
Brindar soluciones e innovaciones relacionadas con el cambio climático para la cadena de valor del cacao a través de la estructuración de inversiones.	Adquisición de tanques de almacenamiento de agua, con el objetivo de lograr una mayor eficiencia en el uso del agua y el riego de los cultivos de cacao.
Fortalecer las capacidades ambientales y climáticas de las EFC y sus organizaciones.	Integración en el material de capacitación de las ECA y asistencia técnica para lo que tiene que ver con las torres de agua y la aplicación de prácticas de conservación de suelos (plantación considerando las curvas de nivel, sembrado de barreras vivas)
	Conservación de áreas boscosas, evitando cortes y quema para crear nuevos cultivos.



	Selección de lotes utilizados para la cría y en áreas degradadas para establecer nuevas áreas de sistemas agroforestales de cacao.
	Adecuación del calendario de actividades agrarias a nuevos regímenes climáticos.
	Soporte técnico y financiero para la ejecución de obras de drenaje y establecimiento de barreras vivas para reducir la erosión del suelo.

### 5.3 REDUCIR Y / O ELIMINAR LAS EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

Medidas previstas por el proyecto	Actividades durante el año 2020
Creación de capacidad de EFC y de las organizaciones	Sensibilizar a las familias cacaoteras sobre los impactos generados por el cambio climático y promover la adopción de BPA (Buenas prácticas de Agricultura) de mitigación y adaptación en el manejo sustentable de la finca.
Establecimiento de sistemas agroforestales	Establecimiento de sistemas agroforestales que integren, desde su diseño, especies leñosas de sombra para promover una baja producción de emisiones de GEI (Gases de efecto invernadero).

## 6 LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

### El anuncio de la modalidad contractual a aplicar debe realizarse antes de formular los resultados esperados.

Las primeras discusiones sobre un proyecto de apoyo a la cadena de valor del cacao se llevaron a cabo en agosto de 2016 y a partir de entonces se estableció que habría un objetivo de 5.000 familias beneficiarias y que el proyecto debería ser cofinanciado con aportes de terceros. A principios de 2017, AMC anunció su deseo de explorar el método de pago por resultado. En la primavera de 2017, AMC solicitó oficialmente a SOCODEVI que presentara una propuesta, que sería presentada en julio de 2017, utilizando los formularios tradicionales de presentación de proyectos de AMC, con modelo lógico, marco de medición de desempeño, listado de actividades y presupuesto detallado. La aprobación del memorando del proyecto se nos comunicó en marzo de 2018. En ese momento, aún no se ha definido ningún resultado de pago y aún no hay una propuesta de modelo contractual disponible. El proceso de definición de indicadores de pago comenzaría en abril de 2018 y se extendería por un período de casi un año. Los resultados proyectados en la propuesta presentada en 2017, si bien se construyeron sobre las premisas tradicionales de un acuerdo de contribución con el gobierno canadiense, fueron los puntos de referencia para negociar los indicadores de pagos por resultados. SOCODEVI ve una vez en noviembre de 2018 un primer borrador de un contrato con AMC, mientras que venimos solicitando esta base desde el inicio del proceso de definición de los indicadores.

El proceso seguido para el desarrollo de la propuesta, así como la negociación se llevó a cabo de buena fe por las partes alrededor de la mesa de trabajo, entendiendo que fue una primera experiencia en su tipo para los involucrados, así como para sus respectivas instituciones. Pero este no es un ejemplo a seguir para este tipo de arreglo contractual. El ejecutor debe saber sobre qué bases contractuales debe preparar su oferta de servicios para poder planificar sus estrategias de intervención de acuerdo con los resultados que apuntan principalmente a anticipar con la mayor precisión el nivel de riesgo asociado a cada resultado y a elaborar un presupuesto basado en este análisis.

Recomendamos que el modelo de contrato se conozca desde el principio para garantizar la transparencia y tener un entendimiento común de lo que son las negociaciones, así como los indicadores.

Recomendamos que AMC haya probado previamente los indicadores de resultados propuestos. El índice de empoderamiento de las mujeres (resultado 3.2) nunca antes había sido probado, por la cooperación canadiense o de otra manera, como un indicador del resultado de un proyecto de cooperación en el desarrollo económico.

**La experiencia seleccionada para apoyar el proceso debe comprender íntimamente la naturaleza del proyecto, su contexto de realización, así como los términos contractuales.**

En el invierno de 2017, AMC contrató a una firma especializada (Instiglio) para informar sobre el proceso de reflexión sobre la modalidad de pagos por resultado. Si bien esta firma internacional era líder mundial en este tema, no tenía experiencia práctica en proyectos de cooperación en desarrollo económico, desarrollo agrícola o rural, apoyo a cooperativas o empresas asociativas, o igualdad de género. Su contribución no permitió aterrizar en propuestas de indicadores adaptados a la realidad del proyecto previsto. Ha sido muy importante el nivel de esfuerzo brindado por SOCODEVI para suministrar el contenido técnico, así como un análisis de la factibilidad práctico en el contexto rural colombiano.

Posteriormente, AMC dio un mandato a FEDECACAO para obtener su experiencia técnica sobre los indicadores de pago que surgieron de los intercambios entre AMC y SOCODEVI. Si bien esta pericia pudo haber informado la reflexión, la falta de experiencia y conocimiento de FEDECACAO en términos de pagos por resultado limitó la relevancia de sus contribuciones. Por ejemplo, la realización de inversiones a nivel de fincas y de apoyo técnico orientado a permitirles alcanzar eventualmente una productividad por hectárea de 1500 kg, no significa que este nivel de productividad se alcance dentro de la vigencia del proyecto (la producción media por ha según la información publicada en 2018 por la Federación es a nivel nacional fue cerca de 360 kg / ha). Un pago no se puede vincular a un resultado que se logre durante un período más largo que la vida del proyecto. Una vez más, SOCODEVI tuvo que realizar un esfuerzo considerable para documentar, proyectar y contraproponer formulaciones de indicadores que se hicieron de acuerdo con la realidad del proyecto propuesto con las limitaciones de la modalidad contractual deseada.

Sin nuestro profundo conocimiento de la cadena de valor, los lugares, los posibles desafíos y muchos detalles, no habría sido posible negociar inteligentemente este acuerdo. Es la información proveniente de nuestro trabajo en PROCOMPITE (2013-2018) la que nos ha permitido estimar y luego defender nuestras estimaciones. La sistematización y la minuciosidad de las explicaciones dadas con frecuencia convencieron de que AMC se resistía a darnos demasiada facilidad. Sería imposible replicar el experimento en diferentes condiciones.

**Juzgar varias limitaciones y requisitos contractuales en un mismo mandato no permite identificar adecuadamente los factores de riesgo y las condiciones para el éxito.**

La concepción y el acuerdo de contribución de AGROEMPRENDE CACAO combina varios requisitos. Cada uno de ellos, en sí mismo, representa un gran desafío en la gestión de proyectos de cooperación:

- Cofinanciamiento de terceros al menos equivalente a la contribución esperada de AMC. Si bien es cierto que existen importantes recursos financieros disponibles en Colombia a través de programas de RSE y regalías generadas por la fuerte presencia de empresas extractivas, estas oportunidades siempre están ligadas a insumos, planes de trabajo e indicadores de avance anual. Esta realidad niega la flexibilidad de toma de decisiones dejada al ejecutor en un mandato pagado por los resultados, y la deja en una alta vulnerabilidad económica, social, electoral, etc. que influyen en la gestión y en la disponibilidad financiera anual de cada uno de estos cofinanciadores.

- Un acuerdo contractual con AMC del cual el 100% del valor depende de los resultados a alcanzar. Tanto la literatura como las experiencias mundiales de gestión de contratos de pago basados en el desempeño indican claramente que ningún mandato debe depender al 100% del logro de resultados. Este requisito implica un nivel de riesgo muy significativo para el ejecutor. El reconocimiento de un valor a la confirmación de la cofinanciación no es una "facilidad" o "solución" al hecho de que no se preveía ningún avance en el mecanismo contractual especificado. La gestión de estas negociaciones, y luego los contratos, con terceros tiene un costo muy alto. Si SOCODEVI no hubiera estado presente en Colombia antes del proyecto AGROEMPENDE y no hubiera establecido una reputación como un buen administrador, este cofinanciamiento habría demorado al menos 24 meses antes de ser confirmado.
- Varios indicadores de pago por resultados. La literatura y la práctica de los contratos de pago por desempeño recomiendan que haya un máximo de cinco indicadores de desempeño. La CA AGROEMPENDE identifica 12 (ver Capítulo 1), incluidos los indicadores para las bonificaciones relacionadas con el desempeño. Esto tiene un impacto no solo en el alcance de los procesos y sistemas de monitoreo y de informe, sino también en la flexibilidad de SOCODEVI para poder redistribuir sus esfuerzos y recursos de acuerdo a las condiciones cambiantes encontradas.

Recomendamos que el organismo ejecutor pueda tener un avance, reconociendo que, como todo proyecto, el primer paso es planificar y establecer procesos y sistemas, lo cual no genera directamente el desarrollo de resultados, aunque es fundamental establecer el trabajo posterior.

Recomendamos que, en la eventualidad de una combinación adicional de cofinanciación de terceros y pagos basados en el desempeño de AMC, este último solo se puede lograr con la escala de la contribución de AMC. En el caso de AGROEMPENDE, la consecución de resultados depende de los aportes previstos de terceros. Si estos no se materializan, por causas ajenas a nuestro control, no podemos lograr los resultados definidos en la CA con AMC, por lo que no podemos contar con los recursos financieros para continuar con el proyecto. Este es un riesgo muy significativo, tanto para SOCODEVI (capacidad financiera, flujo de caja, impactos reputacionales en las comunidades y organizaciones apoyadas en particular), como para AMC (particularmente a nivel reputacional).

También recomendamos, en el contexto de los experimentos piloto que sirven para informar la política de desarrollo público canadiense, limitar el alcance de las principales limitaciones, para que sea más fácil documentar la experiencia y asignar un peso adecuado a los diferentes factores. También se requiere mostrar flexibilidad en las negociaciones en el marco de la realización de un experimento piloto, para que el valor "innovador" del experimento no se convierta en un riesgo para el ejecutor.

Recomendamos, en una lógica de pago por resultados, mantener al mínimo el número de indicadores, para que sea fácil obtener datos confiables y verificables (tanto para el ejecutor como para la verificación independiente).

Recomendamos que se realice un análisis del costo vinculado al sistema de seguimiento-evaluación que debe poner en marcha el organismo ejecutor, para que sea correctamente considerado en la determinación del valor del contrato y de cada resultado a demostrar.

### **Incentivos para ir más allá de los resultados definidos**

En el marco de la CA de AGROEMPENDE CACAO, se apuntó a tres resultados para generar una bonificación por desempeño (ver Capítulo 1). Solo uno de ellos se basa en los datos obtenidos para la verificación de los resultados "centrales" de la AC (el vinculado al resultado 3.2), mientras que los otros dos bonos (los vinculados a los resultados 5.1 y 5.2 b) requieren datos e instrumentos

de seguimiento adicionales. Además, la prima de 3.2 está vinculada a un resultado que es objeto de un indicador que nunca ha sido probado en ningún proyecto, y menos aún en un esquema de pago por resultado. La prima vinculada al resultado 5.1, como mencionamos en el momento de la negociación de la CA, requiere un resultado que no tome en cuenta las condiciones de comercialización específicas de Colombia: se pagará si se comercializa más del 10% de los volúmenes de cacao que durante la última parte del proyecto tengan un precio de más de un 10% por encima del precio actual que se muestra en el momento de la venta. Según las proyecciones, para alcanzar la meta del resultado 5.1 (aumento del 25% en los volúmenes de cacao comercializados por las organizaciones apoyadas, se deberán comercializar más de 1.060.069 kg de cacao en grano. Para obtener el bono, se necesitarían 106 TN de cacao que se venden a más del 10% del precio actual comprado en la actual dinámica comercial del cacao en Colombia, los cacaos que obtienen este tipo de precio son los de nicho (cacaos especiales) que se exportan. Al inicio del proyecto, algunas organizaciones apoyadas no vendían cacao de nicho. El nivel de esfuerzo requerido para desarrollar esta habilidad y capacidad, así como para identificar compradores potenciales y establecer acuerdos comerciales, es mucho mayor que el valor de la prima. Si AMC realmente quisiera una incursión estructurante en el desarrollo de este nicho (que es importante para el futuro de la cadena de valor en Colombia), hubiera sido deseable que se asignara un valor correcto.

Recomendamos que las bonificaciones por desempeño sean realmente estimulantes y no tengan un valor demasiado modesto para justificar el esfuerzo necesario para lograrlos.