



# SICA

Sistema de la Integración  
Centroamericana



## ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

EN LA REGIÓN DEL SICA | 2022-2032



**SICA**  
Sistema de la Integración  
Centroamericana

# ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

EN LA REGIÓN DEL SICA | 2022-2032

Esta publicación se realizó con el apoyo de Rikolto, con fondos de DGD y la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). Los lectores están autorizados a citar o reproducir este material en sus propias publicaciones, respetando los derechos de autor.



**Bélgica**  
socio para el desarrollo



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza  
en América Central**

El Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) aprobó la Estrategia Regional de Cacao para la Región SICA 2022-2032 y el Plan de Implementación, el 02 de diciembre del 2021 en ciudad Guatemala.

La presentación se hizo el 1ro de diciembre a los ministros y aliados estratégicos de la región y el 02 de diciembre al público en general.

Fue elaborada con aporte del Comité de Cacao de Centroamérica y República Dominicana (SICACAO)

#### **COORDINACIÓN**

- **Lucrecia Rodríguez**, Secretaria Ejecutiva CAC
- **Ricardo Montero**, Coordinador Técnico de la SECAC
- **Oswaldo Segura**, Especialista en Competitividad de la SECAC
- **Ninoska Hurtado**, Coordinadora del Proyecto de Gestión del Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica (GESCON-Rikolto-COSUDE).

#### **EDICIÓN, DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN**

KEMNICA - [www.kemnica.com](http://www.kemnica.com)

#### **REVISIÓN**

Judit Vanegas Ferrey,

**CONSULTORA DE COMUNICACIÓN PROYECTO GESCON.**

# CONTENIDO

<b>SIGLAS</b>	<b>6</b>
<b>I. PRESENTACIÓN</b>	<b>9</b>
<b>II. ANTECEDENTES</b>	<b>11</b>
<b>III. METODOLOGÍA</b>	<b>13</b>
<b>IV. RESEÑA DE LA SITUACIÓN REGIONAL ACTUAL DEL SUBSECTOR</b>	<b>15</b>
1. El marco jurídico e institucional regional	15
2. El cacao en los países de la región del SICA	16
a. Área, producción y rendimientos	16
b. Comercio exterior	17
c. Consumo interno/mercado doméstico	18
3. La cadena de valor del cacao en la Región Cacao del SICA	18
4. La Política Agropecuaria Regional del SICA 2019-2030	19
<b>V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (2021)</b>	<b>21</b>
1. Tendencias y patrones de desarrollo dentro del subsector cacao	21
a. Perspectiva social	21
b. Perspectiva económica	25
c. Perspectiva tecnológica	26
d. Perspectiva ambiental	27
e. Perspectiva del Estado	29
2. Desafíos y oportunidades del subsector cacaoero que justifican la ERC	29
<b>VI. CADENA DE RESULTADOS</b>	<b>33</b>
<b>VII. GESTIÓN DE SUPUESTOS</b>	<b>34</b>
<b>VIII. LA ESTRATEGIA 2022-2032</b>	<b>38</b>
1. Visión, misión y objetivo general	38
2. Líneas estratégicas	38
<b>IX. ORGANIZACIÓN Y NORMATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>51</b>
1. El proceso de aprobación	51
2. Actores clave para la implementación	51

a. El rol de liderazgo del sector público .....	51
b. El rol de SICACAO .....	51
c. El rol estratégico del sector privado .....	52
d. La relación estratégica con la cooperación internacional .....	52
e. El rol estratégico de la academia, centro de investigación y enseñanzas. ....	52
3. Procesos para la implementación de la ERC .....	53
a. Procesos estratégicos .....	54
b. Procesos operativos .....	54
c. Procesos de soporte .....	55
4. El Plan de Acción .....	55
5. Monitoreo y evaluación .....	55
<b>X. RIESGOS INSTITUCIONALES, AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS .....</b>	<b>57</b>
Riesgos institucionales .....	57
Riesgos ambientales .....	57
Riesgos sociales .....	57
Riesgos Económicos .....	57
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>59</b>
<b>XII. ANEXOS .....</b>	<b>62</b>
Anexo 1. Matriz de Plan Estratégico MPE- Estrategia Regional de Cacao .....	62
Anexo 2. Metodología detallada para la construcción de la ERC .....	68
Anexo 3. Impactos esperados y contribución de los actores clave .....	73
Anexo 4. Desarrollo de capacidades .....	79

## **TABLA DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Ciclo estratégico en diferentes pasos lineales .....	13
Ilustración 2. Evolución de áreas y producción de cacao en los países del SICA .....	17
Ilustración 3. Mapa de procesos .....	53

# SIGLAS

APEN	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAC	Consejo Agropecuario Centroamericano
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal “Enrique Álvarez Córdova”
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CTR	Comité Técnico Regional del CAC
COMCACAO	Comisión de Cacaos de Nicaragua
CONADEA	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario del MAGA (Guatemala)
COSUDE	Agencia Suiza para Cooperación y el Desarrollo
CRRH	Comité Regional de Recursos Hidráulicos
CRS	Catholic Relief Services
DR-CAFTA	Tratado de Libre Comercio entre RD-Centroamérica y los Estados Unidos
EARTH	Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda
ECADERT	Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial
ERC	Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana
FAO	Food and Agriculture Organization
FUNDER	Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (Honduras)
ICCO	International Cocoa Organization
IDIAP	Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IILA	Instituto Italo Latinoamericano
IILA	Organización Internacional Italo-Latinoamericana
INTA	Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria
IPSA	Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria
ITC	International Trade Center
MAGA	Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación (Guatemala)
MIFIC	Ministerio de Fomento Industria y Comercio (Nicaragua)
MOCCA	Maximizando Oportunidades en Café y Cacao en Las Américas

ODECA	Organización de Estados Centroamericanos
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
PAR	Política Agropecuaria Regional
PNUD	Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo
SAF	Sistema Agroforestal
SEC	Sistema de Estadísticas de Comercio de Centroamérica (del SIECA)
SECAC	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad e Inocuidad Agroalimentaria (Honduras)
SICA	Sistema de Integración Centroamericano
SICACAO	Comité de Cacao de Centroamérica y República Dominicana
SIECA	Secretaría de Integración Económica Centroamericana
TOC	Theory of Change (Teoría de Cambio)
TRADE MAP	Trade Statistics for International Business Development (del ITC)
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
USAID	United States Agency for International Development
USDA	United States Department of Agriculture
VECO/Rikolto	ONG Vredeseilanden – Coopibo/Rikolto
WCF	World Cacao Foundation
CENPROMYPE	Centro Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
FHIA	Fundación Hondureña de Investigación Agrícola
SICACAO	Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana
BM	Banco Mundial.
BCIE	Banco Centroamericano de Integración Económica
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
FES	Fondo España-SICA
ODECA	Organización de Estados Centroamericanos
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
TIC's	Tecnologías de la información.
SAF	Sistemas Agroforestales o Agroforestería
SICA	Sistema de la Integración Centroamericano







# I. Presentación

En la última década, la expansión de la cacaocultura en los países del Sistema de la Integración Centroamericano (SICA), conformado por Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice y República Dominicana, ha dejado al descubierto uno de los desafíos críticos del subsector cacao: La sostenibilidad ambiental, social y económica del rubro.

El cacao sostenible es un factor fundamental para cualificar la vida de productores y trabajadores del subsector mediante el mejoramiento genético, el incremento de la productividad, el desarrollo del mercado doméstico, el acceso a nuevos nichos, la agregación de valor, el adecuado manejo de suelos y agua, la implementación de medidas para mitigar el cambio, la variabilidad climática, la inclusión con enfoque de equidad y de relevo generacional, entre otros.

Los aspectos anteriormente descritos son los que precisamente tienen asidero político en la actual Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana 2022-2032 (ERC), un instrumento consensuado, flexible y orientador, aprobado por el Consejo de Ministros del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), que expresa el compromiso de los gobiernos, al más alto nivel, para enfrentar los desafíos del subsector con visión y acciones comunes.

La ERC, en ese contexto, es una iniciativa regional, producto del esfuerzo conjunto de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC), de Rikolto/VECO, de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y de instituciones nacionales cacaoteras, que, la elaboraron basándose en los aportes de instituciones del SICA; en documentos regionales y nacionales relevantes; en agencias de cooperación internacionales y en la academia.

Por tanto, la ERC es un instrumento de política regional armonizado, abierto y dinámico que permite al subsector cacao, de los países miembros del SICA, enfrentar los desafíos comunes a través de la cooperación regional, aprovechando las oportunidades que genera la cadena de valor de este cultivo.

Al mismo tiempo se constituye en una herramienta orientadora de acciones regionales complementarias, y de valor agregado, para que se implementen a nivel nacional.



## II. ANTECEDENTES

La Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana (ERC) materializa las decisiones del Acuerdo N°6 de la Reunión XXXI del Comité Técnico Regional (CTR) del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC), celebrada en septiembre de 2017, donde se determinó la necesidad de conformar una plataforma regional de diálogo.

Asimismo, concreta el acuerdo del Consejo de Ministros del CAC, dado a conocer el 6 de septiembre de 2019, en el que se priorizó la cadena de valor de cacao en el ámbito regional.

Estos acuerdos responden a los planteamientos de los actores claves del subsector, cuyos análisis y reflexiones publicados en 2016<sup>1</sup> y 2017<sup>2</sup>, concluyen que es necesario diseñar e implementar estrategias regionales para organizar de manera sostenible los flujos de intercambio comercial y la cooperación horizontal entre las diversas instancias del ámbito privado de la cadena de valor de cacao en la región, a fin de impulsar el desarrollo competitivo, sostenible y resiliente del subsector.

En relación a lo sectorial agropecuario, cabe indicar que el Consejo de Ministros del CAC aprobó, en 2019, la Política Agropecuaria Regional – PAR (CAC, 2019)<sup>3</sup> que tiene como objetivo *“promover un sector agropecuario sostenible adaptado al clima, inclusivo, competitivo, articulado regionalmente, concebido como sector ampliado, con capacidad de adecuarse a nuevos roles y oportunidades, capaz de fomentar la integración entre sector público y privado y otros actores que participan de manera directa o indirecta en el desarrollo del sector agropecuario, del medio rural y de las cadenas agroproductivas...”*

Complementariamente, la Estrategia Regional integra los contenidos de documentos elaborados en la última década (Sánchez V., 2019)<sup>4</sup>, las reflexiones y análisis de las cadenas de valor por país<sup>5</sup>, y el intercambio regional de experiencias realizadas entre 2020 y 2021, bajo el liderazgo de la Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC), la Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA) y el Centro

Regional de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (CENPROMYPE), con el apoyo del Fondo España-SICA (FES) de la Cooperación Española.

Es importante mencionar que estas prioridades han sido apoyadas por programas regionales, tal es el caso del Proyecto de Gestión del Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao.

Este programa fue cofinanciado y ejecutado en Centroamérica por Internacional Rikolto/VECO y COSUDE que, en coordinación con SECAC y el apoyo técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), World Cocoa Foundation (WCF), Escuela de Agricultura de la Región Tropical Húmeda (EARTH) y la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), ha facilitado el desarrollo y el fortalecimiento de la plataforma de diálogo del Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana (SICACAO), integrada por representantes de la cacaocultura de los países en la región del SICA.

Finalmente, cabe señalar que, a nivel de países, el subsector cacaotero ha contado con el apoyo regional de SECAC, SIECA y CENPROMYPE.

Así como con el soporte técnico y financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE), la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el IICA, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo/Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USAID/USDA, a través de Catholic Relief Services – CRS), y el Fondo España-SICA de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). De igual forma, ha recibido asistencia técnica del CATIE, CIAT y World Cocoa Foundation (WCF), entre otros.

<sup>1</sup> (VECOMA, COSUDE, 2016)

<sup>2</sup> (CAC, FHIA, VECO y otros autores institucionales, 2017)

<sup>3</sup> La PAR se articula con otras políticas regionales vigentes aprobadas por el CAC: la Estrategia Centroamericana de Desarrollo Rural Territorial (ECADERT) en temas como la inclusión social y productiva con un enfoque territorial de desarrollo; la Política de Agricultura Familiar, Campesina, Indígena y Afrodescendiente de Centroamérica y República Dominicana (PAFCIA), con el tratamiento diferenciado de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y nutricional; la Estrategia de Agricultura Sostenible Adaptada al Clima (EASAC), como instrumento para adaptarse a la vulnerabilidad climática y la conservación de la biodiversidad; y la Estrategia Regional de Cambio Climático y su plan de implementación 2018-2022 impulsada por la CCAD.

<sup>4</sup> Otras fuentes para República Dominicana y Belice que aparecen citadas en la bibliografía.

<sup>5</sup> Documento de trabajo que incluye Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica.

### III.

# METODOLOGÍA

Se aplicó una metodología participativa (ver Anexo 2). Previo a esta se revisaron documentos regionales y nacionales relevantes elaborados en los últimos años (ver apartado de Bibliografía), dentro de los que destacan los del Programa de Fortalecimiento de la MIPYME con Énfasis en Cadenas Regionales de Valor en la región SICA, coejecutado por SIECA, CENPROMYPE y SECAC, con el apoyo del Fondo España-SICA (FES).

Además se realizaron consultas<sup>6</sup> y se obtuvieron aportes nacionales y regionales. Adicionalmente, como parte del análisis del marco estratégico inicial, se revisó la Política Agropecuaria Regional (PAR) para verificar el alineamiento de la Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana 2022 - 2032 (ERC) con la misma.

En la construcción de la ERC se consideraron tres enfoques: Participación; equidad e igualdad de género; y orientación al aprendizaje.

Por otra parte, se administraron varios instrumentos para el levantamiento de información que incluyó entrevistas bilaterales con personas expertas para profundizar sobre aspectos de la cadena de valor del cacao, y grupos focales con instancias claves del sector público - privado regional y nacional para abordar temas claves como género, relevo generacional y medio ambiente.

También se facilitaron sesiones de World Cacao con representantes de las estructuras organizacionales nacionales del SICA-CAO, y se participó en cinco espacios de diálogo con representantes de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica, para la validación del análisis de la cadena de valor regional de cacao en el marco del Programa de Fortalecimiento de la MIPYME con Énfasis en Cadenas Regionales de Valor en los países de la región SICA.

---

<sup>6</sup> Rikolto y SECAC, (CR); Oscar Brenes, especialista en Cacao (CR); Jairo Andrade y Camila Sandoval de CRS/Alianza Cacao (SV); León Bonilla (CLUSA, El Salvador); Santos Hernández, consultor de Rikolto (SV); Luis Orozco, líder técnico de MOCCA-Cacao, LWR (regional); Eduardo Somarriba, experto en cacao, CATIE (regional); Arlene López, investigadora, profesora y experta en cacao y agroforestería (CATIE); Xavier Isaac Euceda Fúnez de Sanidad Vegetal (OIRSA, regional), Tito Giovanni Ramírez, jefe del Departamento de Estadísticas (SIECA); y la Red de Jóvenes con Interés en Cacao (HN, CR, GT).

Para la recolección de los aportes con las estructuras organizacionales de los países del SICA, se aplicó la metodología World Cacao<sup>7</sup>, una adaptación de la del World Café. Esto permitió generar ideas, acuerdos y establecer caminos de acción creativos e innovadores.

Los resultados de cada una de estas sesiones se complementaron y se enriquecieron, de manera participativa, con los aportes individuales y colectivos de cada país lo que conllevó a crear y compartir ideas que luego se convirtieron en los principales hallazgos de la ERC.

Se usó, además, el ciclo estratégico basado en Capacity WORKS adaptado a la ERC que consta de seis pasos, los cuales, además de mostrar las relaciones e interacciones, señalan un proceso lineal de pensamiento (ver Ilustración 1)<sup>8</sup>.

El desarrollo de estos pasos fue secuencial y adecuada al ritmo requerido para la ampliación y focalización de los resultados. Cabe indicar que la cantidad de información incrementó la complejidad del análisis. Pero luego, ésta se condensó y se focalizó en los retos claves o factores determinantes, en el desarrollo y selección de líneas estratégicas.

La construcción de la hipótesis de resultados (objetivos y resultados) que definen los impactos esperados en la ERC, tuvo como punto de partida los factores determinantes, es decir, los retos o situaciones favorables que la ERC debe considerar.

Se identificaron, por otra parte, los obstáculos o factores que podrían ser determinantes para la ERC y que describen en mayor detalle los distintos planos del cambio, sus agentes y vías causales (véase Tabla 1 y Anexo 2).

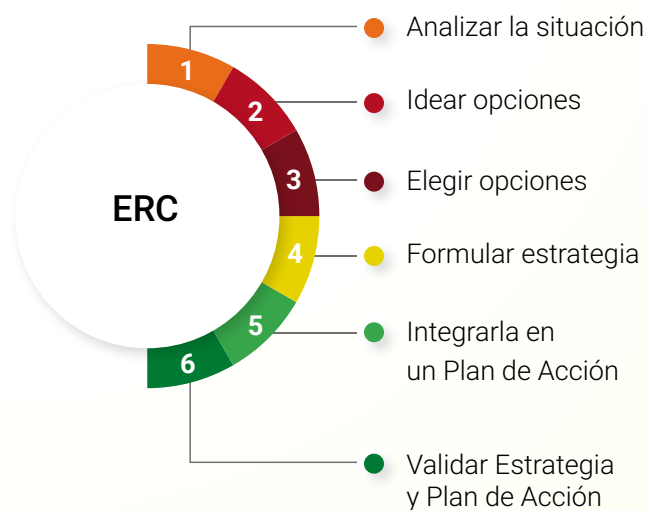
De manera que en la ERC se muestran los factores contextuales que impulsan u obstaculizan el cambio, así como los supuestos que lo fundamentan. En otras palabras, se trata de las condiciones necesarias para que funcione, pero que escapan al control de ejecutores, y se muestran en la Matriz de Planificación Estratégica MPE (Anexo 1).

En la siguiente tabla se describen en detalle los planos del cambio, sus agentes y vías causales. Del mismo modo se muestran los factores contextuales que impulsan u obstaculizan el logro de los impactos.

Las columnas de actores y funciones indican cuáles son los actores que deben contribuir al logro de los impactos, considerando sus competencias institucionales.



**Ilustración 1**  
Ciclo estratégico en diferentes pasos lineales



Fuente: Capacity WORKS adaptada a la ERC

<sup>7</sup> Basada en la metodología de World Café: (THE WORLD CAFE, s.f.)

<sup>8</sup> (GIZ GmbH, 2015)



# IV. RESEÑA DE LA SITUACIÓN REGIONAL ACTUAL DEL SUBSECTOR

## 1. El marco jurídico e institucional regional<sup>9</sup>

El Marco Jurídico de la Estrategia Regional del Cacao se fundamenta en la Carta de la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA- 1951), en el Protocolo de Tegucigalpa (2002/2003) y en el Protocolo al Tratado General de Integración Económica Centroamericana (Protocolo de Guatemala, 1993).

Este último, en su artículo 45, establece que *“el Consejo Agropecuario Centroamericano [...] estará encargado de proponer y ejecutar las acciones necesarias, conducentes a conformar acciones, programas y proyectos regionales en el campo agropecuario, forestal y pesquero, tanto en lo que se refiere a las políticas de sanidad vegetal y animal, como a los aspectos de la investigación científico tecnológica y modernización productiva”*, y de coordinar con el Consejo de Ministros encargados del comercio exterior, los aspectos referentes a productos agropecuarios que se comercialicen en la región e internacionalmente.

El marco jurídico o legal de la ERC, también está constituido por leyes, decretos, normas y protocolos regionales y nacionales de los Estados Miembros, relacionados con el cacao específicamente o en general a la agricultura, medio ambiente y comercio nacional, regional e internacional.

Está basado, además, en reglamentos y resoluciones regionales que directa o indirectamente se relacionan con el subsector cacao, por ejemplo, el Reglamento Técnico Centroamericano Alimentos y Bebidas; Aditivos Alimentarios (RTCA 67.04.54:10); Reglamento Centroamericano sobre Medidas y Procedimientos Sanitarios y Fitosanitarios; Reglamento de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias para la Prevención, Control y Manejo de la Moniliasis del Cultivo de Cacao, y el Manual de Buenas Prácticas para Prevención del COVID-19 que contiene una propuesta de medidas sanitarias estandarizadas para hacerle frente a la pandemia.



En cuanto a las políticas regionales, éstas son inclusivas para todos los países del SICA. Este es el caso de la Política Agropecuaria Regional (PAR) que tiene como propósitos relevantes para el subsector cacao el impulso a la competitividad y comercialización, la innovación y desarrollo tecnológico para la agregación de valor, la sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos, el impulso a la producción primaria resiliente y el fortalecimiento institucional.

Razones por las cuales esta política y sus propósitos son un marco legal fundamental para la ERC, y la Estrategia Regional de Cambio Climático y su Plan de Implementación 2018-2022, impulsados por la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD).

Igualmente, forman parte del marco jurídico una serie de tratados y convenios regionales e internacionales, tales como el Acuerdo de Área de Libre Comercio de Bienes y Servicios de países de Centroamérica (1998/2002) que facilita el comercio intrarregional y el tráfico de bienes; el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA, 2003-2004); y el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AdA, 2012).

<sup>9</sup> Documento de trabajo elaborado para Rikolto/COSUDE: “Análisis de los instrumentos legales nacionales y regional, para la elaboración de los lineamientos estratégicos”



Los últimos dos, son convenios de relevancia que facilitan el acceso a mercados y hacen referencia a la aplicación de normas laborales y ambientales básicas que le dan sostenibilidad al subsector.

Resumiendo, por un lado, los principales aspectos que aborda el marco regulatorio regional actual se refieren al comercio intrarregional de materia prima; a los productos intermedios y productos terminados para el consumo final; al transporte internacional; a los aspectos fitosanitarios e inocuidad de alimentos; y a los relativos a salud humana.

Y por otro, el marco jurídico y regulatorio que es esencial para la implementación de la ERC, porque, además de fortalecer los vínculos de cooperación entre los países del SICA, permitirá actuar como región al establecer convenios con otros bloques de países.

También es de relevancia mencionar que en los tratados comerciales vigentes se encuentran ventanas de oportunidad para que los gobiernos de los países del SICA, junto con el sector privado cacaotero, aprovechen los espacios de diálogo existentes, en el caso europeo la Comisión Mixta del Acuerdo, e impulsen líneas de acción específicas para el fomento de la cacaocultura regional con el respaldo de contrapartes europeas o norteamericanas, según sea el caso.

Finalmente, es importante realizar ajustes al marco regulatorio actual y garantizar su implementación en función de las

nuevas oportunidades que plantea la ERC, entre estas la cooperación intrarregional y extrarregional en materia de investigación, el desarrollo de capacidades científicas y técnicas, el intercambio de material genético, la promoción internacional de la región como fuente de cacao de alta calidad amigable con el medio ambiente, y el estímulo a la inversión privada nacional e internacional.

## 2. El cacao en los países de la región del SICA

### A. ÁREA, PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTOS

Todos los países del SICA, es decir Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Belice y República Dominicana, producen cacao y tienen una historia común, ancestral y cultural con capital genético de cacao que da origen a sus aromas y sabores.

Exceptuando a El Salvador que solo tiene sus áreas de cacao en la vertiente del Pacífico, el resto de los países lo cultiva en zonas similares que comparten condiciones agroecológicas, especialmente en la vertiente del Caribe de la región que, en términos generales, coincide con el Corredor Biológico Mesoamericano.

Buena parte de las áreas de producción también son zonas de amortiguamiento en sistemas bajo sombra y de cobertura del suelo, ubicadas en importantes áreas de conservación biológica, como el Parque Internacional La Amistad (Panamá y Costa Rica), la Reserva de Biosfera Transfronteriza nicaragüense-hondureña (Reserva de la Biosfera Bosawás y Río Plátano) y el Parque Nacional Sarstoon-Temash (Belice).

A destacar que la región SICA cuenta con una superficie total de 57 millones de hectáreas de las cuales 208,520, es decir, menos del 0.32 1% del territorio, han sido sembradas de cacao.

Algunos países como Guatemala y Honduras estiman que el 25% de su territorio es apto para sembrar cacao, otros como Nicaragua, El Salvador y Costa Rica proyectan ese porcentaje cerca del 50%<sup>10</sup>. Sobre el área sembrada, de las 180,500 hectáreas, República Dominicana registra el 150.9 hectáreas que equivale al 83.7% del total, y Nicaragua el 6.6 %<sup>11</sup>.

En cuanto a la producción, en 2019 la región produjo 111,000 toneladas métricas (TM) de las cuales el 80% (88,900 TM), fueron producidas por República Dominicana<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Elaboración propia sobre el área total de los países con datos de (Bunn, Lundy, Wiegel, & Castro-Llanos, Impacto del cambio climático en la producción de cacao para Centroamérica y El Caribe, 2019) e información de estadísticas de FAO y Banco Mundial para el caso de República Dominicana y Belice

<sup>11</sup> (FAOSTAT, s.f.)

<sup>12</sup> (FAOSTAT, s.f.)



En términos de rendimiento por hectárea, los datos indican que oscilan entre 553 kg/ha (kilogramos por hectárea) en República Dominicana<sup>13</sup>, 142 kg/ha en Panamá, y alrededor de 300 kg/ha en la mayoría de los países<sup>14</sup>. Estas cifras, exceptuando República Dominicana, toman en cuenta lo que se denomina rendimientos ponderados que hacen un estimado basándose en las áreas en plena producción y las que están en desarrollo. (Vease ilustración 2)

## B. COMERCIO EXTERIOR

Los países SICA exportaron, en 2020, un total de 91 mil TM de cacao y derivados (bajo la partida arancelaria 18) de las cuales el 79.1% (72 mil TM) fueron de República Dominicana y 6.5% (5,915 TM) de Nicaragua<sup>15</sup>.

La región, por otra parte, importó derivados del cacao, especialmente materias primas como cacao en polvo, nibs, pasta y licor de cacao, así como productos terminados para el consumo (chocolates, confites, bombones, entre otros).

Las importaciones son significativas. Los países del istmo centroamericano bajo la partida arancelaria 18, importaron, en 2020,

44 mil TM que representaron más del doble de sus exportaciones<sup>16</sup> de los mismos países.

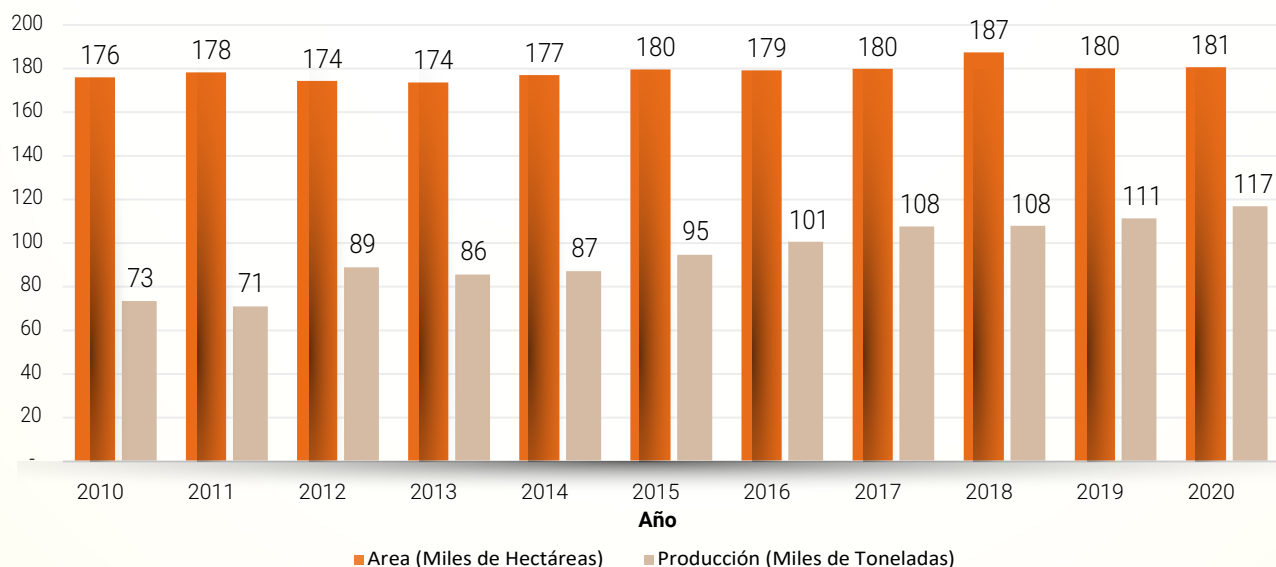
Mientras en 2018, los ocho países de la región exportaron US\$258.6 millones, 85.5% de República Dominicana, e importaron US\$206.6 millones, 15.5% de República Dominicana<sup>17</sup>.

Todos los países hacen esfuerzos de exportación de productos intermedios (nibs, pasta y licor de cacao, cacao en polvo, entre otros) y terminados (bombones y barras de chocolate). Un ejemplo, es República Dominicana cuyas exportaciones de productos intermedios y procesados alcanza el 2.33% del volumen total exportado<sup>18</sup>.

Otro dato importante es que Guatemala y El Salvador importan cacao no fermentado y seco de Nicaragua y Honduras; y Guatemala, El Salvador y Costa Rica exportan productos intermedios y terminados a toda la región (comercio intrarregional).

Asimismo, aunque no hay evidencias, es posible que existan transacciones informales no registradas en el comercio intrarregional, por lo que se necesitan políticas y acciones para desestimular estas prácticas y así mejorar los registros comerciales de la región.

**Ilustración 2**  
Evolución de áreas y producción de cacao en los países del SICA



<sup>13</sup> (Gobierno de República Dominicana - Agricultura, Comisión Nacional del Cacao y DR Cocoa Foundation)

<sup>14</sup> (FAOSTAT, s.f.)

<sup>15</sup> Para sumar los volúmenes de las exportaciones totales se usaron dos fuentes. La información de los países del SICA que se encuentra en (SIECA, s.f.). La información de RD proviene de (VECOMA, COSUDE, 2016).

<sup>16</sup> (SIECA, s.f.)

<sup>17</sup> (SIECA, s.f.) y UNCOMTRADE (datos de RD y BZ)

<sup>18</sup> (Grupo CONACADO, 2019). Incluye: torta, chocolatinas, manteca, licor y cocoa.

### C. CONSUMO INTERNO / MERCADO DOMÉSTICO<sup>19</sup>

El consumo promedio mundial de cacao está alrededor de 640 kg/persona/año (Arvelo et al., 2016)<sup>20</sup>, y las estimaciones sobre el consumo interno de la región son muy similares al promedio mundial, siendo los mayores consumidores Guatemala y República Dominicana que registran cerca de 1 kg/persona/año.

### 3. La cadena de valor del cacao en la Región Cacao del SICA<sup>21</sup>

La descripción de la cadena de valor del subsector cacao se analiza en el contexto de un subsector que abarca condiciones de gobernanza, políticas públicas, y aspectos culturales y sociales, entre otros<sup>22</sup>.

La cadena de valor de cacao en ese sentido tiene como eje central los eslabones de producción primaria y su procesamiento (preindustrial), procesamiento industrial/artesanal y comercialización. Estos eslabones son apoyados por la provisión de insumos y servicios.

La producción primaria requiere elementos básicos como: La tierra (recursos naturales), las plantas de vivero y los insumos para la producción. La producción primaria contó con un área sembrada de 180,500 hectáreas y una producción de 111,000 TM en 2019.

Los aspectos más críticos en el eslabón primario son las variaciones de las condiciones agroecológicas como consecuencia del cambio climático y la disponibilidad, calidad y trazabilidad del material genético de las plantas de vivero.

En el procesamiento preindustrial lo más relevante son las inversiones en la infraestructura y los avances en la última década en materia de fermentación y secado, aplicando los protocolos que demandan los mercados más exigentes. No obstante, los volúmenes de cacao no fermentados y procesados en condiciones precarias en las pequeñas parcelas productivas son significativos.

Por otra parte, la transformación industrial puede ser primaria para la producción de manteca, nibs y licor de cacao; y secundaria para la producción de cacao en polvo, de refinamiento y conchado para la transformación y creación de diversas variedades de chocolate.



A pesar de los esfuerzos de inversionistas y cooperativas para desarrollar infraestructura de transformación industrial, en las últimas décadas, los resultados en términos de exportaciones son mínimas. En República Dominicana, por ejemplo, país con mayor volumen de producción, las exportaciones de productos intermedios y procesados alcanza solo el 2.33% del volumen total exportado.

En la región también hay otros usos tradicionales de los derivados del cacao para el consumo doméstico que sirven de insumos a la repostería, helados, bebidas y cosméticos.

<sup>19</sup> Todos los datos de consumo interno se encontraron en (Statista, s.f.)

<sup>20</sup> (Sánchez, Iglesias, & Zambrano, 2019)

<sup>21</sup> Programa de fortalecimiento a la MIPYME con énfasis en Cadenas Regionales de Valor en la región SICA. (SIECA, 2020)

<sup>22</sup> La información utilizada se basa en una versión editada de las cadenas de valor que se desarrollaron en el marco del Programa de fortalecimiento de la MIPYME con énfasis en cadenas regionales de valor en la región SICA (SIECA, 2020)



la siembra, el mantenimiento de plantaciones, la producción, la transformación, y el acceso a mercados del cacao y sus derivados.

Entre los proveedores de servicios financieros de apoyo, cabe destacar a la banca de desarrollo, bancos públicos de segundo piso, bancos comerciales y otros intermediarios financieros que juegan un papel clave para brindar financiamiento a toda la cadena de valor.

Del mismo modo juegan un papel fundamental las empresas exportadoras que son parte de conglomerados globales (Halba, Ritter, ECOM, entre otras) y las docenas de empresas exportadoras pequeñas y medianas que se especializan en el comercio de productos de alta calidad.

En resumen, el Programa de fortalecimiento a la MIPYME de SIECA y otras fuentes de información de República Dominicana<sup>23</sup>, Belice<sup>24</sup> y Panamá (Sánchez V., 2019) establecen que los productores primarios cuentan con insumos y servicios básicos para la producción, siendo los mayores desafíos la disponibilidad de material genético para sostener la calidad y aumentar los rendimientos agrícolas; la calidad de los servicios de extensión y la capacidad de los productores para adoptar las tecnologías.

Otras deficiencias claves se encuentran en la falta de financiamiento a largo plazo, y las limitadas opciones de mercado para el cacao y sus derivados.

#### 4. La Política Agropecuaria Regional del SICA 2019-2030

La Política Agropecuaria Regional (PAR) del SICA constituye el marco de políticas de la ERC que es consecuente con el objetivo de la PAR, sus propósitos y sus áreas estratégicas en materia de competitividad y agronegocios, innovación y desarrollo tecnológico, sanidad e inocuidad de alimentos, agricultura adaptada al clima y fortalecimiento de la institucionalidad regional, que incluye la articulación con el sector privado.

De la misma manera es consecuente con su carácter inclusivo, la promoción de la sostenibilidad y el mejoramiento de los ingresos de los productores por medio de la creación de nuevas oportunidades, y la diversificación.

De ahí que, debido a la coincidencia de sus propósitos y áreas estratégicas con las necesidades planteadas por actores claves del subsector cacao, la PAR se erige implícitamente en marco fundamental para la construcción de la ERC y responde a los desafíos identificados por el sector público y privado.

Cada uno de los países tiene diferencias en cuanto al énfasis de sus procesos, calidades, costos y niveles de precios. Algunos se caracterizan por importar cacao en grano y productos intermedios de otros para reingresarlos a los eslabones industriales de la cadena de valor.

Los servicios de apoyo a la cadena de valor del cacao son: Investigación e innovación tecnológica, asistencia técnica y capacitación, financiamiento, certificaciones, transporte y logística.

Estos servicios se caracterizan por involucrar una multiplicidad de actores, entre estos, instituciones de gobierno, empresas privadas, cooperación internacional, academia pública-privada e instancias claves para el desarrollo genético, el establecimiento de viveros,

<sup>23</sup> (DR Cocoa Foundation, Comisión Nacional de Cacao, Gobierno de República Dominicana / Agricultura)

<sup>24</sup> (Hamrick & Fernandez-Stark, 2018)



# V. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL (2021)<sup>25</sup>

En este capítulo se presenta el análisis de la situación actual a partir de las perspectivas de los actores del subsector.

## 1. Tendencias y patrones de desarrollo dentro del subsector cacao

La implementación de la ERC se llevará a cabo dentro de un sistema de cooperación enmarcado en el contexto regional.

Su desarrollo está determinado por aspectos del subsector cacao que forman parte de un entorno más amplio, observado desde la perspectiva social, ambiental, económica, tecnológica y del Estado.

Los World Cacao, grupos focales y entrevistas permitieron definir tendencias y patrones de desarrollo de los actores, así como oportunidades y desafíos que, con el análisis detallado del contexto político, económico y social de la situación regional del cacao, posibilitaron orientar la estrategia en el mismo.

Estos patrones y tendencias constituyen las condiciones marco para ERC y señalan desafíos claves a considerar en la orientación estratégica, por tanto, fueron útiles para describir su influencia en el subsector cacaotero y extraer conclusiones.

La definición de un marco adecuado para la ERC implicó percibir la fuerza relevante de las tendencias y/o patrones, e incluirlos explícitamente para formular la estrategia.

A continuación, se presenta el análisis con base a los patrones y tendencias identificados desde la perspectiva social, económica, tecnológica, ambiental y del Estado Los World Cacao.

### A. PERSPECTIVA SOCIAL

A nivel general hay tendencias que indican baja representatividad y limitada participación de algunos sectores, grupos, en ámbitos históricamente vulnerables en el desarrollo de la cadena de valor y en el acceso a los beneficios que ésta produce. Esto se refiere, espe-



cíficamente, a productores de cacao no organizados, poca representatividad de las mujeres en la cadena de valor y poca apertura para el relevo intergeneracional.

### Participación de la mujer: Igualdad y equidad de género

#### Las principales tendencias son:

1. **La participación** de la mujer no se evidencia en los eslabones de la cadena de valor de cacao, esto incluye el nivel de estructuras gremiales o asociativas/empresariales (cooperativas) y de dirección.
2. **La participación** de las mujeres es mayor en la transformación artesanal de productos derivados del cacao e industria cosmética. Algunas participan como catadoras de cacao en concursos nacionales y, otras, en áreas administrativas de algunas cooperativas.

<sup>25</sup> Como parte de los ejercicios de patrones y tendencias realizados en grupos de trabajo de actores y expertos de los países del SICA.

3. **La capacidad** de aprendizaje de las mujeres y su habilidad para realizar varias tareas a la vez les permite involucrarse en varias actividades a lo largo de la cadena, por ejemplo, en la producción de plantas de vivero donde se catalogan como buenas injertadoras. Las mujeres además participan en labores de producción como la cosecha, procesamiento primario, aplicación de protocolos de fermentación y secado.
4. **Su participación** es reducida en el área de comercialización.
5. **Las barreras** para la participación equitativa de las mujeres en el sector cacao son: Poca educación sobre la perspectiva de género, machismo y estigmatización, barreras culturales, y que las mujeres deben atender y cumplir con muchas tareas, lo que les dificulta su participación en plataformas y estructuras de gobernanzas.



*El cacao aún es un rubro en proceso de consolidación para la generación de ingresos y puede brindar oportunidades para que las mujeres participen con mayor protagonismo, en el que, por ahora, tienen poca influencia.*

### ■ LOS PRINCIPALES PATRONES SON:

Entre el 8% y 30% de las explotaciones agrícolas están a cargo de una mujer en América Latina.

Belize y República Dominicana tienen la menor proporción de mujeres jefas de explotaciones agrícolas, mientras que Panamá, con un 29%, muestra la mayor participación de ellas en la región SICA<sup>26</sup>.

Sin embargo, aunque hay esfuerzos de proyectos y de la sociedad civil por integrar en sus intervenciones el enfoque de equidad e igualdad de género apegándose a los convenios y objetivos de carácter internacional<sup>27</sup> y nacional, a fin de contribuir a la reducción de desigualdades históricas por género, no existen datos sobre la participación de la mujer en el subsector cacao de los países del SICA.

### Participación de los jóvenes y el relevo intergeneracional

A nivel mundial, el relevo generacional en la agricultura se enfrenta a los mismos problemas. Por un lado, de manera creciente, menos jóvenes están interesados en hacerse cargo de una explotación agropecuaria (de la familia u otra); y por otro, existe poco interés, incentivos u opciones (ingresos, uso del tiempo, posición social, vivienda) de los propietarios y tomadores de decisión de la tercera edad para dejar su explotación en manos de la siguiente generación.

El resultado es un aumento de agricultores en la tercera edad, aunque en varios países existen iniciativas para incentivar ambas generaciones hacia el traspaso,<sup>28</sup>.

Algunas iniciativas muy puntuales fomentan la participación de personas jóvenes, brindándoles oportunidades de formación, sobre todo virtual, debido a las condiciones actuales de la pandemia del COVID-19, con las limitantes que marcan sus características y contextos socioeconómicos.

Además, hay un círculo vicioso entre la falta de perspectivas de superación personal, vía la agricultura, y la falta de interés declarado, por la gran mayoría de los jóvenes, de seguir los pasos de sus padres en la agricultura.

Como consecuencia, las personas adultas mayores (más de 40 años) generan pocos espacios para la participación de jóvenes y adultos en edades tempranas (hasta los 35)<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> (FAO, 2016)

<sup>27</sup> Por ejemplo, la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Naciones Unidas, Derechos humanos, Oficina del Alto Comisionado, 1979), la IV Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en 1995 (Naciones Unidas, 1995) y su Plataforma de Acción, las Conferencias Regionales sobre la Mujer que organiza (CEPAL) cuyos lineamientos elevaron los asuntos de igualdad y equidad de género a la agenda de las políticas públicas de los países.

<sup>28</sup> (Dirven M. , 2012)

<sup>29</sup> Para efectos de la construcción de la ERC se han definido estos rangos de edad.



Los jóvenes no visualizan oportunidades a largo plazo. Muchos del área rural sueñan con una vida con posibilidades de progreso y de realización personal distinta a la que tuvieron sus madres y padres, razón por la cual migran a las ciudades o bien, a otros países. La tendencia es relevante para la sostenibilidad del cultivo de cacao debido a la pérdida de mano de obra.

Por otra parte, los niveles de precios y su volatilidad, así como los bajos rendimientos y bajos ingresos, provocan crisis económicas en las familias y el consecuente abandono o la salida de los jóvenes de este rubro.

La migración de la juventud del área rural puede, por situaciones de vulnerabilidad, resultar en la pérdida de la parte más vital y dinámica de la fuerza de trabajo, con consecuencias negativas para la productividad agrícola.

Otra tendencia es el enfoque de las intervenciones en el subsector cacao que brindan mayores oportunidades para jóvenes en el sector primario (producción), no así para los otros eslabones de la cadena de valor donde hay más interés de los jóvenes.

Por ejemplo, en el caso de la comercialización, los jóvenes muestran interés en una mayor participación, pero se encuentran con las dificultades de los productores para comercializar sus productos. Esto se combina con el desconocimiento de los jóvenes sobre las oportunidades de educación, empleo y/o trabajo alrededor de la cadena de valor.

El caso clásico es el de la calidad organoléptica y la agregación de valor, que pudiera ofrecer oportunidades a los jóvenes. En los países no hay una cultura de apreciar el verdadero sabor y calidad del cacao y sus derivados, lo cual limita el acceso a mercados y no incentiva el desarrollo de proyectos en este sentido.

Otros aspectos tienen que ver con las bajas posibilidades de acceso a tierras durante la etapa adulta-joven y las dificultades para el acceso al crédito para jóvenes que no tienen historial crediticio.

A esto se suma que los jóvenes carecen por completo de remuneración por su trabajo en la agricultura familiar. Estos “salarios impagos”, a menudo, financian gastos de la familia.



### **LAS TENDENCIAS REFERIDAS SE RESPALDAN CON LA IDENTIFICACIÓN DE LOS SIGUIENTES PATRONES:**

La región SICA es considerada una región joven, es decir, con un alto porcentaje de esta población que se calcula entre 30% y 40% del total de habitantes por cada país<sup>30</sup> y está expuesto a las vulnerabilidades sociales existentes en ellos, así como a muchas otras específicas basadas en su condición etaria<sup>31</sup>.

Estudios y estadísticas revelan que la edad promedio y sexo de las personas dedicadas a la agricultura, corresponde, en su mayoría, a hombres jefes de hogar de 49 años. También señalan una menor prevalencia de personas agricultoras jóvenes, sugiriendo que se desplazan hacia otras inserciones ocupacionales dentro del agro, o simplemente emigran dentro de los países o al exterior.

Entre las causas de la migración están la pobreza, la falta de oportunidades de ingresos, limitadas oportunidades de estudio, desigualdad, entre otras<sup>32</sup>.

El análisis de estas tendencias y patrones es esencial para focalizar los programas y políticas para acompañar o reencausar el desarrollo del subsector cacao. Finalmente, los esquemas organizativos de cooperativas, donde los cargos directivos los ocupan generalmente personas adultas, no se relevan durante largos periodos.

### **■ ASPECTOS GENERALES**

Por tanto, es importante potenciar los sistemas de producción asociativos, pues, aunque existen decenas de cooperativas de primer nivel operando, el tema de asociatividad de productores todavía es deficiente y limita su participación representativa en la cadena de valor de cacao.

Otra tendencia que debilita la gobernanza del sector es que las organizaciones son vistas como beneficiarios y no como sujetos de derecho y, por tanto, no participan plenamente con la autonomía necesaria. De parte del grupo de productores, hay una lenta respuesta a los esfuerzos de los proyectos de cooperación internacional para fortalecer la asociatividad.

En la región, se reconocen tendencias a fortalecer la gobernanza del subsector cacao. Variadas iniciativas a nivel regional y de los países se realizan para coordinar los esfuerzos de cooperantes, instituciones gubernamentales, organizaciones gremiales y empresariales de productores y sociedad civil, incluida la academia.

<sup>30</sup> Guatemala: tres cuartas partes del total de población; Honduras: 38.9% de la población nacional; Costa Rica: un 37% de la población es joven; Panamá: los jóvenes representan el 17% del total de los habitantes; Nicaragua: la población joven y adolescente representa el 34.8% del total; El Salvador: la población joven representa el 28.1% del total.

<sup>31</sup> Con relación a la pobreza en Centroamérica, el Cuarto Informe Estado de la Región en Desarrollo Humano Sostenible, señala que “persisten amplias brechas sociales de carácter subnacional en todos los países y no hay firmes progresos en los rezagos que afectan a las poblaciones indígenas, las mujeres, los jóvenes y la población con discapacidad”. (Programa Estado de la Nación, 2011).

<sup>32</sup> (FAO, 2016)



## EN RESUMEN

DESDE LA PERSPECTIVA SOCIAL, EN LA REGIÓN, LOS PATRONES QUE PUEDEN INFLUENCIAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ERC, SON:

- a) El bajo nivel socioeconómico de las familias productoras de cacao que usualmente poseen limitada escolaridad y trabajan en la modalidad de agricultura familiar sin demandar mano de obra externa permanente.
- b) El alto promedio de edad de las personas productoras de cacao, posiblemente asociado a comportamientos poco favorables para el desarrollo del subsector como la resistencia o temor al cambio.

## B. PERSPECTIVA ECONÓMICA

Durante las últimas dos décadas, la inversión de la cooperación internacional en la región ha sido cuantiosa. Sin embargo, el desarrollo del subsector cacao aún es lento, además, el desarrollo económico del subsector cacao ha estado influenciado principalmente por el interés de empresas anclas exportadoras para integrar a productores en pequeña escala a las cadenas de valor.

Recientemente, se observa que más grandes y medianos productores están incursionando en la producción de cacao y aunque su participación en la producción total está aumentando, es aún baja. Algunos de estos inversionistas privados están desarro-



llando plantaciones con productores medianos bajo contratos de administración de fincas. Estas plantaciones están usando tecnologías intensivas de altos rendimientos, que las hace potencialmente más rentables y competitivas.

En resumen, en el sector primario o eslabón de producción de la cadena de cacao, hay tendencias a la ampliación de áreas en general, y al incremento de la producción de cacao orgánico en particular. Esto va a permitir a los productores lograr mejores precios e ingresos en general.

De igual forma, la producción de cacao bajo sombra y de Sistema Agroforestal (SAF) diversificados, que se están implementando, permitirá mejorar sus ingresos mediante compensaciones por servicios ambientales y diferenciación del cacao, y los ingresos que genera la producción diversificada incluyendo maderables.

En general, en lo económico, hay un incremento de áreas e inversiones del sector privado a través de proyectos de la cooperación internacional en el subsector cacaotero. Aun así, la contribución del cacao al Producto Interno Bruto (PIB) y a las economías en general, es baja en comparación con otros cultivos.

De hecho, como ejemplo, en 2020 las exportaciones de cacao representaron menos del 1% del total en República Dominicana, el mayor productor de la región<sup>33</sup>.

<sup>33</sup> Estadísticas de los Bancos Centrales de todos los países de la región SICA.

Del lado del mercado, según International Cocoa Organization (ICCO), las importaciones mundiales crecieron a una tasa anual promedio del 5.5% entre los años 2013/14 al 2018/19.

De acuerdo con la misma fuente, las estimaciones de importaciones mundiales durante y post-COVID no son significativas. Asimismo, hay estudios que determinan que el consumidor está priorizando temas de salud y ambientales asociados con el cacao.

Pero, se aprecia inequidad en la distribución de beneficios entre los eslabones de la cadena de valor. La variación de precios y su alta volatilidad desfavorecen a los productores y les desmotiva para continuar el cultivo.

En el mercado internacional predomina la compra de cacao común (ordinario), cultivado por los países que son los mayores productores del mundo. Y, aunque la región ha logrado un excelente posicionamiento por calidad y premios por certificaciones<sup>34</sup>, la mayor parte de éstos aún no benefician a quienes lo producen.



El reconocimiento de la calidad del cacao producido y su correspondiente valoración económica debe iniciar a nivel de los productores, entre estos principalmente los de pequeñas áreas que aún no cuentan con herramientas suficientes para valorar su cacao.

En la región, se advierte un marcado interés y un despegue inicial de emprendimientos y Mipymes para trabajar en la transformación del cacao y poder exportar a futuro de manera directa. Sin embargo, es pertinente considerar que esto requiere tener certificaciones de calidad.

Varias iniciativas apoyan el desarrollo de transformadores artesanales de cacao<sup>35</sup>, lo que influye en el consumo de productos derivados y, consecuentemente, en el aumento del consumo per cápita, sobre todo de cacao de calidad.

En este sentido, es importante considerar que este apoyo a la producción artesanal de productos de cacao podría llevar a cubrir nichos específicos de los mercados interno, intrarregional y extrarregional.

### C. PERSPECTIVA TECNOLÓGICA

La generación y aplicación de la tecnología es fundamental para el desarrollo del subsector. Esto incluye la tecnología para originar nuevos materiales genéticos certificados, el manejo sostenible de las parcelas productivas, el procesamiento pre-industrial e industrial/artesanal, la promoción y comercialización de productos intermedios y terminados para consumo directo.

La perspectiva tecnológica comprende el uso de herramientas digitales en toda la cadena de valor para mejorar la trazabilidad de los procesos, desde el productor hasta el consumidor, medir los impactos ambientales, mantener una vigilancia constante sobre el clima, medir la calidad de los procesos de transformación, apoyar la comunicación hacia los mercados y el mercadeo hacia los clientes exportadores/importadores de cacao y sus derivados.

Un ejemplo a destacar es la tecnología que se aplica a las prácticas de la producción de cacao climáticamente Inteligente. Esta consiste en diseñar sistemas agroforestales de cacao<sup>36</sup> desde el punto de vista climático, poniendo a disposición información específica sobre las tendencias climáticas, prácticas agroforestales adecuadas y los análisis de costo-beneficio.

<sup>34</sup> Especialmente certificaciones orgánicas, (Rainforest Alliance y Fair Trade)

<sup>35</sup> Especialmente la del proyecto Revitalización de la Cadena del Cacao de Calidad en Centroamérica y el Caribe”, (IILA, DGCS-MAECI, AICS)

<sup>36</sup> PAR (2019-2030), “... es necesario fortalecer los programas de innovación e investigación, que posibiliten la validación tecnológica de un modelo agroforestal a pequeña escala, resiliente y sostenible”



*En ese marco se desarrollan iniciativas para el diseño del Sistema Agroforestal (SAF) que respondan al empleo de nuevas tecnologías, mediante el uso de aplicaciones (Apps) que abarcan el proceso desde el campo hasta la exportación para ayudar a los productores en temas de organización, trazabilidad, controles y marketing digital que permite la comunicación directa con el consumidor final y el acceso a nuevos mercados internacionales.*

Otro ejemplo de relevancia es la investigación genética para el desarrollo de variedades más resistentes a plagas y enfermedades, de mayor producción y productividad, que mantengan altos niveles de calidad organoléptica. Los resultados de estas investigaciones sugieren el uso de arreglos clonales para productores de todos los niveles que ayuden a mejorar su productividad.

Tomando en cuenta los limitados niveles de adopción en campo, que se traducen en rendimientos de cerca de menos de 500 kg/ha por año, se concluye que la aplicación de la tecnología aún es débil.

Los bajos rendimientos en el cultivo y la poca diversificación marcan patrones relevantes a considerar. Esta adopción y los rendimientos asociados afectan sensiblemente la rentabilidad y los ingresos de los productores.

En este contexto, es importante mencionar que, entre los factores que restringen los niveles de adopción en campo, están el limitado acceso a capital de trabajo que tienen los productores de pequeñas áreas, y la dispersión y calidad de métodos de extensión.

A nivel de las Mipymes, instancias importantes en el procesamiento artesanal de cacao, con excepción del proyecto Revitalización de la Cadena del Cacao de Calidad en Centroamérica y el Caribe, no hay acceso al conocimiento sobre tecnologías de procesamiento. No obstante, otras fuentes de conocimiento utilizadas en la región son las disponibles en la web.

#### **D. PERSPECTIVA AMBIENTAL**

Las tendencias relevantes en el tema ambiental son la promoción de las plantaciones de cacao libre de deforestación, haciendo uso de prácticas amigables al medio ambiente y al Sistema Agroforestal (SAF), manejo de paisaje, biodiversidad y la diversificación de cultivos.

Algunos países de la región, como Costa Rica, incursionan en el pago por servicios ambientales y han creado un marco legal que permite el acceso a la venta de certificados de carbono.

En la región se advierte el descuido de las fuentes de agua y la ausencia de sistemas de drenaje que no contribuyen al buen desarrollo del cultivo. Estas condiciones podrían tener graves consecuencias ambientales a futuro.

Los aportes ambientales del cultivo de cacao son: La deforestación evitada, la reforestación, la captura de carbono, un mejor manejo de los recursos hídricos y del suelo, la protección a la biodiversidad y la contribución a los corredores biológicos.



■ **ESTAS TENDENCIAS SE RESPALDAN CON LA IDENTIFICACIÓN DE LOS SIGUIENTES PATRONES:**

Las proyecciones para 176 países entre 2030 y 2050<sup>37</sup>, indican que habrá cambios significativos en la temperatura promedio y los patrones de precipitación por efectos del cambio climático. Esto, además de exacerbar los problemas de seguridad alimentaria, podrían elevar los impactos por la cantidad creciente de desastres que afectan la región.

Según el índice de riesgo climático a 2021<sup>38</sup> (calculado para el periodo 2000-2019), Nicaragua ocupa el lugar 35 y Honduras el 44 dentro de los países de mayor riesgo en el mundo, por su

parte, Guatemala ocupa el lugar 16, mientras tanto Costa Rica y Panamá aparecen con bajo riesgo climático.

La región del SICA es extremadamente vulnerable al aumento del nivel del mar y a la ocurrencia, cada vez más frecuente, de inundaciones y sequías en territorios específicos<sup>39</sup>.

Uno de los sectores más vulnerables al cambio climático, a nivel mundial, es la agricultura, pues es altamente sensible a los cambios de temperatura y a los regímenes de precipitación. En el caso del cultivo de cacao en los países del SICA, varios estudios, ofrecen la perspectiva del impacto de la variabilidad y cambio climático al sector<sup>40</sup>.

<sup>37</sup> (Bárcena Ibarra, 2019)

<sup>38</sup> (David Eckstein, 2021)

<sup>39</sup> (García, 2021).

<sup>40</sup> (Bunn, Lundy, Wiegel, & Castro, Impacto del cambio climático en la producción de cacao para Centroamérica y El Caribe, 2019)

Los grupos de actores del subsector cacao colocan la actividad productiva con alta vulnerabilidad y baja capacidad adaptativa<sup>41</sup>.

Entre los puntos críticos mencionan la baja diversificación de las fincas cacaoteras, la disminución de asistencia técnica, la ausencia de plataformas para atención climática, la edad de las plantaciones, la falta de rehabilitación y renovación de las plantaciones, y el mal manejo de la sombra.

Una de las conclusiones es que, si bien, el cacao cultivado bajo diferentes niveles de sombra representa aproximadamente entre el 80 al 90% del área total cultivada en Centroamérica y República Dominicana<sup>42</sup>, no se manejan los diseños y niveles óptimos de sombra.

De ahí que es necesario tomar medidas y poner en práctica acciones para reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad adaptativa. Por tanto, es imperativo que la ERC aborde entre sus líneas estratégicas, acciones para la adaptación y mitigación local de los efectos del cambio climático al subsector cacao.

## E. PERSPECTIVA DEL ESTADO

En las últimas dos décadas, la cooperación internacional ha apoyado el fortalecimiento de los espacios de diálogo y concertación entre el sector público-privado y el resto de actores, así como la gobernanza a nivel nacional y regional.

Aunque todavía no se logran cambios sustanciales en el desarrollo del subsector cacaotero, los Estados Miembros del SICA han mostrado su interés por apoyar al subsector. En los países, existe atracción de la inversión extranjera que se complementa con la del sector público, sin embargo, los montos agregados a nivel regional aún son muy bajos.

Si bien es cierto en algunos países hay proyectos apoyados por el Estado, éstos se desarrollan en zonas donde se necesita mucho tiempo para lograr éxito. El impacto sería distinto, si estos planes se desarrollaran en plantaciones ya establecidas.

## 2. Desafíos y oportunidades del subsector cacaotero que justifican la ERC

Todas las tendencias y patrones analizadas pueden ejercer una influencia positiva o negativa en la Estrategia Regional

de Cacao para Centroamérica y República Dominicana 2022 - 2032 (ERC). Del análisis de la situación actual se desprenden los principales desafíos y oportunidades del subsector cacao.

Estos desafíos y oportunidades son los elementos fundamentales para la identificación de los factores determinantes que a su vez dan pautas para las líneas y objetivos estratégicos, los resultados y acciones de la ERC.

### ■ PRINCIPALES DESAFÍOS

En lo social, el limitado enfoque de equidad e igualdad de género, así como la participación de personas jóvenes en la cadena de valor y en las instancias gremiales (plataformas). Este desafío se enfrenta a la necesidad de cambios de mentalidad en la sociedad y especialmente en los actores del subsector cacao.

En lo económico, tienen que ver con la competitividad, la superación de la baja productividad y el posicionamiento en mercados diferenciados.

El posicionamiento en los mercados diferenciados ayudará a atenuar las fluctuaciones de precios que desestabilizan el mercado, a causa de fenómenos naturales (sequías, inundaciones, temperaturas, entre otros) y sus efectos en las plagas en el mundo.

Otra causa de las fluctuaciones, de los precios internacionales, son la volatilidad de los tipos de cambios de los países productores y la de los mercados bursátiles; los niveles de crecimiento de los países (especialmente los consumidores); los niveles de ingresos de los consumidores y sus expectativas futuras.

La ERC plantea enfrentar estos desafíos por medio de inversiones sostenidas en producción, transformación y comercio internacional.

Un elemento clave, en ese sentido, es la inversión de los actores de la cadena de valor del sector público y la cooperación internacional en tecnología para seguir aumentando en rendimientos y volúmenes de producción.

Los países del SICA tienen que prestar especial atención a sus competidores de América Latina, especialmente Ecuador y Perú, que, comparados con la región del SICA, producen grandes volúmenes y tienen alta productividad.

<sup>41</sup> (Grupo Focal ERC, 2021).

<sup>42</sup> (Somarrriba, y otros, 2012)

Un gran desafío estructural es que la región se caracteriza por ser proveedor de materia prima y aunque al mismo tiempo se reconoce su calidad<sup>43</sup>, esta demanda, con relación a la de cacao total a nivel global, es de menor proporción.

Otro reto es la necesidad de aumentar el mercado doméstico. Este tiene que superar el mercadeo a nivel de los países, el acceso a la tecnología de transformación, incluyendo el acceso a materiales de empaque, y la adopción de las exigencias de las normas de etiquetado de parte de las instituciones que regulan la competitividad de los mercados y productos derivados de cacao.

Al mismo tiempo se debe superar la insuficiente oferta financiera accesible a Mipymes para la transformación del subsector cacao.

En lo tecnológico, los mayores desafíos son la superación de los bajos rendimientos que repercuten en menores volúmenes de producción y poca rentabilidad debido, en parte, a la edad de las plantaciones, la genética, su forma de reproducción (semilla, clones, injertos, entre otros), su trazabilidad genética y los arreglos clonales incorrectos en las parcelas de los productores.



A esto se suma la efectividad de los sistemas de extensión, que ha sido limitada; la existencia de criterios técnicos dispersos desarrollados por los proyectos y la desconexión con la investigación y la extensión, así como las limitaciones de programas de prevención de plagas y enfermedades.

En lo ambiental, el mayor desafío es enfrentar los efectos del cambio y la variabilidad climática, que, por su ubicación geográfica, hace que los países del SICA sean vulnerables y estén frecuentemente sometidos a sequías, inundaciones, y fenómenos climáticos extremos, entre estos, huracanes y tormentas. Estas condiciones climáticas tienen un efecto directo sobre la proliferación de plagas y enfermedades,

Desde la perspectiva de Estado los mayores desafíos son la gobernanza, a nivel local y de los países; mejorar la incipiente cooperación entre el sector público y privado; y la necesidad de mejorar el acceso a la información (publicaciones, estadísticas, entre otras) para el análisis y el diseño de propuestas sobre los temas relevantes al subsector cacao.

#### ■ OPORTUNIDADES

Por tanto, para integrarse como energías de cambio y ser consideradas como acciones claves de la estrategia deben:

En el ámbito de desarrollo social, promover la asociatividad y desarrollo empresarial, incluyendo pequeños productores con enfoque de equidad e igualdad de género y facilitando el relevo generacional; fomentar el desarrollo de emprendimientos y Mipymes en la cadena de valor del cacao; y promover alianzas de cadena de valor inclusiva entre sus eslabones (empresas anclas y pequeños productores y productoras).

En el ámbito tecnológico, fomentar, renovar y rehabilitar las plantaciones que tienen por objetivo la producción de cacao fino bajo SAF, promoviendo el cacao con cero deforestaciones y restauración del paisaje.

Al mismo tiempo se debe validar tecnologías, homologar la oferta técnica y divulgarla; y ampliar el área de cacao. En este mismo ámbito es necesario tener una visión tecnológica de toda la cadena de valor, que fomente la modernización de la transformación y de todos los servicios, principalmente los de comercialización y financieros.

En el ámbito económico, se deben desarrollar acciones integrales que consideren todas las perspectivas tecnológicas, económicas, sociales, infraestructurales y territoriales, entre otros.

<sup>43</sup> Para efectos de la ERC usaremos la definición del diccionario de Oxford: “Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite categorizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie”-



Además, diferenciar el cacao de la región por medio de uso de sellos éticos, de agricultura sostenible y fomentar la transformación e incidir en los consumidores para educarlos sobre la calidad del cacao. Paralelamente se debe incentivar y facilitar los servicios en general, particularmente los financieros, que apoyen a la producción y a la transformación del cacao.

En el ámbito ambiental, se debe realizar estudios de impacto ambiental para los proyectos de cacao y promover pago por servicios ambientales, especialmente la venta de carbono. Asimismo, se debe fomentar la reforestación y cuidar fuentes de agua; desarrollar medidas de prevención y mitigación ante la variabilidad y cambio climático por medio de Sistemas de Alerta Temprana (SAT); sensibilizar y educar a los productores sobre efectos del cambio climático.

En el ámbito de Estado ya existe un gran paso en materia gobernanza en algunos países, por tanto, se debe profundizar el funcionamiento de estas plataformas para mejorar la incidencia de cara a lograr un marco jurídico y regulatorio que favorezca al subsector cacaoero. Finalmente, del análisis de la situación surge la imperante necesidad del desarrollo de capacidades que abarca todo el quehacer del subsector.

En ese contexto, un programa de desarrollo de capacidades debe implementar planes de educación en temas de tecnología relacionadas con el cultivo de cacao, brindar oportunidades de

formación técnica y laboral a jóvenes, apoyar la organización y/o asociatividad de productores a nivel territorial y apoyar la tecnología de transformación y digitalización de los eslabones de la cadena de valor.

## ■ FACTORES DETERMINANTES

A partir de las tendencias y patrones se llegó a conclusiones que permitieron a su vez identificar oportunidades y desafíos que la ERC debe considerar:

El conocimiento del entorno y las condiciones marco en las cuales la Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana 2022 - 2032 (ERC) se implementará, se sintetizó en la identificación de los factores determinantes que pueden influir positiva o negativamente en la estrategia y para lo cual se eligieron vías para implementar el objetivo y los cambios esperados (impactos).

La ERC orienta la actuación hacia ámbitos que contienen energía para el cambio social, aprovechando eficientemente los recursos y las competencias institucionales y personales disponibles en el subsector cacao, creando espacios en los que los actores puedan actuar en el marco de la estrategia.

En la ERC se aborda: El funcionamiento del subsector, cómo los cambios pueden ser impulsados por los diferentes actores, los temas relevantes en los cuales se requiere de la cooperación entre varios socios, las líneas estratégicas para alcanzar los objetivos, así como las fortalezas que deben reforzarse, debilidades que deben tratarse, oportunidades y energías de cambio que necesitan movilizarse y los riesgos que hay que tener en cuenta.

## ■ JUSTIFICACIÓN DE LA ERC

Las tendencias y patrones identificados generaron conclusiones que permitieron a su vez determinar oportunidades y desafíos que la ERC debe tomar en cuenta. Este conocimiento del entorno y las condiciones marco en las que se implementará, se condensó en los factores determinantes que pueden influirla positiva o negativamente, por tanto, se eligieron vías para implementar el objetivo y los cambios esperados (impactos).

La ERC orienta la actuación hacia potenciales escenarios y ámbitos con capacidad para dinamizar el cambio social, aprovechando eficientemente los recursos y competencias institucionales y personales disponibles en el subsector cacao, y creando espacios en los que sus actores puedan actuar en el marco de la estrategia.

En la ERC se aborda el funcionamiento del subsector, los cambios que pueden impulsar sus actores, los temas de relevancia que requieren de cooperación entre varios socios, las líneas estratégicas para alcanzar los objetivos, las fortalezas que deben reforzarse, las debilidades a superar, las oportunidades y energías de cambio que necesitan movilizarse y los riesgos a tomar en cuenta.





## VI. CADENA DE RESULTADOS

En el caso de la ERC, la metodología para su construcción y su cadena de resultados, partió del análisis de la situación actual (tendencias y patrones) que permitió la identificación de los factores determinantes a enfrentar, sus causas, consecuencias y oportunidades que, como las sinergias con otras iniciativas o recursos disponibles, pueden aprovecharse o fortalecerse, señalando cómo se hará frente a los factores determinantes durante la implementación.

**La metodología para la construcción de la ERC y su cadena de resultados contempló la definición y priorización de 19 factores determinantes a considerar, estos son:**

1. Producción de cacao reconocido como fino de aroma.
2. Incremento de la producción e ingresos.
3. Desarrollo de capacidades investigación, asistencia técnica y extensión.
4. Desarrollo de capacidades en ámbitos: Personal / individuos, organizacional, trabajo en redes (cooperación) y estado (condiciones marco).
5. Acceso a mejores tecnologías (incluido la transformación digital) y asesoría en gestión empresarial.
6. Incidencia política / cooperación.
7. Cooperación internacional para impulsar la ERC regional.
8. Apoyo de gobierno y cooperantes a eslabones secundario y terciario.
9. El marco legal y normativo apoyando a la ERC.
10. Liderazgo del sector público para apoyar al sector cacaoero.
11. Enfoque de programación basado en derechos.
12. Relevo intergeneracional en la cadena de valor de cacao.
13. Equidad y participación de mujeres en la cadena de valor de cacao.
14. Calidad en cacao y mercado.
15. Mejoramiento de la calidad.
16. Estándares de calidad, protocolos de procesamiento (normativas y BPM) claves para posicionamiento en el mercado.
17. Vulnerabilidad y adaptación a la variabilidad y cambio climático, y gestión del riesgo.
18. Vulnerabilidad por la posición geográfica de CA.
19. Modelos resilientes y sostenibles (beneficios ambientales).

Identificados los factores determinantes que requieren el abordaje de la ERC, se definieron los resultados e impactos esperados para establecer los vínculos entre los distintos eslabones de la cadena de resultados, relacionando acciones claves (Ortiz & Rivero, 2007).

Los impactos esperados dependiendo de su naturaleza se clasificaron en corto, mediano y largo plazo y en la cadena de resultados son considerados de esa forma.

En la lógica de intervención propuesta por la ERC se determinaron los factores que conllevan a las líneas estratégicas, objetivos, resultados, acciones claves que la estrategia busca resolver teniendo en cuenta sus causas y consecuencias que, a su vez, fueron insumos para la construcción de los resultados o hipótesis de impactos esperados dentro de un modelo lógico o cadena de resultados<sup>44</sup> con un orden razonable y secuencial del funcionamiento de la ERC, desde los insumos y procesos, hasta productos, resultados e impactos que, más allá del ámbito de gestión, deben orientar la futura conceptualización del sistema de monitoreo (Rogers, 2014).

**Se seleccionaron 11 impactos a lograr que son expresados en forma de objetivos estratégicos:**

1. Mejorar el posicionamiento de la región como productores de cacao de alta calidad.
2. Manejar un sistema de información de los precios en el mercado internacional con el fin de fomentar el uso de alternativas coberturas (seguro de precios).
3. Mejor acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final.
4. Desarrollar capacidades en los ámbitos personal/individual, organizacional, trabajo en redes (cooperación) y Estado (condiciones marco) con actores de la cadena de valor de cacao.
5. Empresas tienen más acceso a mejores tecnologías y asesorías para la gestión empresarial.
6. Crear de una red de investigación integrada por los institutos y centros de investigación de los países de la región y a nivel internacional.
7. Fomentar el relevo generacional en la cadena de valor del cacao propiciando la participación de jóvenes en los roles de producción, empresariales, representatividad gremial y de gestión en las estructuras representativas nacionales y regionales.
8. Facilitar la equidad y participación de mujeres en la cadena de valor de cacao.
9. Mejorar la gobernanza institucional de la cadena de valor.
10. Mejoran las capacidades de respuesta de las familias y de los cacaotales a las afectaciones por la vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático.
11. Establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF en cacao.

<sup>44</sup> Ver Ilustración 3.



## VII. GESTIÓN DE SUPUESTOS

El fundamento de la Teoría del Cambio (TOC) se desarrolla a partir de la comprensión de las premisas y supuestos que usan los protagonistas del cambio para entender y actuar sobre la realidad.

.....

El diseño de una Teoría de Cambio se centra en cambiar el paradigma desde el cual los actores definen la realidad. Por tanto, la acción que tomen para transformar la realidad se deriva de su nueva visión de la realidad.

En otras palabras, al abordar los problemas sociales desde una perspectiva diferente, el pensamiento y acción con respecto a la resolución o gestión de problemas complejos lleva a asumir que se puede lograr resultados distintos y mejores de los que se podría haber logrado sin cambiar el paradigma (PM4N-GOs, 2017).

Estos supuestos buscan mapear la serie de hechos de los que depende el éxito del programa que aún no han ocurrido, pero pueden suceder para prever situaciones, condiciones y posibles respuestas, y se obtienen de integrar el análisis de la situación actual y las respuestas que la Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana 2022 - 2032 (ERC) pretende dar.

En el caso de la ERC, durante el diseño de su TOC se usaron los supuestos para construir la lógica de intervención, manteniendo un enfoque en aquellos que son críticos para la intervención exitosa.

## HAY TRES TIPOS DE SUPUESTOS (MATA, 2019):

- Los que reflejan la conexión o las conexiones, entre los resultados a corto, mediano y largo plazo.
- Los que indican que las precondiciones para el éxito se han identificado correctamente.
- Los que reflejan el enlace entre las actividades del programa y sus resultados esperados.

La gestión de estos supuestos se centra en explicar por qué la ERC contribuirá eficazmente al cambio deseado. De ahí que, identificar y mostrar los supuestos subyacentes, ayuda a ilustrar cómo la intervención contribuirá significativamente al logro de ciertos resultados intermedios y a largo plazo.

En resumen, estas suposiciones han sido la base para formular hipótesis iniciales que pueden suceder o no.

### SUPUESTO 1.

**La situación socioeconómica** de los productores y demás involucrados en la cadena de valor de cacao en la región del SICA, se mantiene estable. Además, los efectos de fenómenos naturales se logran mitigar permitiendo el incremento de la productividad, el acceso a nuevos mercados y mejorar el posicionamiento de la región como productores de alta calidad

### SUPUESTO 2.

**Las Mipymes procesadoras de cacao**, en forma artesanal o industrial, tienen capacidades instaladas y recursos que les permiten adoptar tecnología para mejorar la calidad de sus productos. Paralelamente, se van modificando los hábitos de consumo y hace una mejor valoración de la calidad de cacao. Por su parte, las Mipymes cumplen normativas, estándares de calidad y aumentan los volúmenes de producción al incrementar la demanda.

### SUPUESTO 3.

**Actores relevantes del subsector** cacao muestran disposición para fortalecer sus capacidades. En congruencia, existe la oferta de formación brindada por las instituciones gubernamentales, ONG, proyectos de la cooperación internacional y la academia para desarrollar tales capacidades con un enfoque integral en los ámbitos individual, organizacional, de trabajo en redes de cooperación y otros, necesarios para incidir en las condiciones marco.

### SUPUESTO 4.

**Existen opciones de financiamiento** para las empresas caçateras, esto es el resultado de la creación de un clima de nego-

cios apropiado, promoviendo el uso de tecnologías y el fortalecimiento de la gestión empresarial para Mipymes y organizaciones empresariales de productores de cualquier tipo de figura legal constitutiva.

### SUPUESTO 5.

**El sector público y privado** a nivel de país y región cooperan para integrar la Red de Investigación, establecen un acuerdo para complementar recursos y proporcionar mejores servicios de investigación a los actores de la cadena de valor de cacao.

### SUPUESTO 6.

**Las personas adultas mayores** de 35 años muestran apertura para facilitar o fomentar el relevo intergeneracional en la cadena de valor de cacao, propiciando la participación activa y efectiva de jóvenes en las áreas y roles empresariales, de producción, representatividad gremial y gestión en las estructuras nacionales y regionales.

### SUPUESTO 7.

**Existen acciones específicas para** propiciar o facilitar la equidad y participación de las mujeres en la cadena de valor de cacao. Por tanto, están representadas en todos los eslabones de cadena de valor y sus mecanismos de gobernanza.

### SUPUESTO 8.

**Existe disposición de las instituciones** para mejorar la gobernanza. Esto permite hacer incidencia para establecer un marco normativo que facilita la implementación del funcionamiento de la cadena de valor de cacao, y propicia la participación representativa de todos los actores de la misma.

### SUPUESTO 9.

**Los productores de cacao** están interesados en mejorar su capacidad de predicción y respuesta a las afectaciones que los caçatales puedan tener debido a la vulnerabilidad y variabilidad al cambio climático.

### SUPUESTO 10.

**Existen los recursos financieros** para hacer investigación y establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF en cacao.

### SUPUESTO 11.

**Existen programas para profundizar** el conocimiento sobre los sistemas de información de precios en el mercado internacional, con el propósito de fomentar el uso de alternativas de cobertura.

En el Anexo 1 se presenta la matriz de planificación estratégica de la ERC que reúne todos los elementos esenciales de la intervención.

Los resultados y objetivos definen la contribución de la ERC al subsector cacao. Por tanto, para valorarlos se incluye una serie de indicadores de éxito que, en conjunto, conforman la hipótesis de impacto. Además, se consignan los supuestos, es decir, los factores que podrían facilitar u obstaculizar el logro de los objetivos.

1



**Productividad agrícola y el posicionamiento de la calidad del cacao de la región en el mercado.**

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 1.1 Mejorar el posicionamiento de la región como productores de cacao de alta calidad.
- 1.2 Manejar un sistema de información de los precios en el mercado internacional con el fin de fomentar el uso de alternativas de cobertura (seguro de precios).

2



**Mejora de la calidad e inocuidad de los productos derivados cacao.**

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 2.1 Mejor acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final.

3



**Desarrollo de capacidades, investigación, asistencia técnica y extensión en toda la cadena de valor.**

#### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 3.1. Desarrollar capacidades en los ámbitos personal/individual, organizacional, trabajo en redes (cooperación) y Estado (condiciones marco) con actores de la cadena de valor de cacao.
- 3.2. Empresas tienen más acceso a mejores tecnologías y asesorías para la gestión empresarial.
- 3.3. Crear una red de investigación integrada por los institutos y centros de investigación de los países de la región y de nivel internacional.

# ESTRATÉGICAS

4



## Género y relevo generacional.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 4.1 Fomentar el relevo generacional en la cadena de valor del cacao propiciando la participación de jóvenes en los roles de producción, empresariales, representatividad gremial y de gestión en las estructuras representativas nacionales y regionales.
- 4.2 Facilitar la equidad y participación de mujeres en la cadena de valor de cacao.

5



## Fortalecimiento de la gobernanza del subsector cacaotero.

### OBJETIVO ESTRATÉGICO

- 5.1. Mejorar gobernanza institucional de la cadena de valor.

6



## Gestión de riesgos y adaptación a la vulnerabilidad ante la variabilidad y al cambio climático.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- 6.1 Mejorar las capacidades de respuesta de las familias y de los cacaotales ante las afectaciones causadas por la vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático.
- 6.2 Establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF cacao.

# VIII. LA ESTRATEGIA 2022-2032

La construcción de la ERC incluyó la identificación de las líneas estratégicas. Estas fueron seleccionadas sobre la base de la valoración combinada del análisis de la situación actual, la formulación y selección de las líneas estratégicas que respondan al abordaje de los patrones, tendencias, desafíos y oportunidades a fin de poder definir el camino hacia el cambio, con miras de lograr resultados.

Para eso se seleccionaron las líneas estratégicas que se consideraron factibles de acuerdo con las constataciones de la situación actual. Definidas las líneas estratégicas se construyó de forma precisa la misión y visión de la ERC que es clave, ya que marca la forma en que se cumplirán los resultados propuestos.

La misión y visión permiten perfilar los objetivos de la ERC, la manera en que los actores deben cooperar y las estrategias de desarrollo futuro. La misión y visión en este caso, son en esencia la declaración de principios de la ERC, es su base teórica, que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

La Estrategia Regional de Cacao es la expresión regional de la visión común, la coordinación/colaboración y el posicionamiento conjunto del cacao en los países de la región del SICA.

## 1. Visión, misión y objetivo general

### VISIÓN

Las instancias integrantes del subsector cacao en la región del SICA logran que la cacaoicultura alcance altos niveles de competitividad y sostenibilidad, obteniendo el reconocimiento como proveedores de cacao y productos derivados de alta calidad.

### MISIÓN DE LA ERC

Promocionar y lograr transformaciones significativas y sostenibles en el ámbito institucional, social, económico, cultural y ambiental con la participación y representación activa, inclusiva y equitativa de mujeres, jóvenes y otros actores sociales, e instituciones públicas y privadas para aumentar la resiliencia, productividad, calidad, producción y el valor agregado del subsector cacao de la región del SICA.

### OBJETIVO GENERAL

Fomentar el desarrollo competitivo y sostenible en el ámbito económico, social, cultural y ambiental del subsector cacaotero en la región de países del SICA.

## 2. Líneas estratégicas

La Estrategia Regional de Cacao está estructurada en seis líneas estratégicas y sus respectivos objetivos estratégicos, los cuales responden a las tendencias y patrones, fortalezas y debilidades identificadas a través de los actores claves del sector cacaotero regional:

1

### LÍNEA ESTRATÉGICA

*Productividad agrícola y el posicionamiento de la calidad del cacao de la región en el mercado*

El aumento de la productividad es clave para una mayor competitividad de los productores y sus organizaciones empresariales. Este debe basarse en materiales genéticos que permitan mantener el posicionamiento de los países como productores de calidad en la región.

El desafío es lograr el aumento de la productividad, enfatizando en la calidad organoléptica, a través del establecimiento de un sistema de trazabilidad genética.

Dicho sistema debe asegurar la producción de material genético certificado, con las cualidades requeridas para cumplir con los estándares y criterios de calidad determinados por un grupo trabajo de expertos, a nivel global, para desarrollar dichos estándares. Hay decenas de expertos trabajando en determinar los elementos claves de discos y mapas de sabores y aromas de cacao.

**La ERC para el abordaje de este desafío propone:**

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.1.

**Mejorar el posicionamiento de la región como productores de cacao de alta calidad.**

#### INDICADOR

Hasta 2032 el mercado, por medio de los principales compradores, reconoce a la región del SICA como productor de cacao de alta calidad en comparación con otras regiones de América Latina y otros continentes.

#### RESULTADO 1.

Objetivo Estratégico 1.1. (R1-OE1.1). Se logra una mayor productividad y producción de cacao de calidad.

Este resultado responde la necesidad de mejorar la eficiencia y efectividad de los proyectos de inversión, de tal manera, que respondan a las necesidades concretas del subsector, atiendan la rentabilidad de los modelos de Sistemas Agroforestales de cacao, e incluyan mecanismos de monitoreo y evaluación que garanticen su efectividad.

#### ■ **INDICADOR**

Incremento en el rendimiento (Kg/ha) en áreas establecidas y/o renovadas.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Atraer** inversiones del sector privado y la cooperación internacional en la cadena de valor de cacao, junto con las agencias promotoras especializadas en cada país.
- **Realizar y divulgar** estudios que identifiquen la rentabilidad, con base en supuestos teóricos y evidencias, de los modelos de producción de Sistemas Agroforestales con cacao para diferentes ecosistemas al interior de cada país.

#### ■ **RESULTADO 2.**

Objetivo Estratégico 1.1. (R2-OE1.1). Aumentado el reconocimiento del mercado como productores de calidad. El reconocimiento del mercado que se expresa en una mayor demanda del cacao de la región del SICA por parte de los importadores.

#### ■ **INDICADORES**

Hasta 2032 la región aumenta el volumen de las exportaciones extraregionales de cacao en grano en un 25%, con relación a los datos del 2021.

Hasta 2032 la región obtiene al menos 20% más del precio promedio de las exportaciones extraregionales, con relación al promedio del precio de la Bolsa de Nueva York.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Producir** clones altamente productivos que preserven la calidad del cacao con las características organolépticas que demanda el mercado.
- **Elaborar** e implementar programas de promoción a nivel nacional, regional e internacional del cacao CA y RD.
- **Aumentar** las certificaciones orgánicas, UTZ-Rainforest Alliance, Fair Trade, de origen, y otras similares.

#### ■ **RESULTADO 3.**

Objetivo Estratégico 1.1. (R3-OE1.1). Establecido un sistema de trazabilidad que abarca desde la genética hasta la comercial en la región, iniciando por asegurar la provisión de materiales certificados, a través de jardines clonales y viveros debidamente certificados. Estos materiales genéticos deberán cumplir con las cualidades requeridas por estándares de calidad y productividad, según sus comportamientos para las diferentes zonas.

#### ■ **INDICADOR**

Hasta 2026 la región del SICA cuenta con un sistema regional de trazabilidad y la metodología para implementarla a nivel de los países.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Diseñar** el sistema de trazabilidad genética regional que lidere metodológicamente el establecimiento de sistemas nacionales. Ambos niveles, el regional y el nacional, deben contar con el apoyo de instituciones de investigación, innovación y desarrollo, con presencia en todos los países de la región.
- **Instaurar** un sistema de registro regional y sistemas nacionales para rastrear y mantener la identidad de materiales entregados desde el jardín clonal/vivero hasta el sitio de plantación.
- **Establecer** guías sobre características comunes de los cacaos de los países de la región con el fin de homologar, consolidar y promover la oferta de calidades específicas hacia el mercado.

#### ■ **RESULTADO 4.**

Objetivo Estratégico 1.1. (R4-OE1.1). Ampliado el acceso a nuevos mercados logrando incursionar en nuevos países o nuevas empresas compradoras.

Este resultado está enfocado en acciones regionales de promoción de la calidad del cacao, tanto a nivel internacional como doméstico, en función del acceso a nuevos clientes.

#### ■ **INDICADORES**

Hasta 2032 se incrementa el volumen exportado a países-clientes tradicionales y aumenta el número de países donde se ingresa como nuevo mercado

Hasta 2032 se aumenta el número de compradores de cacao de la región.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Realizar** competencias regionales de calidad y determinación de perfiles organolépticos, así como participar en concursos internacionales difundiendo ampliamente los resultados, interna y externamente en la región.
- Promover la imagen regional y de los países, así como la de calidad del cacao, incluyendo sus perfiles organolépticos por orígenes, sus aspectos nutricionales, y la diversificación e historia que incluya territorios y comunidades.
- Promover la aplicación de las metodologías para desarrollar indicaciones geográficas y/o denominaciones de origen, tomando en cuenta condiciones agroecológicas, variedades de cacao, historia, etnias y corredores biológicos, entre otros.
- Implementar permanentemente inteligencia de mercados de cacao en grano, identificando tendencias del mercado, foros, espacios de promoción y proponiendo ajustes a la implementación de la ERC en los países.

#### ■ RESULTADO 5.

Objetivo Estratégico 1.1. (R5-OE1.1). Procesamiento primario (preindustrial) mejorado y centralizado.

La centralización de los procesos de fermentación y secado, a nivel de cooperativas, grupos o empresas exportadoras, garantiza la calidad organoléptica de cacao mediante el control sobre tiempos de fermentación y ajustes, según las condiciones climáticas (humedad relativa y temperatura) de cada centro de procesamiento.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2032 se incrementa en 50% el volumen de cacao procesado de forma centralizada.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Promover** inversiones en procesamiento primario (preindustrial) que incluyan infraestructura, equipamiento, asesoría y capacitación.
- **Revisar** continuamente los protocolos de procesamiento en función de los mercados y apoyar su aplicación.

#### ■ OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.2.

**Manejar un sistema de información de los precios en el mercado internacional con el fin de fomentar el uso de alternativas de cobertura (seguro de precios).**

Esto consiste en el seguimiento a los precios de mercado y la promoción del uso de coberturas en la bolsa de cacao, a través de mecanismos financieros diversos.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 se maneja un sistema de información de precios del mercado internacional.

#### ■ RESULTADO 1.

Objetivo Estratégico 1.2. (R1-OE1.2). Sistema de información de precios operando.

Se mantiene informado a los actores del sector en la región sobre el comportamiento del mercado regional y mundial, principalmente con relación a los precios y su volatilidad, los factores coyunturales determinantes, su análisis y la posibilidad o necesidad de emplear instrumentos de cobertura de precios.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 se cuenta con instrumentos de divulgación sobre los factores que inciden en la formación de los precios del mercado internacional, sus factores determinantes y los mecanismos de cobertura.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Vigilar** permanentemente la dinámica del mercado, desde sus orígenes hasta el consumo. así como de sus fundamentos o factores determinantes.
- **Establecer** una red que monitoree, analice, elabore y divulgue reportes periódicos para el sector regional.
- **Capacitar** a los principales actores sobre la dinámica del mercado mundial y regional del cacao; estrategias para el manejo de riesgos de precios y el uso de derivados para su protección; y los criterios de decisión para su implementación. Entre los actores a capacitar se encuentran cooperativas de productores y sus asociados, directivos, funcionarios, exportadores y prestadores de servicios técnicos y financieros.



## 2

**LÍNEA ESTRATÉGICA***Mejora de la calidad e inocuidad de los productos derivados del cacao*

La región necesita desarrollar mayor capacidad y calidad de fabricación para competir ventajosamente con las importaciones de derivados de cacao que incluyen, especialmente, materias primas como cacao en polvo, nibs, pasta y licor de cacao, y productos terminados para el consumo como chocolates, cocoa, confites, bombones, entre otros.

En 2018, todos los países de la región del SICA importaron US\$206.6 millones de los cuales el 15.5% le correspondieron a República Dominicana. Estas importaciones son significativas. A manera de ejemplo y para determinar un orden de magnitud, en ese mismo año, los países de la región exportaron US\$258.6 millones, siendo el 85.5% de República Dominicana<sup>45</sup>.

La ERC propone el siguiente objetivo y resultados para mejorar la calidad de los productos derivados del cacao:

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.1.**

**Mejor acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final.**

La ERC contempla el acceso y posicionamiento de los productos intermedios (nibs, manteca, licor y polvo) y terminados para el consumidor final en el mercado doméstico y el internacional.

La estrategia propone educar y concientizar a los consumidores sobre la importancia de usar cacao de calidad que tienen beneficios para la salud y nutricionales.

**INDICADORES**

Hasta 2032 hay un aumento del consumo de cacao de calidad per cápita en el mercado doméstico.

Hasta 2025 hay un aumento de las exportaciones de producto terminado de cacao en el mercado internacional.

Para lograr este objetivo, la ERC se propone alcanzar los siguientes resultados:

**RESULTADO 1.**

Objetivo Estratégico 2.1. (R1-OE2.1). Se realizan acciones para modificar los hábitos del consumidor a lo interno de la región.

La ERC se propone hacer incidencia para mejorar los hábitos de consumo de cacao que, según estimaciones del consumo doméstico de los países del SICA, en promedio son de 0.67<sup>46</sup> kg per cápita, exceptuando a Guatemala y República Dominicana que lo calculan en 1 kg per cápita.

**INDICADOR**

Hasta 2025 se modifican las tendencias y patrones de consumo de cacao en la región.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Diseñar e implementar** un programa de promoción de productos derivados del cacao y su calidad en el mercado doméstico e internacional, incluyendo historia, calidad nutritiva, impacto ambiental, entre otros temas.

Este programa abarcará también la difusión de los resultados de las competencias de calidad y determinación de perfiles organolépticos, mencionados en el resultado anterior.

**RESULTADO 2.**

Objetivo Estratégico 2.1. (R2-OE2.1). Aumentados los volúmenes de exportación de chocolates y derivados del cacao al mercado internacional.

La ERC pretende lograr un mayor acceso a mercados de productos intermedios y terminados para consolidar las iniciativas emprendidas hasta ahora por los países.

**INDICADOR**

Hasta 2025 se aumenta en un 20% el volumen de exportación de productos intermedios y terminados derivados del cacao al mercado internacional.

<sup>45</sup> (SIECA, s.f.) y UNCOMTRADE (datos de RD). Se refiere a la partida arancelaria 18 que registran todas las transacciones de exportación e importación de cacao y sus derivados

<sup>46</sup> (Statista, s.f.)

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Mantener** iniciativas permanentes en cuanto a inteligencia de mercados de productos intermedios y terminados de cacao y derivados, identificando tendencias del mercado, foros y espacios de promoción y proponiendo ajustes a la implementación de la ERC en los países.
- **Actualizar y realizar** estudios sobre temas en los que falte información para mejorar la logística y costos asociados de la comercialización, desde los países productores hacia los mercados de destino.

### ■ RESULTADO 3.

Objetivo Estratégico 2.1. (R3-OE2.1). Productos de cacao cumplen normativas y estándares de calidad.

La ERC considera divulgar e implementar el reglamento técnico centroamericano para la elaboración de alimentos y otras normativas de calidad en el sector de transformadores que forman parte de la cadena de cacao.

### ■ INDICADOR

Hasta 2025 se incrementa el número de procesadores de cacao que cumplen con normas RTCA, BMP, y otras.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Promover** la puesta en práctica de estándares y normativas de calidad en la fabricación de alimentos (Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).ISO, RTCA 67.01.33:06 <sup>47</sup>).
- **Revisar** normas de calidad y protocolos específicos, y preparar programas que promuevan la innovación y amplíen la gama de productos existentes
- **Utilizar** los resultados de calidad y determinación de perfiles organolépticos, mencionados en el R4-OE1.1.
- **Diseñar**, gestionar y ejecutar un programa de asesoría empresarial e innovación para las Mipymes del sector cacaotero.

## 3

### LÍNEA ESTRATÉGICA

*Desarrollo de capacidades, investigación, asistencia técnica y extensión en toda la cadena de valor*

En la ERC, el desarrollo de capacidades (ver Anexo 3) se concibe como un proceso integral; y capacidad, como la facultad o aptitud de las personas, organizaciones y sociedades para configurar de manera sostenible su propio desarrollo y adaptarse a condiciones marco dinámicas (GIZ GmbH, 2015).

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.1.

**Desarrollar capacidades en los ámbitos personal/individual, organizacional, trabajo en redes (cooperación) y Estado (condiciones marco) con actores de la cadena de valor de cacao.**

Este objetivo tiene un enfoque integral del desarrollo de capacidades.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2023 se mejoran las capacidades en los ámbitos personal/individual, organizacional, de trabajo en redes (cooperación) y del Estado (condiciones marco) con actores de las cadenas de valor de cacao.

#### ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 3.1. (R1-OE3.1). Actores involucrados en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cacao y en la prestación de servicios de apoyo adoptan mejores prácticas en materia de resiliencia, tecnología del manejo agronómico y procesamiento preindustrial e industrial, en aspectos administrativos y gerenciales, entre otros.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 al menos seis nuevas prácticas han sido adoptadas en la cadena de valor de cacao.

Se busca el desarrollo y fomento de las competencias personales, sociales, técnicas, de gestión, metodológicas y de liderazgo, para la implementación de la ERC. Esto incluye, el trabajo con responsables de procesos y agentes de cambio y asesores; y la mejora de sus disposiciones y habilidades para la capacitación, la investigación, la asistencia técnica y el desempeño empresarial.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones principales:

- **Diseñar y ejecutar** programas para la formación integral de técnicos y actores de la cadena de valor partiendo de la transformación de la información en conocimiento con el apoyo de los diferentes actores, nacionales e internacionales.
- **Implementar** modelos de transferencia de tecnología acordes con las realidades, intereses y necesidades de productores, en congruencia con los conceptos de cacaotales rentables, sostenibles, diversificados y climáticamente inteligentes.
- **Realizar** un estudio de la factibilidad y diseñar el proceso a seguir para la aplicación progresiva de tecnologías digitales en la cadena de valor del cacao.
- **Seleccionar**, validar e implementar tecnologías digitales para la cadena de valor del cacao. Esto incluye la implementación de software para registro y trazabilidad de cacao para auditorías de certificación; agricultura de precisión apoyada por softwares y sistemas de georreferenciación; y medios digitales para promover la comercialización y el manejo gerencial, entre otros.
- **Diseñar e implementar** un sistema de asistencia técnica que sea autosostenible, financiable a través de los incrementos de productividad, producto de esta asistencia técnica.

#### ■ RESULTADO 2.

Objetivo Estratégico 3.1. (R2-OE3.1). Organizaciones e instituciones fortalecidas para adoptar mejores prácticas de gestión y gobernanza empresarial de cooperativas, mejorando sus capacidades para la transferencia e investigación participativa.

El enfoque de este resultado es contribuir a incentivar el aprendizaje organizacional, así como incrementar la capacidad operativa y la flexibilidad de las organizaciones, cooperativas e instituciones ligadas a la cadena de valor regional de cacao.

Este aprendizaje organizacional se relaciona con la gestión del cambio, el fortalecimiento del sistema de dirección, la gestión de proyectos, y provisión de insumos y servicios técnicos y financieros.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2032 organizaciones/instituciones que adoptan mejores prácticas (modelos) en gestión y gobernanza empresarial, elevan sus capacidades para la investigación y la transferencia participativa.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Identificar** los déficits o necesidades de fortalecimiento organizacional de las instancias y agrupaciones claves del subsector cacao.
- **Elaborar e implementar** de una estrategia de desarrollo de capacidades.

#### ■ RESULTADO 3

Objetivo Estratégico 3.1. (R3-OE 3.1). Capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores fortalecida para consolidar las estructuras regionales y nacionales, así como para garantizar la representación de los productores organizados, hacer incidencia política sectorial y lograr la autosostenibilidad.

En este ámbito se apuesta al establecimiento y fortalecimiento de alianzas y sinergias entre organizaciones para mejorar la coordinación y prestación de servicios a los otros actores de la cadena de valor de cacao. En este ámbito también se consideran el desarrollo y la conducción de las plataformas nacionales y regionales.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2023 se fortalece la plataforma regional que incluye la representatividad público-privada, la gobernanza y la estructura operativa (grupos de trabajo, nombramiento de ejecutivos).

Para lograr este resultado se prevén las siguientes acciones claves:

- **Revisar** el modelo de gestión/cooperación de la plataforma regional, tomando en cuenta la capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores que garantizan la representación de productores organizados con capacidad para hacer incidencia política sectorial.
- **Definir** la ruta crítica para la autosostenibilidad de SICACAO que conduzca a un modelo efectivo de gestión de fondos y cooperación.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.2.

Empresas tienen más acceso a mejores tecnologías y asesorías para la gestión empresarial.

Las necesidades de las empresas para lograr competitividad y responder a las múltiples funciones que realizan, les obligan a dar un salto de calidad tecnológico, especialmente en el campo digital.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 se incrementa el número de unidades productivas (fincas) que usan tecnologías digitales en sus procesos productivos.

Hasta 2023 las Mipymes transformadoras de cacao hacen uso de tecnologías digitales en sus procesos productivos y administrativos.

Para lograr este objetivo, la ERC se propone lograr los dos resultados que se describen continuación:

#### ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 3.2. (R1-OE3.2). Capacidad de gestión empresarial de productores, cooperativas y Mipymes de cacao fortalecidas.

Se refiere a la aplicación de las tecnologías de la información (TIC's), mediante el aumento de la capacidad de cómputo, y la introducción de procesos inteligentes y eficientes para el manejo de datos y el logro de cambios progresivos en la creación de valor. Considera también la asesoría en gestión empresarial: Operaciones, estrategia, marketing, finanzas, talento humano y TIC's.

#### ■ INDICADORES

Hasta 2025 se incrementa el número de unidades productivas (fincas) y cooperativas que incluyen tecnología digital en sus procesos productivos.

Hasta 2023 las Mipymes transformadoras de cacao hacen uso de tecnologías digitales en sus procesos productivos, comerciales y administrativos.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Elaborar** un diagnóstico (línea de base) de la situación actual del uso de tecnología digital de las unidades productivas de las Mipymes procesadoras de cacao.
- **Brindar** asesoría empresarial a los negocios transformadores.
- **Realizar** programas para fomentar la innovación en productos derivados de cacao.
- **Diseñar y poner** en práctica un plan de implementación de transformación digital en el subsector cacao.
- **Promover**, a nivel nacional, el establecimiento de fondos concursables para emprendimientos que involucren el uso de las TIC's y tecnologías digitales.

#### ■ RESULTADO 2

Objetivo Estratégico 3.2. (R2-OE3.2). Desarrollo económico de eslabones artesanales e industriales del subsector cacao mejorado.

La ERC pretende promover inversiones en los eslabones de la cadena para cumplir con el objetivo propuesto.

#### ■ INDICADORES

Hasta 2023 se incrementan los montos de inversiones en empresas procesadoras artesanales de cacao.

Hasta el 2025 se obtienen nuevas inversiones del sector privado corporativo para la producción de derivados de cacao.

Para obtener este resultado, la ERC prevé la siguiente acción clave:

- **Promover**, en conjunto con las agencias especializadas de cada país, la inversión nacional y extranjera en estos eslabones de la cadena de valor.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.3.

**Crear una red de investigación integrada por los institutos y centros de investigación de los países de la región y de nivel internacional.**

#### ■ INDICADOR

Hasta 2023 se establece una red de investigación, extensión y AT, sobre temas relacionados con la cadena de valor del cacao, integrada por los principales institutos y centros de investigación regionales e internacionales.

#### ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 3.3. (R1-OE3.3). Conformada la red de investigación y extensión para la cadena de valor del cacao, integrando actores del sector público-privado y la academia.

Esta alianza o red de instituciones busca realizar investigaciones y validaciones a lo largo de la cadena de valor, la modernización de los sistemas de extensión, los intercambios de experiencias, la gestión de conocimientos y la transferencia de técnicas y materiales, con el fin de procurar el desarrollo del subsector en la región.

#### ■ INDICADOR

La red de investigación, extensión y AT en cacao y su plan de acción del 2023 al 2032, aumentan la disponibilidad de conocimientos tecnológicos disponibles y accesibles para todos los actores de la cadena de valor.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Realizar** un diagnóstico de necesidades de desarrollo tecnológico y determinar líneas de investigación a implementar enfocadas en la obtención de resultados y productos, incluyendo la posibilidad de aplicación y desarrollo de tecnologías digitales.
- **Elaborar** e implementar una agenda de trabajo conjunto que incluya procesos de innovación, investigación y modernización de sistemas de extensión para toda la cadena de valor de cacao.

## 4 | LÍNEA ESTRATÉGICA

### *Género y relevo generacional*

Esta línea estratégica hace referencia al enfoque de género y al relevo generacional para el desarrollo del subsector cacao.

Históricamente las mujeres han estado en desventaja social, económica, laboral y política. En América Latina, un total de 58 millones de mujeres viven en el campo.

Sin embargo, solamente el 30% de ellas posee tierras agrícolas y apenas el 5% tiene acceso a asistencia técnica en el mundo (Oxfam International, 2021). Esta discriminación por razón de género se encuentra naturalizada en los estereotipos que, culturalmente, asocian a los hombres con la producción y a las mujeres con la reproducción, considerándolas, en los mejores de los casos como fuerza de trabajo secundaria (Parada y Ballara, 2009)<sup>48</sup>.

Y aunque en los últimos años su participación en el mercado laboral y en la producción agropecuaria se ha incrementado<sup>49</sup>, la mayoría de ellas continúa invisibilizada y relegada al ámbito doméstico.

En el caso del sector cacao, aunque no se encuentran datos documentados sobre su participación en el subsector, se conocen variados esfuerzos de organizaciones que, apegándose y respondiendo a mandatos y compromisos internacionales<sup>50</sup> y nacionales, buscan contribuir a la reducción de estas desigualdades históricas por causa de género.

No obstante, a pesar de los esfuerzos, aún no evidencia un impacto en la significativa participación de la mujer en las actividades agrícolas de la región o en las del subsector cacao, especialmente en los espacios de toma de decisión o de manejo directo de los recursos.

En cuanto al relevo generacional, cada vez menos jóvenes muestran interés en hacerse cargo de una explotación agropecuaria.

No hay incentivos o alternativas (ingresos, uso del tiempo, posición social, vivienda) para que los propietarios y tomadores de decisión mayores 40 años cedan, al menos, la administración de su explotación en manos de la siguiente generación.

El resultado de esto es un aumento del grupo de agricultores en edades cercanas a la tercera edad y la migración de jóvenes, a pesar de la existencia de iniciativas para incentivar que ambas generaciones realicen el traspaso deseado (Dirven M., 2012)

Esta línea estratégica contempla los objetivos y resultados que se exponen, a continuación.

#### OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.1.

**Fomentar el relevo generacional en la cadena de valor del cacao propiciando la participación de jóvenes en los roles de producción, empresariales, representatividad gremial y de gestión en las estructuras representativas nacionales y regionales**

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 se incrementa la participación activa y representatividad de jóvenes en la cadena de valor de cacao.

#### ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 4.1. (R1-OE4.1). Jóvenes están representados y participando activamente en las plataformas regional y nacionales.

#### ■ INDICADOR

Hasta 2025 hay un incremento en el número de jóvenes que forman parte de las plataformas regionales y en las mesas o estructuras nacionales de cacao.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Introducir** progresivamente incentivos (fondos para emprendedores, primer empleo, subsidios al empleo juvenil, entre otros) para promover el relevo intergeneracional, estableciendo derechos y deberes a lo largo del tiempo, y en sintonía con las leyes, tradiciones y usos locales.

<sup>48</sup> Citado en (Ramírez, 2011)

<sup>49</sup> Idem.

<sup>50</sup> La Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (Naciones Unidas, Derechos humanos, Oficina del Alto Comisionado, 1979); la IV Conferencia Mundial de la Mujer celebrada en 1995 (Naciones Unidas, 1995) y su Plataforma de Acción; Conferencias Regionales sobre la Mujer que organiza (CEPAL) cuyos lineamientos elevaron los asuntos de igualdad y equidad de género a la agenda de las políticas públicas de los países.

- **Incentivar** a las organizaciones de base para que participen efectivamente en estas acciones y en la vigilancia del cumplimiento de los términos pactados en los contratos intergeneracionales.

## ■ RESULTADO 2

Objetivo Estratégico 4.1. (R2-OE4.1). La formación integral de jóvenes (habilidades personales y laborales) permite la continuidad del cultivo y su involucramiento en los diferentes eslabones de la cadena de valor del cacao.

Para la obtención de este resultado, la ERC prevé:

- **Gestionar y ejecutar** proyectos y programas integrales de formación, así como oportunidades de inserción educativa y laboral para jóvenes en la cadena de valor de cacao.

## ■ INDICADOR

En 2023 están en ejecución proyectos o iniciativas de oportunidades de formación integral para jóvenes alrededor de la cadena de valor del cacao.

Para este resultado la acción clave es:

- **Ejecutar** proyectos y programas de formación, así como oportunidades de inserción educativa y laboral para jóvenes alrededor de la cadena de valor de cacao (no solo en el sector primario).
- **Diseñar e implementar** un programa integral de oportunidades para jóvenes.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO 4.2.

### Facilitar la equidad y participación de mujeres en la cadena de valor de cacao

Mediante la visibilización e incremento de la participación de la mujer en el subsector cacaoero y en los diferentes eslabones, se pretende incidir en la gobernanza para lograr la equidad en el sector.

## ■ INDICADOR

Hasta 2023 se evidencia el incremento en la participación activa y representatividad de las mujeres en la cadena de valor de cacao

## ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 4.2. (R1-OE4.2). Incremento de la participación de la mujer en el subsector cacaoero, representadas en todos los eslabones de la cadena de valor y en sus mecanismos de gobernanza.

Actualmente, no hay registros de la representatividad y participación de mujeres en el sector cacaoero, pero su protagonismo se observa en las organizaciones de

mujeres cacaoeras, sin embargo, la naturaleza exclusiva de éstas no propicia la inclusión y contribuye a la segregación organizativa.

Por tanto, el empoderamiento de las mujeres debe considerar la creación de espacios de participación en los que, de manera equitativa y sin discriminación alguna, mujeres y hombres ejerzan sus derechos y formen parte de las instancias de toma de decisión para eliminar las brechas de género y fortalecer la gobernanza.

## ■ INDICADOR

Hasta el 2023 se ha incrementado la participación de la mujer a lo largo de la cadena de valor y en los mecanismos de gobernanza.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones:

- **Visibilizar** el rol de mujeres en las actividades y metas clave de los proyectos, instituciones y ONG's.
- **Establecer** lineamientos y normas claras en las plataformas, organizaciones e instituciones que trabajan en el subsector cacao y en sus eslabones para apoyar la participación de la mujer a lo largo de la cadena de valor.
- **Formular** iniciativas y promover la apertura de oportunidades para la participación de la mujer en espacios de toma de decisión, mediante proyectos, acciones de formación y cargos de elección democrática hasta alcanzar el 50% de su participación en 2032.
- **Crear** una red de intercambio a nivel de región SICA para promover el empoderamiento de mujeres y su participación protagónica en la cadena de valor.
- **Sensibilizar** a los actores claves y tomadores de decisión de todos los niveles sobre la importancia del rol, participación y aportes de la mujer en la cadena de cacao.

## ■ RESULTADO 2

Objetivo Estratégico 4.2 (R2-OE4.2). Se propicia la creación de oportunidades de negocios para mujeres basadas en sus necesidades e intereses.

Las oportunidades de negocios y participación de las mujeres deben generarse considerando la demanda del mercado y las necesidades del subsector, así como sus capacidades e intereses, a fin de contribuir a la institucionalización de su participación y a la equidad de género en el sector.

## ■ INDICADOR

Hasta el 2025 las mujeres que participan en la cadena de valor de cacao cuentan con oportunidades basadas en sus intereses y necesidades.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Crear** oportunidades de negocios para el empoderamiento económico de las mujeres, a través de fondos especiales (fideicomisos, fondos de garantía, fondos competitivos, entre otros) y capacitación basada en sus intereses, contextos y capacidades a lo largo de la cadena de valor.
- **Crear** nichos de especialización de servicios provistos por mujeres.

# 5

## LÍNEA ESTRATÉGICA

*Fortalecimiento de la gobernanza del subsector cacaotero*

### OBJETIVO ESTRATÉGICO 5.1.

**Mejorar gobernanza institucional de la cadena de valor.**

Se busca mejorar la coordinación y cooperación institucional, asimismo ajustar las políticas y programas en función de la implementación de la ERC para influir en la movilización de recursos de la cooperación y los sectores públicos-privados.

## ■ INDICADOR

Número y tipo de cambios institucionales que facilitan la coordinación, cooperación y movilización de recursos técnicos y financieros para la cadena de valor de cacao.

### ■ RESULTADO 1

Objetivo Estratégico 5.1. (R1-OE5.1). Marco normativo regional para la implementación de la estrategia aprobado y funcionando.

Se espera que los países, en función de la implementación de la ERC, ajusten el marco normativo vigente y aprueben iniciativas y propuestas de leyes y políticas. Durante la construcción de la ERC se preparó un compendio de leyes y normas vigentes de la que se pueden extraer las mejores prácticas en esta materia.

## ■ INDICADOR

Hasta 2025 integrantes del subsector cacao reconocen que el marco normativo regional facilita la implementación de la estrategia.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Fortalecer** la institucionalidad regional del subsector cacao.
- **Promover** el intercambio de experiencias entre los países dentro y fuera del SICA para hacer ajustes continuos, diseñar nuevas leyes y normas que faciliten la implementación de la ERC.
- **Hacer** incidencia política subsectorial para la aprobación de propuestas de ley.
- **Realizar** estudios en cada país para identificar los ajustes para la implementación de la ERC.

### ■ RESULTADO 2

Objetivo Estratégico 5.1. (R2-OE5.1). Actores representativos de cada eslabón de la cadena participan en los espacios de coordinación para la implementación de la ERC, a nivel de país y región.

## ■ INDICADOR

Hasta 2025 los espacios de coordinación nacional y regional tienen representación organizada, al menos, del sector empresarial (industriales), procesadores (MIPYMES), productores, Estado y academia.

Para obtener este resultado, la ERC prevé la siguiente acción clave:

- Estimular la participación inclusiva y equitativa de los actores representativos de la cadena de valor en cada país y a nivel regional

### ■ RESULTADO 3

Objetivo Estratégico 5.1. (R3-OE5.1). Fondos de la cooperación internacional, fondos públicos-privados movilizadas en función de la implementación de la estrategia.

La ERC fomenta la consolidación de un ambiente facilitador para la inversión en el subsector cacao.

## ■ INDICADOR

Hasta finales del año 2025 se incrementa la cartera de proyectos con fondos públicos-privados para el subsector cacaotero.

Para obtener este resultado, la ERC prevé:

- **Elaborar** un plan de movilización de fondos de la cooperación internacional y de los sectores públicos-privados para la implementación de la ERC, basados en climas y ambientes de negocio que faciliten sustancialmente las capacidades de articulación, gobernanza, liderazgo e incidencia política de los actores para lograr cumplir con las metas e indicadores previstos.

## 6

**LÍNEA ESTRATÉGICA**

*Gestión de riesgos y adaptación a la vulnerabilidad ante la variabilidad y cambio climático*

**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.1.**

**Mejorar las capacidades de respuesta de las familias y de los cacaotales ante las afectaciones causadas por la vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático.**

Con este objetivo se espera que las familias y los cacaotales estén mejor preparados para escenarios de variabilidad y cambio climático, aplicando herramientas y modelos que mejoren la capacidad adaptativa y de respuesta de las familias y territorios cacaoteros.

**INDICADOR**

Hasta 2030 disminuyen áreas productivas más resilientes y adaptadas para hacer frente a los efectos del cambio climático.

**RESULTADO 1**

Objetivo Estratégico 6.1. (R1-OE6.1). Capacidad de predicción y respuesta mejorada para enfrentar las afectaciones causadas a las plantaciones y familias productoras.

La ERC fomenta el desarrollo de capacidades de los productores, organizaciones y actores relevantes para predecir escenarios de cambios futuros usando modelos y protocolos reconocidos, así como su organización para el monitoreo y respuesta ante los desastres/eventos adversos que acontecen en las principales regiones cacaoteras.

**INDICADOR**

Hasta 2030 se cuenta con un modelo regional y con protocolos de predicción de eventos climáticos, manejados a nivel regional y nacional para el seguimiento de afectaciones por desastres.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Crear, actualizar y poner** en práctica modelos y protocolos para mejorar la capacidad de predicción de eventos climáticos extremos o desastres en zonas cacaoteras de la región.
- **Organizar**, en sintonía con las plataformas regionales y nacionales existentes, espacios de coordinación regional y nacional para el monitoreo de afectaciones causadas por desastres.

- **Crear** plataformas de respuesta para atender a las familias y cacaotales afectados.

**RESULTADO 2**

Objetivo Estratégico 6.1 (R2-OE6.1). Se cuenta con Sistemas de Alerta Temprana (SAT) aplicados al cacao.

La ERC fomenta la creación de mecanismos para el monitoreo e intercambio de experiencias para la gestión de riesgos asociados al clima, o causados por acciones antropogénicas que pueden afectar la sostenibilidad del cultivo de cacao y sus eslabones.

**INDICADOR**

Hasta 2030 se incrementa el número de redes de monitoreo de condiciones atmosféricas y riesgos (incluidas enfermedades) en las principales zonas cacaoteras instaladas, y se cuenta con espacios de coordinación regional y nacional, para la gestión de riesgos, y con Sistemas de Alerta Temprana (SAT) funcionando.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Establecer**, en conjunto con el Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria (OIRSA) y el Comité Regional de Recursos Hídricos (CRRH), redes de monitoreo de las condiciones atmosféricas, manejo del cultivo, distribución geográfica, mercados y riesgos en general en las principales zonas cacaoteras, que lideren los ministerios e institutos meteorológicos de los países.
- **Establecer y operar** espacios de gestión del riesgo y Sistemas de Alerta Temprana (SAT), aplicados al cacao (clima, enfermedades), logrando también una amplia participación de las comisiones de emergencia y desastres naturales.
- **Establecer** mecanismos de intercambio de información y monitoreo de plagas y enfermedades entre los países del SICA, dando especial atención a la “escoba de bruja del cacao” (*Moniliophthora perniciosa*), mazorca negra, moniliasis y perforadores de mazorcas del cacao (*Carmenta spp*).
- **Fomentar** el intercambio regional de experiencias sobre temas de atención y vigilancia para el manejo de desastres y eventos extremos, a fin de facilitar la prevención y atención de riesgos exacerbados por el clima o por acciones antropogénicas.



**OBJETIVO ESTRATÉGICO 6.2.****Establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF cacao.**

Dentro de la ERC se dedican esfuerzos para generar modelos que aporten a la capacidad adaptativa y resiliencia de las fincas cacaoteras, con base en buenas prácticas agroforestales y de manejo de sombra.

**INDICADOR**

Hasta 2023 se cuentan con modelos resilientes y sostenibles en cacao.

**RESULTADO 1**

Objetivo Estratégico 6.2. (R1-OE6.2). Cacaotales preparados que responden satisfactoriamente a los posibles escenarios adversos por clima, ambiente o desastres.

**INDICADOR**

Hasta 2025 al menos tres prácticas han sido adoptadas para aumentar la capacidad adaptativa y resiliencia de los cacaotales.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Analizar** estadísticas especializadas de correlación, regresión y varianza entre la temperatura, precipitación, producción y otras variables agroforestales de interés, proporcionadas por instituciones de investigación<sup>51</sup>.
- **Interpretar, publicar y difundir** los análisis de la información y estadísticas que se generan a nivel regional y de los países, entre los actores para aprendizaje y apoyo en la toma de decisiones.
- **Identificar, implementar y escalar** prácticas adaptativas y resilientes que fortalezcan todos los capitales y medios de vida de los productores, así como su capacidad para la innovación.

**RESULTADO 2**

Objetivo estratégico 6.2. (R2-OE6.2). Mayor identificación de servicios ecosistémicos verificables.

Se espera que las principales regiones cacaoteras reconozcan y prioricen los servicios ecosistémicos asociados a los modelos de producción, así como la aplicación de herramientas que faciliten su cuantificación, monitoreo y verificación.

**INDICADOR**

Hasta 2025 al menos tres servicios ecosistémicos se han cuantificado y monitoreado.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Identificar y priorizar** los servicios ecosistémicos provistos por los cacaotales de los dueños de tierras y usuarios del paisaje cacaotero.
- **Contar** con un sistema de monitoreo basado en el uso de herramientas de sistemas de información geográfica y sensores remotos (satélites).
- **Sensibilizar** a todos los actores del subsector cacao para que reconozcan la importancia de los cacaotales para la provisión de servicios ecosistémicos.

**RESULTADO 3**

Objetivo Estratégico 6.2. (R3-OE6.2). Mercado de servicios ecosistémicos han sido identificados.

La ERC fomenta la identificación de mercados verdes que potencialmente puedan generar compensación, por la provisión de servicios ecosistémicos generados en la producción de cacao.

**INDICADOR**

Hasta 2025 se han identificado al menos tres mercados de servicios ecosistémicos.

Para obtener este resultado, la ERC prevé las siguientes acciones claves:

- **Realizar** estudios de mecanismos y prospección de mercados para acceder a los mercados de carbono (voluntario y convencional), para posicionar a la región como proveedor de servicios ecosistémicos y comunicarlo a la industria y consumidores.
- **Identificar** estándares y certificaciones para su homologación a partir de la sistematización de experiencias, que puedan facilitar la integración de criterios relacionados con la compensación por medio de servicios ecosistémicos.
- **Desarrollar** campañas de sensibilización dirigidas a los compradores de cacao y sus derivados para que apoyen la sostenibilidad de los servicios ecosistémicos.
- **Sistematizar** las tipologías cacaoteras que respaldan la provisión de servicios ecosistémicos para la valoración y compensación a productores por medio del mercado.
- **Revisar** el marco legal nacional existente para el análisis de sus vacíos sobre temas relacionados con la provisión de servicios ecosistémicos de los cacaotales.

<sup>51</sup> Proyecto de GESCON (CIAT y WCF) apoyado por Rikolto/COSUDE, <http://cci.alianza-cac.net>



# IX. ORGANIZACIÓN Y NORMATIVA PARA LA IMPLEMENTACIÓN

## 1. El proceso de aprobación

El proceso de aprobación de la ERC incluye la presentación de la propuesta ante el Comité Técnico Regional (CTR) del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) para validación. Una vez ajustado, se presentará al CAC para su aprobación y posterior divulgación a nivel nacional, regional e internacional.

Los elementos claves para la implementación de la estrategia son: a) Cambios institucionales y jurídicos que se deriven; b) cambios institucionales y el fortalecimiento de las plataformas multiactores, desde el nivel local hasta el regional y; c) un sistema robusto de monitoreo y evaluación que permita el seguimiento periódico y hacer los ajustes necesarios durante la implementación.

## 2. Actores claves para la implementación

Los actores regionales claves para la implementación de la ERC, son el CAC y sus grupos técnicos, instancias de los subsistemas del SICA relacionadas (Secretaría de Integración Económica Centroamericana-SIECA y Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo-CCAD); la cooperación internacional; la academia y el sector privado involucrado en la producción y servicios del subsector cacao.

Lo anterior requiere esfuerzos regionales coherentes e integrados de todos los actores del subsector cacao que luego deberán replicarse en los países.

Una instancia clave para la ejecución de la ERC es el Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana (SICA-CAO), plataforma regional de diálogo del subsector integrada por representantes de las plataformas de diálogo nacionales de los países del SICA.

### A. EL ROL DE LIDERAZGO DEL SECTOR PÚBLICO

De acuerdo con sus funciones<sup>52</sup>, el CAC liderará la implementación de la ERC para lo cual la Política Agropecuaria Regional (PAR) le brinda el marco su marco estratégico.

Sobre esta base, el Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC) promoverá las acciones de coordinación regional y de consulta con los sectores claves.

El rol del sector público a nivel regional y nacional es fundamental para la promoción del subsector y la imagen de país.

La definición de políticas y estrategias, el financiamiento de inversiones públicas complementarias (infraestructura vial y de comunicaciones), la vigilancia fitosanitaria y climática, el cumplimiento de normas y regulaciones ambientales, comerciales y genéticas, también lo es para poner a disposición sus instituciones y apoyar la implementación.

### B. EL ROL DE SICACAO

El rol fundamental general es el mostrar cohesión y una visión común ante los actores claves del subsector, a nivel nacional, regional y global.

Los principales roles específicos de SICACAO son el de facilitación del diálogo interno entre las plataformas del subsector de los países del SICA y, por otra parte, la promoción del diálogo con el sector público regional con el fin de incidir en las definiciones de políticas públicas regionales relacionadas con el subsector cacao.

En el ámbito interno, el rol de facilitación incluye el fomento de intercambio de experiencias y el emprendimiento de acciones conjuntas para la promoción del cacao y de los países del SICA. Para fines de incidencia, la relación principal de SICACAO es con el CAC y con sus equipos técnicos.

<sup>52</sup> Protocolo de Guatemala: "proponer y ejecutar las acciones necesarias, conducentes a conformar acciones, programas y proyectos regionales en el campo agropecuario, forestal y pesquero, tanto en lo que se refiere a las políticas de sanidad vegetal y animal, como a los aspectos de la investigación científico tecnológica y modernización y de coordinar con el Consejo del ramo, los aspectos referentes al comercio de productos agropecuarios que se comercialicen en la región e internacionalmente".



Adicionalmente, habrá relaciones con CCAD, SIECA, Mipymes y otras instancias regionales, siempre coordinadas por medio de los equipos técnicos del CAC.

### **C. EL ROL ESTRATÉGICO DEL SECTOR PRIVADO<sup>53</sup>**

El rol del sector privado también es esencial para la implementación de la ERC. El sector privado corporativo jugará un rol determinante aportando tecnologías de punta, asistencia técnica y capital, así como la comercialización, destacando la calidad del cacao de la región.

De igual manera, es clave la participación activa de individuos y grupos organizados en cooperativas que cultivan cacao en áreas pequeñas, o lo transforman. También son importantes las Mipymes, el empresariado local en mediana escala y las empresas que forman parte de conglomerados internacionales.

Otros actores importantes del sector privado lo integran quienes brindan servicios para la provisión de material genético de calidad, fertilizantes, insumos, asistencia técnica, comercialización y logística. Asimismo, destacan las instancias de servicios financieros por ser esenciales y estar presentes en toda la cadena de valor como proveedores de financiamiento de corto y largo plazo para operaciones productivas y/o comerciales.

De ahí que la ERC busque desarrollar las condiciones para crear un ambiente que estimule la inversión y facilite la movilización de recursos técnicos y financieros en función de su implementación.

### **D. LA RELACIÓN ESTRATÉGICA CON LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL**

Un actor clave en el subsector cacao es la movilización de recursos técnicos y financieros de la cooperación internacional que ha apoyado iniciativas públicas-privadas, articulando esfuerzos para fomentar la inclusión, creando condiciones de eslabonamiento en cadenas locales de valor, apoyando la ampliación de áreas en el mejoramiento del manejo del cultivo en general, impulsando el procesamiento primario y de productos terminados con calidad, promoviendo la comercialización y facilitando el intercambio entre productores y empresas.

Esos roles y contribuciones han sido de relevancia para la consolidación del subsector cacao y se debe gestionar su continuidad.

### **E. EL ROL ESTRATÉGICO DE LA ACADEMIA, CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZAS**

Las instituciones académicas nacionales, regionales e internacionales han tenido un rol estratégico en el subsector cacao de la

<sup>53</sup> PAR (2019-2030): “El involucramiento efectivo del sector privado es esencial para formular pro-puestas coherentes en la ejecución de la Política...”

región del SICA, fomentando la innovación y realizando investigaciones sobre el clima, el ambiente, la genética, el manejo de plantaciones que incluyen sistemas agroforestales y mejorando la transformación, entre otros.

También ha brindado capacitación y formación académica a diferentes niveles para contribuir al desarrollo de las capacidades del subsector.

Es fundamental que la academia continúe jugando esos roles y los profundice sobre todo en materia de la digitalización de las funciones a lo largo de la cadena de valor, medios de implementación de la ERC.

### 3. Procesos para la implementación de la ERC

La ERC propone como procesos para la implementación que son fundamentales para la ejecución de las intervenciones.

Para lograr los resultados o impactos esperados de la ERC antes hay que responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los procesos relevantes para lograr los resultados y objetivos de la ERC?

- ¿En cuáles procesos debe invertir el subsector cacao para que la ERC logre un efecto de palanca?
- ¿Cuáles son los procesos con los que la ERC puede influir en el subsector cacao?

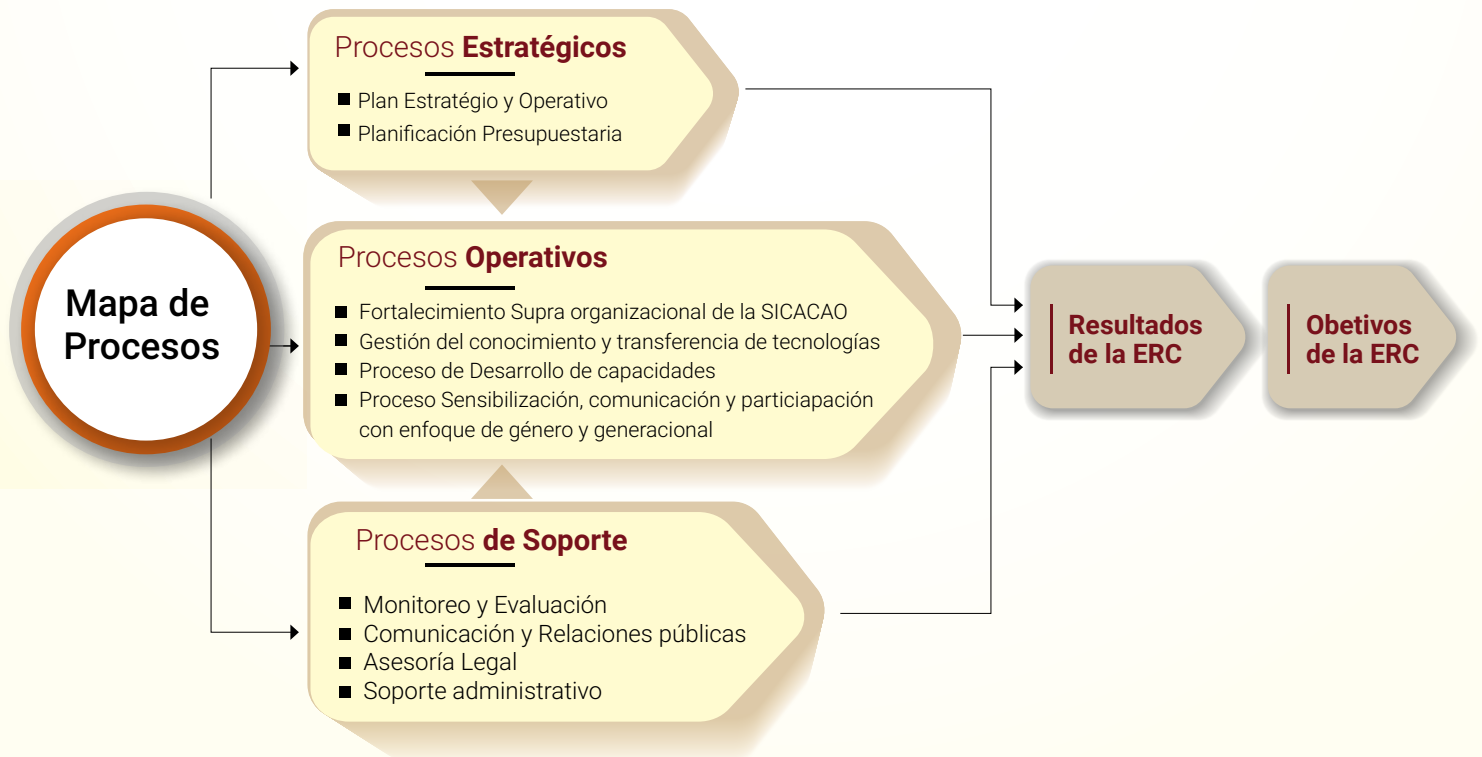
Para la implementación de la Estrategia Regional de Cacao para Centroamérica y República Dominicana (ERC) es de trascendencia la definición del mapa de procesos, cuyo objetivo es conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos a involucrar. En otras palabras, se trata de conocer los medios de implementación de la ERC.

El mapa de procesos en la Ilustración 5, muestra gráficamente lo que se conoce como diagrama de valor en el que se combina la perspectiva general de la situación regional del cacao con las perspectivas de cada país, prestando atención especial a los aspectos claves de los mismos.

Asimismo, se identifican los aspectos operativos, de soporte y estratégicos que pueden servir de base para un diseño de subprocesos.

El propósito es visualizar los procesos relevantes en el desarrollo regional del cacao sin entrar en el detalle de la jerarquización de procesos, asunto que, siendo parte de una planificación operativa, debe abordarse una vez implementada la estrategia.

Ilustración 3



## A. PROCESOS ESTRATÉGICOS

En el marco de la ERC, estos competen a cargos de conducción y responden principalmente a procesos estratégicos que condicionan la definición y consideración de los demás procesos y actividades para dar soporte a la toma de decisiones acertadas, fortalecer el área operativa de la estrategia (planificación estratégica, operativa y presupuestaria), y contribuir a mejorar la perspectiva del grupo de actores claves.

## B. PROCESOS OPERATIVOS

Estos aportan valor a la relación de la ERC con los actores del subsector cacao. Su finalidad principal es la satisfacción de sus necesidades.

La implementación de estos procesos es esencial para el logro de los resultados y objetivos de la estrategia.

**SON PARTE DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE LA ERC, LOS SIGUIENTES:**

### Fortalecimiento supra organizacional

La cooperación<sup>54</sup> y la gestión son dos conceptos íntimamente ligados. La gestión de la ERC requiere aprender a conducir un modelo de cooperación supra organizacional en el que participan instancias institucionales y gremiales e individuos que responden a organizaciones o intereses particulares que tienen diferentes niveles de desarrollo.

En el ámbito organizacional la jerarquía disuelve los bloqueos y permite la toma de decisiones, mientras que en el ámbito supra organizacional se requiere de cooperación y negociación para los mismos efectos.

El fortalecimiento institucional debe considerar acciones para el desarrollo de capacidades y el marco normativo; la estructura organizacional; los instrumentos técnicos-operativos: los planes y sistemas de monitoreo, evaluación y registros; los recursos humanos y los instrumentos financieros de entidades públicas nacionales y regionales.

### Gestión del conocimiento y transferencia de tecnologías

La implementación de la ERC necesita contar con los medios y herramientas pertinentes para obtener y administrar información, conocimiento y aprendizaje oportuno que fortalezca a las instituciones, organizaciones, estructuras organizativas regionales y nacionales e individuos.



La transferencia de tecnología es el proceso por medio del cual se transmite el “saber hacer” de conocimientos científicos y/o tecnológicos desde las entidades competentes y proyectos a los productores, investigadores, técnicos y Mipymes procesadoras de cacao, con el propósito de desarrollar nuevas aplicaciones o soluciones tecnológicas.

### Desarrollo de capacidades

El desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo.

<sup>54</sup> PAR (2019-2030), “... incluyen iniciativas de coordinación, cooperación, convergencia e integración profunda, cuyo alcance abarca las temáticas económicas y comerciales, y también las políticas, sociales, culturales y ambientales”

En este caso, el desarrollo de capacidades hace referencia a las acciones o actividades que requieren el involucramiento activo de actores públicos, sociales y productivos para el logro de objetivos y metas de temas transversales que demandan enfoques y articulación intersectorial.

Una verdadera estrategia de desarrollo de capacidades, además de aportar impulsos en los diferentes niveles o ámbitos, también los articula para crear un conjunto coherente.

El análisis sobre el desarrollo de capacidades es el punto ancla para la sostenibilidad de cualquier iniciativa. Por eso, en base a los insumos proporcionados por representantes del subsector cacao en los espacios de diálogo, y con el objetivo de examinar y optimizar las acciones claves y su combinación con relación a los tres niveles de desarrollo de capacidades en el contexto de la ERC, se elaboró el Análisis de Desarrollo de Capacidades (ver Anexo 3).

En ese análisis se identificaron las carencias en el desarrollo de capacidades en el ámbito personal, organizacional e institucional, así como las del trabajo en sistemas de cooperación.

A partir de allí se estudió cómo las acciones claves de la ERC, orientadas a las condiciones marco del subsector cacao, contribuirán a cubrir las deficiencias identificadas. Esto se integra en la estrategia como objetivos de aprendizaje.

### **Sensibilización, comunicación y participación con enfoque generacional y de género**

La sensibilización dentro de la ERC es un proceso de comunicación activo y creativo que promueve la transformación, el cambio de actitudes y comportamientos en la sociedad para promover la participación efectiva y equitativa de mujeres y jóvenes en el subsector cacaotero.

Con la sensibilización se pretende lograr la toma de conciencia y participación ciudadana que, mediante diferentes mecanismos o modalidades, facilite el involucramiento activo de estos grupos en la toma de decisiones públicas con repercusión en las actividades sociales, económicas, ambientales y políticas relacionadas con el subsector cacao.

### **Gestión del financiamiento**

La ERC requiere acciones para movilizar recursos técnicos y financieros nacionales, regionales y/o internacionales que permitan apoyar económica y técnicamente las iniciativas, programas y proyectos necesarios para el logro de los objetivos y resultados planteados en la ERC y su sostenibilidad.

De ahí que se deben desarrollar mecanismos e instrumentos que permitan canalizar recursos de la cooperación internacional, la empresa privada y del sector público de manera transparente y sostenible en el tiempo.

## **C. PROCESOS DE SOPORTE**

Complementan los procesos estratégicos y operativos. Los procesos de soporte, aunque podrían percibirse como menores, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan, en muchos casos, el éxito o fracaso de los mismos.

En el marco de la ERC estos procesos son el monitoreo y evaluación; comunicación y relaciones públicas; asesoría legal; soporte administrativo-financiero y asesoría tecnológica.

## **4. Plan de acción**

En el plan de acción se destaca el cronograma estimado, los indicadores, fuentes de verificación y actores claves para la implementación de la ERC y sus Lineamientos Estratégicos, Objetivos, Resultados y Acciones.

El cronograma se subdivide en tres partes: Corto plazo (de 1 a 3 años), mediano plazo (de 4 a 6 años) y largo plazo (de 7 a 10 años). No se contemplan acciones en el año 10 porque se estima que será destinado para la evaluación y formulación de una nueva estrategia.

## **5. Monitoreo y evaluación**

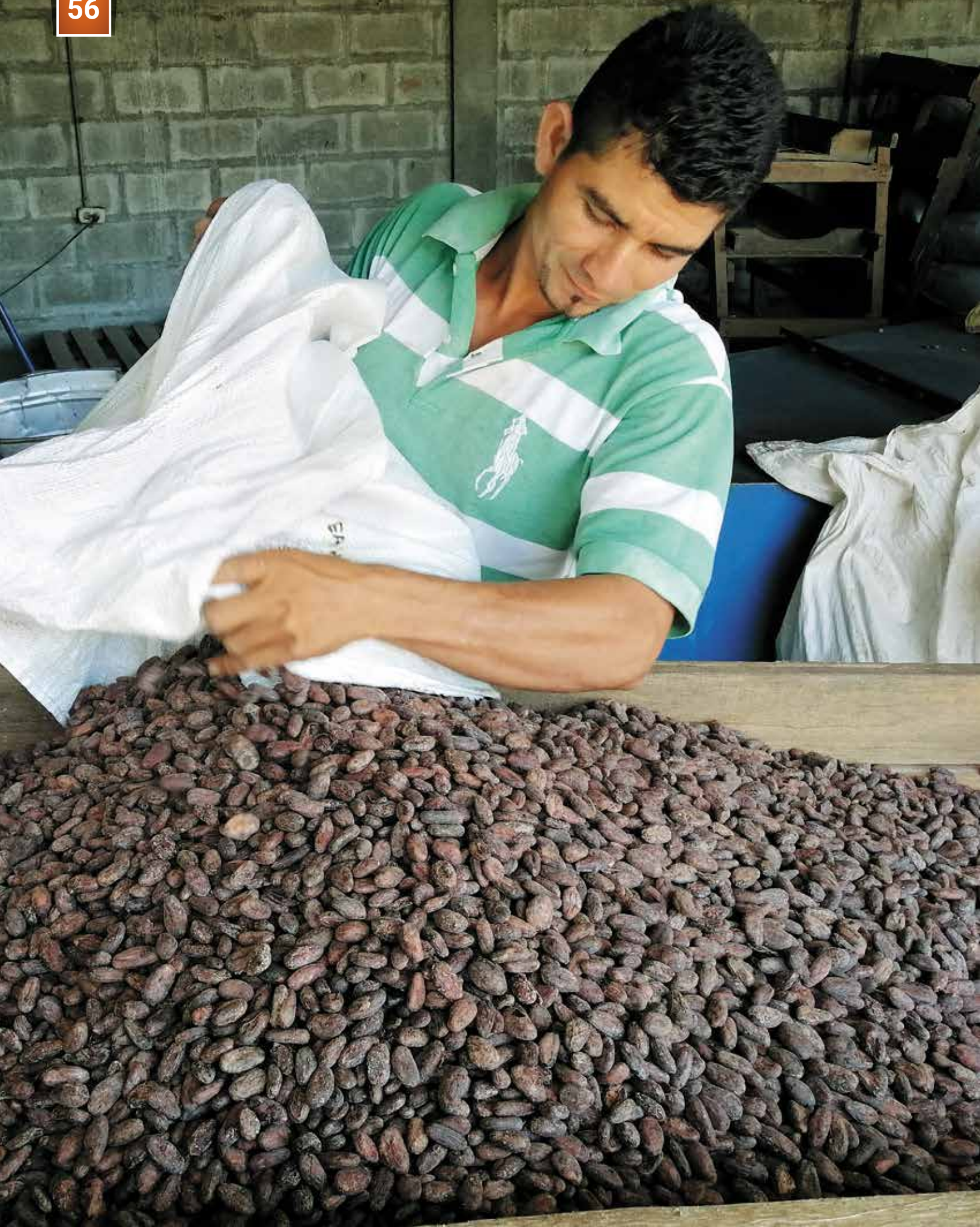
Como parte del sistema de monitoreo y evaluación de la implementación de la ERC se deben definir los informes obligatorios, el proceso de monitoreo y evaluación, la elaboración de presupuesto y su monitoreo con las principales instancias involucradas.

En la estrategia se ha definido una serie de indicadores de éxito a partir de los cuales se debería elaborar el plan de monitoreo vinculado con los recursos asignados. Esta articulación entre estrategia y planificación presupuestaria, debe considerarse en el plan de acción.

Es importante señalar que, si realmente se desea tener una valoración de impacto objetiva de los indicadores será necesario elaborar líneas de base para la medición de algunos de estos. El modelo de resultados es la hipótesis de impacto que deberá verificarse en la implementación.

Para efectos de monitoreo y evaluación, se propone hacer una revisión anual de la estrategia para realizar adecuaciones requeridas por acontecimientos, tales como cambios de gobierno, variación del entorno económico y posibles conflictos.

También, se recomienda una evaluación para cada una de las subetapas de corto, mediano y largo plazo.





# X. RIESGOS INSTITUCIONALES, AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS

Entendemos como riesgos aquellos eventos o condiciones inciertas que, en caso de ocurrir, podrían tener un efecto negativo sobre los objetivos de un proyecto.

En la implementación de la ERC podría haber riesgos institucionales, ambientales, sociales y económicos cuya magnitud puede variar dependiendo de varios factores. En algunos casos la mitigación de estos riesgos puede ser influenciada por los actores que ejecutan la estrategia y en otros, solo será posible observar su ocurrencia. En la estrategia se ha previsto, a través de las acciones claves, prever o mitigar todos los escenarios posibles.

## RIESGOS INSTITUCIONALES

Los riesgos institucionales se refieren a la capacidad de articulación y coherencia de los actores claves para la implementación de la ERC.

De este tipo de riesgo, se desprende la necesidad de movilizar recursos técnicos y financieros para lograr los objetivos de la ERC, en particular, para darle seguimiento y hacer los cambios necesarios durante el proceso de ejecución.

El fortalecimiento de la plataforma regional y las plataformas nacionales es clave para mitigar estos riesgos. Otros riesgos institucionales están asociados con el funcionamiento y capacidad de las instituciones públicas a nivel regional y nacional, y su rol como facilitadores en la aplicación y modificación de las normativas ambientales, fitosanitarias y comerciales.

## RIESGOS AMBIENTALES

Los principales riesgos ambientales son los que se derivan del cambio y la variabilidad climática. Además, hay otros riesgos ambientales que se originan en el manejo de las parcelas y cuencas.

En la ERC se proponen acciones fundamentales de investigación para mitigar el riesgo del clima y los asociados con las parcelas y cuencas. Otras prácticas específicas claves para la mitigación de los riesgos ambientales son las agroforestales diversificadas, la de cero deforestación y las de conservación de áreas protegidas y fuentes de agua que, además, fomentan la biodiversidad.

## RIESGOS SOCIALES

Los principales riesgos sociales están asociados al estado actual de la representatividad y participación activa de las mujeres y jóvenes en las cadenas de valor; al trabajo infantil cuya eliminación es compleja debido al contexto cultural y de pobreza en que vive la población, sobre todo los productores agrícolas; y a la generación de fuentes de trabajo, imposibles de considerar como empleo digno.

Para mitigar estos riesgos la ERC considera acciones de sensibilización para promover la integración y el acceso en condiciones de equidad para mujeres y jóvenes en la cadena de valor, y oportunidades inclusivas que superen la participación en el sector primario.

## RIESGOS ECONÓMICOS

Los principales riesgos económicos son los que tienen efectos sobre los ingresos y el bienestar de las familias productoras y transformadoras.

Los riesgos descritos representan una amplia gama que afecta lo institucional, desde la concertación y gobernanza de la cadena de valor hasta las organizaciones empresariales (cooperativas y otras) de los productores y transformadores, en su búsqueda de mejorar su capacidad y poder de negociación frente a otros actores de la cadena de valor.

Otros riesgos económicos son las fluctuaciones de precios en el mercado internacional, la diversificación de los mercados y el acceso amplio a mercados de materia prima y de productos derivados de cacao.

A nivel de productor, mientras tanto, el más crítico es su capacidad de absorción y adaptación a los cambios tecnológicos, relacionadas con el limitado acceso a recursos financieros que le permitan mejorar el manejo de sus finanzas.

En cuanto a los factores que mitigan estos riesgos, a nivel micro se encuentra el fortalecimiento institucional de las empresas de productores; y en el macro, el fortalecimiento institucional de los mecanismos de gobernanza de la cadena de valor.



# XI.

## BIBLIOGRAFÍA

- **Aguilar, L. O., Deheuvels, O., Rodríguez, M. V., & Chávez, E. S. (2015).**  
El sector cacao en Centroamérica. Estado de desarrollo en el año 2007. Turrialba, Costa Rica: CATIE.
- **Bárcena Ibarra, A. -S.-P.-A. (2019).**  
La emergencia del cambio climático en América Latina y el Caribe: ¿seguimos esperando la catástrofe o pasamos a la acción? N° 160. CEPAL. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45677-la-emergencia-cambio-climatico-america-latina-caribe-seguimos-esperando-la>
- **Bunn, C., Lundy, M., Wiegel, J., & Castro-Llanos, F. (2019).**  
Impacto del cambio climático en la producción de cacao para Centroamérica y El Caribe. Cali.
- **Bunn, C., Lundy, M., Wiegel, J., & Castro-Llanos, F. (2019).**  
Impacto del cambio climático en la producción de cacao para Centroamérica y El Caribe. CIAT. Obtenido de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/101293>
- **CAC. (2019). Política Agropecuaria Centroamericana (2019-2030).**  
San José, Costa Rica: Sistema de Integración Centroamericana. – IICA.
- **CAC, FHIA, VECO y otros autores institucionales. (2017).**  
Fincas cacaoteras del futuro Honduras 2017. Obtenido de [https://assets.rikolto.org/paragraph/attachments/version\\_espanol\\_viaje\\_de\\_aprendizaje.pdf](https://assets.rikolto.org/paragraph/attachments/version_espanol_viaje_de_aprendizaje.pdf)
- **Centroamericano, C. A. (2019).**  
Política Agropecuaria Centroamericana (2019-2030). Sistema de Integración Centroamericana. – San José, C.R. IICA.
- **CEPAL. (s.f.).**  
XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://conferenciamujer.cepal.org/14/es>

- **cocoaofexcellence.org. (2017).**  
Elements of harmonized international standards for cocoa quality and flavour assessment. Working Group on the Development of International Standards for the Assessment of Cocoa Quality. CoEx. Obtenido de <https://www.cocoaqualitystandards.org/fileadmin/templates/CocoaQuality/Uploads/Documents-and-reports/WG-Quality-Flavour-Standards-ENGLISH-11Set2017.pdf>
- **David Eckstein, V. K. (2021).**  
GLOBAL CLIMATE RISK INDEX 2021. Who Suffers Most from Extreme Weather Events? Weather-Related Loss Events in 2019 and 2000-2019. GERMANWATCH. Obtenido de [https://germanwatch.org/sites/default/files/Global%20Climate%20Risk%20Index%202021\\_1.pdf](https://germanwatch.org/sites/default/files/Global%20Climate%20Risk%20Index%202021_1.pdf)
- **Dirven, M. (2012).**  
EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EXPLOTACIÓN AGROPECUARIA. Obtenido de [http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2016/05/6\\_Resumen-relevo\\_generacional\\_15042016.pdf](http://juventudruralemprendedora.procasur.org/wp-content/uploads/2016/05/6_Resumen-relevo_generacional_15042016.pdf)
- **DR Cocoa Foundation, Comisión Nacional de Cacao, Gobierno de República Dominicana / Agricultura . (s.f.).**  
PLAN NACIONAL DE ACCION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DEL CACAO.
- **FAO. (2016).**  
Abordando la migración joven rural por situaciones de vulnerabilidad. Obtenido de <http://www.fao.org/resources/infographics/infographics-details/es/c/428636/>
- **FAO. (s.f.).**  
Aumenta el porcentaje de mujeres a cargo de explotaciones agropecuarias en América Latina y el Caribe. NOTA DE POLÍTICA SOBRE LAS MUJERES RURALES 1. Obtenido de <http://www.fao.org/3/as107s/as107s.pdf>
- **FAOSTAT. (s.f.).**  
Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Obtenido de <http://www.fao.org/faostat/es/#home>
- **García, H. V. (2021).**  
Centroamérica: un territorio vulnerable con sociedades frágiles. Reflexiones sobre el cambio climático y su relación con el desplazamiento humano. Ístmica: 14:69-88. Obtenido de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/istmica/article/view/5332>
- **GMBH, GIZ. (2015).**  
Gestión de la Cooperación en la Práctica. Diseñar Cambios Sociales con Capacity WORKS. Alemania.
- **Gobierno de República Dominicana - Agricultura, Comisión Nacional del Cacao y DR Cocoa Foundation. (s.f.).**  
Plan de Acción Cacaotera 2021-2025.
- **Grupo CONACADO. (2019).**  
CONACADO Estadística. Obtenido de <https://conacado.com.do/estadisticas/>
- **Grupo Focal ERC. (Mayo de 2021).**
- **Grupo Focal ERC. (Mayo de 2021).**  
Evaluación cualitativa de la vulnerabilidad de la producción cacaotera al cambio climática.
- **Grupo Focal Estrategia Regional Cacao. (Mayo de 2021).**
- **Hamrick, D., & Fernandez-Stark, K. (Julio de 2018).**  
Belize in the Cocoa Global Value Chain. Duke Global Value Chains Center. Obtenido de Belize in the Cocoa Global Value Chain: <https://gvcc.duke.edu/cggclisting/belize-in-the-cocoa-global-value-chain/>
- **ICCO. (2020). Acuerdo Internacional del Cacao.**  
Última decisión del Consejo en diciembre del 2020.
- **ICCO. (s.f.).**  
Membership of ICCO. Obtenido de <https://www.icco.org/who-we-are/membership/>
- **IILA, DGCS-MAECI, AICS. (s.f.).**  
“Revitalización de la cadena de cacao de calidad en Centroamérica y El Caribe” AID 11082. REVICACAO | Revitalización de la cadena de cacao. Obtenido de <https://iila-cacao.org/sv/>
- **ITC**  
Trade Map Trade Statistics for International Business Development. (s.f.). Cacao y sus preparaciones.
- **Naciones Unidas. (Septiembre de 1995).**  
Informe de la Cuarta Conferencia Mundial. Beijing: A/CONF.177/20/Rev.1. Obtenido de <https://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/Beijing%20full%20report%20S.pdf>
- **Naciones Unidas, Derechos humanos, Oficina del Alto Comisionado. (1979).**

Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. Art 14. Obtenido de <https://www.ohchr.org/SP/ProfessionalInterest/Pages/CEDAW.aspx>

■ **Programa Estado de la Nación. (2011).**

Cuarto Informe Estado de la Región Centroamericana en Desarrollo Humano Sostenible. San José, Costa Rica: PEN. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12337/638>

■ **Rainforest Alliance y Fair Trade. (s.f.).**

Especialmente certificaciones orgánicas. Obtenido de <https://www.rainforest-alliance.org/lang/es>

■ **Rogers, P. (2014).**

La teoría del cambio. Síntesis metodológicas: evaluación de impacto n.º 2. Centro de Investigaciones de UNICEF, Florencia. Obtenido de <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>

■ **RTCA 67.01.33:06. (s.f.).**

REGLAMENTO TÉCNICO CENTROAMERICANO. INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS PROCESADOS. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. BUENAS PRÁCTICAS DE MANUFACTURA. Obtenido de <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/nic98358.pdf>

■ **Sánchez V., Z. J. (2019).**

La Cadena de Valor del Cacao en América Latina y el Caribe. FONTAGRO. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/341051482\\_La\\_cadena\\_de\\_valor\\_del\\_cacao\\_en\\_America\\_Latina\\_y\\_el\\_Caribe](https://www.researchgate.net/publication/341051482_La_cadena_de_valor_del_cacao_en_America_Latina_y_el_Caribe)

■ **SCIJ: Sistema Costarricense de Información Jurídica. (Agosto de 2015).**

Decreto Ejecutivo 39230. Declara el día 4 de Julio de cada año, como el Día Nacional del Cacao. San José, Costa Rica. Obtenido de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80364&nValor3=101981&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=80364&nValor3=101981&strTipM=TC)

■ **SICA, SITCA, SIECA, CENPROMYPE. (2019).**

Diagnóstico, elaboración de estrategias y apoyo al diseño del plan de implementación en la Cadena Regional de Valor en el Sector Agroindustrial en cinco países de la Región SICA. CENPROMYPE.

■ **SIECA. (2020).**

Programa de fortalecimiento a la MIPYME con énfasis en Cadenas Regionales de Valor en la re-

gión SICA. Obtenido de <https://www.sieca.int/index.php/cooperacion-internacional-y-proyectos-regionales/programa-de-fortalecimiento-a-la-mipyme-con-enfasis-en-cadenas-regionales-de-valor-en-la-region-sica/>

■ **SIECA. (s.f.).**

Sistema de Estadísticas de Comercio de Centroamérica. (SEC, Editor) Obtenido de <http://www.sec.sieca.int/>

■ **Somarriba, E., Beer, J., Alegre-Orihuela, J., Andrade, H. J., Cerda, R., DeClerck, F., . . . Escalante, M. (2012).**

Mainstreaming Agroforestry in Latin America. 429 - 453. Agroforestry - The Future of Global Land Use. Obtenido de [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4676-3\\_21](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-007-4676-3_21)

■ **Statista. (s.f.). Statista.**

Obtenido de <https://www.statista.com/>

■ **THE WORLD CAFE. (s.f.).**

THE WORLD CAFE. Obtenido de <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/world-cafe-method/>

■ **VECOMA, COSUDE. (2016).**

Situación Actual de las Cadenas de Valor de Cacao Desde una Perspectiva Regional. Proyecto Gestión del conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica (Guatemala, El Salvador, Honduras y Nicaragua). Obtenido de <https://docplayer.es/48129543-Situacion-actual-de-las-cadenas-de-valor-de-cacao-desde-una-perspectiva-regional.html>

■ **Mata, A. (15 de julio de 2019).**

Pasos para elaborar una teoría del cambio y los indicadores de impacto. cuantix. Obtenido de <https://blog.icuantix.com/blog/pasos-para-elaborar-una-teor%C3%ADa-del-cambio>

■ **Ortiz, A., & Rivero, G. (2007).**

Desmistificando la teoría de Cambio. Pact.

■ **PM4NGOs. (2017).**

Guía de Teoría de cambio. Obtenido de <https://www.odaidd.org/wp-content/uploads/2021/02/TeoriadelCambio.pdf#page=11&zoom=100,72,114>

■ **Rogers, P. (2014).**

La teoría del cambio, Síntesis metodológicas: evaluación de impacto N°2, Florencia, Italia: Centro de Investigaciones de UNICEF.

## XII. ANEXOS

### Anexo 1. Matriz de Plan Estratégico MPE- Estrategia Regional de Cacao

#### MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
LE1	Productividad agrícola y el posicionamiento de la calidad del cacao de la región en el mercado.			
OE 1.1	Mejorar el posicionamiento de la región como productores de cacao de alta calidad.	Hasta el 2032 el mercado, por medio de los principales compradores, reconoce a la región del SICA como productor de cacao de alta calidad en comparación a otras regiones de América Latina y otros continentes.	Sistema de Estadísticas de Comercio de Centroamérica del SICA.  Reportes de producción y exportaciones de los Ministerios de Agricultura y Comercio de República Dominicana.	Situación socioeconómica de la región SICA se mantiene estable.  Mitigados los efectos de fenómenos naturales.
R1 OE1.1	Se logra una mayor productividad y producción de cacao de calidad.	Incremento en el rendimiento (tm/ha) en áreas establecidas y/o renovadas.	Reportes de producción y exportaciones de los Ministerios de Agricultura y Comercio de República Dominicana.	
R2 OE1.1	Aumentado el reconocimiento del mercado como productores de calidad.	Hasta 2032 la región aumenta el volumen de las exportaciones extraregionales de cacao en grano en un 25% en relación a datos del 2021.  Hasta 2032 la región obtiene al menos 20% más del precio promedio de las exportaciones extraregionales respecto al promedio del precio de la Bolsa de Nueva York.	Estadísticas de exportaciones de cacao en la región (SIECA, Trade map).	
R3 OE1.1	Establecido un sistema de trazabilidad que abarca desde la genética hasta la comercial en la región, iniciando por asegurar la provisión de materiales certificados a través de jardines clonales y viveros debidamente certificados.	Hasta 2026 la región del SICA cuenta con un sistema regional de trazabilidad y una metodología para implementarla a nivel de los países.	Sistema de trazabilidad.	

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
R4 OE1.1	Ampliado el acceso a nuevos mercados logrando incursionar en nuevos países o nuevas empresas compradoras	Hasta 2032 se incrementa el volumen exportado a países-clientes tradicionales y aumenta el número de países donde se ingresa como un nuevo mercado.  Hasta 2032 se aumenta el número de compradores de cacao de la región.	Estadísticas de ingresos a nuevos mercados, datos de exportaciones.	
R5 OE1.1	Procesamiento primario (pre-industrial) mejorado y centralizado.	Hasta 2032 hay Incremento en un 50% del volumen de cacao procesado de forma centralizada.	Número de centros de procesamiento que utilizan protocolos de procesamiento.	
OE1.2	Manejar un sistema de información de los precios en el mercado internacional, con el fin de fomentar el uso de alternativas de cobertura (seguro de precios).			
R1 OE1.2	Sistema de información de precios operando.	Hasta 2025 se cuenta con instrumentos de divulgación sobre los factores que inciden en la formación de los precios del mercado internacional, sus factores determinantes y los mecanismos de cobertura.	Número de actores de todos los eslabones que reciben información actualizada de forma escrita y/o digital con una periodicidad apropiada.	
LE2	Mejora de la calidad de los productos derivados del cacao.			
OE 2.1	Mejor acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final.	Hasta 2032 hay un aumento del consumo de cacao de calidad per cápita en el mercado doméstico.  Hasta 2025 hay un aumento de las exportaciones del producto terminado de cacao en el mercado internacional.	Estadísticas o datos sobre el consumo de cacao a nivel nacional.w  Exportaciones de productos de cacao.	Procesadores de cacao Mipymes artesanales tienen capacidad, compromisos y recursos para adoptar tecnologías y así mejorar la calidad de sus productos.
R1 OE2.1	Se realizan acciones para modificar los hábitos del consumidor a lo interno de la región.	Hasta 2025 se modifican las tendencias y patrones de consumo de cacao en la región.	Análisis de tendencias y patrones de consumo.	

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
R2 OE2.1	Aumentado los volúmenes de exportación de chocolates y derivados del cacao.	Hasta 2025 se aumenta en un 20% el volumen de exportación de productos intermedios y terminados derivados del cacao.	Estadísticas de exportación derivados del cacao.	
R3 OE2.1	Productos de cacao cumplen normativas y estándares de calidad.	Hasta 2025 se incrementa el número de procesadores de cacao que cumplen con normas RTCA, BMP, y otras.	Registros de procesadores que cumplen normativas y estándares de calidad.	
LE3	Desarrollo de capacidades, investigación, asistencia técnica y extensión en toda la cadena de valor.			
OE 3.1	Desarrollar capacidades en el ámbito Personal/individual, Organizacional, Trabajo en redes (cooperación) y Estado (condiciones marco) con actores de la cadena de valor de cacao.	Hasta 2023 se mejoran las capacidades en el ámbito: Personal / individual, Organizacional, Trabajo en Redes (cooperación) y Estado (Condiciones marco) con actores de las cadenas de valor de cacao.	Diagnóstico de capacidades 2021 y 2023.	
R1 OE3.1	Actores involucrados en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cacao y en la prestación de servicios de apoyo, adoptan mejores prácticas en materia de resiliencia, tecnología del manejo agronómico, procesamiento preindustrial e industrial, en aspectos administrativos y gerencias, entre otros.	Hasta 2025 al menos seis nuevas prácticas han sido adoptadas en la cadena de valor de cacao.	Número de nuevas prácticas adoptadas.	
R2 OE3.1	Organizaciones/instituciones fortalecidas para que adopten mejores prácticas en gestión y gobernanza empresarial de las cooperativas, mejorando sus capacidades para la transferencia e investigación participativa.	Hasta 2032 organizaciones/instituciones que adoptan mejores prácticas (modelos) en gestión y gobernanza empresarial, elevando sus capacidades para la investigación y la transferencia participativa.	Número de nuevas prácticas adoptadas.	
R3 OE3.1	Capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores fortalecida para consolidar las estructuras nacionales y regionales, así como para garantizar la representación de los productores organizados, hacer incidencia política sectorial y lograr autosostenibilidad.	Hasta 2023 se fortalece la plataforma regional que incluye la representatividad público-privada, la gobernanza y la estructura operativa (grupos de trabajo, nombramiento de ejecutivo, entre otros).	Base de datos de integrantes de SICACAO. Estructura Organizativa de la plataforma regional.	



## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
OE 3.2	Empresas tienen más acceso a mejores tecnologías y asesorías para la gestión empresarial.	Hasta 2025 se incrementa el número de unidades productivas (fincas) que incluyen tecnologías digitales en sus procesos productivos.  Hasta 2023, Mipymes transformadoras de cacao hacen uso tecnológicas digitales en sus procesos productivos y administrativos.	Número de procesos digitalizados.	Existe financiamiento propio o externo, como resultado de un mejor clima de negocios que promueve las mejores tecnologías.
R1 OE3.2	Capacidad de gestión empresarial de productores, cooperativas y Mipymes de cacao fortalecida.	Hasta 2023 se ha fortalecido la capacidad para gestión empresarial de Mipymes, productores y cooperativas, según informan los grupos beneficiarios.	Encuesta con Mipymes, productores y cooperativas.	
R2 OE3.2	Desarrollo económico de eslabones artesanales e industriales del subsector cacao mejorado.	Hasta 2023 se incrementan los montos de inversiones en empresas procesadoras artesanales de cacao.  Hasta el 2025 se obtienen nuevas inversiones del sector privado corporativo, para la producción de derivados de cacao.	Montos de inversión en empresas procesadoras.  Número de nuevas inversiones.	
OE 3.3	Crear de una Red de Investigación integrada por los institutos y centros de investigación regionales e internacionales.	Hasta 2023 se establece una red de investigación sobre temas relacionados a la cadena de valor del cacao, integrada por los principales institutos y centros de investigación regionales e internacionales.	Documentos que respaldan la conformación de la Red.	
R1 OE3.3	Conformada la Red de Investigación para la cadena de valor del cacao, integrando actores del sector público- privado y la academia.	La red de investigación de cacao y su plan de acción, del 2023 al 2032, aumenta la disponibilidad de conocimientos tecnológicos disponibles para todos los actores de la cadena de valor.	Acuerdo firmado, agendas de investigación y publicaciones.	Sector público y privado están anuentes a integrarse a la Red de Investigación.
LE4	Género y Relevo Generacional			
OE 4.1	Fomentar el relevo generacional en la cadena de valor del cacao propiciando la participación de jóvenes en los roles de producción, empresariales, representatividad gremial y de gestión en las estructuras representativas nacionales y regionales.	Hasta 2025 se incrementa la participación activa y representatividad de jóvenes en la cadena de valor de cacao.	Registros de integrantes jóvenes de la cadena de valor de cacao.	Existe apertura por parte de los adultos para el relevo generacional, e interés de los jóvenes en insertarse en el subsector cacao.

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
R1 OE4.1	Jóvenes están representados y participando activamente en estructuras organizacionales (mesas) y SICACAO.	Hasta 2025 hay un incremento en el número de jóvenes que forman parte de las plataformas regionales y en las mesas o estructuras nacionales de cacao.	Actas de conformación de directiva de plataforma a nivel regional y nacional.	
R2 OE4.1	La formación integral de jóvenes (habilidades personales y laborales), permite la continuidad del cultivo y el involucramiento de estos en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cacao.	En 2023 están en ejecución proyectos o iniciativas de oportunidades de formación integral para jóvenes, alrededor de la cadena de valor del cacao.	Número de proyectos.	
OE 4.2	Facilitar la equidad y participación de mujeres en la cadena de valor de cacao.	Hasta 2023 se evidencia el incremento en la participación activa y representatividad de las mujeres en la cadena de valor de cacao.	Número de mujeres que participan y cargos que desarrollan.	Existen acciones específicas que apoyan la participación, con equidad, de las mujeres.
R1 OE4.2	Incremento de la participación de la mujer en el subsector cacaotero, representadas en todos los eslabones de la cadena de valor y en sus mecanismos de gobernanza.	Hasta el 2023 se ha incrementado la participación de la mujer a lo largo de la cadena de valor de cacao y en los mecanismos de gobernanza.	Número de mujeres que participan y cargos que desarrollan.	
R2 OE4.2	Se propicia la creación de oportunidades para mujeres basadas en sus necesidades e intereses.	Hasta el 2025 las mujeres que participan en la cadena de valor de cacao cuentan con oportunidades basadas en sus intereses y necesidades.	Número de iniciativas productivas implementadas con mujeres.	
LE5	Fortalecimiento de la gobernanza del sector cacaotero.			
OE 5.1	Mejorar gobernanza institucional de la cadena de valor.	Número y tipo de cambios institucionales facilitan la coordinación/ cooperación, y la movilización de recursos técnicos y financieros para la cadena de valor de cacao.	Actas. Documentos de soporte.	Hay interés de las instituciones para hacer cambios.
R1 OE5.1	Marco normativo regional para la implementación de la estrategia, aprobado y funcionando.	Hasta 2025 integrantes del subsector cacao reconocen que el marco normativo regional facilita la implementación de la estrategia.	Número de leyes. Encuestas sobre marco normativo.	
R2 OE5.1	Actores representativos de cada eslabón de la cadena participan en los espacios de coordinación para la implementación de la ERC a nivel de país y a nivel regional.	Hasta 2025 los espacios de coordinación nacionales y regionales tienen representación organizada en al menos el sector: Empresarial (industriales), procesadores Mipymes, productores, Estado y academia.	Número y tipo de sectores representados.	

## MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICO MPE - ESTRATEGIA REGIONAL DE CACAO

CÓD.	Línea Estratégica/ Objetivo Estratégico / Resultado	Indicador de éxito	Fuente de verificación	Supuestos
R3 OE5.1	Fondos de la cooperación internacional, fondos públicos y privados movilizados en función de la implementación de la estrategia.	Hasta finales del año 2025 se incrementa la cartera de proyectos con fondos públicos y privados para el subsector cacaotero.	Número y monto de proyectos en ejecución en el subsector cacaotero.	
LE6	Gestión de riesgos, adaptación a la vulnerabilidad ante la variabilidad y al cambio climático.			
OE 6.1	Mejoran las capacidades de respuesta de las familias y de los cacaotales ante las afectaciones por la vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático.	Hasta 2025 disminuyen las áreas productivas afectadas por la vulnerabilidad y variabilidad del cambio climático.	Estadísticas de daños por el cambio climático en áreas productivas.	Productores están interesados en mejorar su capacidad de respuesta.
R1 OE6.1	Capacidad de predicción y respuestas mejorada, para responder a afectaciones de plantaciones y familias productoras.	Hasta 2025 se cuenta con un modelo regional y con protocolos de predicción de eventos climáticos, manejados a nivel regional y nacional para el seguimiento de afectaciones por desastres.	Número de modelos. Número de comités.	
R2 OE6.1	Se cuenta con Sistemas de Alerta Temprana (SAT) aplicados a cacao.	Hasta 2025 se incrementa el número de redes de monitoreo de condiciones atmosféricas y riesgos (incluidas enfermedades), en las principales zonas cacaoteras instaladas; y se tiene una plataforma regional de gestión de riesgos y de SAT funcionando.	Número de redes y Plataforma funcionando.	
OE 6.2	Establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF en cacao.	Hasta 2023 se cuentan con modelos resilientes y sostenibles de SAF en cacao.	Número y tipo de modelos de cacao resilientes y sostenibles funcionando.	Existen los recursos financieros para la continuidad de la investigación en modelos resilientes.
R1 OE6.2	Cacaotales preparados que responden satisfactoriamente a los posibles escenarios adversos por clima, ambiente o desastres.	Hasta 2025 al menos tres prácticas han sido adoptadas para aumentar la capacidad adaptativa y resiliencia de los cacaotales.	Número y tipo de prácticas adoptadas.	
R2 OE6.2	Mayor identificación de servicios ecosistémicos verificables.	Hasta 2025 al menos tres servicios ecosistémicos se han cuantificado y se monitorean.	Número y tipo de servicios ecosistémicos.	
R3 OE6.2	Mercado de servicios ecosistémicos identificados.	Hasta 2025 se han identificado al menos tres mercados de servicios ecosistémicos.	Mercados de servicios ecosistémicos identificados.	



## Anexo 2. Metodología detallada para la construcción de la ERC

Previo a la aplicación de la metodología participativa, se revisaron documentos regionales y nacionales relevantes elaborados en los últimos años (ver Bibliografía) dentro de los que destacan los del Programa de Fortalecimiento de las Mipyme con Énfasis en Cadenas Regionales de Valor en la Región SICA, coejecutado por SIECA, CENPROMYPE y SECAC, con el apoyo del FES.

También se hicieron consultas<sup>55</sup> y se obtuvieron aportes nacionales y regionales. Adicionalmente, como parte del análisis del marco estratégico inicial, se revisó la PAR para verificar el alineamiento de la ERC con ella.

En la construcción de la ERC se consideraron tres enfoques (participación, equidad e igualdad de género, y orientación al aprendizaje). Se administraron, además, varios instrumentos para el levantamiento de información (entrevistas bilaterales con personas expertas para profundizar sobre aspectos de la cadena de

valor del cacao, y grupos focales con instancias claves de los sectores público-privado regional y nacional para abordar temas claves como género, relevo generacional y medio ambiente).

También se facilitaron sesiones de World Cacao con representantes de las estructuras organizacionales nacionales del SICA-CAO y se participó en cinco espacios de diálogo (Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica), para la validación del análisis de la cadena de valor regional de cacao en el marco del Programa de Fortalecimiento de las Mipymes con Énfasis en Cadenas Regionales de Valor en la Región SICA.

Para la recolección de los aportes, con las estructuras organizacionales de los países del SICA, se aplicó la metodología World Cacao<sup>56</sup>, una adaptación de la de World Café. Esto permitió generar ideas, acuerdos y establecer caminos de acción creativos e innovadores.

<sup>55</sup> Rikolto y SECAC, (CR); Oscar Brenes, especialista en Cacao (CR); Jairo Andrade y Camila Sandoval de CRS/Alianza Cacao (SV); León Bonilla (CLUSA, El Salvador); Santos Hernández, consultor de Rikolto (SV); Luis Orozco, líder técnico de MOCCA-Cacao, IWR (regional); Eduardo Somarrriba, experto en cacao, CATIE (regional); Arlene López, investigadora, profesora y experta en cacao y agroforestería (CATIE); Xavier Isaac Euceda Fúnez de Sanidad Vegetal (OIRSA, regional), Tito Giovanni Ramírez, jefe del Departamento de Estadísticas (SIECA); y la Red de Jóvenes con Interés en Cacao (HN, CR, GT).

<sup>56</sup> Basada en la metodología de World Café: (THE WORLD CAFE, s.f.)

Los resultados de cada una de estas sesiones se complementaron y enriquecieron participativamente con los aportes individuales y colectivos de cada país, para elaborar ideas que luego se convirtieron en los principales hallazgos.

La World Cacao posibilitó la creación de amplias redes de conversación y aprendizaje social que favorecieron la comunicación y el intercambio de experiencias sobre cuestiones relevantes para la ERC.

Durante el proceso, se realizaron seis World Cacao: El inicial, entre el equipo consultor y personas expertas invitadas y los demás con Nicaragua, República Dominicana, Belice, Costa Rica y Honduras.

Asimismo se aplicó el ciclo estratégico basado en Capacity WORKS adaptado a la ERC que consta de seis pasos, los cuales, además de mostrar las relaciones e interacciones, señalan un proceso lineal de pensamiento (ver Ilustración 1)<sup>57</sup>. El desarrollo de estos pasos fue secuencial y adecuado al ritmo requerido para la ampliación y focalización de los resultados.

Durante el análisis, la cantidad de información incrementó la complejidad, pero luego, esta se condensó y se focalizó en los retos claves o factores determinantes y en el desarrollo y selección de líneas estratégicas.

La construcción de la hipótesis de resultados (objetivos y resultados) que definen los impactos esperados en la ERC, tuvo como punto de partida los factores determinantes, es decir, los retos o situaciones favorables que la ERC debe considerar.

Se hizo referencia a obstáculos o factores que podrían ser determinantes para la ERC y que describen en mayor detalle los distintos planos del cambio, sus agentes y vías causales (véanse Tabla 1 y Anexo 2).

Se identificaron los factores contextuales que impulsan u obstaculizan el cambio, así como los supuestos que lo fundamentan. En otras palabras, se trata de las condiciones necesarias para que funcione, pero que escapan al control de ejecutores y se muestran en la Matriz de Planificación Estratégica MPE (Anexo 1).

En la siguiente tabla se describen en detalle los planos del cambio, sus agentes y vías causales. De igual manera se muestran los factores contextuales que impulsan u obstaculizan los impactos esperados.

Las columnas de actores y funciones, muestran cuáles actores deben contribuir al logro de los impactos, considerando sus competencias institucionales. El resto de las tablas, para las otras líneas estratégicas, se encuentran en los anexos.



<sup>57</sup> (GIZ GmbH, 2015)

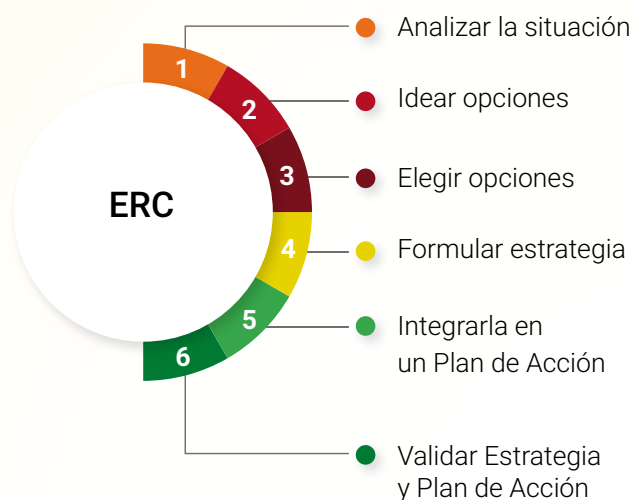
TABLA 1. EJEMPLO ACTORES Y VÍAS CAUSALES

**LÍNEA ESTRATÉGICA 1 | PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CACAO DE LA REGIÓN EN EL MERCADO**

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).  Plataforma regional de diálogo.	Promoción de la imagen regional e imagen país.	Producción de cacao reconocido como de alta calidad.  Incremento de la producción e ingresos	OE 1.1	Mejorar el posicionamiento de la región como productora de cacao de alta calidad.
Centros académicos y de investigación públicos-privados.	Desarrollo de nuevas variedades y pruebas de variedades existentes en diferentes zonas cacaoteras.		R1 OE1.1	Se logra una mayor productividad y producción de cacao de calidad.
CAC  Plataforma regional de diálogo.	Promoción de la imagen regional e imagen país.		R2 OE1.1	Aumentado el reconocimiento del mercado, como productores de calidad.
Centros académicos y de investigación públicos-privados.  Entes reguladores del sector público.	Desarrollo de nuevas variedades.  Regulación del sector público.		R3 OE1.1	Establecido un sistema de trazabilidad que abarca desde la genética hasta la parte comercial en la región, iniciando por asegurar la provisión de materiales certificados a través de jardines clonales y viveros debidamente certificados.
CAC  Plataforma regional de diálogo del sector privado (productores primarios y exportadores).	Promoción comercial.		R4 OE1.1	Ampliado el acceso a nuevos mercados logrando incursionar en nuevos países o nuevas empresas compradoras.
Espacios de diálogo a nivel regional y nacional.  Cooperación internacional  Sector privado inversionista.	Mejoramiento del proceso preindustrial	R5 OE1.1	Procesamiento primario (preindustrial) mejorado y centralizado.	

### Ilustración 5

## Ciclo estratégico en diferentes pasos lineales



Fuente: Capacity WORKS adaptada a la ERC

## PASO 1

### Analizar la situación actual

Se aplicaron herramientas que, en conjunto, permitieron hacer un análisis de la situación actual del subsector cacao, considerando los contextos de país y a nivel regional.

#### A. IDENTIFICACIÓN DE PATRONES Y TENDENCIAS DE DESARROLLO.

El objetivo fue definir explícitamente patrones y tendencias de desarrollo con las instancias involucradas; identificar oportunidades y riesgos para hacer la observación y el análisis detallado del contexto político, económico y social de la situación regional del cacao; y ajustar la estrategia en ese contexto. Los patrones y tendencias se analizaron desde cinco perspectivas: social, tecnológica, económica, ambiental y del Estado.

##### ■ PERSPECTIVA SOCIAL.

Desde esta perspectiva se observaron funciones de la sociedad: Cultura, medios de comunicación, educación, familia y sociedad civil, destacando los roles importantes de los aspectos demográficos, actitudes culturales, valores, estilo de vida y analfabetismo.

##### ■ PERSPECTIVA TECNOLÓGICA.

Consideró los ámbitos científicos, tecnológicos, de innovación, de investigación, transformación tecnológica y digital.

##### ■ PERSPECTIVA ECONÓMICA.

En esta perspectiva se observaron patrones y tendencias relacionadas con el modelo económico, la conducción del desarrollo económico por los actores estatales y privados, la capacidad del sector privado para la autoorganización, la relación entre actores estatales y sector privado, y el acceso a fuentes financieras y/o de créditos.

##### ■ PERSPECTIVA AMBIENTAL.

Dentro de esta perspectiva se englobaron los temas de protección del medio ambiente, mitigación y adaptación al cambio climático, biodiversidad, servicios ambientales y sostenibilidad.

##### ■ PERSPECTIVA DEL ESTADO.

Con esta perspectiva se observaron tendencias y patrones en el sistema, así como los procedimientos políticos para tomar decisiones, el marco jurídico y su aplicación, entre otros aspectos.

Identificados los patrones y tendencias, y tomando en cuenta que constituyen las condiciones marco para ERC y evidencian los desafíos claves a considerar en la orientación estratégica, se describió la influencia que ejercen en el subsector cacaotero y se plantearon conclusiones.

#### B. MAPA DE PROCESOS DE LA ERC.

La definición de este mapa fue relevante para la construcción de la estrategia, ya que permitió conocer mejor y más profundamente el funcionamiento y desempeño de los procesos que involucran una ERC.

El mapa de procesos se definió gráficamente como un diagrama de valor en el que se combinaron la perspectiva general de la situación regional del cacao y las perspectivas de cada país, prestando especial atención a sus aspectos claves.

El mapa también brindó una visión general de lo que ocurre en el sector cacaotero, mostrando los procesos relevantes en el desarrollo regional del cacao e identificando los aspectos operativos, de soporte y estratégicos.

Este análisis fue realizado por el equipo consultor en base a la información obtenida en las consultas participativas. Su resultado se incluye en VIII. Organización para la Implementación.

### C. MAPA DE ACTORES REGIONALES.

El mapa de actores sirvió para identificar y representar, en orden de importancia, a actores que intervendrán en el sistema de cooperación para el diseño e implementación de la ERC y sus relaciones actuales, clasificándolos como primarios, secundarios, claves y con capacidad de veto (veto players).

Este análisis se hizo a partir de información documental existente, complementada con opiniones de participantes del World Cacao. El análisis de actores sirvió para identificar quiénes, por sus competencias, podrían contribuir al abordaje de los factores determinantes y al logro de los productos.

Su resultado se incluye en VIII. Organización para la Implementación.

### D. OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS CLAVES (FODA).

El propósito del uso de esta herramienta en el contexto del diseño de la ERC, fue estructurar los retos relevantes planteados en el ámbito de su desarrollo dentro del sector cacaotero para:

- a) Permitir el análisis de las fortalezas y de las energías de cambio que puede aprovechar.
- b) analizar las debilidades que deben superarse con su ayuda.
- c) identificar las oportunidades existentes en el entorno que pueden aprovecharse para el proceso de cambio y el aumento de la competitividad.
- d) identificar los riesgos (amenazas) que plantean obstáculos para superar las necesidades de cambio y el aumento de la competitividad.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), permitió focalizar y estructurar los resultados derivados del análisis de la situación actual. También contribuyó a recopilar información relevante sobre los desafíos actuales, a desarrollar y valorar diversas opciones estratégicas.

### PASO 2

#### *Idear opciones*

Se aplicó la herramienta Concepción de Opciones cuyo objetivo fue concebir posibles líneas estratégicas que describieran el camino para lograr los objetivos de cambio en la ERC, y ampliar el horizonte creativo de la estrategia, evitando los riesgos. La construcción de las opciones la realizó el equipo de consultores en base en la información recolectada.

### PASO 3

#### *Elegir opciones estratégicas*

El objetivo fue usar los insumos recolectados para elaborar y evaluar líneas estratégicas, así como tomar decisiones confiables y fundamentadas para elegir las opciones pertinentes.

### PASO 4

#### *Formular la estrategia*

Para formular la estrategia se aplicaron dos herramientas: Cadena de resultado y Estrategia de Desarrollo de Capacidades. La Teoría de Cambio (TOC) que se concretiza en el Modelo de Resultados permitió:

- Asegurar la calidad de la planificación estratégica.
- Definir las acciones claves.
- Obtener información para la conducción conjunta.
- Reflejar todo el proceso de cambio deseado en el subsector.

Se identificaron los obstáculos o limitaciones que puede enfrentar la estrategia y los impactos que se desean alcanzar. El propósito fue identificar los impactos esperados a corto, mediano y largo plazo para construir la cadena de resultados, supuestos e indicadores de éxito. Este proceso generó los insumos para formular la Visión, Misión y la Matriz de Planificación Estratégica (MPE).

### PASO 5

#### *Integrar la estrategia en un plan de acción*

En esta etapa del diseño de la ERC, los insumos obtenidos a lo largo del proceso de su construcción (líneas estratégicas definidas, objetivos enunciados, resultados identificados y formulados, actividades claves, indicadores de éxito y supuestos), fueron de utilidad para formular, en una matriz, el plan de acción que servirá de guía para implementarla.

### PASO 6

#### *Gestión de riesgos y adaptación a la vulnerabilidad ante la variabilidad y cambio climático*

La validación se realizó mediante reuniones en las que, el equipo de consultores y representantes de Rikolto y SECAC, revisaron la estrategia y el plan de acción. Se espera incluir en este proceso, la presentación de la ERC a SICACAO.



## Anexo 3. Impactos esperados y contribución de los actores claves

### LÍNEA ESTRATÉGICA 1 | PRODUCTIVIDAD AGRÍCOLA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA CALIDAD DEL CACAO DE LA REGIÓN EN EL MERCADO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).  Plataforma regional de diálogo.	Promoción de la imagen regional e imagen país.		OE 1.1	Mejorar el posicionamiento de la región como productora de cacao de alta calidad.
Centros académicos y de investigación públicos-privados.	Desarrollo de nuevas variedades y pruebas de variedades existentes en diferentes zonas cacaoteras.		R1 OE1.1	Se logra una mayor productividad y producción de cacao de calidad.
CAC  Plataforma regional de diálogo.	Promoción de la imagen regional e imagen país.		R2 OE1.1	Aumentado el reconocimiento del mercado, como productores de calidad.
Centros académicos y de investigación públicos-privados.  Entes reguladores del sector público.	Desarrollo de nuevas variedades.  Regulación del sector público.	Producción de cacao reconocido como de alta calidad.	R3 OE1.1	Establecido un sistema de trazabilidad que abarca desde la genética hasta la parte comercial en la región, iniciando por asegurar la provisión de materiales certificados a través de jardines clonales y viveros debidamente certificados.
CAC  Plataforma regional de diálogo del sector privado (productores primarios y exportadores).	Promoción comercial.	Incremento de la producción e ingresos	R4 OE1.1	Ampliado el acceso a nuevos mercados logrando incursionar en nuevos países o nuevas empresas compradoras.
Espacios de diálogo a nivel regional y nacional.  Cooperación internacional  Sector privado inversionista.	Mejoramiento del proceso preindustrial		R5 OE1.1	Procesamiento primario (preindustrial) mejorado y centralizado.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2 | MEJORA DE LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL CACAO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Sector privado transformador.	Promoción comercial.  Imagen país.	Mejoramiento de la calidad-  Estándares de calidad, protocolos de procesamiento (normativas y BPM) claves para posicionamiento en el mercado.	OE 2.1	Mejor acceso y posicionamiento de los productos intermedios y terminados para el consumidor final.
CAC. SIECA. CENPROMYPE Sector privado transformador.	Promoción comercial.  Fomento de buenos hábitos.		R1 OE2.1	Se realizan acciones para modificar los hábitos del consumidor a lo interno de la región.
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Sector privado transformador.	Promoción comercial.  Imagen país.		R2 OE2.1	Aumentado los volúmenes de exportación de chocolates y derivados del cacao.
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Sector privado transformador.	Adopción de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y certificaciones.		R3 OE2.1	Productos de cacao cumplen normativas y estándares de calidad.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 3 | DESARROLLO DE CAPACIDADES, INVESTIGACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y EXTENSIÓN EN TODA LA CADENA DE VALOR

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción de desarrollo de capacidades.	Desarrollo de capacidades en el ámbito: Personal / Individuos; Organizacional; Trabajo en Redes (cooperación) y Estado (Condiciones marco).	OE 3.1	Desarrollar capacidades en el ámbito: Personal/Individual; Organizacional; Trabajo en redes (cooperación) y Estado (condiciones marco) con actores de la cadena de valor de cacao.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción y apoyo a la aplicación de mejores prácticas.  Identificación y promoción de mejores prácticas.		R1 OE3.1	Actores involucrados en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cacao y en la prestación de servicios de apoyo, adoptan mejores prácticas en materia de resiliencia, tecnología del manejo agronómico, procesamiento preindustrial e industrial, en aspectos administrativos y gerencias, entre otros.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 3

## DESARROLLO DE CAPACIDADES, INVESTIGACIÓN, ASISTENCIA TÉCNICA Y EXTENSIÓN EN TODA LA CADENA DE VALOR

Actores	Funciones	Factores determinantes		Impactos esperados
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado, productores y sus organizaciones empresariales	Identificación y promoción de mejores prácticas.	Desarrollo de capacidades en el ámbito: Personal / Individuos; Organizacional; Trabajo en Redes (cooperación) y Estado (Condiciones marco).	R2 OE3.1	Organizaciones/instituciones fortalecidas para que adopten mejores prácticas en gestión y gobernanza empresarial de las cooperativas, mejorando sus capacidades para la transferencia e investigación participativa.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción de la participación de actores representativos		R3 OE3.1	Capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores fortalecida para consolidar las estructuras nacionales y regionales, así como para garantizar la representación de los productores organizados, hacer incidencia política sectorial y lograr auto sostenibilidad.
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción tecnológica.	Acceso a mejores tecnologías (incluido la transformación digital), y asesoría en gestión empresarial.	OE 3.2	Empresas tienen más acceso a mejores tecnologías y asesorías para la gestión empresarial.
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción y apoyo para la adopción de mejores prácticas en gestión empresarial.		R1 OE3.2	Capacidad de gestión empresarial de productores, cooperativas y Mipymes de cacao fortalecida.
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Fomento de inversiones y aplicación de tecnologías.		R2 OE3.2	Desarrollo económico de eslabones artesanales e industriales del subsector cacao mejorado.
CAC – Institutos de tecnología. SIECA. Academia.	Creación de espacios de colaboración Elaboración de programas de investigación (largo plazo)		OE 3.3	Crear una Red de Investigación integrada por los institutos y centros de investigación de los países de la región y a nivel internacional.
CAC – Institutos de tecnología (públicos-privados). SIECA. Academia.	Formalización de espacios de colaboración.		R1 OE3.3	La Red de Investigación de cacao y su plan de acción del 2023 al 2032, aumentan la disponibilidad de conocimientos tecnológicos para todos los actores de la cadena de valor.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 4 | GÉNERO Y RELEVO GENERACIONAL

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. SIECA. CENPROMYPE. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción del relevo generacional y desarrollo de capacidades de la juventud.	Relevo intergeneracional en la cadena de valor del cacao	OE 4.1	Fomentar el relevo generacional en la cadena de valor del cacao, propiciando la participación de jóvenes en los roles de producción, empresariales, representatividad gremial y de gestión en las estructuras representativas nacionales y regionales.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción de participación en espacios de diálogo.		R1 OE4.1	Jóvenes están representados y participando activamente en estructuras organizacionales (mesas) y en la plataforma regional.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción del relevo generacional y desarrollo de capacidades de la juventud.		R2 OE4.1	La formación integral de jóvenes (habilidades personales y laborales), permite la continuidad del cultivo y el involucramiento de estos en los diferentes eslabones de la cadena de valor de cacao.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Sensibilización y acción.	Equidad y participación de mujeres en la cadena de valor del cacao.	OE 4.2	Facilitar la equidad y participación de las mujeres en la cadena de valor de cacao.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Sensibilización y acción.		R1 OE4.2	Incremento de la participación de la mujer en el subsector cacaotero, representadas en todos los eslabones de la cadena de valor y en sus mecanismos de gobernanza.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Sensibilización y acción. Diseño e implementación de oportunidades.		R2 OE4.2	Se propicia la creación de oportunidades para mujeres basadas en sus necesidades e intereses.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5 | FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA DEL SUB SECTOR CACAOTERO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción y desarrollo de planes operativos.	Cooperación internacional para impulsar la ERC a nivel regional.	OE 5.1	Mejorar gobernanza institucional de la cadena de valor.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Diseño del marco normativo.	Apoyo de gobiernos y cooperantes a eslabones de la cadena de valor de cacao. El marco legal y normativo apoyando a la ERC.	R1 OE5.1	Marco normativo regional para la implementación de la estrategia aprobado y funcionando.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 5 | FORTALECIMIENTO DE LA GOBERNANZA DEL SUB SECTOR CACAOTERO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción nacional internacional de la ERC. Gestión de recursos técnicos y financieros.	Cooperación internacional para impulsar la ERC a nivel regional.  Apoyo de gobiernos y cooperantes a eslabones de la cadena de valor de cacao.	R2 OE5.1	Actores representativos de cada eslabón de la cadena, participan en los espacios de coordinación para la implementación de la ERC a nivel de país y a nivel regional.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado.	Promoción nacional internacional de la ERC. Gestión de recursos técnicos y financieros.	El marco legal y normativo apoyando a la ERC.	R3 OE5.1	Fondos de la cooperación internacional, fondos públicos y privados movilizados en función de la implementación de la estrategia.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 6 | GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTACIÓN A LA VULNERABILIDAD ANTE LA VARIABILIDAD Y AL CAMBIO CLIMÁTICO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado. CRRH.	Desarrollo de capacidades de las familias y comunidades.	Vulnerabilidad por la posición geográfica de Centroamérica	OE 6.1	Mejoran las capacidades de respuesta de las familias y de los cacaotales ante las afectaciones por la vulnerabilidad a la variabilidad y al cambio climático.
CAC. Plataforma regional de diálogo del sector privado. CRRH. Institutos meteorológicos.	Desarrollo de capacidades de las familias y comunidades.  Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.		R1 OE6.1	Capacidad de predicción y respuestas mejorada, para responder a afectaciones de las plantaciones y familias productoras.
CAC. OIRSA y entidades de sanidad vegetal.	Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.		R2 OE6.1	Se cuenta con Sistemas de Alerta Temprana (SAT) aplicados a cacao.
CAC. OIRSA y entidades de sanidad vegetal. Academia y centros de investigación (públicos y privados). Productores y sus organizaciones empresariales.	Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.	Modelos resilientes y sostenibles (beneficios ambientales).	OE 6.2	Establecer modelos resilientes y sostenibles de SAF en cacao.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 6

## GESTIÓN DE RIESGOS Y ADAPTACIÓN A LA VULNERABILIDAD ANTE LA VARIABILIDAD Y AL CAMBIO CLIMÁTICO

Actores	Funciones	Factores determinantes	Impactos esperados	
CAC. OIRSA y entidades de sanidad vegetal. Academia y centros de instigación (públicos y privados).	Desarrollo de capacidades de los productores y sus organizaciones empresariales. Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.		R1 OE6.2	Cacaotales preparados que responden satisfactoriamente a los posibles escenarios adversos por clima, ambiente o desastres.
CAC. CCAD. Academia y centros de instigación (públicos y privados).	Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.	Modelos resilientes y sostenibles (beneficios ambientales).	R2 OE6.2	Mayor identificación de servicios ecosistémicos verificables.
CAC. CCAD. Academia y centros de instigación (públicos y privados).	Desarrollo de capacidades de los centros de investigación.  Identificación y colaboración con actores internacionales vinculados a los mercados de servicios ecosistémicos.		R3 OE6.2	Mercado de servicios ecosistémicos identificados.
CAC. SIECA. Academia y centros de instigación (públicos y privados).	Desarrollo de capacidades de los productores y sus organizaciones empresariales. Identificación y colaboración con actores internacionales vinculados a los mercados de cacao.	Fluctuaciones de precios internacionales.	OE 6.3	Manejar un sistema de información de los precios en el mercado internacional con el fin de fomentar el uso de alternativas y coberturas (seguro de precios).
CAC. SIECA	Desarrollo de capacidades institucionales.		R1 OE6.3	Sistema de información de precios operando.

## Anexo 4. Desarrollo de capacidades

La importancia de hacer un análisis sobre el Desarrollo de Capacidades radica en que este es el punto ancla para la sostenibilidad de cualquier iniciativa.

Con el objetivo de examinar y optimizar las acciones claves y su combinación en el contexto de la ERC, con relación a los tres niveles de desarrollo de capacidades, se elaboró el Análisis de Desarrollo de Capacidades donde se identificaron los déficits de desarrollo de capacidades en el ámbito personal organizacional/institucional y para el trabajo en sistemas de cooperación, en base a los insumos proporcionados por los actores del subsector cacao en los espacios de diálogo.

A partir de allí se analizó cómo las acciones claves de la ERC contribuirán a cubrir el déficit identificado, estas acciones ade-

más están orientadas a las condiciones marco del subsector cacao. Esto se integra en la estrategia como objetivos de aprendizaje.

Una buena estrategia de desarrollo de capacidades es uno de los procesos operativos para implementar la ERC, es decir, no basta generar impulsos en todos los niveles sino también articular los niveles de manera que sea un conjunto coherente. De manera que es importante valorar la interacción entre los niveles ya que descuidar uno de ellos provoca riesgos, desequilibrios y viceversa.

En la matriz que se presenta a continuación, se muestra cómo interactúan los niveles y los riesgos que se pueden presentar si en la implementación de la ERC no se les brinda la relevancia necesaria. La tabla a continuación muestra esta articulación entre niveles.

### DÉFICIT DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Nivel de individuo		Nivel de la organización		Nivel de sociedad	
Desarrollo de competencias		Desarrollo organizacional		Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Modelos de extensión y transferencia de tecnologías.</li> <li>■ Capacidades para desarrollar.</li> <li>■ investigación científica.</li> <li>■ Capacidades de productores para lograr mayor y mejor producción.</li> <li>■ Productores con poco acceso a tecnologías.</li> <li>■ Oportunidades de formación profesional y empleabilidad para personas jóvenes y mujeres del sub sector cacao.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Débil gestión y gobernanza empresarial.</li> <li>■ Limitadas capacidades de transferencia, e investigación.</li> <li>■ Capacidad de predicción y respuestas por afectaciones a las plantaciones de cacao y a las familias productoras.</li> <li>■ Procesadores cumplen estándares y normativas de calidad en la fabricación de alimentos (BPM, ISO, RTCA).</li> <li>■ Mipymes del sector cacaoero sin mayor acceso para asesoría empresarial.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>■ SICA y estructuras nacionales (mesas) aún en proceso de consolidación.</li> <li>■ Jóvenes y mujeres con poco o ningún liderazgo en el subsector de cacao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores.</li> <li>■ Liderazgo del sector público para apoyar al sector cacaoero.</li> <li>■ Propuestas de ley y políticas en proceso de aprobación.</li> </ul>

### ARTICULACIÓN DE LOS NIVELES DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo	Nivel de la organización	Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias	Desarrollo organizacional	Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<b>Individuos:</b> Desarrollo de competencias		Déficit de competencias y aptitudes individuales para hacer extensión, investigación, transferencia y asesoría empresarial.	Déficit en la conducción de negociaciones y para conducción de las estructuras regionales y nacionales.  Limitadas capacidades para la cooperación horizontal entre los actores del subsector cacao.  Déficit para generar confianza entre los actores, lograr compromisos y mejores relaciones personales.	Déficit en el liderazgo para lograr la articulación de los actores del subsector cacao.  Dificultades para impulsar el desarrollo de estrategias, propuestas de políticas y modificaciones al marco legal.
<b>Organización:</b> Desarrollo organizacional	Déficit de aplicar lo aprendido a nivel individual en las instituciones / organizaciones y en las redes.		Déficit en la claridad de las reglas, falta definición en las estructuras organizacionales regionales y nacionales.	Déficit de continuidad. Podrían faltar acuerdos sobre las reglas de conducción y los procesos a implementar en las estrategias.
<b>Sociedad:</b> Desarrollo de cooperaciones	Déficit en la gestión del conocimiento. Se descuida el intercambio horizontal entre los actores del subsector cacao y no se favorece el aprendizaje continuo.	Déficit en la asociatividad. No se aprovechan los potenciales de cooperación, soluciones aisladas y afán de autarquía.		Déficit en la cooperación: Falta de claridad respecto a las funciones y los roles para la cooperación entre diferentes actores.  Dificultad para lograr la sostenibilidad. Se continúa, además, la dependencia con agencias de cooperación internacional.
<b>Sociedad:</b> Desarrollo de cooperaciones	Déficit en la divulgación, difusión, transferencia de conocimientos.  Capacidades y aptitudes adquiridas no se integran al sistema de cooperación (subsector cacao).	Condiciones marco sociales, económicas, políticas, insuficientes o inadecuadas. No se aprovechan los potenciales desarrollados.	Déficit de compromiso, poca representatividad en las estructuras organizacionales estas podrían ser inestables.	



**ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Descuido en... ▼ repercute en.... ►	Nivel de individuo		Nivel de la organización		Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias		Desarrollo organizacional		Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<b>Individuos:</b> Desarrollo de competencias			Déficit de competencias y aptitudes individuales para hacer extensión, investigación, transferencia y asesoría empresarial.		Déficit en la conducción de negociaciones y para conducción de las estructuras regionales y nacionales.  Limitadas capacidades para la cooperación horizontal entre los actores del subsector cacao.  Déficit para generar confianza entre los actores, lograr compromisos y mejores relaciones personales.	Déficit en el liderazgo para lograr la articulación de los actores del subsector cacao.  Dificultades para impulsar el desarrollo de estrategias, propuestas de políticas y modificaciones al marco legal.
Acciones de la ERC para el desarrollo de competencia.			Implementar permanentemente inteligencia de mercados, identificando tendencias del mercado de cacao en grano, foros, espacios de promoción y proponiendo ajustes a la implementación de la ERC en los países  Mantener iniciativas permanentes en cuanto a inteligencia de mercados de productos de cacao y derivados, identificando tendencias del mercado, foros, espacios de promoción y proponiendo ajustes a la implementación de la ERC en los países.			
			Revisar continuamente los protocolos de procesamiento en función de los mercados y apoyar su puesta en marcha.  Diseñar e implementar un programa de promoción de productos derivados del cacao y de su calidad en el mercado doméstico, incluyendo historia, calidad nutritiva, entre otros temas.		Realizar competencias regionales de calidad y determinación de perfiles organolépticos; así como la participación en concursos internacionales, difundiendo ampliamente los resultados a lo interno y externo de la región.	Elaborar e implementar un programa de promoción internacional del cacao de la región.

## ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo	Nivel de la organización	Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias	Desarrollo organizacional	Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
		<p>Promover la puesta en práctica de estándares y normativas de calidad en la fabricación de alimentos (Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), y del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP).ISO, RTCA 67.01.33:06).</p> <p>Revisar normas de calidad y protocolos específicos, y preparar programas que promuevan la innovación y que amplíen la gama de productos existentes.</p> <p>Utilizar los resultados de calidad y determinación de perfiles organolépticos, mencionados en el resultado.</p>		
Acciones de la ERC para el desarrollo de competencia.		<p>Diseñar, gestionar y ejecutar un programa de asesoría empresarial e innovación para las Mipymes del sector cacaotero.</p> <p>Realizar un estudio de la factibilidad, diseñar y el proceso a seguir la aplicación progresiva de tecnologías digitales en el cultivo del cacao.</p> <p>Elaborar un diagnóstico (línea de base) de la situación actual de las unidades productivas, Mipymes, procesadoras de cacao.</p> <p>Asesoría empresarial a empresas procesadoras.</p> <p>Acciones para fomentar la innovación en productos de cacao.</p> <p>Diseñar e implementar un plan de implementación de transformación digital en el sector cacao.</p> <p>Promover el desarrollo de productos financieros acordes a las necesidades de los productores, organizaciones y Mipymes.</p> <p>Promover el establecimiento de fondos concursables a nivel nacional, para emprendimientos que involucren el desarrollo del uso de la TIC y tecnologías digitales.</p>	<p>Revisar el modelo de gestión / cooperación de SICACAO, tomando en cuenta la capacidad de articulación, gobernanza y liderazgo de los actores que garantizan la representación de productores organizados, con capacidad de hacer incidencia política sectorial.</p> <p>Definir una ruta crítica para la autosostenibilidad de SICACAO, que conlleve a un efectivo modelo de gestión de fondos/cooperación.</p>	

**ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES**

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo		Nivel de la organización		Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias		Desarrollo organizacional		Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<b>Organización:</b> Desarrollo organizacional.	Déficit de aplicar lo aprendido a nivel individual en las instituciones / organizaciones y en las redes.				Déficit en la claridad de las reglas, falta definición en las estructuras organizacionales regionales y nacionales.	Déficit de continuidad. Podrían faltar acuerdos sobre las reglas de conducción y los procesos a implementar en las estrategias.
<b>Acciones de la ERC</b> para Desarrollo de competencia Organizacional.	<p>Realizar y divulgar estudios que identifiquen la rentabilidad basada en evidencias, y no solo teóricas, de los modelos agroforestales de cacao para diferentes ecosistemas a lo interno de cada país.</p> <p>Actualizar y realizar estudios donde haya vacíos de información para el mejorar de logística y sus costos asociados, desde los países hacia los mercados de destino.</p> <p>Diseñar y ejecutar programas para la formación integral de técnicos con el apoyo los diferentes actores, nacionales e internacionales.</p> <p>Implementar modelos de transferencia de tecnología acordes a las realidades, intereses y necesidades de productores en congruencia con los conceptos de SAF rentables, sostenibles, diversificados y climáticamente inteligentes.</p> <p>Crear, actualizar y poner en práctica modelos/protocolos para mejorar la capacidad de predicción de eventos climáticos extremos o desastres en zonas cacaoteras de la región.</p> <p>Organizar comités regionales para el monitoreo de afectaciones por desastres.</p> <p>Crear plataformas de respuestas para atender a las familias y cacaotales afectados.</p> <p>Realizar un estudio de la factibilidad y el proceso a seguir, para la aplicación progresiva de tecnologías digitales en el cultivo del cacao.</p>				<p>Promover, en conjunto con las agencias especializadas de cada país, la inversión nacional y extranjera en estos eslabones de la cadena de valor.</p> <p>Negociar conjuntamente el contenido del acuerdo marco de alianza, según las necesidades y fortalezas de los países de la región.</p> <p>Elaborar e implementar una agenda de trabajo conjunto que incluya procesos de innovación, investigación y modernización de sistemas de extensión en general.</p>	

## ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo	Nivel de la organización	Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias	Desarrollo organizacional	Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<b>Acciones de la ERC</b> para Desarrollo de competencia Organizacional.	Realizar un diagnóstico de necesidades de desarrollo tecnológico y determinar líneas de investigación a implementar, enfocadas en la obtención de resultados y productos incluyendo la posibilidad de aplicación y desarrollo de tecnologías digitales.			
<b>Sociedad:</b> Desarrollo de cooperaciones.	Déficit en la gestión del conocimiento. Se descuida el intercambio horizontal entre los actores del subsector cacao y no se favorece el aprendizaje continuo.	Déficit en la asociatividad. No se aprovechan los potenciales de cooperación, soluciones aisladas y afán de autarquía.		Déficit en la cooperación: Falta de claridad respecto a las funciones y los roles para la cooperación entre diferentes actores. Dificultad para lograr la sostenibilidad. Se continua la dependencia con agencias de cooperación internacional.
<b>Acciones para el desarrollo</b> de competencias para cooperaciones.	Aumentar las certificaciones Orgánica, UTZ-Rainforest Alliance, Fair trade, y otras similares.  Promover la imagen regional y de los países, así como la imagen de calidad del cacao incluyendo sus perfiles organolépticos por orígenes, aspectos nutricionales, diversificación e historia que incluya territorios y comunidades.	Identificar déficit o necesidades de fortalecimiento organizacional de las organizaciones claves que conforman SICACAO.  Elaborar e implementar una estrategia de desarrollo de capacidades.		Fortalecer la institucionalidad suprarregional  Promover el intercambio de experiencias entre los países del SICA y fuera del SICA, para diseñar nuevas leyes y normas que faciliten la implementación de la ERC.  Hacer incidencia política subsectorial para la aprobación de propuestas de ley  Hacer estudios en cada país para establecer los cambios necesarios para la implementación de la ERC.  Elaborar un plan de movilización fondos de la cooperación internacional y de los sectores públicos-privados, para la implementación de la ERC a partir de un mejor clima de negocios y ambiente facilitador que conlleve el aumento de la capacidad de articulación, gobernanza, liderazgo e incidencia política de los actores, logrando cumplir con metas e indicadores de acciones previstas.

## ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo		Nivel de la organización		Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias		Desarrollo organizacional		Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<b>Sociedad:</b> Desarrollo de cooperaciones.	Déficit en la divulgación, difusión, transferencia de conocimientos. Capacidades y aptitudes adquiridas no se integran al sistema de cooperación (subsector cacao).		Condiciones marco sociales, económicas, políticas, insuficientes o inadecuadas. No se aprovechan los potenciales desarrollados.		Déficit de compromiso. Poca representatividad en las estructuras organizacionales, estas podrían ser inestables.	
<b>Acciones de la ERC</b> para el desarrollo de competencias en el ámbito de la Sociedad.	<p>Diseñar y establecer el sistema de trazabilidad genética regional y sistemas nacionales apoyados por instituciones de investigación, innovación y desarrollo, con presencia en todos los países de la región.</p> <p>Instaurar un sistema de registro regional y sistemas nacionales, para rastrear y mantener la identidad de materiales entregados desde el jardín clonal /vivero hasta el sitio de plantación</p> <p>Establecer una red de monitoreo de las condiciones atmosféricas, de manejo del cultivo, mercado y de riesgos generales en las principales zonas cacaoteras (ministerios/institutos meteorológicos de los países).</p> <p>Establecer y operar una plataforma de gestión de riesgo y sistemas de alertas temprana de desastres aplicado a cacao (climático, enfermedades).</p> <p>Establecer mecanismos (plataformas) de intercambio de información y monitoreo de plagas y enfermedades entre países del SICA (especial atención escoba de brujas (Monilophthora perniciosa y perforadores de mazorcas del cacao- Carmenta spp).</p>		<p>Crear oportunidades de negocios y capacitación basadas en los intereses, contexto y capacidades de mujeres a lo largo de la cadena de valor.</p> <p>Crear nichos de especialización de servicios provistos por mujeres.</p> <p>Crear, actualizar y poner en práctica modelos/ protocolos para mejorar la capacidad de predicción de eventos climáticos extremos o desastres, en zonas cacaoteras de la región.</p> <p>Organizar comités regionales para el monitoreo de afectaciones por desastres.</p> <p>Crear plataformas de respuestas para atender a las familias y cacaotales afectados.</p>		<p>Introducir paulatinamente incentivos para promover el relevo intergeneracional, con estipulación de derechos y deberes a lo largo del tiempo, también en sintonía con las leyes, tradiciones y usos locales.</p> <p>Incentivar a las organizaciones de base a participar activamente en estas acciones y en la vigilancia de que los términos pactados en los contratos intergeneracionales se cumplan.</p> <p>Visibilizar del rol de mujeres en los proyectos, instituciones y ONG en sus actividades y metas.</p>	

## ACCIONES CLAVES ORIENTADAS A MITIGAR LOS DÉFICITS DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Descuido en... ▼ repercute en... ►	Nivel de individuo	Nivel de la organización	Nivel de sociedad	
	Desarrollo de competencias	Desarrollo organizacional	Desarrollo de Cooperaciones	Desarrollo de condiciones marco
<p><b>Acciones de la ERC</b> para el desarrollo de competencias en el ámbito de la Sociedad.</p>	<p>Fomentar el intercambio de experiencias a nivel regional en temas de atención y vigilancia, para manejo de desastres/eventos extremos de cara a facilitar atención y prevención de riesgos exacerbado por clima o por acciones antropogénicas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Analizar estadísticas realizadas por instituciones de investigación especializadas de correlación, regresión y varianza entre la temperatura, precipitación, producción y otras variables agroforestales de interés.</li> <li>■ Interpretar, publicar y difundir los análisis entre los actores interesados para el aprendizaje y apoyo en la toma de decisiones. *</li> <li>■ Identificar, implementar y escalar prácticas adaptativas y resilientes que fortalezcan todos los capitales y medios de vida de los productores, así como su capacidad para la innovación.</li> </ul> <p>Para hacer efectivo el escalamiento de prácticas adaptativas y resilientes, los proyectos en ejecución, y nuevos, deben fomentar su uso.</p> <p>Identificar y priorizar los Servicios Ecosistémicos provistos por los cacaotales, por parte de los dueños de tierra y usuarios del paisaje cacaotero.</p> <p>Contar con un sistema de monitoreo a través del uso de herramientas de sistemas de información geográfica y sensores remotos (satélites).</p> <p>Sensibilizar de cara al reconocimiento de la importancia de los SAF cacao, para la provisión de servicios ecosistémicos a habitantes de paisajes cacaoteros.</p>		<p>Establecer lineamientos y normas claras en las diferentes organizaciones e instituciones que trabajan en el sector cacao y en los diferentes eslabones, en apoyo a la participación de la mujer a lo largo de la cadena.</p> <p>Formular iniciativas y promover la apertura de espacios para la participación de la mujer en espacios de decisión mediante proyectos, acciones de formación, cargos de elección y toma de decisiones hasta alcanzar el 50% de su participación al 2032.</p> <p>Crear una red de intercambio a nivel de región del SICA, para promover el empoderamiento de mujeres y su participación protagónica en la cadena de valor.</p> <p>Abrir espacios para participación de la mujer<sup>58</sup>.</p> <p>Sensibilizar a los actores claves/ tomadores de decisión en todos los niveles, sobre el rol y aporte de la mujer en la cadena de cacao.</p> <p>Estimular la participación equitativa de los actores representativos de la cadena de valor en cada país y a nivel regional.</p>	



<https://sicacao.info/> | <https://latinoamerica.rikolto.org/> | <https://www.sica.int/>

**rikolto**



**Bélgica**  
socio para el desarrollo



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

**Cooperación Suiza  
en América Central**