



Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
Fundación Argidius
Fundación Laguna Lachuá

Revisión externa final del proyecto
Mejorar el clima de negocios y el valor de los sistemas
agroforestales de cacao para la creación de empleo, ingresos y
suministro sostenible de este producto en el mercado

Fundación Argidius - UICN - FUNDALAUCHUÁ

Revisor externo: Alejandro A. Imbach
Mayo 2019

Índice de contenidos

Índice de contenidos.....	i
Índice de figuras	ii
Índice de tablas.....	iii
Índice de recuadros	iii
Índice de fotografías	iii
Acrónimos	iv
Resumen ejecutivo.....	v
1. Introducción	1
2. Metodología	1
2.1 Objetivos generales y específicos de la revisión.....	1
2.2 Interrogantes, dimensiones y variables a considerar de la revisión externa	2
2.3 Herramientas de recolección y fuentes de información.....	3
3. Descripción de la intervención	4
3.1 Breve descripción de los antecedentes de la intervención	4
3.1.1 Ubicación geográfica.....	5
3.1.3 Elementos del contexto socioeconómico.....	6
3.2 Datos generales de la Fase 1 y 2 (objetivos propuestos duración, fechas, presupuesto)	7
3.3 Resultados esperados de la Fase 1 y 2 del proyecto.....	7
3.4 Entidades participantes en la implementación del proyecto	9
3.5 Otros actores relevantes.....	10
4. Resultados de la revisión externa.....	11

- 5. Análisis de resultados de la revisión externa 37
 - 5.1 Pertinencia..... 37
 - 5.2 Eficiencia..... 38
 - 5.3 Efectividad 39
 - 5.4 Impacto..... 40
 - 5.5 Sostenibilidad 40
- 6. Conclusiones de la revisión externa..... 42
- 7. Lecciones aprendidas de la revisión externa 43
- Anexo 1: Documentos consultados 45
- Anexo 2: Personas entrevistadas 46
- Anexo 3: Agenda de talleres con socios del proyecto..... 47
- Anexo 4: Lista de personas participantes de los talleres con socios 48
- Anexo 5: Agenda de gira de campo 50
- Anexo 6: Matriz de revisión externa..... 52
- Anexo 7: Línea de tiempo detallada 54

Índice de figuras

- Figura 1. Ubicación de la ecoregión Lachuá (fuente INAB 2016) 6
- Figura 2. Línea del tiempo de eventos e hitos relevantes vinculados a la producción y comercialización de cacao en la ecoregión Lachuá del 2011-2019 13
- Figura 3. Distribución del presupuesto de la Fase 1 por objetivo específico 14
- Figura 4. Distribución del presupuesto de la Fase 1 por resultados esperados..... 15
- Figura 5. Distribución del presupuesto de la Fase 2 por líneas de acción del proyecto 16
- Figura 6. Mapa de los actores más relevantes que participaron en la implementación del proyecto 31
- Figura 7. Teoría de cambio propuesta como síntesis la estrategia de intervención y resultados logrados del proyecto. 32
- Figura 8. Modelo simplificado del concepto de cadena de valor. 42

Índice de tablas

Tabla 1. Criterios e interrogantes de la revisión externa.....	2
Tabla 2. Datos generales de las fases 1 y 2 del proyecto	7
Tabla 3. Lista de productos clave logrados por el proyecto	17
Tabla 4. Lista de resultados clave logrados por el proyecto.....	19
Tabla 5. Resumen del avance en los indicadores de la Fase 1.	22
Tabla 6. Resumen del avance en los indicadores de la Fase 2.	23
Tabla 7. Historia de cambio más significativo en productores locales de cacao.	24
Tabla 8. Historia de cambio más significativo en asociaciones de productores locales de cacao	24
Tabla 9. Historia de cambio más significativo en FUNDALACHUA.	25
Tabla 10. Valoración de las contribuciones del proyecto a los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción de la ENAC	27
Tabla 11. Metas de la ENRPF a los cuáles han contribuido los resultados alcanzados por el proyecto.	27
Tabla 12. Indicadores de impacto de la ENRPF a los cuáles han contribuido los resultados alcanzados por el proyecto.	28
Tabla 13. Análisis de correspondencia de las contribuciones del proyecto al Programa Global de la UICN.	30
Tabla 14. Percepciones de los integrantes del GTA del Norte con respecto a los desafíos de la agrocadena de cacao en Guatemala.	35
Tabla 15. Presupuesto del proyecto por año de ejecución e índice de contrapartida	38

Índice de recuadros

Recuadro 1. Objetivo general de la revisión externa.....	1
Recuadro 2. Objetivos específicos de la revisión externa	2
Recuadro 3. Objetivos y resultados acordados para la Fase 1 del proyecto	8
Recuadro 4. Objetivos y resultados acordados para la Fase 2 del proyecto.....	8
Recuadro 5. Síntesis de la propuesta de valor de la Fase 1	10
Recuadro 6. Síntesis de la propuesta de valor de la Fase 2.....	11
Recuadro 7. Síntesis comparativa entre el modelo tradicional y el modelo innovador de producción de cacao.	41

Índice de fotografías

Fotografía 1. InterETQq.44 841.91(.92 r0008873 0 595.44 841.92 reMBT0 g0 G/F2 11.04 Tf54.024 191.57 Td[(F)3.0648 Tc3	
--	--

En cuanto a los objetivos específicos, los términos de referencia de la revisión externa los definen de la siguiente manera:

B.2 Objetivos específicos

- a) *Reconstruir y analizar el proceso de intervención y el desempeño de los indicadores del proyecto (impactos actuales y esperados).*
- b) *Identificar y describir las contribuciones del proyecto a las prioridades del Gobierno de Guatemala y el programa de UICN.*
- c) *Identificar y describir los aspectos sustantivos en términos de historias de éxito, innovaciones logradas, lecciones aprendidas y recomendaciones para futuras intervenciones y/o replicabilidad.*

(Proyecto Argidius, 2018)

Recuadro 2. Objetivos específicos de la revisión externa

2.2 Interrogantes, dim2

2.3 Herramientas de recolección y fuentes de información

Con el propósito de recolectar y procesar datos base para la elaboración del análisis del proyecto que este informe resume, se propuso la aplicación de las herramientas de recolección de datos:

- a. **Análisis documental** de documentos

En noviembre del 2011 inicia implementación del proyecto "Desarrollo de la Cadena de Producción de Cacao

3.2 Datos generales de la Fase 1 y 2 (objetivos propuestos duración, fechas, presupuesto)

La siguiente tabla muestra de forma resumida los principales datos descriptivos correspondientes a las fases 1 y 2 del proyecto:

Característica	Fase 1	Fase 2
Título del proyecto		

Objetivo Específico 2
Mitigar los impactos causados en términos de degradación de la biodiversidad, el suelo y la red hidrológica, de la ecoregión Lachuá, a través del fortalecimiento de las áreas de conectividades biológica, utilizando practicas sostenibles de producción y transformación, de sistemas agroforestales.
Resultados esperados
2.1 Incrementan las áreas con sistemas agroforestales en las zonas identificadas por el Plan de Ordenamiento Territorial como aptas para este tipo de sistemas de producción.
2.2 Un mayor número de productores manejan sistemas de producción sostenibles en zonas de interconectividad biológica
2.3 Se fortalecen las capacidades de acopio y transformación de los productores de la ecoregión Lachuá

Recuadro 3. Objetivos y resultados acordados para la Fase 1 del proyecto

FASE 2
Meta
Facilitar la gestión del conocimiento para mejorar el clima de negocios y el valor de los sistemas agroforestales de cacao para la creación de empleo, ingresos y sostenibilidad.
Resultado 1
Se han desarrollado capacidades técnicas para apoyar la producción sostenible de granos de cacao en las fincas de la región.
Productos
1.1 El material didáctico está disponible para implementar el programa de capacitación en escuelas de campo de cacao para 1000 agricultores.
1.2 1000 productores conocen la tecnología apropiada para la producción de cacao.
Resultado 2
Experiencias, resultados y lecciones aprendidas del proyecto, con actores clave de la cadena cacao
Productos
2.1 Han compartido experiencias con al menos 4 regiones productoras de cacao a nivel nacional e internacional.
Resultado 3
Pequeños y medianos productores (PINPEP y PROBOSQUES) para plantar nuevas áreas de cacao
Productos
3.1 Se crearon y aprobaron las herramientas técnicas para los productores de cacao.
Resultado 4
Ha creado un marco estratégico para la promoción y el desarrollo de la producción de cacao y está respaldado por financiamiento público y privado.
Producto
4.1 Existe en el país un marco estratégico oficial para la promoción y el desarrollo de la producción de cacao: se han desarrollado 5 instrumentos para invertir en la cadena de valor del cacao.
Resultado 5
La región ha aumentado la capacidad de producir granos de cacao para el mercado nacional e internacional
Productos
5.1 Apoyo al establecimiento de al menos 560 hectáreas nuevas de cacao.
5.2 El proyecto incrementa el apalancamiento del Gobierno de Guatemala

Recuadro 4. Objetivos y resultados acordados para la Fase 2 del proyecto

3.4 Entidades participantes en la implementación del proyecto

Sobre Fundación Argidius

La Fundación Argidius es una fundación benéfica con sede en Suiza que promueve el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME) para mejorar la vida de poblaciones en situación de pobreza a través de una mayor generación de ingresos.

hacer más efectiva la gestión territorial, mejorar su gobierno y su papel en la Ecorregión. FUNDALACHUA apoya a las comunidades alrededor del parque y las organizaciones que trabajan juntas en su proceso de empoderamiento y en la gestión comunitaria de la Ecorregión (Project proposal Argidius-Lachua, 2011). En el marco de este proyecto, FUNDALACHUA ha sido el socio coejecutor directo tanto de la fase 1 como de la fase 2 del proyecto. Adicionalmente ha sido el implementador directo de los fondos de FONAGRO durante la fase 2 del proyecto.

3.5 Otros actores relevantes

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA)

El MAGA representa al gobierno de Guatemala y actualmente apoya el desarrollo y la promoción de la cadena, especialmente en las áreas de expansión de áreas de cultivo y asistencia técnica. En el marco del proyecto ha sido un socio clave para dinamizar los procesos de gobernanza tanto a nivel local como nacional, así como la formulación y aprobación de la Estrategia Nacional de Cacao (ENAC) y la gestión en la asignación de fondos de FONAGRO para incentivar la expansión del cacao en la ecoregión Lachuá.

Brian Kent

Asesor técnico externo del proyecto, experto internacional encargado de la capacitación de capacitadores en temas técnicos especializados de la producción y manejo de cacao, así como de la metodología de escuelas de campo.

CACAO VERAPAZ

Es una empresa privada fundada por compañías de chocolate que actualmente se abastecen de semillas de cacao producidas en la región. CACAO VERAPAZ opera como un intermediario comercializador regional que compra semilla local para luego colocarla en los mercados internacionales.

3.5 Breve descripción de la propuesta de valor de las Fase 1 y 2 del proyecto.

La propuesta de valor que el proyecto pretendía crear en cada una de las fases se puede resumir de la siguiente manera:

Síntesis de la propuesta de valor de la Fase 1:

- Mejorar las prácticas agroforestales de cacao en las 230 hectáreas existentes y de esta manera aumentar el volumen de producción en un 40%.
- Desarrollar capacidades para agregar valor a los granos de cacao cosechados a través de procesos de fermentación en seco de las semillas, lo cual puede duplicar su valor comercial.
- Expandir las áreas con plantaciones de cacao en 100 hectáreas (aumento del 44%) en la Ecorregión.
- Centralizar el procesamiento y comercialización a través de los dos centros de acopio existentes.
- Incrementar los ingresos de los productores provenientes de sus cultivos de cacao.
- Incrementar la demanda de empleo local en tanto en plantaciones como en los centros de re(e)-5(dre)13

Síntesis de la propuesta de valor de la Fase 2:

Mejorar el clima de negocios y el valor de los sistemas agroforestales de cacao para la creación de empleo, ingresos y suministro sostenible de este producto en el mercado

Promover la selección de material genético local de alto valor para el establecimiento de nuevas

4. Resultados de la revisión externa

Este capítulo presenta los principales resultados de las tareas de recolección y análisis de datos que informan la

4.2 Distribución del presupuesto de las fases 1 y 2 del proyecto

Un análisis

Figura 5. Distribución del presupuesto de la Fase 2 por líneas de acción del proyecto

4.3 Listado de los productos y resultados clave logrados por el proyecto

A lo largo de sus dos fases de implementación el proyecto ha generado una considerable cantidad de productos que han contribuido a importantes resultados, sin embargo, ciertos productos y resultados tiene especial relevancia en términos de la estrategia de implementación del proyecto. La siguiente tabla presenta una lista de los productos y resultados clave del proyecto:

Productos clave (outputs)	
Nombre del producto	Breve descripción
7 intercambios de experiencias de manejo y postcosecha.	Se han realizado 13 eventos de intercambio de experiencias entre productores y técnicos de cacao, 7 a nivel nacional y 6 a nivel internacional, con la participación de 272 técnicos y productores (95 mujeres y 177 hombres - ver Fotografía 1).
Escuelas de campo (15 escuelas).	

Resultados clave (outcomes)	
Nombre del producto	Breve descripción
	base para el establecimiento de estos 3 nuevos centros replicando las experiencias anteriores.
Diseño y aprobación de la ENAC en colaboración con el CONADEA (Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario) del Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación.	El proyecto trabajó en la incidencia política en diversos actores, y en coordinación cercana con el CONADEA-MAGA para la formulación, aprobación y posterior lanzamiento de la Estrategia Nacional de Cacao (ENAC) en el 2016. La ENAC define un plan estratégico 2016-2025 que plantea al sector cacao como una agrocadena líder en Guatemala que fomenta la producción y comercialización de cacao de la mejor calidad con valor agregado, culturalmente reconocido, con equidad y prosperidad social del sector y para el sector (Grupo de Trabajo de la Agrocadena de Cacao, 2016).
Conformación de un Equipo Técnico Institucional (ETI) y Grupos de Trabajo de la Agrocadena (GTA) multi-actor para orientar la gestión e implementación de la ENAC.	Establecimiento de un Equipo Técnico Institucional (ETI), dos subgrupos de trabajo regionales (GTA norte y GTA sur) y un grupo de trabajo nacional (GTA nacional), con la participación de diferentes actores directos e indirectos de los eslabones de la agrocadena de cacao (organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, tanto nacionales como

Resultados clave (outcomes)



Fotografía 4. Nuevas barras de chocolate en el mercado internacional, hechas con granos de cacao la eco región Lachuá, Alta Verapaz.



Fotografía 5. Primera exportación de granos de cacao a Corea del Sur.

4.4 Estado de avance de los indicadores del proyecto

La Fundación Argidius propuso desde la fase 1 del proyecto un instrumento de seguimiento de los resultados del

# de agricultores que tienen acceso a material de capacitación (número de agricultores)	898	1,000	90%
# de agricultores capacitados con nueva tecnología de producción (número de agricultores)	898	1,000	90%
# de eventos desarrollados (número de eventos)	13	11	118%
# de proyectos desarrollados (número de proyectos)	180	440	41%
# de instrumentos para la inversión en la cadena de valor del cacao desarrollados (número de instrumentos)	7	5	140%
Nuevas hectáreas de plantaciones de cacao (ha)	776	560	139%
Total desembolsado por el Gobierno de Guatemala a			

Contribución del proyecto

Tabla 10. Valoración de las contribuciones del proyecto a los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción de la ENAC

La Estrategia Nacional de Restauración del Paisaje Forestal de Guatemala (ENRPF) (*Estrategia de Restauración del Paisaje Forestal: Mecanismo para el Desarrollo Rural Sostenible de Guatemala, 2015*) es otro instrumento político de alto rango en el cual es posible encontrar prioridades del Gobierno a las cuales el proyecto hace aportes significativos. Tomando en cuenta los resultados logrados por el proyecto se puede constatar que éstos han hecho aportes a varias metas de los Ejes Temáticos Sustantivos 1, 2 y 5 de la ENRPF, las cuáles se enlistan a continuación:

Eje Temático Sustantivos	Objetivo Estratégicos	Metas
1. Desarrollo económico desde la restauración del paisaje forestal	1.	



Resultado global	Subresultado global	Indicador	Contribuciones del proyecto
		intervenciones SBN apoyadas por la UICN I.26.4 - # jóvenes que participan en el diseño e implementación de las intervenciones SBN apoyadas por la UICN	Hombres productores de cacao. Jóvenes participando en todas las estructuras de g5(s(a)-)-5(r)12(n)20(a)-4(n)20(

4.8

conducen a resultados y eventualmente a impactos tangibles y evidenciables (por ejemplo, aumento de rendimiento de producción de cacao y consiguiente incremento del ingreso familiar).

Este **modelo de innovación integral** tiene se caracteriza por haber trabajado en múltiples dimensiones de forma simultánea, y de esta manera orquestando los esfuerzos de una gran diversidad de actores sociales (ver sección 4.9), lo cual probablemente sea uno de los factores más relevantes con respecto a explicar el alto grado de efectividad que el proyecto ha logrado mostrar en la consecución de su objetivo y resultados.

De forma resumida, la apuesta del proyecto se puede entender como una intervención dirigida a transformar ciertos puntos críticos en la cadena de valor del cacao con el fin de mejorar todo el sistema:

- *A nivel tecnológico:* crear las condiciones y capacidades para una producción de cacao de calidad con alto potencial de diferenciación que permita generar interés en un mercado que reconozca un sobre precio, tanto por su sabor y aroma, como por su procedencia (cacao fino orgánico producido y comercializado por pequeños productores indígenas que habitan y conservan áreas de amortiguamiento de zonas protegidas en Guatemala).
- *A nivel de comercialización:* crear las condiciones y capacidades para que prosperen modelos asociativos exitosos de pequeños productores que operan centros de acopio y transformación donde agregan valor a su producción (i.e. fermentación de semillas), garantizan calidad y cantidad de granos, lo cual les permite negociar directamente con compradores extranjeros.
- *A nivel organizacional:* las asociaciones de productores están en capacidad de absorber toda la producción de sus asociados, pueden

4.10 Principales desafíos a futuro para el desarrollo de la agrocadena de cacao en Guatemala

Como parte de las actividades realizadas durante de gira de campo a los sitios de intervención del proyecto, se incluyó una sesión de trabajo con el GTA del Norte en la tarde del del jueves 7 de marzo 2019 en la ciudad de Cobán. Esta sesión de trabajo se aprovechó para indagar las percepciones del grupo con respecto a los principales desafíos a futuro que enfrenta el desarrollo de la agrocadena de cacao en Guatemala. En la tabla a continuación se transcriben los resultados generados por el grupo durante dicha sesión de trabajo:

Ámbito	Desafío	Alternativa / respuesta
--------	---------	-------------------------

4.11 Conclusiones del estudio de modelación del impacto sobre la provisión de servicios ecosistémicos de SAF de cacao en Guatemala

En el marco de la segunda fase del proyecto se desarrolló un estudio de modelación de determinados servicios ambientales que fueron generados por la implementación de SAF de cacao en las zonas de intervención del proyecto (Putzeys Herrarte, 2019). El estudio abordó por un lado la erosión, la exportación de sedimentos y los servicios de recarga hídrica que pueden aportar los SAF implementados en distintos tipos de cobertura vegetal; y adicionalmente realizó una estimación de balance de carbono obtenido mediante la determinación de balance de Gases de Efecto Invernadero (GEI) de la siembra de los SAF de cacao. Los objetivos específicos del estudio contratado fueron:

- 1) Generar con el software InVEST (modelo SDR) los mapas de impacto sobre erosión y exportación de sedimentos de la implementación de SAF de cacao.
- 2) Generar con el software InVEST (modelo seasonal water yield) los mapas de impacto sobre recarga local,

- a) Programa de desarrollo de capacidades a través de las escuelas de campo (55% del presupuesto)
- b) Facilitar el acceso de pequeños y medianos productores de cacao a los programas de incentivos de PINPEP y PROBOSQUES (24%)

Las distribuciones del presupuesto observadas parecen ser consistentes con tanto con la planificación (objetivos

Al igual que en el análisis de eficiencia realizado anteriormente, un elemento de evidencia adicional que

MODELO TRADICIONAL (antes del proyecto)	MODELO INNOVADOR (después del proyecto)
<p>Plantaciones de con híbridos locales o foráneos a partir de semillas¹¹.</p> <p>Prácticas agrícolas limitadas a limpia, cosecha y densidades amplias (4m x 3.5m).</p> <p>Prácticas de manufactura básicas y limitadas: lavado y secado individualizado.</p> <p>Producción sin certificación.</p> <p>Comercialización indirecta (a través de intermediarios) e individual dirigida para mercados locales.</p> <p>Rendimientos por debajo del promedio nacional de 300 kg/ha/año.</p>	<p>Plantaciones de clones de árboles superiores.</p> <p>Buenas prácticas agrícolas: limpia, sombra, poda, cosecha, fertilización y nuevas densidades de si1 233.38 s G/F(s)-3(i)4-3()9(de13.44 re14274.92 558</p>

7. Lecciones aprendidas de la revisión externa

Desde la perspectiva de la mayoría de los socios y ejecutores del proyecto, el éxito del modelo de intervención planteado tuvo que ver

Anexo 1: Documentos consultados

Application form, project proposal second phase., 2014.

Estrategia de Restauración del Paisaje Forestal: Mecanismo para el Desarrollo Rural Sostenible de Guatemala., 2015.

Godínez López, T.O., Ac Tot, L.A., 2014. Caracterización de la cadena productiva de cacao en la ecoregión Lachuá y zonas de influencia del programa cacao Fundalachuá.

Grupo de Trabajo de la Agrocadena de Cacao, 2016. Estrategia Nacional de la Agrocadena de Cacao ENAC en Guatemala.

IUCN, 2016. IUCN Project Guidelines and Standards.

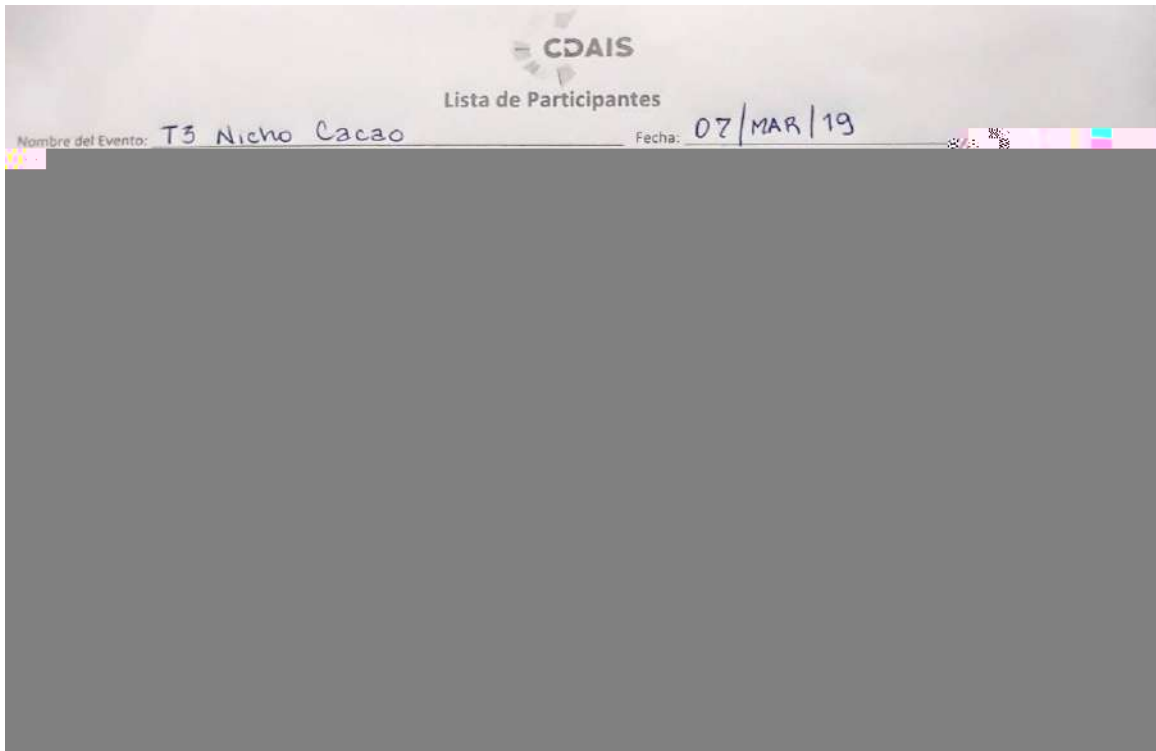
IUCN, 2015. La política de seguimiento y evaluación de la UICN.

IUCN Annual Report 2015 (2014-2015) (2015) <https://www.iucn.org/press/2015-10-12-015>

Anexo 2: Personas entrevistadas

#	Nombre	Institución	Cargo	Fecha de la entrevista
1	Erick Ac Tot	UICN	Coordinador del proyecto	

Taller 2 - Taller con Grupo de Trabajo de la Agrocadena del Norte (GTA). Cobán, jueves 7 de marzo 2019



DIA 4

Hora	Actividad	Responsable	Lugar
------	-----------	-------------	-------

Anexo 6: Matriz de revisión externa

Criterios	Interrogantes	Dimensiones	Herramientas y métodos de análisis	Potenciales fuentes de información

Criterios	Interrogantes
-----------	---------------

Anexo 7: Línea de tiempo detallada del proyecto y algunos elementos de su entorno

