



programa **Agroalimentario Sostenible**



# Asesoría en la conformación de Comunidades de Práctica y facilitación de procesos organizativos

-Mesa Nacional de Cacao de El Salvador-

Octubre, 2014





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



programa **Agroalimentario  
Sostenible**



# Asesoría en la conformación de Comunidades de Práctica y facilitación de procesos organizativos de la Mesa Nacional de Cacao de El Salvador

Octubre, 2014

Este documento ha sido presentado por Daniel Cuéllar como asesoría en la conformación de comunidades de práctica y facilitación de procesos organizativos de la Mesa Nacional de Cacao de El Salvador (MNC) y es parte del Programa Agroalimentario Sostenible, el cual es posible gracias al pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) que es implementado por la Unidad Regional para el Desarrollo Sostenible -RUTA- del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC). Los puntos de vista u opiniones de este Boletín son responsabilidad de RUTA y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos

## Tabla de Contenido

1. Análisis del contexto interno y externo para definir prioridades estratégicas, objetivos y resultados: Análisis de la Mesa como red de trabajo y definición de misión y visión. _____	9
2. Prioridades estratégicas y acciones preliminares para cada línea estratégica. __	20
3. Estructuración y análisis de la Mesa Técnica como una Red _____	22
4. Mapeo de actores y aclaración de roles y formas de cooperación _____	27
5. Definición elementos esenciales para la planificación de la Mesa Nacional de Cacao. _____	31
6. Estructura de conducción de la Mesa y roles. _____	37
7. Introducción de Proyectos de Cambio (PC). _____	40
8. Recomendaciones para el seguimiento a esta asesoría. _____	43
9. Anexos _____	45
10. Bibliografía. _____	51



## Abreviaciones

CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación
CENSALUD	Centro de Investigación y Desarrollo en Salud
CENTA	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria
CRS	Catholic Relief Services- USCC
ENA	Escuela Nacional de Agricultura
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUNDESYRAM	Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental,
LWR	Lutheran Word Relief
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINEC	Ministerio de Economía
RUTA	Unidad Regional de Asistencia Técnica para el Desarrollo Sostenible
UES	Universidad de El Salvador
UJMD	Universidad José Matías Delgado





## 1. Análisis del contexto interno y externo para definir prioridades estratégicas, objetivos y resultados: Análisis de la Mesa como red de trabajo y definición de misión y visión.

### 1.1 El Cultivo del Cacao en El Salvador

En El Salvador, según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG, 2012), las áreas productivas están localizadas en los departamentos de Sonsonate y Usulután. El IV Censo Agropecuario 2007-2008 reportó que la producción nacional fue de 5.825 quintales<sup>1</sup> y una superficie de siembra de 639 manzanas (446,5 has), clasificado en el rubro de cultivos agroindustriales. Actualmente, El Salvador es un país caracterizado por tener una gran dinámica en el sector de transformación secundaria de cacao.

Por lo anterior, y considerando que en los últimos cinco años la producción de cacao Salvadoreño ha incrementado su productividad y área de siembra, se torna clave identificar prácticas y tecnologías que promuevan la competitividad sistémica de la cadena de cacao en El Salvador. Estas tecnologías deberán ajustarse a las realidades del país, brindando elementos que aporten soluciones a la problemática de seguridad alimentaria y al aseguramiento de la sostenibilidad en los sistemas productivos de las familias cacaoteras.

La reactivación en los últimos años del marco interinstitucional (organismos no gubernamentales, empresa privada, empresas asociativas, centros de investigación y el gobierno) ha sido una de las fuerzas motoras para el crecimiento del sector cacaotero salvadoreño. Actualmente, la cadena de cacao está compuesta por los siguientes eslabones identificados: de insumos, producción, acopio, transformación primaria (fermentado y secado), comercialización y transformación secundaria (productos finales). Entre algunos eslabones existe una relación comercial incipiente, sin embargo hace falta mejorar la relación comercial entre los diferentes actores de la cadena para desarrollar una cadena de valor.

Algunos datos relevantes sobre el cultivo del cacao en El Salvador:

- La producción anual de cacao para el año 2009 fue de 200 toneladas métricas, que equivale al 20% del consumo interno. El déficit entre lo producido y lo consumido lo resuelven importando cacao de Honduras, Nicaragua y Guatemala, principalmente. Sin embargo, la importación más grande, en volumen y valor, es de chocolates, principalmente de Estados Unidos.<sup>1</sup>
- El Salvador tiene un potencial agroecológico ideal para el desarrollo de cacaos finos y de aroma, los cuales son altamente valorados y requeridos por los mercados especializados ([www.elsalvador.com](http://www.elsalvador.com), 2012). Esta categoría de cacao ha estado en un déficit generalizado a nivel mundial, por más de una década y se prevé que el déficit siga en aumento, tal como lo muestran las tendencias al alza de los precios internacionales de cacao en los últimos 3 años.
- Las características de la producción y comercialización del cacao indican que existe una cadena productiva del cacao aún incipiente. Está compuesta por los eslabones de insumos, producción,

<sup>1</sup> septiembre del año 2012 el MAG publicó el documento “Caracterización de la Cadena de Valor del Cacao en El Salvador”

acopio, transformación primaria (fermentado y secado), comercialización y transformación secundaria (productos finales).

## 1.2 La Mesa Nacional de Cacao en El Salvador.

En El Salvador, desde comienzo del presente año 2014, bajo la coordinación del Centro de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA) del Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador, se ha impulsado la formalización de la Mesa Técnica de la Cadena de Valor del Cacao (Mesa Técnica) con la participación y colaboración de diversos actores del sector cacaoero del país.

Se cuenta con la participación de instituciones del sector gubernamental: Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA), el Plan de Agricultura Familiar (PAF), el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN); del sector académico: la Facultad de Ciencias Agronómicas y de Ciencias de la Salud (CENSALUD) de la Universidad Nacional de El Salvador (UES), la Facultad de Agricultura de la Universidad Dr. José Matías Delgado (UJMD); Escuela Nacional de Agricultura (ENA); el Centro de Agricultura Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE); instituciones de la cooperación: Catholic Relief (CRS), Lutheran World Relief (LWR), CLUSA, Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM), Caritas El Salvador, La Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE); y la empresa privada con la participación de la Hacienda San José del Real de La Carrera y otros productores.

En torno a la Mesa Técnica se han establecido a la fecha los Grupos Temáticos siguientes: 1) Investigación - Materiales genéticos, 2) Transferencia de Tecnología, 3) Agroindustria y 4) Desarrollo empresarial.

La mesa ha desarrollado varios talleres o reuniones de trabajo con los objetivos o temas:

- Tipificación de productores de cacao y definición de la agenda prospectiva de investigación
- Reunión sobre investigación en cacao.
- Reuniones de seguimiento y coordinación.

Además paralelamente se han elaborado con el apoyo de cooperantes Estudios o diagnósticos de la Cadena de Valor del Cacao. Por ejemplo en el 2013 se realizó con apoyo de RUTA/ USAID un taller Nacional sobre Cadena de Valor del Cacao en El Salvador, donde se hizo una Actualización de la cadena de cacao de El Salvador, analizó Situación del cacao en Centroamérica y se discutió sobre Prácticas y tecnologías sostenibles en cacao de El Salvador. Siempre financiado por RUTA/USAID se realizó un Estudio sobre el Uso actual y oferta de tecnologías sostenibles en las cadenas de valor del cacao en El Salvador para mejorar la seguridad alimentaria. En este estudio esta analizado cada uno de los eslabones de la cadena de valor de cacao, Gobernabilidad de la cadena de cacao en El Salvador, Oportunidades para el desarrollo de la Cadena de Valor, me mencionan las Limitaciones para el desarrollo de la Cadena de Valor y Prácticas y tecnologías sostenibles para la producción de cacao en El Salvador, que contribuyen a la seguridad alimentaria y nutricional de las familias productoras.

El trabajo de la Mesa se basa en la cooperación focalizada de los representantes de estas organizaciones e instituciones, cada una de las cuales constituye un centro de intereses, poder e influencia. Cada actor también representa siempre los intereses de su organización. Por consiguiente, la Mesa se desarrolla en

un contexto supra organizacional. Como las cooperaciones se conciertan de igual a igual, y, por tanto, representan una relación de cooperación no jerárquica, las decisiones se basan en el reconocimiento de una dependencia recíproca.

### 1.3 Análisis situacional o contexto interno de la Mesa Nacional de Cacao.

El análisis situacional se estudió el medio en que se desenvuelve la Mesa Nacional de Cacao en este momento, tomando en cuenta los factores internos y externos mismos que influyen en cómo se proyecta en su entorno.

La importancia del análisis situacional de la Mesa Nacional de Cacao radica en considerarlo como: a) Punto de partida de la planificación estratégica, es decir define los procesos futuros de la Mesa Nacional de Cacao, b) Reunir información sobre el ambiente externo e interno de la Mesa para su análisis, y posterior pronóstico del efecto de tendencias, c) Conformar un paisaje de la situación actual de la Mesa, permitiendo obtener un diagnóstico preciso y rápido que permita en función de ello tomar decisiones para controlar las debilidades, enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de Mesa y finalmente también busca reflexionar sobre la relación que existe entre la Mesa y sus socios, cooperantes e iniciativas similares.

En el caso de la Mesa Nacional de Cacao aplicamos un Análisis Situacional basado en la reflexión sobre 5 Factores de Éxito, del Modelo de Gestión llamado, Capacity WORKS (CW)<sup>2</sup>.

#### 1.3.1 Metodología

La Mesa Nacional de Cacao fue analizada desde la perspectiva del análisis de 5 Factores de Éxito (Estrategia, Cooperación, Procesos, Estructura de Conducción y Aprendizaje e Innovación). El punto de partida fueron preguntas en cada Factor de Éxito para motivar la reflexión sobre la situación actual de la gestión de la Mesa Nacional de Cacao.

Capacity WORKS establece que para que una iniciativa sea exitosa debe tener claridad sobre:

- La orientación estratégica realizable (plausible). -**Estrategia**
- ¿Con quién y cómo cooperó? – **Cooperación.**
- Su estructura de conducción operativa.- **Estructura de conducción.**
- Claridad sobre los procesos de relevancia.- **Procesos.**
- Las medidas para fortalecer y asegurar el aprendizaje.- **Aprendizaje.**

Las preguntas generadoras de la reflexión fueron:

#### **Estrategia**

- ¿Hasta qué punto están en consonancia los productos actuales de la Mesa con los resultados de impacto que se deben lograr?
- ¿Qué tan diferenciados son los productos que ofrece la Mesa, de otros que ofrecen otros entes

2 Modelo de gestión sostenible de programas, GIZ.

similares?

- ¿Qué tanta claridad existe sobre las estrategias prioritarias?
- ¿La estrategia de la Mesa considera las necesidades, demandas y competencias /capacidades de los actores involucrados? (institucionales y grupos meta)
- ¿Qué tanto la estrategia actual “piensa hacia el futuro” (en vez de administrar solamente lo existente)? Es decir ha considerado los riesgos, y potenciales conflictos.

### **Cooperación**

- ¿Qué tanta claridad existe sobre los actores claves (Stakeholders) y socios/actores externos que deben participar en las intervenciones de la Mesa?
- ¿Qué tanto se promueve la creación y el mantenimiento de confianza mutua? – vínculos.
- ¿Qué tanta claridad existe sobre los mecanismos de coordinación con los socios?
- ¿Están claros los roles y responsabilidades para la cooperación dentro de la Mesa?

### **Estructura de Conducción**

- ¿Qué tan apropiada es la Estructura de Conducción de cara a las acciones diversas y demandas que debe realizar la Mesa Técnica?
- ¿Qué tanto está definida y documentada la Estructura de Conducción de la Mesa?
- ¿Qué tan claro es cómo se toman las decisiones, y quien tiene que rol en la estructura de conducción?
- ¿Qué tan funcional es la Estructura de Conducción y efectiva con respecto a los procesos de la Mesa?
- ¿Cómo se gestionan y se manejan los recursos escasos y variables en la Mesa?

### **Procesos**

- ¿Qué tan claros están los procesos de importancia estratégica que se deben tener en cuenta para lograr los productos y objetivos de la Mesa?
- ¿Qué tan bien funcionan (eficiencia) los procesos actuales para lograr los objetivos planeados?
- ¿Qué tanto los procesos permiten el aprendizaje y apoyan la innovación social en los socios?

### **Aprendizaje e Innovación.**

- ¿Qué tanta atención o relevancia se le da al desarrollo de capacidades de individuos/ personas, organizacionales y de la misma Mesa como una red de trabajo?
- ¿Qué tan bien organizado y definido está el aprendizaje? En términos de tener claridad sobre:
  - Objetivos de aprendizaje.
  - Sistematización de experiencia.
  - Elaboración de productos de aprendizaje (están definidos).
  - Intercambio de aprendizaje.

Se logró tener una visión general de la gestión de la Mesa, la que fue representada en un gráfico que muestra las brechas entre la situación ideal y la situación actual indicando en que Factores de Éxito se debe profundizar.



Grupos de trabajo reflexión sobre la gestión de la Mesa Nacional de Cacao a través de 5 Factores de Éxito.



Actores de la Mesa Nacional de Cacao presentan análisis de los 5 Factores de Éxito.

#### 1.4 La Mesa Nacional de Cacao y los 5 Factores de Éxito.

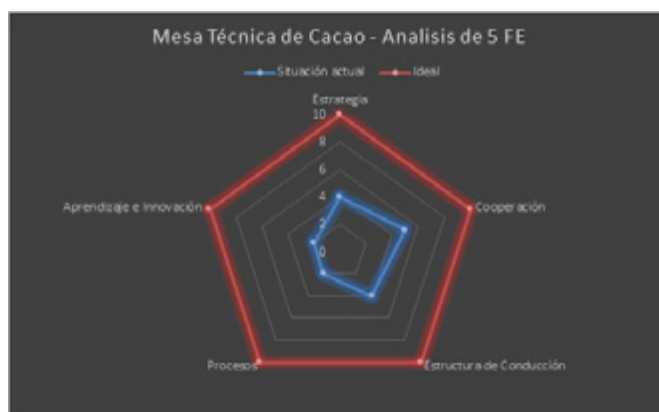
El gráfico que se presenta a continuación visualiza la situación de la Mesa respecto al análisis de los 5 Factores de Éxito (FE). Luego de un análisis cualitativo para cada FE, se asignó un valor en escala de menos 0 al 10. Donde 10 es la situación ideal o deseada que define el éxito y 0 es la situación totalmente indeseada. El resumen cuantitativo de la visión global de la Mesa - 5 Factores de Éxito es el siguiente:

Aspecto	Situación actual	Ideal
Estrategia	4	10
Cooperación	5	10
Estructura de Conducción	4	10
Procesos	2	10
Aprendizaje e Innovación	2	10

El gráfico y la valoración cuantitativa indican que la Mesa Nacional de Cacao tiene un alto potencial de mejorar su gestión en relación a todos los Factores de Éxito analizados, pero debe prestar mayor atención al análisis de: Procesos, y el Aprendizaje e innovación. Sin dejar de trabajar en los otros factores de éxito ya que los puntajes en todos los casos son bajos y antes de definir procesos y aprendizaje hay que tener claridad sobre la Estrategia y con quienes cooperamos. La valoración es percepción de los participantes en el taller sin embargo en la práctica la realidad era que en el momento de esta asesoría la MNC estaba con déficit en todos los factores de éxito, esto queda demostrado con el trabajo que se construye a través de este proceso de asesoría.

En el marco de este análisis se profundizó en Cooperación, Estructura de Conducción y Procesos. En cada caso se hace el análisis y se documentan la situación actual, medidas a tomar y resultados esperados

Para los temas en los cuales se profundizó el análisis se documenta también la aplicación de otros instrumentos de CW.



La valoración cuantitativa se usa como una manera rápida de visualizar los resultados, más relevante en este análisis es los argumentos que describen la situación actual, a partir de la cual se proponen medidas y se atreven a elaborar hipótesis de resultados.

	Estrategia	Cooperación	Estructura de Conducción	Procesos	Aprendizaje e Innovación
Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una estructuración de la Mesa por ejes temáticos.</li> <li>Existe la institucionalidad del cacao.</li> <li>Se cuenta con un grado de comoción, aprendizaje motivación e interés de cada institución.</li> <li>No hay una estrategia claramente definida, está en proceso de conformación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta continuidad de los actores, algunos asisten a las sesiones intermitentemente.</li> <li>Los actores están incompletos, no hay la representación de todos los sectores y eslabones de la cadena de valor.</li> <li>Hay un nivel de confianza no satisfactorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se cuenta con una Estructura de Conducción, hasta ahora la mesa se ha gestionado en base a liderazgos institucionales e individuales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen procesos estratégicos definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe interés y buenas intenciones de capacitarse.</li> <li>No existen cuadros técnicos desarrollados en los eslabones.</li> </ul>
Medidas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un mapeo de territorio</li> <li>Elaborar un Plan Estratégico y Operativo.</li> <li>Definir una estrategia de trabajo.</li> <li>Incorporar a todos los actores de la Cadena de Valor de Cacao.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hacer un inventario de los actores actuales y potenciales, describiendo o caracterizando su rol en la CdV de Cacao.</li> <li>Definir el ámbito de cada integrante (aclarar roles)</li> <li>Fortalecer la representatividad de los actores.</li> <li>Evitar competencia interna.</li> <li>Minimizar celos institucionales.</li> <li>Definir reglas claras de participación dentro de la Mesa.</li> <li>Definir mecanismos de participación efectivo que permitan un manejo responsable de la información.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir una Estructura Supra Organizacional de Conducción.</li> <li>Aclarar roles y responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir los procesos claves a implementarse para lograr los productos de cada eje temático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir necesidades de capacitación, planificarlas y organizarlas.</li> </ul>

Resultados esperados	Estrategia	Cooperación	Estructura de Conducción	Procesos	Aprendizaje e Innovación
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mesa asumiría una estrategia de trabajo.</li> <li>• Se podría estimar y optimizar el uso de los recursos.</li> <li>• Habría un acompañamiento de todos los procesos con el apoyo de todos los actores.</li> <li>• Se cuenta con la estimación de áreas existentes y la proyección de nuevas áreas.</li> <li>• Mesa trabajaría bajo la ejecución de un Plan Estratégico.</li> <li>• Se cuenta con un objetivo estratégico definido de la Mesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una Mesa más integrada y con representatividad de los actores de la CdV.</li> <li>• Mapeo de los actores de la CdV de Cacao.</li> <li>• Acciones concretas eficientes y efectivas de cada institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habría claridad sobre los roles y responsabilidades de los actores de la Mesa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos definidos e implementados por cada eje temático.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones permanentes. Técnicos y productores más competentes.</li> </ul>



### 1.5 Análisis Situacional de la Cadena de Valor de Cacao - FODASIS

El análisis parte de un FODA3 plano y concluye con un FODA Sistémico. El FODA plano permite realizar un análisis del estado actual del sistema en cuestión a analizar, aprovechando las percepciones y opiniones subjetivas e individuales de un grupo de personas; mientras que el FODA Sistémico facilita la elaboración de estrategias y actividades de manera integral y sistémica con base en el análisis situacional.

FODA plano:

<b>Fortalezas</b> Interno al Sistema Hacen sentirse fuerte. Son positivas. Son recursos, conocimientos, condiciones que fortalecen, empujan, estimulan, etc.	<b>Oportunidades</b> Externo al Sistema Son positivas. Son recursos, conocimientos, condiciones que favorecen, influyen positivamente sobre el sistema, crean ventajas.
<b>Debilidades</b> Interno al Sistema Lo que limita. Son recursos, conocimientos, condiciones, actitudes que limitan, frenan y obstaculizan, etc.	<b>Amenazas</b> Externo al Sistema Causan riesgos. obstaculizan avances deseados o cambios, ponen fronteras limitantes, influyen negativamente sobre el sistema.

Resultados del FODA plano:  
Análisis Situacional de la Cadena de Valor de Cacao FODA

<p><b>Fortalezas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategias de Biodiversidad del MARN.</li> <li>2. Credibilidad institucional.</li> <li>3. Cacao incluido en la política gubernamental.</li> <li>4. Mesa cuenta con equipo multidisciplinario con experiencia y capacidades en áreas específicas.</li> </ol>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cultivo de cacao hace contribuciones al medio ambiente y seguridad alimentaria.</li> <li>2. Apertura de nuevos mercados y mercado existente nacional e internacional.</li> <li>3. La crisis del café crea áreas para cacao.</li> <li>4. Producto de alto valor agregado.</li> <li>5. Mayor capacidad de gestión como mesa.</li> <li>6. Iniciativa Nacional del cacao.</li> </ol>
<p><b>Debilidades</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se tiene material élite, falta material genético disponible.</li> <li>2. No hay representatividad de toda la cadena.</li> <li>3. Escasos recursos económicos.</li> <li>4. No están definidos los procesos operativos de la Mesa.</li> </ol>	<p><b>Amenazas</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Politización de la Mesa.</li> <li>2. No se ha firmado convenio entre los cooperantes que forman la Iniciativa Nacional del Cacao.</li> <li>3. No se concretan iniciativas de la mesa.</li> <li>4. No rentabilidad económica del cultivo.</li> <li>5. Falta de políticas públicas para promocionar el cultivo del cacao.</li> <li>6. Efectos del cambio climático.</li> </ol>

Para pasar del FODA plano al FODASIS se definen nuevos campos: potencialidades, riesgos, desafíos, limitaciones que se forman, cuando se cruzan los rubros del FODA plano. Son campos de acción en donde se encuentran estrategias o actividades o ideas de afrontamiento.

Los cruces probables son:

- Oportunidad con Fortaleza:           Potencialidades
- Oportunidad con Debilidad:        Desafíos
- Amenaza con Fortaleza:            Riesgos
- Amenaza con Debilidad:            Limitaciones

Para estos cruces partimos de los aspectos priorizados por los actores claves en el taller de diagnóstico y obtenemos una lista de acciones y actividades que deben ser consideradas en la planificación de la Mesa Nacional de Cacao.

Cruces		<b>Potenciales</b> = estrategias de corto plazo, mucho impacto rápido en todo la CdV.
Fortalezas	Oportunidades	
1	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar recursos de la Cooperación Internacional y nacional para el desarrollo de cacao en sistemas agroforestales a nivel de comunidades.</li> <li>Promocionar iniciativas de ecoturismo que involucran cacao.</li> </ul>
4	4	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar productos innovadores a base de cacao.</li> </ul>
4	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la demanda nacional para posicionar productos de alto valor agregado elaborado nacionalmente aprovechando la capacidad técnica disponible.</li> </ul>
2	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovechar la credibilidad de las instituciones para incidir en la gestión de la INC.</li> </ul>
4	6	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitar técnicos y agricultores en la cadena de valor del cacao</li> </ul>

Cruces		<b>Desafíos</b> = estrategias que ya en parte se realizan por las de los cuadrantes activo y crítico (potenciales). Son de mediano y largo plazo, fortalecen la CdV y los cambios que podrían ser iniciados por las otras estrategias anteriores.
Oportunidades	Debilidades	
3	1	Iniciar acciones de reproducción de material genético masivo.
2	1	Con base a las demandas del mercado promover la validación de clones que satisfagan la demanda del mercado nacional e internacional.
2	1 y 3	Buscar alianzas con empresas privadas /multinacionales para desarrollar productos conjuntos. Desarrollar capacidades diferentes eslabones e incorporación de valor agregado en cacao.
6	3	Promover estrategias de sostenibilidad con fondos de la Iniciativa Nacional del Cacao (INC).

Cruces		Riesgos = estrategias de largo plazo, se realizan al final de un proceso de planificación, estas tienen fuerte influencia por las demás estrategias.
Amenazas	Fortalezas	
6	1	Sistemas agroforestales con cacao como medida de AdapCC.
1	3	Buscar el reconocimiento de la Mesa Nacional de Cacao en el MAG, MARN, MINEC (Ministerios involucrados).
4	4	Definir esquemas o propuestas / planes de negocio (cacao) con alta rentabilidad (asegurada la rentabilidad).
5	1	Impulsar validación de clones de acuerdo a las condiciones climáticas.

Cruces		Limitaciones = estrategias de corto y mediano plazo, influyen mucho sobre los demás estrategias pero desestabilizan también, si no se realizan.
Amenazas	Debilidades	
4	1 y 5	Prospección de germoplasma para incidir en la selección de material élite, con su debida sistematización.
4	3	Ser realista con las inversiones. No tan ambiciosos.

## 2. Prioridades estratégicas y acciones preliminares para cada línea estratégica.

Hasta este momento ya se pueden identificar algunas líneas y prioridades estratégicas, así como acciones específicas que la Mesa Nacional de Cacao debe realizar para mejorar su gestión. Estas están a continuación estructuradas por factor de éxito.

### Factor de éxito 1 - Estrategia.

- Elaborar un Plan Estratégico y Operativo.
- Definir una estrategia de trabajo.
- Revisar el nombre de la Mesa Nacional de Cacao.

Estas fueron sugerencias en general sobre la Estrategia, sin embargo también aportaron ideas específicas sobre temas que deben considerar o incluir en los Ejes temáticos ya existentes;

### **Agro negocios y Procesamiento**

- Encontrar o proponer esquemas o propuestas / planes de negocio (cacao) con alta rentabilidad (asegurada la rentabilidad).
- Desarrollar productos innovadores a base de cacao.
- Aprovechar la demanda nacional para posicionar productos de alto valor agregado elaborado nacionalmente aprovechando la capacidad técnica disponible.
- Promocionar iniciativas de ecoturismos que involucran cacao.

Nota: En la validación de los aportes de este taller se propuso unir los Ejes temáticos de agro negocios y procesamiento, la moción fue aceptada por el pleno.

### **Transferencia**

- Gestionar recursos de la Cooperación Internacional /nacionales para el desarrollo de cacao en sistemas agroforestales a nivel de comunidades.
- Sistemas agroforestales con cacao como medida de AdapCC.
- Con base a las demandas del mercado promover la validación de clones que satisfagan la demanda del mercado nacional e internacional.

### **Material genético**

- Iniciar acciones de reproducción de material genético masivo.
- Prospección de germoplasma para incidir en la selección de material elite, con su debida sistematización.
- Impulsar validación de clones de acuerdo a las condiciones climáticas.

### **Otros temas**

Promover estrategias de sostenibilidad con fondos de la INC.

### **Factor de éxito 2 - Cooperación**

- Incorporar a todos los actores y fortalecer la representatividad de los actores de la Cadena de Valor de Cacao.
- Hacer un inventario de los actores actuales y potenciales, describiendo o caracterizando su rol en la CdV de Cacao.
- Crear confianza: evitar competencia interna y minimizar celos institucionales.
- Aclarar roles entre los actores.
- Aprovechar la credibilidad de las instituciones para incidir en la gestión de la INC.
- Buscar alianzas con empresas privadas /multinacionales para desarrollar productos conjuntos.

### **Factor de éxito 3 - Estructura de Conducción.**

- Definir reglas claras de participación dentro de la Mesa.
- Definir mecanismos de participación efectivo que permitan un manejo responsable de la información.
- Definir una Estructura Supra Organizacional de Conducción.

- Buscar el reconocimiento de la Mesa Nacional de Cacao en el MAG, MARN, MINEC (Ministerios involucrados).

#### Factor de éxito 4 - Procesos

- Definir los procesos claves a implementarse para lograr los productos de cada eje temático y consecuentemente de la Mesa Nacional de Cacao.

#### Factor de éxito 5 - Aprendizaje e innovación

- Definir necesidades de capacitación, planificarlas y organizarlas.
- Capacitar técnicos y agricultores en la cadena de valor del cacao.(Estrategia)
- Desarrollar capacidades diferentes eslabones e incorporación de valor agregado en cacao.

### 3.Estructuración y análisis de la Mesa Técnica como una Red

Con el objetivo de analizar los factores clave y de diseño en el marco de la estructuración supra organizacional de la Mesa Nacional de Cacao, se aplicó un instrumento denominado PIANO que permitió reflexionar sobre:

- Participación funcional y activa de los actores.
- Fortalecimiento de la visión y orientación común.
- Creación de confianza y profundización de los vínculos entre los actores.
- Equilibrio entre los actores con distintas posibilidades de influencia y estrategias de implementación.
- Fortalecimiento del sentido de pertenencia y motivación de los actores.
- Definir la presentación y posicionamiento de la Mesa ante actores externos.

Con este instrumento se logró una reflexión y aproximación a los productos, objetivos estratégicos y a una visión conjunta de la Mesa, que no son definitivos, más bien son insumos que deben de retomarse en la planificación estratégica. Este instrumento facilita una reflexión preliminar para luego llegar a un diseño de la estructura de conducción, solo cuando los actores de la Mesa reflexionan sobre: ¿que deseamos lograr? ¿Que nos motiva?, ¿cuáles son nuestros objetivos estratégicos? y ¿cuál sería una visión conjunta? El instrumento permite reflexionar sobre los factores anteriores, además de invitar a reflexionar sobre: ¿Cómo se puede producir la sinergia? ¿Cómo fomentamos de la manera más eficaz el intercambio de informaciones y conocimientos entre los actores de la Mesa?, después podemos identificar con quienes debemos de cooperar y qué hay que hacer para lograr estos planteamientos.

#### 3.1 Productos que desea lograr la Mesa Nacional de Cacao.

Los productos o servicios que la Mesa Nacional de Cacao visualiza que debe producir son:

- Catálogo de materiales genéticos locales en El Salvador.
- Diferentes planes de negocio con cacao, con proyecciones financieras.
- Estimación de costos y su actualización periódica.
- Esquemas para Sistemas Agroforestales.
- Normas técnicas para servicios de asesoría, análisis y productos.

- Fortalecimiento institucional de los actores de la mesa.
- Asistencia técnica y formación en la cadena de valor de cacao.
- Generar capacidades para desarrollar productos innovadores y utilización de subproductos.
- Manual técnico de cacao para El Salvador.
- Directorio de actores (productores, procesadores, comercializadores, etc.) de la cadena de valor de cacao.
- Evaluación de un sistema de riesgo.
- Inteligencia de mercado.
- Portal web o página web de la Mesa Nacional de Cacao.
- Foro o congreso nacional de Cacao.

Como ésta solo es una primera aproximación a los productos, en otro momento del proceso los actores deberán depurar esta lista, a fin de tener o proponerse productos acordes a los recursos disponibles y las capacidades instaladas.

Esta lista de posibles productos debería de ser analizada a la luz del cumplimiento o no de los siguientes criterios:

Claridad en los roles de actores/ socios involucrados.

- Aprovechamiento de las experiencias de la Mesa.
- Recursos activados en contrapartes vrs productos.
- Estrategia clara para el desarrollo del producto.
- Costo vrs. resultados / impactos.
- Calidad/ claridad en los procesos para conseguir productos / resultados.
- Claridad sobre la posibilidad de un Up Scaling (difusión).
- Competencias /capacidades desarrolladas en los actores de la Mesa.
- Consonancia con indicadores / resultados e impactos. (todavía no existen pero deberían de contar con ellos al elaborar un plan estratégico).

Para lograr estos productos o servicios los actores de la Mesa ponen a disposición: gestión de recursos, capacidades individuales de los socios, aportes logísticos y la infraestructura instalada.

Estos productos solo son posibles si se integran a la mesa a todos los actores: organizaciones y cooperativas de productores, comercializadores, empresa privada, procesadores, organismos especializados en normas técnicas de calidad, sector financiero; en síntesis, a todos los actores de la cadena de valor de cacao en El Salvador.

### 3.2 Motivación de los actores para participar en la MNC

Las motivaciones o incentivos que los actores identificaron para ser parte de este esfuerzo de la Mesa Nacional de Cacao son:

- Conocer la realidad del cultivo y los actores de CdV Cacao en El Salvador.
- Uso de la biotecnología en Sistemas de producción.
- Buscar alternativas de solución para productores de cacao.
- Complejidad de la CdV cacao demanda y necesidad de dar aportes técnicos.

Es probable que algunos de los productos o servicios ya sean elaborados por actores independientes, el valor agregado que la Mesa espera dar a los productos es:

- Integrar esfuerzos entre los actores de la CdV de cacao.
- Contribuir a lograr los objetivos de cada institución o actor de la mesa.
- Proporcionar a los gobiernos y tomadores de decisión evidencias científicas para la toma de decisiones y la creación de políticas de desarrollo sectoriales.

Lograr o poder alcanzar el beneficio y el valor añadido esperados depende esencialmente de los socios de la mesa y de los Ministerios de gobierno involucrados.

### **3.3 Objetivos estratégicos preliminares de la Mesa Nacional de Cacao.**

Actores identificaron objetivos estratégicos preliminares porque es un primer acercamiento a estos. Los objetivos estratégicos definitivos deberán ser discutidos y consensuados en un futuro ejercicio de Planificación Estratégica, considerando que los productos mencionados anteriormente (ya depurados) deben ser aportes para el logro de objetivos estratégicos:

- “Posicionar al cultivo del cacao como un elemento de importancia económica, social y ambiental para el desarrollo de El Salvador.”
- “Incidir en la reducción de los efectos del cambio climático”.
- “Lograr la pertinencia de roles y acciones de diferentes actores en la mesa”.

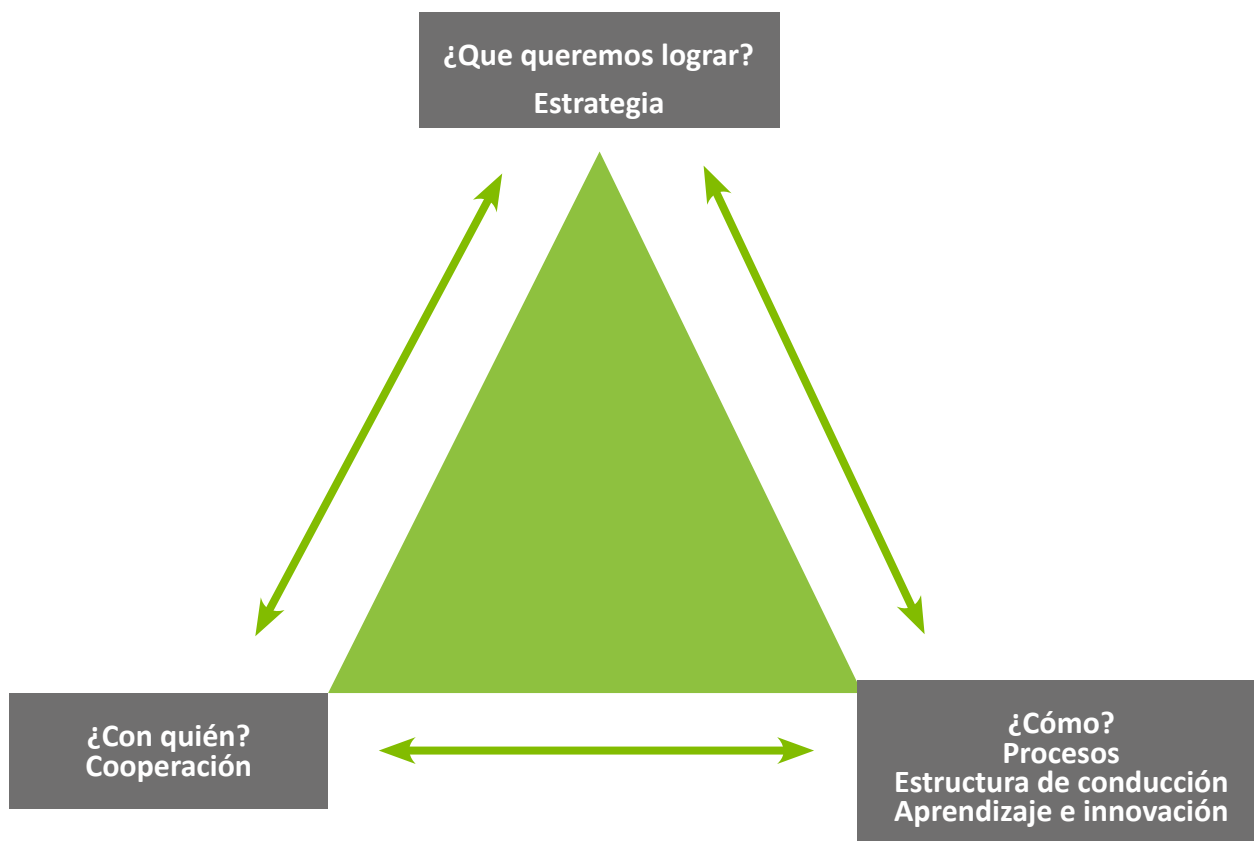
De estos aportes el primero podría ser el objetivo estratégico, los otros dos podrían ser considerados como objetivos específicos.

Por el momento los actores no identifican otra iniciativa que tenga los mismos o similares objetivos a la mesa, lo que se constituye en una condición a favor de la gestión de la Mesa.

Para lograr este objetivo estratégico es necesario consultar o integrar a la Mesa otros actores como: comercializadores, productores, financieras, investigadores, exportadores, importadores, y Ministerio del Medio ambiente (MARN).

Queda reforzada la necesidad de integrar otros actores, sugerencia que ya ha sido mencionada en varias ocasiones, también queda claro la interrelación de los cinco factores de éxito sobre los cuales se hizo el análisis inicial:





### 3.4 Acuerdos necesarios para la operación de la Mesa Nacional de Cacao.

Lograr estos objetivos estratégicos y los productos propuestos supone tener algunas negociaciones entre los actores de la Mesa, los actores presentes en el taller consideran que las negociaciones mínimas necesarias son:

- Institucionalización de la Mesa.
- Nombramiento oficial de los representantes de cada institución u organización socia.
- Mantener un buen flujo de información relevante.
- Identificación de los actores con los objetivos de la Mesa (que no es una negociación en sí, sino más bien el resultado de una buena gestión).
- Respeto a cada actor /institución, reconociendo sus limitantes y potenciales.

Para que estos acuerdos se cumplan y pasen de ser un deseo a una realidad es necesario tener acuerdos mínimos como:

- Definir un código de ética.
- Hacer notas para que las instituciones retomen sus compromisos.
- Definir una estructura de conducción.
- Concientizar a mando y autoridades sobre la importancia del cacao.

- Lograr la personería jurídica (este último acuerdo no fue del consenso de todos y todas los y las participantes del taller).

- 

A futuro para cumplir con los acuerdos mínimos, los actores de la Mesa consideran que se deberán tomar las decisiones con base a:

- Las oportunidades existentes,
- Prioridades y definición de proyectos en consenso con información pertinente,
- Considerando los recursos existentes de cada institución o actor, la inversión de tiempo necesaria.
- Conforme a las directrices o competencia de cada actor.

### 3.5 Visión conjunta preliminar de la Mesa Nacional de Cacao.

Igual que los productos y objetivos esta propuesta de visión no es definitiva, la Mesa tendrá que retomar el ejercicio de la definición de su visión en la planificación estratégica:

“Mesa de cacao es un ente de referencia que incide en la política sectorial del cacao en El Salvador.”

Para lograr esta visión, los actores visualizan las mayores divergencias (riegos) en un futuro cercano en:

- Cambios políticos o prioridades de los gobiernos.
- Falta de colaboración y no continuidad de los actores, participación intermitente.
- Falta de apoyo de los mandos decisorios.
- Falta de visión a largo plazo de los gobiernos en turno.
- No inclusión del tema en planes de estudio.

Las medidas concretas que se necesitan tomar para fortalecer esta orientación estratégica común son:

- Visibilizar la Mesa.
- Lobby con productores y otros actores.
- Lobby a nivel político sectorial.
- Participación activa en eventos nacionales e internacionales.
- Presentación a nivel de membrecías en instituciones internacionales de cacao.
- Fomentar la organización u asociación de productores.

Estas acciones son claves y estratégicas por lo tanto deberían ser retomadas en corto plazo por la Mesa y documentadas en su Plan Estratégico.

## 4. Mapeo de actores y aclaración de roles y formas de cooperación

### 4.1 Mapeo de actores.

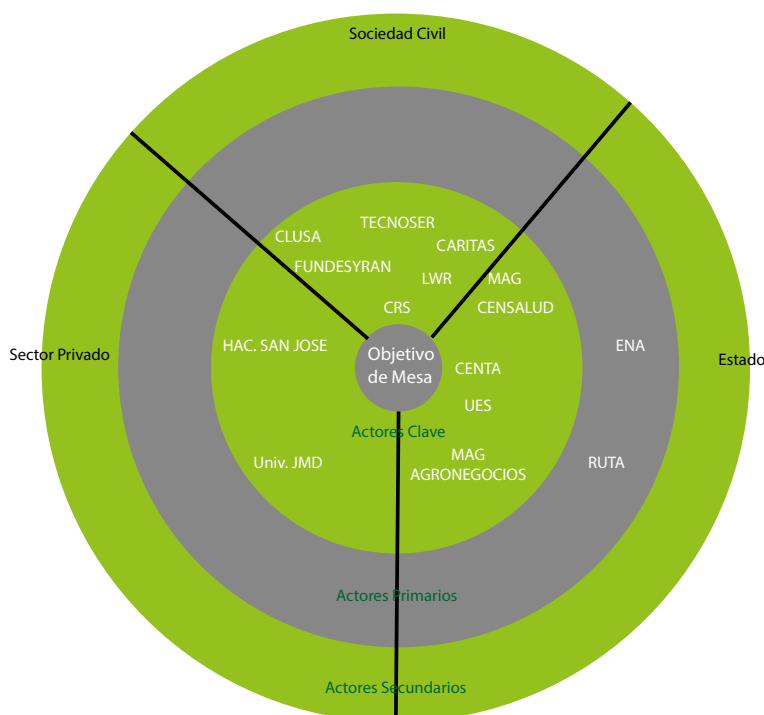
Para identificar a todos los actores relevantes para la Mesa Nacional de Cacao, éstos se clasifican en tres grupos: 1° los actores clave, 2° los actores primarios y 3° los actores secundarios.

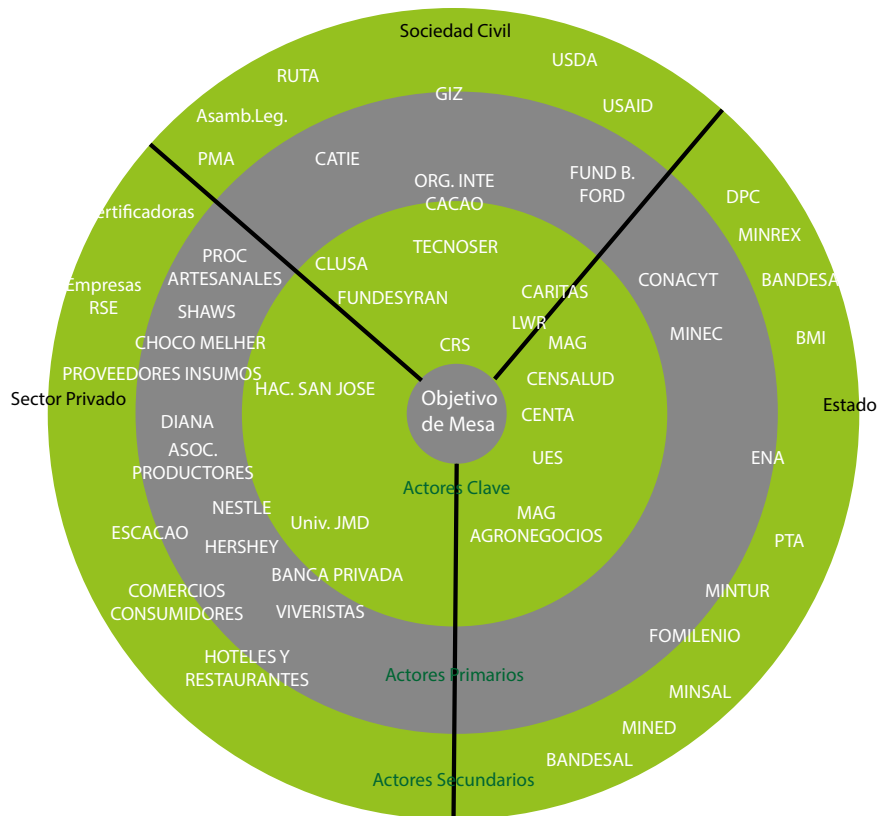
Primero se recopiló una lista de los actores fundamentales, pero sin sobrecargar el gráfico con demasiados elementos de visualización, luego estos actores fueron ubicados en un gráfico de acuerdo a las siguientes categorías: Sector público (Estado), Sociedad civil y Sector privado.

Los actores con intereses potenciales en un tema o en lograr un impacto en común se conocen por lo general como actores claves (stakeholders). Estos son los que desean defender estos intereses y no perderlos por ningún motivo. Gracias a que disponen de recursos materiales y conocimientos, tienen una especial capacidad de influencia y la ejercen en forma considerable sobre la concepción, planificación y ejecución de una iniciativa.

Los actores directamente afectados por el trabajo que se realice en la Mesa, ya sea como beneficiarios o como aquellos que aspiran a incrementar su poder y sus privilegios, o los verán reducidos, o bien los que podrían resultar perjudicados de alguna manera, por ejemplo porque se verían obligados a reasentarse en otro lugar, se les reconoce como actores primarios y son actores secundarios: aquellos que dan cierto tipo de apoyo pero no implementan las acciones de la Mesa.

A continuación se presentan los resultados de este ejercicio en dos gráficos. En el primer gráfico están solo los actores que están participando en este momento en la Mesa Nacional de Cacao y en el segundo gráfico los actores que deberían estar integrados.





Se puede visualizar claramente la necesidad de ampliar los actores de la Mesa Nacional de Cacao, integrando actores y mejorando la representatividad de la CdV.

#### 4.2 Aclaración de roles y formas de cooperación.

Los actores que participan en la Mesa Nacional de Cacao, en distinto grado y en diferentes roles forman una red de interdependencias mutuas. La percepción que los actores tienen de estas dependencias recíprocas –y la consecuente necesidad de tener que negociar la implementación del objetivo con otros actores– constituyen un factor de éxito esencial para la dinámica, profundidad y sostenibilidad de un proyecto o programa.

Un nuevo sistema de cooperación es una intervención en mecanismos políticos y sociales ya existentes y bien asentados de coordinación y conducción, que se basan en acuerdos más o menos explícitos (leyes, normas, derecho consuetudinario, tradiciones, concepción de la justicia), por ejemplo sobre el uso de los recursos naturales. El análisis de los sistemas dinámicos de los actores y sus vinculaciones permite reconocer los distintos roles que asumen estos últimos cuando se trata del tema y del objetivo de cambio del proyecto o programa.

### 4.3 Formas de cooperación.




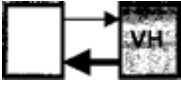

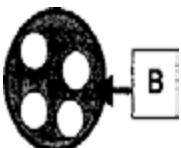
En su esencia, los sistemas de cooperación, como esta Mesa Nacional de Cacao, consisten en un intercambio de información entre los actores, el que puede convertirse en la base para una acción coordinada o puede conducir a un proyecto conjunto. Sin embargo, también existen muchas relaciones de cooperación que se mantienen en el nivel más bajo de desarrollo de este intercambio de información, y tienen motivo para ello. A fin de comprender este planteamiento, resulta útil tomar en cuenta el siguiente modelo de cinco niveles:

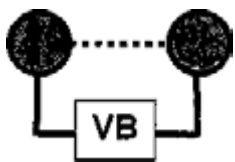





Formas de cooperación	Actores
Coproducción	CRS.LWR, CLUSA, TECNOSERV, CENTA, UES, y otros actores de la sociedad civil involucrados en la Mesa.
Alianza Estratégica	CENTA, UES, CENSALUD, Hcda. San José del Real, productores, y procesadores
Coordinación	Todos los actores primarios (ver mapa de actores)
Intercambio de conocimientos	Todos los actores integrados en grupos temáticos (ver anexos)
Intercambio de información	Productores, comercializadores, estudiantes, instituciones, organizaciones socios de la mesa.

#### 4.4 Roles de los actores<sup>4</sup>

Los actores deben tener diferentes roles a fin de ir construyendo la estructura de conducción de la Mesa y evitar duplicidades optimizando los recursos.

Rol	Símbolo	Descripción breve	Actores
Punto de encuentro		El punto de encuentro contiene las siguientes tareas fundamentales: centro de coordinación y comunicación, creación de redes entre los actores, puesta en marcha de proyectos en los que participan varios actores.	CENTA
Conducción		Planifica e implementa conjuntamente con otros actores los proyectos individuales acordados y apoyados por todo el sistema de cooperación.	CENTA MAG CRS Universidad José Matías Delgado (UJMD) UES.
Vocero/ lobbysta		En tanto vocero o lobbysta, el actor representa los intereses y las aspiraciones del sistema de cooperación y de los proyectos frente a la opinión pública o las instancias políticas pertinentes.	CRS CENTA CENSALUD
Negociador		En tanto negociador, el actor ha recibido el mandato de abogar por los intereses del sistema de cooperación frente a terceros y negociar un acuerdo.	CRS CENTA CENSALUD
Gestión de procesos y moderación		El actor diseña la arquitectura de la intervención, organiza el proceso y modera las negociaciones dentro del sistema de cooperación.	Actores líderes por eje temático: Material Genético: CENTA Agroindustria y procesamiento: UJMD Comercialización: (falta identificar el liderazgo)
Asesor		En tanto asesor, el actor aporta conocimientos y experiencia, y fomenta la autorreflexión dentro del sistema de cooperación que le encomienda estas tareas. También recibe encargos del sistema de cooperación y puede ejercer funciones de tutorías respecto de otros actores.	RUTA CATIE INIFAP CENSALUD FHIA

Rol	Símbolo	Descripción breve	Actores
Vínculo		El actor en tanto vinculador establece nexos entre los diversos subsistemas que son importantes para un proyecto determinado, y relaciones con el entorno, por ejemplo, con instancias estatales.	CRS Consortio MAG
Apoyo / servicio		En su función de apoyo, el actor está a disposición para diversas tareas auxiliares, como por ejemplo asesoramiento especializado y apoyo o tareas administrativas para proyectos de pequeña escala.	UES CENTA UJMD FUNDESYRAN CONSORCIO FUNDE
Involucrado		El actor participa en un proyecto, por ejemplo en calidad de proveedor de servicios o de fondos.	Cooperantes internacionales Empresa privada Banca Proveedores de insumos
Observador/ proveedor de información de retorno		El actor observa las actividades de otros y transmite de manera específica sus observaciones y percepciones. Es un proveedor profesional de información de retorno.	Actores líderes por eje temático: Material Genético: CENTA Agro negocios y procesamiento: UJMD Comercialización: (falta identificar el liderazgo) Y CENTA en calidad de punto de encuentro.

## 5. Definición elementos esenciales para la planificación de la Mesa Nacional de Cacao.

El proceso de asesoría organizacional a la Mesa Nacional de Cacao ha permitido recopilar desde los inicio muchos insumos para llegar a formular luego la Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

Retomando estos insumos se validó y se hicieron ajustes para llegar a la mejor formulación de elementos esenciales de un futuro Plan Estratégico de la Mesa Nacional de Cacao.

A manera de introducción se informa que los participantes de este proceso de asesoría han acordado que el nombre de la Mesa cambiará a Mesa Nacional del Cacao. (MNC), de ahora en adelante nos referimos a MNC.

Otro acuerdo relevante fue que el Eje Temático Agro negocios, incluirá el tema de Procesamiento y Comercialización.

## 5.1 Tareas pendientes para el fortalecimiento de la MNC.

Uno de los insumos mencionados en este informe son acciones que la MNC debe implementar para fortalecer su gestión como red de trabajo. Estos relacionados con cinco factores de éxito.

<b>Estrategia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Elaborar un Plan Estratégico y Operativo</li><li>• Revisar el nombre de la MNC y la agrupación de los ejes temáticos</li></ul>	<b>Cooperación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Incorporar a todos los actores y fortalecer la representatividad de los actores de la Cadena de Valor de Cacao</li><li>• Hacer un inventario de los actores actuales y potenciales, describiendo o caracterizando su rol en la CdV de Cacao</li><li>• Aprovechar la credibilidad de las instituciones para incidir en la gestión de la INC.</li><li>• Buscar alianzas con empresas privadas/multinacionales para desarrollar productos conjuntos</li></ul>
<b>Estructura de conducción</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir reglas claras de participación dentro de la MNC</li><li>• Definir mecanismos de participación efectivo que permitan un manejo responsable de la información</li><li>• Definir una Estructura Supra Organización de Conducción</li><li>• Buscar el reconocimiento de la MNC en el MAG, MARN, MINEC (Ministerios involucrados)</li></ul>	<b>Procesos</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir los procesos claves a implementarse para lograr los productos de cada eje temático y consecuentemente de la MNC</li></ul>
<b>Aprendizaje e innovación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Definir necesidades de capacitación, planificarlas y organizarlas</li><li>• Capacitar técnicos y agricultores en la cadena de valor del cacao.</li><li>• Desarrollar capacidades diferentes eslabones e incorporación de valor agregado en cacao</li></ul>	

## 5.2 Objetivos de la Mesa Nacional de Cacao.

### Objetivo Estratégico:

“Posicionar a la cadena de valor del cacao como un elemento de importancia económica, social y ambiental para el desarrollo de El Salvador.”

### Objetivos Específicos

- Incidir en la reducción de efectos del cambio climático.
- Lograr la pertinencia de roles y acciones de diferentes actores en la MNC.
- Fortalecimiento institucional de los actores de la mesa.
- Mejorar el clima de negocios de la CdV de cacao.



### 5.3 Misión y Visión de la Mesa Nacional de Cacao.

#### Misión de la MNC

“Es un espacio de gestión y articulación de todos los actores de la CdV de cacao para incidir en el desarrollo de políticas sectoriales, a fin de lograr posicionar el cultivo del cacao con importancia prioritaria en El Salvador”.

#### Visión de la MNC

Ser el ente de referencia que incide en la política sectorial del cacao con reconocimiento internacional, para lograr la mejora económica, social y ambiental de los actores CdV, contribuyendo a la adaptación al cambio climático y a la seguridad alimentaria en el Salvador.

### 5.4 Productores priorizados por Eje Temáticos por la MNC

Se contaba con una lista preliminar de los productos que la MNC desea alcanzar, para priorizar aquellos en los cuales la MNC tiene que enfocar sus esfuerzos se hizo un ejercicio de priorización basado en el cumplimiento de los productos de los siguientes factores se cruzaron los factores con cada uno de los productos y se les dio una valoración entre 1 a 3 siendo 3 el mayor valor, así llegamos a una priorización de productos.

- Claridad en los roles de actores/ socios involucrados.
- Aprovechamiento de las experiencias de la Mesa.
- Recursos activados en contrapartes vrs productos.
- Estrategia clara para el desarrollo del producto.
- Costo vrs resultados / impactos.
- Calidad/ claridad en los procesos para conseguir productos /resultados.
- Claridad sobre la posibilidad de un Up Scaling (difusión).
- Competencias /capacidades desarrolladas en los actores de la Mesa.

### a. Consonancia los objetivos de la MNC

Eje temático y Productos	Prioridad 1	Prioridad 2	Prioridad 3
<b>Eje temático: Material Genético.</b>			
Catálogo de materiales locales en El Salvador.	■		
Normas técnicas para servicios de asesoría, análisis y productos.			■
<b>Eje temático: Transferencia</b>			
Esquemas para Sistemas Agroforestales.	■		
Definir paquetes tecnológicos según áreas de acción.		■	
Manual Técnico de Cacao para El Salvador.		■	
Foro o congreso nacional de Cacao.		■	
<b>Eje temático: Agro Negocios.</b>			
Estimación de costos y su actualización periódica y evaluación de riesgo.		■	
Currícula para el desarrollo productos innovadores y utilización de subproductos.			■
Directorio de actores (productores, procesadores, comercializadores, etc.) de la cadena de valor de cacao.			■
Diferentes planes de negocio con cacao, con proyecciones financieras e información sobre Inteligencia de mercado.			■
Portal web o página web de la Mesa Nacional de Cacao.			■

### 5.5 Actividades que podrían ser consideradas en el Plan de la MNC

A continuación se presentan algunas actividades que podrían ser consideradas en un plan operativo de la MNC, esto si aún son válidas de acuerdo a los productos priorizados y ejes temáticos depurados.

<b>Agronegocios y procesamiento</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Encontrar o proponer esquemas o propuestas/planes de negocio (caca) con alta rentabilidad</li><li>• Desarrollar productos innovadores a base de cacao.</li><li>• Aprovechar la demanda nacional para posicionar productos de alto valor agregado elaborado nacionalmente aprovechando la capacidad técnica disponible</li><li>• Promocionar iniciativas de ecoturismos que involucran cacao.</li></ul>	<b>Material genético</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Iniciar acciones de reproducción y validación de clones (material genético)</li><li>• Prospección de germoplasma para incidir en la selección de material elite, con su debida sistematización</li></ul>
<b>Otros temas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Promover estrategias de sostenibilidad con fondos de la INC</li></ul>	<b>Transferencia</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Sistemas agroforestales con cacao como medida de AdapCC</li><li>• Promover la validación de clones que satisfagan la demanda del mercado nacional e internacional</li></ul>

## 5.6 Matriz de Resultados preliminar de la MNC

La matriz de resultados es un formato que presenta en forma resumida la información esencial del esquema de resultados que contiene los siguientes elementos:

1. El objetivo de la MNC: (nivel de impacto) En el esquema de resultados, este objetivo se ubica por encima del ámbito de responsabilidad de la medida.
2. El objetivo Estratégico de la MNC (resultado intencional) con un máximo de 5 indicadores, valor base y valor objetivo.

El objetivo del Proyecto debe ubicarse, por lo general, en el nivel de los resultados intencionales (outcomes).

En el esquema de resultados, el objetivo se encuentra dentro del ámbito de responsabilidad de la MNC.

3. Los productos son resultados positivos intencionales en el nivel de resultados más bajo, con un máximo de 2 indicadores específicos, valores base y valores objetivo. Se pueden verter de 3 a 5 productos en la matriz de resultados.
4. Actividades (esenciales): En el nivel de las actividades no se identifican indicadores y las fuentes de verificación.

MARCO DE RESULTADOS MESA TECNICA DE CACAO			
Impacto	Ej. El cultivo del cacao representa ____% de las actividades económicas del sector agrícola en El Salvador (este puede ser definido en términos de porcentajes de aporte a la economía o en áreas cultivadas de cacao)		
Resultados e Indicadores de Éxito	Posicionar al cultivo del cacao como un elemento de importancia económica, social y ambiental para el desarrollo para El Salvador.	Transferencia (quedan por definir indicadores de éxito)	Material Genético (quedan por definir indicadores de éxito)
Productos	Esquemas para Agroforestales.	Agro negocios, procesamiento y comercialización (quedan por definir indicadores de éxito)	
	Definir paquetes tecnológicos según áreas de acción Foro o congreso nacional de Cacao.	Estimación de costos y su actualización periódica y evaluación de riesgo. Currícula para el desarrollo productos innovadores y utilización de subproductos. Diferentes planes de negocio con cacao, con proyecciones financieras e información sobre Inteligencia de mercado. Portal web o página web de la MNC	Catálogo de materiales locales en El Salvador. Normas técnicas para servicios de asesoría, análisis y productos.
Actividades claves			

## 6. Estructura de conducción de la Mesa y roles.

La gestión de la MNC necesitará de ahora en adelante trabajar o implementar acciones con base a los objetivos acordados. Conducir a los actores de la MNC hacia esos objetivos en la práctica no será fácil como podría parecer, sino que requerirá de buscar y negociar para identificar el camino real. La Estructura de Conducción es el método para encontrar esa vía junto con los involucrados.

Para la conducción exitosa de la MNC se necesitan definir Niveles de conducción, tomando en cuenta la diversidad de las actividades que hay que conducir. Por eso, es conveniente establecer distintos niveles de conducción (o campos de conducción) y diferenciarlos claramente. De esta forma es siempre posible delegar la conducción en el nivel operacional más próximo.

Contar con una Estructura de Conducción facilitará a la MNC:

- La gestión de posibles conflictos.
- Mejora la gestión de recursos.
- Contribuirá a la mejor implementación de la estrategia
- Facilitará la coordinación y comunicación entre actores
- Facilitará el monitoreo de resultados.
- Permitirá tomar decisiones de forma conjunta y negociada.

Tomando como referencia el mapa de actores y la definición previa de roles, fue fácil identificar que actores se deben involucrar en la conducción de la MNC.

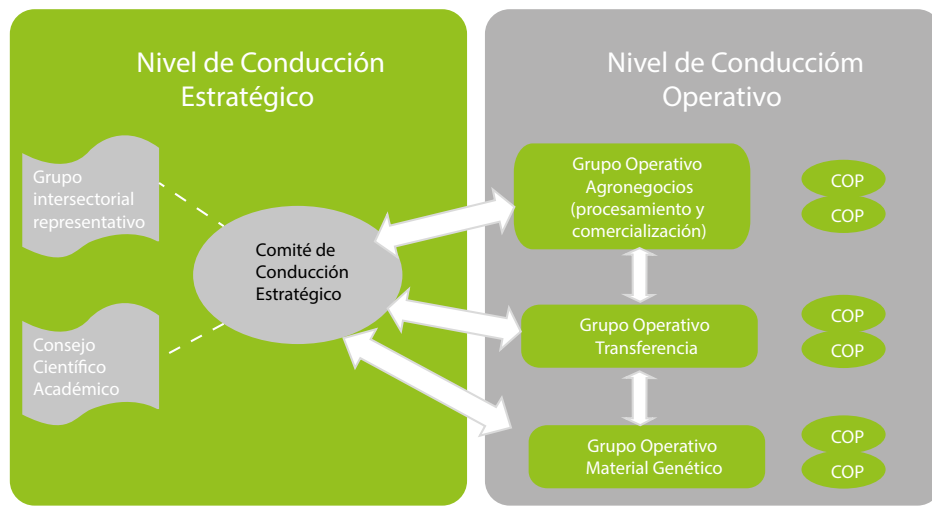
Como se acordó desde las reuniones iniciales de esta asesoría, la estructura de conducción de la MNC será matricial, donde la jerarquía no es lo más importante, sino los objetivos comunes y responsabilidades definidas entre los actores de la MNC.

Es necesario contar con una Estructura de Conducción porque:

- Nos ayuda para la gestión de posibles conflictos.
- Mejora la gestión.
- Contribuye a la mejor implementación de la estrategia.
- Facilita la coordinación y comunicación entre actores.
- Facilita el monitoreo de resultados.
- Permite tomar decisiones de forma conjunta y negociada.

### 6.1 Estructura de Conducción para la Mesa Nacional de Cacao

La Estructura de conducción fue propuesta por el consultor y aceptada en consenso por los participantes del taller donde se abordó este tema, y también en el taller de socialización de los resultados. Igual el consultor hizo una propuesta de roles que fue analizada por los actores de la MNC y fueron adecuándose con sus aportes.



## 6.2 Roles de los diferentes niveles de la Estructura de Conducción.

Los integrantes para cada uno de los niveles de esta Estructura de Conducción se detallan en la tabla que se presenta a continuación junto con sus roles.

Rol	Instituciones /Personas	Descripción
Conducir la Mesa Nacional de Cacao	<p><b>Comité de Conducción Estratégico</b></p> <p>CENTA: Ing. Mario Samayoá / Coordinador de la CdV Cacao.</p> <p>Empresa procesadoras y comercializadoras: por definir</p> <p>Productores: por definir</p> <p>Sociedad Civil: CRS: Ing. Santos Hernández MAG: (a futuro definir según participación).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificar, diseñar e implementar conjuntamente con otros actores las iniciativas acordadas, apoyados por todo los integrantes de la Mesa.</li> <li>Abogar por los intereses de la Mesa frente a terceros y negociar acuerdos.</li> <li>Diseñar intervenciones en coordinación con cooperantes</li> <li>Apoyar la organización de procesos.</li> <li>Establecimiento de alianzas estratégicas.</li> <li>Articulan estrategias intersectoriales para mejorar el posicionamiento del cultivo del cacao en El Salvador.</li> <li>Incidir para proponer y aplicar políticas sectoriales.</li> <li>Elevan propuestas, demandas, necesidades de los actores de la Mesa a nivel político sectorial.</li> <li>Coordinar y comunicar, crear sinergias entre los actores para la puesta en marcha de las iniciativas de la Mesa en las que participan varios actores.</li> </ul>

Rol	Instituciones /Personas	Descripción
<b>Nivel de Conducción Operativo</b>		
Punto Focal por grupo de trabajo operativo	Material Genético: CENTA Ing. Oscar Coto Transferencia: FUNDESYRAM / Ing. David Rauda. CENTA: Ing. René Perez Agro negocios: CENTA: Ing. Mauricio Vanegas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderar la ejecución y conducción de proyectos / actividades específicos a nivel operativo de su respectivo grupo de trabajo.</li> <li>Convocar a su grupo de trabajo para reuniones de seguimiento.</li> <li>Mantener comunicación constante con el Comité de Conducción Estratégico.</li> <li>Informar al Comité de Conducción Estratégico sobre avances, logros y limitantes de su grupo operativo.</li> <li>Dar seguimiento a la implementación actividades específicos a nivel operativo.</li> <li>Promover la               <ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporación de buenas prácticas de prevención en su eje temático.</li> <li>Intercambio de experiencias, BP y aprendizaje a nivel nacional y regional</li> <li>Creación de estructuras de aprendizaje (CP), y se especializan en temáticas de prevención.</li> </ul> </li> <li>Coordinar con su grupo para apoyar con el levantamiento de información para la Mesa.</li> </ul>
Consejo científico académico	UES: Ing. Fidel Parada UJMD: Lic. Guillermo Bonilla. CENSALUD: Dra. Vianney de Abrego. CATIE; Ing. Modesto Juárez INIFAP: Dr. Carlos Avendaño FHIA: a invitar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilizarse por investigaciones especiales de parte de la MNC</li> <li>Asesorar al Comité de Conducción en aspectos de carácter técnico y científico.</li> </ul>
Grupo Intersectorial representativo	Cuota de 5 participantes por cada sector: Gobierno, productores, sociedad civil, academia, empresa privada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es una asamblea general reducida, para consultar asuntos relevantes y representar los intereses de los integrantes de la MNC.</li> </ul>
Apoyo / servicio	Apoyo de los actores según requerimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar diversas tareas, como por ejemplo asesoramiento especializado y apoyo o tareas administrativas y técnicas para la ejecución de proyectos de cambio.</li> <li>Proveer servicios o de fondos. (parcialmente)</li> </ul>

### 6.3 Reglas mínimas de comunicación para que funcione la Estructura de Conducción.

- En cada uno de los niveles de Estructura de Conducción de la MNC deben estar claramente definidas las funciones, con nombre de la persona responsable, no solamente la institución. Las instituciones y actores de la mesa deben comprender que las posiciones en la Estructura de conducción de la MNC se llenan por decisión negociada de todos los actores y no por decisiones individuales de las instituciones.
- La MNC debe disminuir la frecuencia de reuniones como MNC global a una vez al mes, considerando que cada institución tiene sus propias demandas de trabajo. Mientras que los grupos operativos deberían de reunirse dos veces al mes como máximo.

- El Comité de Conducción debe mantener constante comunicación con los enlaces de los grupos operativos, para conocer sobre todo el trabajo de la mesa. La relación de comunicación debe ser recíproca.
- Los grupos operativos podrían tener una o más Comunidades de Práctica (COPs), las cuales tendrán un coordinador y este debe informar a los enlaces de grupos operativos sobre el avance en las COPS.

## **7. Introducción de Proyectos de Cambio (PC).**

Bajo la lógica supra organizacional en la que se desarrolla una iniciativa como la MNC, donde la toma de decisiones dependerá de las negociaciones entre los actores, los Proyectos de Cambio son un instrumento que facilita la conducción de la MNC, fomentando la búsqueda de nuevas formas de prestación de servicios y coordinación más eficaces.

El Proyecto de cambio es parte de una estrategia para generar cambios sostenibles en las organizaciones, y parte de un proceso de cambio de mayor alcance, es un componente para llegar a cambios de mayor complejidad. Un PC constituye también el “el inicio” que debe abrir caminos y preparar actitudes para proseguir con el cambio en el futuro. Es importante considerar al PC como “un ejemplo demostrativo” y “desencadenador” de otras soluciones; y el trabajar con PC significa desagregar el “gran cambio” en componentes, de menor magnitud y de menor tiempo, con lo cual se incrementan las posibilidades de controlar el proceso y de advertir riesgos e implementar correctivos con oportunidad.

Debido a esto y basado en experiencias exitosas de otros Sistemas de Cooperación, se le sugiere a la MNC elaborar su Planificación Operativa a través de PC. Durante este ejercicio de fortalecimiento organizacional o de la Mesa como una red de trabajo, se han identificado varias posibilidades de implementar PC. En principio casi cada producto de la MNC, podría ser un PC.

En el marco de esta asesoría se brindó una inducción sobre cómo elaborar PC y se inició el perfil de 3 PC uno por cada Eje Temático o grupo operativo, queda como tarea de los integrantes de los grupos operativos de la MNC finalizar los PC. Para complementarlos deben seguir la Guía de PC anexada a este documento.



**Proyecto de Cambio 1**

<b>Nombre</b>	Programa de formación y especialización en el manejo agroecológico del cacao en El salvador.
<b>Grupo Operativo</b>	Transferencia
<b>Resultado</b>	<i>La Mesa Nacional de Cacao, cuenta con un programa especializado e integral en CACAO-CULTURA. _</i>
<b>Indicadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A seis meses se cuenta con una propuesta de los procesos de Formación del activo humano a diferentes niveles (técnicos, promotores y productores).</li> <li>•</li> <li>• A nueve meses se ha validado la propuesta de Formación,</li> <li>•</li> <li>• A un año la Mesa Nacional de Cacao oficializa su programa de formación del activo humano.</li> </ul>
<b>Objetivo de cambio</b>	Contribuir al fortalecimiento de las capacidades técnicas, metodológicas y de transferencia de los diferentes actores en la producción agroecológica del cacao.
<b>Resultados esperados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Mesa Nacional de cacao, promueve los procesos de certificación en la Producción agroecológica del cacao.</li> <li>• Capacidad técnica instalada y certificada para la producción agroecológica del Cacao.</li> <li>• La Sostenibilidad del parque cacaotero en El Salvador, por medio de la asistencia técnica calificada,</li> <li>• Alcanzar mayor competitividad de la cadena de cacao a nivel nacional e internacional.</li> </ul>
<b>Facilitador</b>	MAG- CRS
<b>Participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caritas EL Salvador</li> <li>• FUNDESYRAM</li> <li>• INC, UES, UJMD, ENA, CENTA, MINED.</li> <li>• MARN.</li> <li>• INSAFORP y otras instituciones que hacen formación.</li> </ul>

## Proyecto de Cambio 2

Nombre	Catálogo de materiales genéticos locales de cacao en El Salvador
Grupo Operativo	Material Genético.
Resultado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificados clones de materiales locales.</li> <li>• Caracterizados los clones de alto material genético.</li> <li>• Diseñado el catálogo de materiales genéticos.</li> <li>• Publicado la versión final del catálogo de materiales genéticos.</li> </ul>
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de árboles elites identificados.</li> <li>• Ubicación geográfica de los arboles elites identidades</li> <li>• Materiales elites caracterizados según sus características bromatológicas, sensoriales, físico químico, agromorfológicas.</li> <li>• Catálogo terminado con al menos 15 clones caracterizados.</li> <li>• Documento terminado y divulgado (versión digital e impresa).</li> </ul>
Objetivo de cambio	Crear un catálogo de cacao con materiales caracterizados genéticamente de interés comercial para la agroindustria de El Salvador.
Resultados esperados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agrupar materiales por sus características.</li> <li>• Cumplir con características de catación de calidad del mercado y regional.</li> <li>• Agrupar materiales productivos según características deseadas.</li> <li>• Disponer de información básica para trabajos de investigación, multiplicación de materiales.</li> <li>• Caracterizados los clones de alto potencial genético.</li> </ul>
Facilitador	CENTA
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Universidad, productores, MARN , sociedad civil</li> </ul>

## Proyecto de Cambio 3

Nombre	Directorio Salvadoreño de actores en la cadena de cacao
Grupo Operativo	Agro negocios
Resultado	Recopilación y manejo de información que contenga la ubicación geográfica de cada uno de los autores. (productores, procesadores, comercializadores y otros)
Indicadores	
Objetivo de cambio	Consolidar un directorio Nacional de actores reales en la cadena de cacao para su sistematización
Resultados esperados	
Facilitador	Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)
Participantes	

## 8. Recomendaciones para el seguimiento a esta asesoría.

Los resultados de esta asesoría sobre fortalecimiento organizacional de la MNC han sido presentados y fueron validados por los miembros activos de la MNC durante el último taller que se realizó en el marco de esta asesoría, mostrando su alto grado de satisfacción con lo logrado.

- Cada grupo operativo debe finalizar al menos un Proyecto de Cambio y complementar la información con costos y roles claramente definidos; preparar estos perfiles de PC implica tiempo, no menos de 4 horas de trabajo.
- Es necesario también apoyar a la MNC para definir los procesos claves a nivel de cada Eje Estratégico. Aunque tienen ya muchos insumos o elementos esenciales construidos estos podrían mejorarse.
- La MNC requiere de asesoría externa para elaborar el Plan Estratégico y el Plan Operativo o en su defecto en la formulación Proyectos de Cambio.
- El Plan Estratégico además de incluir los Ejes Temáticos y prioridades ya acordadas debería tener una línea de trabajo sobre el Fortalecimiento Organizacional de la MNC, donde se pueden tomar las medidas sugeridas para superar las brechas entre la situación actual y la desea relacionado con los cinco factores de éxito.
- La MNC necesita, al menos por un corto periodo, asesoría externa, de un/a experto/a en desarrollo organizacional, que les ayude a consolidar sus iniciativas y finalizar el proceso de conformación.
- La MNC requiere de un /a moderador en sus reuniones, para no diluirse en varios temas, y tener reuniones estructuradas que lleguen siempre a productos concretos.
- La MNC precisa de un reglamento de conducción? para los participantes; mientras este no exista y se implemente, difícilmente habrá continuidad en la participación de los actores.

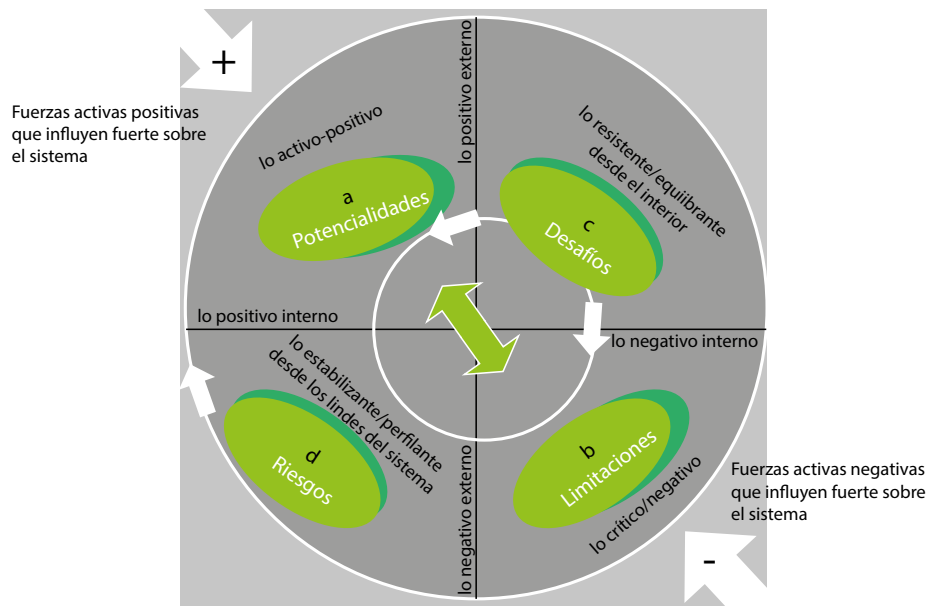


## 9. Anexos

### 9.1 Lectura del FODASIS<sup>5</sup>

Los cuadrantes indican la dinámica de los campos de acción y de las estrategias.

- Dinámica del campo de acción:
  - **Activo-positivo:** fuerte movimiento e influencia activa y positiva sobre el resto, empuja positivamente, inicia cambios.
  - **Crítico-negativo:** fuerte movimiento e influencia activa y negativa sobre el resto, pelagra el sistema.
  - **Resistente:** fuerzas equilibradas entre negativo y positivo, neutralizante, estabilizante del estatus quo de elementos internos al sistema, lugar de resistencias pero también de condiciones aprovechables, aquí se anclan los cambios sostenibles internos al sistema, de largo aliento.
  - **Estabilizante:** fuerzas equilibradas entre negativo y positiva de largo aliento, estabilizante del sistema por un lado, por el otro lado puede tumbar todo el sistema, si no se toman en cuenta los riesgos inherentes.
- Dinámicas de las estrategias, elaboradas para los campos de acción en sus cuadrantes:
  - **Activo-positivo:** estrategias de corto plazo, mucho impacto rápido en todo el sistema analizado, influencia fuerte sobre las otras estrategias de las otros cuadrantes, hay que iniciarlas ya, fuertes empujes e inicios de cambios.
  - **Crítico-negativo:** estrategias de corto y mediano plazo, influyen mucho sobre los demás pero desestabilizan también, si no se realizan. Van íntimamente vinculadas con las estrategias del cuadrante activo, enfrentan resistencias en el sistema.
  - **Resistente:** estrategias que ya en parte se realizan por las de los cuadrantes activo y crítico. Son de mediano y largo plazo, fortalecen el sistema y los cambios iniciados por las otras estrategias anteriores. Hay que iniciar su realización más tarde.
  - **Estabilizante:** estrategias de largo plazo, se realizan al final, fuerte influencia por las demás estrategias, tienen carácter de establecimiento y congelamiento del sistema. Si no se encaran al final, pueden desestabilizar todo de nuevo y reivindicar los cambios y logros ya obtenidos por las otras estrategias realizadas.



**FODASIS- Dinámica de los campos de acción y de las estrategias.**

**9.2 Instrumento PIANO<sup>6</sup>**

P Productos	I Incentivos	A Actores	N Negociaciones	O Orientación
¿Qué es lo que deseamos alcanzar o producir en la Mesa?	¿Qué nos mueve a unirnos como Mesa y quedarnos en ella?	¿Qué objetivos estratégicos tenemos	¿Que acuerdos mínimos necesitamos para el bajo en la Mesa	¿Qué visión conjunta tenemos en la red?
¿Cuál es nuestro aporte para esto?	¿Qué beneficios y valor añadido esperamos alcanzar con ello	¿Quién tiene objetivos estratégicos similares o distintos	¿Qué se puede hacer para que los acuerdos se cumplan?	¿Dónde vemos las mayores divergencias en un futuro cercano
¿Cómo se produce la sinergia? ¿Cómo fomentamos de la manera más eficaz posible el intercambio de informaciones y conocimientos en la red?				
¿Con quién deseamos elaborar los productos?	¿De qué actores depende el poder alcanzar el beneficio y el valor añadido esperado?	¿A quién más habría que consultar o integrar a la Mesa?	¿CÓO se deberán tomar las decisiones en el futuro?	¿Con qué medidas concretas fortalecemos nuestra orientación común

### 9.3 Lista actores que conforman cada eje temático de la Mesa Nacional de Cacao

Institución	Función	Nombre	Correo
<b>Agro negocios</b>			
MAG / BCIE	Suplente	Mauricio Vanegas	<a href="mailto:morisvanegas@gmail.com">morisvanegas@gmail.com</a>
MAG / Agro negocios	Representante	Ricardo Torres	<a href="mailto:ricardo.torres@mag.gob.sv">ricardo.torres@mag.gob.sv</a>
MAG / Agro negocios	Suplente	Bladimir Deras	<a href="mailto:bladimir.deras@mag.gob.sv">bladimir.deras@mag.gob.sv</a>
FUNDE	Suplente	Guillermo Vásquez	<a href="mailto:guillermo.vasquez@funde.org">guillermo.vasquez@funde.org</a>
LWR	Representante	Bernard Coppens	<a href="mailto:bcoppens@lwr.org">bcoppens@lwr.org</a>
CENTA	Coordinador	Eufemia Segura	<a href="mailto:eufemiasegura@hotmail.com">eufemiasegura@hotmail.com</a>
CRS	Invitado	Wilber Segovia	<a href="mailto:wil_segovia76@hotmail.com">wil_segovia76@hotmail.com</a>
<b>Procesamiento</b>			
CENTA	Suplente	Kris Duville	<a href="mailto:krisduville@hotmail.com">krisduville@hotmail.com</a>
CENTA		Patricia de Esquivel	<a href="mailto:patydeesquivel@gmail.com">patydeesquivel@gmail.com</a>
PTA		Vilma Ruth Calderón	<a href="mailto:vilmarruth02@yahoo.com">vilmarruth02@yahoo.com</a>
UES	Suplente	Saúl González	<a href="mailto:saulovidio_g@yahoo.com">saulovidio_g@yahoo.com</a>
UJMD	Representante	Guillermo Bonilla	<a href="mailto:gabonillah@ujmd.edu.sv">gabonillah@ujmd.edu.sv</a>
UJMD	Suplente	Omar Cardenas	<a href="mailto:ocardenas@ujmd.edu.sv">ocardenas@ujmd.edu.sv</a>
CRS	Invitado	Wilber Segovia	<a href="mailto:wil_segovia76@hotmail.com">wil_segovia76@hotmail.com</a>
<b>Comercialización</b>			
CENTA	Invitado	Mario García	<a href="mailto:mariogarciasv@yahoo.com">mariogarciasv@yahoo.com</a>
CRS	Invitado	Gloria Recinos	<a href="mailto:gloria.recinos@crs.org">gloria.recinos@crs.org</a>
FUNDE	Representante	Napoleón Mejía	<a href="mailto:napoleon.mejia@funde.org">napoleon.mejia@funde.org</a>
CARITAS	Representante	Manuel Dagoberto Cabrera	
RUTA	Representante	Loli Edeso	<a href="mailto:ledeso@ruta.org">ledeso@ruta.org</a>
MARN	Representante	Nelson Saz	<a href="mailto:nsaz@marn.gob.sv">nsaz@marn.gob.sv</a>
MARN	Suplente	Vladimir Baiza / Gabriel Cortez Quintanilla	
CRS		Jose Herrera	
<b>Material Genético</b>			
CRS	Representante	Santos Hernández	<a href="mailto:santos.hernandez@crs.org">santos.hernandez@crs.org</a>
CRS	Suplente	Leticia Hernández	<a href="mailto:mleticia1@gmail.com">mleticia1@gmail.com</a>
UES	Representante	Fidel Parada	<a href="mailto:faparadaberrios@yahoo.com">faparadaberrios@yahoo.com</a>
CENSALUD	Representante	Vianney Castañeda	<a href="mailto:viacda@yahoo.es">viacda@yahoo.es</a>
CENSALUD	Suplente	Ana Morazán	<a href="mailto:amy.moran@ues.edu.sv">amy.moran@ues.edu.sv</a>
ENA	Representante	Manuel Cortés	<a href="mailto:azenoncortez@yahoo.com">azenoncortez@yahoo.com</a>
ENA	Suplente	Nelly Guerrero / Miguel Portillo	<a href="mailto:miguel_portillo2@yahoo.com">miguel_portillo2@yahoo.com</a>
CATIE	Representante	Modesto Juárez	<a href="mailto:mjuarez@catie.ac.cr">mjuarez@catie.ac.cr</a>

Institución	Función	Nombre	Correo
CENTA	Coordinador	Oscar Coto Amaya	<a href="mailto:oscarmcotoa@gmail.com">oscarmcotoa@gmail.com</a>
UES		Alexander López	<a href="mailto:barca_alexto@yahoo.com">barca_alexto@yahoo.com</a>
UES		Fredy Noé Ortiz	<a href="mailto:ofredynoe@yahoo.com">ofredynoe@yahoo.com</a>
Hacienda SJRC		Victor Santos	<a href="mailto:victor.santos@ingenioelangel.com.sv">victor.santos@ingenioelangel.com.sv</a>
CENSALUD		Amy E. Morán	<a href="mailto:amy.moran@ues.edu.sv">amy.moran@ues.edu.sv</a>
CENSALUD		Blanca M. Gómez	<a href="mailto:margaritagomez0508@hotmail.com">margaritagomez0508@hotmail.com</a>
UES		Doris Villeda	<a href="mailto:dorivilleda01@gmail.com">dorivilleda01@gmail.com</a>
UJMD	Representante	Guillermo Bonilla	<a href="mailto:gabonillah@ujmd.edu.sv">gabonillah@ujmd.edu.sv</a>
UJMD	Suplente	Omar Cardenas	<a href="mailto:ocardenas@ujmd.edu.sv">ocardenas@ujmd.edu.sv</a>
LWR	Suplente	Sebastian Cedillos	<a href="mailto:sebastiancedillos@yahoo.es">sebastiancedillos@yahoo.es</a>
<b>Transferencia</b>			
CENTA	Representante	Mario Samayoa	<a href="mailto:samayoa.mario@gmail.com">samayoa.mario@gmail.com</a>
MAG / BCIE	Representante	René Pérez	<a href="mailto:reneperez1949@gmail.com">reneperez1949@gmail.com</a>
FUNDESYRAM	Representante	David Rauda	<a href="mailto:david_1416@yahoo.es">david_1416@yahoo.es</a>
FUNDESYRAM	Suplente	Josefina Velásquez	<a href="mailto:josvelazque77@yahoo.es">josvelazque77@yahoo.es</a>
CARITAS	Suplente	Abraham Lobos	<a href="mailto:alobos@caritaselsalvador.org.sv">alobos@caritaselsalvador.org.sv</a>
CLUSA	Representante	León Bonilla	<a href="mailto:direccion@clusa.org.sv">direccion@clusa.org.sv</a>
CLUSA	Suplente	Walter Mendoza	<a href="mailto:wmendoza@clusa.org.sv">wmendoza@clusa.org.sv</a>
CENTA		José María García	<a href="mailto:jmfrutales1948@gmail.com">jmfrutales1948@gmail.com</a>
LWR	Suplente	Sebastian Cedillos	<a href="mailto:sebastiancedillos@yahoo.es">sebastiancedillos@yahoo.es</a>



## 9.4 Guía para formular PC.

### Guía para el Diseño de Proyectos de Cambio

*Preparada por: Daniel Cuéllar  
Abril del 2014.*

#### Introducción:

Los procesos de cambio fomentan la búsqueda de nuevas formas de prestación de servicios y coordinación eficaces. Por tanto, su diseño constituye un especial desafío para la conducción de proyectos o programas complejos: no sólo se modifican procesos, estructuras y normas, sino que, a menudo, ponen también en tela de juicio los valores de los involucrados y sus visiones en cuanto a objetivos.

Al crear nuevos procesos, estructuras y normas, o modificar los existentes, se interviene profundamente en las rutinas ya instituidas de los actores involucrados.

Por tanto, cuando se diseñan procesos de cambio es aconsejable proceder con creatividad y prudencia, teniendo en cuenta tales rutinas ya instituidas, así como los contextos y condiciones marco pertinentes. Los actores internos y externos son los que planifican, diseñan, experimentan, a veces sufren, y conducen los procesos de cambio<sup>7</sup>.

Basado en la experiencia y ejecución de proyectos de cambio a continuación se describen los elementos esenciales que debe contener un Proyecto de Cambio.

#### Elementos de los proyectos de cambio (PC).

- 1. Nombre del Proyecto:** Colocar el nombre del Proyecto de Cambio. Debe ser breve, no describir el cómo se logra el PC, pero dejar la idea clara sobre que se trata el proyecto.
- 2. Resultado e Indicador Estratégicos:** Colocar el Resultado y el Indicador a nivel del Plan Estratégico al cual contribuye el PC. Consulte la matriz de plan conjunto o matriz de planificación estratégica en caso que disponga de ella.
- 3. Objetivo de Cambio:** Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el PC contribuya a lograr.
- 4. Resultados esperados para este PC:** Efectos (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo. Consulte el modelo de resultados o cadenas de resultados, si dispone de ellas.

#### 5. Hitos a nivel del Objetivo de Cambio y de Resultados del PC.

##### 5.1 Indicador a nivel de Objetivo de Cambio.

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

##### 5.2 Hitos a nivel de Resultados

<sup>7</sup> Capacity WORKS- El modelo de gestión para el desarrollo sostenible. (GIZ)

Aparte del indicador a nivel de objetivo el PC debería de tener hitos a nivel de resultados esperados y del PC mismo en sí.

Un hito es una tarea de duración cero que simboliza el haber conseguido un logro importante en el proyecto.

6. **Breve descripción del Proyecto:** Breve descripción con elementos de calidad sobre el PC que se pretende ejecutar. La descripción debe ser tan clara y específica como para que un cooperante que no participó en la elaboración del Perfil pueda comprender la idea clave del PC. Describe también el enfoque metodológico es decir ¿Cómo piensa ejecutar el PC?
7. **Usuario(s)/ beneficiarios:** Beneficiarios y otras partes interesadas en el PC.
8. **Facilitador del PC:** Responsable de coordinar , liderar el Proyecto de Cambio (Este es el guardián del PC)
9. **Participantes /Contrapartes:** Son los otros posibles involucrados con quienes se espera construir el proyecto de cambio
10. **Roles de los participantes:** Describir en detalle las responsabilidades de cada una de las contrapartes involucradas.
11. **Costo y Financiamiento:** Describir el tiempo requerido en recurso humano por cada actor y costos de los otros insumos o aportes en efectivo.

El propósito es describir los aportes esperados de los participantes o socios por tipo, entre más específico se es, mucho mejor para la comprensión del perfil de proyecto de cambio.

### 11.1 Tiempo requerido en personal / recurso humano.

Institución y organización	Aporte 1	Aporte 2	Aporte 3	Total de RRHH
	Días persona			

### 11.2 Insumos o aportes en efectivo.

Insumo o aporte	Aportes Actor 1	Aportes Actor 2	Aportes Actor 3	Total de aportes

12. **Tiempo / plazo del Proyecto (inicio y final):** Definir un inicio y un final del Proyecto de Cambio y el tiempo de ejecución, el equivalente al Diagrama de Gantt, programación de las actividades en el tiempo.

Acciones claves que debenser emprendidas o labor realizada mediante las cuales se movilizan los insumos, como son los fondos, la asistencia técnica y otros tipos de recursos, para generar productos determinados.





**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



**UNOPS**

