

INFORME DE PASANTÍA

Aporte en la construcción del documento investigativo

“Estrategia de competitividad de la cadena de valor del cacao, con enfoque de conservación del bosque seco tropical en Montes de María”

Pasante

Andrés Felipe Vélez Betancourt

Tutor

Juan Fernando Gutiérrez Cárdenas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias Sociales y Económicas

Programa de Economía

Santiago de Cali, Colombia

2020

Tabla de Contenido

Introducción	1
1. Objetivos de la pasantía de investigación	5
2. Metodología y actividades de la pasantía de investigación	6
2.1 Definición del estado del arte	8
2.2. Identificación de actores y convocatoria	13
2.3. Análisis DOFA	14
2.4. Análisis de la cadena de valor de cacao en los MdM.....	16
2.4.2. Cuantificación y descripción de la cadena.	19
2.4.3. Análisis económico de la cadena.....	22
2.5. Análisis de puntos críticos.....	28
2.6. Definición de estrategias y elaboración del plan de acción	35
2.6.1. Visión Participativa de la cadena.....	38
2.7. Identificación de socios para alianzas sostenibles	40
2.8. Estrategia sectorial de competitividad	41
3. Conclusiones	41
4. Recomendaciones	45
5. Anexos	46
6. Bibliografía.....	54

Lista de figuras

Figura 1. Transformación del BST de los Montes de María, 1990-2014	11
Figura 2. Estructura ecológica de los Montes de María y localización de cacaocultore.	12
Figura 3. Mapeo de la cadena de valor de cacao en los Montes de María.....	18
Figura 4. Programas y proyectos de fomento y fortalecimiento del cultivo de cacao en los MdM	27

Lista de tablas

Tabla 1. Talleres participativos desarrollados durante la implementación de la metodología	13
Tabla 2. Resultado del análisis DOFA.....	15
Tabla 3. Cuellos de botella de la cadena de valor del cacao en los MdM	28
Tabla 4. Clasificación estrategias validadas en el último taller participativo	36

Lista de acrónimos y siglas

APP	Alianza Público Privada
BST	Bosque Seco Tropical
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEDECACAO	Federación Nacional de Cacaoteros
MdM	Montes de María
PRN	Programa Riqueza Natural
PTDR	Programa de Tierras y Desarrollo Rural
SENA	Servicio Nacional de Aprendizaje
UMATA	Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Informe de pasantía de investigación realizada en el municipio de San Juan Nepomuceno (Bolívar), en el marco de las actividades desarrolladas por el CIAT para el Programa Riqueza Natural, de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional USAID

Introducción

El Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT, tiene como misión contribuir al incremento de la prosperidad y a la mejora de la nutrición humana en los países en desarrollo, esto a través de soluciones basadas en la investigación en agricultura y medio ambiente. De esta manera, contribuye a que formuladores de política, científicos y agricultores puedan crear e implementar estrategias que respondan a algunos de los desafíos más apremiantes de los tiempos modernos, tales como la inseguridad alimentaria y la desnutrición, el cambio climático y la degradación ambiental.

La pasantía suscrita al presente informe estuvo dirigida por el CIAT y tuvo como principal objetivo contribuir a la construcción del documento investigativo titulado “Estrategia de competitividad de la cadena de cacao, con enfoque de conservación del bosque seco tropical en Montes de María”. Este corresponde a una estrategia de desarrollo sectorial con énfasis en la conservación del BST en la subregión de los Montes de María (MdM), fundamentada en el estudio de cadenas de valor ambientalmente sostenibles e inclusivas, que hizo parte de los compromisos adquiridos por la institución como socio estratégico del Programa Riqueza Natural (PRN) - financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID) - para su segundo año de ejecución; CIAT puso a disposición del programa diversos métodos, herramientas y enfoques participativos en cadenas de valor y acceso a mercados, que son el resultado de diversos proyectos colaborativos afines, implementados en las dos últimas décadas, en América Latina, África y el Sudeste Asiático.

La USAID se ha establecido en diversas regiones de Colombia, en aras de contribuir a que se mantenga una paz duradera y sostenible, y al cumplimiento de las metas de desarrollo social, económico y de conservación, trazadas por el gobierno nacional, en el periodo “post acuerdos de paz”; esto a través de programas de desarrollo alternativo, conservación de la biodiversidad, cooperación técnica, ayuda humanitaria, entre otros. Con el propósito de alcanzar los objetivos

mencionados, en la actualidad la USAID financia diversos programas, dentro de los que se encuentra el ya mencionado PRN, que trabaja en áreas posconflicto y que además de albergar ecosistemas de baja representatividad en el Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP), son consideradas de alto valor de conservación y están expuestas a presiones de diversa índole. El programa tiene incidencia en tres paisajes: i. Sabanas inundables, bosques riparios y de galería, humedales de Casanare y selvas transicionales de Cumaribo, Vichada; ii. Bosque seco tropical del piedemonte sur de la Sierra Nevada de Santa Marta y oriente del piedemonte de la Serranía del Perijá; y iii. Bosque seco tropical de los Mdm.

El PRN tiene una duración de cinco años (2017 - 2022) y tres objetivos estratégicos a saber: **1.** Contribuir al aumento de las áreas bajo protección legal y al financiamiento y manejo más eficaz de las mismas; **2.** Incentivar a los actores clave en los sectores público y privado, para obtener beneficios económicos y sociales de acciones directas sobre la conservación; y **3.** Fortalecer políticas e instrumentos de planificación para incluir las áreas prioritarias de conservación como ejes de desarrollo sostenible en los territorios. El programa está conformado por cinco instituciones colombianas de reconocido prestigio: i. Chemonics International; ii. Centro Internacional de Agricultura Tropical CIAT; iii. Corporación Paisajes Rurales; vi. Instituto Humboldt; y v. Fundación la Palmita; estos se caracterizan por su experticia en integrar el desarrollo sostenible y la conservación de la biodiversidad en los territorios.

La subregión de los Mdm se encuentra ubicada en el caribe colombiano y está compuesta por 15 municipios: Córdoba, El Carmen de Bolívar, El Guamo, María La Baja, San Jacinto, San Juan de Nepomuceno, y Zambrano, del departamento de Bolívar; y Chalán, Colosó, Los Palmitos, Morroa, San Antonio de Palmito, San Onofre y Tolúviejo, del departamento de Sucre. Esta cuenta con una extensión aproximada de 2.677 kilómetros cuadrados, con montañas que apenas sobrepasan los 1.000 msnm, y posee características climatológicas y físicas que la hacen una región con vocación agrícola, apta para el cultivo de productos tropicales. (PRODESARROLLO LTDA, 2017).

En el transcurso del siglo XX, la economía de los Mdm se basó tradicionalmente en actividades agropecuarias, predominaron cultivos como el ñame, maíz, arroz, plátano, café, tabaco y aguacate; de igual manera, se desarrollaron actividades pesqueras y acuícolas. La subregión estuvo permeada por el conflicto armado colombiano por muchos años, y fue escenario de

asesinatos selectivos, secuestros, vacunas, boleteo¹, desplazamientos forzados y terrorismo, actividades que se intensificaron en la década de los setenta, y que adicional al trabajo político que venían adelantando grupos armados al margen de la ley como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN) y el Ejército Revolucionario del Pueblo (ERP), boicotearon y debilitaron a los partidos políticos campesinos establecidos. Desde finales de los años noventa, los grupos armados mencionados se disputaron la región con las Autodefensas Unidas de Colombia (AUC), pues les resultaba estratégica como refugio y corredor para la introducción de armas, tráfico de drogas, su propia movilización, entre otras. (Aguilera, 2013).

De acuerdo al Observatorio de Derechos Humanos HRW (por sus siglas en inglés) y el Derecho Internacional Humanitario (DIH), entre 1999 y el 2008 la población desplazada en los MdM fue de 168.499, hecho que sumado a las altas tasas de homicidios, al miedo generalizado difundido tanto en la región como en las zonas aledañas, a la coyuntura del comercio internacional (apertura económica), entre otros, afectaron de sobremanera las dinámicas económicas regionales, dando paso al desabastecimiento de frutas y verduras en el mercado local, generando presiones inflacionarias, incentivando el establecimiento de monocultivos, acrecentando el problema del desempleo rural y contribuyendo al desmedro de las condiciones de vida de la población en general, especialmente las de los habitantes de las zonas rurales; que si bien contaban ya con carencias y restricciones en el acceso a servicios básicos tales como la energía, el agua potable, la salud, la educación, entre otras, ahora estas se habían agudizado.

A finales de los años noventa, por solicitud de las autoridades locales y de la comunidad en general, se le hizo un llamado al gobierno nacional, en pro de buscar soluciones a la apremiante situación de orden público que se vivía en la región y a las condiciones de pobreza en las que se encontraban muchas familias campesinas.

De lo anterior que los gobiernos locales, departamentales y el nacional, en conjunto con las entidades territoriales, instituciones de apoyo y de cooperación internacional, han llevado a cabo esfuerzos en aras de alcanzar un desarrollo integral sostenible en la subregión; esto a través de la formulación e implementación de políticas, programas, proyectos y planes de desarrollo rural,

¹ Extorsionar, amenazar o calumniar a alguien a través de mensajes.

que propenden la dinamización de la economía regional, la mejora de los niveles de productividad - contribuyendo a la seguridad alimentaria y ambientalmente sostenible - y a la reconstrucción del tejido social y humano.

El PRN hace parte de las iniciativas encaminadas a contribuir con los objetivos mencionados y en la actualidad se encuentra en su tercer año de ejecución. El documento investigativo elaborado por el CIAT, hizo parte de la matriz de actividades establecidas para el segundo componente del programa (el productivo), y presenta al sistema agroforestal del cacao, por un lado, como una oportunidad de revertir los acelerados procesos de deforestación y degradación del bosque seco tropical, que han tenido lugar en los últimos años en los Mdm; y por otro lado como alternativa productiva con el potencial de mejorar los ingresos del productor y protegerlo ante vicisitudes climáticas o propias del mercado (variaciones en precios nacionales e internacionales, tratados comerciales, entre otros).

La construcción de la estrategia tuvo como precedente el trabajo realizado por el estado colombiano a través de las diversas estrategias de consolidación del territorio como los Planes de Ordenamiento Territorial POT - municipales y departamentales - los Planes de Ordenamiento y Manejo de Cuencas POMCA's, entre otros, que en conjunto con las comunidades y la contribución de la academia, llevaron a que el cacao fuera priorizado en la región y su cadena de valor fuera considerada promisoría, teniendo en cuenta aspectos como la posición geográfica, sus condiciones agroecológicas, la adaptabilidad de los clones a los suelos, su cercanía a puertos de exportación (Cartagena y Barranquilla), entre otros.

Se espera que la estrategia sirva de insumo para la formulación de futuros planes y proyectos por parte de las entidades territoriales, que estén direccionados a fortalecer la cadena de valor de cacao en los Mdm, a promover la conservación del BST y que a su vez actúen en sinergia con las políticas públicas, ya establecidas o en proceso de implementación, tales como los Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial (PDET), el Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA), las políticas de financiamiento para la conservación de los ecosistemas a través de esquemas de pago por servicios ambientales (PSA), el marco legal de las compensaciones ambientales en el país y la creación del Fondo Colombia en Paz para la cofinanciación del desarrollo rural sostenible en zonas de posconflicto.

De lo anterior que, en el presente documento se exponen los objetivos de la pasantía de investigación, la metodología implementada para la construcción del plan sectorial al que está suscrito el informe, y las actividades propias de la misma, además de los principales hallazgos derivados de su ejecución. Por último, se presentan las principales conclusiones del proceso de contribución a la elaboración del plan sectorial y algunas recomendaciones.

1. Objetivos de la pasantía de investigación

General

Contribuir a la construcción de la estrategia de competitividad de la cadena de valor del cacao de los Montes de María, dándole un enfoque de conservación del BST.

Específicos

1. Comprender el contexto económico, social y ambiental de la región, para llevar a cabo un adecuado análisis de cadena e identificar los elementos determinantes que han limitado su competitividad.

2. Construir el estado del arte del sector cacaotero a distintos niveles (internacional, nacional, departamental y local), comparando las cifras reportadas por diversas fuentes y estableciendo criterios para elegir las que se incorporarían en el documento.

3. Llevar a cabo un análisis espacial de la región, que evidencie la degradación y transformación de los fragmentos de BST, y de manera análoga, identificar el potencial impacto del sistema agroforestal de cacao para revertir dichos procesos.

4. Realizar el análisis económico de la cadena de valor de cacao, que incorpore información local en torno a volúmenes de producción, rendimientos, costos de establecimiento y producción del cultivo, ingresos, entre otros.

5. Apoyar la implementación de los talleres participativos con los actores clave de la cadena, para la identificación de sus cuellos de botella, el análisis DOFA y la construcción conjunta de la visión, resultados a incorporar en el documento final de la estrategia de competitividad.

2. Metodología y actividades de la pasantía de investigación

El documento de investigación “Estrategia de competitividad de la cadena de valor del cacao, con enfoque de conservación del bosque seco tropical en Montes de María”, se desarrolló en dos grandes fases: 1. Fase preparatoria y 2. Fase de desarrollo.

Fase Preparatoria

En la fase preparatoria se identificaron algunos de los actores clave de la cadena de valor del cacao, teniendo como principal antecedente la Alianza Público Privada (APP) de cacao en los Mdm; esta surgió de una iniciativa en el marco del Programa de Tierras y Desarrollo Rural (PTDR) - de la USAID - en el año 2015 y contó con la participación de las asociaciones de productores de cacao en la región y otros actores del sector público y privado. La APP se constituyó como un acuerdo de voluntades que en un principio buscaba identificar de manera consensuada las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sector, para así aproximarse a la capacidad productiva y competitiva de la subregión y de las unidades de negocio dedicadas tanto a la producción como a la comercialización del cacao en grano.

Pese a que más adelante se describe de manera detallada la metodología implementada para la elaboración de la estrategia sectorial en cuestión, cabe resaltar que una de sus características más relevantes es que se vale de diversas herramientas para el levantamiento de la información, y sus resultados se fundamentan en construcciones derivadas de procesos participativos. En este sentido, los talleres multiactorales son una de las herramientas estrella de la metodología; precisamente en la fase correspondiente a esta sección, se llevó a cabo el primer taller el día 15 de mayo de 2018, en la ciudad de Cartagena – Bolívar (ver convocados en anexo 1). Este suministró información clave para el mapeo de la cadena, proceso que en términos generales busca identificar las operaciones comerciales, los operadores y sus vínculos, así como los prestadores de servicios de apoyo desde la producción primaria hasta su comercialización a mayoristas (Springer-Heinze, 2007).

En este primer taller (ver participantes en anexo 2) además de presentar el PRN y la metodología a implementar para la elaboración de la estrategia sectorial en cuestión, se concertó la participación de entidades y programas como: AGROSAVIA, ICA, PRODESARROLLO

LTDA, el PTDR, la Red Cacaotera y el SENA, que han venido adelantando esfuerzos significativos en torno al fortalecimiento del subsector en la región.

Fase de desarrollo

Previo al inicio de las actividades propias de la pasantía, en la oficina del PRN, localizada en el municipio de San Juan de Nepomuceno (Bolívar), se efectuó una reunión con el profesional en la zona, especialista en cadenas de valor, Juan Fernando Gutiérrez Cárdenas y con el investigador asociado, Jhon Jairo Hurtado (ambos miembros del CIAT). En dicha reunión se presentó el PRN - objetivos, entidades socias, estrategias a implementar, paisaje a intervenir, entre otros aspectos - y se resaltó el papel estratégico del CIAT en el programa, dada su amplia experiencia en la implementación de diversos métodos, herramientas y enfoques participativos en cadenas de valor y acceso a mercados; adicionalmente se explicitaron los compromisos adquiridos por la institución para el primer año del PRN en los MdM.

Entre dichos compromisos, se encontraba la construcción de un documento investigativo titulado “Estrategia de competitividad de la cadena de valor del cacao, con enfoque de conservación del bosque seco tropical en Montes de María”. En la reunión mencionada, también se expuso la metodología a seguir y las actividades propias de la pasantía relativas a su implementación. Durante la pasantía, se siguieron una serie de pasos que correspondieron a la incorporación de definiciones y herramientas de dos metodologías específicas, la Participatory Market Chain Analysis for Smallholder Producers –Análisis Participativo de Cadenas de Mercado para Pequeños Productores- (Lundy et al., 2007), y la metodología ValueLinks (Springer-Heinze, 2007), ambas direccionadas a impulsar la competitividad de las cadenas de valor, a través del fortalecimiento de las relaciones entre los distintos actores de la misma, además de diseñar y llevar a cabo intervenciones de diverso índole para generar cambios sistémicos en el mercado.

Así, para la construcción del plan sectorial de cacao en los MdM, durante la pasantía se siguieron ocho pasos a saber: 1. Definición del estado del arte; 2. Identificación de actores y convocatoria; 3. Análisis DOFA; 4. Análisis de la cadena; 5. Análisis de puntos críticos; 6. Definición de estrategias y elaboración del plan de acción; 7. Identificación de socios para alianzas sostenibles y 8. Estrategia sectorial de competitividad.

2.1 Definición del estado del arte

El primer paso de la metodología implementada, fue construir el estado del arte de la cadena de valor de cacao en la subregión; de aquí que la pasantía inició con el levantamiento de información secundaria, proceso en el que se llevó a cabo una completa revisión bibliográfica, con el objetivo de tener un acercamiento a las realidades sociales, políticas, económicas y ambientales de los departamentos de Bolívar y Sucre, y contar con un amplio espectro de los mismos. En este proceso se contemplaron las más recientes investigaciones académicas, institucionales y las derivadas de planes y programas gubernamentales, de cooperación internacional, entre otros, que han estudiado y recolectado información alrededor del subsector del cacao y su cadena de valor.

Posteriormente, se recopiló, analizó y comparó la información alusiva a la competitividad del sector - para los últimos 10 años – suministrada por diversas fuentes, oficiales y no oficiales. Dicha información se consideró a distintos niveles (internacional, nacional, departamental y local) y abarcó aspectos como: 1. Niveles de producción; 2. Superficie cosechada; 3. Rendimientos; 4. Tendencias de consumo; 5. Fluctuaciones de los precios; 6. Balanza comercial, entre otros.

Dado el enfoque de conservación del BST con el que cuenta el PRN, en la revisión de literatura se contemplaron investigaciones que tienen como centro de estudio dicho bioma de bosque, que entre otras cosas, evidenciaran las transformaciones que ha experimentado en los últimos años - tanto a nivel nacional como regional/local – y que además, abordaran aspectos como: su estado actual (extensión y distribución en la región, biodiversidad asociada, entre otros), las principales presiones a las que está expuesto, la estructura ecológica principal² de los MdM, los esfuerzos que se han adelantado en pro de alcanzar un desarrollo económico y ambientalmente sostenible, entre otros.

Con base en lo anterior, se llevó a cabo un análisis espacio temporal direccionado a cumplir tres objetivos específicos: **1.** Evidenciar los procesos de degradación y fragmentación de las estructuras boscosas en la región; **2.** Identificar si existe una relación entre el cacaocultor

² Se define como el conjunto de elementos bióticos y abióticos que dan sustento a los procesos ecológicos esenciales del territorio, cuya finalidad principal es la preservación, conservación, restauración, uso y manejo sostenible de los recursos naturales renovables, los cuales brindan la capacidad de soporte para el desarrollo socioeconómico de las poblaciones (MINAMBIENTE)

montemariano y el BST; y **3.** Visibilizar los esfuerzos realizados por las entidades competentes en torno a la planificación agropecuaria y el desarrollo rural integral de la región, que estuvieran direccionados, entre otras cosas, a promover prácticas de conservación y restauración del BST, entre los productores agrícolas de la subregión, e identificar las áreas potenciales para ser intervenidas.

En aras de cumplir con los objetivos mencionados, se inició con la recopilación, procesamiento y análisis de la información (mapas, cifras, entre otros) dispuesta por entidades como el Instituto Geográfico Agustín Codazzi (IGAC), el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) y el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (IAvH).

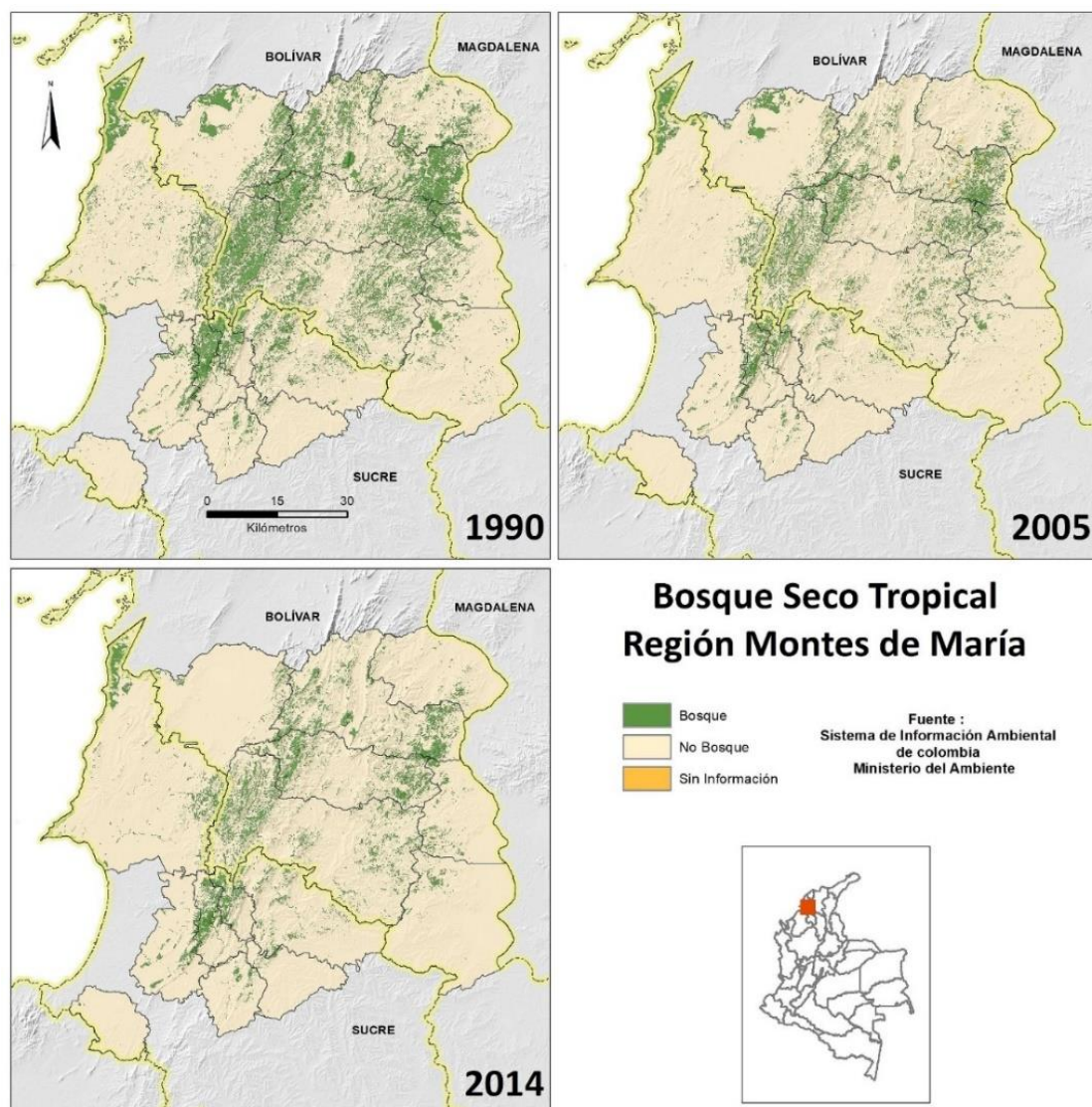
Para explorar la relación entre los cacaocultores de la región y el BST, resultaron claves tanto la georeferenciación de los productores realizada por el PTDR (2016) - en el marco de la APP de cacao de los Mdm -, como la construcción de la cartografía detallada (escala 1:100.000) del área cubierta por el BST en Colombia, esfuerzo liderado por el IAvH, la Universidad Icesi y el Jardín Botánico de Medellín desde el año 2012, y cuyos resultados – tras un proceso de validación y verificación – fueron publicados en el 2014.

Respecto al tercer objetivo del análisis en cuestión, se complementó la información oficial dispuesta por el SINAP y el SILAP, con la suministrada por la Corporación Paisajes Rurales, con el fin de diseñar un mapa en el que estuviera representada la estructura ecológica principal de la región e incorporara la información más recientemente actualizada.

Resulta de buen proceder resaltar los esfuerzos adelantados por la Corporación Paisajes Rurales - en el marco del PRN - direccionados a promover actividades de conservación y restauración del territorio, a través del registro de reservas naturales de la sociedad civil, y que de manera paralela contribuye con los objetivos de planificación del territorio, por medio de la elaboración de planes de manejo de dos zonas de interés ambiental: **i.** El Santuario de Flora y Fauna Los Colorados, en el departamento de Bolívar; y **ii.** La Reserva Forestal Protectora Serranía de Coraza, en el departamento de Sucre. Dichos esfuerzos se han ejecutado de manera conjunta

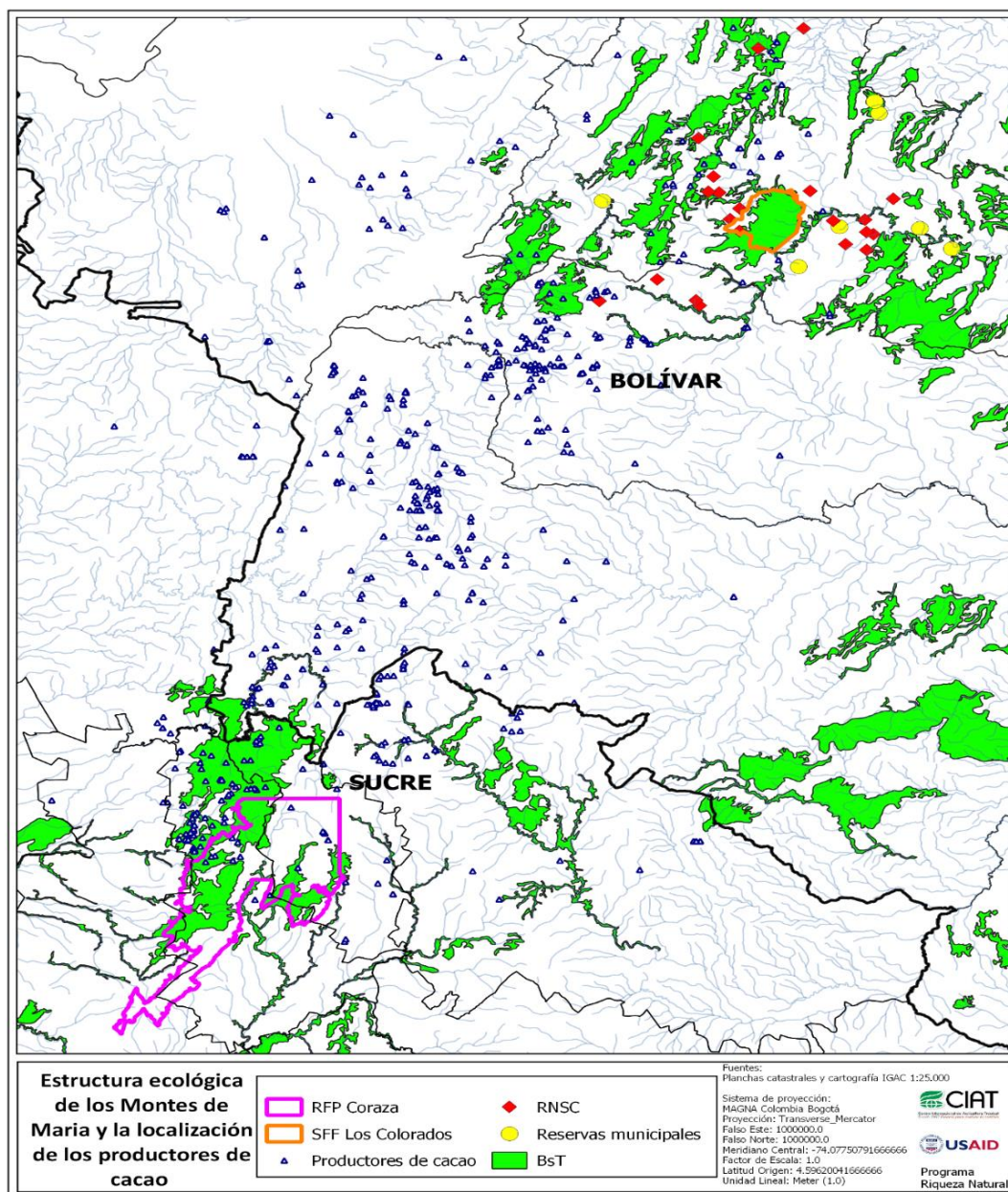
con entidades como: Parques Nacionales Naturales de Colombia, La Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, y la Corporación Autónoma Regional de Sucre. En cumplimiento con los objetivos mencionados, se construyeron los mapas de las figuras 1 y 2.

Figura 1. Transformación del BST de los Montes de María, 1990-2014



Elaboración propia a partir de la información dispuesta por el IGAC (2018)

Figura 2. Estructura ecológica de los Montes de María y localización de cacaocultore.



Elaboración propia a partir de la información dispuesta por el IGAC (2018), el IAvH (2018) y la Corporación Paisajes Rurales (2018)

2.2. Identificación de actores y convocatoria

Las diferentes acciones encaminadas a levantar la información relevante para construir el estado del arte de la cadena de valor del cacao-chocolate, y la ejecución del primer taller participativo en el marco de la construcción del documento de competitividad del cacao en los MdM, permitieron determinar cuáles serían los actores clave - tanto públicos como privados - vinculados a la cadena, que se buscaría participaran de manera activa en la construcción del plan de competitividad asociado a la misma. Entre los actores identificados se tuvieron: las asociaciones de productores, gremios, entidades territoriales, entidades públicas, instituciones académicas, Cámaras de Comercio, industria transformadora, ONG's, y las Secretarías de Agricultura y Desarrollo Económico adscritas en las gobernaciones departamentales, entre otros.

Es de mencionar que, las acciones mencionadas anteriormente fueron planificadas y ejecutadas por el profesional Juan Fernando Gutiérrez Cárdenas, previo al inicio de la pasantía. Esta última, apoyó el proceso de convocatoria a los dos talleres participativos previstos para el idóneo desarrollo de la metodología implementada (véase tabla 1) y de los que se hará referencia más adelante en el presente documento. El proceso de convocatoria se realizó a través de invitaciones vía comunicación personal, telefónica, correo electrónico, entre otros medios.

Tabla 1. Talleres participativos desarrollados durante la implementación de la metodología

Taller	Objetivo	Fecha de realización
2	Identificación de los cuellos de botella de la cadena y análisis DOFA a partir de su priorización	30 de agosto de 2018
3	Validación de cuellos de botella previamente identificados, elaboración de estrategias y Construcción consensuada de la visión de la cadena de cacao para el año 2030	24 de octubre de 2018

2.3. Análisis DOFA

El segundo taller participativo realizado con los actores de la cadena de valor del cacao de los MdM, se llevó a cabo el 30 de agosto de 2018 (véase participantes en anexo 3), en la oficina principal del PRN ubicada en el municipio de San Juan de Nepomuceno (Bolívar). Este tuvo como objetivo identificar las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que enfrenta la cadena en cada eslabón, para que después de manera consensuada fueran priorizadas. De la misma manera, dicho proceso permitió validar la información referente a los aspectos mencionados, presentada en los estudios que fueron contemplados en la revisión bibliográfica llevada a cabo antes de que en la pasantía se interactuara de manera directa con los actores.

Previo al inicio de las actividades propias del taller, a los asistentes se les presentó el estado del arte de la cadena de valor y las principales cifras del sector a nivel nacional, se clasificaron los actores de acuerdo a sus respectivos roles dentro de la cadena, se identificó la forma en como estos se relacionan entre sí, y con el objetivo de construir un panorama preliminar respecto a la trazabilidad del producto en la subregión, se indagó alrededor de temas alusivos a: las cantidades producidas y vendidas, la periodicidad de la producción y comercialización, los mercados destino, la calidad, los precios, costos de producción y transporte, entre otros. El resultado de dicho ejercicio, en conjunto con la información del estado del arte, sirvieron de insumo para validar y enriquecer la perspectiva con la que el grupo de trabajo del CIAT contaba entorno a la estructura de la cadena de valor del cacao en los MdM.

Luego, mediante la conformación de mesas de trabajo interdisciplinarias, a los asistentes se les expuso el objetivo del ejercicio a realizar y la dinámica a seguir, estos fueron divididos en 3 mesas de trabajo, cada una compuesta por alrededor de 5-6 personas. A los actores se les pidió identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que desde su perspectiva enfrenta la cadena, y luego se les brindó un espacio para discutirlos y priorizarlos eslabón por eslabón. El resultado de dicho ejercicio se presenta a continuación en la tabla 2.

Tabla 2. Resultado del análisis DOFA

AMENAZAS	FORTALEZAS
Jardines y ambientales	Mercado asegurado
Infraestructura	Zonas aptas para el cultivo
Vías de acceso	Material validado en la región (clones)
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Capacitación técnica	Existencias de gremios fortalecidos para el sector cacaotero
Empoderamiento del negocio	Existen fuentes de financiación
No hay buen manejo del cultivo	Oferta tecnológica internacional

Elaboración propia a partir de la información recopilada en el segundo taller participativo con los actores de la cadena de valor de cacao en los MdM

La información alusiva a las debilidades de la cadena, permitió tener un primer acercamiento a los cuellos de botella que limitan la competitividad de la misma, estos se presentan en la sección 2.5 del presente documento. Cabe mencionar que, la previa revisión de literatura suministró las herramientas necesarias para que en la pasantía se pudiera participar de manera activa en el taller, guiando y facilitando la discusión técnica en torno a las concepciones que se tenían al inicio del mismo. Las entrevistas realizadas a algunos productores y extensionistas, que cuentan con una amplia experiencia alrededor del sector cacaotero, y que se realizaron después del taller en cuestión, enriquecieron de manera significativa el análisis y permitieron ampliar el panorama de la cadena y complementar los vacíos de información con los que se contaba en algunos eslabones.

2.4. Análisis de la cadena de valor de cacao en los MdM

El análisis de la cadena tiene como principal objetivo proponer una estrategia de sostenibilidad para su fomento y crear las bases para el monitoreo de la misma (mejoras en ingresos, cambios en la distribución de los beneficios en los distintos eslabones, en la conservación de los recursos naturales, entre otros). Este parte de proveer la información pertinente a los diferentes actores de la cadena – públicos y privados -, para que a partir de la misma se puedan tomar decisiones, determinar estrategias de mejora, y diseñar e implementar proyectos de fomento y apoyo.

Para dicho fin, se han diferenciado tres tareas básicas componentes del análisis de una cadena de valor:

1. Mapeo de la cadena
2. Cuantificación y descripción detallada de la cadena
3. Análisis económico de la cadena de valor y benchmarking

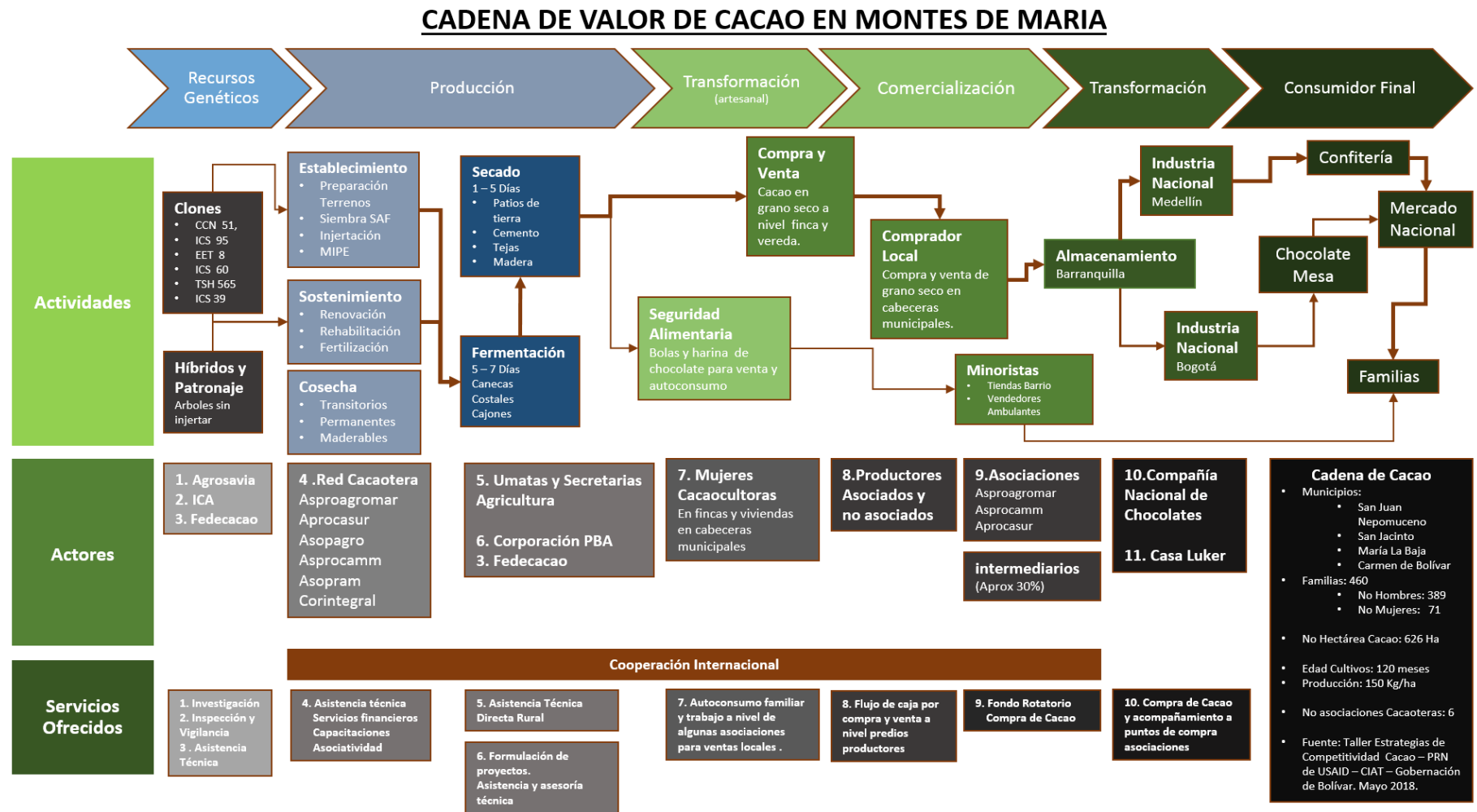
2.4.1. Mapeo de la cadena. Este es un modelo conceptual que busca representar de manera simplificada el sistema de la cadena, visibilizando los flujos del producto, servicios de apoyo e insumos, desde la producción primaria hasta su comercialización a mayoristas, desde diferentes puntos de vista. De acuerdo a la metodología implementada, la elaboración de dicha representación debe ser el resultado de un proceso participativo, en el que se incorporen los diferentes puntos de vista de los actores en torno a las limitaciones y oportunidades que tiene la cadena; su importancia radica en que usualmente los actores conocen muy bien las actividades concernientes al rol que cumplen en la cadena, pero de manera progresiva menos en torno a lo que sucede cuando el producto sale de su jurisdicción o pasa a otro eslabón. (Lundy M., Gottret M., Cifuentes W., Ostertag C., & Best R., 2004).

Los actores de la cadena pueden agruparse en tres niveles: **1. Micro:** en este se encuentran los vinculados de manera directa con actividades relacionadas a la producción, transformación,

distribución y consumo del producto; **2. Meso:** en este se encuentran los que prestan servicios y apoyan de forma directa la ejecución de las actividades realizadas por los actores del nivel micro (asistencia técnica, financiación, transporte, capacitación, investigación, provisión de insumos y apoyo para la puesta en marcha de iniciativas o proyectos de desarrollo); y **3. Macro:** en el que se encuentran los actores que participan en el diseño e implementación de políticas y fortalecimiento institucional (ministerios, gobiernos locales y regionales, y demás instituciones estatales y supraestatales).

Los avances logrados tanto en la fase preparatoria, como en el segundo taller participativo realizado con los actores de la cadena, permitieron identificar - a nivel micro - los siguientes eslabones: **i.** Eslabón de insumos y material vegetal; **ii.** Eslabón de producción; **iii.** Eslabón de comercialización de grano; **iv.** Eslabón de transformación; y **v.** Eslabón de comercialización mayorista y minorista de subproductos y productos terminados. Los eslabones identificados se resumen en la figura 3, correspondiente al mapeo de la cadena de valor del cacao en los MdM.

Figura 3. Mapeo de la cadena de valor de cacao en los Montes de María



Elaboración propia a partir de los primeros dos talleres participativos elaborados con actores clave de la cadena de valor del cacao en los MdM

2.4.2. Cuantificación y descripción de la cadena. Con miras a establecer una línea base del estado actual de la cadena, se describieron cada uno de los eslabones que la componen, a partir de la información recopilada para la construcción del estado del arte, las apreciaciones hechas por los actores en los talleres participativos, algunas entrevistas (personales y telefónicas), y las situaciones de coyuntura regional que involucran al sector tanto a nivel nacional como internacional.

Puesto que la información pertinente para brindar un panorama regional\local de la cadena era escasa, resultó de gran ayuda para el cumplimiento de dicho objetivo, haber tenido acceso a la base de datos consolidada del diagnóstico técnico sobre el cultivo de cacao, factores de productividad y potencialidades, diseñado e implementado por el PTDR entre los años 2016 – 2017; su respectivo análisis se complementó con los hallazgos derivados del diagnóstico social y organizacional ejecutados por el mismo programa en el mismo periodo de tiempo. En síntesis, se encontró que:

Eslabón de insumos y material vegetal: la región carece de infraestructura para la producción, distribución y comercialización de material vegetal de cacao, los únicos dos viveros registrados ante el ICA con los que cuenta la región están ubicados en el municipio de Colosó (Sucre), pero la oferta de material vegetal no es permanente durante todo el año, por lo que los productores deben desplazarse a otros departamentos para adquirirlo. Pese a esto, se identificaron iniciativas incipientes que buscan establecer parcelas experimentales de sistemas agroforestales de cacao, para evaluar el desarrollo de algunos materiales comerciales exitosos en otras regiones del país.

Como se mencionará más adelante, la CNCh juega un papel clave como principal comprador del grano en la región y proveedor de material vegetal de dos maneras; este último es distribuido por medio de donaciones alineadas a proyectos y su venta directa a precio de costo, en esta el productor debe asumir los costos de transporte. Los clones suministrados por la compañía son desarrollados en granjas de su propiedad, están certificados por el ICA y generalmente son auto compatibles como el CNCH12, CNCH13, ICS95 e ICS01.

Cabe mencionar que este servicio va dirigido a los productores del norte de Bolívar (zona con mayor cantidad de proveedores del grano) y debido a que no es la principal actividad de la firma, tiene una capacidad de respuesta y cobertura limitadas.

Eslabón de producción: se consideraron cifras nacionales, departamentales y locales. A nivel nacional se encontró que desde el año 2012, la producción de cacao ha experimentado un continuo crecimiento año tras año, dando paso que la demanda interna del grano sea cubierta - cada vez en una mayor proporción - por grano nacional; hecho que se ha visto reflejado en la continua y significativa disminución de las importaciones de cacao crudo o tostado (en grano, entero o partido) y el persistente incremento de sus exportaciones.

De acuerdo a lo reportado por Fedecacao (2018), tanto la producción como el área sembrada de cacao en los departamentos de Bolívar y Sucre - para el año 2017 - fue significativamente baja en relación con los demás departamentos productores del país. En los últimos años, tanto la producción como el área sembrada de cacao, han variado sin seguir una tendencia. Los rendimientos del cultivo en el departamento de Bolívar han disminuido de manera persistente, mientras que en Sucre no han variado de manera considerable, pero se han mantenido más bajos que los reportados en Bolívar. Pese a esto, en ambos departamentos se ha incrementado paulatinamente el área cosechada del cultivo (al menos hasta el año 2016).

Según los resultados del diagnóstico técnico, la gran mayoría de cacaocultores en la región son pequeños productores, alrededor del 92% posee entre 0 y 2 has de cacao. El rendimiento promedio del cultivo en el 2017 habría sido de 122.5 kg/ha, que resulta ser significativamente bajo en relación al promedio nacional reportado por Fedecacao en el 2016 (450 kg/ha). Hasta la fecha en la que se levantó la información, la edad de establecimiento de los cultivos en la región variaba entre 65,5 y 95,5 meses de establecidos (entre 5 y 8 años) y el 39% del área sembrada tenía menos de 36 meses de establecida (3 años). Pese a que los MdM no se ha caracterizado por poseer una cultura cacaotera, el cultivo pasó a priorizarse como estrategia de retorno para quienes se habían visto obligados a abandonar sus tierras a causa del conflicto armado; fue así como múltiples proyectos – en especial de establecimiento – lo han impulsado.

Pese a esto, en términos generales podría afirmarse que el productor montemariano no cuenta con la experticia necesaria en torno al cultivo, más específicamente en actividades de mantenimiento, labores sanitarias, cosecha y post cosecha. Este hecho podría explicarse en gran medida, a que los proyectos y programas que han impulsado el cultivo en la región no han estado articulados a las necesidades del territorio, estuvieron desconectados de los tiempos estipulados de

ejecución, y no contemplaron las condiciones agroecológicas propias de la región, lo que condujo a implementaciones a destiempo, entre otros motivos.

El régimen de lluvias unimodal de los MdM es uno de los factores edafoclimáticos que representa una restricción para la implementación de las labores en torno al cultivo, y para mitigar sus implicaciones es necesario recurrir- por ejemplo - a la adopción de sistemas de riego, sistemas agroforestales, entre otros. Entre los años 2015 y 2016, el extenso periodo de sequía por el que atravesó el país (fenómeno del niño) tuvo fuertes implicaciones sobre cultivos jóvenes y los recientemente establecidos en los MdM. Este hecho, sumado a los aspectos ya mencionados, podrían explicar en cierta medida los bajos rendimientos del cultivo en la región.

Eslabón de comercialización: se tiene que en la región el 62% de las ventas de cacao se realizan directamente en los centros de acopio, el 25% en veredas y cascos urbanos a través de intermediarios y el 13% de manera directa en las fincas. La compañía nacional de chocolates (CNCh) juega un papel importante en la región, pues además de garantizar la compra del grano al cacaocultor, brinda servicios de asistencia técnica y provisión de material vegetal propio. De acuerdo a la entrevista realizada al agente comercial de la compañía en la región, en el 2017 esta compró cerca de 36,2 t de cacao en la región, de las cuales 17,8 t se compraron en El Carmen de Bolívar y 15,4 t en María la Baja, en el departamento de Bolívar, mientras que en el departamento de Sucre se compraron 2,5 t.

La compra de cacao por parte de la compañía se rige bajo la norma ICONTEC NTC-1252, que establece la clasificación y los requisitos que debe cumplir el cacao en grano, destinado a la industrialización para consumo humano. Esta norma era desconocida por el 90% de los productores intervenidos por el PTDR, de acuerdo a lo reportado en los diagnósticos mencionados anteriormente. Respecto al servicio de asistencia técnica, este se encuentra limitado por el número de asistentes dispuestos por la empresa en la zona, puesto que no es su actividad principal.

Eslabón de transformación: la CNCh compró en el 2017 alrededor del 87% del total del cacao producido en los MdM; este es transportado hasta la ciudad de Barranquilla donde se acopia todo el cacao proveniente de los departamentos de Bolívar, Sucre y Magdalena, para después trasladarlo

a las procesadoras ubicadas en los departamentos de Antioquia y Cundinamarca. Es de resaltar que cerca del 80% del cacao producido en los MdM es procesado en Antioquia para la producción de confites, y el resto se procesa en la ciudad de Bogotá y es destinado a la producción de chocolate de mesa.

La CNCh se ha consolidado en el mercado nacional como una de las mayores productoras de chocolate de mesa y confites, y por los volúmenes de sus compras en la región (en relación con la producción total en la misma), podría considerarse que tiene un gran poder de mercado. Las iniciativas regionales de transformación del cacao son incipientes y están direccionadas a producir confites de manera artesanal, estos son comercializados en el mercado local y consumidos a pequeña escala.

2.4.3. Análisis económico de la cadena. Uno de los principales componentes del análisis económico de una cadena de valor es el estudio de los costos de producción primaria, pues su cálculo permite al agricultor, además de conocer la rentabilidad de su(s) cultivo(s), planificar, controlar y tomar decisiones con miras a optimizar procesos e incrementar sus ganancias. Pese a que su cuantificación resulta esencial para toda unidad de negocio, las actividades de recolección de información ejecutadas durante la pasantía (revisión secundaria, entrevistas, salidas de campo, entre otras) evidenciaron que, en términos generales, dentro de las actividades realizadas por el productor agrícola montemariano, no contempla el cálculo de los costos en los que incurre a lo largo del proceso productivo y, por tanto, no hay manera de que lleve un control sobre los mismos.

Lo anterior podría estar relacionado a factores como: **1.** El cacao no es el cultivo principal del que los productores devengan sus ingresos; **2.** Existe un desconocimiento general en torno al manejo idóneo que debe dársele al cultivo, y **3.** El desconocimiento de la importancia que tiene llevar el cálculo de los costos para una gestión contable y administrativa adecuada, que permita maximizar las ganancias económicas derivadas del cultivo.

Así mismo, durante el proceso de revisión bibliográfica no se encontraron registros de estudios locales que dilucidaran los costos de producción del cultivo de cacao, y que sirvieran como precedente para abordar el tema; de aquí que se considerara plausible presentar los resultados

de dos estudios pertinentes, que si bien podrían ser de gran utilidad para aproximarse a unos valores que respondan a las condiciones propias del territorio y para generar discusiones en torno a las metodologías de cuantificación idóneas a aplicar en futuros estudios, se enfrentan a considerables limitaciones dilucidadas más adelante.

El primer análisis considerado, corresponde a un estudio representativo a nivel nacional realizado por Fedecacao, en el que se cataloga al cultivo de cacao como un negocio rentable, competitivo y ambientalmente sostenible (Barón, 2016). En este se calcula la rentabilidad y los costos de establecimiento, mantenimiento y producción de una hectárea de cacao tecnificado, sembrado bajo un modelo agroforestal sostenible, que entre otras cosas cumple con los siguientes patrones: i. Para el cacao y el sombrío transitorio (plátano), una siembra de 3x3 metros, con una densidad de 1.100 plantas por hectárea; y ii. Para el sombrío permanente (maderables y/o frutales) una siembra de 6x13 metros, con una densidad de 138 plantas por hectáreas.

El segundo documento considerado fue el correspondiente al estudio de caso realizado por el CIAT para el PRN, en el segundo trimestre del año 2018. Este tuvo como principal objetivo reflejar las condiciones socioeconómicas del cacaocultor montemariano, y calcular los costos de producción y rentabilidad del cultivo. Para dicho fin, se consideró una muestra de 13 familias productoras tradicionales, pertenecientes a diferentes municipios de los MDM; el proceso estuvo sujeto al paquete tecnológico con el que se contaba en cada finca en el momento de la encuesta, a los niveles de implementación de buenas prácticas y a otras actividades en torno a la conservación del BST; de lo anterior que, al no considerarse y tratarse dichas heterogeneidades, es posible que los costos a los que llega el análisis no sean representativos a nivel local o regional.

En términos generales, tanto la estructura de los costos, como las cifras obtenidas en cada estudio, distan de manera considerable, lo que en cierta medida era esperarse, teniendo en cuenta que cada uno se desarrolló bajo dos escenarios completamente diferentes. En el estudio realizado por Barón (2016), los costos de producción fueron calculados para un cultivo con un manejo ideal y las cifras obtenidas son el resultado del uso de variables nacionales promediadas como volúmenes de producción, precios, entre otros.

Al respecto, cabe destacar que los costos de producción primaria de un cultivo pueden variar de manera significativa entre zonas productoras e incluso entre fincas, al estar sujetos a múltiples factores como: la oferta tecnológica y su adopción en finca, el grado de experticia con

el que se cuente en torno al manejo adecuado del cultivo, el estado de la malla vial que conecta a las zonas productoras con los centros de acopio y con las plazas de mercado, entre otros. Estas posibles variaciones no fueron dilucidadas por el estudio en cuestión, y al considerar las realidades y particularidades de cada región, la generalización de sus resultados está en cierta medida limitada, al igual que la posibilidad de que sus resultados sean utilizados como criterio para la toma de decisiones.

Pese a lo anterior, dada la baja productividad registrada en la región y el estado de muchos cultivos, resulta plausible destacar la importancia de actividades como la rehabilitación y cambio de copas, que fueron consideradas en el estudio, y a las cuales se les calcularon sus costos asociados (mano de obra, insumos, entre otros).

Por otro lado, en el estudio de caso del CIAT se intervinieron 13 familias dispersas entre los principales municipios y zonas productoras de cacao en la región, una cantidad de productores considerablemente baja si se tiene en cuenta que la APP de cacao en los MdM para el 2016 reportó un total de 664 familias cacaocultoras; de aquí que sea discutible la representatividad de la muestra. Cabe resaltar que los costos calculados, reflejan el manejo que cada uno de los productores, hasta el momento en el que fueron encuestados, les daban a su(s) cultivos(s), y que no necesariamente son las idóneas.

Lo anterior, visibiliza la necesidad de que en la región se lleve a cabo un estudio riguroso de los costos de producción de cacao en los MdM, que permita contrastar tanto los costos, como la rentabilidad del cultivo a distintos niveles de tecnificación, para así determinar cuáles son las prácticas idóneas para el desarrollo del cultivo, con el potencial de minimizar los costos y maximizar las ganancias del productor.

Tras la identificación de dichas prácticas y contando con un panorama más claro respecto a los cuellos de botella de la cadena, resulta clave para futuros proyectos, identificar los factores que determinan la adopción de dichas prácticas e impactar aquellos que representen limitantes en la región.

2.4.4. Servicios ofrecidos a la cadena. A lo largo de la cadena, los actores requieren distintos productos y servicios, sus necesidades son cubiertas por diversas entidades tanto públicas como privadas. Suplir dichos requerimientos facilita el desarrollo de las distintas actividades propias de cada eslabón y contribuye a que estas sean ejecutadas de la manera más eficiente posible.

A través del proceso de levantamiento de información, se lograron identificar los principales servicios requeridos por la cadena de cacao en los MdM. Con el fin de plasmar la información relevante alusiva a esta sección se contemplaron: **1.** Las entidades y servicios prestados a la cadena en los MdM; **2.** Las instituciones y programas que hacen presencia en la región y brindan específicamente el servicio de extensión o asistencia técnica al cacaocultor (ver lista de entidades en anexo 4); y **3.** Las iniciativas de política pública y proyectos de fomento del cultivo.

En correspondencia al primer ítem, se realizó una lista de las principales entidades y organizaciones que operan en la cadena (ver anexo 5), tanto a nivel macro como a nivel meso, esta incorpora información alusiva a la actividad principal de cada entidad o actor, y una breve descripción de la misma. En el segundo ítem, se hace especial énfasis en el Sistema Nacional de Innovación Agropecuaria, creada por la ley 1876 de 2017, que constituye un marco institucional para planificar, integrar y ejecutar temas de investigación y desarrollo tecnológico, formación y capacitación para la innovación agropecuaria y la extensión rural. En cierta medida, estos objetivos fueron abarcados en la construcción del documento sujeto al presente informe, pues desarrolla sus estrategias en el marco del Plan Departamental de Extensión Agropecuaria (PDEA), que cuenta con un horizonte temporal de 4 años.

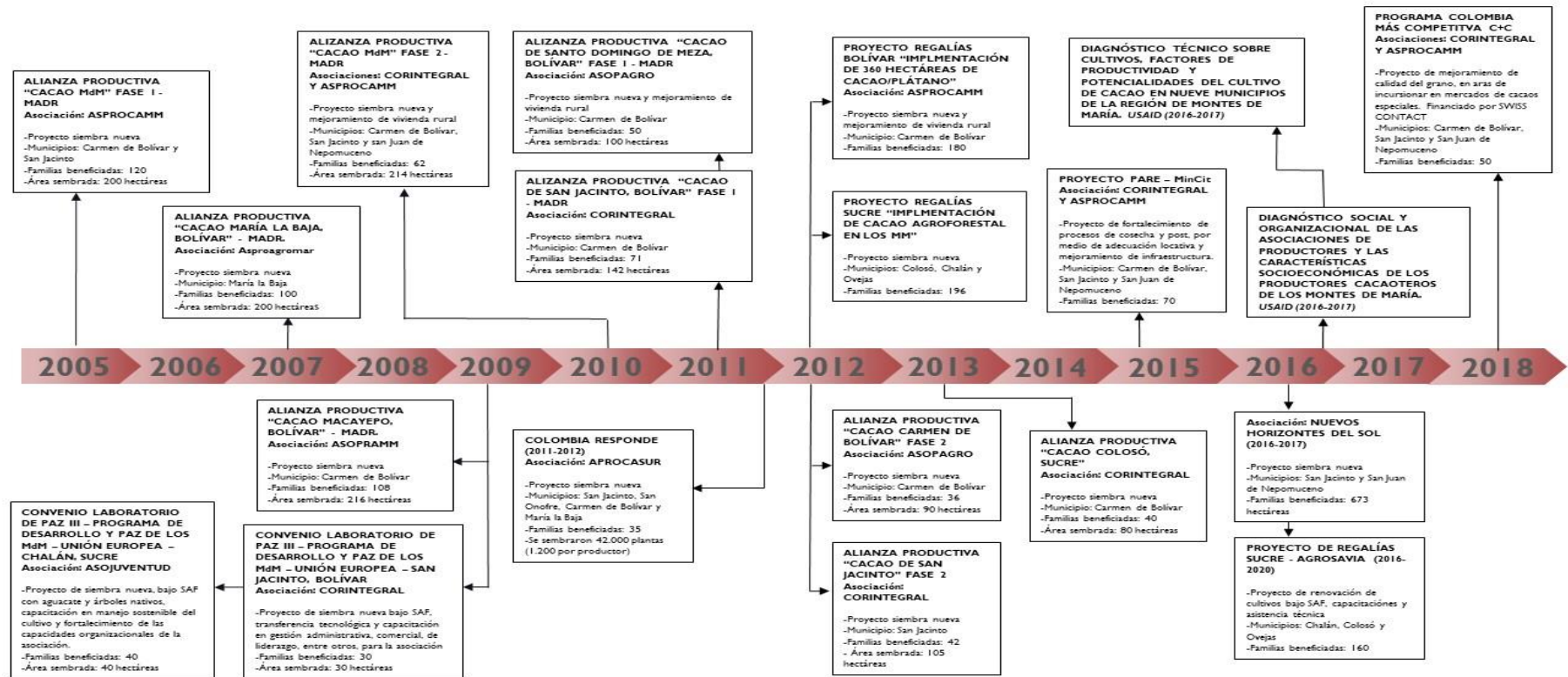
En lo concerniente al tercer ítem, en aras de evidenciar los esfuerzos realizados en los últimos años en torno al fomento del cultivo de cacao en los MdM, se construyó una línea de tiempo que incorporó los diversos programas, proyectos e iniciativas que se desarrollaron en la región entre los años 2005 y 2018 (ver figura 4). Para dicho fin, se inició con la búsqueda de la información secundaria pertinente, pero dada los vacíos de información y la falta de especificidad de los hallazgos, se optó por levantar información de primera mano, a través de entrevistas – personales y telefónicas – realizadas a líderes de organizaciones de productores de cacao y técnicos que cuentan con una amplia experiencia en torno al cultivo en la región.

De esta manera, se evidenció que para el periodo comprendido entre los años 2005-2012, los esfuerzos se concentraron en establecer nuevos cultivos y mejorar la vivienda rural; posteriormente se empezaron a ejecutar programas y proyectos direccionados a impactar la calidad y cantidad del grano producido en la región, fortaleciendo procesos de cosecha y pos cosecha, a través del mejoramiento de infraestructura y adecuación locativa, y promocionando actividades de renovación de cultivos.

El ejercicio también permitió conocer la percepción que tienen los productores de cacao respecto a la manera en que procedieron dichos proyectos e iniciativas de política, de su permanencia en la región e impacto. La gran mayoría de los productores entrevistados expresó que el acompañamiento de los proyectos, que en un principio estuvieron direccionados a impulsar el establecimiento de nuevas hectáreas del cultivo, fue insuficiente en tanto que su permanencia no alcanzaba a abarcar la etapa productiva del mismo; de aquí que esto haya encarecido su proceso de aprendizaje en la práctica y contribuido, además de otros factores, a que se incrementara la brecha competitiva con respecto a otras zonas productoras.

De lo anterior, se podría afirmar que el diseño e implementación de la mayoría de proyectos e iniciativas en torno a la promoción del cacao como alternativa económica en la región, no obedeció a una estrategia clara e integral de desarrollo territorial, sino que se limitaron a generar los incentivos necesarios para que las familias víctimas del conflicto armado retornaran a la región.

Figura 4. Programas y proyectos de fomento y fortalecimiento del cultivo de cacao en los MdM



Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas a diversos actores de la cadena con gran experiencia en torno al sector en la región de MdM

2.5. Análisis de puntos críticos

En aras de avanzar en la construcción de la hoja de ruta para mejorar la competitividad de la cadena de valor del cacao en los MdM, en el segundo taller participativo realizado en el marco del PRN, se identificaron y describieron los cuellos de botella que enfrenta la cadena eslabón por eslabón, estos se presentan a continuación en la tabla 3.

Tabla 3. Cuellos de botella de la cadena de valor del cacao en los MdM

Eslabón	Aspecto	Cuellos de botella	Detalle
Insumos y material vegetal	Material vegetal de propagación	Ausencia de jardines clónales y de viveros certificados por el ICA.	Ausencia de infraestructura productiva durante la producción de material vegetal y bajo empoderamiento de las asociaciones para promover estas actividades de certificación con viveros y jardines clónales debidamente certificados.
		Bajo conocimiento por parte de los productores de los materiales vegetales compatibles y autocompatibles y su potencial.	Desconocimiento de nuevos clones y de la oferta nacional de material vegetal que permita enfoques productivos, por ejemplo granos finos en sabor y aroma.
	Insumos	Baja capacidad para la adquisición de insumos, materiales y herramientas relacionadas al cultivo de cacao.	No es evidente para los productores la necesidad de insumos, materiales y herramientas que mejoren la oferta tecnológica a nivel predial y tampoco existe la capacidad de compra de los mismos.

		Desconocimiento de los insumos a utilizar en el cultivo de cacao por parte del productor y su familia.	Desconocimiento del uso y manejo de insumos para el cultivo de cacao y de fuentes alternativas para mejorar la producción.
		Manejo inadecuado en el almacenamiento de insumos.	No se cuenta con la infraestructura necesaria para el manejo adecuado de insumos.
		Falta de conocimiento para la elaboración y uso de biopreparados y fuentes alternativas de agroinsumos.	Desconocimiento en la preparación de sustratos, abonos orgánicos y biopreparados para el control de plagas y enfermedades.
Producción	Prácticas de manejo productivo	Ausencia de análisis del suelo.	Ausencia laboratorios para el análisis de suelos.
		Ausencia y falta de prácticas culturales en el cultivo de cacao, como podas de mantenimiento, renovación y rehabilitación.	Es necesario profundizar en las capacitaciones de campo a nivel predial que permitan una difusión de las prácticas culturales del cultivo.
		La implementación de los cultivos de cacao debe ser bajo un SAF integral de producción, con conocimiento en especies asociadas al Bosque Seco Tropical.	Se requieren capacitaciones para el manejo integral agroforestal del cultivo de cacao.

		Establecer las plantaciones con clones promisorios de acuerdo a las condiciones agroecológicas de Montes de María asociadas al BST.	Uso de material sexual y asexual adaptados en el territorio.
		Falta de conocimiento en la aplicación de programas de fertilización integral.	Falta de análisis de suelo con recomendaciones y acompañamiento a los productores.
		Ausencia de sistemas de riego bajo diferente oferta tecnológica con uso eficiente del recurso hídrico.	Implementar sistemas de riego de bajo costo y fácilmente replicables.
		Ausencia de prácticas de renovación de cultivos que promuevan el recambio de copas, material vegetal improductivo e incompatible.	Cultivos de cacao con baja productividad asociada a clones de bajo rendimiento y susceptible a enfermedades.
	Asistencia técnica	Falta de programas de extensión rural con resultados y corresponsabilidades para la adopción de tecnologías.	Falta de articulación en los procesos institucionales, recurso humano especializado y financiadores de programas integrales.

		Poco conocimiento del manejo del cultivo por parte de los técnicos de las UMATA, y de las secretarías de desarrollo económico municipales.	No hay técnicos especializados en las entidades locales para continuar en campo con el acompañamiento institucional.
		Deficiente capacidad instalada con parcelas demostrativas y/o granjas especializadas para la formación y actualización del manejo del SAF de cacao.	Es necesario formar recurso humano con habilidades técnicas en las organizaciones de productores de Montes de María.
		Dificultad en la gestión de recursos para aumentar la cobertura de los programas de extensión rural.	Es importante la creación de fondos a nivel departamental para apoyar el servicio técnico y la capacidad institucional para el fomento de la cultura cacaotera.
	Costos de producción	Desconocimiento de la gestión financiera y contable del cultivo.	Dificultad en el manejo de información financiera, de costos de producción del cultivo y de los gastos administrativos que se derivan de la actividad productiva.
		Falta de análisis de los costos de producción asociados al SAF de cacao, así como también las variables de los niveles de tecnología.	Determinación de los costos de producción asociados a las condiciones reales en cada una de las zonas productoras de Montes de María y con diferente oferta tecnológica.

	Altos costos para el establecimiento del cultivo.	Déficit institucional en el manejo de recursos para minimizar los costos de producción.
Zonificación y cambio climático	Desconocimiento de las zonas aptas para el cultivo de cacao en escala 1:25000 y su correlación agroecológica con otros sistemas productivos.	Falta de articulación y aplicación de metodologías para el ordenamiento social y productivo con acompañamiento técnico de la UPRA.
	Hacer ajuste y validación de nuevas tecnologías para cambio climático con enfoque a sistemas agroforestales y manejo eficiente del agua.	Investigación sobre nuevas tecnologías de acuerdo al cambio climático.
	Desconocimiento por parte de los productores y las instituciones sobre la protección del cultivo frente a las adversidades climáticas a través del seguro agropecuario.	No se cuenta con seguro agropecuario para la protección del cultivo, ni tampoco con herramientas y metodologías que permitan la generación de alertas tempranas de las condiciones agroclimáticas.
Medio ambiente	Desconocimiento de la normatividad en BPA y BPM del cultivo de cacao que disminuyan el efecto de malas prácticas sobre el medio ambiente.	Capacitación en BPA y BPM con enfoque en prácticas sostenibles de conservación.

	Uso de zonas agroecológicas no aptas.	Insuficiente capacidad tecnológica para determinar programas de fomento.
Manejo de predios y certificaciones	Ausencia de predios certificados por el ICA.	Desconocimiento de la norma 448 (certificación).
	No se cuenta con predios certificados para la producción tanto de material vegetal como de producción de las parcelas implementadas.	
Impacto de la actividad productiva	Dificultad en la generación de ingresos debido al poco conocimiento sobre transformación del producto.	Elevar los niveles productivos y transferencia de tecnologías.
Asociatividad	Poco empoderamiento de los productores con sus organizaciones.	Debilidad organizacional para diversificar sus ingresos en diferentes eslabones de la cadena productiva.
	Poco empoderamiento y sentido de pertinencia hacia el trabajo asociativo (organizaciones, cooperativas, corporaciones, entre otras), poca estructura operativa organizacional.	Capacitaciones para el fortalecimiento organizacional y empresarial.
Mano de obra	Insuficiente capacidad de los productores para aplicar la mano de obra necesaria en las prácticas de manejo requeridas por el SAF del cultivo. Sólo la mano de obra necesaria, pocos laboran.	

		Insuficiente capacitación de la mano de obra por competencias que le permitan a los productores la participación activa en los proyectos productivos.	Mano de obra poco remunerada y escasez de la misma en el sector rural.
Poscosecha y agroindustria	Poscosecha	Ausencia de infraestructura para el manejo de poscosecha, lo que genera prácticas inadecuadas durante el secado y la fermentación.	En la zona no se cuenta con centros de beneficio, ni comunitarios ni de propiedad individual de los productores, para realizar un buen manejo de poscosecha del producto.
	Agroindustria	Poca oferta de agroindustria en la región y desconocimiento sobre la transformación del grano.	
		No se cuenta con un laboratorio especializado para realizar estudios físicos y químicos del producto.	
		No se han realizado caracterizaciones de los materiales de la zona para el análisis organoléptico y molecular.	Desconocimiento de los perfiles de valor agregado del cacao que se produce en la zona y sus potencialidades de transformación.
Comercialización	Preparación de la oferta	No se realizan visitas para tener un diagnóstico real de la oferta de cada una de las parcelas establecidas, lo que no permite cuantificar la oferta de la producción durante los días de recolección.	

	No se estima la producción por periodos de cosecha, es decir, hay ausencia de análisis de estimaciones de las cosechas.	
Logística	Se dificulta la logística del transporte del producto debido a las condiciones de las vías terciarias, dado a que estos cultivos se ubican en las zonas de alta montaña debido a las condiciones agroclimáticas necesarias para los mismos.	
	Falta capital de trabajo.	Desconocimiento de financiadores para la compra de grano.
Mercado internacional	No hay acceso a mercados internacionales.	No hay predios certificados para la exportación, ni organizaciones empoderadas para el acceso a mercados internacionales.
Mercado nacional	Las organizaciones de productores se encuentran desarticuladas y sin acuerdos comerciales, sin identificación de bonificaciones existentes al precio de cacao.	Dificultad de las organizaciones para el manejo de anticipos que permita un flujo adecuado de capital a nivel de la organización y sus puntos de compra.

2.6. Definición de estrategias y elaboración del plan de acción

En el proceso de formulación de la estrategia de competitividad se consideraron dos dimensiones: **1.** La hoja de ruta que deben seguir los actores de la cadena para mejorar su competitividad e incrementar el valor agregado del producto a futuro, y **2.** El rol de los facilitadores externos como las agencias gubernamentales y de desarrollo, las ONG'S que ejecutan programas de desarrollo económico, entre otros; que no se involucran de forma directa con los procesos de mejoramiento, sino que lo posibilitan los procesos de mejoramiento y brindan asistencia, sin convertirse en actores de la cadena.

Para definir las estrategias y acciones específicas que la cadena requiere para ser más competitiva, realizó el tercer taller participativo el día 24 de octubre de 2018 (ver asistentes en el anexo 8), en este además de validarse y discutirse los cuellos de botella de la cadena previamente identificados, se construyeron y establecieron de manera consensuada, tanto la visión a diez años para el desarrollo de la cadena, como el plan de mejora, que incorpora estrategias, acciones concretas, posibles responsables, tiempo estimado y posibles financiadores. Luego de consolidar y analizar la información derivada del taller en cuestión, en la pasantía se propuso clasificar cada una de las estrategias propuestas, según los objetivos macro a los que cada una está direccionada, tal y como lo dilucida la tabla 4.

Tabla 4. Clasificación estrategias validadas en el último taller participativo

Clasificación de las estrategias de impacto en la competitividad de la cadena de valor del cacao en los MdM

De capacitación, dirigidas a mejorar el desempeño del cacaocultor en actividades de cosecha, pos cosecha y comercialización	Compatibilidad del material vegetal y en prácticas como polinización asistida.
	Manejo de herramientas e infraestructura productiva.
	Uso y fabricación de insumos biológicos comerciales y de fácil aplicabilidad.
	Uso eficiente del recurso hídrico.
	Diseño y establecimiento de parcelas demostrativas para transferencia de oferta tecnológica y centros de capacitación a nivel local.
	Desarrollo metodológico de protocolos en cosecha y beneficio.
	Parámetros establecidos para la comercialización del grano.
Dirigidas a la formación de capital humano	Formación de extensionistas y operarios para transferencia tecnológica de labores culturales asociadas al cultivo de cacao y al sistema agroforestal asociado (podas, renovación).
	Formación de capacitadores y extensionistas en el marco de la ley del sistema de innovación agropecuaria y el PDEA, para actualización de la oferta tecnológica
	Formación de habitantes locales en la catación de cacao y chocolate.
	Fortalecimiento organizacional en gestión administrativa, contable, comercial, liderazgo, entre otros.
En torno a los requerimientos de estudios investigativos y la respectiva difusión de sus resultados	Análisis de muestras de cacao en laboratorio, para definir perfil organoléptico del grano que se produce en la región, su potencial transformación y uso industrial.
	Monitoreo que permita determinar oferta local en periodos de cosecha.
	Análisis de suelos y zonificación.
	Estudio hidrológico regional.
	Costos de producción.
	Análisis infraestructura vial en áreas de influencia cacaotera.
	Diseño de modelos de siembra del cultivo que incorpore especies del bosque seco tropical y construcción de catálogo de especies del mismo bioma de bosque con compatibilidad al cultivo de cacao.
Acceso a servicios financieros	Brindar información respecto al acceso a seguros agrarios, a asociaciones y productores, para que estén protegidos ante las vicisitudes climáticas.

	Desarrollo programa acceso a mejora de infraestructura de pos cosecha.
	Desarrollo de mesas de negocios y acuerdos comerciales que favorezcan acceso a nichos en el mercado internacional y que estén alineados con estrategias de incrementar volúmenes de producción y calidad. Para esto es necesario que las asociaciones puedan acceder a créditos que les permita comprar en cantidades a sus proveedores, mejorar su infraestructura de almacenamiento y tener una mayor capacidad de negociación.

2.6.1. Visión Participativa de la cadena

La visión de la cadena del cacao en los MdM fue elaborada a un horizonte de tiempo de diez (10) años y es el resultado de un proceso mancomunado entre los diversos actores participantes del tercer taller multiactoral, en el que el CIAT sirvió como orientador. En esta se abarcaron aspectos sociales, económicos y ambientales, que se buscan impactar en conjunto con la institucionalidad y el compromiso de todos sus actores. Entre los principales indicadores de interés se encuentran los presentados en la tabla 5.

Elaboración propia a partir de las discusiones y consensos que tuvieron lugar en el tercer taller participativo realizado con los actores clave de la cadena de valor de cacao en MdM

Elaboración propia a partir de las discusiones y consensos que tuvieron lugar en el tercer taller participativo realizado con los actores clave de la cadena de valor de cacao en MdM

Elaboración propia a partir de las discusiones y consensos que tuvieron lugar en el tercer taller participativo realizado con los actores clave de la cadena de valor de cacao en MdM

“En el 2030, la cadena de cacao de Montes de María será reconocida por tener un modelo de producción sostenible que dinamice la economía de la región y promueva la conservación del bosque seco tropical. Las familias cacaoteras contarán con unidades productivas de mínimo 2 hectáreas por familia, que se habrán establecido en sistemas sostenibles y de alto rendimiento, involucrando las áreas renovadas con clones de alto valor genético, alcanzando un área total de 1.328 hectáreas y beneficiando a las 664 familias cacaoteras; también se alcanzarán rendimientos de 700 kg/hectárea en promedio.

Para el mismo año, la cadena habrá desarrollado productos diferenciados y de calidad que tengan en cuenta los sistemas de producción amigables con el bosque seco y habrá logrado generar relaciones comerciales continuas en el mercado internacional, mejorando la integración y sinergias entre toda la cadena con una distribución equitativa que permita la generación de una cultura familiar cacaotera y la diversificación de ingresos por prácticas como el agroturismo.”

Elaboración propia a partir de las discusiones y consensos que tuvieron lugar en el tercer taller participativo realizado con los actores clave de la cadena de valor de cacao en MdM

Tabla 5. Principales indicadores a impactar para el año 2030

Indicador	Línea base del indicador	Visión a 2030
Área de cultivos de cacao	664 ha	1328 ha
Producción kg/ ha	153 kg / ha	700 kg/ ha
Densidad	900 plantas/ha	1100 plantas/ha
Margen de utilidad por kilogramo de cacao en grano seco	-	20%

Elaboración propia a partir de las discusiones y consensos que tuvieron lugar en el tercer taller participativo realizado con los actores clave de la cadena de valor de cacao en MdM

2.7. Identificación de socios para alianzas sostenibles

Para la puesta en marcha de la estrategia de competitividad de la cadena de valor de cacao en los MdM, es menester que en la siguiente etapa de fortalecimiento se lleve a cabo la respectiva difusión del documento, para que las distintas partes involucradas puedan adoptar el plan, identificar a los actores con los que trabajarán de manera conjunta para el cumplimiento de objetivos comunes, y asumir los respectivos compromisos para su implementación. En este sentido, es fundamental la generación de alianzas interinstitucionales sostenibles direccionadas a maximizar beneficios y crear mayor valor económico y social. De igual manera, es necesario que se mantengan los espacios de diálogo entre actores, donde se puedan evaluar los avances de la implementación plan, y de acuerdo a las nuevas necesidades, este pueda ser actualizado y tomarse las medidas pertinentes.

La APP de cacao de los MdM es una de las alianzas ya establecidas más importantes a nivel de la región Caribe, esta tiene compromisos voluntarios de aportes al sector estimados en 16 mil millones de pesos y su importancia para el plan de acción sectorial radica en que estos aportes podrían jalonar recursos su para ejecución.

Por su parte, la CNCh ha jugado un papel fundamental en la región, no sólo por ser el mayor comprador de cacao en seco en el departamento de Bolívar y en el norte del departamento de Sucre, sino también por los servicios que presta a sus proveedores, direccionados a mejorar la productividad de los mismos y la calidad del grano que suministran. La compañía ha manifestado gran interés por apoyar el fortalecimiento de toda la cadena productiva, y en el marco de la estrategia sectorial contempla entre sus aliados potenciales a la red cacaotera y las organizaciones de productores asociados, los programas de cooperación internacional y los gobiernos territoriales.

La Red Cacaotera es una asociación de segundo nivel que inicialmente se estableció en el territorio montemariano de manera temporal en el año 2018, pero dada la falta de institucionalidad característica de la cadena en la subregión, busca poder hacer presencia en la misma por más tiempo; para esto adelanta una propuesta encaminada a prestar los servicios de asistencia técnica, material vegetal, educación ambiental e insumos para la conservación, a graves de los cuales se verían beneficiadas 120 familias cacaoteras. La red ha trabajado de manera directa con los productores de las organizaciones socias de primer nivel y de su gestión cabe destacar la exploración de mercados internacionales y la identificación de oportunidades para impulsar

esquemas de comercialización nacional e internacional. La presencia y capacidad de la Red para traer a otros actores a la región debe ser aprovechada, especialmente para lograr el apalancamiento de recursos que generen inversiones en infraestructura y mejoramiento de entornos productivos.

La presencia tanto de la Red Cacaotera en el municipio de San Juan de Nepomuceno, como de Agrosavia en el Carmen de Bolívar, debe aprovecharse en tanto que dichas entidades podrían, de manera mancomunada, desarrollar y mejorar la oferta tecnológica que mejor se adapte a las condiciones en las que se encuentra el cultivo en la región. Para esto es indispensable que sus redes de entidades aliadas se amplíen hacia las universidades locales y el SENA.

Por último, en lo que respecta a las oportunidades de mercado del grano de cacao, el ICA cuenta con las capacidades técnicas para garantizar su trazabilidad a los compradores foráneos, esto a través de certificados de buenas prácticas agrícolas.

2.8. Estrategia sectorial de competitividad

La versión final del documento correspondiente a la estrategia de competitividad del cacao en los Md se compartió con el grupo de trabajo del CIAT en el mes de diciembre del año 2018, para que luego de la respectiva revisión de contenido y estructura, este fuera proporcionado al PRN, cumpliéndose así con uno de los principales compromisos que CIAT adquirió al convertirse en socio del programa. Cabe mencionar que en la actualidad se adelanta la gestión necesaria para que el documento en cuestión sea publicado en GSpace, un repositorio conjunto de varios centros de investigación del CGIAR (dentro de los que se encuentra CIAT), programas de investigación y productos de investigación agrícola de los socios. Dicho repositorio es de acceso abierto y sirve como herramienta para archivar, seleccionar, difundir y preservar de manera permanente resultados de investigaciones y productos que brindan información relevante relacionada con agricultura.

3. Conclusiones

Las actividades desarrolladas durante la pasantía suscrita al presente informe, corresponden a la implementación de la metodología Value Links por parte del CIAT, en el marco del PRN de USAID. Estas se ejecutaron en aras de contribuir a la construcción del documento investigativo correspondiente al plan de competitividad para la cadena de valor del cacao en los MdM, que hizo parte de los compromisos adquiridos por el CIAT para el segundo año del PRN. La construcción del documento estuvo a cargo del profesional dispuesto por el CIAT en la región, Juan Fernando Gutiérrez, especialista en cadenas de valor, quien coordinó y evaluó las actividades propias de la pasantía en cuestión.

Haber tenido la oportunidad de hacer presencia en la región durante seis meses e interactuar directamente con los distintos actores de la cadena, permitió una mejor comprensión de las realidades sociales, económicas, ambientales y políticas que tuvieron lugar en la región los últimos años, entender el contexto bajo el cual se hizo política pública en torno a la promoción del cultivo de cacao, la manera en cómo se hizo y el por qué resultaba menester construir una hoja de ruta que incluyera las estrategias y acciones específicas que permitan mejorar la competitividad de la cadena.

De la misma manera, en el periodo en que se llevaron a cabo las diversas actividades de levantamiento de información primaria, se tuvo acceso a información privilegiada y recientemente actualizada, otorgada por distintos actores de la cadena, esto gracias a la credibilidad y gran acogida que tuvo el PRN entre las diversas partes interesadas, tras las acciones de promoción del programa llevadas a cabo desde febrero del 2018 (presentación del programa, presentación del CIAT como socio estratégico, reuniones con diversos actores, entre otras).

Luego de cumplir a cabalidad con los objetivos definidos para la pasantía, la información recopilada en el estado del arte de la cadena, las entrevistas realizadas a diversos actores y el análisis de la información consolidada, derivada de los planteamientos, discusiones y consensos que tuvieron lugar en los talleres participativos desarrollados, se llegó a las siguientes apreciaciones, concernientes a la competitividad de la cadena en la región:

- En términos de política pública, en el territorio se han desarrollado programas y proyectos de fomento del cultivo, estos estuvieron direccionados principalmente a incrementar su

área sembrada, pese a esto, hoy por hoy no se cuenta con un sector fortalecido en términos productivos.

- En la región el cultivo registra bajos rendimientos respecto al promedio nacional y otras regiones productoras, esto se debe en gran medida al carácter temporal de las iniciativas mencionadas en el anterior ítem, la limitada cobertura con la que cuentan las instituciones que prestan el servicio de asistencia técnica, la falta de experticia en torno al manejo del cultivo (establecimiento, cosecha y pos cosecha), y las limitaciones de acceso al crédito con las que cuentan los productores, que a su vez dificultan el hecho de que estos puedan mejorar su infraestructura productiva, entre otros.

- La economía cacaotera gira en torno a la venta del grano de cacao en seco. La Compañía Nacional de Chocolates y Casa Luker, canalizan y aseguran la compra de todo el grano que se produce en la región, el primero posee un mayor número de acuerdos comerciales con productores del sur de Bolívar y el segundo en su mayoría con productores del norte de Sucre. Este cacao está destinado a la producción de bienes de consumo final, dirigidos al mercado nacional y es comprado a los productores como cacao corriente. Pese a que la venta del cacao está asegurada en cierta medida por estas dos firmas, este modelo de negocio no genera incentivos para que el productor mejore la calidad del grano, y pueda ser vendido en mercados diferenciados.

- En la región no se dan procesos de transformación del grano. Antes de pensar en la posibilidad de que en la región se lleven a cabo procesos de transformación, es necesario que se concentren esfuerzos por superar los múltiples cuellos de botella que se identificaron en los dos primeros eslabones de la cadena (material vegetal y producción primaria) y así fortalecer la estructura productiva, que garantice una producción sostenible y volúmenes mínimos.

- En la región no se cuenta con un servicio de asistencia técnica especializada y las UMATAS no cuentan con profesionales capacitados entorno al cultivo. Por periodos, el servicio de asistencia técnica es prestado a través de proyectos que tienen considerables restricciones de cobertura, limitación con la que también cuenta Fedecacao, pese a que su presencia es de carácter permanente en la región.

- El cacaocultor montemariano muestra gran interés por apostarle al cultivo y por cuidar los fragmentos de bosque que se encuentran en sus lotes productivos y áreas colindantes a los mismos. Pese a esto, es menester que el productor cuente con los incentivos, tanto económicos como no económicos, para mantener los fragmentos de bosque de sus terrenos y propendan al cuidado de los cercanos a los mismos.

- El cacaocultor tradicional no lleva un registro de los costos en los que incurre tras llevar a cabo las distintas actividades propias del proceso productivo, de aquí que desconoce con exactitud el margen de ganancias de su unidad productiva y por tanto la rentabilidad del cultivo. De igual manera no existe un estudio de costos de producción adecuado a las condiciones de la región.

- Históricamente, la región cuenta con grandes dificultades concernientes al acceso al agua. El cacao, es un cultivo que requiere establecer un sistema de riego, por lo que resulta fundamental que se lleve a cabo una evaluación del costo de implementar sistemas de riego, alternados con soluciones eficientes y de adaptación mediante los SAF.

- Dada la cercanía de la región a Cartagena, en los talleres los actores expresaron que el cultivo cuenta con un gran potencial ecoturístico, y que podría dinamizar la economía ofreciéndose paquetes de servicios a turistas que incorporen actividades como senderismo, recorridos temáticos, entre otras, que exploten la riqueza paisajística de los MdM.

Por otro lado, es menester mencionar que la pasantía en cuestión aportó de gran manera a mi formación profesional, pues me permitió afianzar conceptos, aplicarlos en el análisis de las distintas problemáticas que rodean al subsector cacaotero en el país y en los MdM, concientizarme de la importancia que tiene abarcar un problema de carácter socioeconómico de manera integral, considerando las heterogeneidades de diversos índoles existentes a lo largo del país; así mismo las actividades desarrolladas durante la pasantía me permitieron desarrollar nuevas aptitudes y actitudes que me permitieron establecer buenas relaciones con los distintos actores de la cadena de valor del cacao.

4. Recomendaciones

Es de vital importancia que la estrategia sectorial sea promocionada entre las distintas partes interesadas en la cadena para evitar duplicar esfuerzos en torno al fortalecimiento de la misma, y que los actores la adopten y utilicen como insumo para la toma de decisiones. Así mismo es necesario que al plan se le haga un estricto seguimiento, control, y de ser preciso las modificaciones pertinentes.

La experiencia de los productores (percepciones) y los datos alusivos a la competitividad del sector, reflejan la necesidad que los proyectos futuros alrededor del cacao contemplen el hecho de brindar un acompañamiento integral al cacaocultor, que abarque las distintas etapas productivas del cultivo, y que no solo estén direccionadas a incrementar el área sembrada en la región.

De la misma manera, resulta plausible que dichas iniciativas capaciten a los productores específicamente en torno al proceso de poscosecha del grano, para que de manera progresiva la calidad del grano en la región mejore y genere las condiciones habilitantes para mejorar los ingresos del productor y de manera desencadenante su calidad de vida.

Fomentar la cacaocultura en la región es uno de los objetivos generales más relevantes del plan sectorial de competitividad, que además cuenta con un plus, en tanto que, anteriormente se han llevado importantes esfuerzos dirigidos a impulsar el cultivo; sin embargo, es imprescindible que el impulso al fortalecimiento y arraigo de los productores hacia el cultivo no se reduzca a simplemente expandir su frontera agrícola, hecho que acarrea fuertes presiones sobre los bosques, sino que a estos se les brinden los conocimientos y en la medida de lo posible las herramientas necesarias para implementar las mejores prácticas agrícolas.

5. Anexos

Anexo 1. Actores convocados al primer taller participativo, Mapeo de la cadena (identificación de eslabones, actores, actividades y servicios ofrecidos a la cadena)

Naturaleza	Institución u organización
Privado	Compañía Nacional de Chocolates
Público	Gobernación de Bolívar
	Gobernación de Sucre
	Alcaldías – Umatas
	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Bolívar
	Secretaría de Agricultura y Desarrollo Económico de Sucre
	Instituto Colombiano Agropecuario ICA
Mixto	Cámara de Comercio de Cartagena
	Cámara de Comercio de Sincelejo
Financiero	Banco Agrario Zonal Bolívar y Sucre
Cooperación internacional	Programa de Tierras y Desarrollo Rural PTDR
ONG	Corporación PBA
Investigación	Agrosavia
	Servicio Nacional de Aprendizaje
Gremios	Fedecacao
	Red Cacaotera
Asociaciones de productores	Asproagromar
	Asprocam
	Asopramm
	Asojuventud
	Corintegral
	Asopagro
	Asoapicol
	Aprocasur

	Asovichengue
--	--------------

Anexo 2. Asistentes al taller participativo N° 1, mapeo de la cadena (identificación de eslabones, actores, actividades y servicios ofrecidos a la cadena)

Naturaleza	Institución, organización o asociación
Público	Secretaría de Agricultura
	UMATA (María la Baja)
	Instituto Colombiano Agropecuario ICA (Bolívar)
Gremios	Fedecacao
	Red Cacaotera
Asociaciones de productores	Asproagromar
	Asopagro
Investigación	Agrosavia
ONG's	Corporación PBA

Anexo 3. Asistentes al taller participativo N° 2, Identificación de los cuellos de botella de la cadena y análisis DOFA a partir de su priorización

Naturaleza	Institución, organización o asociación
Público	Secretaría de Agricultura
	UMATA (María la Baja)
	Instituto Colombiano Agropecuario ICA (Bolívar)
Gremios	Fedecacao
	Red Cacaotera
Asociaciones de productores	Asproagromar
Investigación	Agrosavia
ONG's	Corporación PBA

Anexo 4. Principales entidades y programas que ofrecen el servicio de extensión o asistencia técnica al cacaocultor en los MdM.

Nombre de la Entidad Prestadora	Temporalidad	Fuente de Financiación	No Familias Atendidas	Municipios
Federación Nacional de Cacaoteros	Permanente	Fondo Nacional del Cacao	50 - 100	El Carmen de Bolívar, San Jacinto, María La Baja, San Juan Nepomuceno
AGROSAVIA	Temporal	SGR- Gobernación de Sucre	60	Colosó, Chalan, Toluviejo
Red Nacional Cacaotera	Temporal	Cooperación Internacional	120	Carmen de Bolívar, San Jacinto, María La Baja, San Juan Nepomuceno
Alianza Productiva del MADR - Aprocasur	Temporal	MADR	34	San Juan Nepomuceno Carmen de Bolívar

Anexo 5. Principales entidades y organizaciones que operan en la cadena

Actor	Actividad principal	Descripción
AGRONET	Plataforma informativa	Red de información y comunicación del sector agropecuario de Colombia que centraliza información y servicios. En esta plataforma se puede consultar, entre otros, artículos, libros, cartillas y revistas sobre investigaciones del sector, así como documentos de política; además ofrece capacitaciones a través de cursos virtuales.
UMATA	Asistencia técnica rural	Prestar el servicio de asistencia técnica directa rural agropecuaria y medioambiental al pequeño y mediano productor con el objetivo de mejorar los sistemas de producción, el nivel de ingresos y las condiciones de vida de la población rural.
EPSAGRO	Asistencia técnica rural	Prestación de servicios de asistencia técnica en temas específicos para las cadenas productivas priorizadas por los departamentos. Es importante mencionar que, con la llegada de la Ley 1876 de 2017, las EPSEAS entran a jugar como un nuevo actor en la prestación del servicio de extensión rural.
SENA	Formación y capacitación técnica y tecnológica	Entidad encargada de implementar procesos de formación técnicos, tecnólogos y trabajadores especializados con el objetivo de capacitar a los colombianos para su participación en el mercado laboral.
Entidades de educación superior	Investigación y formación de profesionales del sector agropecuario	Aunar esfuerzos para la formación profesional e investigación para los retos y necesidades de los territorios. Entre los actores se encuentran Universidad de Cartagena, Universidad de Sucre, Universidad de Montería, Corporación Universitaria del Caribe–Cesar.

AGROSAVIA	Investigación y transferencia tecnológica	El Carmen de Bolívar cuenta con una sede local, y su dirección está a cargo del Centro de Investigación Turipaná del departamento de Córdoba. Este último, tiene influencia en la subregión del Caribe húmedo, conformada por los departamentos de Bolívar, Sucre y Córdoba. La oficina de El Carmen de Bolívar tiene su enfoque en la investigación relacionada con las redes de cultivos transitorios y agroindustriales, hortalizas y aromáticas, así como la Red de Raíces y Tubérculos con cultivos de interés como los son yuca, y batata.
CIAT	Investigación	Apoya a países en desarrollo en la búsqueda de una agricultura competitiva, rentable, y resiliente mediante un manejo sostenible de los recursos naturales. En su labor de investigación, brinda apoyo a hacedores de políticas, científicos y agricultores para dar respuesta a retos como la inseguridad alimentaria y malnutrición, cambio climático y degradación ambiental.
Banco Agrario de Colombia	Financiamiento	Sociedad de economía mixta del orden nacional, vinculada al MADR. Desarrolla actividades propias de un establecimiento bancario comercial, financiar en forma principal, pero no exclusiva (no menos del 70% de su saldo de cartera puede estar dirigido al financiamiento de actividades relacionadas con el sector agropecuario), las actividades relacionadas con el sector rural, agrícola, pecuario, pesquero, forestal y agroindustrial.
Finagro	Financiamiento	Entidad promotora del desarrollo rural a través de instrumentos de financiamiento y desarrollo rural que estimulan la inversión. Es una sociedad de economía mixta de orden nacional, adscrita al MADR, la cual actúa como entidad de segundo piso, es decir, otorga recursos en condiciones de fomento a las entidades

		financieras para que estas, a su vez, otorguen créditos a proyectos productivos.
Organizaciones y asociaciones de productores	Representación gremial de los productores	Asociaciones de productores de cacaoteros con presencia en los principales municipios y zonas productoras. (ASPROCAMM, CORINTEGRAL, ASPROAGROMAR, ASOPAGRO, ASOPRAMM 19V , ASOAPICOL y ASOJUVENTUD)
ICA	Inspección, vigilancia y control	Entidad pública de orden nacional que trabaja en la sanidad agropecuaria e inocuidad agroalimentaria del campo colombiano. Diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para especies animales y vegetales; adelanta investigación aplicada; realiza inspección y control de productos agropecuarios en zonas fronterizas, aeropuertos y puertos marítimos; y es responsable de las negociaciones de acuerdos sanitarios y fitosanitarios bilaterales o multilaterales de comercialización de productos agropecuarios en el exterior.
Agencias de cooperación internacional	Construcción de soporte institucional, provisión de recursos para fomento del desarrollo del sector, asistencia técnica, capacitación	La Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), apoya los esfuerzos de los colombianos para: 1) promover la prosperidad económica a través de la economía lícita, especialmente en el sector agrícola; 2) mejorar las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables, incluidos afrocolombianos e indígenas; 3) promover el respeto por los derechos humanos y la justicia; y 4) enfrentar las amenazas naturales generadas por el cambio climático y proteger los ecosistemas y la biodiversidad existentes en Colombia.

Cámara de Comercio de Cartagena	Impulso y fortalecimiento productivo, construcción de soporte institucional	La Cámara de Comercio de Cartagena es una institución privada, de carácter gremial, sin ánimo de lucro, cuya finalidad primordial es servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno y ante los comerciantes mismos, promoviendo el desarrollo regional.
CARDIQUE	Construcción de soporte institucional (gestión y conservación ambiental)	La Corporación Autónoma Regional del Canal del Dique -Cardique-, en su área de jurisdicción como máxima autoridad ambiental encargada de administrar el ambiente y los recursos naturales, propende por el desarrollo sostenible con enfoque ecosistémico en sus tres (3) ecorregiones: Canal del Dique, Marino Costera – Cuenca Ciénaga de La Virgen y Montes de María.
Secretaría de Agricultura de Bolívar	Construcción de soporte institucional	Liderar, coordinar y articular los procesos de la Secretaría de Agricultura y desarrollo rural estableciendo las estrategias y condiciones para el desarrollo sostenible de las actividades agrícolas, pecuarias, de comercialización y agroindustrial, planificación agropecuaria, transferencia de tecnología, asistencia técnica y desarrollo rural en el Departamento.
Secretaría de Desarrollo Económico de Sucre	Construcción de soporte institucional	Promover y ejecutar programas y políticas a favor del desarrollo agropecuario, agroindustrial y pesquero sujeto a los principios del desarrollo sostenible; propiciar la articulación de las cadenas productivas con el fin de mejorar la competitividad y la sostenibilidad agropecuaria y rural.
Federación Nacional de Cacaoteros	Construcción de soporte institucional	La Federación Nacional de Cacaoteros se crea respondiendo a la necesidad de contar con un organismo que represente y defienda los intereses de los cacaocultores a nivel nacional, mediante tres

		componentes de intervención; asistencia técnica, investigación y apoyo a la comercialización.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Construcción de soporte institucional	Formular, coordinar y evaluar políticas que promuevan el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural, con criterios de descentralización, concertación y participación, que contribuyan a mejorar el nivel y la calidad de vida de la población colombiana. Dentro de sus funciones se tiene: formular políticas para el desarrollo agropecuario, pesquero y rural; orientar y dirigir la formulación de planes que se requieran para el desarrollo rural, presentar planes y programas que deben ser incorporados al PND, definir junto con los ministerios de Relaciones Exteriores y de Comercio Exterior, la negociación o convenios internacionales del sector, entre otras.

Anexo 6. Asistentes al taller participativo N° 3, Validación de cuellos de botella, elaboración de estrategias y construcción consensuada de la visión de la cadena de cacao para el año 2030

Naturaleza	Institución, organización o asociación
Privado	Compañía Nacional de Chocolates CNCh
	Prodesarrollo (Cartagena)
Público	Instituto Colombiano Agropecuario ICA (Bolívar)
Gremios	Fedecacao
	Red Cacaotera
Cooperación internacional	Programa de Tierras y Desarrollo Rural PTDR
Investigación	Agrosavia
	Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
	(Cartagena)

6. Bibliografía

Aguilera M. 2013. Montes de María: Una subregión de economía campesina y empresarial. Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la República, sucursal Cartagena, (195), 1-93. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_195.pdf el 10 de septiembre de 2018.

Fedecacao. 2018. Economía nacional [base de datos]. Recuperado de <https://www.fedecacao.com.co/portal/index.php/es/2015-02-12-17-20-59/nacionales> el 12 de septiembre de 2018.

Lundy M., Gottret M., Cifuentes W., Ostertag C., Best R. 2004. “Diseño de estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala”. Manual de campo. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical.

PRODESARROLLO LTDA. 2017. “Diagnóstico técnico sobre cultivos, factores de productividad y potencialidades del cultivo de cacao en nueve municipios de la región Montes de María”. Segundo producto subcontrato de precio fijo No. ARD-LRDP-FPS-00250, en el marco del proyecto Programa de Tierras y Desarrollo Rural (PTDR) de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). 112p.

Springer-Heinze, Andreas. 2007. “ValueLinks manual: The methodology of value chain promotion”. Eschborn, Germany: GTZ.