



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



# Plan Estratégico, Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Mesa de Café de la Región Trifinio -MCT-

## Informe del Producto 4: (borrador plan estratégico)

Plan de sostenibilidad y empoderamiento, que incluya una propuesta de mecanismos financieros y posibles alianzas con programas y proyectos públicos y privados. Debe de incluir objetivos, componentes, metodología, resultados, ruta de implementación, cronograma y mapa de actores.

Aprobado: \_\_\_\_\_

Erwin Ardón Paredes  
Región del Trifinio febrero-marzo/2021

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos





# Plan Estratégico 2021-2025

# Índice

<b><u>Siglas</u></b> .....	<b>5</b>
<b><u>Presentación</u></b> .....	<b>6</b>
<b><u>Resumen Ejecutivo</u></b> .....	<b>8</b>
<b><u>Análisis de la situación</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>El Café en la región del trifinio, institucionalidad, características, estructura de producción, aporte socioeconómico</u></b> .....	<b>11</b>
<b><u>La Mesa del Café en el Trifinio</u></b> .....	<b>12</b>
<b><u>FODA, actores y riesgos</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>Análisis FODA</u></b> .....	<b>21</b>
<b><u>Problemática actual</u></b> .....	<b>25</b>
<b><u>Marco Estratégico</u></b> .....	<b>28</b>
<b><u>Misión</u></b> .....	<b>28</b>
<b><u>Principios y valores de la MCT</u></b> .....	<b>28</b>
<b><u>Estrategia de intervención</u></b> .....	<b>29</b>
<b><u>Operatividad de la intervención</u></b> .....	<b>29</b>
<b><u>Cadena de resultados</u></b> .....	<b>30</b>
<b><u>Seguimiento y evaluación</u></b> .....	<b>32</b>
<b><u>La unidad de planificación, seguimiento y evaluación</u></b> .....	<b>32</b>
<b><u>Seguimiento</u></b> .....	<b>32</b>
<b><u>Evaluación</u></b> .....	<b>33</b>
<b><u>Bibliografía</u></b> .....	<b>33</b>
<b><u>Portales Web consultados</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>Anexos</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>Anexo No. 1</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>Miembros actuales de la MCT</u></b> .....	<b>34</b>
<b><u>Anexo No. 2</u></b> .....	<b>35</b>
<b><u>Listado de cooperantes</u></b> .....	<b>35</b>
<b><u>Anexo No. 3</u></b> .....	<b>37</b>
<b><u>Reglamento de la MCT</u></b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b><u>Anexo No. 4</u></b> .....	<b>38</b>

<b><u>Segregación del FODA</u></b> .....	38
<b><u>Fortalezas</u></b> .....	38
<b><u>Oportunidades</u></b> .....	38
<b><u>Debilidades</u></b> .....	39
<b><u>Amenazas</u></b> .....	39
<b><u>Anexo No. 5</u></b> .....	40
<b><u>Mapa de Actores</u></b> .....	40
<b><u>Anexo No. 6</u></b> .....	41
<b><u>Matriz de Actores Actuales de la MCT</u></b> .....	41
<b><u>Anexo No. 7</u></b> .....	42
<b><u>Matriz de Análisis PESTAL</u></b> .....	42

## Índice de Cuadros y graficas

### Cuadros

<b>No. 1 Entidades integrantes de la MCT</b> .....	<b>11 y 12</b>
<b>No. 2 Principales logros alcanzados por la MCT</b> .....	<b>14-16</b>
<b>No. 3 Resumen de matriz FODA</b> .....	<b>19</b>
<b>No. 4 Resumen de matriz PESTAL</b> .....	<b>21</b>
<b>No. 5 Modelo de la cadena de resultados</b> .....	<b>27</b>
<b>No. 6 Ejemplo de la cadena de resultados</b> .....	<b>28</b>
<b>No. 7 Calendario anual de seguimiento físico</b> .....	<b>29</b>

### Figuras

<b>No. 1 Estructura e institucionalidad de la MCT</b> .....	<b>12</b>
<b>No. 2 Modelo conceptual de la MCT</b> .....	<b>15</b>
<b>No. 3 Modelo explicativo de la MCT</b> .....	<b>16</b>
<b>No. 4 Modelo prescriptivo de la MCT</b> .....	<b>16</b>
<b>No. 5 Árbol de problemas</b> .....	<b>20</b>
<b>No. 6 Red causal del problema identificado</b> .....	<b>21</b>
<b>No. 7 Modelo de intervención</b> .....	<b>24</b>
<b>No. 8 Modelo de seguimiento y evaluación</b> .....	<b>27</b>

## Siglas

<b>PE</b>	Plan estratégico
<b>MCT</b>	Mesa de café de la región trifinio
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>Km<sup>2</sup></b>	Kilómetros cuadrados
<b>qq</b>	Quintales
<b>\$USD</b>	Dólares de Estados Unidos
<b>CTPT</b>	Comisión Trinacional del Plan Trifinio
<b>FHRNS</b>	Fundación Hanns R. Neumann Stiftung
<b>IHCAFE</b>	Instituto Hondureño del Café
<b>OTPT</b>	Oficina Territorial del Plan Trifinio
<b>ANACAFE</b>	Asociación Nacional del Café
<b>CSC</b>	Consejo Salvadoreño del Café
<b>PESTAL</b>	Político-Económico-Social-Tecnológico-Ambiental-Legal
<b>COVID 2019</b>	"coronavirus disease of 2019"
<b>IICA</b>	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
<b>SECAC</b>	Secretaría del Consejo Agropecuario Centroamericano
<b>GIZ</b>	GIZ International Services (GIZ IS)
<b>PROCAGICA</b>	Programa Centroamericano de Gestión Integral de la Roca del Café
<b>RUTA</b>	Unidad regional para el desarrollo sostenible



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



## Presentación

La región del triffinio es el punto de unión de las fronteras de El Salvador, Guatemala y Honduras, con una extensión de 7,541 Km<sup>2</sup> y una población estimada en 800,000 habitantes, distribuida en 45 municipios, de los cuales en 22 se encuentra el territorio cafetalero en una extensión de 36,000 hectáreas, por lo que, el café representa un rubro de importancia económica, social y ambiental. En el aspecto económico; tomando como referencia un precio de exportación de \$USD 110.00/qq es de \$USD 141.9 millones, con un impacto social en la generación de empleo de casi 83,000 empleos al año, lo cual refleja la importancia de esta actividad productiva y socioeconómica en la región. La región como bloque puede ser causa de atracción para los negocios relacionados con el café, porque se está colocando una oferta como región con un potencial de alrededor de 1.29 millones de quintales en pergamino (cosecha 2021/2022), siendo el 90% producido por pequeños productores, quienes cuentan con una extensión promedio de 3.5 ha productivas. Al mismo tiempo, en el aspecto ambiental, el cultivo con sus 52,144.45 hectáreas representa un bosque que en su mayoría es objeto de cuidado y mantenimiento, lo que favorece el combate a la deforestación y el amortiguamiento de los ecosistemas de la región; por medio de la actividad de impacto socioeconómico como es el cultivo del café. Las cifras de los beneficiarios directos de esta actividad económica se calculan casi en 20,000, con un aproximado de 120,000 beneficiarios indirectos, tomado como base un núcleo familiar de 6 integrantes, situación que refleja otro aspecto de impacto social. Informe producto 1.

La MCT como una plataforma de gestión que contribuye al desarrollo de la caficultura en la región del triffinio; con todos sus actores, la Comisión Trinacional del Plan Triffinio (CTPT) , la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung (FHRNS), el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) con fondos provenientes Euroclima y el apoyo de la Unión Europea, ha solicitado la elaboración del presente Plan Estratégico (PE), además de su implementación; con el propósito de orientar, consensuar y ejecutar de manera planificada las acciones que contribuyan al desarrollo de la caficultura en el corto, mediano y largo plazo. en la región del triffinio. Es importante resaltar que el presente PE 2021-2025 corresponde a una visión de largo plazo que busca fortalecer la institucionalidad de la MCT donde el desarrollo humano de los habitantes del área rural se constituya en su pilar principal.

En el PE, se presentan los resultados y metas para el periodo 2021-2025, que corresponden a la problemática identificada en la revisión documental de la MCT, además de trabajo de campo por medio de entrevistas a representantes de todas las organizaciones (Cooperativas, unión de cooperativas, asociaciones e instituciones) que la integran. Al mismo tiempo de un mapeo de las entidades de cooperación externa que pueden apoyar la implementación del presente PE.

Para la elaboración del PE se contó con el apoyo de integrantes, tomadores de decisión y coordinador de la MCT, la GTPT, técnicos de las oficinas territoriales del plan triffinio (OTPT), institutos del café de cada país (ANACAFÉ-Guatemala, IHCAFE-Honduras y CSC-El Salvador),

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



lo que se refleja en una propuesta participativa. En el anexo 1, se puede encontrar el listado de instituciones miembros actuales de la MCT.

La metodología para su elaboración ha comprendido 5 etapas:

1. Revisión documental del trabajo generado por la MCT desde su creación en el año 2013. Aspectos socioeconómicos relacionados al cultivo del café, gobernanza e institucionalidad para cada país y su relación con el Plan Trifinio.
2. Entrevistas con representantes de las cooperativas, asociaciones, Gerencia Técnica del Plan Trifinio, técnicos de las oficinas territoriales del plan trifinio, representantes de los entes rectores de los institutos de café de cada país, facilitador de la MCT. Con los insumos del punto 1 y 2, se procedió a realizar el diagnóstico situacional de la MCT, su FODA, mapa de actores, visión, misión, objetivos, ejes estratégicos, estructura de funcionamiento.
3. Se realizó un diagnóstico de instituciones de cooperación técnica, financiera y políticas relacionadas a la caficultura. Análisis de la cadena de valor del café, para cada país y se elaboró propuesta de clúster trinacional. Análisis externo con sus componentes; político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal para la región y su incidencia en el café.
4. Elaboración del primer documento borrador del PE, se presentó a funcionarios del Plan Trifinio. Se retroalimentó, se realizaron las correcciones sugeridas, se presentó por segunda vez para su visto bueno. De la misma forma, con funcionarios de la Fundación HRNS.
5. Taller presencial de validación y aprobación por parte de; miembros del comité decisorio de MCT, técnicos nacionales de enlace de las oficinas territoriales del Plan Trifinio, Gerente Técnico del Plan Trifinio, funcionarios de la Fundación HRNS, Invitados especiales y el facilitador de la MCT. Esta etapa es de importancia, ya que los integrantes de la MCT se han empoderado del Plan.

El PE permite identificar, priorizar y proponer intervenciones a corto, mediano y largo plazo, año 2021, 2023 y 2025 respectivamente, tomando como base la problemática identificada y sus principales causas.

Problemática identificada a resolver: **LA DINAMICA ACTUAL DE LA MCT**



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**IHCAFE**  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

Con base a la resolución de esta problemática, la MCT se propone alcanzar los siguientes resultados:

1. Institucionalizar la MCT
2. Aumentar la participación de las familias productoras
3. Mejorar la articulación e integración de los participantes de la MCT
4. Posicionar el café de la región producido por las familias caficultoras
5. Adecuarse a la nueva normalidad
6. Aumentar la visibilidad de la MCT interna y externamente

El PE muestra el compromiso de los miembros de la MCT y apoyo a su formulación e implementación, mediante su divulgación y empoderamiento a todos sus niveles. Gestionando las acciones que permitan brindar sus servicios a la comunidad cafetalera de la región como el fin de su ser.

## Resumen Ejecutivo

La MCT con la elaboración, aprobación e implementación del PE, para los años 2021-2025, pretende alcanzar una visión que trascienda en el tiempo y fortalezca su institucionalidad y trascendencia al largo plazo, dentro de un marco de misión definida por preceptos legales, políticos, económicos, productivos, normas y procedimientos de la región del trifinio. La visión se describe así: **Ser una plataforma con liderazgo, servicio y sostenibilidad, referente de la caficultura de la región del trifinio** y su misión: **Somos organizaciones de participación voluntaria que gestiona, articula, integra, posiciona y visibiliza el desarrollo de las familias caficultoras de la región del trifinio**. Para lograr alcanzar la visión y la misión; se propone el siguiente objetivo primordial: **“Contribuir a mejorar de manera sostenible las condiciones de productividad, integración, articulación, gestión, desarrollo humano de las familias cafetaleras y el posicionamiento del café de la región del trifinio”**.

El PE se ha estructurado en 3 componentes: En el primero se presenta el análisis situacional, en el segundo el marco estratégico y, en el tercer componente, propuesta del seguimiento y evaluación.

### Análisis situacional

Consiste en el punto de partida de la contribución de la MCT a la caficultura en la región del trifinio. Sus ejes estratégicos, estructura organizativa, contexto técnico, normas y acciones en pro del desarrollo humano del caficultor. Se visualiza como una plataforma de servicio desde sus inicios, con objetivo, misión y visión definidas. Es oportuno destacar que la MCT ha persistido en su accionar desde su fundación en el año 2014 con diferentes acciones muy puntuales que han reflejado su accionar, como el caso de foros, talleres, competencias de café especiales, diplomados, capacitaciones, ferias del productor, concursos. Todo esto dentro del marco del desarrollo de la caficultura de la región del trifinio. Al mismo tiempo la institucionalidad y gobernanza de los institutos de café de cada país, la cooperación externa y la comisión trinacional del plan trifinio (CTP) con su estructura organizativa han apoyado en la medida de sus acciones y lineamientos a la MCT, siendo parte de los actores que inciden en su accionar.

Se ha elaborado un árbol de problemas en base a la revisión documental de la MCT y de entrevistas de campo con los actuales miembros, identificando la problemática principal actual con sus causas y efectos, constituyendo un punto de arranque para la elaboración del PE. Esto nos muestra el grado de participación en la elaboración del PE, el cual al ser validado y aprobado por la MCT reflejará la magnitud del alcance a lograr. La cooperación internacional es un actor primordial para la MCT, por lo que se ha identificado a más de 20 potenciales cooperantes en la región (anexo 2), sin contar con los posibles apoyos gubernamentales representados en el Comité Consultivo del Plan Trifinio (CCPT).

## Marco Estratégico

El segundo componente es el Marco Estratégico de la Institución, que incluye la Visión y Misión, junto a principios que, regirán la administración de la MCT e implementación del presente PE. Además, se presentan los resultados que se pretenden alcanzar para el periodo 2021-2025, con sus metas e indicadores, con el fin de dar respuesta a la problemática encontrada, que se listan a continuación:

### Para el año 2021

- a. La MCT está institucionalmente reconocida por la CTPT
- b. Se ha aumentado el número de miembros de la MCT en un 10%
- c. La MCT está adaptada a la nueva normalidad por COVID 2019
- d. La visibilidad de la MCT es reconocida y fortalecida

### Para los años 2022 y 2023

- a. Existe articulación e integración entre los socios de la MCT
- b. Se cuenta con apoyo de la cooperación nacional e internacional
- c. Se fortalece el posicionamiento del café de la región del trifinio para beneficio de las familias caficultoras.
- d. Se continúa con las acciones de visibilidad de la MCT
- e. Se crea nuevos proyectos de cambio
- f. Inclusión de género y juventud en los proyectos de cambio
- g. Se adopta las Comunidades de Práctica como una herramienta metodológica

### Para los años 2024 y 2025

- a. La MCT es autosostenible por medio de su capacidad de gestión tanto interna como externa.
- b. Es un referente de la caficultura en la región del trifinio
- c. El Café de la región del trifinio está posicionado para beneficio de las familias caficultoras

Se ha de resaltar que para el logro de estos resultados se requiere: Fortalecimiento de la MCT en áreas de planificación y presupuesto, recursos humanos, información en seguimiento y evaluación. Un plan de mejoras que tome en cuenta las debilidades generadas en el análisis FODA, especialmente en el tema de la participación y empoderamiento de los actuales y nuevos miembros de la MCT, reflejadas en los planes operativos anuales con proyección quinquenal en el PE, para que este no sea estático y se convierta en un instrumento dinámico y actualizado.

## Seguimiento y Evaluación

Se propone un esquema de seguimiento y evaluación en base a los planes operativos anuales, en forma mensual, consolidación mensual, trimestral, anual e informes de coyuntura cuando se estimen oportunos. Además, se generará de ser posible una memoria



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



de labores por año y encuestas de satisfacción a los miembros de la MCT, cuando se considere necesario.

## Análisis de la situación

El presente componente es el punto de inicio en el proceso de elaboración del PE, el cual se ha generado de la siguiente manera:

- Se inicia con una investigación de aspectos económicos, sociales, productivos, gobernanza e institucionalidad relacionados al café del trifinio.
- Revisión documental de la MCT desde el año 2013 a finales del año 2020.
- Entrevistas con actores representantes de las organizaciones e instituciones que integran la MCT.
- FODA en base a la revisión documental y las entrevistas. Análisis externo político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.
- Identificación de la problemática encontrada por medio del árbol de problema, red causal y la capacidad actual de la MCT para afrontarla.

### **El Café en la región del trifinio, institucionalidad, características, estructura de producción, aporte socioeconómico**

La región del trifinio ofrece condiciones óptimas para la producción de café de diferentes calidades, como ha quedado evidenciado en las competencias realizadas, siendo una de las fuentes principales de ingresos. Se cultiva en 22 de los 45 municipios que comprenden la región, en una extensión estimada de 52,144.45 ha, lo que, además, refleja su importancia sobre la masa forestal y los ecosistemas de la región. -

La estructura productiva de la región se calcula; en un 90% de pequeños productores con un área de cultivo de hasta 3.5 hectáreas, medianos productores en un 6.6% hasta 14 hectáreas y los grandes productores con más de 14 hectáreas que representan un 3.4%, para en un estimado de casi 20,000 productores. Quienes representan el 7.68% de la totalidad de productores de los 3 países, con una producción estimada en 1.29 millones de café pergamino seco, generando más de 83,000 empleos anuales y un impacto económico de la producción estimada en 133 millones de \$USA, tomando como referencia un precio de \$USA 110.00/qq. Cálculos obtenidos en el producto 1 de la presente consultoría cuadro 3.

Cada país cuenta con su respectiva rectoría en lo relacionado al café; por Guatemala es la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), Honduras con el Instituto Hondureño del Café (IHCAFE) y El Salvador con el Consejo Salvadoreño del Café (CSC). Reflejando institucionalidad y un marco legal definido en cada país, donde los aspectos técnicos agrícolas reflejan total similitud en su accionar y es este tema donde, la institucionalidad de La COMISIÓN TRINACIONAL DEL PLAN TRIFINIO lo puede tomar como punto de partida,

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



para la regionalización del café de la región. La estructura institucional del PLAN TRIFINIO con base a los tratados de los 3 países, con el aporte y voluntad política de los funcionarios de turno pueden ser los baluartes para la institucionalidad trinacional del café y con objetivos comunes regionales, en un horizonte de tiempo por ellos definido. Informe de la presente consultoría, producto 1.

### La Mesa del Café en el Trifinio

La “Mesa de Café de la Región Trifinio”, es un esfuerzo de diferentes actores de la cadena de valor del café, tales como lo institutos rectores de los tres países, la Comisión Trinacional del Plan Trifinio, proyectos, entre otros; en conjunto con pequeños y medianos productores representados en cooperativas y asociaciones de la región trifinio del triángulo norte de Centroamérica, integrado por El Salvador, Guatemala y Honduras. Su origen data del mes de junio del año 2013. Es una entidad civil que concentra personas naturales, jurídicas, productores, industriales, empresas, academia, instituciones nacionales del café y del sector agropecuario, programas y proyectos vinculados al sector cafetalero dentro de la institucionalidad del plan Trifinio. Se define como *“una plataforma trinacional, en alianza pública-privada e institucionalmente de integración, dialogo, articulación, consenso y propuesta, que gestiona el desarrollo de la caficultura en la región del trifinio de El Salvador, Guatemala y Honduras”*. Siendo su objetivo *“Contribuir a mejorar de manera sostenible las condiciones de producción y negocios de los actores de la cadena de valor de café en la región del trifinio”*. Resumen Ejecutivo de la Mesa del Café de la Región Trifinio. Julio Lima Franco. 9 págs. 05/10/2020

**1.2.1 Entidades Integrantes de la MCT y sus objetivos:** Como se mencionó con anterioridad, en la siguiente descripción de las entidades actuales integrantes de la MCT, se puede observar la similitud en sus objetivos, donde la coincidencia recae en el desarrollo de la caficultura, a excepción del PLAN TRIFINIO que tiene enfocado el desarrollo en forma general, pero incluye la caficultura en sus planes.

**Cuadro No. 1**  
**Entidades integrantes de la MCT**

Entidad	Objetivo	Problemática Identificada
Asociación Nacional del Café - Guatemala-	Cooperar con el Estado a la protección de la economía nacional en lo relativo a la producción y comercialización del café; y defender los intereses gremiales de los productores del grano.	
Consejo Salvadoreño del Café -CSC-	Formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.	

Instituto Hondureño del Café -IHCAFE-	Formular y dirigir la política nacional en materia cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República.	<b>La Dinámica actual de la MCT</b>
Comisión Trinacional del Plan Trifinio - CTPT-	Tutelar la ejecución del plan trifinio y de su permanente actualización.	
Cooperativas de Café en General	Conseguir un objetivo común en una misma actividad económica, es decir, todos los socios de la cooperativa van en la misma dirección para que el beneficio obtenido con su actividad sea el mayor posible.	
Asociaciones de Productores de Café en General	Promover actividades que tiendan al bien común de los asociados.	
Fundación Hanns R. Neumann Stiftung	Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores de café	

### Estructura organizativa y marco institucional

Compuesta por tres estratos horizontales, que reflejan la integralidad e importancia de cada uno de los miembros de la MCT.

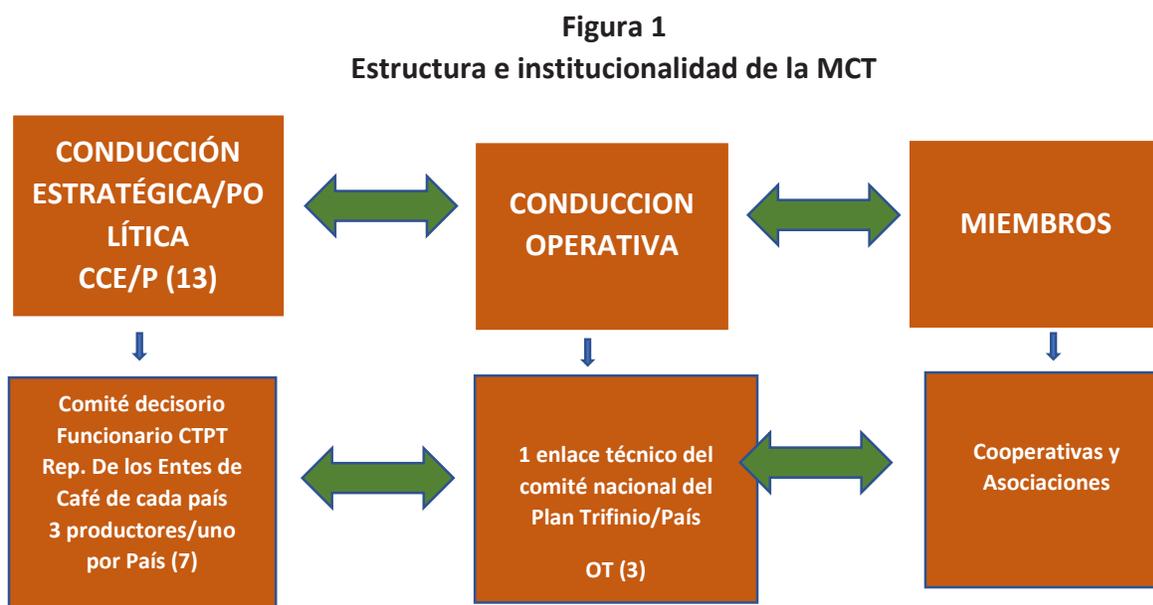
- 1) Nivel de Conducción Estratégica Político, compuesto por siete miembros propietarios con voz y voto, y doce miembros no propietarios con voz sin voto, para un total de dieciséis miembros.
  - 3 representantes de los institutos rectores del café (uno por país)
  - 3 productores de café (uno por país)
  - 1 funcionario de la CTPT (El Gerente Técnico Territorial)
  - 6 productores de café (Dos por país)
  - 3 Funcionarios de las OT/Pan Trifinio (uno por país)
  - 3 representantes de la Red de Mujeres HOSAGUA (una por país)
  
- 2) Nivel Decisorio, compuesto por siete miembros (Funciona como una Junta Directiva)
  - 1 funcionario de la comisión Trinacional del plan trifinio
  - 3 representantes de los institutos del café (uno por país)
  - 3 productores (uno por país)

## 3) Nivel de Conducción Operativa

- 1 enlace técnico de cada oficina territorial del plan trifinio (uno por país como enlace con los integrantes de la MCT de cada país)
- Comités o comisiones por cada proyecto de cambio.

## 4) Miembros. 2,000 participantes, representados en 18 cooperativas y 10 asociaciones.

Se puede diagramar de la siguiente manera:



**Ejes Estratégicos:** La MCT cuenta con 6 ejes estratégicos y 16 actividades relacionadas. Los ejes son:

1. Incidencia política. En los actores institucionales de la región
2. Gestión del conocimiento. Fortalecer el conocimiento de la agroindustria del café en su cadena de valor.
3. Gestión de la calidad. Implementar mecanismos que garanticen la calidad del café
4. Promoción y mercadeo. Caracterización, marca, competencias, comunicación, y
5. Ambiente y cambio climático. Adaptación al cambio climático y mitigación de riesgos.
6. Inclusión Género y Juventud (Inclusión igualitaria). El reconocimiento de la participación de la mujer y los jóvenes, en la cadena del café de la Región Trifinio, es fundamental para la sostenibilidad de la misma. La igualdad de género y la integración de la juventud en los procesos de desarrollo agrícola y rural resultan



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



fundamentales y de extrema relevancia, principalmente cuando se proyecta el relevo generacional.

**Mandatos, normas, reglamentos:** Cuenta con reglamento actualizado al 6 de diciembre del año 2016 y revisado el 14 de marzo del año 2017 (anexo 3). Su estructura consiste en 5 títulos con un capítulo único para cada título y 22 artículos. Destaca el TITULO II “ESTRATÉGIAS DE LA MESA DE CAFÉ DE LA REGIÓN TRIFINIO”, CAPITULO ÚNICO, ACCIONES ESTRATÉGICAS. Divididas en; Artículo 4: Acciones estratégicas de la Mesa de Café de la Región Trifinio, Artículo 5: Coordinación con el sector público y Artículo 6: Alianzas con el sector privado.

**Principales logros alcanzados por la MCT:** A continuación, en el siguiente cuadro se presenta un estado de las actividades más importantes desarrolladas por la MCT, para el periodo 2014-2020. Informe de actividades de la MCT a febrero del 2021. Julio Lima Franco.

**Cuadro No. 2**  
**Principales logros alcanzados por la MCT**

No.	Actividad	Años	Participantes	Objetivo	Logros	Patrocinadores
1	Proyecto de cambio de la MCT. <b>“Competencia de cafés especiales”</b> 5 competencias de café especiales de la región del triffinio. (2 en El Salvador, 1 en Guatemala y 2 en Honduras)	2015, 2016, 2017, 2018 y 2019	750	Visibilizar la calidad del café de la región	-Se determinó el perfil de la taza de la región con un rango de: 86.25 a 91.96 puntos, con un promedio regional de 88.15 puntos -En la primera competencia se vendió el producto evaluado.	En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: GIZ de Alemania, Cooperativa COOSAJO, Proyecto RUTA-USAID, Fundación HRNS y LA CTPT con sus direcciones nacionales.
2	Proyecto de cambio de la MCT. <b>“Foro Trinacional de café”</b> 8 foros de caficultura	2,014, 2015, 2016, 2017, 2028, 2019, 2022 y 2023	1,645	Actualización en temas de caficultura.	Participantes capacitados en; tecnología del cultivo, calidad del café, procesos, emprendimientos y lo más destacado lo relacionado a la adaptación al cambio climático.	En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: GIZ de Alemania, Cooperativa COOSAJO, Proyecto RUTA-USAID, Fundación HRNS y LA CTPT con sus direcciones nacionales
3	Proyecto de cambio de la MCT. Diplomados sobre caficultura	2015, 2016 y 2017. Uno en cada país	262	Mejorar capacidades de los jóvenes de la cadena de valor del café con enfoque al relevo generacional.	88 jóvenes capacitados, con la participación de 30 mujeres.	En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: Cooperativa COOSAJO, Cooperativa KASAMJIJ ULER, R.L. de Guatemala, CLUSA y Caja de Crédito de El Salvador,

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



	innovadora, 1 en cada país			58 hombres y 30 mujeres		UNIOCAFÉ de Honduras, Fundación HRNS y LA CTPT con sus direcciones nacionales
4	Proyecto de cambio de la MCT. Centros de formación integral (CEFI)	Año 2018 Uno en cada País en forma simultánea. Su inauguración y clausura se realizó en el Centro de investigación del IHCAFÉ en Corquin, Copán,	90 jóvenes (30 por cada país)	Formar jóvenes con enfoque productivo y habilidades para la vida	90 jóvenes capacitados, con la participación de 25 mujeres.	En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: SECAC-IICA, PROCAGICA-IICA, Cooperativas, Municipalidades, Fundación HRNS y la CTPT con sus direcciones nacionales.
5	Expocafé Trinacional	Año 2018 Se realizó en el Instituto de Investigación del IHCAFE.	262	Promocionar el café de la región por medio de competencia de cafés tostados y molidos, de café con diferentes procesos. Realizar competencia de catación en base a procesos.	-Tomar en cuenta los procesos de producción -La promoción del consumo local café tostado y molido de diferentes calidades -Promoción para la capacitación en café baristas	El IHCAFÉ como anfitrión con el apoyo de CSC, ANACAFE, Cooperativa CAFEL, COOSAJO, Fundación HRNS y la CTPT con sus direcciones nacionales.
6	Evaluación de vulnerabilidad por Cambio climático	Año 2019 Realizada en los tres países	422 encuestas realizadas, 75 en El Salvador, 115 en Guatemala y	Establecer el nivel de vulnerabilidad de la región al cambio climático	Contar con una base documental para la gestión de recursos e implementación de acciones	En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: Euroclima, COOSAJO, Fundación HRNS y



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**IHCAFE**  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

			232 en Honduras			la CTPT con sus direcciones nacionales
7	<p>Proyecto “Paisajes cafetaleros resilientes al cambio climático en la zona trinacional abarcando el corredor seco de Honduras”.</p> <p>Diplomado: Hacia una caficultura climáticamente inteligente en la Región Trifinio</p>	<p>Año 2020</p> <p>1 evento trinacional en forma virtual</p>	<p>186 participantes (20 de El Salvador, 73 de Guatemala y 93 de Honduras)</p>	<p>Desarrollar conocimientos y fortalecer habilidades para la identificación, análisis, elaboración e implementación de estrategias y medidas de adaptación al cambio climático en la región del trifinio. Replicando la metodología de café y clima.</p>	<p>186 caficultores capacitados con énfasis en adaptación al cambio climático, con la participación de 50 mujeres.</p>	<p>En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura. Con el apoyo de: Euroclima, Fundación HRNS y la CTPT con sus direcciones nacionales</p>
8	<p>Proyecto “Paisajes cafetaleros resilientes al cambio climático en la zona trinacional abarcando el corredor seco de Honduras”.</p> <p>Curso: Buenas prácticas en el procesamiento de cafés especiales de la región trifinio</p>	<p>Años 2020-2021</p> <p>1 evento trinacional en forma virtual</p>	<p>203 participantes (35 de El Salvador, 69 de Guatemala y 99 de Honduras)</p>	<p>Desarrollar competencias para la aplicación de buenas prácticas (q processing) en el procesamiento, preparación, control de calidad y mercadeo de café especiales</p>	<p>203 caficultores capacitados, con la participación de 63 mujeres.</p>	<p>En cada país el anfitrión fue su ente rector de la caficultura, con una participación destacada del IHCAFÉ. Con el apoyo de: Euroclima, Fundación HRNS y la CTPT con sus direcciones nacionales</p>

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



Financiado por la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



IHCAFE  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

9	Diplomado I en Inclusión en Género y Cambio Climático	Evento realizado en el año 2022	Participantes 173 mujeres involucradas en la CVC	Fortalecer las capacidades de las mujeres de la Región Trifinio sobre la sensibilización de género, derechos, violencia basada en género, la incidencia, los efectos del cambio climático e impactos de estos en las mujeres.	173 mujeres capacitadas	El evento se realizó en modalidad virtual y presencial; El lanzamiento se hizo en Guatemala, Gira de intercambio a Honduras y el cierre se realizó en El Salvador, el financiamiento fue con fondos del Proyecto RBTF/KFW/Plan Trifinio, Municipalidad de Metapan y la Fundación HRNS
					Participantes Hombres: 1,103 Mujeres: <u>451</u> Total: 1,554	

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos

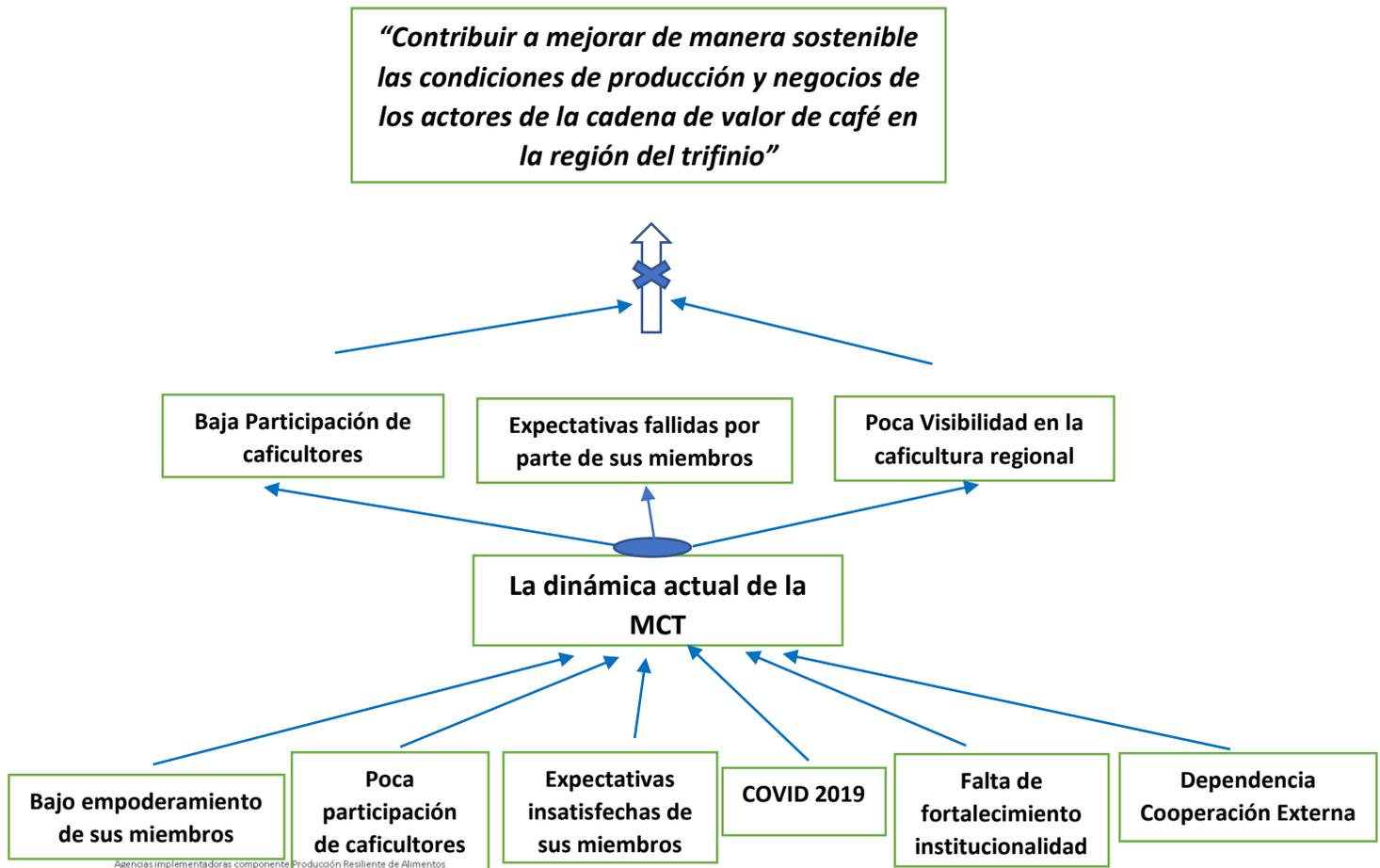


Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

**Contexto financiero y técnico:** El apoyo de entes de cooperación de entidades como; Euroclima, GIZ de Alemania, Proyecto RUTA-USAID, SECAC-IICA, PROCAGICA-IICA, CLUSA y Caja de Crédito de El Salvador, Cooperativa COOAJJO, Cooperativa KASAMJIJ ULER, R.L. de Guatemala, SECAC-IICA, PROCAGICA-IICA, Cooperativa CAFEL Y LA UNIOCAFÉ de Honduras, Municipalidades, Fundación HRNS y LA CTPT con sus direcciones nacionales; consistente en recursos técnicos y financieros, ha permitido realizar actividades como: Competencias de cafés especiales de la región trífino, foros trinacionales, diplomados, un centro de formación integral, apoyo técnico, administrativo, financiero y logístico, entre otros. En el año 2020 y en este año 2021, a pesar de la pandemia covid-19, el contar con un facilitador que promueve las actividades de la MCT, ha permitido su presencia y visibilidad en la región.

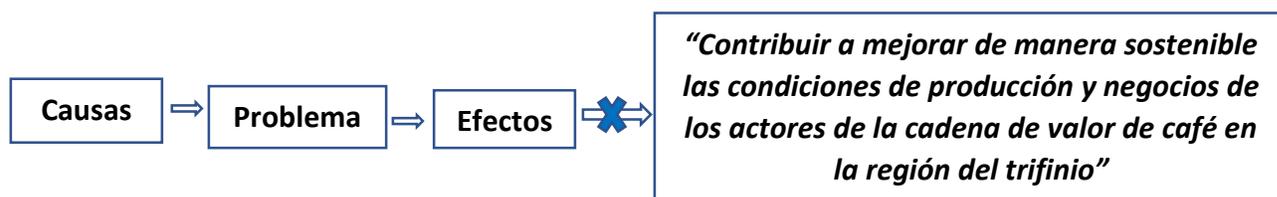
**Modelo Conceptual de la MCT:** En la figura No. 2, podemos observar la relación existente entre las causas resumidas en la parte inferior de la figura con el actual problema, identificado como “La Latencia de la MCT”, y finalmente posteriormente los efectos del problema que han incidido en el alcance del objetivo que se encuentra en la parte superior.

**Figura No. 2**  
**Modelo conceptual de la MCT**



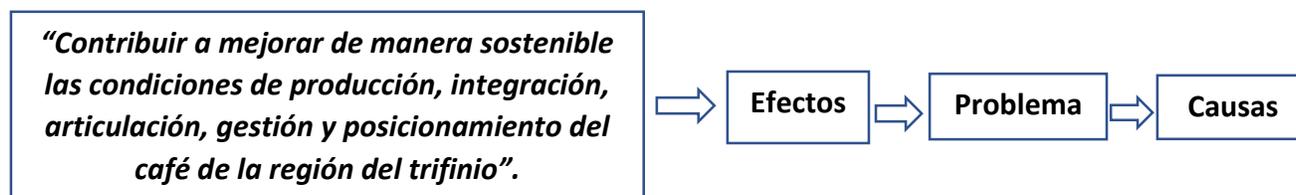
**Modelo Explicativo de la MCT:** En la figura No. 3 se presenta y se explica de la siguiente manera; existen causas que han originado el actual problema, identificado como “La Latencia de la MCT”, el problema genera efectos, evitando que el objetivo sea alcanzado en su totalidad como se había propuesto. Al no alcanzar el objetivo plenamente, la misión y la visión se ven afectadas y reflejan que lo que la estrategia no logro su cometido plenamente.

**Figura 3**  
**Modelo explicativo de la MCT**



**Modelo Prescriptivo de la MCT:** La figura No. 4, indica la forma en que se puede revertir la actual situación. Se propone modificar el objetivo que actualizaría la misión y visión, al realizar esta modificación, los efectos ya no tienen razón de ser, lo mismo que el problema y las causas que lo originaron. Dando lugar a un nuevo escenario de acción a futuro para la MCT:

**Figura 4**  
**Modelo prescriptivo de la MCT**



## FODA, actores y riesgos

### Análisis FODA

Permite establecer la viabilidad de ejecución de manera eficiente y efectiva de actividades y acciones para el periodo 2021-2025. Identificando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, se puede observar que existen causas, variables, efectos que tienen incidencia en el problema identificado, afectándolo cada uno en diferente medida. A continuación, se presenta un cuadro resumen del FODA, además en el anexo 4 se puede encontrar el listado general del FODA.

### Cuadro No. 3

#### Resumen FODA

Fortalezas	Oportunidades
Se destaca: El potencial de la plataforma para gestionar, articular, propiciar acercamientos y la coordinación de proyectos. Al mismo tiempo, la institucionalidad y gobernanza de los institutos de café de cada país, tomando en cuenta sus fines y objetivos comunes, junto a los del PLAN TRIFINO.	El café de la región es reconocido como producto competitivo y que se puede mejorar su imagen haciendo énfasis en su calidad, en los cafés especiales e identidad geográfica. Además, el conocimiento de la región por parte de la MCT, facilita la implementación de acciones, la imagen Trinacional como un todo y que puede ser la base para un programa Trinacional del café
Debilidades	Amenazas
La necesidad en la MCT de; aumentar la participación de los productores, mejorar la articulación e integración regional, identificar de mejor forma la cantidad y calidad del café, dinamizar su accionar.	La identificación de su actual función. La individualidad de sus propias metas por parte de cada instituto rector del café. Los precios y plagas en el café, la poca capacidad de endeudamiento de los caficultores. Los riesgos inherentes a la estructura paternalista existente en el sector.

El relacionamiento de estas fuerzas permite identificar potencialidades, retos, limitaciones y riesgos, que facilitan la definición de normas, procedimientos y acciones en la definición de estrategias que deben ser productos de los planes operativas anuales dentro del marco del PE.

#### Análisis de actores

La MCT como una plataforma Trinacional, para atender la problemática identificada como: “La Dinámica Actual de la MCT”, puede y debe articular a los actores en diferentes grados de incidencia, como se identifica en el anexo 5, mapa de actores. Este mapa de actores nos refleja 4 niveles de incidencia; en un primer nivel la MCT se encuentra el comité de conducción estratégica político y el comité decisorio, en un segundo nivel los actores institucionales como la CTPT, los institutos de café y la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung como cooperante internacional, en un tercer nivel; actores como cooperativas, asociaciones de cooperativas y asociaciones de grupos organizados, Redes de mujeres, gremiales; a quienes se les hace llegar las propuestas e iniciativas de actividades ligadas a la MCT, finalmente en el cuarto nivel actores no identificados plenamente del área



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**IHCAFE**  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

financiera, sociales, de gobierno, ONG's, cooperación internacional, entre otros. Esto nos lleva a identificar que después de los actores principales de la MCT, del comité decisorio, los actores institucionales e instituciones que impulsan las iniciativas para su funcionamiento, como ha sido el caso de entes como: GIZ de Alemania, Proyecto RUTA-USAID, IICA-SECAC, IICA-PROCAGICA, Fundación HRNS y LA CTPT con sus direcciones nacionales. Cooperación local como cooperativa COSAJO, Cooperativa KASAMJIJ ULER, R.L. de Guatemala, CLUSA y Caja de Crédito de El Salvador, UNIOCAFÉ de Honduras, Fundación HRNS y LA CTPT con su accionar en los tres países que componen el plan. Seguidamente los beneficiarios como cooperativas, asociaciones de cooperativas y gremiales; a quienes se les hace llegar las propuestas e iniciativas de actividades ligadas a la MCT y finalmente actores potenciales externos que no se han podido identificar plenamente, en el área financiera, social, política, ONG's, cooperación externa en un cuarto nivel, los cuales deben de ser invitados a participar en la MCT. Se puede visualizar que la comunicación parte del centro de la mesa a sus actores, pero que no refleja comunicación de los actores a la mesa, lo cual da entender que no existe un mecanismo de retroalimentación hacia los tomadores de decisiones. El mapa de actores actual es corto en presencia, especialmente en el nivel tres, que es donde debe de ampliarse porque representa al segmento de los caficultores y la base esencial de la MCT. El plan estratégico plantea iniciativas que amplíen la participación en los niveles tres y cuatro, resaltando la retroalimentación de doble vía que incida en propuestas que buscan el desarrollo productivo de la caficultura de la región. En el anexo 6, se pueden encontrar la matriz de actores por sector, su rol en la mesa, expectativas y recomendaciones y el anexo 1 el listado de organizaciones miembros actuales de la MCT.

### **Análisis de riesgos**

En la implementación del presente PE y, por consiguiente, para lograr los resultados propuestos, se deben considerar riesgos que puedan incidir en su desarrollo y funcionalidad. Entre los cuales se mencionan:

### **Disponibilidad de recursos financieros**

Actualmente la mesa cuenta con un facilitador en la implementación de sus planes operativos con recursos facilitados por la Fundación Hanns R. Neumann Stiftung, al mismo tiempo para la elaboración e implementación del presente PE con fondos de euroclima. Es preciso mencionar el apoyo de entes como: GIZ de Alemania, Proyecto RUTA-USAID, IICA-SECAC, IICA-PROCAGICA, LA CTPT con sus direcciones nacionales, los entes rectores de la caficultura de cada país que integran el Plan Trifinio (ANACAFE, IHCAFE Y CSC). Cooperación local como cooperativa COSAJO, Cooperativa KASAMJIJ ULER, R.L. de Guatemala, CLUSA y Caja de Crédito de El Salvador, UNIOCAFÉ de Honduras, entre otros.

La MCT con base al presente PE y su implementación; cuenta con un instrumento que permite optar a financiamiento para su potencialización y contar con apoyo externo e interno como se ha detallado anteriormente. Inicialmente se tiene planificado después de

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



la validación y aprobación del PE, actualizar el plan operativo anual 2021. Definir líneas de acción que permitan el logro de las metas propuestas, su empoderamiento con base a mecanismos financieros y alianzas con proyectos públicos y privados, que apoyen las acciones y metas de la MCT.

### Los factores externos y la continuidad de la MCT

En el anexo 7, se encuentra la matriz del análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal -PESTAL-. En el siguiente cuadro se resume la matriz antes mencionada.

**Cuadro No. 4**  
**Resumen Análisis PESTAL**

Factor	Impacto	Temporalidad
Político	La temporalidad en las elecciones generales en los tres países no coincide, lo que afecta la dinámica del plan triferioso	Durante todo el año 2021. Oportuno, observar la política para la región por parte de la nueva administración de Estados Unidos.
Económico	Estabilidad macroeconómica. Positivo con base a la fuerte inversión pública como reactivador económico. El precio del grano no proyecta incremento.	Para el año 2021 con expectativas de recuperación y por efecto arrastre para inicios del año 2022
Social	La producción en manos de personas de la tercera edad y de mujeres. Inmigración. Seguridad ciudadana.	La pobreza y falta de oportunidades económicas pueden incrementar sus índices en forma desfavorable para el 2021
Tecnológico	Mercado abierto y competitivo con base a eficiencia en procesos.	Permanente con base a los avances tecnológicos que deben de ser conocidos, evaluados e implementados
Ambiental	En la productividad y adaptación al cambio climático.	Permanente. Estar al tanto de las nuevas disposiciones y condicionantes sobre el cultivo
Legal	Existe gobernanza institucional. Facilita reglas del juego.	Normativa definida. No se vislumbran cambios a corto plazo.

La MCT debe estar al tanto de estos factores porque no están en su haber su comportamiento, pero si el de atenuar sus posibles efectos que incidan en sus funciones y fines, siendo una de sus opciones el fortalecer su institucionalidad a largo plazo.

## Fenómenos naturales

La MCT, ha tomado muy en cuenta el tema de cambio climático y su adaptación. Con el apoyo de Euroclima se han realizado proyectos especiales como; capacitaciones, diagnósticos, diplomados con énfasis en adaptación al cambio climático. Es oportuno profundizar en las medidas de mitigación que pueden reducir los efectos de los fenómenos naturales de coyuntura (huracanes, tormentas tropicales, entre otros), toda vez que la necesidad de atender emergencias, pueden incidir desfasando los planes aprobados. No está demás de recordar que en el caso de Guatemala y Honduras se encuentran en las primeras diez puestos de los países vulnerables al cambio climático, con efectos colaterales en El Salvador.

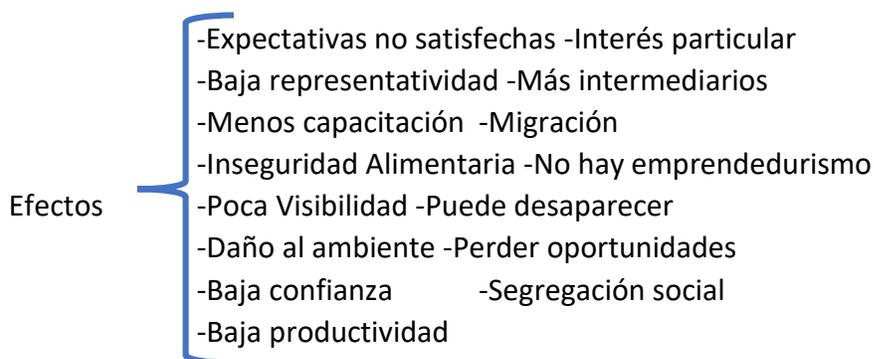
## Problemática actual

Derivado de las causas identificadas en el árbol de problemas, el análisis FODA, análisis PASTEL, entre otros, se puede deducir que la problemática actual se centra en lo que puede llamar **“La Dinámica Actual de la MCT”**. Su accionar necesita un nuevo impulso para lograr lo que se propone en este PE y su buen futuro al largo plazo, donde se puede llegar a ser referente de la región.

## El Árbol de Problemas

Nos permite observar las causas que han dado origen a la problemática encontrada y sus efectos en la MCT, sus consecuencias y la situación encontrada y analizada. En la figura 5, se observa la composición de la presente herramienta de diagnóstico situacional.

**Figura No. 5**  
**Árbol de Problemas**



Problema → LA DINAMICA ACTUAL DE LA MCT

### Objetivo de la MCT

“Contribuir a mejorar de manera sostenible las condiciones de producción y negocios de los actores de la cadena de valor en la región del trifinio”

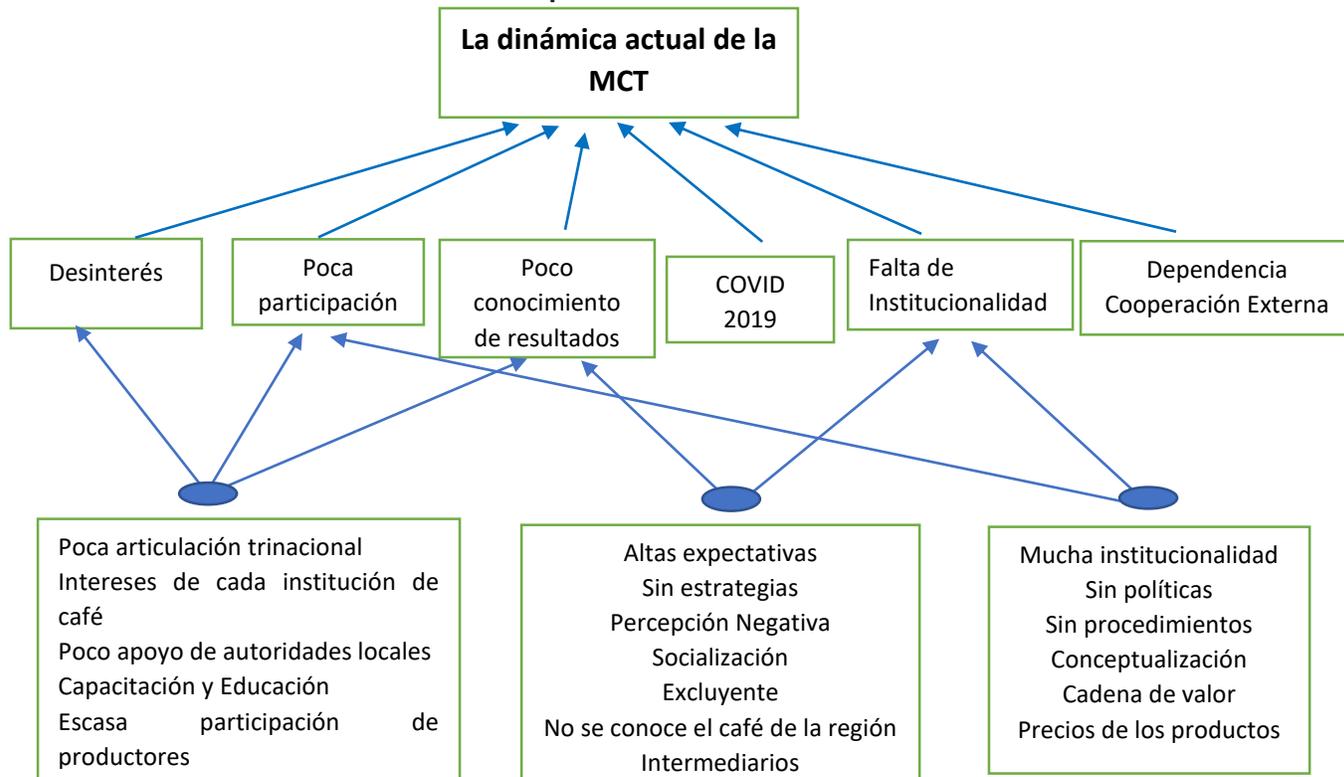
Causas

- Intereses de cada institución nacional de café
- Poca articulación Trinacional
- Escasa participación de productores
- Dependencia de la cooperación internacional
- Poco apoyo de autoridades locales
- Altas expectativas
- Educación
- Socialización
- Capacitación
- Sin políticas
- Intermediarios
- Percepción negativa
- Precios de los productos
- Mucha institucionalidad
- COVID 2019
- Excluyente
- Sin estrategias
- Sin procedimientos
- No se conoce la calidad del café de la región

### Red Causal

Con base al árbol de problemas, se han identificado en un inicio 21 causas que han dado origen a la problemática actual de la mesa (, las cuales se han agrupado en 6, que permiten un condensado para su mejor visualización, como lo refleja el modelo conceptual presentado en el análisis de situación y que se segrega en esta red causal, por medio de figura 6.

**Figura No. 6**  
**Red causal del problema identificada**



### Capacidad de la MCT con relación a la problemática encontrada

Como se ha resaltado con anterioridad en relación con el problema identificado, la baja articulación entre las instituciones rectoras de la caficultura de cada país integrantes del PLAN TRIFINIO, las instituciones que integran la misma estructura La MCT, entre otras, que se deriva en buena parte: en el cumplimiento de sus propias metas. El contar con bajo apoyo de la cooperación externa, al extremo que actualmente solo se cuenta con el de la Fundación Hans R. Neumann Stiftung, resultan en un factor de incidencia transversal en atención al problema identificado. La MCT como entidad que facilita este proceso tiene el reto de superar estas causas con la meta de posicionarse y buscar su sostenibilidad económica, productiva y social en el largo plazo. El PE propone metas a corto, mediano y largo plazo en un término de 5 años. No está demás agregar que la capacidad de ejecución de la MCT en el año 2020 se vio limitada por varios factores, entre ellos y primordialmente el COVID 2019, que fragmentó y disminuyó sus acciones sustancialmente, por razones de más en mencionar. El contar con un PE; es una de las primeras acciones que lleva la MCT para el quinquenio 2021-2025, siendo en un principio la de, adaptarse a la nueva normalidad derivada de la pandemia a las actuales circunstancias y a partir de ahí, se proponen las actividades macro en el corto, mediano y largo plazo, donde los recursos humanos, financieros y logísticos dictaminan su logro y alcance. Al mismo tiempo la



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**IHCAFE**  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

coordinación y articulación de los actores, redundará en el potencial aprovechamiento de los recursos disponibles. Finalmente, la MCT como ente de servicios; jugará un papel importante en el desarrollo de la caficultura en la región de los pequeños, medianos y grandes productores de una forma inclusiva, donde la actualización del PE es de vital importancia como marco orientador de los planes operativos anuales.

### **Capacidad de la MCT con relación a la problemática identificada (miembros y su competencia)**

De acuerdo con la definición de la mesa como; “Es una plataforma Trinacional, en alianza pública privada e institucionalmente de integración, dialogo, articulación, consenso y propuesta que gestiona el desarrollo de la caficultura en la región del Trifinio de El Salvador, Guatemala y Honduras”. Podemos manifestar que **entre sus funciones está, la coordinación y facilitación de sectores ligados a la caficultura tanto del sector público como privado de forma voluntaria, para propiciar la gestión, articulación y consenso entre estos sectores.**

Cada institución tiene sus propias políticas, normas y procedimientos de ejecución que dan origen a sus planes operativos y estratégicos en base a su estructura funcional y organizativa. Es en este punto donde la MCT como plataforma debe calzar su accionar en búsqueda de objetivos y metas comunes entre los actores, que faciliten el desarrollo de la caficultura en la región y así cumplir con sus propios planes operativos y estratégicos. En el siguiente cuadro podremos observar cómo los actores en su perfil reflejan acciones comunes con la MCT, que pueden incidir en resolver la problemática planteada.

## **Marco Estratégico**

### **Misión**

Somos organizaciones de participación voluntaria que gestiona, articula, integra, posiciona y visibiliza el desarrollo de las familias caficultoras de la región del trifinio.

### **Visión**

Ser una plataforma con liderazgo, servicio y sostenibilidad, referente de la caficultura de la región del trifinio.

### **Objetivo**

Contribuir a mejorar de manera sostenible las condiciones de producción, integración, articulación, gestión, desarrollo humano de las familias cafetaleras y el posicionamiento del café de la región del trifinio.

### **Principios y valores de la MCT**

**Transparencia:** Los integrantes de la MCT, serán ejemplo de probidad, honestidad, honradez e integridad que favorecen el logro del objetivo principal del PE.

**Articulación:** La implementación del PE contará con la coordinación y comunicación permanente tanto interna como externa, para la obtención de los resultados propuestos.

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos





Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**Integralidad:** Las acciones propuestas en el PE, se llevarán a cabo con base a la integralidad de sus ejecutantes en beneficio de los productores de café objetivo.

**Consensos:** El dialogo, el respeto a las opiniones, los acuerdos; serán la base para la resolución de desacuerdos que se den al implementar el PE.

**Solidaridad:** Se pretenderá dar prioridad a los pequeños productores de café, quienes representan el 90% del total de productores de la región, sin descuidar a los medianos y grandes productores en búsqueda del desarrollo humano.

**Inclusión:** Que todos los involucrados en la cadena del café, puedan tener las mismas posibilidades y oportunidades de atención (Inclusión de género y juventud, así como mujeres y hombres de la tercera edad).

**Sostenibilidad:** Propiciar la producción sostenible y amigable con el ambiente, permitiendo desarrollar la caficultura sin comprometer las futuras generaciones.

**Visibilidad:** Hacer visible las actividades de la MCT en los sectores relacionados a la caficultura; productores, procesadores, torrefactores/tostadores, exportadores y población en general.

## Estrategia de intervención

Se cuenta con el análisis situacional de la MCT. Procede ahora proponer la estrategia de intervención en la problemática identificada por medio de acciones reflejadas en los planes operativos anuales. Es acá donde los planes operativos anuales, deben tener la visualización al largo plazo para alcanzar la meta propuesta, en este caso LA SOSTENIBILIDAD de la MCT.

## Operatividad de la intervención

Para lograr los resultados propuestos, la gestión de la MCT debe enfocarse a las familias de productores de la región. Las principales líneas estratégicas deben girar en torno a los ejes propuestos en el modelo de intervención, que es oportuno destacar: **Incrementar la participación de productores, jóvenes y mujeres, articulación y coordinación, fortalecimiento institucional y Mejorar la productividad de las familias caficultoras de la región.** En el modelo de la figura 7, podemos observar que se han identificado cuatro ejes de intervención (pueden surgir otros), pero derivado de las causas y efectos identificados en el árbol de problemas, se considera que estos ejes permiten ser la base para los planes a corto, mediano y largo plazo. Modelo adaptado por el autor de la "Guía de Gestión por Resultados" de SEGEPLAN. Guatemala.

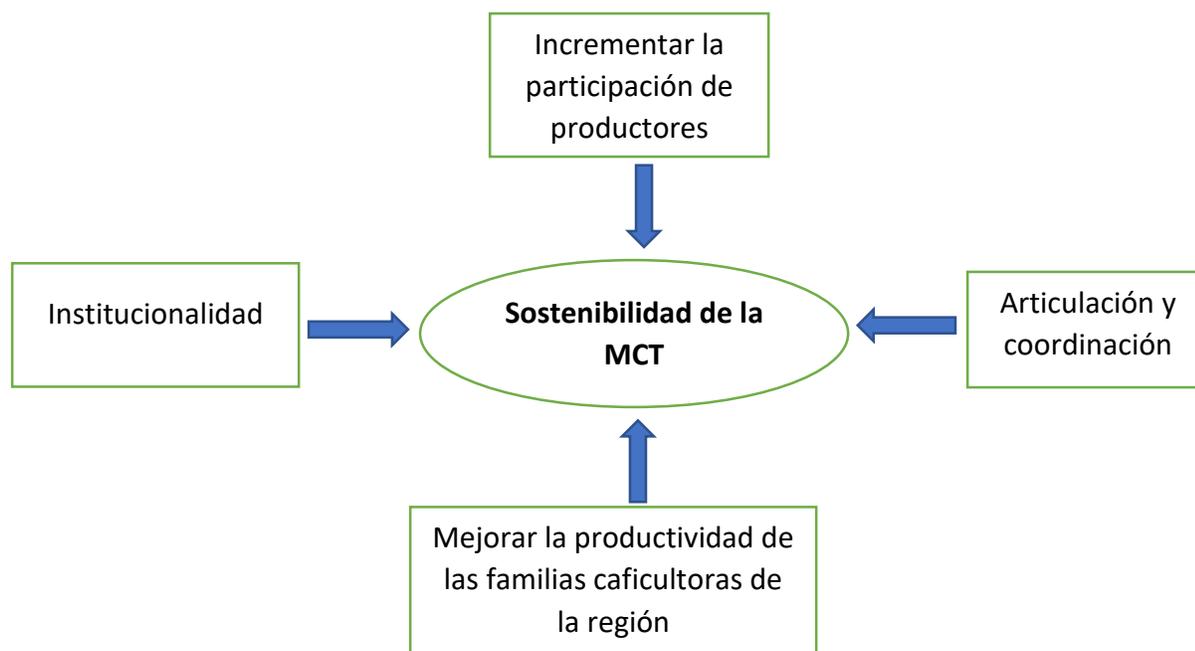
En el caso de mejorar la productividad de las familias de la región, debe propiciarse acercamientos con la cooperación interna y externa con el fin de suscribir convenios, alianzas estratégicas, donaciones y otro tipo de relación que facilite la concreción de alianzas estratégicas, que apoyen el desarrollo integral de la caficultura en la región y por consiguiente el fortalecimiento de la MCT. Para tal efecto en el anexo 8, se presenta un

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



listado de posibles cooperantes a nivel internacional, en el caso de instituciones nacionales se podría contar con el apoyo de la COMISION TRINACIONAL DEL PLAN TRIFINIO (CTPT).

**Figura No. 7**  
**Modelo de intervención**



### Cadena de resultados

Con base a la problemática identificada en el análisis situacional de la MCT, se propone lograr durante el periodo comprendido del año 2021 al 2025 del PE, los resultados a destacar:

#### **A. Para el año 2021;**

- A.1 La MCT está institucionalmente establecida
- A.2 Se ha aumentado el número de miembros de la MCT en un 10%
- A.3 La MCT está adaptada a la nueva normalidad por COVID 2019
- A.4 La visibilidad de la MCT es reconocida y fortalecida

#### **B. Para los años 2022-24;**

- B.1 Existe articulación e integración entre los miembros y socios de la MCT
- B.2 Se cuenta con apoyo de la cooperación nacional e internacional
- B.3 Se fortalece el posicionamiento del café de la región del trifinio para beneficio de las familias caficultoras.
- B.4 Se continúa con las acciones de visibilidad de la MCT
- B.5 Se crea nuevos proyectos de cambio
- B.6 Inclusión de género y juventud en los proyectos de cambio

B.7 Se adopta las Comunidades de Práctica como una herramienta metodológica

**C. Para el año 2025;**

C.1 La MCT es auto-sostenible por medio de su capacidad de gestión tanto interna como externa.

C.2 Es un referente de la caficultura en la región del trifinio

C.3 El Café de la región del trifinio está posicionado para beneficio de las familias caficultoras.

Es evidente que, para el logro de los resultados propuestos, se requiere mejorar la capacidad de gestión en base a la nueva normalidad como ya se ha mencionado. La generación de información que sea útil para el seguimiento y evaluación de acciones, que reflejen las actividades por medio del segmento de comunicación y divulgación. Las debilidades identificadas en el FODA deben ser el objeto de mejora en los planes operativos, como un punto de partida. No está demás sugerir la actualización del FODA para cada plan operativo anual, donde el modelo de intervención define en un principio la ruta crítica a seguir en el logro final del PE.

**Metas e indicadores**

La matriz que se presenta a continuación es una base para el seguimiento y evaluación del PE, la cual se puede adaptar a los planes operativos, como parte de la ruta crítica de planeación, seguimiento y evaluación.

**Cuadro No. 5**  
**Modelo de cadena de resultados**

Resultado	Indicador	Formula del Indicador	Meta Estratégica	Verificador
Al año 2021				
Al año 2022-23-24				
Al año 2025				

A manera de ejemplo llenaremos en forma hipotética la matriz del PE;

**Cuadro No. 6**  
**Ejemplo de la cadena de resultados**

Resultado	Indicador	Formula del Indicador	Meta Estratégica	Verificador
Al año 2021; se ha incrementado la representatividad y el número de caficultores en la MCT	Actualmente con 2000 participantes	Número de integrantes año 1/Número de integrantes año n-1	Incremento del 5% al final del año n	Sistema de seguimiento de la MCT.

Al año 2022-24	Se ha institucionalizado la MCT	No se cuenta con institucionalidad	Se cuenta con documento de institucionalidad	Documento de respaldo institucional
Al año 2025	La MCT es sostenible	Recursos en el año 2025/Recursos en el año 2021	Referente institucional para la región del Trifinio	Posición financiera sostenible

## Seguimiento y evaluación

### La unidad de planificación, seguimiento y evaluación

En la implementación del PE, se debe de contar con una unidad de planificación, seguimiento y evaluación, la cual debe de preparar el plan operativo anual, seguimiento de las metas y su evaluación con base a impactos e indicadores, tanto del plan operativo anual como PE.

### Seguimiento

Se propone inicialmente trabajar en metas físicas y en la medida que se asignen recursos, contar con el seguimiento financiero cuando se cuente con los recursos. De esta manera se contará con informes de avance físico y financiero. La segregación del método de seguimiento y evaluación deberá contar al menos inicialmente con el tipo de beneficiarios (pequeño, mediano o gran productor), sexo y la parte etaria que visibiliza la inclusión. No se puede dejar por un lado los informes de coyuntura que, son en su mayoría derivado de los riesgos propios del actuar de la MCT y de su medio ambiente, como lo plantea el análisis PESTAL. A continuación, se presenta en la figura No. 8, el modelo de seguimiento, en base a un calendario anual que como ejemplo de la mecánica anteriormente expuesta.

**Cuadro No. 7**  
**Calendario anual de seguimiento físico**

Orden	Actividad	Fecha
1	Propuesta Plan Operativo Anual	Noviembre
2	Aprobación Plan Operativo Anual	Diciembre
3	Ingreso Plan Operativo Anual al Sistema	Al 5 enero
4	Registro mensual de avances	Hasta 5 días al mes siguiente
5	Consolidado mensual de avances	Hasta 8 días después del mes siguiente
6	Consolidado y Evaluación de avances trimestrales	Hasta 15 días después del trimestre

7	Informes de coyuntura	Todo el año
8	Actualización del Plan Operativo y Estratégico	Diciembre, inicios de enero año +1

Elaboración propia del consultor.

## Evaluación

La evaluación analiza los resultados, efectos e impactos de la administración y gestión del plan operativo y estratégico. Determina el alcance de las metas y resultados, basada en los indicadores de los cambios obtenidos en la ejecución de los planes de la MCT. La siguiente propuesta de matriz de evaluación refleja la cadena de resultados, como lo podemos observar a continuación. Adaptación del modelo de gestión por resultados de SEGEPLAN. Guatemala.

**Figura No. 8**  
**Modelo de seguimiento y evaluación**



Las tres primeras fases de la matriz son parte del seguimiento y las dos últimas fases, son parte de la evaluación, por lo que no puede existir evaluación sin los resultados presentados por seguimiento.

## Bibliografía

Secretaría de planificación y programación de la presidencia. SEGEPLAN. Guía conceptual de planificación. Guatemala. 2018.

Secretaría de planificación y programación de la presidencia. SEGEPLAN. Ministerio de finanzas públicas. MINFIN. Gestión por resultados. Guatemala. 2105.

Secretaría de planificación y programación de la presidencia. SEGEPLAN. Gestión para el desarrollo. Guatemala. 2018.

Resumen ejecutivo de la mesa del café del trifinio -MCT-. Julio Lima Franco. Esquipulas. Octubre 2020. 9 páginas

Fundación Hans R. Neumann Stiftung. Consultoría: Plan Estratégico, Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Mesa de Café de la Región Trifinio -MCT-. Informe producto 1: Revisión Teórica – Documental del trabajo generado por la MCT. Medir cumplimiento de la Misión y Visión. Recomendaciones. Noviembre 2020. Erwin Ardón Paredes. 19 páginas.

Fundación Hans R. Neumann Stiftung. Consultoría: Plan Estratégico, Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Mesa de Café de la Región Trifinio -MCT-. Informe del Producto 2: Diagnostico situacional de la MCT (FODA, entrevistas, estructura de funcionamiento, socios, mapa de actores en territorio, alianzas, componentes abordados, etc.). Diciembre 2020. Erwin Ardón Paredes. 18 páginas.

Fundación Hans R. Neumann Stiftung. *Consultoría*: Plan Estratégico, Fortalecimiento y Sostenibilidad de la Mesa de Café de la Región Trifinio -MCT-. Informe del Producto 3: Documento de diagnóstico de instituciones de cooperación técnicas, financiero y de políticas relacionadas a la caficultura (incluyendo ANACAFE, IHCAFE, Consejo Salvadoreño del Café, PROMECAFE) en Centroamérica y la región Trifinio (Comisión Trinacional del Plan Trifinio, Mancomunidades en el territorio y Empresas de la economía social); importante definir el rol de las instituciones como la CTPT, los Institutos de café (IHCAFE, ANACAFE Y CSC) y todos los actores de la cadena de valor de café involucrados, para actuar con una misión y objetivos estratégicos de manera Trinacional. Enero 2021. Erwin Ardón Paredes. 24 páginas.

Germanwach, Índice de Riesgo Climático 2015.

Informe de actividades de la Mesa del Café del Trifinio -MCT- a febrero 2021. Julio Lima Franco. Esquipulas. Febrero 2021. Power Point.

## Portales Web consultados

[www.minifn.gob.gt](http://www.minifn.gob.gt)

[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

<https://agrosocial.com/>

## Anexos

Se incluye con el fin de ampliar información que es parte del documento del PE.

### Anexo No. 1

#### Miembros actuales de la MCT

No.	El Salvador	Nombre	Tipo de Organización
1	1	ACPROA DE RL	Asociación de Coop.
2	1	ACOPACAM	Asociación de Coop.
3	1	Coop. SACARE AGASACARE DE RL	Cooperativa
4	1	Coop. Cafés Especiales	
	<b>Guatemala</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo de Organización</b>
5	1	Cafetales	Cooperativa
6	1	Chanmagua	Cooperativa
7	1	CIATRI	Cooperativa

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



8	1	AGAE	Asociación
9	1	APROCAZA	Asociación
10	1	CUNA CHORTI	Cooperativa
11	1	APOLO	Asociación
12	1	ADECFMI	Asociación
13	1	Cooperativa	Cooperativa
14	1	San Francisco	Cooperativa
15	1	Coop. El Mezcal	Cooperativa
16	1	Renacimiento 59	Cooperativa
	<b>Honduras</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo de Organización</b>
17	13	UNIOCAFE	Cooperativas
18	5	UNIOCAFE	Asociaciones
19	1	CAFEL	Cooperativa
	<b>MCT Institucional</b>	<b>Nombre</b>	<b>Tipo de Organización</b>
20	Oficina Territorial	Guatemala	Plan Trifinio CTPT
21	Oficina Territorial	Honduras	Plan Trifinio
22	Oficina Territorial	El Salvador	Plan Trifinio
23	Oficina Territorial	El Salvador	Plan Trifinio
24	Ex-Técnico	Guatemala	Plan Trifinio
25	Gerencia Técnica	Guatemala	Plan Trifinio
26	ANACAFE	Guatemala	Regional Nacional
27	IHCAFE	Honduras	Regional
28	CSC	El Salvador	Regional
29	FHRNS	Guatemala	Esquipulas

**Anexo No. 2****Listado de cooperantes**

Instituciones Identificadas y Analizadas

No.	Nombre	Siglas	Objetivo Principal
1	Sistema de Integración Centroamericano	SICA	Integración Regional de los Países de Centroamérica, Panamá y República Dominicana
2	Comisión Trinacional del Plan Trifinio	CTPT	Tutelar la ejecución del plan trifinio y de su permanente actualización
3	Comité Consultivo de La Comisión Trinacional del Plan Trifinio	CCCTPT	Apoyar la ejecución del Plan Trifinio
4	Programa Cooperativo Regional para el Desarrollo Tecnológico y	PROMECAFE	Investigación y Cooperación

	Modernización de la Caficultura		
5	Mancomunidades de la Región Trifinio	--	Apoyar la ejecución del plan trifinio
6	Asociación Nacional del Café -Guatemala-	ANACAFE	Cooperar con el estado en lo relativo a la producción y comercialización del café
7	Instituto Hondureño del Café -Honduras-	IHCAFE	Ejecutar las políticas y medidas de políticas aprobadas por el Consejo Nacional del Café
8	Consejo Salvadoreño del Café -El Salvador-	CSC	Formular y dirigir la política nacional cafetalera, orientada al desarrollo económico y social de la República
9*	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional	USAID	Apoyar el desarrollo humano
10	Organización de Las Naciones Unidas Para la Agricultura y La Alimentación	FAO	Apoyar la seguridad alimentaria
11	Banco Centroamericano de Integración Económica	BCIE	Promover la integración, el desarrollo económico y social equilibrado de los países centroamericanos.
12	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola	FIDA	Ayudar a las mujeres y hombres pobres de las zonas rurales a mejorar su seguridad alimentaria y su nutrición, aumentar sus ingresos y reforzar su resiliencia
13	Unión Europea	UE	Garantizar un progreso económico, ecológico y social sostenible en los países en desarrollo
14	Banco Interamericano de Desarrollo	BID	Reducir la pobreza, luchar contra las desigualdades sociales y promover el desarrollo económico sostenible en la región
15	Banco Mundial	BM	Reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo
16	Cooperación Alemana al Desarrollo Sostenible	GIZ	Contribuir a impulsar el desarrollo político, económico, ecológico y social

17	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo	AECID	Promover la igualdad entre hombres y mujeres, el respeto al medio ambiente, la contribución a la gobernabilidad democrática y promoción de los derechos humanos, y el respeto a la diversidad cultural
18	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura	IICA	Apoyar a los Estados Miembros en sus esfuerzos dirigidos a fortalecer y hacer más competitivo, productivo y sostenible el sector agrícola y su base de recursos naturales, así como a lograr un desarrollo rural inclusivo y en armonía con el ambiente
19	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza	UICN	Influenciar, alentar y ayudar a las sociedades de todo el mundo a conservar la integridad y diversidad de la naturaleza y asegurar que todo uso de los recursos naturales sea equitativo y ecológicamente sostenible
20	STARBUCKS	--	Que el cliente se sienta a gusto, que sea un tercer lugar entre el trabajo y la casa
21	Fundación Hans R. Neumann Stiftung	FHRNS	Mejorar las condiciones de vida de los pequeños productores de café

\* Las intervenciones de USAID son implementadas por Organizaciones No Gubernamentales, de preferencia de Estados Unidos de América.



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



Político de la MCT.

## Anexo No. 4

### Segregación del FODA

#### Fortalezas

- 1.-La Mesa es una instancia de debate y búsqueda de soluciones; busca tendencias y promueve alianzas para la venta del café.
- 2.-Gobernanza por los Institutos de café.
- 3.-Imagen trinacional, manejo de políticas públicas y fortaleza de la organización.
- 4.-La MCT brinda un servicio, por tanto, cumple con su responsabilidad social.
- 5.-Los actores de la Cadena de Valor de café, pues se benefician de la producción de este grano.
- 6.-La generación o fortalecimiento de conocimientos.
- 7.-Jóvenes se capacitan, se fomenta el emprendedurismo.
- 8.-El potencial de esta plataforma para generar propuestas de proyectos; gestionando, articulando, propiciando acercamientos y coordinación de proyectos y acciones. También, facilitando solución de problemas, a través de procesos de capacitación.
- 9.-Promueve el desarrollo de la caficultura en el Trifinio en aspectos de producción y de comercialización.
- 10.-Todavía se cuenta con un grado de confianza en la mesa.

#### Oportunidades

- 1.-El café de la región es reconocido como producto competitivo, nacional e internacionalmente, por la gestión trinacional que hace la MCT, pero se puede mejorar aún más con el énfasis en calidad, cafés especiales, marca, entre otros.
- 2.-Utilizar potencial para gestionar alianzas para obtener nuevos proyectos.
- 3.-Con Gobiernos locales y centrales, en una articulación efectiva con equipos multidisciplinarios con roles definidos.
- 4.-La MCT como organización beneficiaria.
- 5.-Imagen trinacional, manejo de políticas públicas y fortaleza de la organización.
- 6.-La importancia económica y geográfica del café en la región
- 7.-Formación y capacitación de jóvenes rurales.
- 8.-Café producido con responsabilidad social, a lo que contribuyen los institutos, CTPT y proyectos, que son parte de la Mesa.
- 9.-Promoción de la generación de empleo.
- 10.-Conocimiento de la región, su entorno para promover; calidad, procesos diferenciados, marca.

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos



- 11.-Implementación de un gran programa regional (trinacional) de café.
- 12.-Una reestructuración de la mesa.

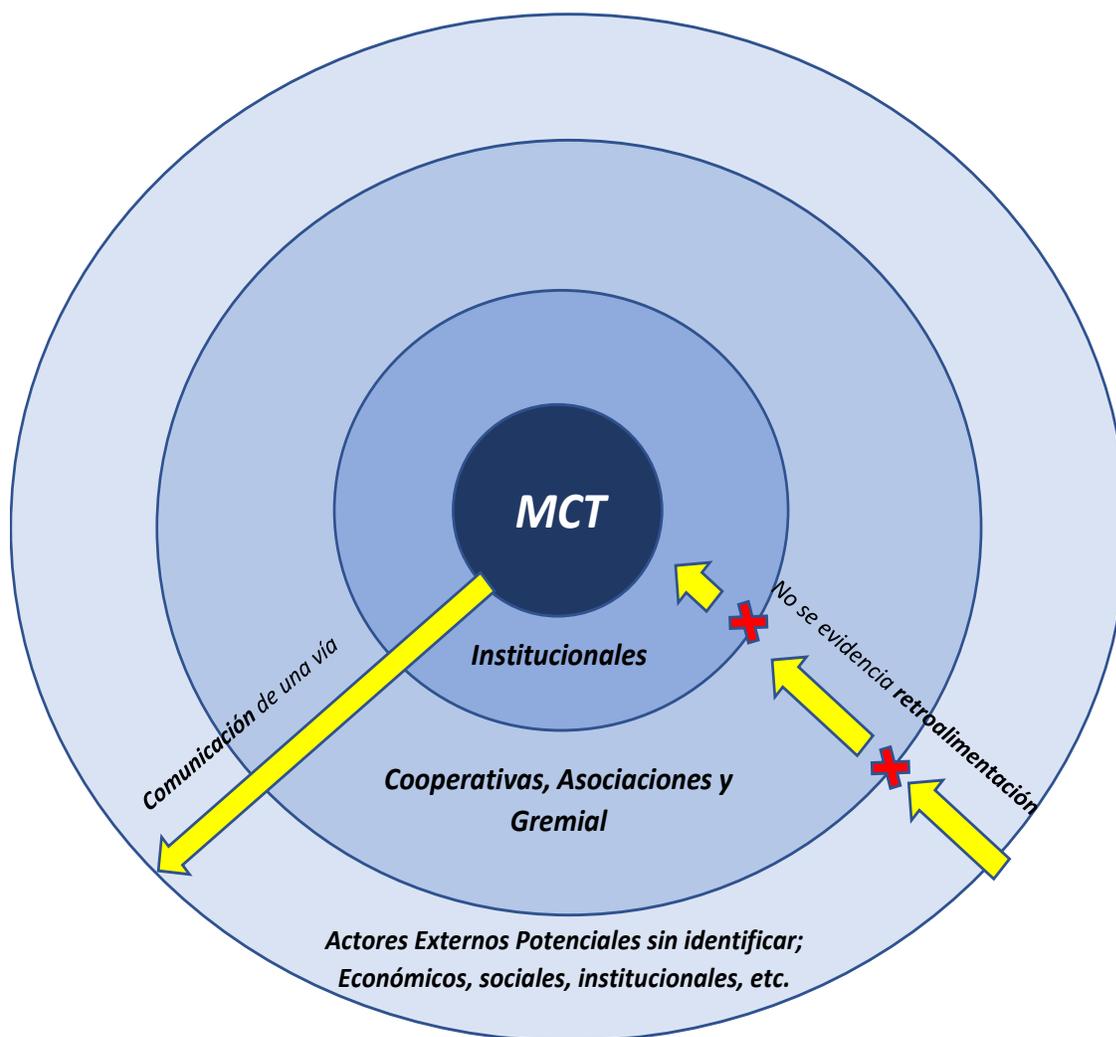
### Debilidades

- 1.-NO identificada la alta cantidad y calidad de producción de café en la región.
- 2.-Producción y comercialización de café, desde óptica de los productores y la comunidad, que no mejoran las condiciones de la Cadena de Valor del Café en el Trifinio.
- 3.-Falta de capacidad para promover alianzas para revitalizar producción y toda la Cadena de valor del café (cafeterías incluso), en aspectos financieros y técnicos.
- 4.-Poca participación de organizaciones en acciones de la MCT.
- 5.-CTPT es el primer beneficiario y por ende debe de absorber la “factura de sostenibilidad” de la MCT.
- 6.-La MCT no cumple con la sociedad de la región Trifinio, sólo con ciertos grupos sociales.
- 7.-No existe articulación efectiva, conceptualizarla con todos.
- 8.-Percepción que tiende a negativa por no cumplir expectativas.
- 9.-Desconocimiento de principal función de la MCT

### Amenazas

- 1.-No contar con diagnóstico para establecer si la MCT está cumpliendo con su objetivo principal y responsabilidad social.
- 2.-Los exportadores, tostadores e intermediarios, que reciben más y mejor café.
- 3.-Los precios dependientes del mercado internacional.
- 4.-Institucional débil del Trifinio (no se percibe su fortaleza institucional).
- 5.-Individualidad de los institutos de café, cada uno por su lado.
- 6.-Dependencia de la cooperación internacional.
- 7.-El desconocimiento de la función principal de la MCT por la mayoría de las organizaciones y productores individuales de café.
- 8.-No está claro el concepto de cadena de valor para toda la región.
- 9.-Escasa participación y representación del sector café en la MCT.
- 10.-NO apoyo de las autoridades locales.

## Anexo No. 5 Mapa de Actores



Adaptación por el autor del Modelo: <http://santiagorecicla.mma.gob.cl/acerca-de/mapa-de-actores/>



## Anexo No. 6

## Matriz de Actores Actuales de la MCT

Actores	Expectativa en la MCT	Rol en la MCT	Aceptación de la MCT	Recomendación
Cooperativas y Asociaciones	Mercados para la comercialización del café. Apoyar actividades relacionadas al café Plataforma	Participación	Aceptable. Debe Mejorar	El 93% de ellos pide que se reestructure la MCT. Un 7% no se manifiesta al respecto
Institucional	Incidencia en el desarrollo de la caficultura	Apoyo e implementación de iniciativas	Muy Buena	Aprovechar el potencial del cultivo del café como eje económico en la región
Gremiales	El desarrollo de la caficultura	Participación	Aceptable. Debe de Mejorar	Mejorar el desarrollo productivo del café en la región

Modelo adaptado por el autor de: <https://es.slideshare.net/IvanEscarediaz/mapa-de-actores-32612120>

**Anexo No. 7**  
**Matriz de Análisis PESTAL**

<b>Factor</b>	<b>Evento</b>	<b>Detalles</b>	<b>Impacto</b>	<b>Temporalidad</b>
Político	Elecciones Legislativas y Municipales en El Salvador	Cambio de Autoridades distritales y locales	Retraso de actividades por actualización de nuevas autoridades	Todo el año 2021. Observar la política para la región por parte de la nueva administración de Estados Unidos.
	Elecciones Generales en Honduras	Cambio de Autoridades	Año electoral y nuevas autoridades para enero 2022	
	Inestabilidad en la Secretaría de La CTPT	Al cambiar autoridades puede ser cambiado el secretario de la CTPT	Bajo accionar derivado del empoderamiento del nuevo secretario	
Económico	Empleo	Se apuesta a la generación de empleo en los 3 países	Positivo si se enfoca en la producción Primaria	Para el año 2021 con expectativas de recuperación y por efecto arrastre para inicios del año 2022
	Política Económica	Macro estabilidad	Positiva por los indicadores proyectados para el año 2021	
	Mercado	Sin pronóstico favorable para el café	El precio del grano no proyecta aumento significativo.	
	Ciclo Económico	En depresión y con fuerte inyección de	Saliendo del bache depresivo y con expectativa	

		recursos del estado	favorable por la inversión pública	
Social	Migración	Del campo a la ciudad. A Estados Unidos	Escasez de mano de obra	La pobreza y falta de oportunidades económicas pueden incrementar sus índices en forma desfavorable para el 2021
	Etaria	Cada día menos jóvenes en el área rural	La producción en manos de personas de la tercera edad y de mujeres	
	Juventud y Género	Hogares con mujer como cabeza de hogar	Desintegración familiar y jóvenes con pocas oportunidades	
	Educación	Limitado acceso	Baja calidad y sin acceso tecnológico	
	Salud	Pandemia y desnutrición	Inseguridad alimentaria, riesgo sanitario.	
Tecnológico	Investigación y Desarrollo	Nuevas técnicas de proceso	Aumento rentabilidad	Los avances tecnológicos para el presente año deben de ser conocidos, evaluados y buscar su implementación
	Producción	Manejo y variedades	Mejores Rendimientos	
	Distribución	Canales virtuales	Mercado abierto y competitivo	
	Costo de nueva Tecnología	Adecuada al cultivo	Por evaluar según regiones	
Ambiental	Cambio Climático	Adaptación	En Productividad	Estar al tanto de las nuevas disposiciones y condicionantes sobre el cultivo.
	Reglamentos Ambientales	En la actividad productiva	Nuevos procesos por implementar	
	Contaminación	Efecto Social	Salud Humana	
	Conciencia Ecológica	Necesidad de Capacitación y mitigación	Conservación de los recursos naturales	
Legal	Leyes del café	Existe gobernanza	Marco legal definido	Normativa del café definida.
	Salarios	Ley del salario	Por obra y tiempo	



Financiado por  
la Unión Europea

Hanns R. Neumann Stiftung



**IHCAFE**  
INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ

	Seguridad social	Protección social	En el bienestar laboral	
	Discriminación	Leyes contra la discriminación	Por raza, sexo o edad	

Agencias implementadoras componente Producción Resiliente de Alimentos

