

Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

Ecuador

Informe País

Evaluador local ADE: Roberto Garcés

Evaluadores locales Rikolto:

Adriana Muñoz

Nataly Pinto-Alvaro, Gabriela Paredes - SAS

Oswaldo Fernández – CACAO

Ricardo Garcés – CAFÉ

Persona de contacto ADE: (supervisor), Luisa Van der Ploeg (coordinadora general)

Persona de contacto de Rikolto: Michaela Boyen

Mayo 2022

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	1
A nivel de los productores	1
1. Introducción	3
2. Metodología de evaluación	5
3. Resumen del programa País	8
4. A nivel de los productores	9
4.1 PE1. ¿Han contribuido las intervenciones de Rikolto a mejorar los medios de vida y aumentar la resiliencia de los hogares agrícolas?	9
Clúster 1 - CAFÉ	9
Conclusión	11
4.2 PE2. ¿Cuáles son los efectos indirectos de las intervenciones de Rikolto más allá de sus beneficiarios directos?	11
Clúster 1 - CAFÉ	11
Conclusiones	12
5. A nivel de OP	12
5.1 PE3a. ¿Cuál ha sido el papel de Rikolto en el fortalecimiento de las OP y en hacerlas organizaciones empresariales sólidas para sus miembros?	12
Cluster 1 - CACAO	12
Cluster 2 - CAFÉ	15
Cluster 3 - SAS	16
Conclusión	18
5.2 PE3b. ¿Qué valor añadido demuestra las OP como mecanismo de acción colectiva para los productores?	19
Cluster 1 – CACAO	19
Cluster 2 - CAFÉ	19
Cluster 3 - SAS	20
Conclusión	21
5.3 PE4a. ¿Ha conseguido Rikolto facilitar las relaciones comerciales entre las OP y los compradores del sector privado?	21
Cluster 1- CACAO	21
Cluster 2 - CAFÉ	22
Clúster 3- SAS	Error! Bookmark not defined.
Conclusión	24
5.4 PE4b. ¿Son estas relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles?	25
Cluster 1 - CACAO	25

Cluster 2 - CAFÉ	27
Cluster 3 - SAS.....	28
Conclusión	29
6. A nivel institucional	30
6.1 PE5a. Ha conseguido Rikolto establecer y/o reforzar el MSI?	30
Cluster 1 - CACAO	30
Cluster 2 - SAS.....	31
Conclusión	31
6.2 PE5b. ¿Han conseguido estas ICM promover sistemas alimentarios más sostenibles?	32
Cluster 1 - CACAO	32
Cluster 2 - SAS.....	32
Conclusión	33
6.3 PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por las intervenciones piloto de Rikolto para influir en las decisiones políticas?	34
Cluster 1 - CACAO	34
Cluster 2 - SAS.....	36
Conclusión	37
7. Preguntas de evaluación de Covid-19	37
7.1 PE1. ¿Qué agilidad tiene Rikolto para responder a un choque externo?	37
7.2 PE2. ¿Qué impacto tuvieron las respuestas de Covid-19 en los grupos objetivo?	37
7.3 PE3. ¿En qué medida la respuesta de Rikolto al brote de COVID-19 ha dejado un sistema alimentario más resistente, capaz de responder más rápidamente a una próxima crisis sistémica?	38
8. Conclusión y recomendaciones	38

Lista de figuras

Figure 1: Resumen de los programas de Rikolto 3
Figure 2: Teoría global del cambio de Rikolto 5

Lista de tablas

Table 1: Documentación y datos disponibles..... 6

Lista de abreviatures

ANECACAO	Asociación Nacional de Exportadores e Industrializados de Cacao de Ecuador
ADE	Ayuda a la decisión económica
BPA	Buenas prácticas agrícolas
CEFODI	Corporación Esmeraldeña para la Formación Desarrollo Integral
DGD	Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria
FGD	Debate en grupo
FS	Encuesta a los agricultores
FSC	Food Smart cities
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado (Provincial y/o cantonal)
INIAP	Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MSI	Iniciativa multipartita
MTR	Informe intermedio
ONG	Organización no gubernamental
OP	Organización de productores
PE	Pregunta de evaluación
PSM	Comparación de la puntuación de la propensión
SAS	Sistemas alimentarios sostenibles
SCA	Agendas de cambio estructural
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
SENAE	Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
UOPROCAE	Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas
ANECAFE	Asociación Nacional Ecuatoriana de Café

Resumen ejecutivo

A nivel de los productores

En general, las intervenciones de Rikolto en Ecuador sí contribuyeron a mejorar los medios de vida e incrementar la resiliencia en los hogares que perciben ingresos de la agricultura. Por ejemplo, el ingreso de los productores de café de las organizaciones apoyadas por el programa de Rikolto tuvo un incremento del 32% con respecto a la línea de base y un 65% en los productores de cacao.¹ El impacto parece ser más positivo, cuando la intervención se realiza a través del apoyo a las OP, es decir de manera indirecta, tal como se realiza en este programa. En otras palabras, la intervención fue más efectiva cuando se generó o mejoró el acceso al mercado y la asistencia técnica a través de las OP y esto benefició al productor y su familia.

Definitivamente para el productor, el rol que cumple su OP, en el acopio, comercialización y prestación de SDE, es muy importante, porque le abre la oportunidad de llegar a mercados que estarían vetados si tratara de hacerlo individualmente. Sin embargo, aún persiste el desconocimiento de los mercados y las formas de comercialización lo cual, en muchos casos, genera desconfianza entre el productor y sus organizaciones de base y aún más hacia las OP de segundo grado. En este sentido, la educación financiera, comercial y administrativa, proporcionada por el programa de Rikolto, resultan ser igual de importantes que la productiva.

A nivel de las OP

Ante la mala concepción de algunas OP de que lo empresarial está divorciado de la solidaridad y trato justo, el rol neutral de organizaciones como Rikolto es necesario para que las OP y sus socios comprendan que pueden llevar bien la concepción de la solidaridad con los procesos empresariales. Por tanto, el rol de Rikolto es el de facilitar las interacciones que todavía a las OP les resulta difíciles o complicadas por diversas situaciones como: desconocimiento, lejanía, falta de experiencia de los directivos y administradores y especialmente por la brecha OP – Empresas que en muchas ocasiones son de tipo social y cultural antes que técnicos. Adicionalmente Rikolto aportó en la generación de estrategias especialmente referentes al acceso al mercado.

A pesar de que herramientas de medición como Scopelnsight muestran, en algunos casos, retrocesos en la gestión de las OP, esto no se debe necesariamente a falta de impacto en la intervención sino a la rotación y/o debilidad en la gobernanza y administración de estas organizaciones. Estos son los aspectos que más afectan a estas organizaciones. Posiblemente, sin la intervención de Rikolto, el impacto negativo pudo haber sido peor, tomando en cuenta, además, que Ecuador viene sufriendo desde el año 2015 una fuerte caída económica que ha llevado al país a una ralentización del consumo y por tanto también de algunas actividades económicas y posteriormente el fuerte impacto que tuvo la pandemia del COVID 19.

Con respecto a los servicios de desarrollo empresarial (SDE), Rikolto se apega con bastante firmeza a sus enfoques y principios a este respecto, pero todavía resulta difícil que las OP se apropien de los mismos. Esto se debe, por una parte, debido a la misma debilidad de sus gobiernos, pero también externamente por la alta dependencia en que han caído estas organizaciones en el apoyo de terceras entidades sean del gobierno o de la cooperación y algunas empresas. Esto se da principalmente en cacao que ha sido un

¹ ADE, Datos provenientes de encuestas a productores del 2017 y 2021.

producto que ha resurgido en los últimos años y que se ha convertido en fuente de ingresos para muchas familias.

Por supuesto, si bien las OP han mejorado su nivel de gestión, aún hay trabajo por realizar como por ejemplo en el manejo de la información, documentación y sistematización de procesos (postcosecha, sistema interno de control), acceso a crédito (educación financiera), relaciones comerciales, mercadeo y negociación (ejemplo: negociación con nuevos clientes, contratos con transportistas, etc.), manejo financiero. En la actualidad las OP ya pueden experimentar nuevos canales de comercialización por su cuenta, por ejemplo en el clúster SAS, las organizaciones apoyadas (UCCOPEM y la Cooperativa Sursiendo) han diversificado sus canales de mercado y clientes, más allá de lo previsto en el programa. Tomando en cuenta la rotación constante de directivos y en ocasiones también de administradores, resulta muy necesario contemplar programas de capacitación y formación a largo plazo para que los nuevos directivos y administradores se vayan capacitando todo el tiempo o refuercen los conocimientos continuamente.

La confianza entre compradores y vendedores es básica (especialmente en la relación OP - Empresas), el rol del facilitador, en este caso Rikolto es proporcionar las herramientas básicas para que esta convivencia comercial se dé sin contratiempos. Es útil también recordar que en procesos de inclusión (OP - Empresas) es necesario considerar la dinámica e intereses de las empresas (que no siempre son las mismas que las de las OP y la Cooperación).

La dinámica comercial de las OP requiere que mantengan el acceso continuo a recursos frescos para poder competir con los intermediarios. Al momento de la compra, el mayor incentivo que tiene el productor para vender es el precio y el pago en efectivo. Como sabemos, el productor generalmente tiene vendida su producción por adelantado. Por eso, a nivel de organizaciones de base, la lógica comercial va en el mismo sentido por la presión que tienen por la competencia con otros intermediarios. Les resulta complicado competir porque el intermediario compra todo y en efectivo, aun cuando pague menos (sea porque ofrece menor precio o porque al momento de la compra pide rebajas por condiciones del cacao).

A nivel de las OP de segundo grado, se mantiene el problema de la baja disponibilidad de capital de operación para pagar en efectivo, como no todos los directivos conocen el manejo financiero (que en ocasiones son también directivos de las organizaciones de primer grado), presionan a la administración de la OP. En este sentido hay que trabajar fuertemente para enlazar a las OP con entidades financieras para que puedan tener acceso a líneas de crédito adecuadas a su dinámica de compra de cacao. Así como ampliar la posibilidad de financiamiento y/o anticipos por parte de sus socios comerciales para la compra y acopio de la producción.

A nivel institucional

En el caso del clúster Cacao y SAS, , la intervención y apoyo de Rikolto fue importante para impulsar las plataformas multiactor² Lastimosamente, el cambio de Gobierno y la pandemia afectaron la continuación de algunos programas. Pero definitivamente es básico para el país o la comunidad, continuar con políticas de apoyo a estos rubros y por tanto se debería retomar estos temas en futuras intervenciones.

En el país aún no se maneja adecuadamente el conocimiento adquirido por los proyectos, muchas intervenciones repiten esquemas que ya quedaron caducos o que no generaron impacto. Parece muy importante incidir en un sistema de aprendizaje a nivel nacional que comparta el conocimiento y sea abierto para todos.

² El Marco de Intervención muestra valores positivos en logros en cuanto a incidencia a través de plataformas multiactor. (En cacao pasa de 0 a 3, es decir se pasó de una baja incidencia, a la aprobación de estrategias entre actores: Plan de Mejora de Competitividad de Cacao y Agenda Nacional de Cadmio. Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

1. Introducción

Rikolto es una ONG internacional con más de 40 años de experiencia que trabaja conjuntamente con organizaciones de productores (OP) y partes interesadas de la cadena alimentaria. La evaluación abarca 13 países y pretende medir el impacto de Rikolto en i) los medios de vida de los productores, ii) las capacidades empresariales y organizativas de las OP, y iii) el entorno institucional.

La misión de Rikolto es **permitir ingresos sostenibles para los agricultores y alimentos nutritivos y asequibles para todos**. Rikolto busca alcanzar este objetivo tendiendo puentes entre los pequeños agricultores, las organizaciones agrarias, las empresas, las autoridades y otros actores de las zonas rurales y urbanas. Tomando como base su experiencia en la creación de **relaciones comerciales inclusivas**, Rikolto trabaja con diversos socios para fortalecer las cadenas de valor de determinados productos comerciales, a la vez que abordar los desafíos más amplios del sistema alimentario de las ciudades. Rikolto pone **un fuerte énfasis en el género y la juventud** y hace esfuerzos concertados para minimizar el daño ambiental, abordar los impactos **del cambio climático** y mejorar **la sostenibilidad y la resiliencia** de los sistemas alimentarios frente a los choques y las crisis.

Rikolto lleva a cabo programas en **17 países de todo el mundo a través de siete oficinas regionales**, apoyadas por un equipo de apoyo global. De estos 17 países, 13 forman parte del programa financiado por la DGD 2017-2021: Bélgica, Burkina Faso, Congo, Ecuador, Honduras, Indonesia, Malí, Nicaragua, Perú, Senegal, Tanzania, Uganda y Vietnam. Sus **programas globales de arroz, cacao, café y FSC, buscan el cambio en tres ámbitos clave del sistema alimentario: producción sostenible, mercados inclusivos y entornos propicios**.

Figure 1: Resumen de los programas de Rikolto



En Ecuador se implementaron tres clusters: cacao, café y sistemas alimentarios sostenibles, a partir del año 2017 hasta el 2021.

El programa CACAO fue implementado en dos asociaciones de segundo grado de productores de cacao que trabajan principalmente en dos provincias de Ecuador: Manabí y Esmeraldas. Geográficamente ambas provincias se encuentran ubicadas en la región nor-occidental del país. Alrededor de 1.485 personas se beneficiaron de este programa. Las OP con las que se trabajó fueron Corporación Fortaleza del Valle en Manabí y la Unión de Organizaciones de Productores de Cacao Arriba de Esmeraldas – UOPROCAE.

El programa Sistemas alimentarios sostenibles (SAS) en Ecuador se origina del programa de “Vegetales” como anteriormente se le conocía, que al igual que los programas de café y cacao se enfocaba en “rubros” más que en alimentos como tales. Este programa tiene su particularidad porque se trabajó con dos organizaciones durante el periodo 2017 – 2021, por la salida no prevista de la primera OP. Las organizaciones fueron: la Unión de Organizaciones Campesina e indígenas de Pedro Moncayo – (UCCOPEM) en el período 2017-2019 y La Cooperativa de Servicios de Comercio Justo Sur-siendo Redes y Sabores "COOPERATIVA SURSIENDO", que es una cooperativa de consumidores, apoyada en el período 2020-2021.

El programa CAFÉ fue implementado en tres asociaciones de primer grado de productores de café que trabajan en las provincias de Imbabura y Pichincha. Geográficamente ambas provincias se encuentran ubicadas en la región centro norte del país. Estas organizaciones son la Asociación Agroartesanal de Caficultores de Rio Intag – AACRI, la Red Asociativa de Productores de café de Imbabura y Carchi “RAPCIC” y la Asociación Artesanal de Productores Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha.

La Teoría del Cambio de Rikolto describe los objetivos y las rutas de cambio de Rikolto para 2017-2021 (Figura 7). Dentro del sistema alimentario, **Rikolto se esfuerza por lograr el cambio en las tres áreas siguientes:**

1. Producción y consumo sostenibles de alimentos
2. Un reparto justo para todos.
3. El suministro de alimentos saludables

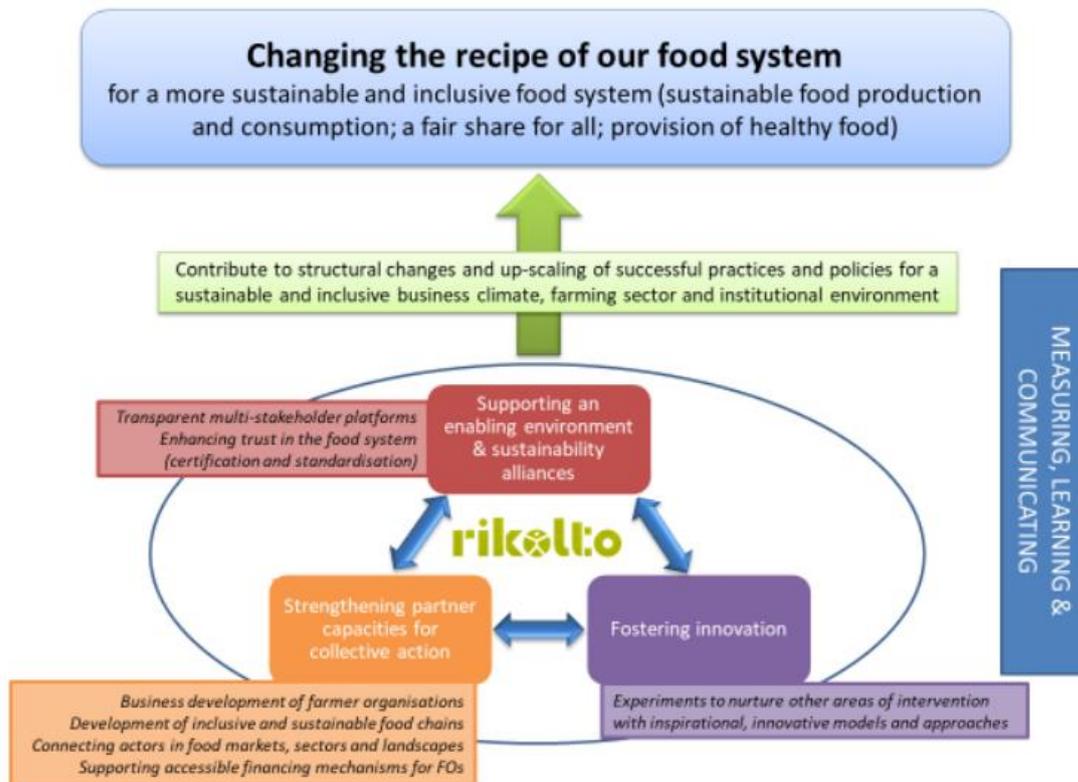
Para lograr los mencionados cambios transformacionales en el sistema alimentario, **Rikolto centra su trabajo en cambiar el clima empresarial existente, el sector agrícola y el entorno institucional.** El objetivo es establecer un clima **empresarial** en el que los modelos empresariales sostenibles se conviertan en una práctica habitual. El sector **agrícola** al que se aspira debe acumular experiencia y conocimientos sobre cómo los pequeños agricultores pueden posicionarse como proveedores creíbles de los mercados formales e informales. Esto puede incluir organizarse en organizaciones agrarias fuertes que sean representantes eficaces de sus miembros y socios comerciales de confianza. Los **entornos institucionales** deben permitir a los pequeños agricultores ser competitivos y fomentar cadenas alimentarias sostenibles desde la producción hasta el consumo.

Rikolto concentra sus esfuerzos y recursos en **tres vías principales de cambio:**

1. **Reforzar las capacidades** de sus socios (organizaciones de agricultores, empresas privadas, agentes públicos...) para garantizar la inclusión de los pequeños agricultores como proveedores creíbles de los mercados formales e informales.
2. **Apoyar el desarrollo de un entorno propicio** para un sistema alimentario sostenible.
3. **Fomentar la innovación en el negocio agroalimentario** para incorporar modelos y prácticas empresariales sostenibles e inclusivas en el sistema alimentario.

Figure 2: Teoría global del cambio de Rikolto

[Insertar aquí la imagen de la Teoría del Cambio]



2. Metodología de evaluación

Uniendo los resultados de las evaluaciones internas y externas, el objetivo del informe país es ofrecer una visión general del impacto de los programas nacionales y responder a las preguntas de investigación retrospectivas, así como a tres preguntas específicas de Covid-19.

A nivel de los productores

PE1. ¿Han contribuido las intervenciones de Rikolto a mejorar los medios de vida y aumentar la resiliencia de los hogares agrícolas?

PE2. ¿Cuáles son los efectos indirectos de las intervenciones de Rikolto más allá de sus beneficiarios directos?

A nivel de OP

PE3a. ¿Cuál ha sido el papel de Rikolto en el fortalecimiento de las OP y en hacerlas organizaciones empresariales sólidas para sus miembros?

PE3b. ¿Qué valor añadido demuestra el OP como mecanismo de acción colectiva para los productores?

PE4a. ¿Ha conseguido Rikolto facilitar las relaciones comerciales entre las OP y los compradores del sector privado?

PE4b. ¿Son estas relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles?

A nivel institucional

PE5a. Ha conseguido Rikolto establecer y/o reforzar el MSI?

PE5b. ¿Han conseguido estas ICM promover sistemas alimentarios más sostenibles?

PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por las intervenciones piloto de Rikolto para influir en las decisiones políticas?

Preguntas de evaluación de Covid-19

PE1. ¿Qué agilidad tiene Rikolto para responder a un choque externo?

PE2. ¿Qué impacto tuvieron las respuestas de Covid-19 en los grupos objetivo?

PE3. ¿En qué medida la respuesta de Rikolto al brote de COVID-19 ha dejado un sistema alimentario más resistente, capaz de responder más rápidamente a una próxima crisis sistémica?

Esta evaluación se basa en gran medida **en la información disponible** proporcionada por Rikolto (Tabla 1).

Table 1: Documentación y datos disponibles

Marco de intervención - a nivel de grupo de países
<ul style="list-style-type: none"> El Marco de Intervención describe la TdC de Rikolto e incluye una visión general de las intervenciones y los resultados relacionados, así como los datos de seguimiento anual para una combinación de países y clústeres. Además, hay informes anuales para la DGD que se redactan sobre la base del Marco de Intervención. Estos informes incluyen una "tarjeta de puntuación del rendimiento" que evalúa el desempeño de Rikolto en función de siete criterios y un documento de lecciones aprendidas, que pueden utilizarse como fuente de datos adicional cuando el Marco de Intervención sólo proporciona escasa información ³
Revisión intermedia (MTR) - a nivel de país
<ul style="list-style-type: none"> La revisión intermedia evalúa el programa de la DGD 2017-2021 hasta 2019 a nivel de país sobre la base de los datos de seguimiento y de la encuesta a agricultores (EF) disponibles
Datos de la Encuesta a los Agricultores (EF) - a nivel del productor
<ul style="list-style-type: none"> La encuesta a agricultores ha sido elaborada por Rikolto para recopilar datos de los agricultores en la línea de base (2017), en la línea intermedia (2019) y en la línea final (2021). Los datos se han recogido de una muestra de beneficiarios y, además, de un grupo de control (GC) para 8 combinaciones de países y grupos (Arroz-RDC, Arroz-Malí, Arroz-Indonesia, Café-RDC, Café-Perú, FSC-Vietnam, FSC-Tanzania, Cacao-Honduras) El CT proporciona a la LT resultados descriptivos de los datos de la EF cuando éstos están disponibles ⁴
Evaluaciones y metodología de SCOPEInsight - a nivel de organizaciones de productores (OP)
<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de SCOPEInsight se llevan a cabo cada 18-24 meses para medir las capacidades empresariales y organizativas de las OP Los informes SCOPE Basic están diseñados para organizaciones incipientes y/o emergentes y los SCOPE Pro para las más avanzadas y maduras La metodología de SCOPEInsight y la guía de interpretación de las puntuaciones se proporcionan a cada LT como una orientación adicional

³ Los informes anuales a la DGD son especialmente relevantes para Tanzania y Uganda.

⁴ El TC es responsable de realizar el análisis de los datos de los servicios financieros para cada combinación de países y grupos de interés, así como de proporcionar los resultados descriptivos y una orientación detallada al LT para facilitar su interpretación.

El marco general de Rikolto para los Servicios de Desarrollo de Negocios (BDS) - a nivel global

- Este documento proporciona los objetivos, principios y directrices de Rikolto sobre cómo facilitar el cambio en los sistemas alimentarios
- Su objetivo es evitar que las intervenciones de Rikolto socaven el sector local de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) y garantizar intervenciones sostenibles con un impacto escalable

Evaluaciones y metodología de LINK - a nivel de relaciones comerciales

- Las evaluaciones de LINK utilizan los "Principios del Nuevo Modelo de Negocio" para evaluar el nivel de inclusión de las relaciones comerciales
- Se proporciona una *Guía de Evaluación* al LT para facilitar la interpretación
- Los datos de referencia sólo están disponibles en los países latinoamericanos, los datos finales estarán disponibles en todos los países

Documentación COVID-19 - a nivel de país

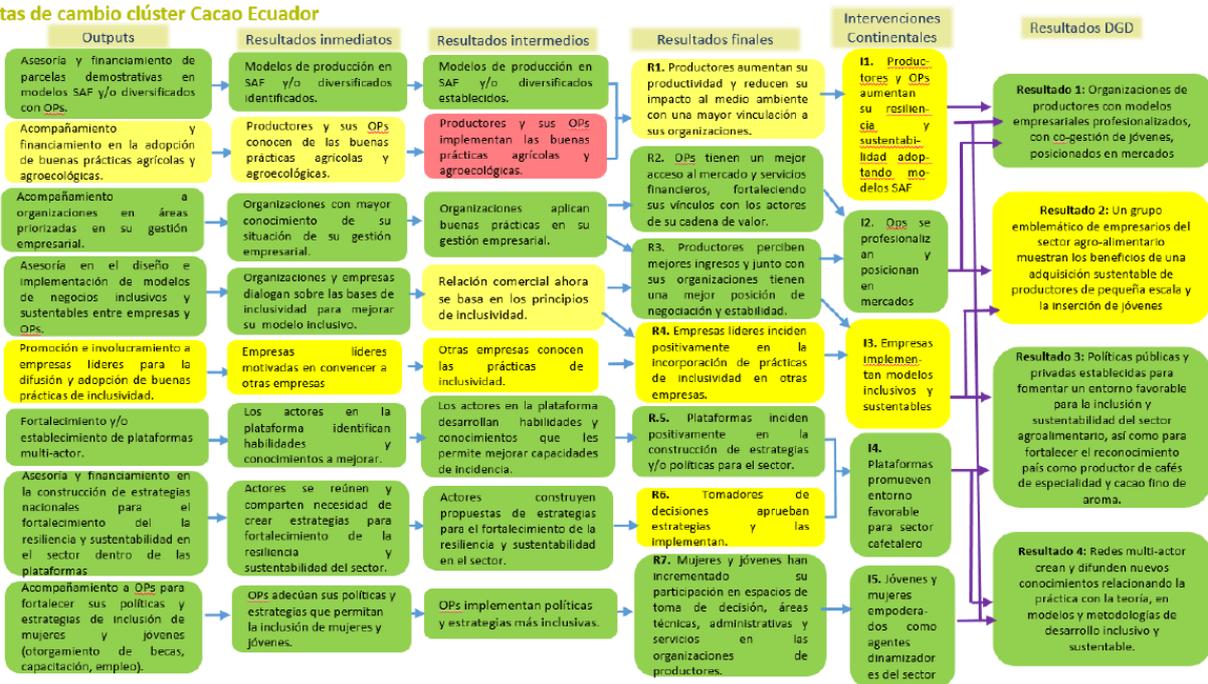
- La documentación de COVID-19 incluye un resumen de las actividades de respuesta de Rikolto a COVID-19, así como datos de seguimiento que recogen el progreso y los resultados de la aplicación

Esta evaluación también se basa en la **recopilación de datos adicionales** como estadísticas de exportaciones de Ecuador para el caso de cacao.

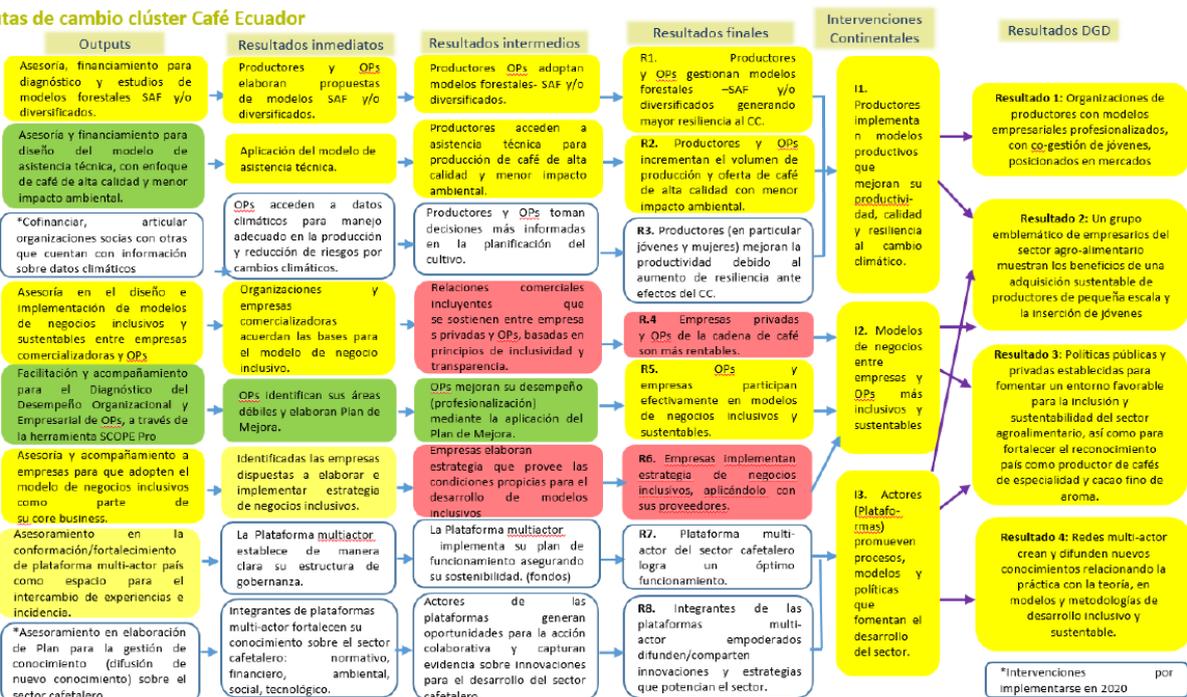
3. Resumen del programa País

Las cadenas de resultados obtenidos de la evaluación de medio término de los tres clusters cacao, café y sistemas agroalimentarios sostenibles se presentan a continuación:

Rutas de cambio clúster Cacao Ecuador



Rutas de cambio clúster Café Ecuador



Rutas de cambio clúster Vegetales Ecuador



El Resultado 1 está enfocado en la profesionalización de los modelos empresariales de las OP con cogestión de jóvenes y posicionamiento en sus mercados.

El Resultado 2 apunta a que empresas del sector privado den fe de los beneficios de la adquisición sustentable de productores de pequeña escala con preponderancia de jóvenes.

El Resultado 3 buscaba influir en la política pública con respecto a la inclusión y sostenibilidad del sector agroalimentario y el reconocimiento del país como productor de café de especialidad y cacao fino de aroma.

Finalmente, el Resultado 4 se enfocó en crear y difundir nuevos conocimientos sobre el desarrollo inclusivo y sustentable a través de redes multiactor.

4. A nivel de los productores

4.1 PE1. ¿Han contribuido las intervenciones de Rikolto a mejorar los medios de vida y aumentar la resiliencia de los hogares agrícolas?

Clúster 2 - CAFÉ

- Explorar las características de la muestra y comprobar la fiabilidad de los datos
 - ✓ Una limitante fue que existió rotación de socios en algunas OP, por tanto, los grupos de control no son exactamente los mismos, lo que dificulta severamente el análisis comparativo.
 - ✓ El tamaño de la muestra de productores encuestados no fue representativo, lo que puede reflejar un sesgo importante en los resultados.
 - ✓ A pesar de que se realiza una explicación previa a los productores para estar en concordancia con su realidad, se estima que existió un sesgo en sus respuestas.

- ✓ Adicionalmente, no fue posible mantener los mismos grupos de productores a través del tiempo.
- Definir y construir un índice de resiliencia
 - ✓ Se utilizaron las siguientes variables para construir el índice de resiliencia:
 - Buenas prácticas agrícolas
 - Conservación del suelo
 - Conservación del agua
 - Erosión del suelo
 - Tamaño de las propiedades destinadas a tierras agrícolas (en hectáreas)
 - Diversificación de los medios de subsistencia
 - Acceso al crédito
 - Educación
 - Participación en grupos
 - ✓ En general, el índice de resiliencia ha disminuido significativamente entre 2017 y 2021, de un valor de 73 a 69 principalmente debido a una disminución en las capacidades de absorción (relacionadas con la adopción de las Buenas Prácticas Agrícolas BPA). Esta disminución fue mucho menor para el puntaje de las mujeres; y jóvenes en promedio ligeramente mejor que los adultos.⁵
- Definir los resultados relevantes de los medios de vida y los indicadores relacionados
 - ✓ El nivel de exposición a choques sociales (Baja de 0,75 a 0,44), económicos (Baja a 0,80 a 0,59) y ambientales (0,80 a 0,55) ha disminuido significativamente entre 2017 y 2021.⁶
 - ✓ Impactos más importantes fueron observados en enfermedad de los socios y las familias (posiblemente debido al Covid) y la variabilidad climática que afecta a los cultivos.
 - ✓ Las principales estrategias para hacer frente a estas perturbaciones fueron la diversificación de los ingresos, las redes de seguridad y la reducción de los gastos.
- Evaluar el impacto de Rikolto en la resiliencia y los medios de vida de los agricultores:
 - ✓ Se considera que con el apoyo de Rikolto se han disminuido los efectos negativos causados por la pandemia de manera que no sean altamente perjudiciales para los beneficiarios. Si bien los productores no se han podido recuperar completamente de los shocks causados por la pandemia y otras adversidades, los resultados podrían haber sido peores, Rikolto brindó asesoría técnica, capacitación y recursos.⁷ De acuerdo a la encuesta de productores “el 42% de los encuestados respondió que la **pandemia de Covid-19 afectó negativamente a su posibilidad de producir**. Las principales razones por las que la pandemia empeoró la producción fueron la falta de insumos necesarios (66%) y la interrupción de los servicios de transporte (48%).

⁵ Valores presentados en el Informe Resilience Analysis in Ecuador- Coffee.

⁶ Idem

⁷ Análisis realizado con equipo Rikolto en reunión del 10 de Noviembre de 2021

- Explorar los efectos heterogéneos
 - ✓ No hay diferencias significativas entre hombres y mujeres ni entre adultos y jóvenes, con excepción del precio de venta promedio: hombres reciben en promedio 380 USD más que mujeres por tonelada, y adultos 860 USD más que jóvenes.
 - ✓ Adultos pueden comercializar su producción a mejor precio debido a que tienen mayor extensión de tierra, pueden tener mayor conocimiento en producción y pueden obtener un producto con una calidad superior. Esto se traduce en mayor poder de negociación y por tanto el logro de mejores precios.

Conclusión

- El impacto negativo que generó el COVID en la economía de todas las regiones afectó con mayor fuerza a las familias en el Ecuador, porque se venía arrastrando desde el año 2015 una situación de recesión económica que afectó al consumo familiar. Al ser el café un producto de consumo familiar no necesario bajó su demanda en general, especialmente para el café de calidad. Adicionalmente, al país ingresó mucho café de contrabando, lo cual agravó la situación. Ante esta situación crítica, se considera que la intervención de Rikolto apoyó a que el impacto no sea tan fuerte para las familias beneficiarias.
- En general, la intervención de Rikolto sí contribuyó a mejorar los medios de vida e incrementar la resiliencia en los hogares agrícolas. A pesar de que los márgenes de ganancia fueron menores, el impacto a nivel comercial teniendo a las OP como canalizadoras de su producción, resulta ser más satisfactorio para los productores que otros servicios que requieren como crédito, insumos, transporte.
- En base a las encuestas realizadas a los productores tanto de cacao como café, se observa un incremento en los ingresos generados por el cultivo, así como en la productividad, si tomamos en cuenta que la mayor parte de los ingresos de los socios provienen de la venta de sus productos a través de sus OP, entonces se puede deducir que el principal valor añadido, dicho sea de paso, y que es muy importante para el productor, es el acceso a un mercado seguro a través de su OP, que es justamente en donde se encuentra el énfasis del programa de Rikolto.
- Si bien los productores no se han podido recuperar completamente de los shocks causados por la pandemia y otras adversidades, los resultados podrían haber sido peores, Rikolto brindó asesoría técnica, capacitación y recursos como, por ejemplo: protocolos y medidas de bioseguridad para la compra y venta, transporte que les permita funcionar de manera casi normal, mayor utilización de medios electrónicos para el manejo de reuniones.

4.2 PE2. ¿Cuáles son los efectos indirectos de las intervenciones de Rikolto más allá de sus beneficiarios directos?

Clúster 2 - CAFÉ

- Identificar los posibles efectos indirectos del trabajo político de Rikolto más allá de sus beneficiarios directos
 - ✓ Un efecto indirecto que no corresponde al trabajo político de Rikolto en café, es que se acentuó la conciencia a nivel de los productores, hacia la importancia de mantener la seguridad alimentaria y la mayor inclusión de los jóvenes en el trabajo en el sector rural.

- Identificar a los posibles beneficiarios indirectos
 - ✓ Los beneficiarios indirectos lo constituyen todos los productores de café que se encuentran fuera de la intervención Rikolto.
- Investigar si los cambios políticos han llegado a los beneficiarios indirectos
 - ✓ No han llegado a los beneficiarios indirectos puesto que no se pudo conformar el Gremio Nacional de café por varios factores externos, entre los principales se puede mencionar: la situación de pandemia, la dificultad en mantener reuniones presenciales para articular actividades referentes a la conformación del gremio, directivas desactualizadas, entre otras, dificultando el apoyo que se podría brindar a otros productores que no han sido beneficiarios del proyecto de Rikolto.

Conclusiones

- Como se menciona, los efectos indirectos fueron que se acentuó la conciencia a nivel de los productores, hacia la importancia de mantener la seguridad alimentaria y la mayor inclusión de los jóvenes en el trabajo en el sector rural. Sin embargo, esto no se debe al trabajo a nivel político realizado por Rikolto, pues no alcanzó los niveles representativos por factores externos.

5. A nivel de OP

5.1 PE3a. ¿Cuál ha sido el papel de Rikolto en el fortalecimiento de las OP y en hacerlas organizaciones empresariales sólidas para sus miembros?

Cluster 1 - CACAO

- Explorar la contribución de Rikolto para convertir a las OP en empresas sostenibles y autosuficientes:
 - ✓ Profesionalización de cuadros directivos, administrativos, técnico-operativos, en base al plan de acción implementado (aunque con dificultades por la pandemia y cambios en las directivas) y cuya planificación parte del diagnóstico de la gestión de las OP utilizando Scopelnsight. El apoyo específico se concretó en las siguientes áreas de gestión:
 - Área administrativa: Planificación estratégica, planes de negocios, procesos de gestión contable-financiera, auditorías financieras anuales.
 - Área operativa: Fortalecimiento del sistema productivo del cacao a través de la actualización y mejora de los sistemas internos de control del cultivo para la gestión de las certificaciones que manejan las organizaciones (orgánica, comercio justo, regenerativa).
 - Mejora de la inclusión de mujeres y jóvenes a nivel directivo, administrativo y operacional (logro importante).

Bajo las condiciones que afectaron a la implementación de los planes de mejora, resulta difícil determinar el impacto del programa. Los valores de Fortaleza del Valle disminuyen en las cuatro áreas de gestión que se apoyaron con el proyecto. En cambio, UOPROCAE mejora en tres de las cuatro áreas. Mientras la Corporación Fortaleza del Valle baja su calificación de “Profesional - 4.2 en 2017” a “En desarrollo – 3.3 en 2019” y sube nuevamente a “3.9 en

2021”, por otra parte, UOPROCAE pasa de “Inmadura – 2.9 en 2017” a “En desarrollo – 3.3 en 2019” y “En desarrollo – 3.1 en 2021”

Se realizó un comparativo entre los valores de las OPs con respecto a sí mismas, con respecto al promedio global en el 2017 y con respecto al promedio global en el 2020. En general se puede ver que ambas OPs en casi todas las áreas de gestión disminuyeron su posición con respecto a sus pares. En el caso de Fortaleza del Valle incluso baja su posición con respecto a sí misma. UOPROCAE en cambio mejoró su posición con respecto a sí misma.

Revisando los resultados de Scope Insight más la evaluación de medio término y las entrevistas con el equipo Rikolto, se puede concluir lo siguiente:

1. Gestión Interna: A pesar del trabajo realizado por el proyecto y de que han existido mejoras en esta área de gestión, todavía persiste una debilidad administrativa en ambas organizaciones. Las OPs continúan siendo vulnerables a los cambios inesperados en sus gobiernos internos.
2. Gestión financiera: Hay más transparencia en el manejo de la información, pero en ambas OP hay poca o muy baja reinversión de excedentes. Se requeriría un análisis más extenso para saber si esto se debe a la debilidad financiera que acarreaban o debido a que el negocio no genera los suficientes ingresos o finalmente a que no hay una buena administración financiera. De todas maneras, se conoce que ambas organizaciones hicieron esfuerzos para capitalizar sus ganancias. Mientras Fortaleza del Valle lo hizo en infraestructura, UOPROCAE capitalizó en diversificación cultivos y agricultura orgánica.
3. Operaciones: Ambas OPs bajaron su calificación, pero pudo haber influido el momento en que se toman los datos, pues se dieron en épocas en que se realizaban renovaciones de cultivos, con lo cual la provisión puede disminuir. Habría que analizar esto con más detalle.
4. Mercado: Las OPs por su debilidad financiera, están sujetas con más fuerza al vaivén de los demandantes, no tienen la capacidad de acopiar más que aquello que les da su bajo capital de operación.

En lo que respecta a la sostenibilidad desde el punto de vista financiero, el consultor analizó los estados financieros de las organizaciones, pudiendo constatar lo siguiente:

- Para analizar con más detalle la autosostenibilidad financiera, en el Anexo 4 – Tablas 7 y 8 (del documento 4. Rikolto_external – assessment _ ECUADOR _ CACAO20220209) se recogen los estados financieros de las OPs. Adicionalmente en el Anexo (del mismo documento) – Gráfico 5 se muestra el nivel de ventas totales de las OPs y en el Anexo – Tabla 9 se analiza la proporción de los ingresos destinados a los gastos de ambas OPs para el año 2020.
- De acuerdo con estos datos, para el 2020, la Corporación Fortaleza del Valle muestra una pérdida sobre ventas de 0,5%, UOPROCAE finalizó el año con una ganancia de 2,5%. Mientras que Fortaleza del Valle destinó 70,6% de sus ingresos para pagar por el cacao a sus asociadas (costo de ventas), UOPROCAE por su parte, tiene un costo de ventas por la compra de cacao a sus asociadas de 74,9% pero gastos administrativos menores.
- En el caso de Fortaleza del Valle se observa que sus ventas mejoran en el año 2020, pero tras una fuerte caída en el 2019, esto a pesar de ser un año con complicaciones por la pandemia. UOPROCAE disminuye sus ventas totales.
- A pesar de estos resultados en las ventas, Fortaleza del Valle termina el periodo con pérdida, mientras que UOPROCAE lo hace con ganancia. Esto es debido a que la segunda tiene menores gastos de ventas y administrativos con relación a la primera, como se

observa en el Anexo - Tabla 9 del mismo documento. (del documento 4. Rikolto_external – assessment _ ECUADOR _ CACAO20220209)

- Es necesario considerar también que ambas organizaciones fueron afectadas por pérdidas por robos en años anteriores y se encuentran todavía en recuperación financiera y esto debe haber afectado a su patrimonio o incrementó el pasivo.
- ✓ Mejora de parámetros de calidad⁸ a nivel de cosecha y post cosecha según requerimiento del mercado, a través de herramientas y capacitación.
- ✓ Para obtener los criterios de los directivos de las OP se diseñó un formato de entrevista que consistía en recabar sus opiniones facilitando el trabajo mediante la calificación utilizando escalas de Likert. Una de las herramientas utilizadas midió su opinión acerca de su situación inicial frente a su situación final con la intervención de Rikolto. En el Anexo 2 del informe de cluster de cacao (del documento 4. Rikolto_external – assessment _ ECUADOR _ CACAO20220209) se presentan los datos obtenidos de las entrevistas realizadas a los directivos de las dos organizaciones. Para definir las áreas de gestión se tomaron las mismas denominaciones que utiliza ScopeInsight herramienta a la que ya han venido utilizando los directivos. En general los directivos consideran que su situación ha mejorado o al menos se ha mantenido en todas las áreas de gestión.

En relación a qué porcentaje de los avances que han obtenido se debe al apoyo de Rikolto y qué porcentaje a sus propias acciones o al apoyo de otros organismos. Contestan en ambas OP que alrededor del 25% al 30% se debe al apoyo del proyecto, lo demás lo consideran fruto de su propio esfuerzo y otros apoyos (UOPROCAE).

- Informar sobre los cambios que se han producido en el sector local de los servicios de desarrollo empresarial (SDE o BDS por sus siglas en inglés):
 - ✓ En general las OP no buscan SDE a menos que provenga gratuitamente como parte de un proyecto. Las más interesadas son las OP pequeñas y están atentas a las ofertas de apoyo principalmente gratuito. Las OP grandes escogen el apoyo que se ofrece y manejan los recursos de apoyo a su parecer (manejo de los recursos).
 - ✓ Las OP no llegaron a entender el rol facilitador de entidades como Rikolto, se la considera como un ejecutor.
 - ✓ Con respecto a los cambios ocurridos en los SDE, los directivos opinan:
 - Los servicios de SDE se han incrementado en los últimos tres años.
 - Los nuevos proveedores de SDE han complementado sus servicios con los que ya existían.
 - Consideran que la calidad de los proveedores es muy buena y algo orientados a la demanda, tanto los ofrecidos por el mercado como los ofertados por los proveedores del proyecto.
 - Hay mediana disponibilidad de proveedores de SDE cercanos y no hay mucha disposición al pago por parte de las OP.
 - Los jóvenes están ingresando como proveedores de SDE pero son muy teóricos, poco prácticos.
 - Los servicios son medianamente flexibles. Así mismo, las OP opinan y evalúan los servicios ocasionalmente.
 - El Estado al momento no está apoyando.

⁸ MI Continental Cacao – Ecuador, Resultados de las intervenciones
 Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

- Recoger la opinión de Rikolto sobre qué tanto estos cambios están alineados a la política de BDS de Rikolto:
 - ✓ **El enfoque de la cadena de valor:** Definitivamente el equipo Rikolto mantiene su enfoque hacia la cadena de valor, sin embargo, en la práctica se centra el trabajo de apoyo en un solo tipo de actor que absorbe la atención del proyecto, las OP, que siguen siendo el eslabón débil identificado de las cadenas. El trabajo con las empresas es muy ligero, porque no se abren fácilmente a la posibilidad de colaborar. Tampoco se incluyen dentro del proyecto a otros actores directos e indirectos de las cadenas como el sector financiero, transportistas, comerciantes, etc., que son difíciles de ubicar e incluirlos.
 - ✓ **Enfoque de desarrollo del sistema de mercado y a estimular cambios en los actores.** Este trabajo igualmente ha sido efectivo a nivel de las OP pero muy poco o nada hacia otros actores.
 - ✓ **Enfoque sostenible hacia la transformación del sector – Innovación y calidad.** Rikolto impulsó el Plan de Mejora Competitiva de Cacao del Gobierno. Sin embargo, con el cambio de Gobierno en el 2021 no se continuó por falta de recursos y aparentemente todos los planes han quedado inconclusos. El mayor problema es la alta dependencia que existe a nivel del agro al apoyo del Gobierno. No hay iniciativa privada.

- Recoger la opinión de las OP acerca del enfoque de Rikolto para fomentar un sector de SDE sostenible:
 - ✓ Todavía se mantiene la dinámica de buscar apoyo antes que invertir en necesidades que tienen.
 - ✓ La limitante del crecimiento por falta de capital de operación no les permite contar con recursos para financiar los SDE. Todavía tienen con prioridades operativas y de infraestructura y las ponen antes de los cambios a nivel de gestión organizacional.
 - ✓ Como conclusión, todavía no se visualiza la disposición de las OP de pagar por los SDE a excepción del crédito. En este sentido el Estado tampoco ha apoyado para cambiar esta situación.

Cluster 2 – CAFÉ

- Explorar la contribución de Rikolto para convertir a las OP en empresas sostenibles y autosuficientes.

El apoyo y acompañamiento de Rikolto fue clave para lograr los siguientes cambios generales:

- El fortalecimiento de las capacidades de los socios en diferentes áreas entre las cuales se encuentran gestión interna, gestión financiera, mercado y otros ha sido indispensable para que las organizaciones socias vayan mejorando su desempeño organizacional y mejoren los servicios prestados a sus socios.
- El desarrollo de esta actividad ha mejorado la profesionalización de las organizaciones, apoyando en:
 - Gestión interna, estatutos, reglamento interno, articulación de comisiones con jóvenes.
 - Mantener reuniones regulares para seguimiento y futuras acciones de las organizaciones.
 - Gestión financiera, desempeño financiero, manejo contable, aprobación de balances, auditorías.

- Crecimiento de la organización, brindar servicios a los socios, adquisición de equipos, maquinarias, capacitación a socios y que la asociación tenga una mejor posición estratégica en la zona de intervención (Imbabura, Pichincha).
- Capacidad para afrontar problemas presentados ante las adversidades, (pandemia, búsqueda de nuevos clientes, negociación de producción)
- Mejora de la inclusión de mujeres y jóvenes a nivel directivo, administrativo y operacional (logro importante).
- Adopción de métodos comunicacionales (manejo de redes sociales, creación y actualización de páginas web, capacitaciones y reuniones virtuales con diferentes actores de la cadena)

Los datos de ScopeInsight muestran que AACRI ha tenido un leve crecimiento a nivel general, pasando de 3.7 a 3.8, manteniendo una calificación de “En desarrollo”, en el caso de RAPCIC, pasó de estar en un nivel “Muy inmadura – 1.8” a “En desarrollo – 3.2” y AAPROCNOP pasó de un estado de “Inmadura – 2.5” a un nivel “En desarrollo – 3.3”

Al analizar cada área de gestión, los datos muestran un aumento de desempeño en algunas áreas de gestión y disminución en otras, de manera indistinta en las organizaciones evaluadas. Como se ha mencionado, la pandemia que se presentó durante los dos últimos años de intervención, forzaron a priorizar otras actividades para mitigar los contagios en las zonas de producción, adicionalmente por la falta de cierre de negocios, fronteras y demás se complicaron los procesos logísticos y también se observó una caída del mercado.

Al comparar los valores de las OPs con respecto a sí mismas (2017 vs 2020-2021) contra su situación con respecto al promedio global en el 2017, se puede observar que ACCRI mejora su posición, mientras RAPCIC disminuye. Y cuando se compara con respecto al promedio global en el 2020-2021 se puede ver que ACCRI tiene valores todavía menores que el promedio global, mientras RAPCIC al contrario, tiene valores mayores.

- Informar sobre los cambios que se han producido en el sector local de los BDS
 - ✓ Las personas estaban acostumbradas al paternalismo
 - ✓ Se logró que las organizaciones cuenten con procesos de contratación de SDE, lo cual también genera confianza en los directivos.
- Recoger la opinión de Rikolto sobre qué tanto estos cambios están alineados a la política de BDS de Rikolto
 - ✓ Es un tema nuevo incluso para el equipo Rikolto, pero se ha aplicado en el campo.
- Recoger la opinión de las OP El enfoque de Rikolto para fomentar un sector de SDE sostenible
 - ✓ Todavía les falta cambiar la actitud interna de mirar a los SDE y que no sientan que se les impone. Deben todavía aceptar que los SDE les sirve para crecer y por eso no están dispuestos a pagar por los servicios.
 - ✓ Las OP en ocasiones tampoco pagan adecuadamente a sus propios administradores, continúa el trabajo voluntario.

Cluster 3 - SAS

- Explorar la contribución de Rikolto para convertir a las OP en empresas sostenibles y autosuficientes
 - ✓ Aporte de una visión o estrategia de estratificación de fincas y mercados.
 - ✓ Profesionalización de las personas socias para que puedan formar parte de los cuadros directivos y técnicos de la organización.

- ✓ Aprender a establecer estrategias que les genere resiliencia.
- ✓ Incentivar a la incorporación técnicos locales en cada organización socia.
- ✓ Articulación con otras organizaciones (GAD Cantonal, universidades, etc.)

Para analizar la contribución de RIKOLTO se observan los cambios producidos en Uccopem (OP apoyada desde el 2017 a 2019), que cuenta con dos mediciones de SCOPEinsight, utilizando para el efecto los siguientes indicadores:

- Puntuación global de SCOPEInsight
- Puntuación ScopeInsight de la Gestión interna
- Puntuación ScopeInsight de la Sostenibilidad
- Puntuación ScopeInsight de la Gestión financiera
- Puntuación ScopeInsight de Mercado

DATOS SCOPE INSIGHT UCCOPEM: COMPARATIVO 2016-2019

- La puntuación global de SCOPEInsight: UCCOPEM se mantiene en un puntaje de 1.8 sobre 5 puntos en 2016 y en 2019.
- Entre 2017 y 2019, la organización mejora su desempeño en Gestión interna y financiera, no así en mercados y sostenibilidad.
- Así mismo, al comparar con respecto a los indicadores promedio globales, es mayor que el promedio en sostenibilidad y gestión financiera y es menor en gestión interna y mercado.
- Informar sobre los cambios que se han producido en el sector local de los BDS
 - ✓ Desafío de pasar de una cultura paternalista a la generación de servicios internos y aceptación de los externos bajo un enfoque de mercado.
 - ✓ Todavía no se acepta que la asistencia técnica sea un servicio pagado, pero con el uso del sistema de contraparte se empezó a aceptar esta forma de pago.
 - ✓ Ya toman la iniciativa para los procesos de contratación de SDE a través de una identificación de las necesidades.
- Recoger la opinión de Rikolto sobre qué tanto estos cambios están alineados a la política de BDS de Rikolto
 - ✓ Desde el punto de vista de los técnicos de Rikolto hay alineación con las políticas, pero a nivel de las OP, se dieron pasos previos para que comprendan la importancia de las políticas y las apliquen.
 - ✓ Los principios se compartieron con el equipo de Rikolto a partir del 2020. Por tanto, no se aplicó desde el inicio del programa.
- Recoger la opinión de las OP El enfoque de Rikolto para fomentar un sector de SDE sostenible
 - ✓ Hay OPs que son muy críticas del trabajo con las empresas grandes, a pesar de eso, se han dado cuenta que en algún momento deben trabajar como empresa para ser sostenibles y requieren contar con herramientas y destrezas que fortalezcan su gestión y procesos para poder ingresar a mercados. Se espera que el futuro considere el enfoque de Rikolto de fomentar un sector de SDE sostenible.

Para analizar la aplicación de los principios de SDE en la intervención de Rikolto y en el mercado de servicios de SDE en general, se utilizó una tabla de valoración de los principios en las entrevistas desarrolladas con el equipo Rikolto y con los directivos de las OP, a quienes se les pidió calificar la adherencia a los principios,

tanto por parte de los proveedores apoyados por Rikolto, como por los proveedores del mercado y del gobierno, en una escala de Likert (5= Totalmente de acuerdo, 4= De acuerdo, 3= Ni en acuerdo, ni en desacuerdo, 2= En desacuerdo, 1= Totalmente en desacuerdo). Fruto de este ejercicio, se obtuvieron resultados que muestran cualitativamente, la situación de los SDE según el punto de vista de las OP. Estos datos se los observa resumidos en la Tabla incluida en el Anexo.

Según los directivos de OP, los principios mejor valorados muestran que existe una mediana sostenibilidad de los SDE, de igual manera los servicios vienen en ocasiones empaquetados e igualmente en pocas intervenciones se buscan estrategias de salida. Por otra parte, las OP consideran que el mercado no es vibrante ni competitivo, las OP no tienen motivación para pagar y no les parece que el sector gubernamental sea clave para entregar servicios sustentables.

Conclusión

- La principal conclusión que se extrae de este análisis es que el sector de SDE no es sostenible todavía, las OP, a pesar de haber mejorado su nivel profesional, aún desechan la idea de tener que pagar por servicios de apoyo, que no sean los referidos a producción, que se consideran más importantes que otros temas de gestión de la organización.
- El rol neutral de Rikolto es necesario para que las OP comprendan que pueden llevar bien la concepción de la solidaridad con los procesos empresariales.
- A pesar de que herramientas de medición como SCOPEInsight muestran en algunos casos retrocesos en la gestión de las OP, esto no se debe necesariamente a falta de impacto en la intervención sino a la rotación y/o debilidad en la gobernanza y administración de estas organizaciones. Estos son los aspectos que más afectan a estas organizaciones. De todas maneras, al analizar con el equipo Rikolto, se considera que, a pesar de esta falencia, típica de muchas organizaciones de este tipo, las OP han logrado mejorar la profesionalización de sus cuadros directivos.
- Rikolto se apega con bastante firmeza a sus enfoques y principios de SDE, pero todavía resulta difícil que las OP se apropien de los mismos. Esto se debe por una parte por la misma debilidad de sus gobiernos, pero también externamente por la alta dependencia en que han caído estas organizaciones de terceras entidades sean del gobierno o de la cooperación y algunas empresas. Esto se da principalmente en cacao que ha sido un producto que ha resurgido en los últimos años y que se ha convertido en fuente de ingresos para muchas familias y al que tanto el gobierno con sus programas de asistencia como la empresa privada y la cooperación, le dieron un fuerte apoyo en años anteriores.
- Contribuir a la profesionalización de los cuadros directivos, administrativos y técnicos claves fue el mayor aporte de Rikolto.
- Adicionalmente la facilitación de las interacciones con otras entidades (empresas, gobierno, ONGs) que a las OP todavía les resulta difíciles o complicadas por diversas situaciones como: desconocimiento, lejanía, falta de experiencia de los directivos y administradores y especialmente por la brecha OP – Empresas (que en muchas ocasiones son más de tipo social y cultural antes que técnica).
- Un aspecto importante fue la Inclusión de jóvenes y mujeres en las cadenas.
- Igualmente se rescata el que las OP aprendieron a establecer estrategias que les genere resiliencia, por ejemplo, durante la pandemia, Rikolto apoyó a que se innoven los canales de comercialización, lo cual generó una mayor utilización de la web por parte de las OP para comercializar en línea.

5.2 PE3b. ¿Qué valor añadido demuestra las OP como mecanismo de acción colectiva para los productores?

Cluster 1 – CACAO

- Evaluar las mejoras de las OP en términos de servicios ofrecidos
 - ✓ En la actualidad se ofrecen servicios de apoyo como la capacitación y asistencia técnica en la mejora del sistema productivo lo cual se evidencia en mejores rendimientos en la producción, menores daños por plagas.
 - ✓ Las OP ahora cuentan con un área técnica fortalecida y estable que maneja el sistema de control para las certificaciones.
 - ✓ Las OP empiezan a incentivar la diversificación y utilización de sistemas agroforestales.
 - ✓ Los productores en la actualidad consideran que las OP son necesarias para la comercialización asociativa (informe de la encuesta a productores).
- Recoger la satisfacción de los miembros con la OP desde la intervención de Rikolto
 - ✓ De acuerdo con la encuesta a productores, los únicos servicios a los que la mayoría de los productores tenían suficiente acceso en 2021 son la formación (70%) y las certificaciones (85%). Entre los que menos acceso reportan están la información sobre el clima (3%), el riego (7%) y la información sobre el mercado (8%).
 - ✓ Los créditos o préstamos (57%), los fertilizantes y pesticidas (51%), los materiales de producción (44%), la mano de obra (36%) y el transporte (32%) fueron algunos de los servicios con los que los productores se mostraron más insatisfechos.
- Evaluar las mejoras de las OP en términos de producción y comercialización
 - ✓ De acuerdo con las encuestas a los productores, estos muestran un alto nivel de satisfacción con la contribución económica que les generó a OP. En general, la actitud de los productores de la muestra de la encuesta ha sido muy positiva con respecto a la contribución de las organizaciones de productores a sus ingresos.
 - ✓ De la entrevista a directivos se extrae que las organizaciones socias y los productores están satisfechos con el trabajo de intermediación que realizan las OP pues se dan cuenta que no lo podrían hacer de manera individual.

Cluster 2 - CAFÉ

- Evaluar las mejoras de las OP en términos de servicios ofrecidos
 - ✓ Ahora se ofrecen servicios de apoyo como la capacitación y asistencia técnica, hay técnicos líderes que trabajan en campo, conocen más y pueden apoyar a los socios. Los productores pagan estos servicios con café.
 - ✓ Las OP realizan el nexo con el mercado, pero en algunos casos, como por ejemplo en café, aún se requiere trabajo para que se conviertan en polos de comercialización para los productores, puesto que, en la actualidad, las OP prestan sus marcas, pero la venta es individualizada desde el productor hasta la empresa.
- Evaluar las mejoras de las OP en términos de producción y comercialización

- ✓ En la actualidad, las OP cuentan con personal técnico que desarrollan visitas técnicas para mejorar la productividad y la calidad.
 - ✓ AACRI apoya con insumos para producción orgánica.
 - ✓ En RAPCIC se apoyó en la capacitación de una catadora para verificar la calidad del café de los productores y dar recomendaciones para mejorar los procesos de cosecha y postcosecha.
 - ✓ En cuanto a comercialización se ha fomentado y fortalecido la comercialización a través de una marca única. Al hacerlo de esta manera se está logrando obtener mejores precios.
- Recoger la satisfacción de los miembros con la OP desde la intervención de Rikolto
 - ✓ Los directivos opinan que Rikolto colaboró en la mejora de su profesionalización, esto se valoró en las entrevistas – encuestas que se realizaron con los directivos y cuyos resultados se encuentran en el Anexo “Cuadro Resumen de entrevistas.
 - ✓ De acuerdo con la encuesta a productores, en promedio el 75% de los productores comercializan su producción a través de la OP (bajó debido a la pandemia, pues anteriormente se comercializaba el 91%), por tanto, la mayor parte de su producción sale a través de la OP. Por otra parte, la actitud de los productores ha sido relativamente positiva con respecto a la contribución de las OP a sus ingresos. Alrededor del 50% indican estar satisfechos con el precio recibido en el 2021.

Cluster 3 - SAS

- Evaluar las mejoras de las OP en términos de servicios ofrecidos
 - ✓ En el caso de UCCOPEM apoyada hasta el 2019, la organización incentiva la diversificación de cultivos, especialmente luego de los efectos del abandono de una empresa compradora y posteriormente con los cambios que se produjeron por la pandemia. Esto les aportó resiliencia.
 - ✓ En el caso de la Cooperativa Sursiendo, apoyada del 2020 al 2021, esta cooperativa se convirtió en la puerta de acceso a los mercados y en ciertas ocasiones, como el caso de la cuarentena por el COVID, los servicios y canales de comercialización de la OP, fueron la única vía de salida de sus productos para las productoras.
- Evaluar las mejoras de las OP en términos de producción y comercialización
 - ✓ La comunicación entre la cooperativa (Cooperativa Sursiendo) y las organizaciones de productores, fue básica para programar la producción en base a la demanda. De esta manera se manejó la información desde la demanda del mercado hasta la oferta con mayor fluidez. Este fue un gran aporte de la intervención.
- Recoger la satisfacción de los miembros con la OP desde la intervención de Rikolto
 - ✓ La entrevista con directivos de la Cooperativa Sursiendo, demuestra un alto nivel de satisfacción y consideran que el apoyo de Rikolto ha sido clave. Especialmente durante el tiempo de pandemia y el apoyo que recibieron para impulsar y mejorar la comercialización y la coordinación entre la producción y la demanda. Es importante recordar que la Cooperativa Sursiendo entró tardíamente al programa luego de la salida de la organización de productores UCCOPEM.

Conclusión

- Las organizaciones apoyadas, han mejorado su nivel de gestión, pero aún hay trabajo por realizar como por ejemplo en el manejo de la información, documentación y sistematización de procesos (postcosecha, sistema interno de control), acceso a crédito (educación financiera), relaciones comerciales, mercadeo y negociación (ejemplo: negociación con nuevos clientes, contratos con transportistas, etc.), manejo financiero.
- Si bien hay un alto nivel de satisfacción de los productores con respecto al rol de las OP, esto se debe principalmente a que sienten que la OP es su canal de acceso al mercado y que les está pagando adecuadamente. Sin embargo, ese lazo de unión es muy fino, porque ni los directivos, con mayor razón los productores, visualizan y valoran otros aspectos de la gestión de las OP como es la búsqueda permanente de mercados, las contrataciones de SDE, la propia administración, etc. Será necesario profundizar en el conocimiento de la gestión de las OP también a nivel de los productores, a más de la capacitación permanente, probablemente también con visitas guiadas, para que se observe el trabajo de los administradores y directivos.
- Las organizaciones han incrementado su nivel de conocimiento de las variables que deben tener en cuenta a la hora de comercializar alimentos. Han aprendido a establecer una estrecha comunicación y colaboración con los agricultores para que estos diseñen sus planes de siembra en base a la demanda. Han aprovechado para experimentar con diferentes canales de comercialización al contar con el respaldo de Rikolto en la gestión de los aprendizajes. No todos los canales les generan un margen que permita sostener las operaciones, pero cada canal tiene aspectos positivos, lo importante es que han aprendido a valorar las disyuntivas y lo que implica para la organización. Por ejemplo, en el caso de SAS ninguna de las organizaciones que fueron apoyadas generaron margen a partir de las ferias, pero es el canal de ventas más importante para sus agremiados y les significa un importante capital social. Por ejemplo, gracias a la relación de confianza y compromiso que se establece, las organizaciones de agricultores no dejaron desabastecida a la Cooperativa de consumo “Sursiendo” en tiempos de pandemia.
- Las encuestas muestran un alto nivel de satisfacción acerca del papel de las OP en la contribución económica (ingresos) que les generan. En algunos son más importantes como por ejemplo en el mantenimiento de certificaciones y acceso a nichos de mercado (caso CACAO).
- En el campo técnico también se valora el trabajo que realizan ciertos técnicos especializados con los productores (caso CAFE).
- Las organizaciones han incrementado su nivel de conocimiento de las variables que deben tener en cuenta a la hora de comercializar alimentos.
- Han aprendido a establecer una estrecha comunicación y colaboración con los agricultores para que estos diseñen sus planes de siembra en base a la demanda (caso SAS).
- El principal valor añadido de una OP para el productor, es facilitarle el acceso a un mercado, que le proporcione seguridad en la compra, le pague un valor más alto y si es posible, al contado.

5.3 PE4a. ¿Ha conseguido Rikolto facilitar las relaciones comerciales entre las OP y los compradores del sector privado?

Cluster 1- CACAO

- Describa las relaciones comerciales que se han establecido o reforzado gracias a Rikolto
 - ✓ En el caso cacao, no resultó sencillo establecer relaciones comerciales con empresas. El mercado es muy competitivo pues la demanda excede en grande a la oferta existente. La única relación que se estableció es pequeña en términos de la cantidad de cacao que se

comercializa, a pesar de esto, fue interesante porque se incluyó a jóvenes en la producción de un chocolate con una marca particular.

- ✓ En las entrevistas con directivos, se menciona que las relaciones con las empresas son básicas para explorar nuevos mercados y también para garantizar una cierta estabilidad. Adicionalmente, están conscientes que no pueden depender de un solo comprador y que deben diversificar su venta.
- Comparar el estado de estas relaciones con el estado esperado al inicio del programa
 - ✓ Con respecto al relacionamiento comercial, en comparación con su estado inicial, las OP han avanzado sustancialmente. Hoy en día algunas empresas se acercan a ellas en busca de cacao y cuentan con mayor poder de negociación, fortalecido a través del conocimiento y la gestión.
 - ✓ A pesar de ese avance, se estima que aún hace falta capacitar y asesorar en temas de: acceso a financiamiento, comercio internacional. Aún no se logran negocios sostenibles, las OP, por su necesidad inmediata de recursos, no pueden o no tienen la capacidad de buscar negocios que, aunque les genere un menor margen sin embargo les garantice una mejor permanencia en el mercado o que les provea con otro tipo de servicios que no sean únicamente los económicos.
 - ✓ La preparación de los cuadros gerenciales y directivos debe ser continua por la rotación de los directivos en estas organizaciones.
- Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de estas relaciones comerciales
 - ✓ **FACTORES QUE HA FAVORECIDO LAS RELACIONES COMERCIALES:**
 - Mejora de la calidad del producto
 - La tendencia mundial hacia la búsqueda de la inclusión social de las cadenas productivas, hacen que las empresas busquen este tipo de relacionamiento comercial.
 - Mayor profesionalización de las OP.
 - El cambio generacional, jóvenes más abiertos a las relaciones comerciales inclusivas en las OP y en las empresas.
 - Generación de confianza por parte de las empresas, cuando las OP cuentan con mejor control interno de sus finanzas mediante las auditorías internas o externas.
 - ✓ **FACTORES QUE NO ESTÁN FAVORECIENDO LAS RELACIONES COMERCIALES:**
 - Tendencia al paternalismo dentro de los cuadros directivos de las OP, que encuentra eco en las entidades del Estado y en algunas entidades de cooperación. Esto genera dificultades cuando se busca que las OP realicen aportes con recursos propios.
 - Estructura de los estatutos y reglamentos, especialmente porque no se entiende la separación de roles y funciones de los directivos y los administradores y esto genera discrepancias entre ellos.
 - Por otra parte, las OP de segundo grado, siempre están expuestas a que sus socios, organizaciones de primer grado, se conviertan en competidores en el futuro. Pero claro, esta es una relación que se debe manejar con cuidado, porque puede desestabilizar la frágil estructura de las organizaciones de segundo grado.

Cluster 2 - CAFÉ

- Describa las relaciones comerciales que se han establecido o reforzado gracias a Rikolto

- ✓ Las intervenciones en este sentido no han sido significativas, aparte de nexos comerciales de poco volumen no se han abierto mercados sostenibles con empresas.
 - ✓ Durante este periodo, la producción de café disminuyó puesto que ingresó café de contrabando al país, lo cual desincentivó a los productores. Sin embargo, con el apareamiento de nuevas marcas, la competencia es muy alta y al contrario de lo que ocurre en cacao, la oferta es mayor que la demanda especialmente a nivel interno, en donde todavía no hay una cultura que aprecie el café de calidad.
 - ✓ CON RAPCIC se trabajó en la relación comercial con Café MINERVA utilizando como puente la facturación de su presidente. En otras palabras, los productores venden por su cuenta, utilizando el nexo que tenía una persona de la organización a su nombre.
 - ✓ Todos estos puntos anteriores dificultan el establecimiento de relaciones comerciales sostenibles entre empresas y organizaciones que buscan mejores precios. Algunas OP están, en este contexto, tratando de salir directamente al mercado con su café, ubicando nichos de mercado. La cooperación y los gobiernos locales se encuentran incentivando la comercialización de estas organizaciones a través de ferias temporales que tienen poca sostenibilidad y mucho gasto.
- Comparar el estado de estas relaciones con el estado esperado al inicio del programa
 - ✓ No se lograron los resultados esperados por los aspectos mencionados anteriormente.
 - Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de estas relaciones comerciales

FAVORECEN:

- ✓ El mayor análisis que realizan los directivos en base a la capacitación recibida. Ahora cuentan con más herramientas para poder negociar.
- ✓ La producción continúa mejorando, así como su productividad.

DIFICULTAN:

- ✓ El café ecuatoriano no se ha posicionado a nivel internacional. ANECAFE está tratando de hacerlo con cafés especiales (Taza Dorada ⁹).
- ✓ El café de Colombia es un fuerte competidor más que nada por su prestigio de marca, generada en décadas anteriores; sin embargo, en muchos casos, el café colombiano no es mejor que el ecuatoriano en cuanto a la calidad.
- ✓ Con respecto al consumo interno, todavía no hay cultura cafetalera a nivel nacional. La mayor parte de la población se acostumbró al consumo de café instantáneo y en la actualidad, todavía son pocas las personas que prefieren y buscan (también por precio) un café de buena calidad. Internamente el café del noroccidente no se ha posicionado como otros: Loja, Manabí, Galápagos.
- ✓ El precio del café ecuatoriano es alto por el alto costo de la mano de obra e insumos.
- ✓ Los empresarios prefieren por costo, traer café de otros países (Colombia, Perú, Vietnam, etc).
- ✓ No hay un ente rector que apoye en incentivar y desarrollar el sector caficultor.

⁹ Taza Dorada es un evento creado hace 15 años para los productores de café, con el fin de impulsar mejores prácticas agrícolas de producción, cosecha y post cosecha y motivar a los productores a apostar a la calidad del café, transformando la caficultura en Ecuador de cafés comerciales a cafés especiales.

Cluster 3 – SAS

- Describa las relaciones comerciales que se han establecido o reforzado gracias a Rikolto
 - ✓ De tener un solo cliente (la empresa Terra Fértil), UCCOPEM, con quienes se tuvo una intervención del 2017 al 2019, pasó a diversificar sus canales de comercialización a al menos 12 clientes adicionales.
 - ✓ La Cooperativa Sursiendo también ha ampliado su relación comercial y en la actualidad cuenta con al menos 7 clientes adicionales.
- Comparar el estado de estas relaciones con el estado esperado al inicio del programa
 - ✓ En ambas organizaciones, las relaciones comerciales se han ampliado, sin embargo, el acopio por volumen todavía representa un desafío para atender todos los pedidos a tiempo.
- Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de estas relaciones comerciales
 - ✓ El acierto de las organizaciones ha sido apoyarse en técnicos contratados por los proyectos para asesorar el proceso comercial y llevar registros de la información relevante de las ventas. Sin embargo, el desafío es la formación permanente de socios y dirigentes para contar con cuadros directivos profesionales.

Conclusión

- El entorno no fue favorable y dificultó este aspecto, de todas maneras se considera que en los tres programas se dejaron sembradas las semillas para que las OP, a través de la intervención de Rikolto, tengan mayor capacidad de negociación, conozcan la importancia de diversificar sus clientes, continúen profesionalizando sus cuadros directivos y administrativos, se abran al cambio generacional, sean más transparentes en el manejo financiero y mejoren la calidad de la producción.
- Para las empresas compradoras, es básica la confianza en su proveedor, tanto en la cantidad como en la oportunidad de la entrega. Al contrario, para el proveedor es igualmente básica la confianza de tratar con una empresa confiable y sostenible. El rol del facilitador (Rikolto) es proporcionar las herramientas básicas para que esta convivencia comercial se dé sin contratiempos.
- Las organizaciones, en base al trabajo realizado por Rikolto, han generado experiencia y conocimiento para tener en cuenta aspectos clave (como la ficha técnica de venta de un producto) a la hora de comercializar. En la medida que avanzan y experimentan en diversos nichos de mercado, reconocen los aspectos favorables o desfavorables que representa cada uno. En ambos casos, las organizaciones reconocen que tener un portafolio de clientes diversificado es mucho mejor que optar por especializarse por un solo canal de mercado. La pandemia además demostró que ante el cierre de espacios de comercialización como las ferias (principal fuente de ingresos de los agricultores), las organizaciones de agricultores y consumidores son más vulnerables cuando sólo tienen un canal de ventas y pierden el vínculo con su cliente.
- El nivel de conocimiento que se requiere para negociar es alto. Para generar ese conocimiento se requiere que las OP accedan a procesos continuos de capacitación debido a la rotación de sus directivos y personal técnico. Además, la temática puede llegar a ser complicada y no fácil de comprender para personas que no hayan tenido preparación previa. En este sentido Rikolto ha proporcionado las herramientas necesarias para que las OPs se encuentran en mejor capacidad de negociación.

- En casos como el café, en donde la relación con empresas procesadoras no es fácil, se puede pensar en relacionar OP con empresas comercializadoras, es decir, que apoyen a las organizaciones a salir al mercado. Esto es necesario especialmente cuando existe una alta competencia en el mercado en el cual la oferta supera a la demanda o en donde se requiere ubicar nichos de mercado específicos para un cierto producto. Este es un rol que Rikolto lo puede tomar para apoyar a las OPs.
- Los directivos de las OP no siempre visualizan el bien común, se requiere trabajar en un cambio generacional para lograr que la dirigencia busque las alianzas. Rikolto juega un papel importante para balancear los intereses de la organización con los propios de las personas involucradas.
- Rikolto debe evaluar antes de una intervención si el presupuesto que se destina por parte de las empresas, el proyecto y las OP, resulta siempre suficiente para apoyar en los nexos comerciales. Un nexo comercial se facilita por varios aspectos: si la demanda del producto ofrecido por las OP es alta (ejemplo cacao), si existen beneficios económicos por temas ambientales, sociales o si hay una exigencia de por medio, como por ejemplo calificarse con alguna certificación para acceder a financiamiento.
- Así mismo para una intervención se requiere contemplar que aún hay mucho trabajo y mayor preparación en términos comerciales, lograr acceso a recursos financieros para capital de operación, en algunos casos también mejorar la infraestructura. Adicionalmente hay que considerar los intereses y forma de trabajo de las empresas, que no siempre van de la mano de la manera en que se visualiza en las OP y en los programas. La agilidad es clave. También es importante tomar en cuenta que las negociaciones se deben establecer con personas con poder de negociación dentro de las empresas.

RECOMENDACIONES

- En procesos de inclusión empresa – OP es necesario considerar la dinámica e intereses de las empresas (no siempre son las mismas que las de las OP y la Cooperación).
- Es necesario promocionar las experiencias exitosas para atraer a más empresarios.
- En las empresas los contactos deben realizarse con personas que pueden tomar decisiones (alto nivel).
- Parece ser necesario considerar para futuras implementaciones apoyar a programas continuos de formación y capacitación especializada y orientada a este tipo de organizaciones para formar continuamente a directivos y personal técnico.
- No se debería descartar las relaciones inclusivas con empresas comercializadoras cuando las procesadoras no tienen mayor interés en un cierto producto.

5.4 PE4b. ¿Son estas relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles?

Cluster 1 – CACAO

- Evaluar si las relaciones comerciales facilitadas permiten un aumento de los beneficios de las OP

En cacao la única experiencia que puede aportar datos en este sentido es la relación comercial entre UOPROCAE y CONEXION, misma que fue limitada en cuanto al tamaño de la transacción comercial (30 A 80 quintales /año), sin embargo, desde el punto de vista social aunque también comercial fue la apertura de la empresa de explorar un nicho de mercado abriendo la posibilidad de que en conjunto obtengan un producto que se denominó “Barra de Jóvenes” (tres variedad o sabores) utilizando cacao proveniente de los jóvenes socios de la organización, el compromiso es incrementar el negocio (volumen comercializado) y aspectos sociales con miras al futuro.

En general la relación comercial de UOPROCAE con sus socios comerciales tiene nichos de mercado cuyas certificaciones exigen producción sostenible.

Al revisar los estados financieros de UOPROCAE al 2020 se constata que del 100% de sus ventas de cacao, el 63% se generan por la venta de cacao certificado orgánico a varias empresas, 33% mediante la venta de cacao orgánico y comercio justo a otro grupo de empresas, 1% de cacao convencional a empresas que no buscan cacao certificado y 3% de cacao biodinámico a una empresa. Como se puede observar UOPROCAE está aplicando la inclusividad con empresas compradoras y puesto que la mayor parte de sus ventas se realizan con cacao certificado, recibe mejores precios y/o premios lo cual incrementa los beneficios de la OP.

FORTALEZA

Fortaleza Valle no logró establecer relaciones con las empresas a través de Rikolto. Chocolate HALVA no se interesó, tampoco OLAM. De acuerdo con lo mencionado por RT, no les interesó por falta de conocimiento de la propuesta, pues involucraba compromisos técnicos y económicos que no estuvieron dispuestos a asumir.

Con el fortalecimiento de las relaciones comerciales se generan dos beneficios: Mayores ingresos para todos los actores de la cadena y más estabilidad en la producción.

- Explorar si las relaciones comerciales generan márgenes que permitan a las OP pagar precios adecuados por los productos de sus miembros.
 - ✓ Los estados financieros a diciembre de 2020 muestran que entre el 70% al 75% de los ingresos se utiliza para la compra de cacao a las organizaciones de base.
 - ✓ Destinar este nivel de porcentaje es conveniente para los socios productores pero ajusta las cuentas al final del periodo de las OP, por ejemplo a finales del 2021 Fortaleza del Valle terminó el período con ROA de -0,46% y UOPROCAE con ROA de -0,51%.
- Evaluar qué parte de la producción total de un agricultor se vende a la OC y qué parte de la producción total de la OP se beneficia de las relaciones comerciales con los compradores.
 - ✓ Se evidenció en un estudio de Rikolto¹⁰ que solo el 15% de la producción se canaliza a través de las OP (a pesar del incremento de precio por certificaciones), el resto lo venden los productores a través de intermediarios. Nuevamente, no es la falta de fidelidad, sino que el problema radica en la falta de capital de trabajo para que la OP pague a tiempo a su proveedor, como se ha mencionado anteriormente, el productor agrícola vive en lo económico, al día y muchas veces incluso endeudado, no puede esperar a que su OP le pague a plazos sus entregas.
- Explorar si la producción ambientalmente sostenible y socialmente inclusiva es incentivada por la relación comercial
 - ✓ En base a la entrevista a directivos el 100% de la venta se realiza bajo certificaciones sociales y/o ambientales. Ambas organizaciones consideran que se podrán ampliar en el futuro, pero todo depende del acceso a capital de operación.

¹⁰ LINEA DE BASE DEL PROYECTO MOCCA – ECUADOR – RIKOLTO - 2021

- Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles.
 - ✓ ¿Amplia demanda del producto en el mercado?
Si definitivamente, al momento el cacao es un producto de alta demanda
 - ✓ ¿Precios atractivos por la vinculación inclusiva?
Si, si es con certificación
 - ✓ ¿Preparación de los cuadros directivos?
Ha mejorado, pero aún falta mucha preparación. Pero hay más conciencia de que mejorar su gestión y para eso sí quieren capacitarse.
 - ✓ ¿Algún tipo de ventaja impositiva?
Por una parte, al ser organizaciones sin fines de lucro tienen ventajas impositivas, pero por otro lado, esta condición dentro del país se ha convertido en una limitante frente a las entidades financieras.
 - ✓ ¿Acceso a recursos no reembolsables?
Si, por las condiciones de los proyectos.

Cluster 2 – CAFÉ

- Evaluar si las relaciones comerciales facilitadas permiten un aumento de los beneficios de las OP
 - ✓ Un porcentaje alto prefiere comercializar su producción a través del intermediario ya que recibe el dinero inmediatamente, la falta de recursos en las OP es una fuerte debilidad que no permite el crecimiento de las OP y por tanto limita su poder de compra.
- Explorar si las relaciones comerciales generan márgenes que permitan a las OP pagar precios adecuados por los productos de sus miembros
 - ✓ Las relaciones comerciales han mejorado sus precios de venta, el problema es que en algunas ocasiones el pago no es de contado, por lo cual algunos productores prefieren vender el producto al intermediario, recibiendo un menor valor por su producción, se está trabajando en opciones para que las OP tengan liquidez y beneficien a los socios en las transacciones comerciales.
 - ✓ En época de pandemia, por la necesidad de recursos de los productores, estos vendieron al intermediario en su mayoría la producción, afectando la sostenibilidad de las organizaciones.
- Evaluar qué parte de la producción total de un agricultor se vende a la OC y qué parte de la producción total de la OP se beneficia de las relaciones comerciales con los compradores.
 - ✓ Un porcentaje alto (75%)¹¹prefiere comercializar su producción a través del intermediario ya que recibe el dinero inmediatamente, la falta de recursos en las OP es una problemática que debe ser atendida por las autoridades para beneficiar a los productores.
- Explorar si la producción ambientalmente sostenible y socialmente inclusiva es incentivada por la relación comercial
 - ✓ En AACRI hay clientes que buscan producción orgánica, la cual tiene certificaciones, estas han ido aumentando por productores jóvenes que están ingresando a las organizaciones y les

¹¹ Encuesta de café "Ecuador coffee data analysis 20220105.doc"

interesa trabajar con responsabilidad, además por sus productos orgánicos reciben un mejor precio, por lo que los directivos piensan continuar con esta expansión de producción en el territorio.

- Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles.
 - ✓ La obtención de certificaciones (orgánica – BPA) muchos productores lo ven como gastos al inicio, pero luego ven los beneficios que trae tener un certificado de producción.
 - ✓ Mantener a los directivos con sus capacidades fortalecidas ayuda a que puedan liderar adecuadamente y siempre pensar en el beneficio de sus asociados.

Cluster 3 – SAS

- Evaluar si las relaciones comerciales facilitadas permiten un aumento de los beneficios de las OP
 - ✓ Los miembros de las organizaciones han visto relevante llevar a cabo prácticas con diversos canales de mercado y clientes, así ellos mismos pueden sopesar los pros y contras de cada opción.
 - ✓ En cuanto a los beneficios que se generan hacia debajo de la cadena están principalmente el precio justo y la garantía de compra (especialmente en el caso de Sursiendo que planifica los pedidos en función de la demanda)
- Explorar si las relaciones comerciales generan márgenes que permitan a las OP pagar precios adecuados por los productos de sus miembros
 - ✓ Los bajos niveles de comercialización de estas organizaciones apenas pueden sostener los precios que se pagan a los productores y cubrir los demás gastos administrativos, operativos y de servicios para los socios.
- Evaluar qué parte de la producción total de un agricultor se vende a la OC y qué parte de la producción total de la OP se beneficia de las relaciones comerciales con los compradores.
 - ✓ Debido a los acuerdos a los que se ha llegado, el productor entrega toda la producción a su respectiva organización y de estas a la Cooperativa Sursiendo. Entonces el 100% de la producción vende a la OP.
- Explorar si la producción ambientalmente sostenible y socialmente inclusiva es incentivada por la relación comercial
 - ✓ En el caso de las dos organizaciones, UCCOPEM y Cooperativa Sursiendo, el sistema participativo de garantía (SPG), constituye el principal mecanismo para certificar los cultivos agroecológicos. El sistema SPG aborda a la vez diversos subsistemas como la calidad del suelo, el agua, la biodiversidad, agroforestería, animales y humanos.
- Explorar los factores que favorecen y obstaculizan la facilitación de relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles

- ✓ Para la cooperativa Sursiendo se estimó que se requiere una buena base operativa y administrativa para responder al seguimiento de la BioTienda.
- ✓ El Sistema de distribución es una buena alternativa para empresas que requieren trazabilidad y seguimiento del impacto de su modelo de negocio en la cadena de valor.
- ✓ Los procesos de aprovisionamiento en las empresas contactadas mantienen cierto nivel de informalidad (ejemplo: no cuentan con fichas técnicas completas).
- ✓ Se requiere que los jefes de compras de las empresas se encuentren comprometidos con el cambio de prácticas y precios.
- ✓ Las asociaciones y grupos que son parte del sistema de distribución no tienen experiencias previas en la consolidación de volúmenes y manejo de calidades.
- ✓ Las empresas certificadas B no tienen cadenas de valor desarrolladas que les permitan contar con trazabilidad y seguimiento del impacto. La Cooperativa puede tener oportunidades con ese mercado.

Preguntas que se han considerado:

- ✓ ¿Amplia demanda del producto en el mercado?
Si
- ✓ ¿Precios atractivos por la vinculación inclusiva?
Si
- ✓ ¿Preparación de los cuadros directivos?
Aún hace falta. En el caso de la cooperativa Sur-siendo muchas actividades recaen sobre el gerente.
- ✓ ¿Algún tipo de ventaja impositiva?
De momento no
- ✓ ¿Acceso a recursos no reembolsables?
No todavía

Conclusión

- ¿Económicamente rentables?:

Depende de varios factores internos y externos de la OP:

INTERNOS: Buena gobernabilidad, buena administración, buen manejo financiero.

EXTERNOS: Demanda del mercado que influye en la relación comercial (quién tiene el poder de negociación), competencia (también influye en el poder de negociación), riesgos climáticos, de mercado, sociales, políticos.

Entonces observamos que:

CACAO: Rentables pero pierden oportunidades por problemas de gobernabilidad y débil manejo financiero. La alta demanda del producto favorece.

CAFE: Poca rentabilidad por alta competencia en nichos de mercado pequeños.

SAS: Poca rentabilidad porque es un negocio de alto volumen con pequeños márgenes comerciales.

- ¿Socialmente inclusivas?

Si, no hay discriminación, las certificaciones exigen precios justos. En el proyecto, a través de link, se cuida de que las empresas sean socialmente responsables e inclusivas

Ambientalmente sostenibles?

Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

Si, por exigencia de certificaciones y también bajo la figura de sistemas agroforestales. Se ha incentivado hacia la diversificación de cultivos. Los productos agrícolas de la cadena, contemplan la posibilidad de mantenerse de manera ambientalmente sostenible.

Las OPs con las que se trabajaron, exigen que una persona para ser socia, debe acogerse a la producción orgánica y eso significa que exista una base de diversificación; por ejemplo, un sistema con plantas frutales a los contornos, plantas de sombra al interior del cultivo, es decir que haya una base de agroforestería. En estas parcelas no hay cultivos extensivos de cacao. Se buscó mejorar este sistema con mayor diversificación y de una manera más técnica. Bajo este contexto, el 100% de los productores produce bajo estos sistemas.

Se constata un incremento de la diversidad, hay más oferta de frutales, por ejemplo, coco, cítricos (Provincia de Esmeraldas) y productos de ciclo corto como la yuca y maíz en parcelas donde empieza el desarrollo de las plantas de cacao. Otras plantas maderables que les ayuda en la mejora del suelo, también leguminosas que aportan nitrógeno al suelo y cada vez más productores comercializan estos nuevos productos.

- Al momento de la compra a casi cualquier productor, el mayor incentivo es el precio y el pago en efectivo.
- A nivel de organizaciones de base, la lógica comercial va en el mismo sentido por la presión que tienen por la competencia con otros intermediarios. Les resulta complicado competir porque el intermediario compra todo y en efectivo, aun cuando pague menos (sea porque ofrece menor precio o porque al momento de la compra pide rebajas por condiciones del cacao)
- A nivel de las OP de segundo grado, se mantiene el problema de la baja disponibilidad de capital de operación para pagar en efectivo, como no todos los directivos conocen el manejo financiero (que en ocasiones son también directivos de las organizaciones de primer grado), presionan a la administración de la OP. En este sentido hay que trabajar fuertemente para enlazar a las OP con entidades financieras para que puedan tener acceso a líneas de crédito adecuadas a su dinámica de compra de cacao. Así como ampliar la posibilidad de financiamiento y/o anticipos por parte de sus socios comerciales para la compra y acopio de la producción.

6. A nivel institucional

6.1 PE5a. Ha conseguido Rikolto establecer y/o reforzar el MSI?

Cluster 1 - CACAO

- Describa la ICM que ha sido creada o reforzada por Rikolto a lo largo del programa
 - ✓ Rikolto ha permanecido alineado 100% a apoyar la política pública y a los planes y estrategias propuestas por el Estado como es el caso de la Plataforma para Mejora Competitividad Cacao (PMC) y dentro de esto la Agenda Nacional Cadmio.
- Comparar su estado de funcionamiento actual con el estado de funcionamiento esperado
 - ✓ El PMC se encuentra al momento detenido, de hecho, se conoce que será disuelto en 2022. Parece que habrá un nuevo modelo de gestión en los Ministerios, probablemente se tercerizará para que un prestador de servicios tome el tema. Todavía no se conoce quién va a liderarlo. Por supuesto también se verá afectada la Agenda Nacional de Cadmio.

- ✓ La iniciativa fue del Estado y el MAG lideró el proceso, la estrategia fue convocar a diferentes actores en mesas de diálogo en temas relacionadas, para llegar a acuerdos de trabajo y consensos.
- Explorar los factores que favorecen y dificultan el apoyo a la ICM

Favorecen:

- ✓ Las actividades propuestas eran iguales o complementarias a líneas de trabajo que Rikolto también las tenía ya por varios años.

Dificultan:

- ✓ Que no tengan relación directa con las líneas de intervención de Rikolto. Ejemplo: Rikolto apoyo sistemas resilientes de producción (sistemas agroforestales diversificados), entonces no se apoyó al monocultivo.
- ✓ Más recursos más influencia en el sector, aunque puede no ser una limitante para Rikolto. Si no hay suficientes recursos se busca la cooperación con otras entidades.

Cluster 2 – SAS

- Describa la ICM que ha sido creada o reforzada por Rikolto a lo largo del programa
 - ✓ El Pacto Agroalimentario de Quito (PAQ) reúne a más de 30 actores (academia, empresas, organizaciones de agricultores, instituciones públicas) para trabajar por un sistema alimentario más sostenible de la ciudad-región (Pichincha). Los cambios en la administración municipal han afectado el desarrollo de la estrategia agroalimentaria. Rikolto apoya en la facilitación de la secretaría técnica del PAQ.
- Comparar su estado de funcionamiento actual con el estado de funcionamiento esperado
 - ✓ Avance de 1 a 3, es decir de etapa inicial a una etapa de mayor consolidación con documentos para incidencia. En el caso del PAQ se firmó la carta agroalimentaria y se publicó la estrategia agroalimentaria de la ciudad.
- Explorar los factores que favorecen y dificultan el apoyo a la ICM

FAVORECEN:

- ✓ El compromiso de los actores de la plataforma multi-actor favorece el avance.

DIFICULTAN:

- ✓ Limitantes políticas y debilidad institucional por alta rotación de funcionarios clave del municipio.

Conclusión

- En todos los casos, la intervención y apoyo de Rikolto fue importante para impulsar las plataformas multiactor. Lastimosamente el cambio de Gobierno y la pandemia afectaron la continuación de algunos programas. Pero definitivamente es básico para el país o la comunidad, continuar con políticas de apoyo a estos rubros y por tanto se debería retomar estos temas en futuras intervenciones.
- Algunos factores externos como cambio de gobierno y sus problemas presupuestarios y COVID no permitieron establecer y/o reforzar las iniciativas.

- Son procesos de largo plazo que se ven truncados por cambios de personal en las entidades que lideran. (MAG – Plan de Mejora Competitiva del Cacao, Municipio de Quito – Pacto Agroalimentario).

6.2 PE5b. ¿Han conseguido estas ICM promover sistemas alimentarios más sostenibles?

Cluster 1 – CACAO

- Definir un sistema alimentario sostenible
 - ✓ Se busca productos que apoyen la seguridad alimentaria de la familia. En el caso de cacao anclar a sistemas diversificados de producción o Sistemas Agroforestales de Cacao en el que el cacao es el componente principal del sistema y donde estén presentes otros tipos de cultivos como frutales, maderables y en determinados momentos cultivos anuales sobre todo en parcelas que inician su fase productiva (maíz, frejol, plátano).

- Evaluar el éxito de la ICM en la promoción de un sector alimentario sostenible

- ✓ Se cumplieron los avances esperados, aunque, no hubo seguimiento por parte del Estado. El marco de intervención¹² menciona que: “La Incidencia en plataformas ha logrado la aprobación de estrategias entre actores para el desarrollo sustentable del sector”. Se llegó a trabajar en herramientas para mitigación de cadmio en los cultivos de cacao. Es decir, se cumplieron los avances esperados, aunque, como se menciona, no hubo seguimiento por parte del Estado.

- Explorar los factores que favorecen y dificultan que la ICM promueva un sector cacaotero sostenible

FAVORECEN:

- ✓ Búsqueda de alternativas de trabajo y disminución de riesgos al contar con varios productos.

DIFICULTAN:

- ✓ La demanda alta del mercado exige al productor mayor producción, productividad y calidad. Esto no necesariamente va de la mano de la sostenibilidad.

ESTRATEGIA

- ✓ Se puede tener una menor producción, pero la estrategia es incrementar la productividad de las parcelas establecidas en al menos un 50%, sin necesidad de ampliar la frontera agrícola.
- ✓ Se ha tenido que capacitar para que el agricultor aprenda a llevar este tipo de agricultura sostenible y por otro lado no se deje convencer de implementar un monocultivo.
- ✓ Cambio a sistemas de cultivo de cacao resilientes y sostenibles, (manejo y conservación de suelos, protección de fuentes de agua, mejora de la agrobiodiversidad)

Cluster 2 - SAS

- Definir un sistema alimentario sostenible
 - ✓ Para Rikolto, los sistemas alimentarios sostenibles son aquellos sistemas alimentarios que tienen como objetivo lograr la seguridad alimentaria y nutricional y dietas saludables al

¹² MI Continental CACAO-Ecuador 2020- Diciembre.docx pag 28

tiempo que limitan los impactos ambientales negativos y mejoran el bienestar socioeconómico.

- Evaluar el éxito de la ICM en la promoción de un sector alimentario sostenible
 - ✓ En el taller de evaluación del Pacto Agro Alimentario de Quito de Noviembre 2021, se concluye que es pertinente avanzar con la Plataforma Multiactor, los asistentes valoran el espacio con una nota de 8/10.
- Explorar los factores que favorecen y dificultan que la ICM promueva un sector cacaotero sostenible
 - ✓ **FAVORECEN:** Personas clave con trayectoria y compromiso, autoridades comprometidas, recursos disponibles, sinergias operativas, capital social y político.
 - ✓ **DIFICULTAN:** alta rotación de personal, falta de compromiso político, débil coalición para implementar la ruta de cambio. Débil capital social y político de las organizaciones de la sociedad civil versus el capital social y política de la agroindustria.

Conclusión

- La conclusión principal con respecto a la estrategia de apoyar a las plataformas multiactor está relacionada con cómo lograr continuidad en el trabajo que se levanta sin depender de la rotación de autoridades en el sector público. Por supuesto que esto también depende del tipo de gobierno, por ejemplo en Ecuador, durante la vigencia del proyecto, existió mucha centralización en el Estado dejando de lado al sector privado. En la actualidad, el panorama ha cambiado y al contrario, el sector privado está retomando los espacios que deja el sector público.
- Siempre hay una divergencia entre quienes impulsan los cultivos extensivos frente a los sistemas agroforestales. Esto hace que no siempre las partes interesadas promuevan los sistemas agroforestales y también los sistemas alimentarios sostenibles.
- En el caso de cacao, la alta demanda del mercado pone presión sobre los niveles de producción y productividad, y en definitiva, aumento de la frontera agrícola. Lo cual no siempre va de la mano con la sostenibilidad según ciertas tendencias. Lograr aumentos de producción y productividad con cultivos sostenibles sigue siendo el reto. Siempre hay que recordar que el agricultor vive del día, por tanto, si se garantiza una compra de producto con pago en efectivo y a mejor precio, se puede ganar este empeño. Así también darle la posibilidad de diversificación de ingreso, mejora sustancialmente su nivel y calidad de vida.
- El PAQ se valora como una instancia positiva desde la ciudadanía. Todavía hay brechas entre la acogida que pueden tener las propuestas que vienen desde la sociedad civil y aquellas que vienen desde la agroindustria. Durante la pandemia, la agroindustria logró salir adelante con varios pedidos mientras que las Organizaciones de la Sociedad Civil tuvieron múltiples dificultades.
- Factores que promueven:
 - Búsqueda de alternativas de trabajo y disminución de riesgos. El COVID fue una muestra de ello.
 - Existencia de mercados locales para fomentar alimentos sostenibles.
 - Existencia de evidencia científica exitosa, que promueva la gestión política.
- Factores que dificultan:
 - La demanda alta del mercado exige al productor mayor producción, productividad y calidad. Esto no necesariamente va de la mano de la sostenibilidad.

- Falta de madurez en la sociedad para llegar a consensos sobre la definición de agricultura sostenible. Existen visiones diferentes sobre su significado. Por ejemplo, la agricultura sostenible es diferente para los actores, para unos puede ser la aplicación de buenas prácticas agrícolas, mientras que para otros es más contundente la acción y requieren que se hable de agroecología, agroforestería, agricultura orgánica.
- Visiones ambientales versus comerciales (corto y largo plazo).
- Falta de madurez del consumidor, para aceptar productos sostenibles.

6.3 PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por las intervenciones piloto de Rikolto para influir en las decisiones políticas?

Cluster 1 - CACAO

- Identificar y describir la(s) intervención(es) piloto de Rikolto en el producto de interés
 - ✓ El objetivo fundamental fue finalmente incidir políticamente para que se amplíen los resultados de la implementación. Por ejemplo:
 - Planes de incorporación de jóvenes para que se convierta en Políticas organizacionales.
 - Parcelas demostrativas de sistemas agroforestales, para incentivar la sostenibilidad del sistema y réplica de la propuesta.
 - Investigación en cadmio, buscando herramientas de mitigación, publicación sobre este tema, 13 guías que se difunden en las OP. Convenio con INIAP, están desarrollando investigación en Fortaleza del Valle, se presentaron resultados finales en diciembre 2021.
 - Diversificación de la producción en fincas. Las certificaciones (orgánica) también direccionan hacia la diversidad. Guían manejo cultural mecánico, prohibición de agroquímicos, etc.

Siempre la exigencia del mercado empuja a que se implementen acciones y políticas.

- ¿Cuáles son las pruebas específicas que pretenden generar las intervenciones piloto?
 - ✓ CONTENIDO DE LA EVIDENCIA: Documentación del proceso y sistematización de la evidencia de los sistemas agroforestales, Negocios Inclusivos LINK, sistemas internos de control, involucramiento de jóvenes y mujeres al proceso de desarrollo de las OP. Utilización del SCOPEinsight para implementar planes de mejora.
 - ✓ GRUPO BENEFICIARIO: OPs con quienes se trabajan y a través de la publicación para que sea replicada por otras intervenciones y otras organizaciones.
 - ✓ PRESENTACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LA EVIDENCIA: No se llegó a presentar los resultados hasta el momento de este análisis.
- Describir los cambios políticos sectoriales que la(s) intervención(es) piloto pretende(n) realizar
 - ✓ CONTEXTO EN EL SECTOR CACAOTERO: La política es convertirse en un paraguas, pero no intervenir centralizadamente en las acciones operativas y más bien incentivar la participación de los diferentes actores. Pero muchas veces esto depende del GAD y su alineación política con el Gobierno de turno.
 - ✓ Rikolto apoyó en la construcción de la política, alineados a la estrategia del Estado. Se buscó ser un nexo entre las estrategias propias y las del Gobierno, lo cual permitió que Rikolto se mantenga como un actor activo en este periodo.

- Examinar si existe una estrategia clara sobre el uso de las pruebas
 - ✓ La pandemia afectó para la diseminación de las pruebas, no se pudieron hacer reuniones ni eventos presenciales.
 - ✓ Se usaron reuniones on line que a nivel técnico fueron útiles, pero no a nivel productor por la falta de acceso a equipos, acceso de internet y conocimiento de su uso por parte de los productores.
 - ✓ Rikolto tiene un área de conocimiento que se la está reformulando para que se convierta en un área de conocimiento y difusión de los aprendizajes (evidencias). Pero no hay un área específica de articulación del conocimiento. Cada persona sistematiza los aprendizajes, por ejemplo, en cacao lo hacen los coordinadores de proyectos; en otros casos se contrataron consultores para la sistematización. Estos documentos se comparten al equipo interno, pero no hay un área que coordine este trabajo. Tampoco sale coordinadamente este conocimiento hacia otros actores.

- Evaluar si el sistema de seguimiento y evaluación implantado permite valorar el impacto logrado por la(s) intervención(es) piloto
 - ✓ Se debería contar con un sistema de seguimiento y evaluación más local y flexible que permita exponer los indicadores que requiere la intervención, considerando que cada intervención es diferente.
 - ✓ Rikolto cuenta con una estrategia global con sus respectivos indicadores globales. Esta estrategia global se operativiza ajustando las estrategias al contexto local; para esto se utilizan los marcos de intervención, en donde tomando el paraguas de la estrategia global, se ajustan las de las intervenciones. Junto con el equipo se formulan los indicadores locales para medir el avance de cada intervención. Sin embargo, parece que esta conexión entre las estrategias e indicadores globales y locales no está clara para el equipo técnico Rikolto o la herramienta no es lo suficientemente amigable como para que el equipo la utilice para evaluar sus avances y resultados de sus proyectos.

- Explorar los factores que dificultan o favorecen el uso de las pruebas de la(s) intervención(es) piloto para influir en las decisiones políticas

FACTORES QUE FAVORECEN:

- ✓ Como se ha mencionado anteriormente, la pandemia del COVID y los cambios ocurridos en autoridades del Gobierno, limitaron la difusión de las pruebas de la intervención en las OPs en cacao por la interrupción de programas emblemáticos en los que se apoyó. Sin embargo a nivel de gobiernos locales (especialmente provinciales que tienen a cargo el desarrollo de su provincia) si se ha logrado incidir en temas de desarrollo, por ejemplo en la actualidad ya se habla de cadenas productivas e inclusión, así como de profesionalización, por tanto, se considera que algunos factores que podrían influir en decisiones políticas pueden ser:
 - Involucramiento de jóvenes más preocupados por el tema ambiental y buscar que sus sistemas de cultivos sean rentables y que les genera bienestar económico.
 - Lineamientos a nivel mundial que favorece a la producción sostenible, inclusión de mujeres y jóvenes.
 - A nivel de empresa privada se alinean en la búsqueda de negocios inclusivos con las OP y producción sostenible por exigencia de nichos de mercado.
 - Protección del medio ambiente en ciertas regiones del país.

FACTORES QUE DIFICULTAN

- ✓ De igual manera, algunos factores que inciden negativamente para influir en las decisiones políticas tanto a nivel local como nacional pueden ser:
 - Falta de fomento a políticas relacionadas a los temas desarrolladas al interior de las OP. No se hace un seguimiento al interior de las OP, no se reúnen, no hacen un seguimiento a nivel de toda la organización.
 - Falta de iniciativa a nivel de las OP. No se aprovechan las investigaciones de una manera científica. Les toma mucho tiempo usar lo aprendido, continúan con las prácticas anteriores.
 - A nivel nacional de igual manera, no hay continuidad, las lecciones aprendidas se archivan. Salida del personal de las entidades públicas, falta de continuidad de los Programas.
 - Falta de seguimiento y control del Estado a las OP, ejemplo nadie regula los aspectos financieros de las OP, temas de gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional.

Cluster 2 - SAS

- Identificar y describir la(s) intervención(es) piloto de Rikolto en el producto de interés
 - ✓ Crear conciencia de promover la producción y el consumo de alimentos agroecológicos, demostrando los beneficios socioeconómicos que conlleva para las familias.
 - ✓ Fortalecer relaciones comerciales transparentes y que las organizaciones de productores y consumidores tengan alimentos y mercados diversos.
- ¿Cuáles son las pruebas específicas que pretenden generar las intervenciones piloto?
 - ✓ Se realizó un estudio para medir la cantidad de nutrientes en los alimentos agroecológicos en comparación a los alimentos producidos con agroquímicos.
 - ✓ Los reportes de avance de las organizaciones que exponen sus resultados o avances en las plataformas multiactor sobre la producción y comercialización de alimentos agroecológicos.
- Describir los cambios políticos sectoriales que la(s) intervención(es) piloto pretende(n) realizar
 - ✓ Los estudios se comparten con la mesa interinstitucional en Pedro Moncayo para que apoye la agroecología en el cantón a través de asistencia técnica y promoción de espacios de comercialización.
 - ✓ Las exposiciones que realizan los actores del sistema agroalimentario (PAQ), incluyendo los socios de Rikolto nutren la estrategia agroalimentaria de la ciudad.
- Examinar si existe una estrategia clara sobre el uso de las pruebas
 - ✓ La estrategia es incidir en el grupo de trabajo y en la plataforma multiactor PAQ empleando las evidencias.
- Evaluar si el sistema de seguimiento y evaluación implantado permite valorar el impacto logrado por la(s) intervención(es) piloto

- ✓ El sistema todavía tiene sus limitaciones. Cuenta con información cualitativa que no se aprovecha y no hay una política interna de gestión del conocimiento, esto limita valorar el impacto de las intervenciones piloto.
- Explorar los factores que dificultan o favorecen el uso de las pruebas de la(s) intervención(es) piloto para influir en las decisiones políticas

Al igual que lo explicado con cacao, la conexión del proyecto con los tomadores de decisiones, se pausó por la pandemia y cambios de personal y estrategias en el Gobierno central. A nivel local, de igual manera, si se considera que ha existido un conocimiento del trabajo realizado, los cambios producidos y se comienzan a aplicar en nuevos proyectos de esas instituciones. En este sentido, por ejemplo a nivel de la ciudad de Quito, se ha logrado que las instituciones públicas y las empresas privadas examinen con detenimiento la aplicabilidad de sistemas de distribución que acorten el camino entre pequeños productores y consumidores, la pandemia en este caso, generó el escenario perfecto puesto que el consumidor prefirió acercarse a los mercados más cercanos antes que a los supermercados.

Conclusión

- Los resultados en este sentido son limitados puesto que la pandemia afectó la diseminación de las pruebas, no se pudieron hacer reuniones ni eventos presenciales.
- En el país aún no se maneja adecuadamente el conocimiento adquirido por los proyectos, muchas intervenciones repiten esquemas que ya quedaron caducos o que no generaron impacto. Parece muy importante incidir en un sistema de aprendizaje a nivel nacional que comparta el conocimiento y sea abierto para todos.
- No hay espacios de reflexión internos que permitan examinar los aprendizajes. Hay mucho énfasis en la cuantificación y no en los análisis cualitativos. Al dar énfasis a lo cuantitativo se pierde el análisis en variables exógenas y endógenas que no estaban previstas. Un ejemplo de eso es lo que sucedió con el COVID, puede ser que los indicadores cuantitativos muestren un retroceso, pero el análisis cualitativo puede mostrar que el impacto pudo haber sido peor sin el proyecto. Rikolto tiene un área de conocimiento que se la está reformulando para que se convierta en un área de gestión del conocimiento y difusión de los aprendizajes. Pero no hay un área específica de articulación del conocimiento. Cada persona o área sistematiza los aprendizajes, no existe una coordinación.

7. Preguntas de evaluación de Covid-19

7.1 PE1. ¿Qué agilidad tiene Rikolto para responder a un choque externo?

La respuesta de Rikolto se considera rápida, para julio de 2020 ya se contaba con un plan y recursos movilizados. Vale la pena recordar que, para mayo de 2020, el país pasó a un estado de emergencia y todos los negocios se cerraron.

7.2 PE2. ¿Qué impacto tuvieron las respuestas de Covid-19 en los grupos objetivo?

INDICADORES DIRECTOS

- Variación de precios en las primeras etapas bajaron en un 30% (primeros meses del estado de emergencia).
- Volúmenes comercializados no hubo variación, muy ligera reducción en primeras etapas. Especialmente por la movilización del producto y en el acopio porque por ejemplo, en cacao el productor tenía dificultad de llevar su producto, puesto que estaban muy restringidas las movilizaciones al inicio de las medidas de emergencia tomadas por el gobierno.

INDICADORES INDIRECTOS

- Mayor utilización de medios electrónicos para el manejo de reuniones, contactos.
- Establecimiento de medidas de bioseguridad, experiencia que será de gran utilidad en caso de hacer frente a otros desafíos.

DESAFÍOS DE LOS GRUPOS OBJETIVO

- Adaptarse a la situación, con cambios en su rutina de trabajo, en la manera de comunicarse.
- No parar la producción y la comercialización (circulación del producto para que no se dañe en la plantación)
- Acceder a otras fuentes de ingreso, a productos de complementarios como frutales, cítricos, plátano, maderables.
- Fomentar cultivos para su autoconsumo como hortalizas, yuca, maíz.

INTERVENCIONES DE RIKOLTO PARA AYUDAR CON LOS DESAFÍOS

- Capacitación para fomentar sistemas agroforestales.
- Uso de sistemas on line.
- Protocolos e implementos de bio seguridad.

Cambios inducidos a través de intervenciones que serán útiles en el futuro

- Hoy hacen uso de los sistemas on line para comercializar.
- También han accedido a operaciones bancarias on line.
- Reuniones on line de negociación.

7.3 PE3. ¿En qué medida la respuesta de Rikolto al brote de COVID-19 ha dejado un sistema alimentario más resistente, capaz de responder más rápidamente a una próxima crisis sistémica?

- Se fomentó la implementación de sistemas diversificados de producción. Los productores y sus organizaciones aprendieron que se puede comercializar asociativamente no solo el producto principal sino también otros productos del sistema alimentario.
- El apoyo al fortalecimiento de la profesionalización de las organizaciones les permitió tomar decisiones que requerían priorización y urgencia.

8. Conclusión y recomendaciones

8.1 Conclusiones

A pesar del retraso en la implementación del plan de mejora, se extraen comentarios que demuestran mejoras en la profesionalización de las OP. Sin embargo, el éxito del trabajo en estas organizaciones depende mucho del nivel de liderazgo y preparación básica de sus directivos y gerentes, de su habilidad para convertir a sus organizaciones en empresas sostenibles soltando la dependencia de los proyectos.

Solo con cuadros profesionalizados, se podrá lograr que las OP valoren en su dimensión a los SDE y se adhieran a sus enfoques y principios.

Como se sabe, la confianza es básica en todo tipo de operación comercial. Muchas OP aún no logran generar esta confianza porque aún les falta mejorar su administración. Sin embargo, también hay que tener cuidado en la confianza que generan algunas empresas como compradores de la producción de las OP.

La mayor debilidad de las OP en el aspecto financiero está en cómo contar con el capital de operación suficiente y a tiempo para poder ir de la mano tanto con la producción como con la demanda de mercado.

8.2 Recomendaciones

- **Seguir e intensificar el fortalecimiento de organizaciones de productores (OP) socias. En particular, se trata de fortalecer:**
 - o **La oferta de servicios de las OP.** Se trataría también de identificar los servicios que tienen que estar internalizados y los que podrían ser externalizados hacia otras organizaciones.
 - o **Las capacidades de líderes (administración, manejo de contratos, negociación...).** Es necesario considerar para el futuro, que las OP continúan recibiendo apoyo de otros organismos de cooperación que no tienen necesariamente el mismo enfoque hacia la sostenibilidad e independencia, en esos casos, los líderes de las OP quedan relegados a un segundo plano, por tanto hay que continuar profesionalizando los cuadros directivos, casi de manera continua porque además los directivos rotan, mediante la implementación de programas de largo alcance pero sumamente prácticos, pastillas de conocimiento inmediatamente aplicables al diario trabajo en todos los ámbitos de gestión. De pronto se puede pensar en una escuela de formación para este tipo de organizaciones.
 - o **Clarificar el valor agregado de Rikolto hacia sus miembros para consolidar la tasa de colecta de pagos por parte de los socios.**
- Para el futuro Rikolto debería **fortalecer no solo a las OP como beneficiarios de sus programas sino incluir a otros actores de las cadenas** como los mismos comerciantes, transportistas, entidades financieras como cooperativas de ahorro y crédito, proveedores de insumos y asistencia técnica, empresarios. Sea como beneficiarios o como aliados o ambos.
- **Perseverar en el apoyo a plataformas multi-actores** incorporando el conjunto de actores de un sector o cadena de valor.
- **Seguir desarrollando sistemas alimentarios territoriales en el marco del trabajo “Food Smart Cities” de Rikolto.** Este trabajo podría ser desarrollado en asociación con un trabajo sobre la diversificación de las actividades de los productores, tanto en términos de cultivos (sistemas agroforestales...) que de transformación. Se buscará añadir valor agregado tanto como fortalecer la resiliencia de productores y sus organizaciones, así como fortalecer la seguridad alimentaria a nivel del territorio. Contratos seguros podrían también ayudar a productores y transformadores en asegurar capital para invertir en prácticas mejoradas y equipamiento. Mas globalmente, el trabajo dentro de un sistema alimentario territorial puede ser vinculado al desarrollo de SDE combinados a los acuerdos entre sus actores.
- Fortalecer el trabajo sobre la calidad y la certificación de productos: cacao fino de aroma, perfiles de sabor del cacao, café de especialidad, hortalizas orgánicas, indicaciones geográficas protegidas o denominaciones de origen, productos del comercio justo (para café y cacao), cultivos libres de deforestación...
- **Desarrollar relaciones con entidades financieras y/o herramientas financieras innovadores** (capital de inversión, capital de operación...): Hay que trabajar en alianza con entidades financieras que puedan proveer líneas de crédito u operaciones de otra índole como factoring (mecanismo

que sirve para financiar tomando como instrumento de negociación y garantía las facturas que la OP ha emitido a una empresa) o el confirming (similar, pero en este caso la OP entrega las facturas de sus proveedores (socios productores) y el banco se encarga de pagarles hasta que la OP cobre por su venta). En particular, es importante permitir que organizaciones campesinas accedan a capital de operación que les permita comprar los productos de sus socios y hasta ofrecer servicios de pre-financiamiento de campañas.

- **Fortalecer el sistema de M&E.** Se necesita orientarle más hacia el análisis del interés de modelos de negocios apoyados por Rikolto o la documentación de los mecanismos sobre los cuales se basen los caminos del cambio. El valor agregado de las intervenciones de Rikolto también tiene que ser analizado en más detalle. Además, un seguimiento más preciso de márgenes de beneficio y flujos de caja es necesario para comprender como se genera valor agregado a lo largo de la cadena de valor. Este conocimiento permite orientar la estructuración de una cadena de valor, así como construir relaciones comerciales durables y promover la inclusión, así como empoderar productor y organizaciones campesinas en cuanto a la negociación de contratos o la toma de decisiones en cuanto a sistemas de producción.
- **Seguir, capitalizar y sistematizar los caminos del cambio y las lógicas que pone en práctica para desarrollar nuevos modelos de negocio y lograr el cambio.** En particular, para promover el pasaje a escala, es importante que Rikolto elabore indicadores claros para monitorear avances. En la medida de lo posible, estos indicadores tienen que describir tanto metas finales como etapas de cambio.
- Mas globalmente, un trabajo sobre la asociatividad y la reforma del estatuto de las organizaciones campesinas derivado de la Ley de Economía Popular y Solidaria (la cual impone varias condiciones que no siempre favorecen el trabajo de OP: necesidad de limitar su actividad a un solo producto, obligación de nombrar un gerente, incapacidad de distribuir beneficios al fin del año...) seria pertinente para favorecer un entorno de desarrollo de OP mejorado.
- Se sugiere que cualquier nexos comercial con una empresa se lo haga con personas de alto nivel y poder de decisión de la empresa.

ANEXO. CUADRO RESUMEN DE LAS ENTREVISTAS

PRINCIPIO	UOPROCAE	FORTALEZA DEL VALLE	UCCOPEM	COOPERATIVA SUR SIENDO REDES	AAPROCNOP	RAPCIC	PROMEDIO
1. Los servicios son orientados por la demanda, es decir son acordes con las necesidades de las OP y de los productores.	5	3	4	5	2,5	1	3
2. Los servicios son sostenibles: Disponibilidad de proveedores de servicios cercanos y las OP dispuestas a pagar por esos servicios	3	4	3	3	3	4	3,5
3. Vienen empaquetados cuando es posible: Por ejemplo, entrega de insumos, con crédito y capacitación	5	3	5	4	3	2	3,5

4. Se ha motivado para que los servicios de desarrollo empresarial sean un sector vibrante y competitivo: Es decir hay buena competencia en donde las OP, los productores pueden escoger y en donde los proveedores privados obtienen la suficiente ganancia para ser sostenibles.	2	3	5	3	3	1	1,5
5. Los Servicios que se proveen son flexible, adaptables y participativos. Innovan, cambian, mejoran. Las OP opinan y evalúan los servicios	3	3	5	4	3	1	2
6. El sector gubernamental es clave para entregar servicios sustentables. Apoya con políticas y regulaciones a la provisión de estos servicios para el desarrollo de sistemas de mercado.	2	2		3	1	1	1,5
7. El sistema actual cuenta con el apoyo para que los proveedores de SDE y los beneficiarios se encuentren, hagan alianzas, mejoren los productos que ofrecen	4	3	3	4	2	1	2,5
8. Se apoya a las organizaciones para que puedan acceder a los SDE pero también hay una clara estrategia de salida. Es decir, luego queda fortalecido un sistema privado que continúa ofreciendo los servicios.	4	2	4	1	3	3	3,5
PROMEDIO TOTAL							2,6