

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

Honduras

Informe País

Evaluador local ADE: Alfredo Enrique Umaña Martínez

Evaluadores locales Rikolto: Patricia Arce, Zaira Colindres, Lourdes Zamora,
Napoleón Molina

Persona de contacto ADE: Carlos de Los Ríos y Luisa Van der Ploeg

Persona de contacto de Rikolto: Michaela Boyen

Mayo 2022

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	1
A nivel de organización de productores	1
A nivel institucional	2
1. Introducción	4
2. Metodología de evaluación.....	6
3. Resumen del programa en Honduras	8
4. A nivel de OP	12
4.1 PE3a. ¿Cuál ha sido el papel de Rikolto en el fortalecimiento de las OP y en hacerlas organizaciones empresariales sólidas para sus miembros?	12
Clúster Cacao.....	12
Clúster FSC.....	12
Conclusión	13
4.2 PE3b. ¿Qué valor añadido demuestra el OP como mecanismo de acción colectiva para los productores?	13
Clúster Cacao.....	13
Clúster FSC.....	13
Conclusión	14
4.3 PE4a. ¿Ha conseguido Rikolto facilitar las relaciones comerciales entre las OP y los compradores del sector privado?	14
Clúster Cacao.....	14
Clúster FSC.....	14
Conclusión	15
4.4 PE4b. ¿Son estas relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles?	15
Clúster Cacao.....	15
Clúster FSC.....	15
Conclusión	16
5. A nivel institucional	16
5.1 PE5a. Ha conseguido Rikolto establecer y/o reforzar el MSI?	16
Clúster Cacao.....	16
Clúster FSC.....	16
Conclusión	17
5.2 PE5b. ¿Han conseguido estas MSI promover sistemas alimentarios más sostenibles?	17
Clúster Cacao.....	17
Clúster FSC.....	18

Clúster Café	18
Conclusión	18
5.3 PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por las intervenciones piloto de Rikolto para influir en las decisiones políticas?	18
Clúster Cacao.....	18
Clúster FSC.....	19
Clúster Café	19
Conclusión	19
6. Preguntas de evaluación de Covid-19.....	19
6.1 PE1. ¿Qué agilidad tiene Rikolto para responder a un choque externo?	19
6.2 PE2. ¿Qué impacto tuvieron las respuestas de Covid-19 en los grupos objetivo?	20
6.3 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?	20
7. Conclusión y recomendaciones.....	22

Lista de figuras

Figure 1: Resumen de los programas de Rikolto.....	4
--	---

Lista de tablas

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

Lista de abreviaturas

ADE	Ayuda a la decisión económica
AMC	Acuerdo Marco de Competitividad
BPA	Buenas Prácticas de Agricultura
DGD	Dirección General de Cooperación al Desarrollo y Ayuda Humanitaria
FGD	Debate en grupo
FS	Encuesta a los agricultores
FSC	Ciudad inteligente de los alimentos
GCP	Plataforma Global del Café
LT	Equipo Local de Evaluación
MSI	Iniciativa multiactores
MTR	Informe intermedio
ONG	Organización no gubernamental
OP	Organización de productores
PCSH	Plataforma del Café Sostenible de Honduras
PE	Pregunta de evaluación
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PSM	Comparación de la puntuación de la propensión
SCA	Agendas de cambio estructural
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SENASA	Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria
TdC	Teoría de Cambio

Resumen ejecutivo

Resumen por nivel de análisis y por Preguntas Retrospectivas (PE)

A nivel de organización de productores

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

En el clúster cacao Rikolto apoyó los procesos administrativos y financieros de APROSACAO, se lograron estados financieros razonablemente confiables y el cumplimiento de obligaciones administrativas y fiscales. Sin embargo, los resultados financieros deficitarios, personal administrativo cambiante y una cultura de dependencia económica de fondos de apoyo externo para cubrir costos operativos, amenazan la autogestión y la solidez empresarial de APROSACAO.

En el clúster FSC, Rikolto apoyó en planificación, acciones afirmativas de género y juventud, en buenas prácticas para cuidar del medio ambiente, y en asesoría para un modelo inclusivo y sustentable. El Consorcio Agrocomercial se consolidó empresarial y financieramente en forma significativa y la participación de mujeres y jóvenes va en crecimiento. Las empresas que constituyen el Consorcio aún deben crecer en su gobernanza y planificación financiera.

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

En el clúster de cacao, APROSACAO ha representado a los productores ante el comprador y alcanzado los mejores precios del mercado, se han logrado las certificaciones orgánicas y de comercio justo que son requeridas para recibir precios diferenciados. Gracias a estas negociaciones, acompañadas por Rikolto, la ganancia total promedio se ha incrementado de \$104.00 por tonelada en el año 2017 a \$275.00 por tonelada en el año 2021. APROSACAO también ha canalizado fondos para las Escuelas de Campo y para la construcción de infraestructura de post cosecha. Estas acciones han impulsado la productividad, incrementándose de 0.17 toneladas por hectárea en el 2017 a 0.41 toneladas por hectárea en el 2021. Sin embargo, APROSACAO no ha logrado la auto gestión y auto financiación, por lo que el valor añadido es dependiente del apoyo de los proyectos de cooperación.

En el clúster FSC el valor añadido del Consorcio Agrocomercial ha sido clave para la comercialización y mejora de los cultivos de las diferentes empresas participantes y sus productores. Las ventas del Consorcio aumentaron de \$2,425,771 en el año 2017 a \$2,878,052 en el año 2021, a pesar de una drástica caída de las ventas en el año 2020 debido a la pandemia. El modelo de negocio y la gobernanza del Consorcio se ha fortalecido y ha ganado sostenibilidad en los últimos años, lo que ha permitido que un 91% de los ingresos totales por venta retorne a los productores. Los viveros, la movilización de la producción, la negociación de insumos y la gestión del conocimiento se está logrando en forma colectiva.

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

Tanto en el clúster de cacao como en el clúster de FSC se ha logrado avanzar sustancialmente en el fortalecimiento de principios de inclusividad, facilitándose las relaciones entre la organización de productores y el comprador privado. Prácticamente el 100% del cultivo de cacao de APROSACAO es

comprado por Chocolats Halba a precio diferenciado y el producto del Consorcio Agrocomercial ha sustituido las importaciones de Supermercados La Colonia.

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

En el clúster de cacao aún no se ha logrado rentabilidad para la organización de productores, ni para la mayoría de los productores. Debe tomarse en cuenta que los cultivos de los productores de APROSACAO son aún jóvenes y que se esperan mayores niveles de producción en los próximos años, también hay potencial para incrementar el área de cultivo y lograr mejores rendimientos. Se ha logrado una muy fuerte conciencia ambiental y se ve fortalecida por la utilización del modelo agroforestal. La empresa compradora incentiva la sostenibilidad ambiental mediante el premio orgánico al precio del cacao, también ha promovido parcelas piloto de manejo del sistema agroforestal con la modalidad dinámico sucesionales y climáticamente inteligentes con el objetivo de que los cultivos acompañantes alimenten orgánicamente la plantación. Se han canalizado recursos para el pago de servicios ecosistémicos a través de Pur Project. El principal incentivo a la inclusividad social es el premio en el precio por la certificación de comercio justo. La inclusividad de la mujer y el incremento de la participación juvenil aún es marginal.

En el clúster FSC se ha logrado la rentabilidad del Consorcio y sus empresas, también hay rentabilidad para los productores. Se han tenido avances significativos en lo ambiental, los compradores estimulan la implementación de buenas prácticas de agricultura y la no conversión de tierras forestales. Rikolto ha apoyado la implementación de sistemas de producción bajo estructuras protegidas e hidroponía, abonando a la sostenibilidad ambiental. Los avances en inclusividad social son tímidos, los compradores aún muestran conductas comerciales tradicionales sin una visión clara de inclusividad. Se debe fortalecer la gobernanza y el acceso equitativo a los servicios en las empresas miembros del Consorcio.

A nivel institucional

PE5a ¿Ha conseguido Rikolto establecer y/o reforzar las MSI?

Rikolto ha participado en fortalecer plataformas multipartitas en cada uno de los clústeres que atiende. En el clúster de cacao se ha apoyado técnica y financieramente la operatividad del Comité Nacional de la Cadena de Cacao vinculándola inclusive a nivel regional e internacional. Rikolto apoyó la construcción del Acuerdo Marco 2019-2022 y sus mecanismos de monitoreo y seguimiento, lo que ha mejorado el alineamiento, apropiación y armonización de los actores. Como miembro del Comité Estratégico, Rikolto ha sido actor importante para que la plataforma nacional y los comités regionales se conviertan en espacios consolidados en que se promueva el desarrollo sustentable en forma estructural. En el clúster FSC se ha apoyado el establecimiento de la Plataforma Multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa que se conformó para diseñar la política o estrategia alimentaria territorial, iniciando con un diagnóstico del sistema alimentario urbano. En el clúster de café se ha apoyado la plataforma de café sostenible de Honduras que se considera operando en nivel óptimo: Los miembros cumplen con agenda, participan en las reuniones, intercambian información, hay representatividad e incidencia.

PE5b ¿Han conseguido estas MSI promover sistemas alimentarios más sostenibles?

Las plataformas multipartitas de los clústeres que atiende Rikolto buscan promover sistemas alimentarios más sostenibles. En el clúster de cacao el Comité Nacional de la Cadena de Cacao promueve el cultivo bajo

sistemas agroforestales, de manera tal que se diversifiquen las fuentes de ingreso y se logre mayor sostenibilidad. El cultivo de cacao por sí solo es pocas veces el sustento económico total de las familias y su cultivo compite con las demás actividades económicas de los productores. El Acuerdo Marco tiene un apartado de producción primaria que busca incrementar los cultivos agroforestales con cacao, pero su implementación ha encontrado obstáculos presupuestarios y culturales. En el clúster de FSC la plataforma multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa ha iniciado sus acciones con un diagnóstico del sistema alimentario urbano que será la base para el diseño de la estrategia alimentaria territorial que promoverá un sistema alimentario sostenible. En el clúster de café se ha fortalecido la Plataforma de Café Sostenible de Honduras, sin embargo, no existe desde la plataforma una definición o marco conceptual común para abordar el análisis del sistema alimentario. Se ha elaborado el Currículo Nacional de Café Sostenible como instrumento técnico que detalla información sobre problemas y necesidades de las familias productoras. El documento contiene algunas recomendaciones de solución a problemáticas alimentarias a las que aún está pendiente dar seguimiento. Se lograron algunos avances en la diversificación de la producción gracias al apoyo de Rikolto a los productores durante la pandemia.

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

Rikolto ha participado en el fortalecimiento de las plataformas multiactores de los diferentes clústeres buscando influir en las decisiones políticas, siendo los mayores logros la firma del Acuerdo Marco de Competitividad por parte del Comité Nacional de la Cadena de Cacao, el diagnóstico del sistema alimentario urbano en FSC y la política de género en café.

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



La Teoría del Cambio de Rikolto describe los objetivos y las rutas de cambio de Rikolto para 2017-2021. 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 Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

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.

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.

Nivel Organización de Productores:

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?

Nivel Institucional:

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

PE5b ¿Han conseguido estas MSI 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 ¹
Revisión intermedia (MTR) - a nivel de país

¹ Los informes anuales a la DGD son especialmente relevantes para Tanzania y Uganda.

- 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

- 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). Se encuestaron 167 productores de vegetales y 40 productores de cacao en las tres líneas de medición.

Evaluaciones y metodología de SCOPEInsight - a nivel de organizaciones de productores (OP)

- 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.

Evaluaciones SCOPEInsight Honduras

- La Meseta (septiembre 2016, agosto 2019, septiembre 2021)
- AGRIDAN (Julio 2019)
- Empresa Campesina Agroindustrial de la Reforma Agraria de Intibucá (septiembre 2014, noviembre 2019)
- Vegetales Lenca (septiembre 2019)
- PROVIASA (diciembre 2016, agosto 2019)
- Consorcio Agroindustrial (2019, 2020)
- APROSACAO (2018, 2019, 2021)

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

Casos de Negocios Inclusivos:

- Consorcio Agrocomercial / Vegetales / Periodo 2014-2021
- ASOFAIL / Horticultura / Periodo 2011-2016
- APROCACAO / Cacao / Periodo 2017-2021

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.

3. Resumen del programa en Honduras

Clúster Cacao

Una breve descripción del programa implementado por Rikolto del Clúster Cacao en Honduras:

- **Ubicación:**
 Dentro del Proyecto, el fortaleciendo la cadena de valor de cacao de calidad se enfoca en el Departamento de Olancho y tiene como beneficiario a la Asociación de Productores de Sistemas Agroforestales con cacao orgánico – Olancho (APROSACAO), con influencia en los municipios de Catacamas y Dulce Nombre de Culmí en el Departamento de Olancho.
 En el Comité Nacional de la Cadena de Cacao de Honduras, ejecutado desde la Federación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (FENAPROCACAHO) con sede en el Municipio de Choloma, Cortés, pero con acciones en el ámbito nacional.
- **Número de beneficiarios:** La membresía total de productores de APROSACAO es de 421 socios. De los cuales 343 son hombres y 78 son mujeres. De estos socios 304 se encuentran bajo certificación de cultivo orgánico.
 El Comité Nacional de la Cadena de Cacao: Actualmente cuenta con 58 miembros acreditados con representación de:
 - Organizaciones de primer grado de productores de cacao.
 - Organizaciones de segundo grado de productores de cacao.
 - Transformadores de cacao en todos sus niveles.
 - Comercializadores para mercado nacional, regional e internacional.
 - Proveedores de equipos, insumos e innovaciones tecnológicas.
 - Proveedores de servicios de asistencia técnica, investigación y capacitación.
 - Proveedores de servicios financieros.
 - Agencias de cooperación nacional e internacional.
 - Academia en niveles técnico y universitarios.
 - Instituciones de Estado del marco regulatorio relacionado al sector.
- **Principales partes interesadas/socios implicados:**
 - APROSACAO:** Asociación de productores campesinos organizados con el fin de promover el desarrollo productivo y sostenible de las familias, con la participación de hombres y mujeres dedicadas a la producción de cacao orgánico de calidad para la exportación mediante la innovación tecnológica en armonía con el ambiente.
 Fue constituida en el año 2009 con 80 socios fundadores, actualmente cuenta con 421 socios, el área de cacao orgánico es de 298.21 hectáreas.
 - Chocolats Halba:** Empresa hondureña constituida en el año 2009, como Sociedad Anónima de Capital Variable, ubicada en la ciudad de San Pedro Sula a 90 km. de Puerto Cortés, puerto de embarque hacia Rotterdam, Holanda, a donde se exporta el cacao de Honduras. La casa matriz de Chocolats Halba se encuentra en la ciudad de Bassel, Suiza, que es una fábrica de chocolates de alta calidad que pertenece a la cadena de Supermercados Coop. En fusión con Sunray han ampliado su cadena de abastecimiento a frutos secos y otros productos del sector agroalimentario.
 - FENAPROCACAHO:** Organización de segundo nivel para la representación gremial del cacaotero de Honduras. Agremia 18 organizaciones de productores afiliadas, de 7 departamentos abarcando a 2500 productores de cacao asociados.

Comité Nacional de la Cadena de Cacao: Es una Plataforma de dialogo, (instancia para la articulación y concertación de los actores de la cadena), para facilitar la implementación de intervenciones, promover elementos de buena gobernanza e incidencia en políticas.

- **Objetivo: Un sector cacaotero competitivo y resiliente para el futuro, donde productores y organizaciones de productores aumentan su resiliencia y sustentabilidad adoptando modelos diversificados, se profesionalizan y posicionan en mercados. Las empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de cacao de calidad y los actores del subsector de cacao acuerdan y construyen políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector. Y en donde destaquen jóvenes y mujeres empoderados para ser agentes dinamizadores para la sustentabilidad del subsector de cacao.**
- Rikolto apoyó la empresarialidad de la APROSACAO, el cumplimiento de sus responsabilidades con los socios y sus obligaciones fiscales, el manejo correcto de las aportaciones y fondos de proyectos, la creación de procedimientos y mecanismos de registro financiero para la toma de decisiones. En gestión interna se mejoró el ordenamiento contable, Rikolto apoyó los procesos de capacitación de los productores logrando que el índice de sostenibilidad subiera de un 2.8 a un 3.7 en su calificación SCOPEInsight. También se acompañó a la empresa en la negociación de contratos con el comprador logrando una calificación final de 4.5 en el indicador de Mercados del SCOPEInsight.
- Rikolto ha reforzado la plataforma multiactores denominada: **Comité Nacional de la Cadena de Cacao de Honduras**, que pertenece al Programa Nacional Agroalimentario de la Secretaría de Agricultura y Ganadería de Honduras. Cuenta con 58 actores acreditados. La intervención de Rikolto ha sido apoyo técnico y financiero para la operatividad del Comité Nacional y sus comisiones. La evaluación y construcción de Acuerdos Marcos de Competitividad, que son los instrumentos legales que fomentan la alineación, apropiación y armonización entre actores y funciones de la cadena para lograr mejores posiciones competitivas para el sector cacaotero de Honduras. Se ha apoyado la creación de mecanismos de monitoreo y seguimiento de los Indicadores establecidos en el AMC.
- Estado de ejecución en relación con la pandemia de COVID-19: La pandemia suscitó algunos retrasos en la ejecución debido a las disposiciones de Gobierno Central decretando un estado de excepción que limitaba la movilización de personas por un periodo bastante prolongado, luego de un tiempo fueron incluidos el sector agro alimentario en las excepciones y se continuaron las acciones de los planes operativos, sin embargo se realizaron ajustes a las actividades de los mismos y se destinaron algunos recursos para atender la emergencia por COVID y en la innovación tecnológica para dar seguimiento a las actividades de la plataforma multi actores y de la APROSACAO. La comercialización de cacao sufrió algunas consecuencias en el sector de productores ya que las vías de acceso no permitían la ruta de recolección en Olancho, por lo que la organización de productores comunicó a sus socios que el cacao se secaría de manera convencional, el mismo fue comprado posteriormente a los socios, pero comercializado como calidad B, asumiendo la organización esta pérdida en diferencia de precio por calidad. Se proveyó de equipo de bioseguridad para la FENAPROCAHAO y APROSACAO. Se hizo campaña de concientización y se promovió la construcción del documento Manual de Bioseguridad de la cadena de valor de cacao, así como la colaboración en el documento regional de bio seguridad. Sin embargo, no se realizaron ajustes a los indicadores del Programa por las actividades no realizadas en el periodo.

Clúster FSC

Una breve descripción del programa implementado por Rikolto del Clúster Vegetales (FSC) en Honduras:

- **Ubicación:** La intervención de Rikolto 2017 - 2021 se basa en acciones con el Consorcio Agrocomercial de Honduras que representa una alianza entre 7 PYMES de pequeños productores, específicamente del sector fruti-hortícola de Honduras ubicados en los departamentos de Cortés, Intibucá, El Paraíso, La Paz y Francisco Morazán, atendiendo mercados ubicados en Francisco Morazán, Cortés y Comayagua.
- **Número de beneficiarios:** La membresía total de productores agrupados en el Consorcio Agrocomercial es de 437, de los cuales 339 son hombres y 98 son mujeres. Del total 158 son jóvenes.
- **Principales partes interesadas/socios implicados:** 7 organizaciones de productores de hortalizas a nivel nacional, una comercializadora, un ente financiero, una cadena de supermercados, una plataforma integrada por alcaldía de Tegucigalpa, Secretaría de Agricultura y Ganadería, el Programa Mundial de Alimentos (PMA), 4 ONG vinculadas al Sistema Alimentario y Nutricional, el Servicio Nacional de Sanidad Agropecuaria (SENASA), consumidores de Tegucigalpa, Comayagua y San Pedro Sula como implicados indirectos.
- **Propósito:** Ampliar la participación de la agricultura familiar campesina en un mercado justo y estable.
- **Objetivo: Mejorar el entorno comercial para la agricultura familiar campesina y fortalecer las alianzas con actores públicos y privados, mejorando el acceso a mercados de calidad, impulsando procesos multiactor de incidencia en las políticas públicas, y promoviendo un consumo responsable.**
- Rikolto ha contribuido en facilitar el acceso al mercado a través de modelos de negocios inclusivos con enfoque peri urbano-rural, la intervención ha buscado fortalecer la sostenibilidad de las organizaciones de productores a través de las siguientes acciones: A nivel de profesionalización, se aplicó SCOPEInsight en organizaciones de productores y se dio acompañamiento en plan de mejora de su desempeño organizacional y empresarial; en cuanto a género y juventud, se brindó coaching y apoyo financiero a la acción afirmativa hacia la equidad de género e inclusión de jóvenes en las organizaciones de productores; en relación al medio ambiente, se dio acompañamiento a los procesos de asistencia técnica para la implementación de buenas prácticas; en calidad, se capacitó a los productores en BPA's para cumplir con la calidad requerida por el mercado; a nivel empresarial, se proveyó asesoría en el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre empresas comercializadoras y organizaciones de productores.
- Se gestionó una plataforma multi-actor para diseñar la política o estrategia alimentaria territorial. Se conformó la plataforma municipal integrada por la academia, ONG's, gobierno central y municipal, así como instancias nacionales responsables del sistema agroalimentario. Rikolto lideró junto con la Alcaldía este proceso, iniciando con el desarrollo de un Diagnóstico del Sistema Alimentario Urbano.
- **Estado de ejecución en relación con la pandemia de COVID-19:** La pandemia suscitó algunos retrasos en la ejecución de un proyecto complementario basado en la innovación tecnológica y en las actividades de la plataforma multiactor, también incidió en la búsqueda de mecanismos para normalizar la comercialización.

Se proveyó al consorcio de equipo de bioseguridad para la comercializadora y para sus grupos base. Se hizo campaña de concientización y se promovió la inserción del consorcio en iniciativas de auxilio (otro proyecto) para empresas afectadas por el COVID 19, con esta inserción el consorcio participó en campañas de bioseguridad, dotación de equipo de bioseguridad para plantas y oficinas.

Clúster Café

Una breve descripción del programa implementado por Rikolto del Clúster Café en Honduras:

- Ubicación(es)/región(es): La intervención abarca el territorio nacional de Honduras.
- Número de beneficiarios (incluyendo % de mujeres): Las 122,000 familias productoras de café en Honduras; 24,400 mujeres.
- Principales partes interesadas/socios implicados: Gremios de productores, exportadores, intermediarios, ONG's y la academia que son miembros de la Plataforma de Café Sostenible de Honduras.
- **Objetivo: Promover la implementación de procesos, regulaciones, modelos y políticas públicas que reconocen y fomentan el desarrollo sostenible del sector cafetalero en Honduras.**
- La Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) surge en el año 2018 como una iniciativa de la Plataforma Global del Café (GCP), cuenta con 28 miembros fundadores y voluntarios representantes de los diversos eslabones de la cadena de valor del café en Honduras. El rol de Rikolto en PCSH ha sido acompañar sus procesos de planificación, toma de decisiones y ejecución de planes de la plataforma. Rikolto es miembro del Comité Coordinador en representación de las ONG's y prestadores de servicios. El apoyo de Rikolto ha contribuido a fomentar la gestión del conocimiento, incidir políticamente y fomentar la inclusión, para mejorar la calidad de vida de las familias productoras de café sostenible en Honduras.
- Estado de ejecución en relación con la pandemia de COVID-19: La ejecución de la intervención en la Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH), no fue seriamente afectada por la pandemia, se sufrió cierto retraso, pero no fue significativo. Las actividades de planificación, implementación y seguimiento de actividades fueron desarrolladas en la modalidad virtual durante el confinamiento. Asimismo, se realizaron varias acciones que ayudaron a hacer frente a los desafíos surgidos por la pandemia, estas son:
 - La Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) realizó gestiones con las autoridades locales y nacionales para desbloquear las carreteras secundarias que impedían el transporte del café desde las fincas productoras hasta las empresas exportadoras. Al mismo tiempo, la PCSH actuó como pionera de iniciativas colectivas para la implementación de medidas de bioseguridad en las actividades de producción y cosecha.
 - Desarrollo de campaña sobre bioseguridad para las organizaciones de productores, a través de las redes sociales, la radio y los canales de televisión local.
 - Capacitación a productores sobre bioseguridad y seguridad alimentaria.

4. A nivel de OP

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

Clúster Cacao

El apoyo de Rikolto para la profesionalización empresarial permitió a la organización el cumplimiento de sus responsabilidades con los socios y de sus obligaciones fiscales, el manejo correcto de las aportaciones y los fondos de proyectos. Se logró la creación de procedimientos y mecanismos de fortalecimiento empresarial de la organización, y mayor análisis para la toma de decisiones. Con la aplicación de la metodología SCOPEInsight se priorizó el ordenamiento administrativo y contable y se logró pasar de una calificación 3.4/5 en gestión financiera a 4.5/5. Al final de la intervención la organización de productores contó con Estados Financieros y procesos de análisis de esta información. Rikolto apoyó a la organización de productores en la negociación de condiciones con el comprador, lográndose que la comercialización colectiva pasara de 38.37 toneladas en el 2017 a 48.14 toneladas en el año 2021, logrando precios superiores a los estándares del mercado.

Los cambios producidos en los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) han sido significativos en la atención a los requerimientos de la demanda de Chocolats Halba, principal cliente de la Organización de Productores. Se ha logrado que los servicios sean guiados por la demanda, sean sostenibles y de competencia vibrante. Rikolto desarrolló un Caso de Estudio de Negocios Inclusivos entre APROSACAO y Chocolats Halba con la evaluación de LINK para medir los principios de negocios inclusivos. A la luz de este Caso, Rikolto ha apoyado el fortalecimiento de las capacidades de negociación y comercialización de APROSACAO, impulsando la adopción de innovaciones en prácticas agrícolas para la adaptación al cambio climático y con producción orgánica y con sello de comercio justo. Los avances en gobernanza siguen siendo un reto, existen dificultades para empoderar a los socios y lograr representatividad. La administración es aún débil.

El papel de Rikolto es de apoyo a lo administrativo y empresarial, Rikolto en apoyo a APROSACAO es parte del Consorcio a cargo del proyecto “Fortaleciendo la Cadena de Valor del Cacao de Calidad en el Departamento de Olancho, Honduras”. Este Consorcio está integrado por Helvetas, Chocolats Halba y Rikolto.

Clúster FSC

Rikolto ha jugado un papel importante en el fortalecimiento de las organizaciones de productores, especialmente en el fortalecimiento del Consorcio Agrocomercial que ha logrado competir en forma vibrante de acuerdo a los principios básicos de los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE), hasta sustituir las importaciones de la cadena de Supermercados en todos los productos que le abastecen. Rikolto ha acompañado un plan de mejora del desempeño empresarial, ha provisto apoyo financiero para acciones de inclusión de género y juventud, ha dado asesoría en el diseño de un modelo de negocio inclusivo entre el consorcio y las empresas compradoras.

El mayor avance se ha logrado en la sostenibilidad financiera, la comercialización colectiva paso de 2.11 Toneladas en el 2017 a 16.71 Toneladas en el 2019. En la línea base, los productores en promedio comercializaban un 18% de su producción a través de la organización de productores, ya en el periodo 2019-2021 se comercializaba el 78% de la producción a través de la organización de productores. Ambientalmente se ha logrado reducir el uso de pesticidas, en algunos casos a “0” y se ha eliminado la Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

remoción de suelos. Socialmente se ha logrado que un 47% de los cargos administrativos y de Junta Directiva sean ocupados por mujeres y que la participación juvenil se haya incrementado en un 50%. Sin embargo, los esfuerzos de fortalecimiento de la gestión interna, la gobernanza y la planificación financiera de las empresas que constituyen el Consorcio es aún de tabla media, lo que amenaza la sostenibilidad del modelo de negocio.

Conclusión

En el clúster cacao Rikolto apoyó los procesos administrativos y financieros de APROSACAO, se lograron estados financieros razonablemente confiables y el cumplimiento de obligaciones administrativas y fiscales. Sin embargo, los resultados financieros deficitarios, personal administrativo cambiante y una cultura de dependencia económica de fondos de apoyo externo para cubrir costos operativos, amenazan la autogestión y la solidez empresarial de APROSACAO.

En el clúster FSC, Rikolto apoyó en planificación, acciones afirmativas de género y juventud, en buenas prácticas para cuidar del medio ambiente, y en asesoría para un modelo inclusivo y sustentable. El Consorcio Agrocomercial se consolidó empresarial y financieramente en forma significativa y la participación de mujeres y jóvenes va en crecimiento. Las empresas que constituyen el Consorcio aún deben crecer en su gobernanza y planificación financiera.

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

Clúster Cacao

El mayor valor agregado demostrado por las OP como mecanismo colectivo para los productores es la comercialización a través de la APROSACAO y el precio que obtienen de los contratos de comercialización, así como demás beneficios de la relación inclusiva con el mercado. La demanda y sus características han potenciado la producción y las ventas de cada uno de los productores, en el año 2014 se comercializaban un total de 5.2 toneladas y ya en el 2020 se comercializaron 48.14 toneladas. Los productores reciben el mayor porcentaje del monto vendido. Un 50.31 % de los ingresos totales por ventas de cacao orgánico y comercio justo retorna a los productores y 29.26% del cacao convencional comercio justo. Otros aportes sustanciales de la OP a sus productores son: El logro de las certificaciones orgánica y de comercio justo, la capacitación a través de escuelas de campo y la construcción de infraestructura de post cosecha. Estas certificaciones permiten precios diferenciados, en el 2021 se pactó un precio de tonelada de cacao orgánico en \$ 2,860.00 con un premio por certificación orgánica de \$ 1,140.00 y un premio por certificación de comercio justo de \$ 240.00, para un total de \$4,240.00.

Clúster FSC

El mayor valor agregado demostrado por las OP como mecanismo colectivo para los productores es la comercialización a través del Consorcio Agrocomercial. La demanda y sus características han potenciado la producción y las ventas de cada uno de los productores, recibiendo estos el mayor porcentaje del monto vendido. Un 91% de los ingresos totales por ventas retorna a los productores. El Consorcio realizó ventas brutas de \$ 2,425,771 en el año 2017, llegando a ventas de \$ 3,127,523 en el año 2019. Las ventas se vieron afectadas por la pandemia, sin embargo, en el 2021 se logró una recuperación que permitió ventas por \$ 2,878,052. Otros servicios colectivos ofrecidos por el Consorcio son viveros para plántulas, transporte para movilización de la producción, negociaciones con proveedores de insumos, investigación Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

en campo y gestión del conocimiento a través de capacitaciones y talleres. La Junta Directiva del Consorcio evaluó la participación de Rikolto con un 5/5 en acompañamiento técnico, con un 4.8/5 en acompañamiento empresarial y con un 4.8/5 en acompañamiento financiero. El Consorcio atribuye a Rikolto un papel fuerte en su desarrollo y obtención de beneficios.

Conclusión

En el clúster de cacao, APROSACAO ha representado a los productores ante el comprador y logrado los mejores precios del mercado, se han logrado las certificaciones orgánicas y de comercio justo que permiten recibir precios diferenciados. APROSACAO también ha canalizado fondos para las Escuelas de Campo y para la construcción de infraestructura de post cosecha. Sin embargo, APROSACAO no ha logrado la auto gestión y auto financiación, por lo que el valor añadido es dependiente del apoyo de los proyectos de cooperación.

En el clúster FSC el valor añadido del Consorcio Agrocomercial ha sido clave para la comercialización y mejora de los cultivos de las diferentes empresas participantes y sus productores. El modelo de negocio y la gobernanza del Consorcio se ha consolidado y ha ganado sostenibilidad en los últimos años. Rikolto ha sido reconocido como contribuyente al desarrollo positivo del modelo de negocio. Los viveros, la movilización de la producción, la negociación de insumos y la gestión del conocimiento se está logrando en forma colectiva, logrando bajar los costos para los productores individuales del Consorcio.

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

Clúster Cacao

Rikolto ha conseguido facilitar la relación comercial entre la APROSACAO y Chocolats Halba, acompañando las negociaciones y creando conciencia en el comprador sobre la importancia de los principios de inclusividad. A la organización de productores se le ha apoyado con capacitaciones y recursos para lograr mejores procesos administrativos que coadyuven al cumplimiento de los contratos pactados y a la atención en tiempo y forma del productor. Con el apoyo de Rikolto, se han facilitado mecanismos de comunicación que permitan acceso directo de los actores clave para solventar imprevistos, analizar los riesgos y buscar soluciones. Dificultan las relaciones los cambios de personal en la administración de APROSACAO y las inconformidades de los auditores al realizar las inspecciones de la certificación de comercio justo.

Clúster FSC

El acompañamiento de Rikolto al Consorcio Agrocomercial ha sido clave para consolidar la comercialización con Supermercado La Colonia. La evaluación mediante la metodología Link que Rikolto ofrece al Consorcio le ha permitido monitorear la colaboración entre los actores que alcanzó un 76% en el año 2021, y los vínculos efectivos con el mercado que alcanzaron un 80% en el mismo año. El fortalecimiento de la gobernanza y la consolidación administrativa de las empresas que conforman el Consorcio están todavía en marcha, para que los avances logrados sean sostenibles y ganar crecimiento en el futuro. Al 2021 existe evidencia de modelos de negocios entre organizaciones y empresas, que les permite relaciones mutuas más estables, haciendo que los productores perciban mejores ingresos. Comparado con los resultados iniciales documentados en el 2017 en donde las organizaciones y empresas se encontraban dialogado sobre las bases de inclusividad para mejorar su modelo de negocio, ya en el 2021 la Medición de Resultados fue evaluada por la metodología Link en un 89%.

Conclusión

Tanto en el clúster de cacao como en el clúster de FSC se ha logrado avanzar sustancialmente en el fortalecimiento de principios de inclusividad, facilitándose las relaciones entre la organización de productores y el comprador privado. Prácticamente el 100% del cultivo de cacao de APROSACAO es comprado por Chocolats Halba a precio diferenciado y el producto del Consorcio Agrocomercial ha sustituido las importaciones de Supermercados La Colonia.

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

Clúster Cacao

La relación comercial actualmente no es económicamente rentable para los socios que poseen menos de 3 hectáreas de cultivo. Hace falta realizar análisis de los ingresos por los productos acompañantes del sistema agroforestal para determinar su rentabilidad. Los productores de APROSACAO tienen la potencialidad de que las relaciones comerciales les sean rentables mediante un aumento de la productividad y una buena negociación del precio. En promedio, ha habido un aumento significativo en la productividad del cultivo en términos de toneladas producidas por hectárea (de 0,17 en 2017 a 0,41 en 2021). En precio, se lograron negociaciones con el comprador que le permite a la organización pagar al productor L. 9.00 por libra en el cacao en baba ecológico para el año 2021, que es bastante mayor al precio promedio del mercado. A nivel de la organización de productores, en la zona de Olancho se inició el cultivo con plantaciones por semilla y por lo tanto tomará tiempo que las áreas sean productivas y económicamente rentables. Durante el periodo del 2017 al 2021 se incrementó el área y la cantidad de socios de la APROSACAO, sin embargo es hasta los próximos años que se incrementarán los volúmenes de producción de cacao. Financieramente la APROSACAO reportó pérdidas anuales de L. 1,647,877.90 para el año 2021. A medida que los volúmenes de producción aumenten, estas pérdidas irán disminuyendo.

Los niveles de inclusividad han incrementado gracias a los principios establecidos por la certificación de comercio justo, aunque la participación de la mujer y los jóvenes es aún marginal.

Los principales avances en sostenibilidad ambiental se logran gracias a la certificación orgánica. El premio al precio obtenido por los productores certificados es un incentivo claro para mantener prácticas amigables al ambiente.

Clúster FSC

Las relaciones comerciales establecidas han demostrado ser económicamente rentables para los productores y sostenible para las organizaciones de productores. El volumen del negocio por ventas brutas de hortalizas (36 productos) del Consorcio Agrocomercial a noviembre del 2021 fue de L. 70,512,280.62 destinando para gastos operativos de la unidad comercializadora L2,115,368.42. Cabe mencionar que el resto de las ventas brutas, es decir L 68,396,912.20 es transferido a las organizaciones base del Consorcio (La Meseta, ECARAI, Tropical Yojoa, Proviassa, Agridan, Vegetales Lencas y Hortisa), quienes a su vez hacen una retención del 6 % que equivale a L 4,103,814.73. Por lo que se logra observar que el 91 % de las ventas brutas pasan a manos del productor.

Socialmente existe colaboración entre los actores, pero los niveles de gobernanza, acceso equitativo a los servicios e innovación incluyente son aún muy bajos. El modelo de comercialización se evaluó con la

metodología Link y se obtuvieron las siguientes calificaciones: Colaboración entre actores un 76%, vínculos efectivos con el mercado un 80%, gobernanza transparente y consistente un 57%, acceso equitativo a los servicios un 36%, innovación incluyente un 33% y medición de resultados un 89%.

Ambientalmente hay un acuerdo con el comprador sobre las practicas que son aceptables, entre ellas: La rotación de cultivos, el secado al sol en lugar de utilizar combustibles fósiles, no uso de organismos genéticamente modificados, uso mínimo de pesticidas y los que se utilizan son de baja toxicidad.

Conclusión

En el clúster de cacao aún no se ha logrado rentabilidad para la organización de productores, ni para la mayoría de los productores. Debe tomarse en cuenta que los cultivos de los productores de APROSACAO son aún jóvenes y que se esperan mayores niveles de producción en los próximos años, también hay potencial para incrementar el área de cultivo y lograr mejores rendimientos. Se ha logrado una muy fuerte conciencia ambiental y se ve fortalecida por la utilización del modelo agroforestal. La inclusividad de la mujer y el incremento de la participación juvenil aún es marginal.

En el clúster FSC se ha logrado la rentabilidad del Consorcio y sus empresas, también hay rentabilidad para los productores. Se han tenido avances significativos en lo ambiental y en inclusividad. Se debe fortalecer la gobernanza y el acceso equitativo a los servicios en las empresas miembros del Consorcio.

Los compradores en ambos casos sí exigen condiciones socialmente inclusivos y ambientalmente sostenibles, pero aún están más interesados en el lado comercial.

5. A nivel institucional

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

Clúster Cacao

Rikolto ha conseguido fortalecer y posicionar el avance de la plataforma del Comité Nacional de la Cadena de Cacao, apoyando técnica y financieramente la operatividad de los comités regionales, comité nacional y comisiones. Desde la Comisión de Asuntos Estratégicos se han colocado en agenda temas importantes para el análisis del sector cacaotero a nivel regional e internacional. Esta plataforma tiene representantes en el Comité de Cacao de Centroamérica y República Dominicana que permiten la conexión de las estrategias regionales a las nacionales y viceversa. Hay un bajo desempeño funcional de los miembros del Comité a nivel del Departamento de Olancho, ya que el área es nueva en el cultivo del cacao y se encuentra alejada del resto de las zonas productoras. El Departamento también ha sufrido de inseguridad ciudadana, lo que dificulta la movilización y el contacto del nivel central de Comité Nacional de la Cadena de Cacao.

Clúster FSC

Rikolto, junto a la Alcaldía Municipal del Distrito Central, ha jugado un papel importante en la conformación de la Plataforma Multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa que nace en el año 2018. Los logros más importantes de la plataforma multi actores han sido: El desarrollo de una consultoría sobre sistema alimentario urbano que incluye el levantamiento de una línea base, participación en un diagnóstico municipal en seguridad alimentaria y nutricional del Distrito Central. Sin embargo, se requiere mejorar la interacción entre los diferentes actores que participan en plataforma. Consolidar un modelo de gobernanza y establecer un plan de trabajo en el que quede estipulada una fecha de reuniones consecutivas con mayor participación de los actores. Rikolto ha venido coordinando la

plataforma, pero la participación del gobierno local ha sido de carácter receptivo, sin llegar a empoderarse o asumir un papel protagónico en este espacio.

Clúster Café

Rikolto ha contribuido a que la Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) pase de un nivel de funcionamiento básico en 2018 a un nivel óptimo en 2021 según la escala de evaluación², impulsando a los miembros a cumplir con una agenda, a que participen en las reuniones, intercambien información, haya representatividad e incidencia en el sector. Es un sector con una institucionalidad cafetalera reconocida y empoderada, que está interesada en el fortalecimiento y consolidación de la plataforma.

Conclusión

Rikolto ha participado en fortalecer plataformas multipartitas en cada uno de los clústeres que atiende. En el clúster de cacao se ha apoyado técnica y financieramente la operatividad del Comité Nacional de la Cadena de Cacao vinculándola inclusive a nivel regional e internacional. En el clúster FSC se ha apoyado el establecimiento de la Plataforma Multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa que se conformó para diseñar la política o estrategia alimentaria territorial, iniciando con un diagnóstico del sistema alimentario urbano. En el clúster de café se ha apoyado la plataforma de café sostenible de Honduras que se considera operando con la participación activa de sus actores.

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

Clúster Cacao

Los actores del subsector cacao acuerdan y construyen políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector. El Comité Nacional de la Cadena de Cacao busca incidencia pública alrededor de una estrategia para el desarrollo sustentable del Sector. Rikolto ha escogido por lo tanto apoyar la construcción de los Acuerdos Marcos de Competitividad que dan sostenibilidad y claridad de acción a la Plataforma. Rikolto también ha apoyado el seguimiento y monitoreo de las acciones establecidas en el Marco de Competitividad.

La plataforma del Comité Nacional de Cadena tiene al eslabón productivo como el inicio de la cadena de valor y la sostenibilidad es un área estratégica priorizada por el Acuerdo Marco de Competitividad. Se promueve el cultivo de cacao bajo sistemas agroforestales para que las familias productoras tengan acceso a los alimentos saludables producidos en las parcelas como cultivos acompañantes y el acceso a los ingresos que puedan producir. Falta profundizar en estudios sobre nutrición en los alimentos de las familias. El cultivo de cacao por sí solo es pocas veces el sustento económico total de las familias y su cultivo compite con las demás actividades económicas de los productores.

² 1: Básico: La plataforma representa a los actores relevantes de la cadena de valor. Los miembros de la plataforma se reúnen periódicamente pero no tienen una agenda en común.

2: Regular: La plataforma tiene una estructura de gobernanza definida. Se ha construido una agenda y los miembros de la plataforma actúan mayormente en función a ella.

3: Óptimo: Los miembros cumplen con agenda, participan en las reuniones, intercambio de información, hay representatividad e incidencia.

4: Excelente: La plataforma implementa una estrategia clara y logra sus objetivos, incide en el sector, así como disponer de recursos financieros para operar efectivamente.

Clúster FSC

La Plataforma Multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa es un primer esfuerzo de articulación para el fortalecimiento de un sistema alimentario y nutricional en el país. Uno de los mayores retos es formar a los actores de la plataforma en la conceptualización de sistemas alimentarios sostenibles, que se inició con el diagnóstico alimentario apoyado por Rikolto. Las acciones para procurar un sistema alimentario sostenible se esperan realizar en el futuro.

Clúster Café

Para la promoción de un sector alimentario sostenible se ha desarrollado en el marco de la Estrategia del sector, el Currículo Nacional de Café Sostenible, que es un instrumento técnico orientado a potenciar una caficultura sostenible en sus diferentes dimensiones, mediante la creación de capacidades locales fundamentales para la sostenibilidad del sector cafetalero en Honduras. Aporta soluciones a los principales problemas y necesidades que enfrentan las familias productoras de café; se proponen colectivamente las soluciones técnicas más adaptadas a las distintas regiones cafetaleras y a diferentes contextos a nivel nacional, obteniendo información clave y básica directamente de los productores, mediante herramientas y metodologías participativas. Asimismo, la creación del Subcomité de Uso Responsable de Agroquímicos el cual ha coordinado actividades de capacitación e incidencia en torno a la contaminación de glifosato, y uso de moléculas prohibidas para el control de Roya y Broca, en el marco del Currículo Nacional de Café Sostenible. En este marco, la mayor contribución de Rikolto fue el impulso y liderazgo para la construcción de la Política de Género del sector cafetalero de Honduras, cuyo objetivo es contribuir a la reducción de las brechas existentes entre sexos y favorecer el reconocimiento del papel de la mujer en el sector.

Conclusión

Las plataformas multiactor de los clústeres que atiende Rikolto buscan promover sistemas alimentarios más sostenibles. En el clúster de cacao el Comité Nacional de la Cadena de Cacao promueve el cultivo bajo sistemas agroforestales, de manera tal que se diversifiquen las fuentes de ingreso y se logre mayor sostenibilidad. Rikolto ha apoyado la construcción del Acuerdo Marco de Competitividad que establece las acciones que pueden dar sostenibilidad al sector y beneficiar a los productores. En el clúster de FSC la plataforma multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa ha iniciado sus acciones con un diagnóstico del sistema alimentario urbano, este es el paso inicial para que Rikolto también apoye una política nacional alimentaria que atienda los retos más urgentes del sector. En el Clúster de café se ha desarrollado el Currículo Nacional de Café Sostenible, que es un instrumento técnico orientado a potenciar una caficultura sostenible en sus diferentes dimensiones, mediante la creación de capacidades locales fundamentales para la sostenibilidad del sector cafetalero en Honduras. La mayor contribución de Rikolto fue el impulso y liderazgo para la construcción de la Política de Género del sector cafetalero de Honduras, cuyo objetivo es contribuir a la reducción de las brechas existentes entre sexos y favorecer el reconocimiento del papel de la mujer en el sector.

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

Clúster Cacao

Las intervenciones de Rikolto fortaleciendo a la MSI incidieron en política gracias a la firma del Acuerdo Marco de Competitividad (AMC) entre los miembros de la Plataforma y el Gobierno Central. Este Acuerdo Marco es un instrumento legal de políticas que fomentan la alineación, apropiación y Evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto

armonización entre actores y funciones de la cadena para lograr mejores posiciones competitivas del cacao hondureño. Sin embargo, no hay sistemas de seguimiento y evaluación que permitan valorar el impacto logrado. Aparte de la negociación y firma del AMC hay una falta de incidencia política por los actores del Comité, una falta de apropiación del sector productivo para tomar acciones con el acompañamiento de los servicios de apoyo y cooperantes. Ante esta situación, Rikolto ha asumido un rol proactivo para promover un monitoreo más cercano del plan de acción del Acuerdo Marco y ha apoyado iniciativas que se han requerido a raíz de la pandemia, tales como la elaboración del protocolo de bioseguridad del sector.

Clúster FSC

Las intervenciones logradas en el seno de la plataforma de multi actores con el decidido apoyo de Rikolto han tenido como objetivo establecer un punto de partida para la toma de decisiones. Se espera una participación mucho más activa de los actores gubernamentales y privados en el futuro, que generen clara gobernanza con planes y acciones decisivas. Al momento no se han generado cambios políticos sectoriales.

Clúster Café

La Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) ha demostrado que se puede incidir políticamente y fomentar la inclusión, cuando entre miembros se logra coordinar acciones para un fin común, basadas en la confianza y el compromiso. Rikolto ha promovido la política de género del sector cafetalero de Honduras. En el marco de la PCSH se creó un Comité Impulsor de la Política de Género, responsable de dar seguimiento a su implementación. Rikolto es parte de dicho Comité, que ha venido trabajando en el Plan de Implementación el cual está a nivel de borrador, listo para ser socializado con el sector. En el plan se ha priorizado el apoyo a normativas sensibles a género para mejorar la participación de la mujer en la toma de decisiones; el desarrollo de programas de fortalecimiento de capacidades de las mujeres rurales en términos de gestión financiera y empresarial; y fomentar la creación de una visión compartida en espacios de dialogo, para garantizar la inclusión de género y juventud en el sector.

Conclusión

Rikolto ha participado en el fortalecimiento de las plataformas multipartitas de los diferentes clústeres buscando influir en las decisiones políticas, siendo los mayores logros la firma del Acuerdo Marco de Competitividad por parte del Comité Nacional de la Cadena de Cacao, el diagnóstico del sistema alimentario urbano en FSC y la política de género en café. Los logros de las intervenciones de Rikolto en cada una de las plataformas tuvieron como dinámica común el proceso de identificación de una iniciativa clave, que podía permitir enfoque y un mayor alcance en el sector. En cacao, se apoyó el mecanismo de acuerdo entre el sector privado y público para el mediano plazo, en vegetales el diagnosticar el sistema alimentario fue claramente el mejor mecanismo para iniciar acciones tendientes a la seguridad de alimentos para la ciudad y en café se definió apoyar una temática de interés para Rikolto que al mismo tiempo beneficiaría a una gran cantidad de familias caficultoras.

Preguntas de evaluación de Covid-19

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

Rikolto movilizó recursos en respuesta de Covid-19 aproximadamente a 2 meses de haberse oficializado la pandemia. Se estima que a nivel global aproximadamente 160,000.00 euros del presupuesto de IDGD fueron reorientados en respuesta a la pandemia COVID 19.

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

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

Intervenciones de Rikolto que ayudaron a hacer frente a estos desafíos:

- Rikolto es miembro del Comité Coordinador que lideró las gestiones que la Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) realizó con las autoridades locales y nacionales para desbloquear las carreteras secundarias que impedían el transporte del café desde las fincas productoras hasta las empresas exportadoras.
- Rikolto lideró la campaña sobre bioseguridad para las organizaciones de productoras de vegetales a través de las redes sociales, la radio y los canales de televisión local.
- Compra de equipo personal de bioseguridad: gafas protectoras, mascarillas, guantes desechables, delantales, jabón, uniformes quirúrgicos, gorros, botas desechables, termómetros infrarrojos, bandejas desinfectantes, bombas de fumigación, etc.
- Webinars y/o foros virtuales sobre Huertos Familiares y Sistemas Hidropónicos Domésticos, sistemas agroforestales dinámicos.
- Capacitación a productores sobre bioseguridad y seguridad alimentaria.
- Coaching sobre la aplicación de los protocolos de bioseguridad.
- Adecuación de la infraestructura de los centros de acopio para aplicar los protocolos de bioseguridad.

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

- Fortalecimiento de las capacidades de los productores y sus organizaciones para hacer frente a la pandemia. Por ejemplo, Rikolto participó como organizador de la celebración del Día de la Información sobre los Cambios y Retos durante y después de la pandemia para el sector café. En este cónclave se presentaron datos sobre cómo el COVID 19 ha afectado el cultivo del café a nivel global y nacional. Más importante se presentó información sobre que se puede hacer para enfrentar los retos. Además, se lanzó un sitio web sobre la prevención y mitigación de riesgos del COVID 19 en el sector cacao.
- Los principales actores del sistema alimentario continúan su actividad productiva cumpliendo con las condiciones de bioseguridad.
- Reducción de la vulnerabilidad de los principales proveedores y consumidores de alimentos al COVID19. Se establecieron diálogos para encontrar planes alternos de producción, distribución y venta.
- Los actores del sistema agroalimentario en cacao son conscientes de las nuevas formas de producción sostenible y diversificada. A las familias cacaoteras se les ofreció capacitación en jardines en casa y cultivos hidropónicos.
- Respuesta coordinada a los retos que plantea la pandemia, con enlaces más fuertes y mayor coordinación entre los actores del sector.
- Adaptación a los cambios y retos derivados del Covid-19, estas adaptaciones se lograron desde los lugares de producción hasta los centros de recolección del producto. En cacao se preparó para cada paso de la cadena el protocolo de bioseguridad.

5.6 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?

Dos factores indican que el sistema alimentario será más resistente a una crisis sistémica en el futuro:

- Los actores del sistema agroalimentario son conscientes de las nuevas formas de producción sostenible y diversificada como los sistemas de agroforestería dinámica en el cacao, que consiste en cultivos agrícolas, que busca la generación de biomasa y una provisión de múltiples productos de uso humano.
- Agricultores y miembros de hogares que se han beneficiado del apoyo de Rikolto para diversificar su producción durante la pandemia de Covid-19. Tanto en coordinación con el Consorcio Agrocomercial en vegetales y hortalizas, como con la FENAPROCAHAHO en el sector cacao se promovió la diversificación de los productos.

6. Conclusión y recomendaciones

6.1. Conclusiones por Clúster

6.1.1. Cacao

La evaluación de impacto final del programa financiado por la DGD 2017-2021 ejecutado por Rikolto en Honduras muestra que el objetivo de apoyar a un sector cacaotero competitivo y resiliente para el futuro se ha logrado principalmente en el trabajo realizado con el Comité Nacional de la Cadena de Cacao, plataforma institucional que bien articulada tiene la posibilidad de influir en las políticas públicas. El aporte logrado como parte del Consorcio que apoya a APROSACAO ha sido marginal, enfrentando los retos de coordinar con otros actores y las realidades socio-culturales del área geográfica en que se ubica la Asociación.

6.1.2. FSC

El objetivo de mejorar el entorno comercial para la agricultura familiar campesina en vegetales y fortalecer las alianzas con actores públicos y privado, mejorando el acceso a mercados de calidad se ha alcanzado con la consolidación del Consorcio Agrocomercial y el rol que ha jugado en establecer una relación inclusiva y de mutuo beneficio con Supermercados La Colonia. En el futuro es factible establecer relaciones con otros compradores. El impulso de los procesos multiactor para lograr incidencia en las políticas públicas y promover un consumo responsable es incipiente, la plataforma multipartita establecida es aún muy débil y la voluntad política de fortalecerla dependerá de la visión de las nuevas autoridades electas.

6.1.3. Café

La intervención de Rikolto Honduras en el clúster café se llevó a cabo solamente a nivel institucional con el objetivo de promover la implementación de procesos, regulaciones, modelos y políticas públicas que reconocen y fomentan el desarrollo sostenible del sector cafetalero en Honduras. Se apoyó a la Plataforma de Café Sostenible de Honduras (PCSH) que es parte de la iniciativa de la Plataforma Global del Café (GCP). El rol de Rikolto en PCSH ha sido acompañar en los procesos de planificación, toma de decisiones y ejecución de planes de la plataforma. Rikolto es miembro del Comité Coordinador en representación de las ONG's y prestadores de servicios. Uno de los mayores aportes de Rikolto fue su liderazgo para la adopción a la política de género del sector cafetalero de Honduras.

6.2. Conclusiones y recomendaciones por nivel de intervención

6.2.1. Conclusiones a nivel de organización de productores

Rikolto ha trabajado en fortalecer la APROSACAO como organización de productores en el clúster de cacao, con logros en los procesos administrativos y financieros de la empresa. Sin embargo, los resultados financieros deficitarios, personal administrativo cambiante y una cultura de dependencia económica en fondos de apoyo externo no están permitiendo la autogestión. La coordinación con otros

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

actores para apoyar a APROSACAO como parte de un Consorcio ha sido un reto ya que no siempre la visión es común.

Rikolto también ha apoyado el fortalecimiento del Consorcio Agrocomercial en el clúster de vegetales (FSC), que se consolidó empresarial y financieramente en forma significativa logrando inclusive que la participación de mujeres y jóvenes creciera a nivel de dirección. Las empresas que constituyen el Consorcio aún deben crecer en su gobernanza y planificación financiera.

6.2.2. Recomendaciones a nivel de organización de productores

- **Seguir e intensificar el fortalecimiento de organizaciones de productores (OP) socias, así como su autonomía financiera. En particular, se trata de fortalecer:**
 - **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.
 - **Las capacidades de líderes (administración, gestión financiera, manejo de contratos, negociación...).**
- Para el futuro, y con el objetivo de establecer alianzas estratégicas, 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, así como empresas privadas. Sea como beneficiarios o como aliados o ambos.
- **Fortalecer el trabajo sobre la calidad y la certificación de productos:** perfiles de sabor del cacao, café de especialidad, hortalizas orgánicas, indicaciones geográficas protegidas o denominaciones de origen, productos del comercio justo ...
- **Valorizar el valor medio ambiental de los procesos de producción,** particularmente los sistemas de cultivos agroforestales a través de certificación orgánica o certificación de productos libres de deforestación...
- **Determinar una estrategia de inclusión de mujeres y jóvenes basada en un diagnóstico de las causas estructurales que determinan su menor beneficio en las actividades relacionadas con producción de hortalizas, café y cacao** y determinando actividades y políticas que permitan reequilibrar la distribución de los beneficios de las cadenas de valor apoyadas entre hombres, mujeres y jóvenes, con una atención especial al acceso a los factores de producción (tierra y capital en particular).
- **Desarrollar relaciones con entidades financieras y/o herramientas financieras innovadores** (capital de inversión, capital de operación...): 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.
- Aprovechar las experiencias que se han generado en las diferentes regiones para mejorar el diseño y ejecución de las intervenciones. Tomar ventaja y ganar acceso a las experiencias vividas a nivel global al momento del diseño y la ejecución de intervenciones en los clústeres en que Rikolto participa.
- Los productores deben participar activamente en el diseño de las intervenciones, crear con las organizaciones y no para las organizaciones.
- Invitar a las organizaciones y sus productores a hacer aportes financieros, en especie o laborales que les hagan parte de las intervenciones.

6.2.3. Conclusiones a nivel institucional

Rikolto ha participado en fortalecer plataformas multipartitas en cada uno de los clústeres que atiende. En el clúster de cacao se ha apoyado técnica y financieramente la operatividad del Comité Nacional de la Cadena de Cacao vinculándola inclusive a nivel regional e internacional, la plataforma se ha fortalecido y ha logrado la firma de un Acuerdo Marco de Competitividad con el gobierno y actores privados.

En el clúster FSC se ha apoyado el establecimiento de la Plataforma Multiactor del Distrito Central de Tegucigalpa que se conformó para diseñar la política o estrategia alimentaria territorial, iniciando con un diagnóstico del sistema alimentario urbano. La plataforma tiene mucho potencial y requerirá de un trabajo continuado.

En el clúster de café se ha apoyado la plataforma de café sostenible de Honduras que se considera operando en nivel óptimo (los miembros cumplen con agenda, participan en las reuniones, intercambian información, hay representatividad e incidencia). El buen funcionamiento de la plataforma genera la confianza de que la incidencia en políticas públicas a nivel nacional se puede lograr, tal y como se está operacionalizando ya la política de género.

6.2.4. Recomendaciones a nivel institucional

- **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 futuro de Rikolto en el sector de “Food Smart Cities”.** 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 (yendo más allá en el cacao que el grano seco certificado, por ejemplo). 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.
- Establecer fuertes vínculos de colaboración con otros actores de la plataforma con quienes se tengan objetivos comunes para impulsar proyectos específicos en forma conjunta.
- Participar activamente en grupos de trabajo o grupos núcleo mediante los cuales se puntualizan acuerdos concretos. Así se logró elaborar la política de género a lo interno de la plataforma de café.
- Participar en la plataforma apoyando puntualmente las temáticas que Rikolto está interesada en impulsar: Sostenibilidad medioambiental, género e inclusión de jóvenes, escalamiento de modelos de producción o comercialización, etc.
- Tomar como referencia las estrategias nacionales del sector y definir en que forma Rikolto participará en su apoyo.
- Hacer acercamientos a actores del sector que, aunque no sean parte de la plataforma en que se participa, son claves en espacios de vinculación superiores. Por ejemplo, instituciones gubernamentales activas y relacionadas con el sector.
- Seguir facilitando procesos de evaluación de las plataformas. Se trata de medir la salud de la plataforma y la coincidencia de los logros de la plataforma con las aspiraciones de sus miembros. Construir adecuadamente los indicadores en relación al rol de Rikolto en las plataformas, tomando en cuenta que son espacios de concertación en los que Rikolto no tiene el liderazgo formal.
- Definir aportes puntuales que coadyuven a objetivos grandes de la plataforma, proyectos concretos que adelanten la agenda de la plataforma.

6.2.5. Recomendaciones a nivel transversal

- **Fortalecer el sistema de M&E.** Se necesita orientarlo 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. Se deben monitorear indicadores en los cuales se trabaje directamente, aspectos en los que se tienen intervenciones propias, cuyo éxito no dependa de terceros.
- **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.
- Las muestras para levantar información de los productores en el seguimiento de medio termino y al final deben ser más grandes para que sean representativas.
- Debe haber coherencia entre el diseño del programa operativo y las preguntas que se utilizan para evaluar la intervención en los instrumentos de seguimiento. Aunque la lógica de intervención espera que acciones en el orden administrativo impacten lo productivo, al medir avances en lo productivo (a través de una encuesta de sostenibilidad, por ejemplo), esto no siempre ocurre.
- Generar evidencias y compartirlas con otras regiones a las que le pudieran ser útiles.
- Hacer participar los beneficiarios en el levantamiento de línea base de los proyectos en los que se participará. En su defecto, hacer una revisión exhaustiva y actualizada de la línea base que haya levantado un tercero³.

³ En las intervenciones que se hicieron como parte del Consorcio Helvetas-Halba-Rikolto en apoyo a APROSACAO, Rikolto no participó en el levantamiento de línea base.