

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

Nicaragua

Informe País

Evaluador local ADE: Elías Bucardo

Evaluadores locales RIKOLTO: Fausto Rodríguez, Guillermo Gutiérrez, Ninoska
Hurtado, Napoleón Molina

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

Persona de contacto de RIKOLTO: Michaela Boyen

Abril 2022

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo	1
A nivel de los OP	1
A nivel institucional	1
1. Introducción	2
2. Metodología de evaluación.....	4
3. Resumen del programa Nicaragua	6
4. A nivel de OP	7
4.1 PE3a. ¿Cuál ha sido el papel de RIKOLTO en el fortalecimiento de las OA y en hacerlas organizaciones empresariales sólidas para sus miembros?	7
Cluster SAS.....	7
Cluster Cacao.....	7
Conclusión	8
4.2 PE3b. ¿Qué valor añadido demuestra el OA como mecanismo de acción colectiva para los productores?	8
Clúster SAS.....	8
Cluster Cacao.....	9
Conclusión	9
4.3 PE4a. ¿Ha conseguido RIKOLTO facilitar las relaciones comerciales entre las OA y los compradores del sector privado?	9
Cluster SAS.....	9
Cluster Cacao.....	10
Conclusión	10
4.4 PE4b. ¿Son estas relaciones comerciales económicamente rentables, socialmente inclusivas y ambientalmente sostenibles?	10
Cluster SAS.....	10
Cluster Cacao.....	11
Conclusión	11
5. A nivel institucional	12
5.1 PE5a. Ha conseguido RIKOLTO establecer y/o reforzar el MSI?	12
Cluster SAS.....	12
Cluster Cacao.....	12
Cluster Café	12
Conclusión	13
5.2 PE5b. ¿Han conseguido estas ICM promover sistemas alimentarios más sostenibles?.....	13
Cluster SAS.....	13

Cluster Cacao.....	13
Cluster Café	14
Conclusión	14
5.3 PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por las intervenciones piloto de RIKOLTO para influir en las decisiones políticas?	14
Cluster SAS.....	14
Cluster Cacao.....	15
Cluster Café	15
Conclusión	15
6. Preguntas de evaluación de Covid-19.....	15
6.1 PE1. ¿Qué agilidad tiene RIKOLTO para responder a un choque externo?	15
6.2 PE2. ¿Qué impacto tuvieron las respuestas de Covid-19 en los grupos objetivo?	16
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?	17
7. Conclusión y recomendaciones.....	18
Conclusiones.....	18
Recomendaciones	19

Lista de abreviatures

ADE	Ayuda a la decisión económica
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
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
SCA	Agendas de cambio estructural
OP	Organización de productores
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SICACAO	Comité del Cacao de Centroamérica y República Dominicana
BPA	Buenas Prácticas Agropecuarias
BPM	Buenas Prácticas de Manufacturas
UPANIC	Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua
ACEN	Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua
ASOCAFEMAT	Asociación de Cafetaleros de Matagalpa

Resumen ejecutivo

RIKOLTO es una organización internacional que trabaja con organizaciones de productores y actores de la cadena alimentaria ejecutó el programa financiado por DGD 2017-2021 en 13 países, siendo Nicaragua uno de ellos. La evaluación de impacto final del programa ejecutado por RIKOLTO en Nicaragua se basó en dos niveles de evaluación: Organización de Productores y Nivel Institucional, con tres clústeres: Sistemas Agroalimentarios Sostenibles (SAS), Cacao y Café. En el caso de café solo se evaluó a nivel institucional debido a que las actividades del programa solo se implementaron a este nivel.

A nivel de los OP

Los hallazgos de la evaluación a nivel de productores sobresalen en el fortalecimiento de las organizaciones en sus áreas más débiles. Estas áreas se identificaron a través de las evaluaciones Scopelnsight, en cada organización para la medición del desarrollo de las organizaciones en diferentes momentos; lo que permitió centralizar recursos para el mejoramiento de las áreas prioritarias donde las organizaciones de productores presentaban menos fortalezas y demandaban más atención.

La madurez alcanzada por las OP ha permitido proveer a sus beneficiarios una diversidad de servicios tanto en el ámbito productivo, como de fortalecimiento de capacidades y en acciones orientadas a la pandemia del COVID. Otra acción y muy importante producto del desarrollo de las OP es el establecimiento de relaciones comerciales con empresas privadas a nivel nacional e internacional hasta el punto de que las OP inician a establecer estas relaciones por su cuenta, se hace necesario en este aspecto documentar el estado de las relaciones mediante las evaluaciones Link.

Las organizaciones bases fueron fortalecidas integralmente desde los apalancamientos de fondos, apoyo en la gestión de financiamientos, asistencia técnica productiva, apoyo en la búsqueda de nuevos y mejores mercados tanto a nivel nacional como internacional, mejoras de procesos de gobernanzas y gestión interna. La situación sociopolítica del 2018 y la afectación de la pandemia 2020-2021 obligó la reorientación de las acciones de RIKOLTO para apoyar a las organizaciones de productores en temas de bioseguridad con el fin de que estas dieran respuestas a sus productores y se mantuvieran cohesionados para resguardarse y protegerse a nivel familiar y organizativo. A nivel de organizaciones esto trajo como consecuencia tomar prioridades a nivel empresarial y organizativo enfocándose en garantizar los acopios, compras y cumplir con los compromisos adquiridos con clientes desatendiendo procesos de fortalecimiento organizativo y gestión interna.

A nivel institucional

Se han impulsado tres plataformas de iniciativas multipartitas (MSI): MASLAGO en el clúster SAS, COMCACAO en el clúster CACAO y NICAFES en el clúster Café. Las plataformas están orientadas a crear espacios de diálogo y reflexión para la creación de planes de acción y estrategias en cada uno de los clústeres. Desde el 2018 NICAFES y COMCACAO se han enfocado en la elaboración de propuestas y estrategias nacionales para el desarrollo sostenible de los sectores café y cacao y, en el caso particular de cacao, en la ejecución de las acciones que les corresponden dentro del Plan de Acción Nacional. Las tres MSI están conformadas por miembros del sector académico, productivo, investigación, de servicios de apoyo técnico, exportadores, procesadores y el sector privado. En las tres plataformas existe la ausencia del sector gubernamental lo que limita la propuesta, discusión y concertación de políticas conducentes al desarrollo de cada uno de los clústeres.

A nivel regional se impulsó SICACAO que está representada por los países miembros de Sistema de Integración Centroamericano (SICA) como una plataforma de gestión de la información y el conocimiento del subsector de cacao para los países miembros del SICA, capaz de gestionar iniciativas, desde lo público o lo privado, que conlleven acciones de mejora competitiva del sector, bajo los principios de equidad y sostenibilidad ambiental.

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 (Figura 7). Dentro del sistema alimentario, **RIKOLTO se esfuerza por lograr el cambio en las tres áreas siguientes:**

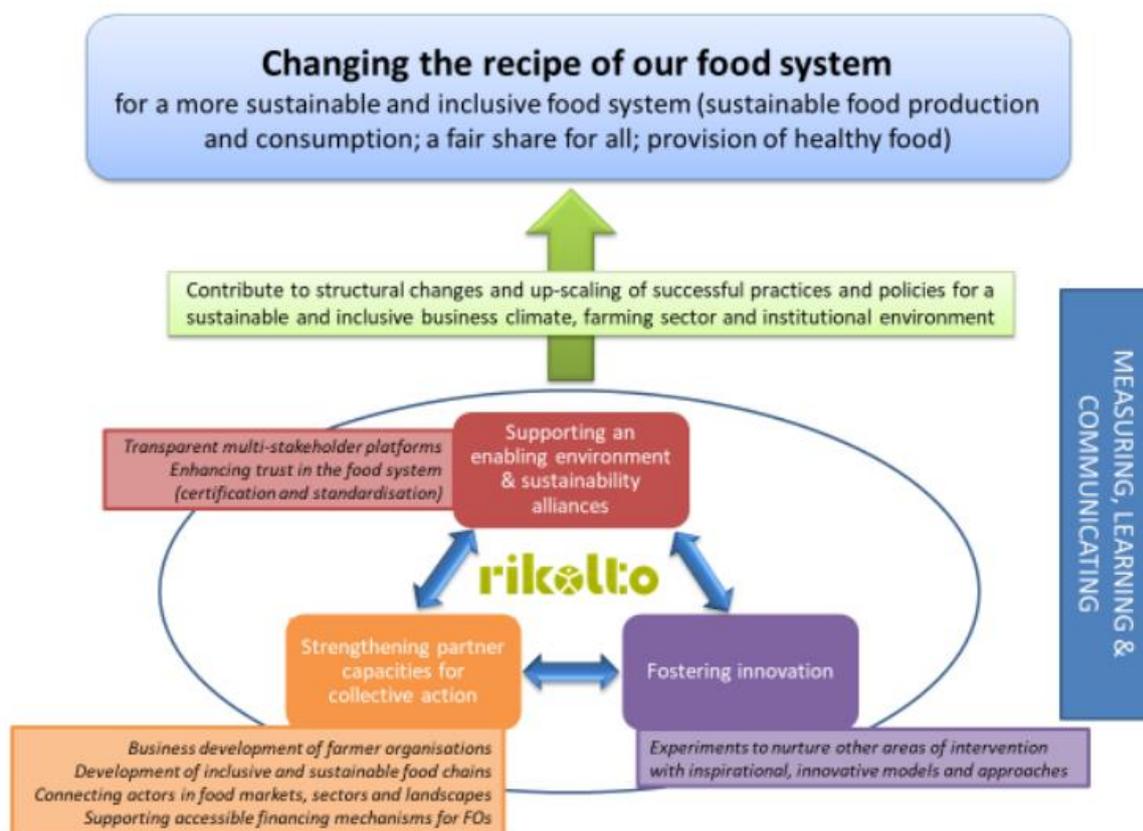
1. Producción y consumo sostenibles de alimentos
2. Un reparto justo para todos
3. El suministro de alimentos saludables

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



1

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 de Organización de Productores 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 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 de Organización Institucional

PE5a. ¿Ha conseguido RIKOLTO establecer y/o **reforzar las iniciativas de las múltiples partes interesadas (MSI)**?

PE5b. ¿Han conseguido estas MSI **promover sectores productivos sostenibles**?

PE6. ¿Cómo se utilizan las pruebas generadas por **las intervenciones piloto de RIKOLTO** para influir en las decisiones políticas a nivel regional/nacional/local o sectorial?

Covid

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 Nicargaua
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 los la encuesta a agricultores
Datos de la Encuesta a los Agricultores (EF) - a nivel del productor
<ul style="list-style-type: none"> Análisis de datos de las encuestas para los clústeres Cacao y SAS
Evaluaciones y metodología de SCOPEInsight - a nivel de organizaciones de productores (OP)
<ul style="list-style-type: none"> Evaluaciones Scope Insight para el cluster Cacao de los años 2016, 2019 y 2021 Evaluaciones Scope Insight para el cluster SAS de los años 2016, 2019 y 2021
Análisis de eficiencia - a nivel de intervención
<ul style="list-style-type: none"> El Análisis de Eficiencia de Retorno Social de la Inversión (SROI) de RIKOLTO para el cluster SAS

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

- Se tuvo disponible el marco de servicios para el desarrollo de las BDS

Evaluaciones y metodología de LINK - a nivel de relaciones comerciales

- Evaluaciones Link para el cluster cacao Colyurt y Ritter Sport
- Evaluaciones Link para el cluster SAS entre UCHON-PCI y OP-Subway

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

Información adicional

- Páginas web de COMCACAO, MASLAGO, NICAFES, SICACAO y RIKOLTO
- Modelo de intervención de RIKOLTO 2017-2021
- Estrategia global de RIKOLTO 2021-2016

3. Resumen del programa Nicaragua

El programa DGD 2017-2021 de RIKOLTO, inicio bajo la teoría de cambio para Centro América enfocada en cinco bloques de intervención estos son: i) alineación y rendición de cuentas; ii) fortalecimiento en función de la demanda, iii) sector público y gobernanza, iv) organización de productores de base y v) organización del sector servicio. Este enfoque tuvo su relevancia hasta el año 2018 cuando los acontecimientos sociopolíticos del país provocaron que el sector gubernamental de Nicaragua decidiera de participar de manera conjunta en las iniciativas promovidas desde los sectores no gubernamentales. Esto provocó la toma de decisiones en la estrategia de intervención de país, adoptando el enfoque de intervención regional de Latinoamérica y centrándose en tres bloques:

- i) Alineación y rendición de cuentas;
- ii) Fortalecimiento en función de la demanda
- iii) Organización de productores de base

En el país se trabajaron bajo este enfoque los clústeres Sistemas Agroalimentarios Sostenibles enfocados a vegetales en SAS, el cluster Cacao y Café. Para fines de la presente evaluación se analizó el cluster SAS y Cacao a nivel de Organizaciones e Instituciones y en el clúster Café solamente se analizó el nivel de Instituciones. Basados esta premisa a nivel del cluster SAS se apoyó a cuatro cooperativas de base más dos que se unieron posteriormente para formar la Unión de Cooperativas de Hortalizas del Norte de Nicaragua (UCHON); y a través de la plataforma MASLAGO es integrada por más de 20 instituciones de diferentes gremios. A nivel de Cacao se apoyó a dos cooperativas cacaoteras y a nivel de plataforma COMCACAO se tuvo relación con más de 37 organizaciones; en el caso de café mediante la plataforma NICAFES se coordina con 33 entidades de diferentes gremios. A nivel regional RIKOLTO tuvo un papel protagónico en la formación de SICACAO y a la vez desde la COMCACAO se replican las mejores experiencias en el diseño de la estrategia de acción del sector cacaotero regional.

Con respecto a las plataformas MASLAGO, NICAFES y COMCACAO, RIKOLTO, además de aunar diferentes gremios de cada cadena de valor, se impulsan estudios conducentes a fortalecer los eslabones más débiles. Esto surge como producto de los espacios de diálogo y concertación que estas plataformas ofrecen a los actores presentes construyendo sus propias estrategias de comisiones y las estrategias de desarrollo de los sectores cacao, vegetales y café.

4. A nivel de OP

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

Cluster SAS

RIKOLTO desempeñó un papel significativo en el fortalecimiento de las organizaciones de productores de vegetales mediante el acompañamiento técnico y el financiamiento de actividades conducentes a su desarrollo. La comprensión de los puntos débiles de cada organización mediante las evaluaciones con la metodología Scope Insight fue determinando para reorientar los recursos en función de fortalecer los aspectos más débiles de cada organización. Esto se puede evidenciar en la puntuación inicial de la evaluación (2.77) en el año 2016 catalogadas como organizaciones inmaduras pasando a una puntuación de 3.52 como organizaciones en desarrollo en el año 2021. La formación de la UCHON como una organización de segundo nivel es otro logro evidente del grado de desarrollo de las organizaciones de base que les permite ampliar sus relaciones comerciales tanto en la compra de insumos como en la comercialización, en este caso RIKOLTO brindó acompañamiento empresarial y organizativo para su formación.

El fortalecimiento brindado por RIKOLTO a través de recursos, fortalecimiento de capacidades, asesorías especializadas en finanzas, planes de negocios y evaluaciones ScopeInsight; ha permitido que estas organizaciones gestionen parcial o totalmente recursos financieros con otras entidades financieras, se ha captado hasta un monto de U\$ 920,000 como organizaciones individuales y U\$ 457,943.34 como UCHON. Es importante señalar que en Nicaragua el financiamiento a la producción de hortalizas es limitado, por lo tanto, estos fondos son utilizados para actividades productivas en el equipamiento de las áreas de procesamiento y producción de plántulas (Cooperativa COOSEMPODA, Ecovegetales, Tomatoya).

En relación a los aspectos sociales se pudo determinar que el año 2016 la base de asociados de las organizaciones de productores era de 370 personas, en el año 2021 es de 491, la participación de las mujeres tuvo un leve decremento en el porcentaje de asociadas pasando del 19% al 17%, sin embargo, la participación de jóvenes ha aumentado entre los dos periodos pasando del 12% al 18% entre los dos periodos.

Cluster Cacao

El papel de RIKOLTO para las organizaciones cacaoteras en su fortalecimiento fue acompañamiento técnico y financiero. En el caso de la cooperativa la Campesina en el momento de la evaluación ScopeInsight inicial ya estaba catalogada como una organización profesional (4.0), en tanto la organización Rios de Agua viva tenía una categoría de organización en desarrollo (3.4), en la última evaluación alcanzaron el puntaje de 4.4 para la campesina y 3.9 para Rios de Agua Viva. Las áreas específicas donde se tuvo incidencia son: adopción de sistemas contables, asesoría para la apertura de nuevos mercados, participación en ferias internacionales y asesoría en temas de gobernabilidad, higiene y seguridad en acopio y postcosecha del cacao.

El acompañamiento y financiamiento en actividades de profesionalización se ve reflejado en los niveles de ingresos provenientes de la comercialización del cacao, pasando de U\$326.36 en el año base a U\$1,300 por hectárea en el año 2021. Las diversas capacitaciones han contribuido a elevar los rendimientos por área de 0.57 a 0.92 Ton por hectárea y a nivel de productores los ingresos por hogar aumentaron de U\$ 227 en el año 2016 a U\$544 en el año 2021.

En la parte social se fortalecieron los espacios de gobernanza en las organizaciones en la actualidad el 94% de los miembros de la Campesina y el 52% de Rios de Agua Viva afirman participar en la toma de decisiones. Las organizaciones aglutinan al 25% de mujeres y un 12% de jóvenes. El aspecto sociopolítico que vive el país más la pandemia del covid-19 fueron factores que frenaron durante un tiempo del desarrollo empresarial de las

organizaciones sin embargo aún existen otros riesgos latentes como son la migración en especial de los jóvenes y el aumento de los costos de los insumos para la fertilización.

Conclusión

En el cluster SAS RIKOLTO centró su apoyo en la gestión organizativa, formulación de planes de negocios. El nivel de asociatividad aumentó en la búsqueda de mejores alternativas de negociación con mercados exclusivos y demandantes de calidad a través de la formación de la UCHON aumentando significativamente el número de socios, participación de mujeres y jóvenes dentro de las entidades.

El nivel de gestión se ve reflejado en el apalancamiento de fondos por crédito y subvenciones que se orientan para el financiamiento de cultivos, equipamiento a nivel de organización, sin embargo, en este clúster al negociar con productos perecederos la sostenibilidad financiera es frágil en la baja de pedidos de hortalizas durante los eventos políticos del año 2018 y durante los picos de afectación de la pandemia del COVID.

En el clúster cacao se apoyaron en mayor medida los aspectos gerenciales y de seguimiento contable notando una mejoría en los procesos de gobernanza y de sucesión gerencial. Esto se ve reflejado en los volúmenes de cacao comercializado, en el aumento de los rendimientos por área y el aumento de los ingresos por familia de productores. Existen riesgos latentes como son factores económicos (alza del costo de los insumos), factores ambientales (ocurrencia de huracanes, cambio climático, etc) y factores sociopolíticos que afectan el desarrollo de las organizaciones.

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

Clúster SAS

En las organizaciones de productores el valor añadido se muestra en los siguientes aspectos:

Gestión del conocimiento; el 58% de los productores afirman haber sido capacitados en temas como manejo integrado de plagas, sistemas de riego eficientes, controles biológicos, Buenas Prácticas Agrícolas y agricultura protegida, esto se ha realizado a través del proyecto Gestión del Conocimiento y de soluciones innovadoras de hortalizas.

Fortalecimiento de capacidades; el fortalecimiento del equipo técnico de las organizaciones para que brinden asistencia técnica de calidad a través de la contratación de Zamorano.

Acceso a Insumos; El 92% de los productores afirman tener más acceso a insumos agrícolas, en este sentido RIKOLTO ha promovido el vínculo entre empresas comercializadoras y las organizaciones de productores realizando validaciones de productos y capacitaciones, posterior a esto se crearon lazos de comercialización para el financiamiento de productos sin intereses.

Acceso a acopio y procesamiento; El 49% de los productores afirman que tienen más acceso al acopio y procesamiento esto debido a que RIKOLTO ha financiado la adquisición de equipos de lavado y procesamiento a las organizaciones lo que permite a los productores ofrecer un producto inocuo y de calidad, en este mismo sentido el 78% de los productores afirman obtener mejores precios lo que se ha logrado en vista de las condiciones creadas en las organizaciones para poder certificarse en BPM, asegurando el mercado existente y obteniendo otros.

Creación de nuevas estructuras; Otro valor añadido es la creación de la UCHON, mediante la cual se pudo ingresar a nuevos segmentos de mercado: escuelas rurales, cadenas de comida rápida y distribución en la ciudad de Managua.

Acceso a financiamiento; El 86% de los productores afirman tener más acceso a préstamos y financiamiento gracias al fortalecimiento organizacional y al acompañamiento a la gestión de financiamientos y subvenciones que le permite apoyar la producción y comercialización hacia nuevos segmentos de mercado.

Cluster Cacao

Los productores de las organizaciones tienen acceso a la asesoría técnica con conocimiento pleno en el manejo de sistemas agroforestales o diversificados. A la vez los asesores cuentan con nexos con otras instituciones aliadas tanto públicas como privadas que trabajan bajo el mismo enfoque. RIKOLTO asumió como estrategia el acompañamiento y financiamiento para la adopción de técnicas y buenas prácticas productivas tales como podas, manejo de sombra, fertilización y manejo de plagas y enfermedades. Ligado a esto el 98% de los productores indican tener información constante sobre el manejo de los sistemas agroforestales a través de las capacitaciones.

Actualmente 650 productores cuentan con relaciones comerciales a largo plazo lo que les permitirá obtener mejores precios y canales seguros de venta; ligado a esto se han desarrollado sistemas de registros necesarios para la certificación de UTZ/Rainforest Alliance para poder mantener los canales de comercialización internacionales. RIKOLTO ha trabajado como facilitador entre los compradores y organización de productores brindando asesoría y mejorando los canales de comunicación.

Proyección internacional; gracias al apoyo de RIKOLTO en el financiamiento las organizaciones de productores han logrado participar en ferias nacionales e internacionales donde pueden hacer visible el cacao producido por los productores y de esta forma captar nuevos mercados.

Conclusión

En el clúster SAS el valor añadido que encuentran los productores en sus organizaciones está enfocado en el acceso a servicios tales como crédito, insumos, procesamiento, capacitación, asistencia técnica y sobre todo canales de comercialización más competitivos y sostenibles.

En el clúster cacao el valor añadido que encuentran los productores en sus organizaciones está ligado al fomento de buenas prácticas de producción mediante los sistemas agroforestales y capacitaciones. Es importante mencionar que los procesos de certificación son un elemento necesario para la comercialización internacional y este es impulsado a través de las organizaciones de productores ya que resulta muy caro la certificación individual. La participación en ferias internacionales ha visibilizado el cacao producido por los productores de las organizaciones.

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

Cluster SAS

RIKOLTO, a través de su papel como facilitador y asesor técnico de las organizaciones de productores, implementando el modelo de negocios inclusivos, logró que las organizaciones de productores establecieran relaciones comerciales formales con al menos cinco empresas comercializadoras de vegetales, estos son: las cadenas de supermercados La Colonia y Walmart y las cadenas de comida rápida Burger King, Subway y Pizza Hut.

Con respecto a la UCHON, RIKOLTO además de apoyar el fortalecimiento de los aspectos gerenciales y administrativos, financió actividades específicas como son el estudio de mejora de la gestión comercial en Managua, la gestión del local de ventas en el mercado Mayoreo y la gestión de inocuidad de productos a través de BPA y BPM. Como resultado las empresas VEGYFRUT, DOS ROBLES, DISPROPER, LAPOYMAS establecieron

relaciones comerciales para el sector de la capital y también en Jinotega se estableciera un contrato para suplir vegetales frescos a proyectos escolares impulsados por PCI (Project Concern International).

Cluster Cacao

Durante el periodo comprendido del año 2016 al 2021 se continuó trabajando con Ritter Sport y en específico, en el último año, el trabajo se ha orientado al apoyo a la cooperativa La Campesina y su relación con esta empresa. Paralelo a esto RIKOLTO financió la participación de las organizaciones de productores en ferias internacionales y en los certámenes de taza de excelencia logrando establecer relaciones comerciales con Colyurt y Ethiquable. La asesoría de RIKOLTO también se ha centrado en la solución de cuellos de botellas tales como tiempos de entrega, financiamiento, negociación de precios, esto ha permitido una mejor comunicación entre compradores y vendedores.

Durante el año 2020, producto de la pandemia del COVID, todos los eventos de participación masiva fueron suspendidos, por lo tanto, las organizaciones no pudieron participar en estos eventos para promocionar sus productos. Para superar este impedimento RIKOLTO optó por digitalizar la promoción del cacao producido mediante la actualización de las páginas web de las organizaciones. De esta forma las empresas privadas pueden establecer relaciones comerciales directamente con las organizaciones a través de sus páginas web. No se evidencia información de negociaciones a través de esta vía, pero se visibiliza un paso adelante en la modernización de las organizaciones de productores.

Conclusión

Tanto en el clúster SAS como en Cacao se han logrado establecer relaciones comerciales convenientes para los productores generando precios preferenciales al cacao nicaragüense comercializado como cacao fino. En el caso de los vegetales la disponibilidad de producto fresco en los locales de distribución es un aspecto importante. Sin embargo, el fortalecimiento realizado a los centros de acopio y procesamiento para cumplir con las normas BPM y BPA de las organizaciones de ambos clústeres, más las certificaciones internacionales en cacao, han sido factores determinantes para poder incurrir en este tipo de mercados.

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

Cluster SAS

En el aspecto económico se puede deducir que la rentabilidad de las relaciones está influenciada por el contexto social, político y climático que existen en el país. Los precios pagados por estas empresas superan rangos entre el 10 al 45% con respecto al mercado local. En contraparte, la demanda de producto es variable y muchas veces suplida por una pequeña cantidad de productores, lo que obliga a las organizaciones a planificar de forma eficiente siembras escalonadas para poder suplir de vegetales frescos todo el año y que la mayoría de sus asociados tengan la oportunidad de comercializar por esta vía.

Otro aspecto clave es que la demanda de producto está estrechamente relacionada con las ventas a los consumidores finales que las empresas puedan realizar. Esto afectó la demanda de productos durante la crisis sociopolítica del año 2018 y por la afectación del COVID en el año 2019 y 2020 donde los pedidos de vegetales disminuyeron drásticamente, afectando tanto a las organizaciones como a los productores, evidencia de esto se puede ver en el análisis de las encuestas donde los productores pasaron de vender el 82% de sus productos a través de las OP disminuyendo hasta el 38% en el 2021.

En el análisis de inclusividad mediante la metodología Link realizado a la relación comercial de Subway con las organizaciones afirma que hay avances en la inclusividad social en los aspectos de colaboración entre actores, equidad en el acceso a servicios e innovación incluyente. En la parte ambiental no existe una incidencia directa

por los compradores, si no que se da a través de la exigencia del cumplimiento de las normas BPA y BPM para poder establecer relaciones comerciales.

Cluster Cacao

En el aspecto económico las relaciones comerciales han sido muy rentables para las familias productoras esto se evidencia en la comparación de los datos de la línea base que reflejan ingresos venta de cacao de U\$326.36 por hectárea aumentando considerablemente en el año 2019 con un monto de U\$ 670.29 y culminando para el año 2021 con ingresos promedios de U\$,1300 por hectárea. Sin embargo, cuando la oferta de producto es limitada puede haber fricciones entre los diferentes compradores sobre todo si estos actores han invertido en las organizaciones para asegurar el canal de suministro de producto.

En el aspecto socialmente inclusivo, el nivel de confianza alcanzado entre compradores y vendedores se ha fortalecido, se puede notar en el proyecto ejecutado en coordinación con la Fundación Colibrí, miembro del grupo Colruyt orientado a mejorar la inclusión de jóvenes a través del desarrollo de capacidades en temas productivos y habilidades blandas y la producción de una barra de chocolate producida por jóvenes. Iniciativas similares se desarrollan a través de Ritter Sport que invierte en temas de gobernanza y en la provisión de materiales genéticos a las organizaciones.

En la parte ambiental todas las áreas de cacao están establecidas bajo sistemas agroforestales con diferentes arreglos de especies y distancias de siembra lo que incide positivamente en el medioambiente. No se encontraron evidencias concretas que los compradores promuevan la sostenibilidad ambiental directamente, sino que se hace a través del requisito de contar con las certificaciones nacionales e internacionales para poder comercializar las que incluyen principalmente aspectos medioambientales que se deben de cumplir.

Conclusión

La rentabilidad económica en los clústeres SAS y Cacao se evidencia en los sobrepagos pagados a los productos cosechados sin embargo en la comercialización de vegetales al ser un producto perecedero y con una dinámica constante corre el riesgo de generar pérdidas si los compradores deciden en algún momento disminuir los pedidos de compra. En la inclusividad social en SAS sobresale la colaboración entre actores y la equidad del acceso a servicios, en clúster Cacao se ve evidenciada en la inclusión de jóvenes a los procesos productivos y de transformación de producto a través de la comercialización de la barra de chocolate producida por estos. En la parte ambiental, en ambos clústeres está sustentando en base al cumplimiento de las normas BPA Y BPM la que incluye aspectos de sostenibilidad ambiental como requisito para comprarles el producto.

5. A nivel institucional

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

Cluster SAS

La plataforma multiactor que se impulsó y estableció en el cluster SAS fue denominada MASLAGO, su accionar se centra en dos líneas de trabajo que son la sedimentación y la contaminación del lago Apanas y mediante la cual 22 organizaciones se comprometieron a trabajar de acuerdo a las actividades que ejecutan. La estrategia de RIKOLTO en esta iniciativa fue a través del enfoque de gestión integrada de paisajes sostenibles, incorporando a la vez acciones que se habían venido ejecutando por RIKOLTO como son la integración de mercados inclusivos para las organizaciones y la creación de la UCHON.

A pesar de los eventos sociopolíticos del país aunado la pandemia del covid la plataforma ha seguido con su funcionamiento y ejecución de actividades por lo cual se considera una plataforma que existe, es activa, funcional con procesos de planificación y evaluación.

Cluster Cacao

La plataforma multiactor impulsada desde el clúster cacao es la Comisión de Cacao de Nicaragua (COMCACAO). RIKOLTO apoyó con financiamiento y capacitación para fortalecer el ente coordinador que articula y dirige todas las acciones de la Comisión logrando hacer una transición de una plataforma con muy pocos actores y escasa representatividad hacia una comisión que aglutina a 47 actores del sector privado. En la actualidad ya cuentan con políticas y estrategias para el sector cacao en Nicaragua y se está implementando y dando seguimiento a dicha estrategia.

RIKOLTO, a través del proyecto Gestión del Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en CA financiado por COSUDE impulsó una plataforma regional que incluye los países del SICA (Centroamérica y República Dominicana) la que se denominó SICACAO. El papel de RIKOLTO fue fundamental ya que asumió el compromiso de la gestión y facilitación del proceso de consulta, integración y estructuración de la plataforma para que esta fuera institucionalizada en la región, en el marco del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC).

También a través del apoyo conjunto de COSUDE se impulsaron proyectos pilotos en Sistemas Agroforestales y en Modelos de Negocios Inclusivos: se están piloteando y sistematizando modelos productivos de cacao en Sistemas Agroforestales, Sistemas Dinámicos Sucesionales y asimismo se han sistematizados modelos de negocios inclusivos. Vale la pena aclarar que estas parcelas se realizaron en coordinación con EXPASA (parte del consorcio ECOM) y que aún están en desarrollo vegetativo.

Cluster Café

La Plataforma Nicaragüense de Café Sostenible (NICAFES) fue conformada en 2017, a partir de una alianza de cooperación que agrupa y representa la cadena de valor del café y funciona como un espacio de dialogo, reflexión y coordinación de acciones conjuntas que dan respuestas a temas críticos del sector. La iniciativa de fundación fue liderada por RIKOLTO y La Alianza Nacional de Cafetaleros de Nicaragua (ANCN), luego se unirían Rainforest Alliance y Solidaridad Network.

Participan actores relevantes del sector cafetalero del país: Gremios de productores, instituciones del marco normativo, exportadores, intermediarios, proveedores de insumos, organizaciones no gubernamentales (ONGs) y la academia. RIKOLTO lideró el proceso de conformación y definición de la estructura de gobernanza y asesoró en la formulación la estrategia de sostenibilidad del sector cafetalero de Nicaragua. En la actualidad el grado de empoderamiento del gremio cafetalero se califica en optimo, es decir la plataforma da cumplimiento a las metas anuales establecidas en el Plan Estratégico de la Plataforma.

Conclusión

En Nicaragua se han impulsado tres plataformas multiactores, para SAS se impulsó MASLAGO el que centra sus esfuerzos en disminuir la sedimentación del lago Apanas y disminuir la contaminación; para el cluster cacao se impulsó la COMCACAO que tiene como tarea principal el desarrollo de un Plan de acción nacional del cacao y en el cluster café se impulsa NICAFAES que tiene como principal objetivo agrupar y representar la cadena de valor del café y funcionar como un espacio de dialogo, reflexión y coordinación de acciones conjuntas que den respuestas a temas críticos del sector.

El asesoramiento técnico y financiero a la formulación de las tres estrategias fue fundamental para reorientar el quehacer de las tres plataformas. Con respecto a MASLAGO, por estar orientada a un sitio específico fue necesario establecer una estrategia específica como es la de gestión integrada de paisajes sostenibles. En el caso de café y cacao el apoyo se fundamentó en el fortalecimiento de los espacios de gobernanza. En las tres plataformas existe la ausencia del sector gubernamental lo que limita la propuesta, discusión y concertación de políticas conducentes al desarrollo de cada uno de los clústeres.

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

Cluster SAS

El enfoque de la gestión integrada de paisajes se basa en construir relaciones colaborativas abordando de forma explícita las sinergias entre actores, así como las compensaciones que eventualmente puedan ser necesarias dentro del proceso de uso y manejo del paisaje. En este sentido los veinte actores que forman parte de MASLAGO trabajan desde su propio ámbito de trabajo en función de la sostenibilidad del sistema bioalimentario del lago Apanas. En este caso RIKOLTO a través de los proyectos ejecutados en la zona incluyendo el DGD trabaja en función de mejorar los canales de comercialización de vegetales de las organizaciones de productores presentes en la zona mediante mercados inclusivos que pongan a disposición de más consumidores alimentos inocuos y producidos con menos contaminación al paisaje.

Complementario a los esfuerzos de RIKOLTO empresas comercializadoras de agro insumos promueven la recolección de envases de agroquímicos para dar un reciclaje adecuado con equipos e instalaciones destinadas para tal fin llegando a la cantidad de 150,000 envases recogidos. Otros actores trabajan con los productores para la implementación de prácticas para reducir la erosión, se estima que el 25% de los productores implementan al menos dos prácticas. Además, se impulsan desde la plataforma estudios concretos para determinar niveles de contaminación y sedimentación, fincas modelos con planes ambientales para determinar la sostenibilidad y alternativas de negocios que comprueben la rentabilidad del sistema.

Cluster Cacao

Las plantaciones de cacao establecidas bajo sistemas agroforestales SAF contribuyen a la conservación de la biodiversidad y la captura de gases de efecto invernadero, por otro lado, el apoyo de RIKOLTO a través de la facilitación a las relaciones comerciales mediante mercados inclusivos han tenido un impacto positivo en las familias cacaoteras. Complementario a esto, la COMCACAO ha tenido éxito en la cohesión entre todos los actores que la conforma, desde la plataforma se ha coordinado eficientemente con entidades de gobierno para impulsar normativas técnicas y de bioseguridad que conlleven a hacer más sostenible el sector de cacao.

La COMCACAO, en su plan de acción de la estrategia Nacional para el desarrollo de la cacaocultura nicaragüense definen actividades específicas en pro de la sostenibilidad del sector mediante la innovación en el para la generación de alternativas tecnológicas que incremente la productividad de manera sostenible con adaptación al cambio climático.

Cluster Café

Al igual que cacao, el cultivo de café está establecido en su mayoría bajo sistemas agroforestales que promueven la conservación de los ecosistemas. Desde la plataforma NICALES se ha adoptado un enfoque de adaptación, mitigación al cambio climático e inclusividad de género y generacional.

Se han desarrollado estudios para actualizar información del sector, como la caracterización de fincas en la zona norte Matagalpa, Jinotega y Boaco para tomar mejores decisiones con respecto a los modelos de producción y otras intervenciones que contribuyan a la sostenibilidad del sistema cafetalero.

Adicionalmente, en la propuesta de la Estrategia del Sector se plantea dos ejes que abordan el tema: i) eje número 2. Asistencia Técnica y Productiva: Productores empresarial y manejo productivo resiliente acceden a asistencia técnica, formación actualizada y de calidad; y ii) eje número 5. Soporte social y redes: Organizaciones de servicios de apoyo fomentan proyectos de investigación y desarrollo socioeconómico enfocados en prioridades nacionales concertadas.

Conclusión

En la plataforma MASLAGO la promoción de sistemas productivos sostenibles está orientada al aporte que hace cada una de las instituciones desde su quehacer institucional, de forma tal unos actores aportan esfuerzos en la promoción de prácticas para evitar la contaminación, otros aportan mediante la facilitación de mercados inclusivos y producción sostenible y otros haciendo esfuerzos para reducir los focos de contaminación. En las plataformas COMCACAO y NICALES el ámbito geográfico es más disperso, así como la cantidad de productores aumenta significativamente, en este sentido la promoción de sistemas productivos sostenibles se realiza en el ámbito sectorial mediante la coordinación interinstitucional y con la formulación de políticas y estrategias conducentes a la sostenibilidad de los sectores cacao y café.

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

Cluster SAS

Caso plataforma MASLAGO: la creación de esta plataforma obedece a la convergencia de intereses de 20 actores que están interesados en la sostenibilidad del sistema bioalimentario Apanás. A través de la plataforma se seleccionó la microcuenca del Río Sisle (de ocho en total), para implementar una intervención piloto interinstitucional. En este territorio se están ejecutando una serie de actividades articuladas como son: estudios aplicados a la generación de datos de sedimentación y contaminación, implementación de fincas modelo con prácticas sostenibles, recolección de envases de agroquímicos, iniciativas de negocios agroalimentarios sostenibles con la participación de jóvenes.

Todos estos estudios servirán para potenciar los aprendizajes de los modelos en validación que generen mayores beneficios; cambios para disminuir la sedimentación y contaminación del lago Apanas y el fortalecimiento del sistema agroalimentario de hortalizas. Se espera al mediano y largo plazo poder escalar este aprendizaje a otros sectores como el de pesca, turismo y sistemas agroforestales así como a las otras microcuencas del lago Apanas.

Caso UCHON: La formación de la UCHON a partir de seis organizaciones de hortalizas en el norte del país es considerada como una intervención piloto ya que es la primera organización de segundo grado de producción de vegetales que se forma en Nicaragua. A futuro se considera es mucha utilidad sistematizar las lecciones aprendidas durante la formación de la UCHON y documentar los casos de éxito que se han alcanzado durante la gestión. Entre muchas se pueden identificar las siguientes: la gestión de fondos crediticios y subvencionados para el fortalecimiento de los centros de acopio y procesamiento, estrategias de negociaciones ejemplo de esto es local de ventas en el mayoreo que permitió concretar otras relaciones

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

comerciales y los contratos para la venta de vegetales a proyectos escolares que permite posicionarse como empresa comercializadora de productos inocuos.

Cluster Cacao

Además de mantener la cohesión entre los diferentes actores del sector cacaoero la COMCACAO ha formulado la estrategia de acción para el desarrollo sostenible del sector cacaoero en Nicaragua, producto de esta estrategia se laboró conjuntamente con dos organismos de gobierno (IPSA y MIFIC) para la construcción de dos normativas nacionales relacionadas con el cultivo del cacao, la que vendrá a dar beneficios en el acopio y la generación de materiales genéticos de cacao en Nicaragua. En la actualidad estas normativas están en proceso de borrador para ser aprobada.

Otro caso desde la plataforma de COMCACAO ha sido la formación de la plataforma Regional SICACAO, donde se aprovecharon las experiencias recabadas en el proceso para participar activamente en la formulación de la estrategia regional de SICACAO la que entre otras funciones esta formulada para elaborar propuestas de políticas e intervenciones regionales específicas para el sector cacaoero basándose en las pruebas generadas por la(s) intervención(es) piloto.

Cluster Café

En coordinación con EXPASA Nicaragua a través de la plataforma NICAFES se está impulsando una intervención piloto bajo el esquema de fincas anclas. En esta metodología propuesta es donde a una finca se le brindan las condiciones necesarias para poder producir de forma sostenible. Parte del modelo incluye que al menos cinco fincas alrededor de la finca ancla repliquen las practicas que dé resultados positivos conducentes a lograr la sostenibilidad. Es importante aclarar que el proceso se está llevando a cabo mediante cinco parcelas de una manzana cada una, establecidas en zonas degradadas para la validación del sistema agroforestal, validación de prácticas de manejo y de la relación comprador-productor de café. La relevancia de este pilotaje es que el estudio se analiza desde la finca ancla hacia las otras fincas, pero también se realizan giras de campo con otros productores de otras zonas cafetaleras con el fin de escalar territorialmente los modelos de producción en validación.

Conclusión

En el año 2021 con relación a las políticas nacionales, la COMCACAO ha logrado establecer sinergias con las instituciones gubernamentales para la creación de dos normativas de mucha importancia para el sector cacaoero. En la plataforma MASLAGO el abordaje metodológico de trabajo esta formulado para replicar las buenas experiencias logradas en la microcuenca piloto San Antonio de Sisle. Desde NICAFES se trabaja en función del análisis de modelos de producción de café sostenible en zonas degradadas mediante la metodología de fincas anclas.

6. Preguntas de evaluación de Covid-19

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

En Nicaragua no se dieron decretos para restringir la movilidad de las personas durante los picos de afectaciones de Pandemia del COVID, de tal forma que las actividades que se desarrollaron en los años 2020-2021 no tuvieron una interrupción significativa del punto de vista institucional. Por parte de RIKOLTO, en esta fase de la pandemia junto con las organizaciones de productores se ajustaron los planes en cada una de las intervenciones de acuerdo con las normas sanitarias para evitar el contagio.

RIKOLTO financió la adquisición de insumos de bioseguridad para los productores en los centros de acopio comunitarios, en el caso los clústeres SAS y Cacao. También se financiaron fertilizantes para establecimiento y cosecha de hortalizas para garantizar la seguridad alimentaria de las familias productoras de cacao. Otra

estrategia fue el establecimiento de rubros de rápido crecimiento para la generación pronta de ingresos, alimentos y mitigar los efectos del COVID en la disminución de la venta de cacao.

Se desarrollo y ejecutó el plan de reactivación económica y resiliencia del sector cacao durante y post pandemia. Durante este período de pandemia las organizaciones mantuvieron la cohesión a pesar del distanciamiento social.

Desde la plataforma NICAFES se lideró el diseño y lanzamiento de segunda campaña de prevención del COVID-19 en alianza con EXCAN, Unión de Productores Agropecuarios de Nicaragua (UPANIC), Asociación de Cafés Especiales de Nicaragua (ACEN), y Asociación de Cafetaleros de Matagalpa (ASOCAFEMAT) de octubre de 2021 a febrero de 2022 bajo el lema “POR VOS Y TU FAMILIA EVITEMOS EL COVID-19”

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

El impacto que tuvieron la respuesta por parte de RIKOLTO ante la pandemia del COVID se pueden resumir en los siguientes ítems:

- Las organizaciones a través de los procesos virtuales lograron mantener cohesionado al sector cumpliendo con el cumplimiento de sus actividades planificadas
- El manejo de las medidas de bio seguridad, así como el proceso de concientización entre el gremio sobre la adopción de estas medidas, son elementos con apropiación que fortalece al sector ante otros eventos de pandemia.
- El rol desempeñado por los jóvenes y mujeres en la situación de Pandemia posicionó a este sector como elementos relevantes en el desarrollo de las estrategias del negocio.

La pandemia del COVID obligó a los diferentes gremios que forman el engranaje económico de Nicaragua a actualizar sus procedimientos operativos para poder sobrevivir empresarialmente. En este sentido las organizaciones de productores no son ajenas a estas condiciones, sin embargo en casos de rebrote de la enfermedad o el surgimiento de otra se enumeran algunos desafíos que las organizaciones de productores deben de asumir.

- Apropiarse de las técnicas y manejo de los cultivos diversificados en las plantaciones que garantice la producción para sostenimiento de la seguridad alimentaria entre los productores
- Incorporar de forma gradual a todos los actores del sector en el manejo de la comunicación virtual de tal forma no se frene el desarrollo y cumplimiento de las tareas planificadas.
- Mantener activo un plan de mitigación que no reduzca la actividad en el flujo productivo y de mercado que incida en la generación sostenible de ingresos.

Dentro de las actividades de la Campaña, bajo el liderazgo de RIKOLTO, se aplicó una encuesta para recolectar información sobre el efecto del Covid-19. Dicha encuesta se difundió a través de todos los canales a nivel de comisiones y socios. La respuesta de los actores fue tibia, restando importancia al fenómeno, pero a medida que transcurrió el tiempo el impacto se hizo evidente.

Posteriormente se ejecutaron actividades de importancia tales como: elaboración del protocolo de seguridad con la participación de los actores de la cadena, compra de equipos de bioseguridad, capacitaciones a productores sobre el COVID, entrenamiento en la aplicación de los protocolos y adecuación de los centros de acopio para aplicar los protocolos de seguridad.

Estas medidas dieron como resultado que se catalogara la producción de vegetales como producto generado inocuamente adaptando una aplicación móvil de comercialización donde los consumidores podrían rastrear el origen de los productos. En el caso de cacao el uso de los protocolos de bioseguridad y los equipos permitió continuar con los procesos de acopio y procesamiento para garantizar las entregas a pesar de la pandemia.

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?

Es importante mencionar que las acciones emprendidas por RIKOLTO en función de la Pandemia estuvieron dirigidas con medidas adaptadas a cada uno de los niveles del sector donde se realizó el marco de intervención realizando ajustes para que cada una de las tareas desarrollada entre los sectores sufriera el menor impacto posible.

En este sentido se puede hacer una descripción de elementos relevantes que se implementaron y que como lecciones aprendidas forman parte de una herramienta sólida capaz de diseñar en tiempo y forma estrategias que ayuden a continuar con un desarrollo sustentable del sector enfrente de crisis con afectación global.

Entre estos elementos que dejaron fortalecido el sistema de producción sostenible de alimentos ante momentos adversos están los siguientes:

- La implementación de los sistemas diversificados de producción con los SAF arreglados tuvieron un impacto positivo y logró su mayor relevancia con los buenos resultados obtenidos tanto por los cultivos para alimentos como lo del cacao en medio de la pandemia, esto vino a ratificar la importancia de aprovechar las condiciones del cultivo de cacao para la producción de alimentos por tanto su apropiación por los productores resulta en la garantía de una disponibilidad sustentable de alimentos.
- El manejo de semillas e insumos de hortalizas y granos básicos demostraron entre los productores que resultan proveedores de alimentos en corto tiempo por lo cual hay una forma sustentable en la seguridad alimentaria.

7. Conclusión y recomendaciones

Conclusiones

En el caso de los clusters que trabajan con organizaciones de productores el aporte brindado por RIKOLTO es notorio en cuanto al grado de madurez empresarial que estas organizaciones han alcanzado, pasando de ser agrupaciones de subsistencia a entes empoderados económicamente en búsqueda de su autosostenibilidad financiera, social y ambiental. Para determinar las áreas donde RIKOLTO debía centralizar sus esfuerzos se pudo conocer a través de las evaluaciones Scopeinsight. Esta estrategia de intervención fue exitosa ya que permitió optimizar los recursos disponibles en las áreas que necesitan reforzamiento.

RIKOLTO a través de su estrategia de asesor y facilitador logró que las organizaciones de productores de vegetales y de cacao establecieran relaciones comerciales con empresas del sector privado. En el caso de vegetales los convenios fueron con Supermercados La Colonia, Walmart, SUBWAY y PCI (abastecimiento de escuelas). En el caso de las OP de cacao establecieron relaciones comerciales con Ritter Sport, Colruyt y Ethiquable. En ambos casos los beneficios obtenidos se orientan hacia la colaboración entre los actores donde compradores y vendedores tienen una relación ganar-ganar, la vinculación efectiva de mercado posicionando las OP como organizaciones serias y con capacidad de comercialización y de gobernanza transparente.

Un logro considerable a través de la asesoría y acompañamiento de RIKOLTO es la conformación de la UCHON en el año 2019 posicionándose como la primera organización de segundo grado del sector hortícola en Nicaragua. La UCHON permitió a las cooperativas hortícolas llegar a nuevos segmentos de mercados de comidas rápidas y a los consumidores de la ciudad de Managua a través de su local en el Mercado mayorista en alianza con distribuidoras de alimentos y comercio en línea. Este modelo de asociatividad podría ser retomado por otros sectores que tienen dificultades para lograr la concertación de ideas y de objetivos comunes, ejemplo de ello son las organizaciones de pescadores existentes en el lago Apanas.

El grado de fortalecimiento que han alcanzado las organizaciones de productores a través del acompañamiento de RIKOLTO, ha permitido que las OP tanto las organizaciones bases como como la UCHON realicen gestión de financiamientos y subvenciones logrando conseguir más de 500 mil dólares en subvenciones y más de 600 mil dólares en créditos. Financiamientos que han sido utilizados como capital de trabajo para producción (semillas mejoradas y agricultura protegida), acopio y procesamiento (infraestructura, maquinaria y equipos).

Se han impulsado tres plataformas multiactores, MASLAGO en el cluster SAS, COMCACAO en el cluster CACAO y NICAFES en el cluster Café. Están orientadas a crear espacios de diálogo y reflexión para la creación de planes de acción y estrategias en cada uno de los clústeres. En las tres MSI están conformadas por miembros del sector académico, productivo, investigación, de servicios de apoyo técnico, exportadores, procesadores y el sector privado. En las tres MSI existe la ausencia del sector gubernamental lo que limita la propuesta, discusión y concertación de políticas conducentes al desarrollo de cada uno de los clústeres.

La plataforma MASLAGO demostró que la integración y vinculación de diferentes sectores y actores con un entendimiento común consigue muchos logros en las iniciativas colaborativas y cogestión de fondos, además de crear conciencia sobre el tema medio ambiental alrededor de un paisaje. Los resultados de los trabajos realizados a través MASLAGO han logrado proyectarse a nivel de Latinoamérica y a nivel global a través de foros internacionales.

La plataforma COMCACAO a través de la estrategia de intervención para el sector cacaotero de Nicaragua ha tenido avances importantes en la formulación de normativas postcosecha acorde los requerimientos del mercado internacional y para la normación de jardines clonales y viveros de cacao. También ha sido un actor clave en la formulación de las estrategias de SICACAO escalando las experiencias alcanzadas desde el ámbito local. También esta plataforma participa activamente en actividades regionales dando a conocer los avances

alcanzados en Nicaragua como un medio de escalamiento hacia otras regiones que quisieran replicar las experiencias alcanzadas.

En la plataforma NICAFES además de la cohesión de actores de la cadena de valor que históricamente han trabajado de forma independiente se logró la concertación con el fin de construir la estrategia nacional para el desarrollo sostenible del sector café, el que incluye entre otros aspectos la asistencia técnica y productividad y el desarrollo social del sector. Se ha mejorado considerablemente los espacios de gobernanzas de la plataforma en la cual por espacios definidos los diferentes actores asumen la dirección de la plataforma esto se considera un éxito en vista que los diferentes actores conocen y tiene una visión más amplia de los cuellos de botella que enfrentan eslabones específicos de la cadena brindando.

Recomendaciones

- Sistematizar el proceso de creación de las plataformas es un reto fundamental que aportaría mucho a otros sectores que demandan más cohesión y organización como es el sector pesquero entre otros.
- Aunque están definidos los indicadores y objetivos para cada intervención piloto; cada plataforma debe contar con su propio sistema de monitoreo y evaluación, que les permita conocer los avances tanto a las organizaciones miembros como a nivel gubernamental.
- Existe el reto de fortalecer las organizaciones de productores para logren establecer un sistema gerencial tanto de monitoreo de metas físicas como financieras; ya que en los procesos de traspaso y sucesiones tanto de consejos de administración y gerencia se pierde experiencia valiosa para las entidades que conducen a un retardo en su crecimiento empresarial.
- Continuar con los procesos de fortalecimiento a las organizaciones de productores y a las plataformas multiactores; es fundamental el proceso de acompañamiento; ya que se evidencia los cambios en todos los niveles sobre todo fomentar procesos transparentes de rendición de cuentas a los productores asociados que son la principal base del desarrollo tanto a nivel productivo como económico.
- Las relaciones de comercialización inclusiva son notorias para los vendedores lo que se traduce en beneficios para las OP en la capitalización por la prestación de servicios y para los productores se convierte en mayores ingresos por unidad de área de cultivo, mayor oferta de mano de obra local y por ende menor inseguridad alimentaria. Se hace necesario documentar los efectos de estas relaciones en la parte ambiental como uno de los logros alcanzados por la intervención de RIKOLTO.
- Se recomienda identificar dentro de los programas y proyectos de RIKOLTO actividades que sean compatibles con los planes nacionales de producción de gobierno, como una vía de acercamiento interinstitucional, un ejemplo exitoso a replicar es la formulación de las normativas postcosecha y de viveros y jardines clonales en cacao. En Café las acciones podrían ir dirigidas hacia el fortalecimiento de los centros tecnológicos de café.
- En el cluster café se recomienda intervenir en el nivel de organizaciones de productores recogiendo las experiencias positivas de los clústeres vegetales y cacao, el cultivo de café en Nicaragua es representativo en cuanto al aporte económico y número de productores que aglutina, sin embargo, los rendimientos promedios están por debajo de la media promedio de Centroamérica.
- Elaborar el análisis de Eficiencia de Retorno Social de la Inversión (SROI) de RIKOLTO para el cluster Cacao como un documento que evidencie monetariamente las intervenciones de RIKOLTO en este cluster
- Poner a disposición del público los resultados de los estudios específicos impulsados desde las plataformas como evidencia del trabajo conjunto realizado y como material documental de las experiencias para posibles replicas en otros sectores económicos y geográficos

- Evidenciar la eficacia de las campañas de comercialización impulsadas a través de las actualizaciones de las páginas web de las organizaciones de productores para determinar si vale la pena las réplicas de estas actividades en otras organizaciones.