



REFLEXIÓN DE MEDIO TÉRMINO LATINOAMÉRICA

PROGRAMA 2017-2021

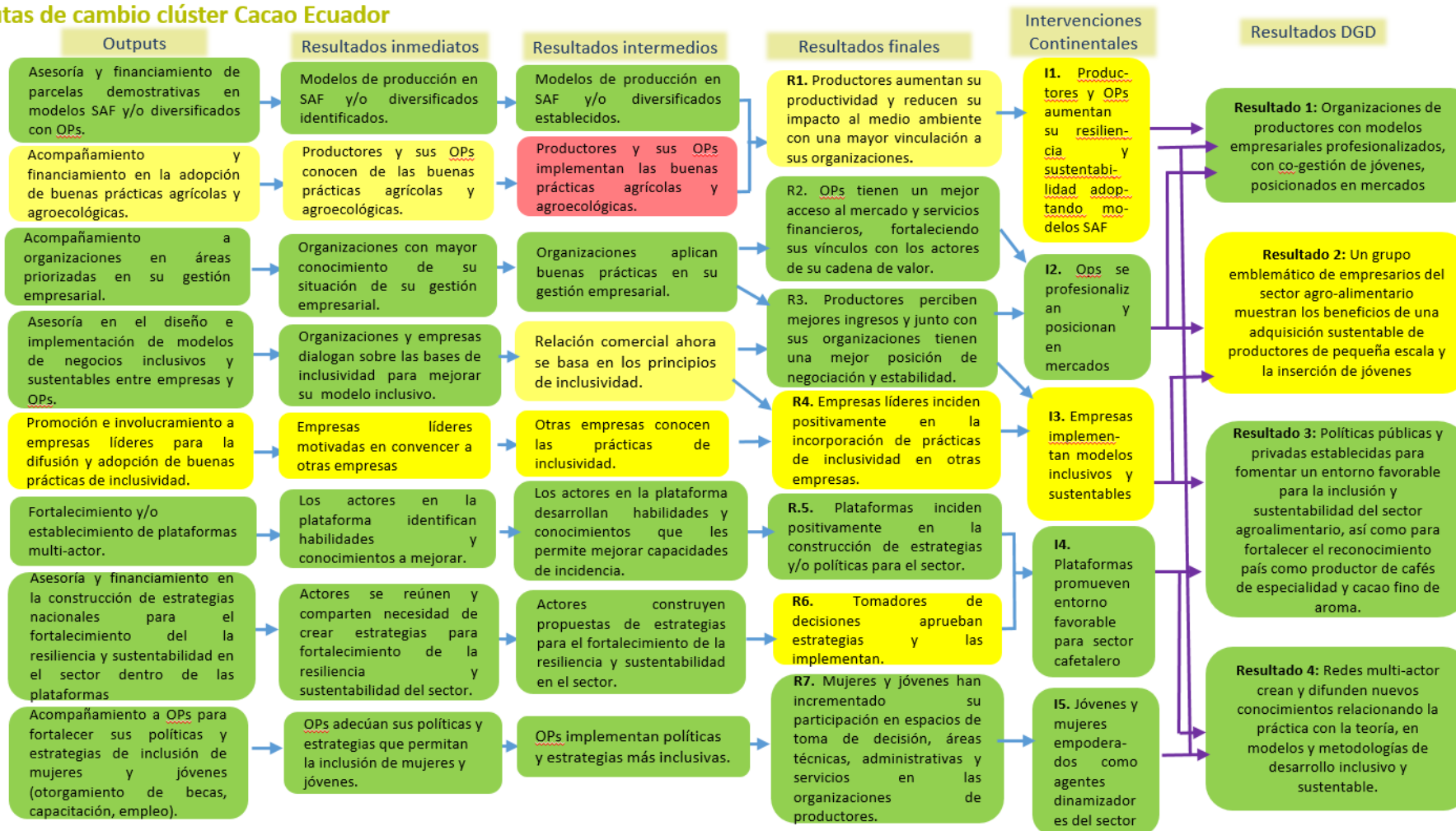
ECUADOR

Abril de 2020

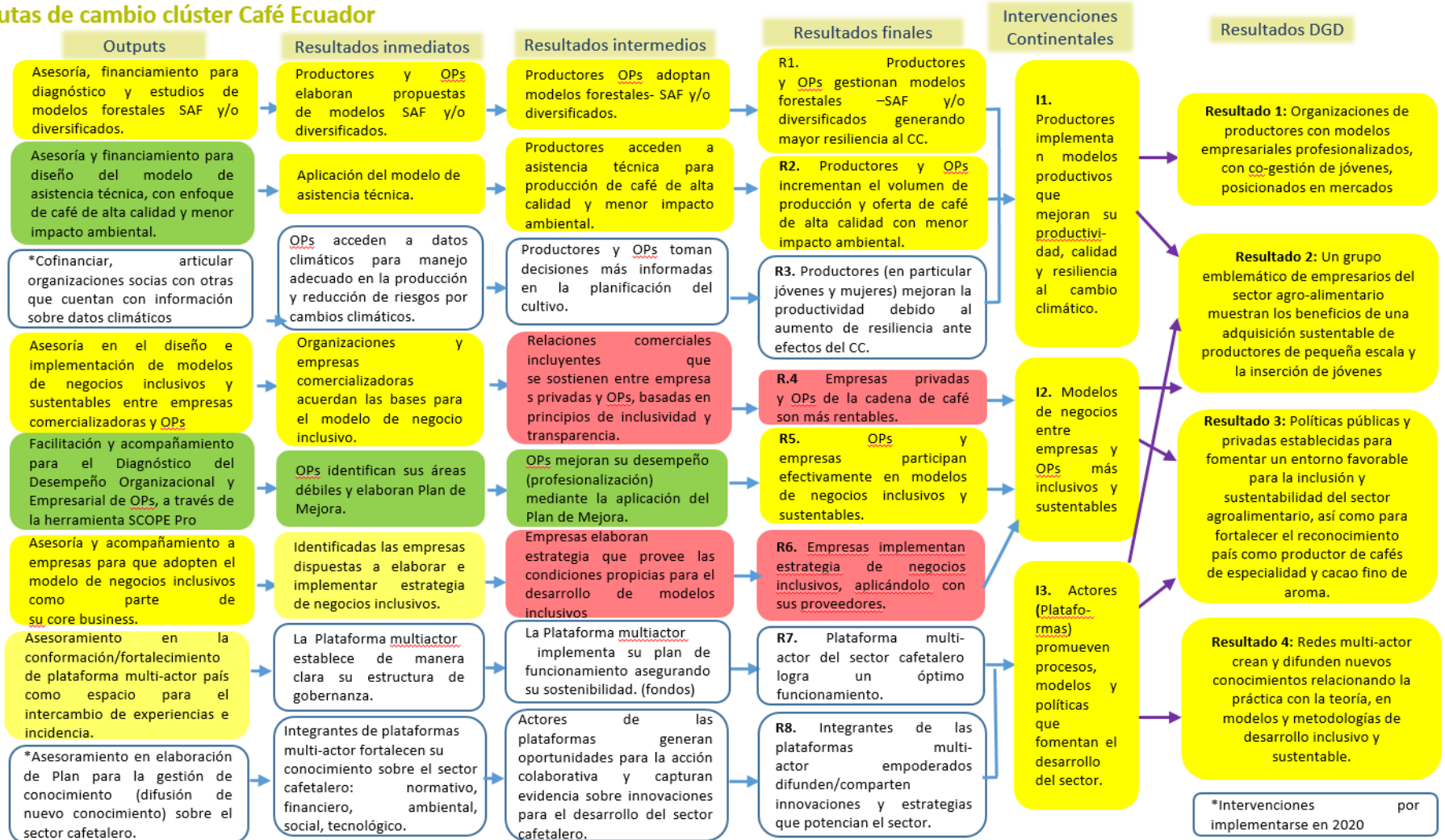
1. RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Visión general esquemática de intervenciones:

Rutas de cambio clúster Cacao Ecuador



Rutas de cambio clúster Café Ecuador



Rutas de cambio clúster Vegetales Ecuador



Codificación colores

Esquema de intervenciones:

Los cambios en esta intervención han superado los objetivos.
Los cambios en esta intervención han cumplido con los objetivos.
Los cambios en esta intervención no cumplieron completamente con los objetivos.
Los cambios en esta intervención no cumplieron con los objetivos.
Esta intervención fue abandonada / no implementada.

Matriz de Indicadores:

Los valores observados para el indicador han superado los objetivos.
Los valores observados para el indicador han cumplido con los objetivos.
Los valores observados para el indicador no cumplieron completamente con los objetivos.
Los valores observados para el indicador no cumplieron con los objetivos.

1.2 Indicadores de impacto y resultados:

ECUADOR	Indicadores de Impacto:	Clúster	LB-2017	Meta Año 3	Valor alcanzado	Observaciones	
Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores.	# de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad	Cacao	5547	5713	2178	Al inicio del programa, se tenía planificado trabajar con 1000 jóvenes dentro del proyecto de sinergia con VVOB, para capacitarlos dentro del Bachillerato Técnico Productivo (BTP). No se pudo seguir avanzando debido a varios cambios administrativos en el Ministerio de Educación, que no han permitido tener continuidad en los procesos de BTP.	
		Café			216	Al inicio del programa, se tenía planificado trabajar con la organización FAPECAFES, con 1000 socios; sin embargo limitaciones de presupuesto, ya no permitió trabajar con esta organización.	
		Vegetales			18	Al inicio del programa, los agricultores de uvilla que vendían a la empresa Terrafertil, quebraron, así se pasó a trabajar de 200 socios en el 2017 a 18 productores activos en UCCOPEM, un factor de contexto adverso, fuera de nuestra esfera de control.	
	% de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad.	Cacao	47%	48	36,3		
		Café	47%	50	50		
		Vegetales	32%	38%	26		
	Aumento del índice de producción sustentable	Cacao	Ver cuadros adjuntos				
		Café					
		Vegetales					
	# de beneficiarios afectados por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo	Cacao	67000	69010	33296	TOTAL: 53610	
		Café			6926		
		Vegetales			12360		

	Indicadores de Resultados:	Clúster	LB-2017	Meta Año 3	Valor alcanzado	Observaciones
Fortalecimiento OP	1.1. # de organizaciones de productores socias que han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques de SCOPEinsight.	Cacao	3	2	1	Resultados de evaluación SCOPE aún por recibir de 1org.
		Café	2 organizaciones	3	1	Resultados de evaluación SCOPE aún por recibir de 2 org.
		Vegetales	1 organizaciones	1	1	UCCOPEM tuvo el mismo puntaje en el 2017 y 2019.
	1.2. # de organizaciones de productores socias que han insertado a jóvenes (mujeres y jóvenes) en cargos directivos, en el equipo técnico o han logrado generar emprendimientos de jóvenes.	Cacao	1 organización	2	2	
		Café	0 organizaciones	2	3	
		Vegetales	0 organizaciones	1	1	
	1.3. Volumen promedio de alimentos de calidad, vendido por agricultor, que ha sido comercializado colectivamente.	Cacao	1,78 toneladas	1,51	1,37	
		Café	0,63 toneladas	2,52	1,62	Se estandarizó la medida a toneladas.
		Vegetales	1,31 toneladas	1,68	0,75	
Negocios inclusivos (Empresas Privadas)	2.1. # empresas en los sectores café, cacao y vegetales que están utilizando modelos inclusivos en base a principios LINK.	Cacao	1	1	2	Empresas: PACARI y CONEXIÓN
		Café	3	2	0	Se priorizó labor en profesionalización.
		Vegetales	1	1	0	
	2.2. # empresas en los sectores café, cacao y vegetales, que han generado condiciones para una mayor participación de jóvenes en la cadena.	Cacao	1	2	2	Empresas: PACARI y CONEXIÓN
		Café	3	1	0	
		Vegetales	1	1	0	
	2.3. # de productores que venden sus productos a empresas agroalimentarias, con acuerdos a largo plazo.	Cacao	400	800	1418	En el primer año del proyecto muchos agricultores decidieron no cultivar más uvilla, que vendían a TERRAFERTIL, debido a los pagos tardíos de la empresa.
		Café			120	
		Vegetales			18	
Políticas públicas y entorno favorable y Gestión del Conocimiento	3.1. # de políticas públicas o privadas establecidas, que fomentan un entorno empresarial favorable para la inclusión y sustentabilidad.	Cacao	1	2	2	Estrategias: Plan de Mejora de la Competitividad de la Cadena de Cacao y la Agenda Nacional de Cadmio.
		Café	0	2	1	Estrategias dentro de Proyecto de Reactivación de Café y Cacao.
	3.2. Estrategias definidas que facilitan el acceso a mercados de cacao de calidad: (0: no hay estrategias. 1: hay un diálogo entre actores. 2: Hay acuerdo para elaborar estrategias. 3: existen estrategias elaboradas. 4: Existe espacio consolidado para construir estrategias que faciliten el acceso a mercados)	Cacao	0	2	3	
	4.1. # de eventos multi-actor y publicaciones que consolidan el conocimiento y diseminan nuevas perspectivas en modelos y metodologías de inclusividad y sustentabilidad en cadenas agro-alimentarias.	Cacao	0 eventos / 3 publicaciones	12 eventos / 1 Publicación	4 eventos / 2 publicaciones	Publicaciones: Plan de Mejora Competitividad y Agenda de Cadmio
		Café			10	Salón del Café y Chocolate, Taza Dorada 2017, 2018 y 2019, Taza dorada Manabí, Bracamoros, Taza de Café de Quito, de Loja, Te van a conocer compa, Café 4 mundos
	4.2. # de redes publico-privada de generación de conocimiento a nivel nacional/local reconocida para la creación e innovación de modelos y metodologías de desarrollo inclusivo y sustentable	Cacao	1 red (Grupo Diálogo Rural)		2	Plan Competitividad Cacao, Agenda Nacional Cadmio
		Café			2	Red de Pichincha, Red Conformación Gremio Nacional, Red CONQUITO.
		Vegetales			1	Red: Pacto Agroalimentario Quito (PAQ)
	5.1. Una estrategia de alimentación sustentable e inclusiva para el Distrito Metropolitano de Quito, creada e implementada por una plataforma multi-actor público-	Vegetales	0	1	1	
	5.2. # de eventos (conferencias, ferias, seminarios) donde la plataforma multi-actor de FSC Quito, promueve la implementación de este concepto a nivel nacional e internacional.	Vegetales	0	2	4	Eventos en el PAQ, para la elaboración de la estrategia alimentaria de la ciudad.
	5.3. # empresas miembros de ANFAB, que muestran evidencias de modelos inclusivos rural-urbano.	Vegetales	0	3	0	La colaboración con las empresas se focalizó a través del PAQ.

Índice Sustentabilidad ambiental Cacao

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	2,70	2,80	0,78
2. Gestión de agua	2,50	2,60	2,54
3. Gestión de recursos	3,00	3,00	2,17
4. Cambio climático	1,30	1,50	0,51
5. Biodiversidad	2,50	2,60	1,12
6. Gestión de landscape	2,60	2,70	1,69
	2,43	2,53	1,47

Índice Sustentabilidad ambiental Café

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	2,30	2,40	1,14
2. Gestión de agua	2,90	3,00	1,29
3. Gestión de recursos	2,00	2,10	1,81
4. Cambio climático	1,60	1,80	0,86
5. Biodiversidad	2,00	2,10	1,23
6. Gestión de landscape	2,50	2,60	1,78
	2,22	1,94	1,35

Índice Sustentabilidad ambiental Vegetales

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	2,80	2,90	0,62
2. Gestión de agua	2,60	2,70	1,64
3. Gestión de recursos	2,80	2,90	2,01
4. Cambio climático	1,00	1,50	0,52
5. Biodiversidad	2,30	2,40	1,72
6. Gestión de landscape	2,90	3,00	0,88
	2,40	2,57	1,23

*Valor crítico: es menor al puntaje 2

1.3 Resumen Principales hallazgos:

Las estrategias más efectivas y relevantes en el Ecuador, durante los 3 primeros años del actual programa están relacionadas con procesos de mediano y largo plazo, principalmente a través del soporte técnico-metodológico en plataformas multi-actor que convocan a diversos actores y que con su capacidad de agencia inciden en la consecución de estrategias y políticas que favorecen a todo un sector o territorio más que sólo a una organización de agricultores o un grupo de ellas. En el caso del programa sistemas alimentarios sostenibles y resilientes (vegetales y otros alimentos), la estrategia de fortalecimiento de plataformas multi-actor, dio paso a la conformación del Pacto Agroalimentario de Quito (PAQ), plataforma que ha logrado aglutinar a más de 30 actores representativos del sistema alimentario de la ciudad, volviéndola representativa y que logró construir participativamente en el 2018, la “Carta Agroalimentaria de Quito-Región”, donde se refleja el compromiso de la ciudad para promover un Sistema Agroalimentario Sostenible y Resiliente, hacia la creación de la Estrategia agroalimentaria de la ciudad la que fue construida durante el 2019 y que espera será implementada desde el 2020. Actualmente, frente a la situación del covid19, el estudio de vulnerabilidad del sistema alimentario en el cual también participó Rikolto, está siendo un documento fundamental para planificar las acciones de respuesta por parte de la municipalidad.

En el caso de Cacao, el acompañamiento de Rikolto, ejerciendo un rol articulador de actores relevantes del sector y con una participación activa en la plataforma que elabora el Plan de Mejora de la Competitividad de Cacao (PMC Cacao), ha influido para que este espacio concluya la elaboración del PMC en 2019, además logrando integrar medidas para la mitigación de Cadmio dentro de este plan. Rikolto también participó en el espacio multi-actor que elaboró la “Agenda Nacional de Cadmio” del país en el 2019, donde se pudo contribuir con elementos relacionados con medidas de mitigación de este metal pesado, gracias a la experiencia ganada con un estudio en este tema, realizado en colaboración con la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) en el 2018. La alianza con universidades e institutos de investigación ha demostrado ser clave para llenar vacíos de conocimiento y producir ciencia que tenga aplicaciones directas en campo.

Finalmente, en Café, si bien no existen aún plataformas conformadas para fomentar la sustentabilidad dentro de este sector, el acompañamiento de Rikolto a las organizaciones de productores socias, localizadas en la zona Norte del país, nos ha permitido identificar una fuerte necesidad de crear un órgano de coordinación que pueda representar a los pequeños productores cafetaleros y así puedan aportar más activamente dentro de programas nacionales existentes, como el Proyecto de Reactivación de Café y Cacao, impulsado por el Ministerio de Agricultura (MAG). Es así que desde mediados de 2019, Rikolto está dando asesoramiento estratégico para la conformación de la Unión Nacional de Café del Ecuador (UNCAFE), gremio que esperamos pueda consolidarse durante el 2020 y 2021 para influir en la construcción de estrategias que favorezcan a la sustentabilidad del sector cafetalero del país.

Así mismo, en el caso de café, cacao, y sistemas alimentarios (vegetales), se observa que la estrategia de fomentar la agricultura regenerativa, a través de sistemas agroforestales y agroecológicos, es un proceso de mediano y largo plazo que cobra sentido cuando hay agricultores comprometidos que llevan registros y que además invierten en sus parcelas y en ampliar sus conocimientos. Las investigaciones llevadas a cabo en varios países, demuestran que, si se combinan cultivos anuales con cultivos forestales y frutales, puede registrarse un aumento en el ingreso desde el primero año¹. El ingreso puede incrementar aún más si se toman acciones de acompañamiento para colocación de los alimentos en mercados diversificados. En estos casos vemos que hay potencial, para que la diversificación con sistemas agroforestales y agroecológicos eleve la resiliencia de los agricultores y les den la posibilidad de adaptarse mejor al cambio climático, así como ampliar sus fuentes de ingresos, a la vez que mejoran su dieta, lo cual, desde luego, amerita acompañamiento. Es así que, en cacao, a través de la asesoría técnica y el cofinanciamiento brindado por Rikolto, para el establecimiento de parcelas demostrativas SAF, se ha influido en que 25 productores y sus familias, estén implementando parcelas SAF en las organizaciones UOPROCAE y Fortaleza del Valle (partiendo de 0 productores con parcelas SAF en el 2017). En los dos últimos años de intervención, se espera replicar la implementación de parcelas SAF en más agricultores, lo que facilita también una mayor aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPAs) y esta aplicación, además aporta a la mejora de la calidad de cacao y a la disminución del impacto generado al medio ambiente. Esta mejora de la calidad del cacao ha contribuido a que los ingresos de los productores cacaoteros, pasen de de 432 usd/ha/año en el 2017 a 485,17 usd en el 2019, lo que indica que los agricultores han podido acceder a mejores precios de mercado a través de sus organizaciones.

En Café, estamos aún en camino de implementar sistemas SAF, sin embargo, la estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica con nuevas metodologías con enfoque de café de calidad y menor impacto ambiental han aportado a tener una mejora de la calidad del café de las organizaciones socias, lo que les ha permitido acceder a mejores precios y con esto aportar a que los ingresos de los caficultores aumenten, pasando de 2.485,39 usd/ha/año en el 2017 a 3.124,56 usd en el 2019.

En el caso de sistemas alimentarios (vegetales y otros alimentos), la estrategia de asesoramiento y financiamiento para el establecimiento de modelos agroecológicos nos ha permitido que 18 productores de la organización UCCOPEM, hayan desarrollado planes de acción para mejorar sus parcelas de verduras, frutas, cereales, tubérculos y otros alimentos a través de la implementación de prácticas agroecológicas en sus fincas, el trazado de curvas de nivel y la incorporación de tanques y otros insumos para abonos. Más de la mitad de estos agricultores, se han comprometido a dar continuidad a las mejoras y planificar sus siembras en sintonía con los pedidos que reciban del mercado. Estas prácticas agroecológicas, al no utilizar insumos químicos, permiten mejorar la calidad de las verduras y frutas de los agricultores, lo cual abre oportunidades para acceder a mercados que valoran

¹ Cooperafloresta, 2019. Sistemas agroforestais: estocando carbono, regenerando o ambiente e gerando rendas as familias agricultoras.

la calidad orgánica, a la vez que cuida la salud de los agricultores y sus ecosistemas. Sin embargo, los datos revelan que el volumen de producción comercializado a través de su organización pasó de 1,68 toneladas en el 2017 a 0,75 en el 2019 y sus ingresos hayan quedado en 4 587,07 usd/año/ha (de 4 942,14 usd en el 2017). Esta situación puede entenderse por un factor de contexto del territorio de intervención, el cantón Pedro Moncayo, ya que un estudio desarrollado en sinergia con ARES, denominado “Explorando medios de vida sostenibles en un territorio orientado a la agroindustria” permitió identificar que la mayor parte de la población de este territorio, ya no se dedica a la agricultura y opta por un trabajo asalariado, principalmente en la industria florícola, que tiene una fuerte preponderancia en este territorio. Esta situación podría explicar la disminución en los socios activos de la organización, es por esto que el proyecto de Rikolto se enfocó en trabajar con los productores más comprometidos, quedando una base productiva de 18 agricultores. Por estas razones, en el 2019, se tomó la decisión de cerrar este proyecto piloto, por la dificultad de obtener evidencias que sean escalables en cuanto a cómo articular una producción sustentable de verduras del campo a la ciudad de Quito. Sin embargo, el socio actual, la cooperativa de consumidores Sur-Siendo redes mantiene estrechos lazos con el territorio de Pedro Moncayo y se espera que los agricultores que fueron entrenados y que demuestren buenos resultados puedan ser proveedores de la cooperativa que distribuye alimentos en el sur de la ciudad de Quito.

Las estrategias que se presentan a continuación son aquellas que destacan por su potencial, capacidad de innovación y evidencias en términos de resultados concretos medidos por el indicador respectivo.

A. Cacao

1. Asesoría técnica y cofinanciamiento de parcelas demostrativas de Sistemas Agroforestales (SAF):

La estrategia de dar asesoría técnica y **cofinanciamiento para la adopción de sistemas agroforestales (SAF)** por parte de los productores de cacao y acompañarlos en su proceso, ha cumplido la meta de contar con 25 SAF instalados, lo que evidencia la efectividad de la estrategia. En términos de relevancia, hemos podido constatar que el volumen de producción de los agricultores ha pasado de 1,51 toneladas métricas (2017) a 1,37 en el 2019, coincidiendo también con que el porcentaje de ingresos provenientes del cacao haya pasado de 46,7% a 36,3% en el 2019, lo que estaría indicando que los productores están diversificando sus fuentes de ingresos. Datos de las encuestas de campo, nos permitieron verificar que un 81% de los productores encuestados están produciendo otros cultivos para comercializar, entre los que destacan los frutos cítricos (Naranja, mandarina, limón) y el banano, probablemente a través de prácticas agroforestales iniciales. Además, los productores encuestados, indicaron considerar a estos cultivos con igual importancia en la generación de ingresos para sus familias. Por lo que podemos afirmar que la estrategia de fomentar la implementación de sistemas SAF, ha sido parcialmente relevante.

La implementación de sistemas agroforestales , tiene una sostenibilidad óptima, debido a que el sistema diversificado, es la manera natural de producir de los agricultores y se vislumbra que las **certificaciones** como la orgánica, biodinámica, SPP y Comercio Justo, **crean incentivos** para que los productores se animen a implementar modelos agroforestales a través de la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPAs), que se enmarcan dentro de un manejo agroforestal como manejo de sombra, manejo de nutrientes a través de planes de abonamiento, buen uso del agua y recursos naturales.

En términos de la estrategia de salida se deben **documentar y difundir los resultados** provenientes de la implementación de los sistemas agroforestales y diversificados, articulando y complementando estas acciones con otros actores de apoyo como instituciones públicas, ONGs, universidades y empresas comercializadoras, que permitan diseñar una estrategia de transición hacia la implementación de estos sistemas. Igualmente, se recomienda la implementación de un sistema general de Gestión Integrada (Calidad, Ambiente y Seguridad) en el marco del plan de mejora para la profesionalización de las organizaciones de productores, que se desprende de la evaluación SCOPEinsight.

2. Asesoría técnica /metodológica y financiera para el fortalecimiento y/o construcción de plataformas multi-actor

La estrategia de brindar asistencia técnica y metodológica en la formulación de estrategias para el sector cacaotero, en la plataforma del Plan de Mejora de la Competitividad de Cacao (PMC), que convoca a múltiples partes interesadas, demostró ser efectiva ya que gracias a esta acción se logró contribuir en tener el PMC de cacao elaborado en el 2019. Dentro de este plan, Rikolto también aportó para incluir la estrategia de mitigación de cadmio, gracias a que participamos en la plataforma que elaboró la Agenda Nacional de Cadmio. La aplicación de estas dos estrategias, desde el 2020 y 2021, tendrá un alcance nacional, logrando beneficiar a un promedio de 100.000 productores en el país.

Si bien existen desafíos en términos de la sostenibilidad financiera de la plataforma, existe un buen nivel de empoderamiento y compromiso de los actores que conforman la plataforma lo que podría apoyar la sostenibilidad, existiendo algunas instancias como la Unidad de Cumplimiento del PMC, que podría buscar alternativas para la implementación de estas estrategias. Así mismo, se pueden formular propuestas en conjunto con los participantes de la plataforma para contar con financiamiento que ayude a concretar la estrategia.

Como estrategias de salida es importante fortalecer la gestión interna e incidencia de las plataformas: la gobernanza, el funcionamiento técnico y metodológico, estrategias de sostenibilidad financiera y mejorar la representatividad de los actores. Una de las vías es mejorar la representatividad es la inclusión de actores prestadores de servicios financieros y no financieros, comprometer más a las comercializadoras especialmente las que se abastecen de pequeños productores.

B. Café

1. Productores implementan modelos productivos que mejoran su productividad, calidad y resiliencia al cambio climático.

La estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica con nuevas metodologías con enfoque de café de calidad y un menor impacto ambiental, ha apoyado a que las organizaciones socias, AACRI, AAPROCNOP y RAPCIC, hayan mejorado la calidad de sus granos de café lo que les ha permitido acceder a mejores precios del mercado a través de sus organizaciones. Estos mejores precios han contribuido a que los ingresos de los productores pasen de 2.485,39 usd/ha/año en 2017 a 3.124,56 usd/ha/año en el 2019, a pesar de que el volumen vendido por productor a través de las organizaciones de productores haya disminuido, pasando de 2,52 toneladas (2017) a 1,62 Tm en el 2019. Sin embargo, datos de las encuestas de campo, indican que los productores al vender su café a través de las organizaciones de productores (OPs), están recibiendo mejores precios, comparando con precios en otros mercados con contratos formales y el mercado informal. El precio que reciben de las OPs es de 3903,53 usd/tonelada; el pagado por contratos formales 3719,93 usd, mientras que el precio pagado por el mercado informal es de 2677 usd, evidenciando la efectividad de la estrategia.

Las organizaciones dependen de su actividad económica para seguir apoyando la implementación de estos modelos productivos que mejoren su productividad, calidad y resiliencia al cambio climático, así siempre y cuando tengan buenos resultados en su actividad, existe una buena sustentabilidad de los resultados, la que también se ve fortalecida con la inclusión de jóvenes y mujeres; actualmente un total de 10 jóvenes están insertados en cargos directivos, o en las áreas administrativas, técnicas y operativas dentro de las organizaciones socias. Como estrategias de salida, sería adecuado crear planes para que las organizaciones asuman dentro de su funcionamiento institucional la mejora de la productividad, consolidar la implementación de sus sistemas SAF y promuevan el intercambio de conocimientos haciendo uso de su propio recurso humano ya capacitado. Igualmente es conveniente construir planes de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático a nivel de las organizaciones y la comunidad para asegurar los niveles de productividad.

2. Profesionalización de organizaciones para mejora de desempeño y las relaciones inclusivas

La estrategia de invertir en la profesionalización de las organizaciones de productores, nos ha permitido implementar en las organizaciones socias (AACRI, AAPROCNOP y RAPCIC), buenas prácticas para el uso y optimización de registros de comercialización, implementación de sistemas contables para reforzar su control interno y financiero, además de mejorar las capacidades de su personal, especialmente con jóvenes catadores para un mejor análisis de la calidad de taza de su café y con esto estar en mejores condiciones de

negociación con sus mercados, aportando así al mejoramiento de las áreas de Gestión Interna, Gestión Financiera, Operaciones y Mercado. Con esto se espera que AACRI pueda pasar de una organización en desarrollo (puntuación 3,7) a uno profesional (calificación 4) y AAPROCNOP y RAPCIC de una organización inmadura (puntuación 2) a una en desarrollo (puntuación 3). Por el momento contamos con los resultados de la evaluación de SCOPEinsight de AAPROCNOP, donde observamos que han mejorado su puntuación en las áreas de Gestión Interna (pasando de 2,1 a 2,4), Gestión Financiera (pasando de 3 a 4,1) y Mercado (pasando de 2 a 3,9), por lo que proponemos que la estrategia de profesionalización ha sido efectiva en AAPROCNOP.

La sostenibilidad de los procesos de profesionalización de las organizaciones estaría garantizada siempre y cuando existan buenas condiciones de mercado (precios) y una producción estable de sus socios, ya que los procesos internos para la mejora de puntos críticos de control para un mejor desempeño, son de mucho interés para las organizaciones de productores y se financiaría con su propia actividad económica. La profesionalización también implica el fortalecimiento de la transparencia dentro de las organizaciones, lo que favorece a que existan mayores condiciones de apropiación y compromiso entre los directivos, personal y los socios de las organizaciones forjando un mayor nivel de confianza.

Como estrategia de salida, habría que diseñar una estrategia de sostenibilidad social y empresarial de las organizaciones que fortalezca las áreas de mayor debilidad en este proceso de acompañamiento y hacer una búsqueda de apalancamiento de recursos financieros adicionales.

Vegetales – Sistemas alimentarios sostenibles y resilientes

1. El asesoramiento y acompañamiento en procesos profesionalización y de asistencia técnica para una producción más sustentable

El asesoramiento y acompañamiento para la profesionalización de la organización de productores UCCOPEM, ha contribuido a que la organización mejore su desempeño en las áreas de Gestión Interna (pasando de 1,2 en el 2017 a 1,3 en el 2019), Gestión Financiera (de 1,7 a 2,4) y Riesgos Externos (de 1,0 en el 2017 a 1,6), a través de la implementación de procedimientos internos para un mejor funcionamiento como la instalación de un sistema contable que les permitirá disponer de estados financieros así como acceder fácilmente a este tipo de información. De igual manera el acompañamiento brindado en el fortalecimiento de la asistencia técnica en la organización para la implementación de prácticas agroecológicas ha permitido que 18 productores reciban asistencia técnica en el 2019. (De 0 productores en el 2017 y una meta de 20). Este asesoramiento, ha contribuido también a fortalecer el área de Riesgos Externos, ya que prácticas agroecológicas como rotación de cultivos, uso de insumos orgánicos, protección de fuentes de agua y siembra de árboles nativos aportan a que los productores estén más conscientes de los riesgos climáticos y biológicos para poder mitigarlos, lo que evidencia una efectividad de la estrategia.

En el 2019, se finalizará la colaboración con la organización de productores UCCOPEM, debido a que no hemos podido recabar evidencias que podamos escalar, referentes al abastecimiento de vegetales desde el campo a la ciudad de Quito. En esta situación también han influido factores del contexto de la zona de intervención, el cantón Pedro Moncayo, donde predominan cultivos de exportación que desalienta una producción de vegetales con sistemas más sustentables. Sin embargo, se ha motivado una transición agroecológica y se han dejado capacidades instaladas para el manejo de este tipo de sistemas en los productores. De igual forma UCCOPEM ha establecido procedimientos internos y contables que les permitirá ir fortaleciendo su desempeño empresarial.

2. Asesoramiento en la gestión de una plataforma multiactor que diseña la política o estrategia alimentaria territorial.

La estrategia de configurar una **plataforma multiactor (Pacto Agroalimentario de Quito – PAQ)** para escuchar las voces de todos los actores del sistema alimentario y sus necesidades fue relevante para construir una política **pública participativa** que tenga más posibilidades de cristalizarse en la práctica por la **legitimidad** que ha ganado. Actualmente, el PAQ es un órgano ciudadano que convoca a los diferentes actores para realizar acciones concretas y esto se refleja en el indicador que presenta un estado de avance grado 3 de acuerdo a los **indicadores internacionales** del Pacto de políticas públicas alimentarias de Milán, lo cual significa que existe un grupo organizado de personas que se reúnen regularmente, partiendo de un nivel 0 en el 2017, de una meta de alcanzar el grado 3 en el tercer año del programa, lo cual ha sido cumplido con efectividad. Rikolto al ser parte de la secretaría técnica junto con la fundación Ruaf es convocado a brindar **asesoría técnica** para incorporar la estrategia alimentaria en los instrumentos de planificación del municipio para que se les asignen los recursos correspondientes. Sin embargo, como la estrategia alimentaria de Quito, aún no ha sido implementada, por el momento no podemos evaluar la relevancia de nuestro asesoramiento en la gestión de la plataforma. Al momento varios actores del PAQ llevan a cabo acciones que están en línea con los 17 compromisos de la Carta Alimentaria y esperan que la municipalidad cumpla con su parte del acuerdo. Los avances se informan de manera periódica en espacios que convoca el PAQ, el último se llevó a cabo en enero 2020.

En la plataforma “Pacto Agroalimentario de Quito” PAQ, existen buenas condiciones para la apropiación de los procesos ya que sus integrantes son en su mayoría profesionales especializados en temas relacionados con el sistema alimentario sin embargo se puede fortalecer la sustentabilidad de la plataforma, creando un Consejo alimentario que vele por la implementación de la estrategia alimentaria de Quito, para que se pueda financiar con fondos públicos. Igualmente se requiere reforzar la apropiación de la estrategia alimentaria, al interno del municipio y del Consejo Municipal, debido a que existió un cambio de administración municipal por lo cual realizará un nuevo proceso de información y comunicación interna en el 2020.

Finalmente, el acompañamiento y financiamiento a organizaciones de productores para fortalecer sus políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes, nos ha permitido aumentar la participación de mujeres y jóvenes en espacios de decisión, áreas técnicas, administrativas o servicios dentro de las organizaciones de productores, fortaleciendo sus capacidades en liderazgo, auto-estima y conocimientos técnicos. Es así que dentro de las organizaciones socias en los sectores de cacao, café y vegetales, se ha logrado integrar a 71 mujeres y 55 jóvenes. Sin embargo, necesitamos afinar nuestra estrategia y vincular mejor a estas acciones de inclusión con la mejora de los ingresos de estos grupos etarios y así poder medir este avance en los ingresos.

2. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de medio término tiene como objetivos:

- 1) Alimentar las discusiones sobre la orientación estratégica de Rikolto más allá de 2021;
- 2) Revisión intermedia de los programas de país financiados por DGD (Cooperación Belga para el Desarrollo). Para orientar los últimos dos años de implementación de los programas 2017-2021.

Para el cumplimiento de estos objetivos se hizo un análisis de la efectividad y relevancia de los programas.

Análisis Efectividad:



Análisis Relevancia:



Para ello se realizó un trabajo por país y por producto (clúster)

- Identificando áreas comunes priorizadas.
- Resumen del análisis de efectividad y luego del análisis de relevancia, por las áreas priorizadas a nivel continental en cada país, utilizando formatos para recopilar desde los equipos la información sobre: hipótesis, triangulación, sustentabilidad y estrategias de salida, respondiendo la pregunta: ¿Cuál es la efectividad y la relevancia de cada estrategia en el contexto país?
- Fue clave el uso de las rutas de cambio para conectar los cambios con los indicadores establecidos.
- Una información relevante fue el uso de datos de línea base para hacer comparativo con lo logrado.

3. HALLAZGOS ANÁLISIS EFECTIVIDAD Y RELEVANCIA

El propósito del análisis de efectividad es identificar el alcance de los objetivos, con las estrategias utilizadas. Y el de relevancia es identificar el efecto de las estrategias utilizadas en el grupo meta.

PRODUCTO: CACAO

1. Modelos Resilientes y Rentables
Intervención 1: Productores y OP aumentan su resiliencia y sustentabilidad adoptando modelos SAF./diversificados

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. La asesoría técnica y el cofinanciamiento para la implementación de parcelas demostrativas de Sistemas Agroforestales (SAF).

A través de la asesoría técnica y el cofinanciamiento, para el establecimiento de parcelas demostrativas SAF, se ha contribuido a que 25 productores y sus familias, estén implementando parcelas demostrativas en las organizaciones de cacao UOPROCAE y Fortaleza del Valle. (Partiendo de 0 productores con parcelas SAF en el 2017 y con una meta de 25 parcelas). Al alcanzar la meta, proponemos que la estrategia ha sido efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1. La réplica y adopción de los sistemas SAF depende de los recursos financieros para invertir en estos sistemas, pero dependen más de los resultados económicos que generen en comparación con modelos de monocultivo. En todo caso, las organizaciones que ya los están implementando (UOPROCAE y Fortaleza del Valle), han comprometido recursos técnicos, humanos y financieros para llegar hasta la producción de estas parcelas por lo que se puede decir que la estrategia es financieramente sostenible. Los resultados alcanzados con las buenas prácticas agrícolas BPA, se espera generen los suficientes recursos para que los productores las sigan implementando. La contribución de Rikolto está sirviendo para acelerar el proceso de adopción y mostrar beneficios a los productores.

b) Sustentabilidad Social:

1.2 La sostenibilidad social se puede decir está asegurada debido principalmente a tres razones: en principio, sistemas diversificados es la manera natural de producir en fincas de pequeños productores, así hay una alta apropiación de esta visión; cada día hay mayor conciencia en cuanto a promover sistemas de producción más sustentables y resilientes y tanto técnicos como productores son constantemente capacitados con este enfoque. Finalmente, los jóvenes que constituyen el relevo generacional están siendo formados y estimulados a producir el cacao bajo estos sistemas. Al tener otras especies frutales y maderables en la finca, los agricultores tienen seguridad alimentaria y además otras fuentes de ingreso que les proveen liquidez.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 Las organizaciones socias cuentan con equipos técnicos que tiene capacidad para asesorar a productores con sistemas agroforestales o diversificados. Adicionalmente las organizaciones están conectadas con instituciones aliadas (públicas y privadas) que proveen asesoría en este enfoque. Cada una de las organizaciones cuenta con al menos un técnico que da seguimiento a la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), especialmente en aquellas que producen y venden cacao orgánico, por lo que existe una buena sustentabilidad.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 La promoción misma de estos modelos obedece principalmente al efecto positivo que ejercen sobre el ambiente. No obstante, se hacen uso de buenas prácticas ambientales que aseguran la sostenibilidad en esta dimensión (cero deforestaciones, restablecimiento de áreas degradadas, etc). Experiencias similares han demostrado que suelos degradados se recuperan. Adicionalmente, los sistemas diversificados son más resilientes al cambio climático.

2. Estrategias de Salida:

Se debe de crear una estrategia de transición que conlleve a vincular a las organizaciones con la academia y otros entes especializados para masificar la experiencia ganada por las organizaciones en SAF y BPA, potenciando la gestión del conocimiento institucional a través de la divulgación de buenas prácticas implementadas evidenciando resultados

- a) Articular y complementar acciones y recursos con otros actores de apoyo tales como instituciones públicas, ONGs, academia y empresas comercializadoras.
- b) Documentar y difundir los resultados provenientes de los sistemas agroforestales y diversificados.
- c) Fortalecer capacidades locales y generar sinergias con prestadores de servicios y proveedores de insumos y plantas.
- d) Fortalecimiento de capacidades técnicas y empresariales en las organizaciones.
- e) Vinculación y colaboración con instituciones que rigen las Buenas Prácticas Agrícolas.
- f) Dejar establecida la colaboración entre la organización de productores y sus principales compradores.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. Estrategia entre volúmenes de venta e índices de producción sustentable:

La estrategia de dar acompañamiento en la adopción de buenas prácticas agrícolas (BPAs) y agroforestales, dentro del indicador del índice de producción sustentable, ha logrado mejorar únicamente el puntaje de Gestión de Agua, quedando en 2,54, partiendo de 2,5 en el 2017, de una meta: 2,60. Si analizamos cómo ha evolucionado el volumen de producción de los agricultores, vemos que este volumen ha disminuido pasando de 1,51 tm en el 2017

a 1,37 tm en el 2019, coincidiendo también con que el porcentaje de ingresos provenientes del cacao haya pasado de 46,7% a 36,3% en el 2019 (Meta: 48%). Esto podría indicar que los productores a través de la adopción de modelos agroforestales pueden estar diversificando sus fuentes de ingresos. Esta información fue corroborada, por los datos de las encuestas de campo, donde un 81% de los productores encuestados afirmaron que están produciendo otros cultivos para comercializar, entre los que destacan los frutos cítricos (Naranja, mandarina, limón) y el banano. Además estas encuestas muestran que la mayoría de productores, consideran a estos cultivos igual de importantes en la generación de ingresos para sus familias. Por estas razones, proponemos que la intervención es parcialmente relevante.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1. El acompañamiento en la adopción de buenas prácticas agrícolas y agroforestales, dentro de las organizaciones es un resultado con una sustentabilidad financiera media a baja, debido a que las organizaciones de productores UOPROCAE y Fortaleza del Valle, requieren mejorar aún su desempeño y contar con recursos para brindar una asistencia técnica con mayor cobertura a sus socios y dar continuidad a una aplicación más efectiva de buenas prácticas agrícolas.

b) Sustentabilidad social:

1.2 Se ha impulsado el modelo de fincas agroforestales para ser replicadas en todo el territorio de influencia de las organizaciones. Es una política que empieza a ser adoptada por estas asociaciones ya que han mejorado su nivel de concientización en cuanto a las consecuencias que puede acarrear el cambio climático dentro de su territorio de influencia, y en ese sentido los sistemas agroforestales son alternativas para su mitigación, por lo que la implementación de buenas prácticas agrícolas y agroecológicas, es adecuada sin embargo hay que seguir fortaleciendo el compromiso de los directivos y funcionarios de las organizaciones que a veces no lo ven como una prioridad

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 Si bien existen capacidades técnicas para la aplicación de buenas prácticas agrícolas, sobre todo a través de las certificaciones (Orgánica, Comercio Justo, SPP, Biodinámica), se necesita tener equipos más grandes y estables para seguir impulsando de estas BPAs, en una mayor cantidad de socios, así la sustentabilidad técnica está en un nivel medio.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Las organizaciones manejan certificaciones tales como: orgánica, comercio justo, SPP, biodinámica, esto ha sido fundamental para lograr mantener las condiciones medioambientales de las parcelas cacaoteras, sin tener mayores alteraciones. El hecho de que mantengan estas certificaciones ha provocado que disminuya drásticamente la utilización de agroquímicos en las zonas de intervención. Así también, la utilización de sistemas agroforestales, teniendo como cultivo principal al cacao, ha ocasionado una mayor cobertura vegetal, mantención y protección del suelo y el agua, diversificación y rotación

de cultivos, etc. Estos factores, contribuye a que la sustentabilidad ambiental en cuanto a la aplicación de buenas prácticas agrícolas y agroecológicas, este en un nivel adecuado

2. Estrategias de Salida:

Diseñar e implementar sistema general de Gestión Integrada (Calidad, Ambiente y Seguridad), apuntalaría el camino hacia la resiliencia, ya que aseguraría que los procesos y procedimientos se realicen siempre en función de los protocolos establecidos

- a) Implementar un sistema general de Gestión Integrada en la organización, (Calidad, Ambiente y Seguridad), apuntalaría el camino hacia la resiliencia, ya que aseguraría que los procesos y procedimientos se realicen siempre en función de los protocolos establecidos desde la misma organización, este aspecto también seguiría la línea del plan de manejo SCOPE, que en esencia es lo que propone.
- b) Las herramientas de planificación estratégica y plan de negocios complementan la estrategia de resiliencia y aseguran un norte deseable y con recurso necesario para alcanzarlo.
- c) Seguir apostando por el profesionalismo de las organizaciones, es un elemento clave para apuntalar su sostenibilidad en el tiempo. Para ello, los procesos de capacitación en temas relacionados al sistema agroalimentario y la cadena de valor, resultan muy necesarios para seguir fortaleciendo el proceso.
- d) Documentar a nivel de guías metodológicas los modelos de sistemas agroforestales (con mayor rentabilidad y resiliencia) para que sean adoptados por productores de las organizaciones y contribuir a disminuir los riesgos climáticos, sociales y de mercado a las familias.

2. Negocios inclusivos

Intervención 2: Organizaciones de Productores de Cacao se profesionalizan y posicionan en mercados.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. Acompañamiento a las organizaciones para mejora de desempeño

El acompañamiento brindado a las organizaciones para mejorar su desempeño en áreas priorizadas en su gestión empresarial (Gestión Interna, Gestión Financiera, Operaciones, Mercado) ha influido en que las organizaciones UOPROCAE y Fortaleza del Valle hayan implementado buenas prácticas de gestión como auditorías anuales de sus estados financieros, registros contables, fortalecimiento del análisis financiero y elaboración de procedimiento internos. Con el cumplimiento de estos puntos de control se espera que las organizaciones pasen de un puntaje de la evaluación SCOPEinsight, de 4,6 en Fortaleza del Valle y 3 en UOPROCAE, a 4,8 (meta 2019: 4,8) y 3,5 (meta 2019: 3,5) respectivamente, sobre todo influyendo en la mejora de las áreas de Gestión Financiera, Gestión Interna, Operaciones y Mercado. Además, el informe de avances de medio año, enviado por UOPROCAE, indica que la mejora de procesos y registros financieros ha canalizado la firma

de un acuerdo con El Fondo de la Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), para obtener capital de trabajo (30 000 USD) lo que asegurará que la organización pueda comprar todo el cacao de sus asociados en esta campaña. Sin embargo, necesitamos validar estos resultados, cuando recibamos los reportes de las evaluaciones SCOPEinsight, que están en proceso de finalización, es por esto que por el momento no podemos afirmar si la estrategia es efectiva o no.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1 Desde el punto de vista financiero y económico, la intervención tiene una sostenibilidad media, ya que tanto Fortaleza del Valle y sobre todo UOPROCAE aún necesitan fortalecer su desempeño financiero y lograr sostener sus negocios para seguir invirtiendo en fortalecer su desempeño empresarial.

b) Sustentabilidad Social:

1.2 Los planes de mejora del desempeño empresarial de las organizaciones incluyen la elaboración de procedimientos internos e involucramiento de jóvenes, para la continuidad de los procesos de profesionalización, que apoyan a que existan condiciones de apropiación para una sustentabilidad social adecuada.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sustentabilidad técnica es buena en UOPROCAE y Fortaleza del Valle por contar con recursos financieros, equipos técnicos y gerenciales con buenas capacidades y vinculación con prestadores de servicios. Sin embargo hace falta reforzar la asistencia técnica, con la creación de departamentos de asistencia técnica para brindar un servicio de calidad a sus organizaciones de base, sobre todo fomentando las políticas institucionales relacionadas con mejora de la productividad; así como, incremento de la biodiversidad y manejo sostenible de los recursos naturales en las parcelas cacaoteras de las zonas de influencia de las organizaciones.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Si se aplican a nivel de parcelas cacaoteras, en función de los requerimientos de producción orgánica y sostenible de la certificaciones concedidas y administradas, desde este punto de vista, las intervenciones tendrían una sustentabilidad adecuada, siempre y cuando se tome en cuenta, las posibilidades de inversión económica que tienen las familias cacaoteras así como el nivel de concientización para realizar el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones ambientales de sus parcelas. Este aspecto es fundamental para conseguir la sustentabilidad ambiental.

2. Estrategias de Salida:

Hay que diseñar una estrategia de transición que contribuya al fortalecimiento organizativo, empresarial y productivo de las organizaciones.

- a) Fortaleciendo lo realizado en aspectos del profesionalismo (planificación, estratégica, plan de negocios, plan de mejora SCOPE)
- b) Fortaleciendo y ampliando las estrategias de manejo de parcela productivas (asistencia técnica y capacitación de los sistemas productivos, incremento y desarrollo de modelos SAF, Implementación y desarrollo de modelos de sistemas de producción biodinámicos)
- c) Fortalecimiento de los procesos de calidad implementados en manejo de cosecha y post-cosecha, (fermentación, humedad, estandarización, etc.)

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. Profesionalización de organizaciones para mejora de desempeño y las relaciones inclusivas

El acompañamiento brindado a las organizaciones de productores (OPs) para mejorar su desempeño en áreas priorizadas en su gestión empresarial (Gestión Interna, Gestión Financiera, Operaciones, Mercado) y con esto contribuir a que las OPs puedan acceder a mercados que paguen un mejor precio, ha aportado a que el nivel de ingresos de los productores (provenientes del cacao), haya aumentado a 485,17 usd/ha/año comparado con el 2017, donde estaba en 432 usd, de una meta de 452,62 usd para el tercer año de intervención. De esta forma se observa que para el 2019, existe un aumento en el promedio de ingresos del 12,31% con respecto al promedio registrado como línea de base en el 2017. Si separamos por organización de productores, en Fortaleza del Valle el ingreso pasó de 464,21 usd/ha/año a 606,98 en el 2019 (meta: 478,13) y en UOPROCAE de 406,75 usd/ha/año a 360,32 en el 2019 (meta: 427,10); esto a pesar de que los volúmenes por agricultor, que es comercializado a través de las OPs, haya pasado de 1,51 Tm (2017) a 1,37 (2019) en promedio. Esto indicaría que los productores están recibiendo un mejor precio vendiendo a través de sus organizaciones de productores, lo cual fue corroborado por las encuestas de campo realizadas en el 2019, donde se observa que el precio pagado por las organizaciones es 1018,20 usd/tonelada, mientras que el mercado informal paga 594 usd. Por lo que proponemos que esta estrategia ha sido relevante en Fortaleza del Valle y parcialmente relevante en UOPROCAE.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1. La intervención tiene una sostenibilidad financiera media, ya que tanto Fortaleza del Valle y sobre todo UOPROCAE aún necesitan fortalecer su desempeño financiero y lograr sostener sus negocios para poder invertir en brindar más servicios a sus equipos y socios, sobre todo fortalecer las capacidades de sus equipos administrativos-contables y comerciales que permitan un manejo más profesional de sus organizaciones.

b) Sustentabilidad social:

1.2. La sostenibilidad social de esta intervención es considerada media, debido a la necesidad de seguir reforzando otras áreas de las organizaciones (como las áreas de suministro, riesgos externos), teniendo así un abordaje más integral.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sustentabilidad técnica es media, ya que a pesar de que se han fortalecido las capacidades de los dirigentes y equipos técnicos y administrativos, hace falta consolidar los procesos de fortalecimiento organizativo; dentro de ellos, el profesionalismo de las organizaciones en general y la asistencia técnica de las parcelas cacaoteras.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Por la naturaleza del cultivo y el modelo productivo, la sustentabilidad ambiental no parece ser un desafío grande, no obstante todas las organizaciones apoyadas por Rikolto deben incluir en su plan acciones que apunten a la gestión de la sustentabilidad ambiental para asegurar la conservación del medio ambiente.

2. Estrategias de Salida:

- a) Desarrollo del plan de mejora en base a resultados de evaluación SCOPE de 2019, enfocando en acciones claves para la sustentabilidad de la organización y su negocio, contemplando presupuesto propio de las organizaciones (cooperativas) y ejecutado de forma escalonada bajo cofinanciamiento de Rikolto.
- b) Fortaleciendo del profesionalismo (planificación, estratégica, plan de negocios, plan de mejora SCOPE, procesos de sucesión directiva)
- c) Vincular a las organizaciones con proyectos de otros actores públicos y privados, relacionados al actual programa pero con una visión de intervención más allá del 2021.

Intervención 3: Empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de cacao de calidad

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD

1. Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables

Rikolto ha acelerado la generación de un negocio inclusivo entre UOPROCAE y CONEXIÓN Chocolates, (facilitando reuniones y proponiendo la metodología LINK que permita documentar el caso), logrando que ambos actores reactiven una relación comercial a largo plazo en el 2019, partiendo de que en el 2017 no existía una relación inclusiva con un este mercado; esta relación hasta ahora ha dejado como resultados concretos el incremento en la inclusión de jóvenes en la cadena de valor, a través del desarrollo y posicionamiento de una barra de chocolate de "Joven" que desde agosto 2019 está siendo comercializada por CONEXIÓN Chocolates. Además, durante la búsqueda de los sabores, así como de la presentación y empaques de la barra de chocolates, los jóvenes tuvieron una activa participación, aplicando así el principio de inclusividad "Innovación inclusiva", por lo que proponemos que la estrategia ha sido efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1. En el caso de la relación comercial entre UOPROCAE y CONEXIÓN Chocolates la sostenibilidad financiera parece ir por buen rumbo, debido al crecimiento de la demanda de esta barra de jóvenes, el incremento en la colaboración y el compromiso de la organización para acceder a mercados que les paguen mejor por su producto, relacionada también con el éxito de la actividad económica de este negocio inclusivo.

b) Sustentabilidad Social:

1.2. En el caso de la relación comercial entre UOPROCAE y CONEXIÓN, ambas organizaciones comparten la necesidad de garantizar relaciones comerciales inclusivas y el relevo generacional, existiendo así buenas condiciones para que sea socialmente sostenible. El proceso de inclusión se deberá evidenciar con mayor fuerza, conforme avance el proceso de implementación de los acuerdos a los que se lleguen.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sostenibilidad técnica de la implementación de negocios inclusivos es buena. Se han fortalecido capacidades tanto en la directiva, como en las áreas técnicas y administrativas para el sostenimiento de buenas relaciones comerciales con sus clientes. El proceso de calidad del acopio y procesamiento del cacao en la UOPORCAE; así como, el proceso de transformación y procesamiento de las barras de chocolate realizadas en Conexión, garantizan un producto de alta calidad exigidos por mercados internacionales, por lo que la sostenibilidad técnica está garantizada.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 La sustentabilidad ambiental no constituye un riesgo ya que es parte del modelo mismo. El cacao es certificado como comercio justo y la mayoría como orgánico con certificado.

1. Estrategias de Salida:

Generar una estrategia de difusión de modelos exitosos para atraer a interesados en generar negocios inclusivos sostenibles.

- a) Sistematizar y difundir los modelos exitosos.
- b) Fortalecer la relación con las empresas comercializadoras y promover modelos para que estas acompañen la mejora la mejora de la eficiencia de las organizaciones de productores.
- c) Fortalecer áreas de mejoras que son críticas para el desempeño del negocio.
- d) Atraer a otros actores a la relación, especialmente prestadores de servicios financieros y no financieros.
- e) Vincular a las organizaciones socias, con empresas chocolateras nacionales e internacionales que valoran la alta calidad de los granos y aplican en sus prácticas comerciales principios de inclusividad, con organismos del sector público.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables

1.1 La asesoría en el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre empresas y OPs, ha contribuido a que el número de agricultores que venden a través de acuerdos comerciales a largo plazo pase de 1 365 en el 2017 a 1 418 en el 2019 (meta: 1 406). Si separamos por organizaciones, en Fortaleza el número de agricultores pasó de 928 en el 2017 a 983 en el 2019 (meta: 956) y en UOPROCAE pasó de 437 en el 2017 a 435 en el 2019 (meta: 450). Relacionado con este indicador, Rikolto ha venido promoviendo mejorar la calidad del cacao, lo que ha facilitado que se logren acuerdos de comercialización más justos y sostenibles. Tal es el caso de la relación comercial que se reactivó entre UOPROCAE y Conexión Chocolates, para establecer un negocio inclusivo con socios jóvenes en la elaboración de 3 tipos de barras de chocolates. Por lo que proponemos que la intervención ha sido relevante.

a) Sustentabilidad financiera:

1.2 Rikolto puso en contacto a UOPROCAE con CONEXIÓN Chocolates con la Universidad Central para el diseño de la imagen de la barra de cacao de jóvenes, lo que apoya en tener un producto atractivo (marketing) para una buena aceptación del producto en el mercado con cuyos ingresos se espera que la intervención sea sostenible. Con el desarrollo del negocio, se espera realizar un análisis técnico del costo beneficio, así como determinar el punto de equilibrio aceptado, para fortalecer la sostenibilidad financiera en el tiempo. Este análisis está pendiente de realizarlo y en el que se pretende involucrar a la Universidad Central por medio del apoyo a tesis de grado relacionados al tema.

b) Sustentabilidad Social:

1.3. La sustentabilidad social de la implementación de negocios inclusivos, es adecuada ya que se ha venido fortaleciendo capacidades en los dirigentes y el personal de las organizaciones para mejorar las relaciones con las empresas, sobre todo a través del fortalecimiento de los Sistemas internos de Control para mejorar la calidad y cumplir con los requerimientos de las empresas.

c) Sustentabilidad técnica:

1.4. La sostenibilidad técnica de la implementación de negocios inclusivos es buena, ya que se ha logrado capacitar a los socios de las organizaciones en las prácticas para mantener los Sistemas Internos de Control con un óptimo funcionamiento y así asegurar las certificaciones que les permite acceder a mercados que pagan un mejor precio

d) Sustentabilidad ambiental:

1.5 Es sustentable, porque los procesos de producción tienen certificación orgánica y están entrando en manejo de SAF en cacao.

2. Estrategias de Salida

Diseñar una estrategia que sea operativizada a través de un plan de crecimiento sostenido para rubros productivos, comercialización colectiva en las organizaciones.

- a) Acompañar a las organizaciones en el proceso de inclusión de otros rubros provenientes del sistema agroforestal para su comercialización colectiva y de esta manera generar mejores ingresos a los productores.
- b) Promover una estrategia de rendición de cuentas, fortaleciendo la gobernanza interna de las organizaciones para que sus asociados tengan información a mano de todo el proceso de la compra y venta de su cacao y hacia donde se destinan los recursos económicos.
- c) Fortalecer para aplicar todos los procesos de la metodología de negocios inclusivo entre UOPROCAE y CONEXIÓN para el proyecto de barra de cacao de jóvenes. (LINK o Guía FAO)
- d) Apoyar en todos los procesos legales para garantizar la relación de negocio inclusivo para sostener un negocio permanente.
- e) Fortalecimiento de los procesos de calidad implementados en manejo de cosecha y postcosecha, (fermentación, humedad, estandarización, etc.)
- f) Fortaleciendo lo realizado en aspectos del profesionalismo (planificación, estratégica, plan de negocios, plan de mejora SCOPE)

3. Políticas y estrategias favorables: plataformas

Intervención 4: Actores del sub-sector de cacao acuerdan y construyen políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. *Asesoría técnica /metodológica y financiera para el fortalecimiento y/o construcción de plataformas multi-actor*

El asesoramiento y financiamiento brindado por Rikolto, ejerciendo un rol articulador de actores relevantes del sector (por ejemplo, propiciar la participación de representantes de los productores de cacao) y una participación activa en la plataforma que elabora el Plan de Mejora Competitiva del Cacao (PMC Cacao), ha influido para que este espacio concluya la elaboración del PMC en 2019 con la integración de medidas para la mitigación de Cadmio. Además el acompañamiento de Rikolto, a través de la experiencia ganada en un estudio desarrollado con la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL) desde el 2017, sobre medidas de mitigación de Cadmio, (Diseño de planes de mitigación para 40 fincas en la provincia de Esmeraldas), contribuyó en la elaboración de la “Agenda Nacional de Cadmio” del país; así esta plataforma (PMC) ha pasado de un nivel 0 de incidencia en el 2017 a un nivel 3 en el 2019 (meta: Nivel 3, es decir que la plataforma ha logrado la aprobación de estrategias), lo que evidencia que la estrategia ha sido efectiva.

a) *Sustentabilidad financiera:*

1.1 La sostenibilidad financiera de la plataforma multi-actor es aún un desafío. La Plataforma del Plan de competitividad no tiene garantizado los recursos financieros para seguir funcionando y hasta el momento han funcionado mayormente con fondos del gobierno, por lo que se tendría que buscar otros posibles financiadores. La implementación de las estrategias y planes nacionales tienen una sustentabilidad financiera baja, los

gobiernos o ministerios no tienen los recursos disponibles para la implementación de estas políticas o planes.

b) Sustentabilidad Social:

1.2 La sostenibilidad social de estas intervenciones descansa en el empoderamiento y compromiso de los propios actores en base a una visión y agenda común. Esta visión común existe y aprovechando la voluntad política existente, hay algunas instancias que podrían apoyar esta sostenibilidad, tales como la Unidad de Cumplimiento del Plan de Competitividad del Cacao (PMC).

c) Sustentabilidad técnica:

1.3. A nivel de las políticas y los planes construidos, no se prevén riesgos en la sostenibilidad técnica de las acciones, pero sí en su implementación. Es otro desafío, como articular recursos técnicos para la implementación de los planes, estrategia estrategias o políticas.

c) Sustentabilidad ambiental:

1.4 En el caso de las plataformas, no es un tema directamente relacionado con su funcionamiento, aunque temas ambientales si están considerados dentro de los planes, políticas y estrategias, ejemplo: cambio climático para la implementación exitosa de los planes y estrategias para el desarrollo del sector.

2. Estrategias de Salida:

Fortalecer la gestión interna e incidencia de las plataformas: la gobernanza, el funcionamiento técnico y metodológico, estrategias de sostenibilidad financiera y mejorar la representatividad de los actores.

- a) Fortalecimiento técnico y metodológico para el funcionamiento y gobernanza de las plataformas.
- b) Apoyo en la elaboración de estrategias de sostenibilidad financiera.
- c) Redoblar esfuerzos para mejorar representatividad, incluyendo actores prestadores de servicios financieros, no financieros y del mercado.
- d) Dejar establecidos mecanismos de monitoreo y evaluación.
- e) Para la implementación de políticas, estrategias y planes nacionales elaborados por las plataformas: Colaborar con los actores en la búsqueda de financiamiento para la implementación de planes y estrategias.
- f) Comprometer más a las empresas comercializadoras, especialmente aquellas que se abastecen de pequeños productores, en compartir recursos y conocimientos que contribuyan a la mejora de la competitividad.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. Construcción de políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector

En la sección de efectividad, indicamos que la estrategia de Rikolto de fortalecer plataformas multiactor, acelerando procesos de articulación de actores y poniendo en la mesa de diálogo temas relevantes para el sector cacaotero, específicamente la problemática generada por la presencia de cadmio en el cacao, mejora de la competitividad del sector y gestión interna (gobernanza) de las plataformas, logró crear incidencia para que en éstas plataformas fueran aprobadas la Agenda Nacional de Cadmio y el Plan de Mejora de la Competitividad de Cacao (PMC), que a partir del 2020, cuando éstas estrategias sean implementadas, beneficiarán a un total de 100.000 pequeños productores de cacao existentes en el país. Por el momento, al no estar implementadas en su totalidad las estrategias nacionales, no podemos evaluar la relevancia de nuestra intervención.

4. Jóvenes y género

Intervención 5: Jóvenes/Mujeres empoderados para ser agentes dinamizadores para la sustentabilidad del subsector de cacao.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. Acompañamiento y financiamiento a organizaciones de productores para fortalecer sus políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes.

La estrategia de Rikolto de brindar acompañamiento y financiamiento a organizaciones de productores para fortalecer sus políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes, ha contribuido a que, en el 2019, 43 jóvenes y 21 mujeres participen en espacios de decisión y áreas técnicas, administrativas y servicios; en el 2017 había una participación de 5 jóvenes y 2 mujeres. (Meta: 51 jóvenes y 18 mujeres). Igualmente se han facilitado procesos de articulación estos productores jóvenes de las organizaciones de UOPROCAE y Fortaleza del Valle, para que participen activamente en el proceso de la Red de Jóvenes Rurales del Ecuador (RENAJER). En total han participado en estos espacios 4 representantes de cada organización, en talleres realizados para fomentar emprendimientos productivos; así como, identificar líneas de crédito para desarrollo de emprendimientos. Así proponemos que nuestra intervención ha sido efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1 La sostenibilidad financiera no está garantizada. Se requiere un trabajo más intenso con las organizaciones para que a más de modificar sus estatutos, refuercen sus mecanismos para facilitar la inclusión de jóvenes y, sobre todo, que asignen recursos productivos (dinero, tierras, otros recursos) para su inclusión activa.

a) Sustentabilidad Social:

1.2 Se requiere reforzar la visión de las organizaciones de productores para que se facilite el relevo generacional y la inclusión de los jóvenes y mujeres. Estos cambios no son a corto plazo. De ahí que la sostenibilidad social no esté garantizada aún. Igualmente se ha observado que las organizaciones a pesar de haber modificado sus normativas para crear

condiciones favorables para la inclusión de jóvenes, pierden fácilmente la motivación para ponerlas en práctica, debido a prioridades que surgen relacionadas con su actividad comercial.

b) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sustentabilidad técnica de la inclusión de jóvenes y mujeres es buena, ya que se han fortalecido capacidades en estos grupos para que puedan insertarse en las áreas técnicas, administrativas y de servicios. Sin embargo hay desafíos en cuanto que Rikolto plantee una estrategia más clara para la inclusión de jóvenes y mujeres en los proyectos.

a) Sustentabilidad ambiental:

La inclusión de jóvenes y mujeres, podría dinamizar procesos para la adopción de nuevas tecnologías que generen un mejor impacto al medio ambiente.

2. Estrategias de Salida:

Diseño de una estrategia clara sobre el abordaje del tema de género, juventud y su operatividad en los programas de Rikolto. Debería de llevar a los actores claves de las organizaciones a implementar procesos de certificación de sistemas de gestión de equidad de género y juventud adaptado a las necesidades de ellos mismos ya que es significativo para la organización a nivel político, social y económico.

- a) Revisar y actualizar la estrategia de género y de juventud de Rikolto y asignar/buscar recursos para su implementación.
- b) Financiar eventos y foros en los cuales se pueda permeabilizar a los directivos y productores para que faciliten la inclusión de jóvenes y mujeres en las organizaciones y cadenas de valor.
- c) Revisar indicadores de inclusión de jóvenes en nuestros programas y comprometer a los directivos en su cumplimiento.
- d) Diseñar proyectos específicos en colaboración con ONGs y empresas privadas.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

Para evaluar la relevancia de la inclusión de jóvenes y mujeres dentro de las organizaciones de productores, deberíamos poder medir como esta inclusión está influyendo en la evolución de los ingresos o en nuevas oportunidades de empleo, que estar participando en estos espacios de decisión y otras áreas de la organización les está trayendo a los jóvenes y mujeres. Por el momento no estamos midiendo estos parámetros, por lo que no se evaluó la relevancia de esta estrategia.

Sin embargo según Gabriel Job Laaz, joven socio de la organización Fortaleza del Valle, las acciones que ha tomado su organización, para fomentar una mayor participación de jóvenes, que han sido apoyadas por Rikolto, le ha permitido acceder a una nueva fuente de ingresos, trabajando eventualmente en el equipo de Control Interno, para los procesos de certificaciones de la organización. Además gracias a las capacitaciones recibidas en la

organización para un manejo técnico del cacao, con un enfoque agroforestal (SAF), ha podido dar un mejor manejo a sus parcelas de cacao, y ha evidenciado que la aplicación de las prácticas aprendidas le ha permitido aumentar su productividad. Afirma que sus 2 parcelas, tienen una productividad mayor que el promedio de su territorio, esto es de 0,45 toneladas/ha, mientras que en sus parcelas tiene una productividad de 1,05 toneladas y se proyecta a llegar a 1,5 toneladas. Afirma también que en una de las parcelas existen frutales lo cual también significa un ingreso extra significativo y que pretende asociarla con más frutas y madera para mejorar sus ingresos y aportar al ecosistema. Estas afirmaciones nos dan indicios de que nuestra intervención podría estar siendo relevante.

PRODUCTO: CAFÉ

1. Modelos Productivos Resilientes

Intervención 1: Productores implementan modelos productivos, mejoran su productividad, calidad y resiliencia al cambio climático.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. Productores implementan modelos productivos que mejoran su productividad, calidad y resiliencia al cambio climático.

La estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica con nuevas metodologías con enfoque de café de calidad y menor impacto ambiental no ha logrado incrementar el volumen vendido por productor a través de las organizaciones de productores, ya que en el 2017 este volumen era de 2,52 toneladas, quedando en 1,62 Tm en el 2019. Información proveniente de las encuestas de campo realizadas en el 2019, mostraron que un 62% de los productores de café en Ecuador, están produciendo otros cultivos para comercializar a más del café. Estos cultivos son mayormente cítricos y banano, lo que podría haber influido en la disminución del volumen producido por los agricultores. Sin embargo Rikolto ha apoyado en la implementación de sistemas internos de gestión y de calidad en las organizaciones AACRI, AAPROCNOP y RAPCIC y ha dado asesoramiento técnico para la obtención y mantenimiento de la certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPAs), con lo cual se ha podido tener una mejora de la calidad de sus granos de café, accediendo a mejores precios del mercado, lo que contribuyó a que los ingresos de los productores pasen de 2.485,39 usd/ha/año en 2017 a 3.124,56 usd/ha/año en el 2019. En este último año, también se realizaron resiembras y podas de las plantas de café en los terrenos de los productores de las organizaciones con las que trabajamos (AACRI; AAPROCNOP y RAPCIC), situación que influyó en la una disminución del volumen de café comercializado. Igualmente ha habido retrasos en las actividades por rotación de personal dentro de Rikolto; por estas razones, proponemos que la intervención ha sido parcialmente efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

1.3 Las organizaciones dependen de su actividad económica para seguir apoyando la implementación de modelos productivos que mejoren la productividad y la calidad del café que comercializan así existe una sustentabilidad financiera, sobre todo porque a las organizaciones les interesa alcanzar una mejor calidad para acceder a mejores precios de mercado.

b) Sustentabilidad Social:

1.2 La sostenibilidad social de la intervención es media. Existe una relación de confianza adecuada que se ha ido fortaleciendo entre los directivos y los productores a lo largo de la intervención, lo que beneficia a los productores para mantener la producción requerida en cantidad y calidad. Es importante que los jóvenes y las mujeres de las asociaciones y de las diferentes zonas de intervención sean fortalecidos y capacitados en los diferentes eslabones de la cadena de valor del café, actividades de comercio, agroindustria artesanal, transporte y exportación.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 Las organizaciones de productores tienen la capacidad de contratar y apoyarse con los jóvenes de las asociaciones para dar asesoramiento técnico – productivo (revisión en campo, catación, evaluación de calidad de taza). Además los socios de las organizaciones son beneficiarios de las capacitaciones y de las charlas brindadas por los entes gubernamentales presentes en su región y por los intercambios realizados entre productores. Es importante que los beneficiarios de las capacitaciones sigan actualizándose en conocimientos para continuar con el apoyo y puedan ser transmisores de nuevas técnicas aprendidas y fortalecer las capacidades. RAPCIC, AAPROCNOP y AACRI cuentan con técnicos para dar apoyo en diversos ámbitos, tanto de producción como de pos-cosecha. Así la sustentabilidad técnica es alta.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 La implementación de modelos productivos con buenas prácticas agrícolas, garantiza una buena sostenibilidad ambiental de las intervenciones. Por ejemplo, se han implementado prácticas en el procesamiento del café (trillado) disminuyendo la merma en el producto procesado, pasando de 25% a 15% de desperdicio.

2. Estrategias de Salida:

- a) Fortalecimiento de capacidades a través de los intercambios de experiencias entre productores de la región y de zonas aledañas que benefician y motivan a los productores a realizar buenas prácticas agrícolas que ayudan a la mejorar productividad y calidad del café.
- b) Capacitación de jóvenes en administración de finca, certificaciones, catación y barismo y así pueden colaborar con la asistencia técnica, con el fin de mantener un historial de la calidad de cafés y se puedan hacer las correcciones necesarias en campo.
- c) Gestión de capacitaciones entre socios y empresas que alienten la calidad de café (buenas prácticas agrícolas, orgánico, SAF).

d) Articular acciones con el sector público, empresa, academia y otros actores de la cadena de valor del café para mejorar las intervenciones en territorio.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. La estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica bajo enfoque de producción de café de calidad y menor impacto ambiental

La estrategia de asesorar y financiar el trabajo en asistencia técnica bajo el enfoque de calidad y disminución del impacto ambiental ha contribuido a que el porcentaje de ingresos provenientes del café, al total del ingreso del hogar haya aumentado a un 49,4% en el 2019, partiendo de un 47,4% en el 2017 (meta: 49%). De igual manera, ha logrado que los ingresos de los productores pasen de 2485,39 usd/ha/año en el 2017, a 3124,56 usd en el 2019, siendo la meta: 3382,33 usd en el tercer año de intervención. Igualmente, en la organización de productores AACRI, se co-financió un proyecto con la fundación WE en el 2018, para el establecimiento de 10 fincas de café de mujeres, con un manejo más técnico de sus cafetales. Sin embargo en el índice de producción sustentable, no han alcanzado las metas en ninguno de los criterios de este índice, por lo que proponemos que nuestra estrategia ha sido parcialmente relevante.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1 La estrategia es sostenible en la medida que las organizaciones comercialicen café de buena calidad y así accedan a precios más altos. De igual manera las organizaciones están mejorando procesos internos de registros y contabilidad lo que les permite mejorar su gestión financiera.

b) Sustentabilidad social:

1.2 Las organizaciones de productores profesionales, en especial los directivos y personal administrativo, comprenden la importancia de reforzar las capacidades del equipo técnico, adoptar nuevas metodologías como una estrategia que contribuye con la gestión del negocio de la organización y de sus miembros en campo, por lo que la sustentabilidad social de los resultados es óptima.

a) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sustentabilidad técnica de los resultados es media. Las OP cuentan con responsables técnicos capacitados, sin embargo, se necesita aumentar el número de responsables para tener más cobertura y llegar a una mayor cantidad de socios.

b) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Incrementar los niveles de productividad y calidad en una menor área de cultivo contribuye positivamente a los impactos medioambientales, otras acciones importantes que se está realizando es establecer fincas bajo sistemas agroforestales, manejo eficiente de los recursos ambientales. Observamos que, en el 2019, se puso mayor énfasis en la

aplicación de buenas prácticas agrícolas, cuyos resultados esperamos sean más visibles en al terminar el programa quinquenal.

2. Estrategias de Salida:

Crear un plan de transición a nivel de las organizaciones para estas asuman en su quehacer institucional y técnico la mejora de productividad, la consolidación de sus sistemas SAF, adopten herramientas, promuevan el intercambio haciendo uso del recurso humano ya capacitado.

- a) Construcción plan de gestión de riesgos y adaptación al cambio climático a nivel de la organización y comunidad para asegurar los niveles de productividad.
- b) Consolidar los modelos SAF/diversificados, que disminuyen los riesgos climáticos, sociales y de mercado a través de la mejora de ingresos en las familias.
- c) Continuar con los intercambios de experiencias entre productores de la región y de zonas aledañas que beneficien y motiven a los productores a realizar buenas prácticas agrícolas que ayudan a la mejorar productividad y calidad del café.
- d) Los jóvenes capacitados en administración de finca, certificaciones, catación y barismo pueden colaborar con la asistencia técnica con el fin de mantener un historial de la calidad de cafés y se puedan hacer las correcciones necesarias en campo.

2. Negocios inclusivos

Intervención 2: Empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de café de calidad.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. Financiar y acompañar el proceso de profesionalización con herramientas estandarizadas como SCOPEinsight.

La estrategia de financiar y acompañar el proceso de profesionalización de las organizaciones de productores, a través de un diagnóstico de las fortalezas y debilidades con la metodología SCOPEinsight, nos ha permitido implementar en las organizaciones socias (AACRI, AAPROCNOP y RAPCIC), buenas prácticas para el uso y optimización de registros de comercialización, implementación de sistemas contables para reforzar su control interno y financiero, además de mejorar las capacidades de su personal, especialmente con jóvenes catadores para un mejor análisis de la calidad de taza de su café y con esto estar en mejores condiciones de negociación con sus mercados, aportando así al mejoramiento de las áreas de Gestión Interna, Gestión Financiera, Operaciones y Mercado. Con esto se espera que AACRI pueda pasar de una organización en desarrollo (puntuación 3,7) a uno profesional (calificación 4) y AAPROCNOP y RAPCIC de una organización inmadura (puntuación 2) a una en desarrollo (puntuación 3). Por el momento contamos con los resultados de la evaluación de SCOPEinsight de AAPROCNOP, donde observamos que han mejorado su puntuación en las áreas de Gestión Interna (pasando de 2,1 a 2,4), Gestión Financiera (pasando de 3 a 4,1) y Mercado (pasando de 2 a 3,9), por lo que proponemos que la estrategia de profesionalización ha sido efectiva en AAPROCNOP. Según Berónica

Benalcázar, productora de café de RAPCIC, la intervención que realiza Rikolto con el apoyo en procesos de capacitación en diferentes ámbitos, como buenas prácticas agrícolas, fomento al emprendimiento, intercambio de experiencias en fincas modelo, ha motivado a los socios para seguir trabajando en la caficultura y sacar adelante a sus familias con el trabajo realizado, así mismo las capacitaciones y el seguimiento realizado por Rikolto ha permitido que la asociación esté mejor organizada y más profesional.

a) Sustentabilidad financiera:

En el caso de Ecuador las organizaciones no tienen un desempeño empresarial aún profesional, que les garantizaría que destinen recursos para seguir mejorando sus procesos internos, por lo que la sustentabilidad continúa siendo un desafío.

e) Sustentabilidad Social:

Se fortalece la confianza entre productores y directivos de las asociaciones, reforzando también con ello, el sentido de pertenencia y mayor compromiso para sacar adelante a los socios y a la asociación, lo que estaría contribuyendo a la sustentabilidad social hacia fortalecer una visión empresarial para la gestión de las asociaciones.

f) Sustentabilidad técnica:

1.3 Todas las organizaciones socias han reforzado procesos de capacitación a jóvenes, en la intención de asegurar el asesoramiento técnico que pueden brindar a los productores; aún con estos avances, será importante sostener el fortalecimiento de capacidades del equipo técnico.

g) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Todas las organizaciones han reforzado las capacidades y compromisos con prácticas de producción orgánica y cuidado medio ambiental, así mismo se está impulsando la implementación de fincas en modelos agroforestales (SAF).

1. Estrategias de Salida:

Hay que diseñar una estrategia de sostenibilidad social y empresarial de las organizaciones que fortalezca las áreas de mayor debilidad en este proceso de acompañamiento y hacer una búsqueda de apalancamiento de recursos financieros adicionales.

- a. Construir de manera participativa la estrategia de sostenibilidad empresarial y social (diseño e implementación de registros de productividad y calidad) de las organizaciones de productores, acompañadas de un plan de comunicación a nivel de los socios; adicionales al análisis de nuevos mercados.
- b. Enfatizar la capacitación continua en los planes de mejora, que permita reforzar las habilidades y conocimientos de los productores para su aplicación en finca y consecuentemente asegurar la cadena de suministros (tanto como en la productividad y calidad del café).

- c. Es importante que se mantenga la capacitación de jóvenes y asuman un rol en áreas de gestión, catación, barismo u otros; esto permitirá renovar la dinámica asociativa y del modelo de negocio haciéndola más sostenible. Vinculación con proveedores de servicios de desarrollo y financieros.

2.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

3. *Profesionalización de organizaciones para mejora de desempeño y las relaciones inclusivas*

La estrategia de profesionalizar a las organizaciones para mejorar su desempeño empresarial y así puedan vincularse a empresas a través de relaciones inclusivas que puedan pagar mejores precios, ha contribuido a que los ingresos de los productores pasen de 2485,39 usd/ha/año en el 2017 a 3124,56 usd en el 2019. (Meta: 3382,33 usd). Sin embargo, no se ha logrado aumentar el número de productores que venden a través de acuerdos comerciales inclusivos con empresas a mediano y largo plazo. (2017: 120; meta 2019: 150; valor alcanzado: 120); esto se debe a que se consiguió vender el café a un mejor precio por quintal aprovechando el mejoramiento de la calidad y las estrategias de negociación, pero fueron ventas puntuales, sin acuerdos comerciales. Datos de las encuestas de campo, indican que los productores al vender su café a través de las organizaciones de productores, están recibiendo un precio de 3903,53 usd/tonelada, mientras que el precio pagado por el mercado informal es de 2677 usd. Así proponemos que la estrategia de profesionalización, para que las organizaciones logren consolidar un desempeño que les permita vincularse mejor las empresas y mejorar sus capacidades de negociación, ha sido relevante.

e) Sustentabilidad financiera:

La mejora en el desempeño empresarial de las organizaciones, hace que las organizaciones se ocupen continuamente de mejorar su gestión financiera y tengan un mejor manejo de los recursos financieros que en el caso de las organizaciones en Ecuador proviene principalmente de la actividad de comercialización de café; así siempre y cuando existan buenas condiciones de mercado (precios) y una producción estable de sus socios, se considera que seguir manteniéndose como organizaciones profesionales, tienen un buen nivel de sustentabilidad financiera.

f) Sustentabilidad social:

Al incrementar la calificación en la evaluación SCOPEinsight, va denotando que la organización se vuelve más profesional, lo que va forjando una mayor confianza entre los productores y los directivos de la asociación, evidenciando que hay condiciones de apropiación y compromiso para sacar adelante a los socios y a la asociación como tal, por lo que existe una buena sustentabilidad social.

g) Sustentabilidad técnica:

Una de las aristas que se analizan en la evaluación SCOPEinsight, es la parte técnica, las organizaciones en este tiempo han podido capacitar a jóvenes que dan y darán asesoramiento técnico a los productores, es necesario que los beneficiarios de las

capacitaciones sigan actualizándose en conocimientos para que continúen brindando el apoyo y que este pueda ser remunerado. Por lo que existe una buena sustentabilidad técnica.

h) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Se considera que la sustentabilidad ambiental es adecuada ya que estará basada en la creación de fincas agroforestales que ayudarán a la mejora del medio ambiente y que beneficia directamente a los productores, estos planes se desarrollan con el apoyo de los jóvenes.

4. Estrategias de Salida:

Aplicarían las mismas estrategias de salida de la sección de la efectividad de esta intervención.

3. Plataformas

Intervención 3: Actores del sector cafetalero en Latinoamérica promueven la implementación de procesos, regulaciones, modelos y políticas públicas que reconocen y fomentan el desarrollo del sector.

En Ecuador aún no existe una plataforma de actores del sector cafetalero, ni políticas que fomenten la comercialización de café de calidad, con regulaciones para el café importado (por lo que al país ingresa un alto volumen de café de contrabando). Estos retos a más de visibilizar la necesidad de fortalecer relaciones comerciales más inclusivas entre la empresa privada y las organizaciones, ha visibilizado una fuerte necesidad de crear un gremio de los pequeños productores cafetaleros para que puedan expresar de una manera más formal y representativa sus observaciones a programas nacionales existentes, como el Proyecto de Reactivación de Café y Cacao, impulsado por el Ministerio de Agricultura (MAG) y también expresar sus propuestas ante las autoridades del gobierno. La conformación de este gremio, de productores denominado Unión Nacional de Café del Ecuador (UNCAFE), ha iniciado a mediados del 2019 por lo que aún no podemos medir la efectividad y relevancia de esta estrategia (Apoyo a la conformación del gremio)

PRODUCTO: VEGETALES – SISTEMAS ALIMENTARIOS SOSTENIBLES Y RESILIENTES

1. Modelos de negocios inclusivos enfoque periurbano-rural

Intervención 1: Organizaciones de agricultores sostenibles

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD

- 1. Coaching y apoyo financiero para la implementación de acciones que fortalezcan equidad de género e inclusión de jóvenes en las organizaciones de productores**

Con esta estrategia de coaching y apoyo financiero para la implementación de acciones que fortalecen la equidad de género e inclusión de jóvenes en las OP, la participación de jóvenes pasó de 0 en el 2017 a 2 jóvenes en el 2019 (meta: 2). La participación de mujeres llegó a 3 en el 2019, partiendo de una participación de 2 mujeres en el 2017 y una meta de 3. Para fortalecer esta inclusión Rikolto ha colaborado con RIMISP (Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural), quienes han propiciado la conformación de la Red Nacional de Jóvenes Emprendedores Rurales (RENAJER) de la cual participa activamente una joven que es parte del equipo técnico de UCCOPEM y quien también lidera una red juvenil en el territorio lo que permite que más jóvenes puedan articularse con sus pares y compartir experiencias que se traduzcan en la toma acciones. Por lo mencionado anteriormente, proponemos que nuestra intervención ha sido parcialmente efectiva.

2. El asesoramiento y acompañamiento en procesos profesionalización y de asistencia técnica para una producción más sustentable

El asesoramiento y acompañamiento para la profesionalización de la organización de productores UCCOPEM, ha contribuido a que la organización mejore su desempeño en las áreas de Gestión Interna (pasando de 1,2 en el 2017 a 1,3 en el 2019), Gestión Financiera (de 1,7 a 2,4) y Riesgos Externos (de 1,0 en el 2017 a 1,6), aunque la puntuación global de la evaluación SCOPEinsight se mantuvo en un 1,8 tanto en el 2017 como en el 2019, indicando que es una organización aún inmadura. A pesar de esto, las mejoras en la gestión interna y gestión financiera, han logrado implementar procedimientos internos para un mejor funcionamiento; por ejemplo se instaló un sistema contable que les permitirá disponer de estados financieros así como acceder fácilmente a este tipo de información. De igual manera en el área de Riesgos Externos, el acompañamiento brindado para fortalecer la asistencia técnica en la organización, para la implementación de prácticas agroecológicas, ha permitido que 18 productores reciban asistencia técnica. (De 0 productores en el 2017 y una meta de 20). Este asesoramiento, también ha contribuido a fortalecer el desempeño en el área de Riesgos Externos, ya que las prácticas agroecológicas, que promueve la siembra de árboles nativos, rotación de cultivos, uso de insumos orgánicos, protección de fuentes de agua, aportan a que sean más conscientes de los riesgos climáticos y biológicos para poder mitigarlos. De esta manera proponemos que este asesoramiento ha sido parcialmente efectivo.

e) Sustentabilidad financiera:

1.1 y 2.1 La implementación de acciones para fortalecer la equidad de género e inclusión de jóvenes, así como para sostener los procesos de profesionalización, que incluye el brindar asistencia técnica a sus socios en UCCOPEM, aún es baja, ya que la organización aún tiene una fuerte dependencia a fondos de la cooperación y aún no cuenta con una política financiera y no han actualizado un plan de negocios para la comercialización de la producción de vegetales de sus socios. En cuanto a la Red Nacional de Jóvenes Emprendedores (RENAJER), la sustentabilidad financiera es media ya que se financia con fondos de la Cooperación para sostener las giras de aprendizaje con jóvenes.

f) Sustentabilidad Social:

1.2 y 2.2 La sustentabilidad social es aún baja. Los procesos de fortalecimiento en el desempeño de la organización han apoyado a mejorar la transparencia en el manejo del negocio lo que ha mejorado la confianza entre directivos y socios. Se observa también que los socios que fueron capacitados en prácticas agroecológicas se han apropiado de esta visión de producción más sustentable y existe una demanda de productos más sanos en la ciudad de Quito, que los motiva a seguir cultivando. En el caso de la RENAJER, todavía no existe comprensión acerca de los beneficios que puede otorgar a los jóvenes.

g) Sustentabilidad técnica:

1.3 y 2.3 En el caso de Ecuador, como parte del coaching brindado a las organizaciones, un componente importante es el fortalecimiento de capacidades de los jóvenes, lo que garantiza un mayor empoderamiento para que continúen involucrándose en los procesos de dirección, administrativos y técnicos dentro de las organizaciones. En UCCOPEM, las capacidades del equipo técnico y contable han sido fortalecidas lo cual se refleja en la elaboración de informes contables y técnicos de mejor calidad, sin embargo, solamente una persona del equipo técnico es de la localidad y está asociada a la organización. 18 agricultores y sus familias han recibido la asistencia técnica de forma directa. Adicionalmente, se generó un documento de conocimiento para que puedan replicar las prácticas y entrenar a otros agricultores. Se realizaron tres acciones principales: 1) agroforestaría, 2) abonos y bioles y 3) infraestructura de pequeña escala para riego, arado y agricultura protegida.

h) Sustentabilidad ambiental:

1.4 y 2.4 En la producción de vegetales, UCCOPEM fomenta una producción agroecológica, lo que apoya un manejo más sustentable de los recursos naturales. Las prácticas agroecológicas, restauran y conservan el suelo, mejora el uso del agua con la implementación de curvas de nivel y al mismo tiempo se evita la erosión. Las socias y socios de UCCOPEM han realizado talleres sobre las prácticas agroecológicas lo cual han implementado en finca contribuyendo a la conservación y protección del medioambiente, lo cual mejora la sustentabilidad ambiental en su producción de vegetales.

3. Estrategias de Salida:

a) En los socios de la organización UCCOPEM, se ha motivado una transición agroecológica y se han dejado capacidades instaladas para el manejo de este tipo de sistemas en los productores. De igual forma la organización UCCOPEM ha establecido procedimientos internos y contables que les permitirá ir fortaleciendo su desempeño empresarial.

Los resultados en este proyecto piloto hubieran podido mejorar si desde el inicio se habría identificado mejor a la base productiva y se hubieran establecido acuerdos claros con los líderes de la organización para trabajar de manera focalizada, con los productores más comprometidos. El equipo de Rikolto observa que un trabajo de acompañamiento adecuado en campo, a lo largo de las fases de abastecimiento de insumos, producción, cosecha, pos-cosecha y comercialización, motiva a las agricultoras y agricultores, a sentirse

valorados y así avanzan mejor demostrando resultados en acceso a mercado con mejores precios y sostenibilidad de la parcela en general.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA

1. Mejorar las capacidades de los agricultores para elevar la productividad

La estrategia de mejorar las capacidades de los agricultores de Pedro Moncayo (en la organización UCCOPEM), contribuyó a mejorar las capacidades de solamente un grupo de productores comprometidos, (18) por lo que la intervención fue parcialmente relevante. En esta situación, pudo haber influenciado el contexto del territorio de la intervención, donde predomina la agroindustria de exportación (rosas) y también porque varios productores socios de UCCOPEM, venían de una experiencia fallida de venta de uvilla a una empresa, lo que desmotivó la producción de vegetales. Sin embargo, esto dio paso al inicio de un proceso de transición ecológica. Si bien el proyecto contribuyó con un capital de compra (para equipamiento e insumos), los agricultores tenían que demostrar que estaban realizando inversiones en su parcela, para asegurar el grado de apropiación y sostenimiento de las acciones. Pese a no haber alcanzado la meta con un número mayor de agricultores, se observó que buena parte del grupo comprendió la importancia de los sistemas agroecológicos y el manejo adecuado de sus recursos. Pasando al indicador de ingresos de los productores, las limitantes de contexto, pueden haber influenciado a que el porcentaje de ingresos provenientes de los vegetales, comparado al total de ingreso del hogar, haya quedado en un 28,5%, partiendo en el 2017 de un 43%. (Meta de 38% al año 3) y que el ingreso en dólares haya quedado en 4587,07 usd/ha/año de 4942,14 usd en el 2017. De igual forma, datos de las encuestas de campo, muestran que el 100% de los encuestados cultivan otros productos a parte de vegetales, sobresaliendo granos molidos y cebada, considerando que estos productos tienen igual importancia en sus ingresos, que los vegetales, lo cual también podría indicar un proceso de diversificación de ingresos en los productores. Referente al índice de producción sustentable, el proceso de transición agroecológica, que aporta con buenas prácticas para generar un menor impacto al ambiente, ha iniciado en el 2019, lo que puede explicar el por qué los índices de producción sustentable no han mejorado sustancialmente y solamente el criterio de gestión de recursos se haya mantenido por encima del valor crítico, es decir un puntaje de 2. La estrategia de fortalecer las capacidades productivas está alineada con la estrategia de diversificación de mercados para vender alimentos de calidad en la ciudad de Quito a través de una marca de comercialización comercial denominada Yachik, la cual se abordará en la siguiente intervención.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1. A través del cofinanciamiento de las inversiones y de cursos de capacitación en economía familiar, los agricultores comprendieron la importancia de ahorrar, llevar registros y reinvertir en sus parcelas. Precisamente resultó que el 40% de agricultores que

realizaron las inversiones y cumplieron con los cronogramas de trabajo tenían mayor disposición al ahorro o a realizar un préstamo para invertir en sus parcelas. Los 9 agricultores más dedicados y activos están cosechando los frutos de los cultivos de ciclo corto, mientras que esperan el desarrollo de los árboles maderables y frutales para mejorar su ingreso.

b) Sustentabilidad Social:

1.2. A lo largo del periodo de capacitación (que se realiza en las fincas) se creó un tejido social importante que permitió que varios agricultores compartan sus aprendizajes y que participen en Mingas (trabajo mancomunado) en las parcelas de diversos compañeros. Observamos que aquellos más experimentados y que habían cumplido con el cronograma de trabajo brindaban consejos a sus compañeros que no habían asistido a todos los talleres e incluso compartían insumos y semillas.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3. A partir de lo anterior y dado el proceso de las escuelas de campo que se han llevado a cabo en el territorio, practicando la metodología campesina a campesina, pensamos que la transmisión de conocimientos continuará, pues no hay mejor evidencia que el ejemplo que un agricultor de la zona pueda generar en su parcela en términos de producción, calidad e ingresos.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4. El equipo de campo realizó 20 talleres con los agricultores en todo lo que se refiere al manejo agroecológico para asegurar el uso sustentable de los recursos. Los temas cubiertos abarcaron abonos, agroforestería, bio-insumos y podas.

2. Estrategias de Salida:

En vista de haber cerrado el convenio de colaboración con UCCOPEM se han realizado varias propuestas para que esta organización fomente la producción agroecológica y su vinculación con el mercado.

- a) Fortalecimiento de la red de agricultores capacitados para que repliquen sus conocimientos.
- b) Se motiva a los promotores y veedores entrenados en el Sistema Participativo de Garantía (SPG) a identificar una propuesta viable para sostener las visitas en el territorio.
- c) Se recomienda fortalecer la marca Yachik, creada en UCCOPEM, para fomentar la comercialización asociativa en el territorio de Pedro Moncayo y así se pueda absorber la oferta productiva de calidad en el territorio.

Intervención 2: Relaciones comerciales con el sector privado fortalecidas

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. La asesoría para el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre organizaciones de productores y empresas

En Ecuador la organización de productores UCCOPEM, diversificó su portafolio de clientes, a través de la comercialización colectiva que emplea la marca Yachik, pasando de 1 cliente estable en 2017 a 4 (restaurantes como: La Cleta, Dos hemisferios, Chez Jerome y Zignature), tiendas agroecológicas (Tiempo de Huerta y Cosecha, Superfoods) y hoteles (Hotel Boutique en el Centro de Quito) en 2019 (Meta: 4). La marca Yachik, les sirvió para posicionarse en el mercado y ampliar su cartera de clientes. En promedio las ventas semanales de esta marca sobrepasan los 100 kilos. Los ingresos generados a partir del modelo de negocio de Yachik facilitaron el pago de un precio justo y a tiempo a los agricultores, así como la cobertura de los costos de transacción como el transporte y empaque. Rosa Inlago – Agricultora de Cajas, y socia de UCCOPEM dice: “Con Yachik estamos resolviendo uno de nuestros grandes problemas, la falta de mercado. Ahora, acumulamos más ingresos y nuestros productos no se pierden. Ojalá encontremos aún más mercados para nuestros productos”. Datos de las encuestas de campo, muestran que el precio por tonelada que recibe el agricultor por vender a través de UCCOPEM, es de 966,25 usd/tonelada, mientras que con otros contratos formales reciben 938,89 usd y en mercados informales 853,33 usd. Sin embargo, los costos salariales del equipo de trabajo de Yachik solo fueron parcialmente cubiertos por las ventas. Igualmente, no se ha contribuido a aumentar los ingresos de los productores que quedaron en 4787,07 usd/ha/año, partiendo de 4942,14 usd en el 2017. Así se propone que la intervención fue parcialmente efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1 Las socias y socios de la organización, que han participado del proceso de fortalecimiento agroecológico se han comprometido a cofinanciar la inversión en finca, de tal manera que no todo lo que se ha entregado es subsidiado y en esa medida ellos están más comprometidos con su producción agroecológica para vender a través de la organización, con su marca Yachik. Sin embargo, la UCCOPEM tiene una alta dependencia de los fondos de la cooperación y no tienen la capacidad de asumir al 100% los costos de la comercialización.

b) Sustentabilidad Social:

1.2. Hace falta reforzar la visión empresarial en los directivos y socios de UCCOPEM, incluyendo de la marca de comercialización colectiva Yachik. Una forma de hacerlo, sería motivando la coordinación con otras organizaciones del territorio como la organización “Biovida” para comercializar colectivamente.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 En UCCOPEM se han desarrollado competencias para una mejor vinculación a mercados formales, elevar su poder de negociación y permitir diversificar su portafolio de clientes. Las capacidades del equipo técnico y contable han sido fortalecidas lo cual se refleja en la elaboración de informes contables y técnicos de mejor calidad, sin embargo, solamente una persona del equipo técnico es de la localidad y está asociada a la organización, por lo que la sustentabilidad técnica de la estrategia es aún media.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4. Las socias y socios de UCCOPEM han realizado talleres sobre las prácticas agroecológicas lo cual han implementado en finca contribuyendo a la conservación y protección del medioambiente, lo cual mejora la sustentabilidad ambiental en su producción de vegetales. El proyecto hizo una apuesta importante en favor de la agroecología que permite diversificar los cultivos e incorporar especies frutales y maderables para mejorar y a la vez conservar el suelo. Pese a varios esfuerzos para sembrar especies nativas y combinarlas con frutales de alto valor como el tomate de árbol o el aguacate o con arbustos como la mora, algunas productoras se mostraron inquietas y dudosas, argumentando no poder sembrar porque la tierra iba a ser dejada en herencia para sus hijos. Otras por el contrario estaban ávidas de sembrar árboles como herencia para sus hijos. Esta contraposición de visiones muestra que aún hay oportunidades para seguir fortaleciendo la sustentabilidad ambiental.

2. Estrategias de Salida:

Se debe de crear un plan que promueva el interés de los actores de la cadena en fidelizar relaciones comerciales de largo plazo con productores y en donde estos inviertan bajo modalidades financieras justas, la certificación de los productores.

En el caso de UCCOPEM se ha previsto como parte de la estrategia de salida:

- a) Proporcionar los insumos necesarios para la actualización de su plan estratégico. Igualmente, se los ha vinculado a la mesa de coordinación interinstitucional territorial de Pedro Moncayo, logrando asegurar la presencia de UCCOPEM en este espacio, lo cual le asegura un apoyo posterior a la salida de Rikolto, de otros cooperantes e instituciones de apoyo.
- b) Potenciar capacidades internas de líderes claves que pueden continuar la vinculación de la organización con el mercado para la sostenibilidad del negocio y el posicionamiento de la marca de comercialización colectiva Yachik.
- c) Igualmente, desde el 2020, se iniciará un proyecto de colaboración con una cooperativa de consumidores de Quito, la Cooperativa de Servicios de Comercio Justo Sursiendo Redes y Sabores, que se abastece de agricultores como los de Pedro Moncayo. La idea es facilitar las conexiones de esta cooperativa, con aquellos agricultores que demostraron un alto nivel de compromiso y que han tenido los mejores resultados a nivel de producción de calidad, a través de la marca Yachik. De esta manera se conecta la oferta de calidad con la demanda diferenciada de productos agroecológicos.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. La estrategia de crear la marca Yachik, inició a finales del 2018, y considerando que estas estrategias requieren de mediano a largo plazo para consolidarse, aún no era realista evaluar la relevancia (impacto) de esta estrategia.

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

1. Gestión de plataformas multiactor, para el diseño de políticas o estrategias alimentarias territoriales

El asesoramiento en la gestión de plataformas multiactor, para el diseño de políticas o estrategias alimentarias territoriales, a través de la articulación de actores que puedan integrar la alimentación dentro de la planificación de sus territorios, ha facilitado la creación de un ambiente facilitador en los talleres realizados con los actores del sistema agroalimentario de Quito, lo que en el 2018, facilitó se constituya el grupo multiactor “Pacto Agroalimentario Quito” (PAQ), que, a finales del mismo año, firmó la carta alimentaria de la ciudad, donde se asume compromisos específicos para la integración de la alimentación en la gestión de la ciudad y en el 2019 construyó participativamente la “Estrategia Agroalimentaria de Quito” alcanzando la meta planificada de que exista 1 plataforma multiactor activa con un órgano de planificación. (Partiendo que en el 2017 no existía una plataforma). En esta plataforma participan 30 actores públicos y privados, Rikolto tiene un fuerte papel de facilitación dentro de esta plataforma, ya que contamos con una buena capacidad de convocatoria y somos considerados un actor neutro para concretar acuerdos. Con estas evidencias proponemos que nuestra intervención ha sido efectiva.

a) Sustentabilidad financiera:

2.1 La plataforma multiactor PAQ es un mecanismo para lograr la implementación de una política alimentaria sostenible en el territorio. La plataforma como tal no tiene personería jurídica por lo cual no se puede evaluar su sostenibilidad financiera porque no recibe ni gestiona fondos. Sin embargo, parte de la estrategia es crear un Consejo alimentario que vele por la implementación de la política y que se financiaría con fondos públicos.

b) Sustentabilidad social:

2.2 Dentro de la plataforma PAQ, se tienen buenas condiciones para la apropiación de los procesos por sus integrantes que son en su mayoría profesionales especializados en temas relacionados con el sistema alimentario; además tienen la aprobación y respaldo de sus miembros, lo cual genera un sentido de pertenencia y posibilidades para crear acciones conjuntas. En el caso del PAQ, existen diferencias entre el grupo de consumidores y el sector privado lo cual debe ser mediado por un actor neutral como la academia para lograr avanzar.

c) Sustentabilidad técnica:

2.3 En el PAQ concurren profesionales de diversas áreas que enriquecen el trabajo transdisciplinario que se lleva a cabo para obtener mejores resultados, por lo cual la sustentabilidad técnica es buena.

d) Sustentabilidad ambiental:

En la plataforma (PAQ) el eje ambiental es reconocido como fundamental para garantizar la sostenibilidad de los procesos de cambio en el territorio.

2. Estrategias de Salida:

El PAQ debe garantizar la presencia de la academia como actor neutral que media entre los diferentes actores hasta que se cree el consejo alimentario y que la estrategia alimentaria se integre en la planificación municipal con el respectivo presupuesto asignado.

ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

1. Asesoramiento en la gestión de una plataforma multi-actor que diseña la política o estrategia alimentaria territorial.

La estrategia de crear una secretaría técnica que acompaña la Plataforma agroalimentaria de Quito (PAQ), ha permitido que esta plataforma alcance un estado de avance grado 3 de acuerdo a los indicadores del Pacto de políticas públicas alimentarias de Milán, lo cual significa que existe un grupo organizado de personas que se reúnen regularmente, partiendo de un nivel 0 en el 2017, de una meta de alcanzar el grado 3 en el tercer año del programa. Si bien en 2018 y 2019 existió una alta participación por parte los miembros de la plataforma notamos que sin el apoyo político de los secretarios y concejales es muy difícil lograr que las acciones contenidas en la estrategia alimentaria, en estado de avance 3, se inserten en los demás instrumentos territoriales como el Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PMDOT) y el Plan de uso y Gestión del suelo (PUGS) con los presupuestos respectivos. Por otro lado, sobre el número de iniciativas desarrolladas e implementadas por actores de la plataforma multiactor, Rikolto realizó un estudio acerca de las dietas sostenibles, el cual reveló que existen varias instancias públicas y de la sociedad civil que realizan acciones sobre este tema y que valdría potenciar.

A partir de la creación del PAQ y gracias a la proactividad de la municipalidad de Quito, FAO invitó a la ciudad a sumarse a un esfuerzo por levantar el estado del arte acerca de tres indicadores: 1) la gobernanza del sistema alimentario, 2) las dietas sostenibles y 3) las pérdidas y desperdicios en la ciudad. Rikolto estuvo a cargo del indicador 2. Los resultados de los estudios fueron compartidos en dos talleres con los miembros del PAQ y también se invitó a miembros del Consejo Municipal. Entre tanto la Secretaría de desarrollo productivo que tiene la competencia de promover la estrategia agroalimentaria, ha convocado a la secretaría técnica del PAQ, de la cual Rikolto hace parte, a conocer del avance del PUGS y el PMDOT. La estrategia de configurar una plataforma multiactor para escuchar las voces de todos los actores del sistema alimentario y sus necesidades fue relevante para construir una política pública participativa que tenga más posibilidades de cristalizarse en la práctica por la legitimidad que ha ganado. Si bien en un primer momento debía primar el análisis técnico, ahora es tiempo para realizar la incidencia política de modo que las recomendaciones técnicas sean acogidas en los instrumentos de planificación del municipio para que se les asignen los recursos correspondientes. Sin embargo, como la estrategia

alimentaria de Quito, aún no ha sido implementada, por el momento no podemos evaluar la relevancia de nuestro asesoramiento en la gestión de la plataforma.

a) Sustentabilidad financiera:

1.1 En las 17 propuestas recogidas en la carta alimentaria de la ciudad a la cual se comprometieron más de 30 instituciones y actores diversos deben contar con presupuesto público y una contraparte privada, sin embargo, los montos varían, por lo que la sustentabilidad financiera de la plataforma es media. En algunos casos, se necesita de la normativa para llevar a cabo las propuestas más que de inversión monetaria, en otros casos se requiere de infraestructuras y también de inversión en el personal del municipio para que integren el tema de la alimentación como un aspecto transversal en todas las secretarías.

b) Sustentabilidad social:

1.2 El PAQ fue un proceso que creó apropiación en cada participante. Sin embargo, debido a la falta de difusión a través de medios de comunicación públicos y privados tuvo poca resonancia en la ciudadanía. Más de 1.500 personas adhirieron a la carta alimentaria de la ciudad de Quito virtualmente pero al interno del municipio y del Consejo Municipal muy pocas personas conocen del proceso del PAQ, debido a que existió cambio de administración municipal por lo cual se requiere hacer un nuevo proceso de información y comunicación interna.

c) Sustentabilidad técnica:

1.3 La sustentabilidad técnica dentro de la plataforma PAQ es buena. Sin embargo, se podría fortalecer aún más a través de redes en el mundo que difunden la experiencia de las ciudades en el ámbito alimentario a través de conferencias virtuales o “*policy briefs*” que tienen por intención compartir los logros y motivar a continuar con los procesos de cambio. Tal es el caso de “City Food Network” una red que comparte información acerca del sistema alimentario urbano y sobre los Consejos alimentarios como el PAQ.

d) Sustentabilidad ambiental:

1.4 Sobre la sustentabilidad ambiental el PAQ ha previsto fomentar la producción sostenible de alimentos y motivar la reducción de las pérdidas y desperdicios, así como de los plásticos u otros materiales que se usan en la industria alimentaria y que generan muchos residuos.

3. Consumo responsable

Intervención 4: Promoción del consumo responsable de alimentos

Esta intervención será aplicada desde 2020 al 2021, por lo que no hay avances aún.

4. LECCIONES APRENDIDAS

Principales innovaciones:

Tanto en Cacao, Café, como Vegetales, estamos aún en camino de crear innovaciones que puedan ser replicadas, pero podemos mencionar que **la estrategia de asesorar metodológicamente y apoyar financieramente al fortalecimiento de plataformas multi-actor**, acelerando la articulación entre actores y poniendo en la agenda temas nacionales y regionales relevantes para el desarrollo sustentable del sector alimentario, nos ha permitido influir en la construcción de políticas y estrategias para el sector. En el caso de cacao, aprendimos que hacer una alianza estratégica con la Escuela Politécnica del Litoral (ESPOL), para realizar estudios de campo y así definir los niveles de cadmio presentes en el cacao de las provincias de Esmeraldas y Manabí, nos permitió ganar credibilidad y demostrar experticia dentro de la plataforma de construcción de la Agenda Nacional de Cadmio, agenda que fue finalizada en el 2019 y que en 2020 será implementada. Además, esta experticia nos permitió influir para integrar el tema de mitigación de los niveles de cadmio en otro espacio multi-actor que elaboró el Plan de Competitividad de Cacao (PMC), que fue elevado a nivel de política pública a mediados del 2019 para asegurar la sustentabilidad en el sector Cacaotero de Ecuador.

En Café, este asesoramiento metodológico en espacios multi-actor nos ha permitido apoyar la conformación de un gremio nacional de productores cafetaleros, la Unión Nacional de Café del Ecuador, “UNCAFE”, a fin de que los caficultores de todo el país puedan apoyarse mutuamente, bajo la visión común de ser representados y formar parte de la toma de decisiones en espacios del gobierno o privados, hacia una mejor sustentabilidad del sector café. Una lección aprendida en este proceso es que se pueden fortalecer la investigación de factores de contexto, para acelerar los procesos de conformación de gremios; así tomando en cuenta el caso de la “Red de Pichincha”, donde se ha visto que los productores son representados por este gremio en torno a tener una mayor incidencia para fortalecer la comercialización en conjunto del café de la provincia de Pichincha, ejemplo que logró agilizar la conformación del gremio de caficultores.

En el sector de Vegetales, bajo el enfoque de Food Smart Cities, el asesoramiento estratégico de Rikolto en la plataforma “Grupo Núcleo-Pacto Agroalimentario de Quito”, facilitó la firma de la “Carta Agroalimentaria de Quito-Región” en el 2018, donde se refleja el compromiso de la ciudad para promover un Sistema Agroalimentario Sostenible y Resiliente a través de 17 puntos. Para esto observamos que es efectivo aplicar métodos de diálogo propositivos, siendo las reuniones bilaterales una práctica muy efectiva, para fortalecer alianzas entre los diversos actores, además de metodologías nuevas como “trayectorias de cambio”, que permiten tener una mejor comprensión de los procesos llevados dentro de las plataformas. Con esto aprendimos también que una fortaleza de Rikolto, es tener un rol de facilitador objetivo/neutro dentro de estos espacios multi-actor para la toma de decisiones. Sin embargo, durante el 2019 nos hemos dado cuenta de que el compromiso de cada uno de los actores del PAQ es muy diferente a pesar de tener la visión en común de contribuir a sistemas alimentarios más resilientes, es por esto que, en el 2020, esperamos priorizar la gobernanza dentro del PAQ, para ampliar la incidencia política y la integración de la estrategia alimentaria en los instrumentos de planificación de la ciudad de Quito.

Intervenciones Piloto:

Con relación a las intervenciones en campo con las organizaciones de productores, **la asesoría técnica y cofinanciamiento para aplicar modelos productivos más sustentables como los sistemas agroforestales (SAF, en el caso de cacao y café) y sistemas agroecológicos (en vegetales)**, junto con el asesoramiento para la aplicación de buenas prácticas agrícolas, se ha observado que a pesar de no haber aportado a aumentar el volumen que cada productor comercializa a través de las organizaciones de productores, para el caso de cacao y café, éstas estrategias si han aportado a mejorar la calidad de la producción de los agricultores ya que se ha evidenciado que sus ingresos han aumentado; en cacao de 432 usd/ha/año a 485,17 usd y en café de 2485,39 usd a 3124,56 usd en el 2019. En cacao y vegetales, también se hace evidente una disminución del porcentaje de ingresos que provienen de estos rubros, comparado con el total de ingreso del hogar de los productores, lo que nos impulsa a analizar con mayor profundidad la influencia de los sistemas SAF y agroecológicos, que, al diversificar los cultivos dentro de las parcelas de los productores, estarían también diversificando sus fuentes de ingresos.

De igual manera vemos que estas estrategias no han podido mejorar los índices de producción sustentable, para disminuir el impacto generado al medio ambiente. Esto nos ha permitido identificar como lección aprendida que en las organizaciones de productores los temas de manejo interno para la comercialización de sus productos aún tienen mucho más peso, que los temas de manejo ambiental. Esta priorización de las actividades por parte de las organizaciones, puede ser un factor que pudo haber influido en que los índices ambientales, en el 2019, no hayan mejorado considerablemente, ya que si bien para Rikolto es una prioridad aplicar medidas que disminuyan el impacto al medio ambiente, vemos que hay oportunidades para lograr un mejor coordinación con las organizaciones en cuanto a una implementación más oportuna, de estas medidas ambientales; de esta forma hemos analizado que una buena opción para motivar a las organizaciones a ocuparse de estos temas, es apalancar la implementación de buenas prácticas agrícolas (que aportan a un mejor manejo ambiental), a través de los procesos de certificación (orgánica, comercio justo, biodinámica), actividades que están estrechamente relacionadas con la actividad interna y comercial de las organizaciones. De esta forma en el 2020 se coordinarán las actividades de BPAs junto con las actividades de certificación y así contribuir a mejorar el manejo de suelos, agua, recursos y paisaje, para conservar la biodiversidad y aumentar la resiliencia de los productores al cambio climático.

En cuanto al **acompañamiento para la mejora del desempeño empresarial de las organizaciones y para la implementación de negocios inclusivos**, vemos que hemos alcanzado parcialmente los resultados en Ecuador. Así, se reforzará el seguimiento a los planes de mejora para la profesionalización de las organizaciones y aunque hasta el 2019 se han implementado buenas prácticas de gestión como auditorías anuales de sus estados financieros, registros contables, fortalecimiento del análisis financiero y elaboración de procedimiento internos, vemos que las organizaciones pierden fácilmente el interés para

dar seguimiento a procedimientos que no influyen directamente en su actividad económica, sobre todo aquellas que no están relacionadas con temas de comercialización de su producto y recursos financieros para seguir funcionando. Este es el caso del cumplimiento de los marcos reglamentarios que promueven la participación de mujeres y jóvenes, ya que, a pesar de trabajar en una normativa interna de inclusión, las organizaciones no la están aplicando. Para esto vemos que dar a conocer más los procesos que se están llevando a cabo con los jóvenes y mujeres, a través de espacios de intercambio más vivenciales, son una buena alternativa para institucionalizar las normativas. Tal es el caso de una catación de chocolate que se organizó en UOPROCAE, donde se compartió con los socios el proceso que permitió crear el proyecto de barras de chocolate “Joven” a todas las organizaciones de base de la organización para motivar a más socios a participar.

Sin embargo observamos que continúa siendo un desafío el motivar a las empresas a generar relaciones comerciales inclusivas a largo plazo con las organizaciones de productores; así como una lección aprendida vemos que es muy importante analizar a profundidad los intereses de las empresas para establecer este tipo de negocios. Nos dimos cuenta de este aprendizaje, justamente con el caso de las barras de chocolate “Joven” en UOPROCAE, junto con la empresa CONEXIÓN Chocolates, donde se identificó en su fundadora una fuerte visión de generar negocios que generen impacto en los productores, naciendo así el proyecto para la elaboración de chocolates proveniente del cacao de las fincas de jóvenes y mujeres, que se traduce en un aumento directo de los ingresos de estos grupos.

Referente a las herramientas de monitoreo y evaluación (M&E), en la metodología para la evaluación del Índice de Producción Sustentable, nos dimos cuenta que necesitamos afinar la aplicación de la misma (al momento de levantar las encuestas con los productores), ya que existieron diferencias en cuanto a la recolección de los datos en campo en el 2017 y el 2019, lo que pudo tener un grado de influencia en los resultados que obtuvimos en este índice. Igualmente, se afinarán nuestros mecanismos de M&E para obtener más evidencias de los avances hasta el 2021.