



REFLEXIÓN DE MEDIO TÉRMINO  
LATINOAMÉRICA

PROGRAMA 2017-2021

NICARAGUA

Abril de 2020

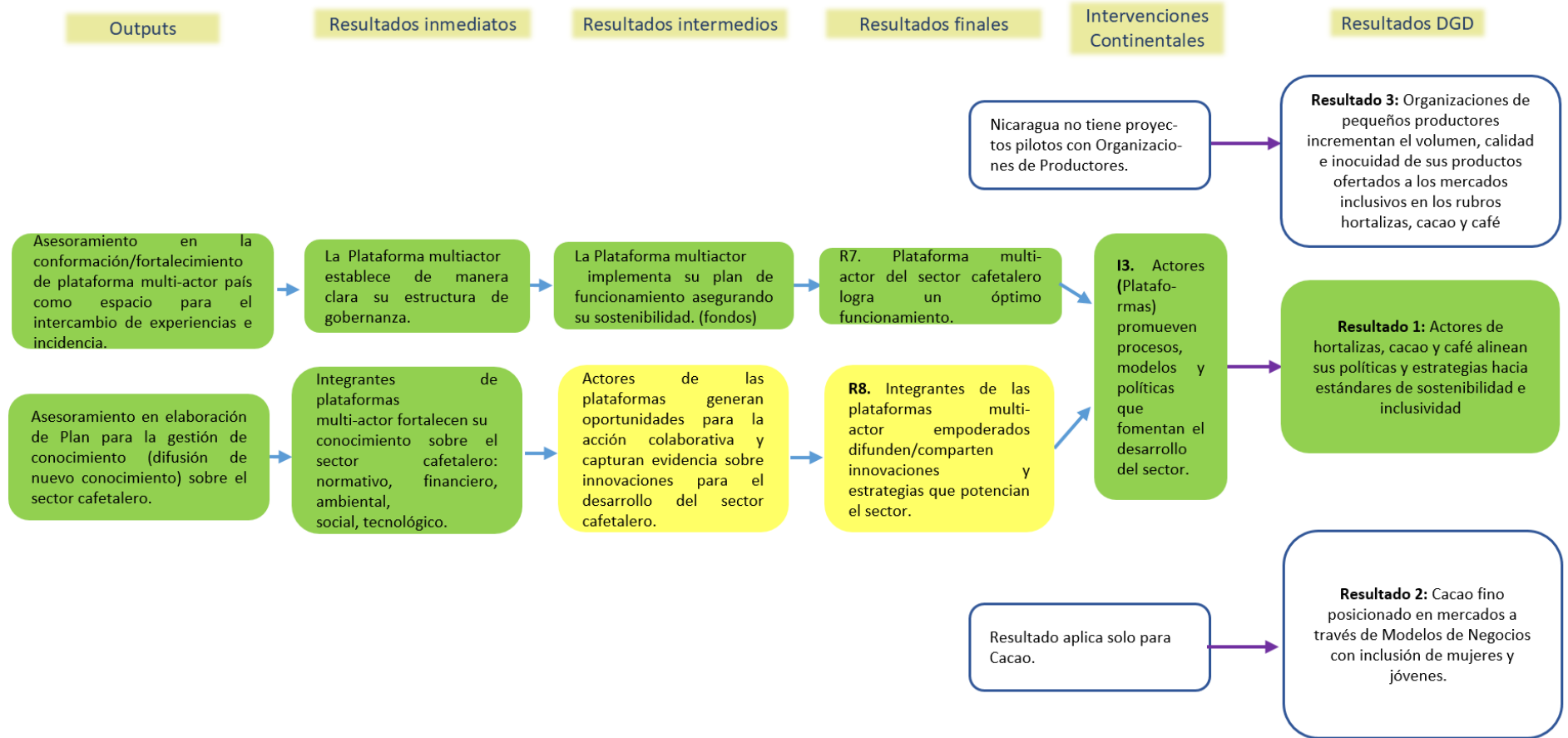
# 1. RESUMEN EJECUTIVO

## 1.1 Visión general esquemática de intervenciones:

### Rutas de cambio clúster Cacao Nicaragua



## Rutas de cambio clúster Café Nicaragua



## Rutas de cambio clúster Vegetales Nicaragua



## 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.

### 1.1 Indicadores de impacto y resultados:

NICARAGUA		Indicadores de Impacto:	Clúster	LB-2017	Meta Año 3	Valor alcanzado
Desarrollar sustentabilidad e inclusividad en los subsectores de cacao, café y hortalizas, para mejorar la calidad de vida de pequeños productores.	1	# de agricultores a pequeña escala (beneficiarios finales) que producen alimentos de calidad	<b>Cacao</b>	2300 productores	10% (2530)	936
			<b>Vegetales</b>	1975 productores	(10%) 2172	491
	2	% de contribución al ingreso familiar total de los agricultores a pequeña escala, que proviene de la venta de alimentos de calidad.	<b>Cacao</b>	26.0%	30%	50.8
			<b>Vegetales</b>	34%	45	49.6
	3	Aumento del índice de producción sustentable	<b>Cacao</b>	Ver cuadros adjuntos		
			<b>Vegetales</b>			
	4	# de beneficiarios afectados por cambios en políticas públicas y privadas, que han favorecido a que el sistema agroalimentario sea más sustentable e inclusivo	<b>Cacao</b>	11 500 productores	11 500	3660
			<b>Café</b>	56 250 productores	70 250	13 000
			<b>Vegetales</b>	20197	21 046	2 455

		<b>Indicadores de Resultados:</b>	<b>Clúster</b>	<b>LB-2017</b>	<b>Meta Año 3</b>	<b>Valor alcanzado</b>
Fortalecimiento OP	1	1.1. # de organizaciones de productores que han mejorado su desempeño en por lo menos 4 bloques de SCOPEInsight	Cacao	0	2	2
			Vegetales	0	6	4
	2	1.2. % de incremento de volumen de abastecimiento a empresas con practicas inclusivas	Cacao	7	10%	52%
			Vegetales	42%	57	190.0%
	3	1.3. % de aumento del # de productores que producen y comercializan de forma colectiva, productos sanos y de calidad, bajo acuerdos comerciales de largo plazo	Cacao	15%	10	-17%
			Vegetales	36%	10%	31%
4	1.4. % Incremento de ingresos anuales	Cacao	326,36 usd	más 5%	105 % (670.29 USD)	
		Vegetales	2 819,89 usd	más 10%	39%	
Negocios inclusivos	5	2.1. # empresas comercializadoras y exportadoras de cacao fino que han desarrollado modelos de negocios inclusivos con inclusión de jóvenes y mujeres.	Cacao	1	4	2
	6	2.2. # emprendimientos liderados por jóvenes y mujeres vinculados a la cadena de valor de cacao	Cacao	0	3	0
	7	2.3. Cacao fino acceden a nuevos mercados nicho	Cacao	1	2	2
	8	2.4. % de Reconocimiento del de producción de cacao fino de aroma otorgado por ICCO	Cacao	100%	80%	80
Políticas públicas y entorno favorable	9	3. 1. # de estándares competitivos de inclusividad implementados	Cacao	0 estándares	En construcción	En construcción
	10	3.2. Estado de desarrollo de política nacional para el desarrollo sostenible del subsector	Cacao	Inexistente	1 política	0
			Café	Inexistente	1 política en construcción	0
	11	3.3. Estado de implementación de estrategias nacionales, regionales y/o municipales para el desarrollo sostenible de subsectores de hortalizas, cacao y café	Cacao	1 acuerdo no actualizado	1 acuerdo actualizado	0
			Café	Inexistente	1 estrategia elaborada	1
			Vegetales	En borrador	Propuesta desarrollada	Propuesta desarrollada
	12	3.4. Plataformas multi-actor que operan en base a una agenda común y un plan de acción (escala de 0=no alineado a 3=totamente alineado)	Cacao	1	2	2
Café			0	1	1	
Vegetales			0	2	2	

**Índice Sustentabilidad ambiental Cacao**

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	2,61	2,8	0,85
2. Gestión de agua	2,62	2,8	1,20
3. Gestión de recursos	2,83	2,9	1,15
4. Cambio climático	2,57	2,7	0,58
5. Biodiversidad	2,6	2,6	1,03
6. Gestión de landscape	2,57	2,8	1,71

2,63      2,77      1,09

**Índice Sustentabilidad ambiental Vegetales**

Variable	2017	META AÑO 3	2019
1. Conservación de suelo	1,74	2,26	0,92
2. Gestión de agua	1,54	2,00	0,64
3. Gestión de recursos	1,74	2,26	1,48
4. Cambio climático	1,88	2,00	0,59
5. Biodiversidad	1,80	1,90	1,74
6. Gestión de landscape	1,59	2,07	1,62

1,72      2,08      1,17

\*Valores críticos menor a 2

### 1.3 Resumen Principales hallazgos:

Contribuir al desarrollo sostenible e inclusivo de los subsectores de cacao, café y hortalizas para el abastecimiento de alimentos sanos en los mercados nacionales e internacionales ha sido el principal objetivo del programa en Nicaragua desde 2017. Si bien las intervenciones varían levemente de subsector a subsector, la mayoría de estas han probado ser efectivas y relevantes. **En el caso de Cacao, para lograr que productores y sus organizaciones aumenten su resiliencia y sustentabilidad adoptando modelos SAF/diversificados**, se implementó la estrategia de brindar Asesoría Técnica y Cofinanciamiento para la adopción de Sistemas Agroforestales, ha demostrado ser muy efectiva ya que ha permitido que el volumen promedio por productor, comercializado a través de su organización haya incrementado desde 0,38 TM a 1,65 TM en 2019. Esta estrategia, a pesar de no haber podido mejorar los criterios de sustentabilidad ambiental, especialmente en cuanto a conservación de suelos (de 2.61 en 2017 a 0.85 en 2019) y de Cambio Climático (de 2.57 a 0.58), se puede considerar como parcialmente relevante. Al generar mayores volúmenes para comercializar, al ser apropiados por los productores y al contar las organizaciones de productores con equipos técnicos con buena capacidad y cobertura, se espera que los resultados de esta estrategia sean sostenibles. Un análisis más cuidadoso requiere, los datos de la sostenibilidad ambiental, ya que el cacao en este tipo de arreglos tiende a tener un impacto positivo. De hecho, una estrategia complementaria ha sido el cofinanciamiento de estudios de rentabilidad de los SAF y se ha demostrado el incremento en el nivel de ingreso provenientes del cacao desde 326,36 usd/ha a 670,29 usd en el 2019 (meta: 400 usd/ha). Ante estos resultados será muy importante documentar los modelos más rentables y promisorios, difundirlos y masificarlos para fortalecer el conocimiento y la experiencia de los productores, generar guías técnicas de producción de cacao bajo estos modelos y mantener la asesoría técnica.

Otra estrategia muy importante ha sido **el acompañamiento y el cofinanciamiento en la profesionalización de organizaciones, en áreas de mejora prioritarias (operaciones, mercados, desempeño financiero)** para el funcionamiento de la organización y negocio. Esta estrategia ha permitido la mejora en el desempeño organizativo y empresarial, ya que la Cooperativa La Campesina está pasando de un puntaje global de 4.0 (2017) a 4.5 (en 2019) y la cooperativa Ríos de agua viva de 3,4 (2017) a 3.7 (2019). Esta estrategia ha sido efectiva. **El acompañamiento y financiamiento en actividades de profesionalización de las organizaciones de productores** ha permitido que el nivel de ingreso de los productores (US\$) haya incrementado, desde la línea US\$326.36/ha (2017) hasta US\$670.20/ha (2019), incremento muy importante considerando que la meta era de US\$400/ha; Asimismo, el volumen promedio de cacao de calidad ha subido desde 64 toneladas (2017) hasta 238 toneladas en 2019. Por todo lo anterior se considera que esta estrategia ha sido relevante. La sostenibilidad técnica, financiera, social y ambiental de estos resultados es muy viable ya que los productores y sus organizaciones se han apropiado de estos procesos y están mejorando su desempeño y gestionando su negocio a partir de planes de mejora que se basan en los resultados de la evaluación de SCOPE Insight. Adicionalmente Rikolto seguirá vinculando a estas organizaciones con prestadores de servicios financieros y no financieros de calidad, accesibles y dispuestos a contribuir con el fortalecimiento de estas cooperativas, al tiempo que va disminuyendo gradualmente su apoyo financiero para estas actividades.

Relacionada con la estrategia anterior, **la vinculación a empresas privadas que implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de cacao de calidad**, ha sido también efectiva. Tanto La Campesina como Ríos de Agua Viva, siguen fortaleciendo la relación inclusiva con Ritter Sport, llegando hasta el momento a un nivel mayor de inclusión en el cual la empresa privada está



involucrada y apoyando el plan de mejora de dicha relación. En el caso de la Cooperativa La Campesina y la cadena de supermercados Colruyt (Bélgica), han establecido un modelo de negocios inclusivos del 2017 al 2019 y como parte de este modelo se ha desarrollado una barra de chocolate “Nicaragua”, proveniente de 50 jóvenes 50, el cual se está comercializando en Bélgica. Estas relaciones han contribuido al incremento de los ingresos mencionado anteriormente. **La asesoría en el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre empresas comercializadoras y organizaciones como estrategia ha probado ser relevante** ya que ha servido no solamente para que las organizaciones de productores mejoren su desempeño empresarial, mejoren sus procesos organizacionales (depurando el número de socios activos en la cadena), mejoren la calidad de su producto e incrementen el volumen vendido por las cooperativas desde 64 TM(2017) hasta 238 TM en 2019. Para mantener estos resultados será necesario que las organizaciones de productores sigan mejorando su gestión empresarial para ser más eficientes, disminuyendo costos, incluyendo más productores y asegurándose que a ellos también les quedan buenos márgenes, para el fortalecimiento de sus equipos técnicos y que mantengan sus certificaciones que les permita seguir mejorando los indicadores de sostenibilidad ambiental, resiliencia y diversificación (buenas prácticas agrícolas, sistemas agroforestales, manejo integrado de plagas, etc.)

En cuanto a **políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector, la asesoría técnica /metodológica y financiera para el fortalecimiento y/o construcción de plataformas multi-actor** ha sido una estrategia efectiva que ha servido para convertir a un espacio muy débil en cuanto a articulación e incidencia en un verdadero espacio multi-actor denominado Comisión de Cacao, que desde 2017 había venido articulando acciones con el sector público (colaboración interrumpida desde abril de 2018), habiéndose desarrollado propuestas de estrategias nacionales y un plan de acción y enfocándose en 2019 en el fortalecimiento de los mecanismos de gobernanza y a implementar parte del plan de acción. Por otro lado la participación de los miembros de esta plataforma en la construcción de políticas y estrategias nacionales para el desarrollo sustentable del sector y el intercambio de esta experiencia en otras plataformas de Centroamérica ha servido para motivar a 6 inversionistas privados y 47 actores diversos a involucrarse de lleno en la implementación del plan de acción que beneficiará de forma indirecta a los 11,000 productores de cacao, por lo que se considera esta estrategia como relevante. Sin embargo, hay desafíos importantes para lograr la sostenibilidad de los resultados, especialmente en lo relacional al contexto político y social, la crisis económica que se ha agravado con el incremento de los impuestos y la caída de los precios, falta de voluntad política y capacidades por desarrollar entre los actores. Será necesario seguir apoyando en el posicionamiento de esta plataforma, su incidencia en la estrategia nacional y el diseño e implementación de una estrategia de sostenibilidad financiera.

**En cuanto al programa Café en Nicaragua, la estrategia más importante ha sido el Fortalecimiento de plataformas multi-actor, como espacios para el intercambio de experiencias e incidencia pública.** Dicha estrategia ha contribuido para que la Plataforma Nicaragüense de Café Sostenible (NICAFES), haya pasado del nivel de avance 0 en el 2017 a **un nivel de avance 1** en el 2019 (escala: 0 = no alineados y 3 = alineados). Cabe indicar que la plataforma fue conformada formalmente por 28 organizaciones/ actores de la cadena de valor de café en el 2017 incluyendo gremios de productores, empresas exportadoras y academia. A la fecha, NICAFES dispone de una estructura de gobernanza bien definida y ha logrado formular su estrategia de sostenibilidad y una propuesta para el desarrollo del sector café de Nicaragua por lo que se considera que dicha estrategia ha sido efectiva. Los retos en cuanto a la sostenibilidad de los resultados y a la implementación efectiva de la propuesta de desarrollo del sector, son similares a la plataforma de cacao (Comisión de Cacao) ya que el contexto es el mismo. Entre los desafíos están el seguir incluyendo actores relevantes (banca, empresas,

prestadores de servicios), fortalecer las capacidades técnicas y metodológicas, poner en práctica su estrategia de sostenibilidad y mantener en agenda los puntos críticos para el sector. Adicionalmente, Rikolto seguirá fortaleciendo la gobernanza y funcionamiento de dicho espacio, así como la apropiación de este por los actores del sector cafetalero. No se hizo análisis de relevancia para esta estrategia.

**En nuestro programa “Desarrollo Sostenible del subsector vegetales” (ahora denominando Sistemas Alimentarios Sostenibles)**, una de las intervenciones muy importantes ha sido el acompañamiento a Organizaciones de Productores Sostenibles. Mediante la asesoría y financiamiento de estas organizaciones, estas pueden producir y abastecer con hortalizas con calidad e inocuidad a mercados exigentes. Al mismo tiempo, se ha logrado que el nivel de ingreso per cápita de los productores, haya incrementado en el 2019 como promedio en un 34%, de manera que la estrategia ha sido relevante. Para la sostenibilidad técnica, social y financiera de estos resultados será muy importante que las organizaciones sigan fortaleciendo la gerencia de su negocio, mejorando la gestión de sus costos, conectándose a nuevos mercados (inclusivos) y asumiendo el costo de sus equipos técnicos. La sostenibilidad ambiental representa un gran desafío ya que aunque se han mejorado los rendimientos y los volúmenes producidos, en donde hay una disminución en los criterios de sostenibilidad ambiental, especialmente en cuanto a gestión del agua (de 1.54 en 2017 a 0.64 en 2019), conservación del suelo (de 1.74 en 2017 a 0.92 en 2019) y de cambio climático (de 1.88 en 2017 a 0.59 en 2019) según la evaluación de medio término, sin embargo es de mencionar que este instrumento se modificó este año, lo cual consideramos pudo afectar la medición ya que está más específico que el utilizado en la línea base. Para mejorar este aspecto será muy importante mantener el vínculo y participación de las organizaciones de productores en la plataforma multi-actor MASLAGO, para seguir teniendo acceso a capacitaciones relacionadas a la conservación del medio ambiente. Además, al conocer y tener relaciones con las instituciones expertas en el tema medioambiental. Como parte del proyecto Paisajes Productivos del grupo MASLAGO se han implementado fincas modelos donde se implementan planes integrales de finca con enfoque de paisajes productivos sostenibles. Adicionalmente, se debe seguir fortaleciendo la recién conformada la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte de Nicaragua (UCHON), diseñar su plan estratégico, plan de negocio y mantener su participación en la Comisión de Inocuidad, apoyada también por Rikolto.

**La asesoría para el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre organizaciones de productores y empresas es también una estrategia efectiva** ya que ahora las cooperativas continúan abasteciendo con hortalizas de calidad a las cadenas de supermercados (partiendo de 2 clientes estables en el 2017; meta 2019: 4). Estos dos nuevos mercados además están respaldados con acuerdos comerciales formales. Se logró en 2019, implementar las BPA en 75 fincas (meta: 65) de socios de cuatro cooperativas de Jinotega. De estas, se logró certificar 27 fincas con BPA con el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA).

**Esta estrategia es también relevante** ya que los modelos de negocios generan rentabilidad a las cooperativas con márgenes de ganancia superiores al 50% e incluso un 240% del precio pagado por producto en comparación con el mercado informal. La sostenibilidad técnica, financiera y social estará garantizada mientras las organizaciones sigan siendo eficientes en cuanto a los rendimientos, a sus costos de producción y proceso, mientras logren mantener la calidad e inocuidad y logren además seguir incorporando más productores y asegurando la fidelización de la base social de la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte de Nicaragua (UCHON) y su fortalecimiento organizativo, así como garantizando sus instrumentos de planeación estratégica como su plan estratégico y su plan

de negocios, Rikolto jugó un rol muy estratégico ya que facilitó la articulación entre las cooperativas y facilitó el diseño del modelo de negocios. En materia de sostenibilidad ambiental e inocuidad, será fundamental que las organizaciones sigan incrementando el número de fincas certificadas en BPA y seguir participando en el Comité de Inocuidad. Según ha expresado la productora Casilda Herrera de la cooperativa Coosmprojin, están muy agradecidos porque Rikolto no los ha dejado en este proceso, sino que los sigue acompañando.

Una intervención muy importante en nuestro programa de vegetales ha sido la gestión integrada de paisajes sostenibles. **El fortalecimiento y acompañamiento en la gestión de plataformas multiactor, para el diseño de políticas o estrategias alimentarias territoriales como estrategia, ha sido efectiva** ya que se ha logrado que exista una plataforma activa, denominada “MASLAGO” con un órgano de planificación estratégica que ha priorizado dos líneas de acción: 1) sedimentación y 2) contaminación, en el lago Apanas, lo que ha llevado a realizar estudios de monitoreo y la implementación de prácticas ambientales en un territorio de 645 km<sup>2</sup> y una activa participación de 20 instituciones del territorio, alcanzando la meta planificada de que exista 1 plataforma multi-actor activa con un órgano de planificación. (Partiendo que en el 2017 no existía una plataforma).

Para la sostenibilidad de los resultados, los principales desafíos están en cuanto a la sostenibilidad financiera ya que los fondos que se manejan entre los miembros de la plataforma o con proyectos relacionados, son relativamente pequeños, pese a ello se ha logrado sumar recursos mediante un proyecto interinstitucional en conjunto por un monto de 120,000 dólares y aun se requiere formular una buena estrategia de sostenibilidad financiera. Asimismo, en cuanto a sostenibilidad técnica y social, se requiere fortalecer el posicionamiento y la capacidad de incidencia e influencia para atraer a actores relevantes (empresas que se abastecen de la rivera del lago de Apanas, la banca, prestadores de servicios, ONGs, entidades públicas). Para este fin, se continuará apoyando en la sistematización de la experiencia de MASLAGO y compartiendo su experiencia en foros nacionales e internacionales.

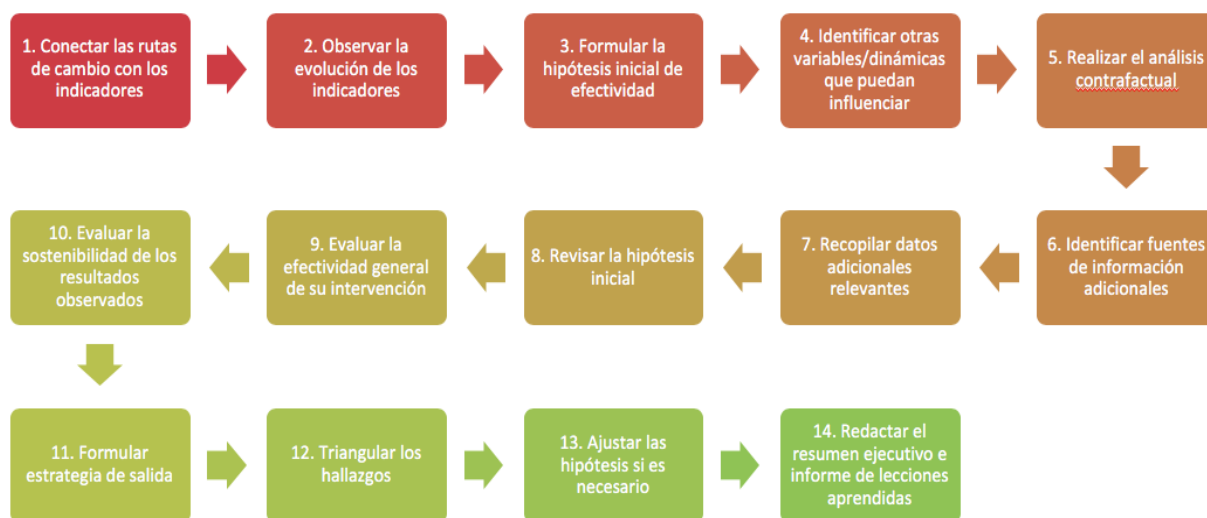
## 2. METODOLOGIA DE LA EVALUACIÓN

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 (13 programas de país)

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.

## 1. 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**

#### 1.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

##### **1. Asesoría técnica y cofinanciamiento de parcelas demostrativas de SAF:**

La Asesoría técnica y el (co) financiamiento para la implementación de parcelas demostrativas en Sistemas Agroforestales y Sistemas diversificados (SAF) han influido en el incremento del número de productores que establecen parcelas SAF, dentro del proyecto de gestión de conocimiento en Nicaragua, partiendo en el 2017 de 0 parcelas establecidas a 36 en el 2019 (meta 2019: 42). Además, el 87% indica que tiene entre 1 a 3 cultivos adicionales para comercializar según la evaluación intermedia, así proponemos que la intervención ha sido parcialmente efectiva.

##### **2. Asesoría técnica y cofinanciamiento para adopción de SAF**

La estrategia de dar acompañamiento y financiamiento para que se facilitara asesoría técnica en la adopción de buenas prácticas productivas (podas, manejo de sombra del sistema, fertilización, control de maleza, manejo de plagas y enfermedades, injertación, etc.) ha hecho que el volumen promedio que cada productor comercializa a través de la organización pase de 0,38 toneladas a 1,65 toneladas en el 2019 (Meta: 0,63 toneladas), a la vez, la depuración de socios que han tenido las cooperativas, ha logrado tener socios más fieles, que venden la mayor parte de la producción a la organización; Sumado a esto, la asesoría técnica ha motivado a los productores a adoptar los SAF como una opción de ingresos económicos y diversificación de rubros, disminuyendo el impacto al suelo y fuentes de agua que causan los monocultivos, lo que evidencia que esta estrategia ha sido muy efectiva.

##### **a) Sustentabilidad financiera:**

1.1. Una vez desarrollado el modelo SAF en las parcelas, se espera que los productores al ver incrementada la productividad del cacao y la generación de alimentos e ingresos para las familias, hagan ellos sostenibles por si mismos el resultado y desarrollen las capacidades de atender la parcela de cacao y sus especies acompañantes. Hay organizaciones que ya los están implementando y han comprometido recursos técnicos, humanos y financieros para brindar buena atención a estas parcelas y llevarlas hasta cosecha por lo que se puede decir que la intervención es financieramente sostenible.

2.1 Con los resultados alcanzados por la implementación de Buenas Prácticas productivas, se espera que se generen los suficientes recursos para que los productores las sigan implementando. El apoyo otorgado por Rikolto en esta línea solo sirvió para acelerar el proceso de adopción y convencer a los productores de sus beneficios.

##### **b) Sustentabilidad social:**

1.2 La sostenibilidad social se puede decir está asegurada debido principalmente a tres razones: los sistemas diversificados es la manera natural de producir en fincas de pequeños productores; 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.

2.2 La implementación de Buenas Prácticas Agrícolas en cacao es menos desafiante que en otros rubros donde se requiere mayor uso de mano de obra y otros recursos. Por otro lado, los técnicos y directivos de las organizaciones hacen un trabajo permanente para promocionar y dar seguimiento a la implementación de estas prácticas, muchas de ellas vinculadas con procesos de certificación orgánica, por lo cual reciben mejores precios que representan un buen incentivo.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Las organizaciones con las que trabajamos cuentan con equipos técnicos con capacidades suficientes para asesorar a los productores con sistemas agroforestales o diversificados. Adicionalmente las organizaciones están conectadas con instituciones aliadas (públicas y privadas) que provee asesoría en este enfoque

2.3 Cada una de las organizaciones cuenta con al menos un técnico que da seguimiento a la implementación de Buenas Prácticas Agrícolas, especialmente en aquellas que producen y venden cacao orgánico.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La promoción misma de estos modelos obedece principalmente al efecto positivo que ejercen sobre el medio ambiente. No obstante, se hacen uso de buenas prácticas ambientales que aseguran la sostenibilidad en esta dimensión (cero deforestaciones, restablecimiento de áreas degradadas, etc.)

2.4 Las Buenas Prácticas productivas están fundamentalmente orientadas a contribuir a la sostenibilidad ambiental.

**3. 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 SAFs y BPAs potenciando la gestión del conocimiento institucional a través de la divulgación de buenas prácticas implementadas.**

- 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, prestadores de servicios y proveedores de insumos y material genético.
- 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.

**1.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

- 1. Productores y OPs aumentan su resiliencia y sustentabilidad adoptando modelos SAF/diversificados:**

La estrategia de acompañamiento y financiamiento para la adopción de buenas prácticas agrícolas y establecimiento de parcelas con sistemas agroforestales o diversificados a las organizaciones de productores, ha logrado que el indicador de volumen promedio de cacao de calidad vendido por agricultor a través de las OPs haya aumentado, en el caso de Nicaragua desde de 0,38 toneladas a 1,65 en el 2019 (Meta: 0,63), como promedio por ambas cooperativas (La Campesina y Ríos de Agua Viva). De acuerdo a la evaluación intermedia, el 98% de los productores indicaron que tienen acceso con frecuencia a información para el manejo de sus cultivos a través de capacitación. Sin embargo, en los diferentes criterios del índice de sustentabilidad ambiental, no hemos podido alcanzar las metas planificadas, por lo que proponemos que la estrategia ha sido parcialmente relevante.

## **2. Aumento de la rentabilidad y diversificación de los ingresos a nivel de finca**

Las estrategias de cofinanciar la ejecución de estudios sobre sistemas agroforestales, financiamiento para el establecimiento de parcelas demostrativas y la debida asesoría contribuyó al aumento de la rentabilidad a nivel de finca. En Nicaragua se logró el establecimiento de 36 parcelas con sistemas agroforestales, evidenciando que los ingresos de los productores, que provienen del cacao, pasen de 326,36 usd/ha a 670,29 usd en el 2019 (meta: 400 usd). Con esta práctica se evidencia que las parcelas bajo este sistema, generan mayores ingresos por finca por lo que proponemos que la estrategia ha sido relevante. Estudios complementarios a la línea base indican que el ingreso bruto de un Sistema Agroforestal en lotes en edad productiva genera en ingresos US\$ 748.55 en 0.7 hectárea, correspondiendo US\$ 319.40 al cacao y US\$ 429.14 a otros rubros dentro del sistema por lo cual este tipo de modelo contribuye significativamente a los ingresos del productor. Alex González, Gerente de Cooperativa Ríos de Agua Viva, asegura que con el apoyo de Rikolto han encontrado la forma de promover la producción de cacao con Sistemas agroforestales, demostrando con las parcelas en crecimiento que se pueden obtener ingresos a corto plazo, como otra forma de contribuir a los ingresos familiares. En este caso el beneficio es doble ya que se aumentan los ingresos por unidad de área y se incrementa el flujo de caja.

### **e) Sustentabilidad financiera:**

1.1. Las organizaciones de los productores están comenzando a ver la producción de cacao en sistemas agroforestales como una forma de obtener ingresos extras, adicionales al cacao por lo que están ya viendo esto como negocio y están mejor preparados para negociar mejores precios y manejar de manera sostenible sus operaciones. Por ejemplo en La Campesina, los componentes del sistema agroforestal que acompañan el cacao, son cultivos anuales tales como frijol y yuca establecidos como parte del flujo de ingresos, cultivos semi permanentes o temporales y en la Cooperativa Ríos de Agua Viva, los componentes que acompañan al cacao son especies frutales como zapotes y cítricos como mandarina y naranja, cultivos que aun y cuando no forman parte significativa en el flujo de ingresos, si son grandes aportadores de la canasta básica familiar. Como resultado del sistema, se logró identificar en el Flujo de efectivo para el productor el aporte del SAF a la canasta básica considerando solamente un 8% del rubro alimenticio, aunque en la práctica el valor puede ser muy superior se ha optado por manejar un margen muy conservador.

2.1 Una vez desarrollado el modelo SAF en las parcelas, se espera que los productores al ver incrementada la productividad del cacao y la generación de alimentos e ingresos para las familias, estén más dispuestos a invertir en sus plantaciones, haciendo estas financieramente sostenibles y el resultado de la intervención. La rentabilidad del sistema está también condicionada al buen manejo de las otras especies que acompañan al cacao en la parcela.

### **f) Sustentabilidad social:**



1.2 y 2.2 En las organizaciones, las juntas directivas y los gerentes están en constante aprendizaje y han aprendido la importancia de la inclusión de los jóvenes en la toma de decisiones y en la prestación del servicio de asistencia técnica. Por otro lado, los productores tienen mayor y mejor información disponible de sus cooperativas, todo esto hace que exista sostenibilidad social.

**g) Sustentabilidad técnica:**

1.3 y 2.3 Las organizaciones socias pueden garantizar la sustentabilidad técnica de la intervención, los técnicos y técnicas de las organizaciones son personal preparado, con experiencia y abiertos a cambios en la producción de cacao que ayuden a aumentar productividad y rendimientos. Ambas cooperativas están claras que el área técnica es clave para mejorar los ingresos de las familias y que la juventud debe integrarse y compartir nuevos conocimientos y técnicas modernas de producción. La rentabilidad del negocio en ambas cooperativas oscila entre un 31 a un 37% en los últimos 3 años, incluyendo dentro de sus gastos, la asistencia técnica (personal), lo que indica que el negocio genera por sí mismo suficientes recursos financieros para mantener al equipo técnico y la asistencia técnica de manera sostenible.

**h) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Las organizaciones de productores cuentan con certificaciones (orgánica, comercio justo, Sello de Pequeños Productores; etc.) que las incentivan a implementar buenas prácticas ambientales para aumentar la calidad y precio de su cacao, esto hace que el tema ambiental sea parte de la vida diaria de los productores, como el aumento en el uso de fertilizantes orgánicos, aumento en la reforestación al establecer árboles dentro sus parcelas con sistemas agroforestales (mayor cobertura, protección del suelo y agua).

2.4 La asistencia técnica brindada en la implementación y desarrollo del SAF permite reforzar la aplicación de buenas prácticas agrícolas, lo que garantiza una buena sustentabilidad ambiental, por ejemplo, se vienen realizando registros de datos, diagnósticos en las fincas de los socios para elaborar/ hacer ajustes al plan de manejo, que optimizará el uso de recursos ambientales.

### **3. Estrategias de Salida:**

**Hay que crear las condiciones de transición de salida, documentando las experiencias y generando productos que contribuyan a fortalecer conocimientos y masificarlos, crear dependencias internas auto sostenibles en las organizaciones para crear bases de continuidad de procesos.**

- a) Construir un plan de réplicas de los mejores modelos de sistemas agroforestales (con mayor rentabilidad y resiliencia) para que sean adoptados por productores de las organizaciones.
- b) 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. Otra contribución relevante sería aportar al plan de acción del Acuerdo Marco de Competitividad 2019 – 2022.
- c) Promover la creación de un área interna en las organizaciones para el fortalecimiento y empresariales, que sea sustentada con el presupuesto de las organizaciones. Un aspecto a considerar será el intercambio de saberes como estrategia de masificación de conocimiento, la profesionalización de los productores.
- d) Especializar a referentes de las organizaciones en diseño de propuestas técnicas y financieras para aumentar parcelas SAF de cacao con el fin de masificar la adopción de los SAF's en el sector cacaotero, acompañando la identificación de posibles interesados para su financiamiento.

## 2. Negocios inclusivos

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

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

### 2.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

#### 1. *Profesionalización de organizaciones en áreas de mejora prioritarias para el funcionamiento de la organización y negocio*

El acompañamiento y financiamiento por medio de planes de mejora basados en la evaluación SCOPEinsight a la Cooperativa La Campesina (áreas: gestión interna, gestión financiera y mercado) y Cooperativa Ríos de Agua Viva (áreas: gestión interna, sostenibilidad y producción), han influido en la mejora de su desempeño tanto social como empresarial, ya que en el 2017 tenían una puntuación global en SCOPEinsight de La Campesina (4,0), Ríos de agua viva (3,4) y en el 2019, con el cumplimiento de recomendaciones de mejora como la adopción de sistemas contables, asesoría para la apertura de nuevos mercados, participación en ferias internacionales, asesoría en temas de gobernabilidad e higiene y seguridad en el proceso de acopio y postcosecha del cacao, se espera que esta puntuación global mejorará. Sin embargo, no se han realizado los ScopeInsight ya que está acordado con otros actores que ellos implementaran esta evaluación y aun no se ha hecho, razón por la cual carecemos de la evidencia para evaluar la efectividad de esta estrategia por ahora.

##### *a) Sustentabilidad financiera:*

1.1 Las organizaciones citadas están en condiciones de seguir mejorando su desempeño a partir de un plan de mejora que provenga de la más reciente evaluación de SCOPEinsight, con áreas específicas a fortalecer. Es importante señalar, que el 64% de los productores tienen acceso a crédito a través de sus organizaciones, lo cual es un indicio importante de sostenibilidad, por lo cual proponemos que la sustentabilidad financiera es media.

##### *b) Sustentabilidad Social:*

1.2 Mediante la implementación de planes de mejora a partir de SCOPEinsight, las organizaciones han venido ajustando sus procesos de gobernanza, sus mecanismos y procedimientos de operación y más importante; el relevo en los cargos directivos y gerenciales, como en La Campesina. Esto debe asegurar la sostenibilidad social. Vale la pena destacar, que los productores indicaron que los entrenamientos han mejorado su producción, y su vida privada (94%) y el 52% en promedio indicó que participa en la toma de decisiones de la organización con la empresa según la evaluación intermedia.

##### *c) Sustentabilidad técnica:*

1.3 La sustentabilidad técnica estaría garantizada para la Campesina por contar con recursos financieros, equipos técnicos y gerenciales con buenas capacidades y vinculación con prestadores de servicios.

##### *d) Sustentabilidad ambiental:*

1.4 La sustentabilidad ambiental no parece ser un desafío grande, no obstante, todas las organizaciones apoyadas por Rikolto deben incluir en su plan de mejora, acciones visibles y directas que apunten a mejorar la gestión de la sustentabilidad ambiental más allá de las plantas de acopio, a nivel de fincas.

## Estrategias de Salida:

Hay que diseñar una estrategia de transición que contribuya a la vinculación de estas iniciativas con actores de servicios de desarrollo empresarial SDE, financieros y socios que permita generar condiciones de sustentabilidad de la organización y negocio en el mediano y largo plazo.

- a) Vinculación con proveedores de servicios de desarrollo y financieros.
- b) Vinculación con proyectos de otras instituciones en implementación más allá de 2021.
- c) Apoyo para articular a organizaciones de productores a mesas técnicas y grupos de trabajo (nacionales/regionales) relacionados con el cacao.
- d) Desarrollo conjunto de una estrategia de salida, enfocando los recursos en acciones clave para la sustentabilidad de la organización y su negocio.

## 2.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:

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

El acompañamiento y financiamiento en actividades de profesionalización de las organizaciones de productores ha logrado que ambas cooperativas estén mejor preparadas a nivel empresarial para hacer negociaciones y cumplir requisitos de compradores a nivel internacional y en el mercado nacional, es por ellos que se han obtenido mejores precios por el cacao, que también se traduce en mejores ingresos para el productor, cuando es acompañado de crecimiento en volúmenes que se venden a las cooperativas; Esto permite que el nivel de ingreso de los productores (US\$) haya incrementado, desde la línea base en 2017 (US\$326.36/ha), US\$350.20/ha en 2018 (superando la meta de ese año) y llegando a US\$670.20/ha en 2019 (mucho más de la meta planteada: US\$400/ha); de igual manera nuestro acompañamiento por medio de la ejecución de planes de mejora en base a evaluaciones aplicadas ha logrado que el indicador de volumen promedio de cacao de calidad vendido a través de las organizaciones haya subido de 64 toneladas en la línea base (2017), hasta 99 toneladas a final de ese año, y subiendo a 185 toneladas en 2018 hasta alcanzar 238 toneladas en 2019. Lo anterior indica que esta intervención tiene relevancia.

#### a) *Sustentabilidad financiera:*

1.1 El acompañamiento y financiamiento en actividades de profesionalización de las organizaciones será sostenible en el tiempo. Las organizaciones están invirtiendo tiempo y dinero en el desarrollo empresarial, técnico y económico, de igual manera se están preparando más para los mercados internacionales y la calidad que estos exigen. El 80% de los productores encuestados en la evaluación intermedia indicaron que el ingreso proveniente del cacao es muy importante y el 20% indicó que es moderadamente importante.

#### b) *Sustentabilidad social:*

1.2 La profesionalización de las organizaciones ha sido identificada como prioridad por los directivos, técnicos y gerencia de las cooperativas. Esto significa que, una vez finalizada nuestra intervención, las organizaciones gestionarán recursos o invertirán en seguir desarrollándose.

#### c) *Sustentabilidad técnica:*

1.3 Actualmente los técnicos y técnicas de las organizaciones son personal preparado, con experiencia y abiertos a cambios, tanto en el área productiva, como en el tema empresarial. Se han realizado cambios estructurales dentro de las organizaciones, en búsqueda de mejorar la

profesionalización y la eficiencia. Esto refleja que la sostenibilidad técnica será mantenida en el tiempo.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Como se ha mencionado, el tema ambiental va de la mano con la producción de cacao en las organizaciones, no solamente por cumplir normas o sellos, sino por el que mercado lo exige.

**2. Estrategias de Salida:**

Diseñar una estrategia de transición de forma escalonada y transferir a socios los procesos pendientes de fortalecer y a nivel interno de las organizaciones crear un proceso que ayude a la adopción de mecanismos internos que los lleve a buena gobernanza interna de la organización.

- Fomentar en las organizaciones la importancia de invertir en sus evaluaciones periódicas (SCOPEinsight, auditorias, etc.)
- Disminución gradual del financiamiento de actividades del plan de mejora e inclusión de las mismas en los presupuestos de las cooperativas.

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

**3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

**1. Empresas privadas implementan modelos de negocios inclusivos y sustentables en la adquisición de cacao de calidad**

Se está continuando una relación inclusiva construida desde el programa anterior entre Ritter Sport y 19 organizaciones que le proveen cacao, entre ellas; Ríos de Agua Viva y La Campesina. Estas dos organizaciones han pasado en el 2017 de estar en un estado donde existían condiciones para mejorar los niveles de inclusividad nivel 1 a estar en el 2019, en el nivel 2, es decir estar elaborando un plan de mejora en puntos críticos para mejorar la inclusividad en las relaciones comerciales de Ríos de Agua Viva y La Campesina con Ritter Sport. En el caso de la Cooperativa La Campesina y la cadena de supermercados Colruyt (Bélgica), se logró el establecimiento de un nuevo negocio inclusivo desde el 2017 al 2019. Como parte de este modelo de negocios inclusivos se ha desarrollado una barra de chocolate "Nicaragua", proveniente de jóvenes, el cual se está comercializando en Bélgica; se han incluido 50 jóvenes en la cadena. En términos de ingresos, como resultados de modelos de negocios con ambas empresas (Ritter Sport y Colruyt) se reporta que, en 2017, este ingreso estaba en 326,36 USD/ha y en el 2019 en 670,29 USD/ha (meta: 400 USD). Por lo que proponemos que la intervención ha sido efectiva. Silverio Arauz, Presidente de Cooperativa La Campesina, comenta que la apertura de nuevos mercados para el cacao de calidad que ofrecen, logra que se le pueda pagar un mejor precio a los productores, y que a la vez la cooperativa como empresa pueda también prestarle mejores servicios a sus asociados; De igual manera, comparte que cuando las empresas compradoras tienen prácticas inclusivas, es aún de mayor beneficio, no sólo por los mejores precios, sino por la importancia que le dan a los productores y organizaciones dentro de la cadena.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 La sostenibilidad financiera en términos de mercado entre Ritter Sport y La Campesina se puede decir que está garantizada, no obstante, ambas organizaciones deben hacer ajustes en su gestión empresarial a fin de ser más eficientes, reducir costos y generar mayores márgenes. La sostenibilidad financiera del modelo de negocio entre Colruyt-La Campesina está aún por definirse más claramente pues la demanda por la barra ha estado oscilando permanentemente.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.2 En el modelo de negocio entre La Campesina /Ríos de Agua Viva -Ritter Sport se puede considerar que la sostenibilidad social está garantizada ya que esta dimensión es importante para todos. No obstante, un desafío acá es que los beneficios de la relación lleguen a los productores y sus familiares con suficiente claridad para que estos se empoderen del negocio.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 En la mayoría de los casos, la sostenibilidad técnica está en buen camino, ya que actualmente los técnicos y técnicas de las organizaciones son personal preparado, con experiencia y abiertos a cambios, tanto en el área productiva, como en el tema empresarial.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La sustentabilidad ambiental ha sido abordada en las intervenciones anteriores y acá no constituye un riesgo ya que es parte del modelo de negocio mismo. En todos los casos, el cacao es certificado como comercio justo y la mayoría como orgánico y estas certificaciones motivan a las organizaciones de productores a dar seguimiento cercano a la sostenibilidad ambiental.

**2. Estrategias de Salida:**

**Revisar el modelo de negocio inclusivo establecido y el alcance de este en el tiempo e inversiones reales para lograr impactos.**

- a) Sistematizar y difundir los modelos exitosos.
- b) Continuar fortaleciendo la relación con las empresas comercializadoras.
- c) Continuar fortaleciendo áreas de mejoras que son críticas para el desempeño del negocio.
- d) Hacer mayor énfasis en la eficiencia de las organizaciones de productores (reducción de costos, economía de escala, incremento en rendimientos, mejora de procesos).
- e) Atraer a otros actores a la relación, especialmente prestadores de servicios financieros y no financieros.

**3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

**1. Diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos sustentables**

1.1 Por medio de la asesoría en el diseño e implementación de modelos de negocios inclusivos y sustentables entre empresas comercializadoras y organizaciones y con el financiamiento de procesos como reforma de estatutos y reglamentos, que implica una verificación de los socios activos que tienen las organizaciones, el indicador de número de agricultores que venden a través de acuerdos comerciales a mediano y largo plazo ha disminuido de 868 agricultores en 2017 en las cooperativas La Campesina y Ríos de Agua Viva, quedando en 769 en el 2019. Este indicador al ir decreciendo pareciera indicar que nuestra intervención no ha sido relevante. Sin embargo, estos procesos de actualización del número de socios con los que cuentan las organizaciones son parte de la mejora de su profesionalización, identificando y seleccionando aquellos socios que contribuyen mayormente con su organización a través del abastecimiento de su producto. Esto ha tenido un efecto positivo observándose que indicadores como volumen promedio de cacao vendido por las cooperativas se ha ido incrementando de un promedio de 64 toneladas en el 2017 a 238 toneladas (meta: 194 tm), así proponemos que la estrategia ha sido relevante.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.2 - Las organizaciones de productores son conscientes de los beneficios que obtienen al ser parte de un modelo de negocio inclusivo, y por ello seguirán invirtiendo en el desarrollo empresarial de sus organizaciones para estar preparados antes mercados actuales y futuros, donde las exigencias de calidad son más grandes cada día.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.3 Al igual que la gerencia, los órganos de dirección de las cooperativas están participando en el desarrollo empresarial y cada vez están más involucrados en las actividades y toma de decisiones que los preparan antes los mercados, esto hace que una vez que Rikolto termine su intervención, las cooperativas mantengan sus recursos y esfuerzos en esta vía.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.4 Los equipos técnicos se actualizan constantemente para estar preparados antes las exigencias de los mercados. Esta preparación debe ser constante y las organizaciones están apostando a adquirir a incluir a jóvenes como parte de sus recursos humanos y abiertos a la aplicación de nuevas técnicas en el manejo del cacao, por lo que será sostenible en el tiempo.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.5 Las prácticas agrícolas en la producción, manejo, cosecha y post cosecha del cacao están ligadas al cuidado del medio ambiente, las organizaciones están apostando a un menor uso de fertilizantes químicos y a los sistemas agroforestales como prácticas de reforestación y resiliencia ante el cambio climático.

## 2. Estrategias de Salida

**Desarrollo de una estrategia que contribuya al desarrollo de competencias para incursionar en nuevos mercados, promover procesos de auditoria social para mejorar la gobernanza de las organizaciones y mecanismos que ayuden a potenciar nuevos productos y estrategias de mercado**

- a) Disminución gradual de nuestro acompañamiento en mercados nuevos, para fomentar que los gerentes jueguen sus roles, aunque el idioma sea una barrera.
- b) Fomentar un plan de divulgación de las operaciones de las cooperativas para que los socios y socias 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) 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 mayores ingresos a los productores.

## 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.**

### 3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

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

Con la intervención de Rikolto, se ha logrado hacer una transición desde una plataforma con muy pocos actores y poca representatividad (2017) hacia una Comisión de Cacao de Nicaragua (COMCACAO) que aglutina 47 actores del sector privado y que se había constituido como el

interlocutor con el sector público hasta antes de los sucesos de la crisis política de abril 2018, lo que ha hecho pasar a esta plataforma de un nivel de incidencia 0 en el 2017 a un nivel 3 en el 2019 (meta: Nivel 3), es decir a que los actores hayan propuesto estrategias consensuadas para el desarrollo sustentable del sector. Con el apoyo metodológico y financiero de Rikolto se han establecido los mecanismos de gobernanza de este espacio y se continúan financiando acciones para el fortalecimiento interno (debido a la coyuntura actual). Así proponemos la intervención de Rikolto ha sido efectiva.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 Es muy conocido el hecho que la sostenibilidad financiera de plataformas multi-actor es un verdadero desafío. En el caso de la plataforma de La Comisión de Cacao de Nicaragua, esta es financiada por cooperantes internacionales principalmente y se están definiendo mecanismos y estrategias de sostenibilidad.

**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. En Nicaragua esta sostenibilidad está bastante asegurada, hay necesidad de monitorear dado a que la iniciativa no vino directamente del Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) sino de los actores mismos lo cual es bueno, sin embargo, esto puede representar un desafío considerando que el gobierno central tiene a crear sus propios espacios de interlocución y coordinación y que estos no son necesariamente los más representativos del sector.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 En la mayoría de las plataformas ya existen las capacidades técnicas para su sostenibilidad o bien Rikolto está jugando un rol muy activo en el desarrollo de estas capacidades. Nicaragua está desarrollando capacidades /o dotando a la plataforma para esta facilitación. Asimismo, desde el Programa de Gestión de Conocimiento se facilita el intercambio de experiencias y factores de éxitos para el buen funcionamiento de estos espacios. A nivel de las políticas y planes construidos, no se prevén riesgos en la sostenibilidad técnica de las acciones, pero si en su implementación (es casi general la inexistencia o capacidad limitada de extensión en los ministerios). Este será otro desafío: cómo articular recursos técnicos para la implementación de los planes, estrategias o políticas.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 En el caso de las plataformas, este no es un tema directamente relacionado con su funcionamiento, aunque temas ambientales si están considerados dentro de los planes, políticas y estrategias. El tema del cambio climático y su grado de afectación en nuestro continente será un factor de riesgo 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, mejorar la representatividad de los actores y establecer mecanismos de monitoreo y evaluación.**

**Acompañamiento en el diseño de una estrategia de sostenibilidad financiera de las plataformas, complementadas con un plan de operación que les facilite lograr la implementación de sus acciones estratégicas.**

- 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 y no financieros y del mercado.
- d) Dejar establecidos mecanismos de monitoreo y evaluación.
- e) 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.

### **3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

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

La transferencia de las experiencias y conocimientos de la Comisión de Cacao de Nicaragua en las plataformas de otros países de Centro América motivó a otros actores a contribuir en la elaboración y ahora implementación del plan de acción nacional que favorece a 11 mil productores de cacao. En este plan colaboran también 6 inversionistas privados y 47 actores que aportan al desarrollo del subsector, lo que evidencia que la estrategia ha sido relevante.

##### ***a) Sustentabilidad financiera:***

1.1 La crisis socioeconómica y política del país es un factor que hace vulnerable la sostenibilidad y la continuidad del desarrollo del sector y por ende de la implementación del plan. Se han realizado ajustes al plan de acción nacional para priorizar algunas acciones (especialmente las que conciernen al sector privado) sin embargo cada vez hay menos recursos para seguir implementando.

##### ***b) Sustentabilidad Social:***

1.2 Es frágil por la situación del país, el crecimiento de la inseguridad, la falta de cohesión del gremio, el poco y excluyente alcance de los servicios de extensión, la falta de representatividad en los espacios de concertación constituye un desafío a esta sustentabilidad social.

##### ***c) Sustentabilidad técnica:***

1.3 Aún existe poca capacidad técnica dentro de la plataforma, dado que la crisis política que inicio en el 2018, paralizó los procesos de desarrollo de capacidades, a pesar de que estaba previsto dentro del plan en su inicio. Sin embargo, se continúa con la asesoría y apoyo con recursos, para fortalecer la plataforma nacional de cacao y se continúa buscando en conjunto con los actores todas las oportunidades para fortalecer la sustentabilidad técnica.

##### ***d) Sustentabilidad ambiental:***

1.4 No es un tema directamente relacionado con su funcionamiento.

#### **2. Estrategias de Salida:**



*Incidir a nivel estratégico en las plataformas para ganar posicionamiento que facilite liderar la captación de los recursos financieros para el sector, organizando procesos claves que favorezcan la toma de decisiones estratégicas del sector y elevar la competitividad en el país.*

- a) Continuar el fortaleciendo desde la gestión de conocimiento, temas que permitan motivar a los actores a trabajar en conjunto, creando información que sea utilizada por los actores de la cadena de valor del cacao, como el fomento del cacao climáticamente inteligente con aliados estratégicos, y construyendo herramientas que favorezcan la toma de decisiones, basado en mapas de exposición climática, directrices sobre cómo trabajar en zonas con condiciones afectadas por la variabilidad climática, etc.

#### 4. Jóvenes y género

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

##### 4.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

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

Se reportan 30 jóvenes en espacios de decisión (meta 2019: 30, partiendo de 0 en el 2017) y 10 mujeres que participan en áreas técnicas y administrativas (meta: 20, partiendo de 0 en el 2017). Además, se ha logrado que 120 jóvenes tengan mayores capacidades técnicas y empresariales (meta: 100, partiendo de 80 en el 2017). *“Nedelin Mairena, de la cooperativa La Campesina, ha dicho que antes de recibir el diploma de capacitación facilitado por Rikolto en manejo de cacao en sistemas agroforestales, ella sabía lo que su papa le había enseñado; pero no conocía del proceso de injerto que es mucho más efectivo para tener mayores rendimientos, a través del diplomado ha adquirido nuevos conocimientos que le servirán para ser técnica de La Campesina”*. Desde el 2017 con fondos del proyecto Colibrí que complementa los fondos de la DGD se ha formado a 239 jóvenes hasta el 2019. Por lo anterior se propone que la intervención ha sido efectiva.

##### *b) Sustentabilidad financiera:*

1.1 La sostenibilidad financiera de esta intervención no está garantizada. Se requiere un trabajo más intenso con las organizaciones para que modifiquen sus estatutos y sus mecanismos para facilitar la inclusión de jóvenes y, sobre todo, que asignen recursos (dinero, tierras, otros recursos) para su inclusión activa. La inclusión de jóvenes como proveedores estaría garantizada solamente si estos tienen acceso a la tierra (como ocurre en ciertos casos donde los padres ceden parcelas para que sean manejados por jóvenes).

##### *c) Sustentabilidad Social:*

1.2 Relacionado con lo anterior, se requiere un cambio muy profundo a nivel de actitud en 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.

##### *d) Sustentabilidad técnica:*

1.3 Aún tenemos desafíos en cuanto a la sostenibilidad técnica, nosotros mismos como Rikolto no tenemos una estrategia clara y efectiva para la inclusión de jóvenes y mujeres en los sistemas que

trabajamos. Se requieren cambios en actitudes y paradigmas para lo cual aún no están las capacidades.

**a) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Ya ha sido abordada anteriormente.

**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.

**4.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

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

La intervención de Rikolto en el acompañamiento a OPs para fortalecer sus políticas y estrategias de inclusión de mujeres y jóvenes (otorgamiento de becas, capacitación, empleo), ha logrado que este indicador haya pasado de cero en la línea base de 2017, hasta ir evolucionando hasta 30 jóvenes participando en espacios dentro de las organizaciones (toma de decisiones, administración, área técnica) y hasta 10 mujeres teniendo participación también, todo esto logrado en 2019. Por lo que se propone que esta estrategia ha sido relevante. Sin embargo, hace falta analizar como esta inclusión de jóvenes y mujeres está aportando a crear nuevas fuentes de ingresos en estos grupos.

**a) Sustentabilidad financiera:**

Las organizaciones están incluyendo jóvenes en todas sus actividades y en la cadena de valor del cacao, actualmente directivos y gerentes son jóvenes, esto asegura la sostenibilidad en la inclusión juvenil.

**b) Sustentabilidad Social:**

Normalmente la preocupación por incluir jóvenes dentro de las organizaciones ha surgido de directivos y gerencia en las cooperativas, esto debido a que los directivos tradicionales son adultos mayores que normalmente ya no tienen tiempo ni energía para asumir roles y responsabilidad, por lo que estos productores adultos han apostado en preparar a sus hijos e hijas para relevarlos.

**c) Sustentabilidad técnica:**

La intervención dirigida a mejorar la inclusión de jóvenes va de la mano con su preparación técnica mediante diplomados, intercambios y capacitaciones en campo, esto hace posible la sostenibilidad en el tiempo.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

Los jóvenes que han sido capacitados en temas técnicos, también lo han sido en el tema productivo y ambiental; además están integrando en sus conocimientos no solamente el cacao como rubro, sino como sistema para aprovechar otros rubros secundarios que sean atractivos para generar ingresos a corto plazo., conscientes además de los beneficios ambientales que tienen estos sistemas.

**2. Estrategias de Salida:**

**Promover la creación de sellos especiales de igualdad de género y juventud en las organizaciones como valor al negocio, promoviendo innovaciones y generando mejores entornos para beneficiarios de forma diferenciada (mujeres, hombres y jóvenes).**

- a) Acompañar a las organizaciones en la reforma de estatutos, reglamentos y políticas internas que faciliten los requisitos para que jóvenes puedan integrarse en las cooperativas (área técnica, gerencia, membrecía)
- b) Asesorar a las organizaciones en la implementación de un plan de divulgación sobre el cacao y sus beneficios como negocio y el cooperativismo como forma de organización.

**PRODUCTO: CAFÉ**

Debido a que el programa Café en Nicaragua no tiene planificado el trabajo en proyectos pilotos con organizaciones de productores, se analizó únicamente la intervención de Plataformas.

**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.**

**3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:**

**1. Fortalecimiento de plataformas multi-actor, como espacios para el intercambio de experiencias e incidencia pública**

El asesoramiento para el fortalecimiento de plataformas multi-actor, como espacios para el intercambio de experiencias e incidencia pública, ha contribuido a que, en **Nicaragua**, la Plataforma Nicaragüense de Café Sostenible (NICAFES), haya pasado de un nivel de avance de 0 (no alineados) en el 2017, a 1 en el 2019 (Meta 2019 era 2). Cabe indicar que la plataforma fue conformada formalmente mediante la firma de una carta de consentimiento por parte de sus 28 organizaciones/empresas miembros actores de la cadena de valor de café en el 2017 incluyendo gremios de productores, empresas exportadoras y academia, vinculadas a la industria del café en este país. A la fecha, dispone de una estructura de gobernanza bien definida y ha logrado formular su estrategia de sostenibilidad y una propuesta para el desarrollo del sector café de Nicaragua, procesos en los que Rikolto ha dado un asesoramiento estratégico; además como representante del eslabón primario, Rikolto ha fomentado la participación de la Alianza Nacional de Cafetaleros de Nicaragua (ANCN), lo que garantiza un canal de comunicación interno y externo con los actores

de la cadena de valor de café de Nicaragua. De igual manera, Rikolto lideró el proceso de conformación y definición de la estructura de gobernanza de la plataforma, que según ANCN, hubiera tomado bastante más tiempo; Rikolto participó en el diseño de un modelo de gobernanza y es miembro del Comité Coordinador de la Plataforma por lo que proponemos que esta intervención ha sido efectiva.

**e) Sustentabilidad financiera:**

1.1 Se considera que la sustentabilidad financiera es media, ya que los miembros de la Plataforma Nicaragüense de Café Sostenible (NICAFES), ha formulado una estrategia de Sostenibilidad e identificado potenciales fuentes de financiamiento para la facilitación. La plataforma además se ha sostenido con recursos aportados por sus miembros, desde su conformación, como es el caso de Rainforest Alliance en Nicaragua.

**f) Sustentabilidad Social:**

1.2 La sustentabilidad social de la plataforma se puede considerar que está en media, siendo necesario que se consensue una agenda que responda a las prioridades de los actores locales (además de las prioridades de las entidades financieras), lo que contribuirá a mejorar las relaciones de confianza y compromiso entre los miembros, así como lograr apropiación.

**g) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Existen miembros de las plataformas que han desarrollado ciertas capacidades técnicas para liderar y/o acompañar su facilitación y continuar con el proceso de consolidación. Al mismo tiempo, otros miembros han adquirido capacidades para la conformación y fortalecimiento del funcionamiento interno. Por lo cual la sustentabilidad es media.

**h) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Una correcta incidencia de la plataforma, llevaría a tener una influencia muy positiva en cuanto a la implementación de medidas para la protección del medio ambiente; el contexto ayudará en esta intención pues existe interés por financiar medidas de adaptación y por alinearse a políticas comerciales que exigen la producción libre de deforestación. Lo anterior nos indica que la sustentabilidad es media.

**Estrategias de Salida:**

Será importante reforzar el proceso de empoderamiento de los miembros de las plataformas y avanzar hacia un modelo de gestión de conocimiento; es importante también socializar los resultados de desempeño e impacto a niveles internacionales (apoyándose de espacios globales como se ha venido haciendo en Global Coffee Platform) y activar la inversión privada, organismos de desarrollo y gobierno.

**3.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

Con el acompañamiento cercano de Rikolto, NICAFES ha continuado con el proceso de fortalecimiento interno y la definición de acciones concretas hacia la búsqueda de soluciones a los problemas críticos que afectan al sector. La Estrategia de Sostenibilidad de NICAFES fue financiada por Rikolto y participamos activamente en la revisión de dicho documento. Además, Rikolto ha aportado experiencia y conocimiento en la elaboración de la Propuesta de Estrategia del Sector Café de Nicaragua, que será un hilo conductor para el diseño y la implementación de acciones conjuntas entre actores públicos y privados orientados a la transformación y desarrollo de la caficultura nicaragüense. Rikolto también está asesorando la formulación de la Estrategia de Comunicación e

Incidencia de NICAFES, para motivar la participación de otros actores, crear conciencia pública, en especial de los tomadores de decisiones. Como la Propuesta de Estrategia del Sector Café de Nicaragua aún no ha sido implementada, por el momento no se podría evaluar la relevancia generada por esta estrategia.

## PRODUCTO: VEGETALES

### 1. Modelos de negocios inclusivos enfoque periurbano-rural

#### Intervención 1: Organizaciones de agricultores sostenibles

##### 1.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

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

El brindar coaching y apoyo financiero para la implementación de acciones que fortalezcan la equidad de género e inclusión de jóvenes en las organizaciones de productores en Nicaragua es una estrategia que tomará mayor impulso en el 2020 y 2021, por lo que aún no se analizó la efectividad de esta estrategia. Sin embargo, en el 2019, se han incluido 39 jóvenes y 18 mujeres en puestos directivos y otros cargos técnicos/administrativos dentro de las organizaciones. El 29% de los socios de las organizaciones de productores son jóvenes, de éstos el 10% son mujeres.

###### 2. *Financiamiento de estudios de nuevos sistemas de producción:*

Desde Rikolto financiamos el asesoramiento y acompañamiento para la implementación de prácticas sostenibles, logrando que, en el 2019, se realizaran estudios específicos, a través de validaciones participativas de tecnologías en campo de dos cultivos (fresa y coliflor), para diversificación de la producción (meta: 2 cultivos) y acceso al mercado en coordinación con Walmart/Hortifruti, validaciones y escuelas de campo en Manejo Integrado de plagas, agricultura protegida y nuevas variedades, validaciones para la producción de tomate y chile dulce con agricultura protegida, en alianza con la empresa Protecciones Agrícolas para el apropiamiento de estos nuevos sistemas. “Estábamos tan cerca en (el departamento de) Jinotega y no sabíamos que teníamos los mismos problemas en nuestras fincas, el acercarnos, nos ha dado la oportunidad de intercambiar experiencias e información sobre el control de plagas, agricultura protegida y otros temas”, expresa el Sr. Jaime Rivera, presidente de la Cooperativa Odorico D’Andrea, de Jinotega, Nicaragua. Los aprendizajes y experiencia generada con los nuevos sistemas se han documentado mediante en guías técnicas elaboradas en colaboración con las partes interesadas participantes (ONG, Universidades, Empresas privadas) lo que ha permitido gestionar mejor el conocimiento dentro de los actores de la cadena. “Las Escuelas de Campo nos ha permitido a las empresas, universidades, productores y asesores técnicos intercambiar experiencias que las hemos puesto en las guías técnicas elaboradas entre todos” Sr. Jaime Gutiérrez, asesor técnico, Cooperativa Sacaclí, Nicaragua. Así proponemos que nuestra intervención, ha sido parcialmente efectiva.

###### a) *Sustentabilidad financiera:*

1.1 Las organizaciones de productores de vegetales todavía requieren apoyo económico para definir estrategias efectivas y mejorar las brechas de género dentro de las mismas, como destinar fondos exclusivos para generar condiciones favorables de acceso a los recursos productivos para las mujeres. Las Organizaciones de Productores han logrado empoderarse de las metodologías de validación y escuelas de campo, las cuáles en colaboración las empresas privadas han logrado implementarlas con sus propios recursos. Así la sustentabilidad financiera es media.

2.1. En el caso de las innovaciones, éstas requieren realizar inversiones en la fase inicial hasta alcanzar la consolidación del sistema de producción en el cual los agricultores son menos dependientes de insumos e infraestructura y por lo tanto se reduce el costo de producción. Se requiere considerar la disponibilidad de la mano de obra permanente en la parcela para garantizar la continuidad de la implementación de prácticas e innovaciones. Las estructuras de agricultura protegida (Casas Mallas) de acuerdo a costos beneficios son rentables, permitiendo a los productores recuperar la inversión en 18 meses de acuerdo al cultivo. Con las validaciones realizadas con agricultura protegida se obtuvo información validada para soportar los análisis de costos beneficios, lo que permitió la gestión de un financiamiento para las cooperativas con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Banco Nacional Produzcamos, para la construcción de 60 casas mallas de 3000 mts2 cada una en beneficio de los productores hortícolas.

**b) Sustentabilidad Social:**

1.2 La sustentabilidad social de jóvenes y mujeres es aún baja. A pesar de que las organizaciones de productores han avanzado en su nivel de sensibilización de las brechas de género, todavía se requiere trabajar este tema a nivel familiar. Las cooperativas como empresas asociativas han conectado la población rural de las comunidades con el desarrollo económico a través de sus negocios asociativos. Las dinámicas participativas que han desarrollado implementando planes de mejora en base a evaluaciones ScopInsight les ha permitido implementar actividades en beneficio de jóvenes y mujeres. Sin embargo, leyes nacionales y los reglamentos y normativas propias de las cooperativas, limitan la incorporación legal de jóvenes y mujeres a estas organizaciones.

2.2. En la gestión del conocimiento a través de las validaciones, escuelas de campo, intercambios y capacitaciones ha dado buenos y mejores resultados cuando se realiza con metodologías participativas y en colaboración entre diferentes actores. Existe apropiación de tecnología y conocimientos por parte de los agricultores y técnicos pues son capaces de compartir el uso y manejo de la misma, lo cual se ha evidenciado en los intercambios donde los productores son los que exponen a otros productores como se debe hacer un buen manejo de los cultivos. Los intercambios presenciales multiactores realizados dentro y fuera de Nicaragua, son una fuente de retos y desafíos para la innovación. “El conocer e intercambiar opiniones sobre tecnologías entre productores y especialistas de Universidades y empresas privadas nos ha permitido identificar soluciones tecnológicas y ver la mejor manera para transferirlas a nuestros productores, en nuestras condiciones”, Sr. Julio López, director del Centro de Innovación de Hortalizas de la Universidad El Zamorano.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 Las organizaciones de productores no cuentan con especialistas propios que los puedan orientar en definir e implementar estrategias orientadas a reducir las brechas de género, por lo que la sustentabilidad técnica para la inclusión de jóvenes y mujeres, es aún baja.

2.3. En cada cooperativa de Nicaragua hay asesores técnicos que han adquirido conocimientos y habilidades en metodologías participativas, lo que les permite la implementación de validaciones y escuelas de campo en colaboración con empresas privadas y universidades. Todos han realizado réplicas de validaciones y Escuelas de Campo. Además, han fortalecido sus capacidades para brindar asesoría y capacitación a los productores socios de sus cooperativas en Manejo Integrado de Plagas, Agricultura protegida, sistemas de riego eficientes, nuevas variedades y Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Adicionalmente los asesores técnicos en colaboración con empresas y universidades han elaborado guías y manuales técnicos que recogen información validada sobre las buenas prácticas implementadas en las escuelas de campo en los cultivos de: tomate, chile dulce (pimiento), papa y repollo, en campo abierto y agricultura protegida. Las guías sirven como herramienta para brindar

una mejor asesoría y capacitaciones a todo el sector hortícola en Nicaragua. Se considera que la sustentabilidad técnica es media.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 La inclusión de jóvenes y mujeres, podría dinamizar procesos para la adopción de nuevas tecnologías que generen un menor impacto al medio ambiente. Aunque se ha promovido la inclusión de las mujeres de manera activa en los procesos formativos para mejorar el uso de los recursos ambientales, su participación aún sigue siendo limitada por las brechas culturales que también dificulta el acceso a los recursos productivos a las mujeres. Se considera que la sustentabilidad ambiental es aún baja.

2.4 Las tecnologías de agricultura protegida, sistemas de riego eficientes y manejo integrado de plagas reduce el uso del agua hasta en un 60%, reduce el uso de plaguicidas químicos hasta en un 80%. La aplicación de los BPAs en Nicaragua contempla un módulo específico para medio ambiente, el cual incorpora aspectos como: 1) buen manejo de agua y suelo, 2) reducción del uso de agroquímicos, 3) manejo de envases o contenedores y 4) optimización de procesos de cosecha y transporte. Pese a ello, la sostenibilidad ambiental es baja ya que el impacto de estas tecnologías se verá reflejado en los próximos años.

**3. Estrategias de Salida:**

**1.1.1 Acompañar el diseño de una estrategia y su operativización para promover la participación de jóvenes en todos los espacios de la organización.**

**1.2.1 Promover la gestión del conocimiento, a través de espacios multiactores colaborativos para la transición hacia sistemas de producción más sostenibles.**

**1.2.3 Promover una estrategia de sostenibilidad técnica y financiera que promueva el asocio, crecimiento de negocio y apalancamientos financieros que contribuyan a la competitividad.**

- a) Las cooperativas a través de la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte de Nicaragua (UCHON) deben elaborar una estrategia con un plan específico de capacitación para jóvenes, que incluya el desarrollo de Escuelas de Campo y asignar un presupuesto para su implementación.
- b) Continuar con la documentación de las buenas prácticas en todos los cultivos hortícolas con incluyendo un análisis de la rentabilidad de cada tecnología. Fortalecer los conocimientos y habilidades del personal técnico y agricultores para la transición hacia sistemas de producción sostenibles. Es importante garantizar la vinculación de actores comerciales para lograr sostenibilidad en la prestación de servicios e insumos de los proveedores por un lado y para el abastecimiento del mercado por el otro. Igualmente, la gestión de fondos para la innovación es fundamental para la innovación tecnológica.

**1.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

**1. Organizaciones de agricultores sostenibles**

Las Organizaciones de pequeños productores hortícolas pueden producir y abastecer con hortalizas de calidad e inocuas a mercados exigentes, cumpliendo normas internacionales, siempre y cuando tengan apoyo, asesoría y cofinanciamiento para la gestión del conocimiento, transferencia de tecnologías, fortalecimiento organizativo empresarial, asesoría técnica y vínculos con mercados inclusivos. El nivel de ingreso per cápita de los productores provenientes de la venta de vegetales por

cooperativa se ha incrementado en todas las cooperativas en el 2019 como promedio en un 34%. La estrategia ha sido relevante.

**a) Sustentabilidad financiera:**

1.1 El transferir a los productores y a sus organizaciones la capacidad para elaborar, actualizar y manejar sus costos de producción en fincas y costos de procesos de las organizaciones de productores les permite desarrollar sus negocios asociativos de manera rentable y eficiente. Las organizaciones de productores socias mantienen los costos de todos sus procesos actualizados. Además, conocen y tienen relación con todos los actores de la cadena hortícola en Nicaragua lo que les permite tener acceso a conocimientos y tecnologías actualizadas y eficientes. El contar con información validada de costo-beneficio, les ha permitido obtener financiamiento para la adquisición de tecnologías como agricultura protegida y sistemas de riego eficientes. Las cooperativas han logrado establecer relaciones estables y de beneficio mutuo con empresas proveedoras de insumos agrícolas, lo que les permite obtener mejores precios y líneas de crédito para las cooperativas, el cual se traslada a los socios de las mismas. De esta manera el 90% de los productores socios de las OP obtienen sus insumos al crédito, para la producción y garantizar de esta manera la suplencia a los planes de comercialización de sus cooperativas con los mercados formales establecidos. Consideramos que la estrategia es sustentable. Por ende, la sustentabilidad es alta.

**b) Sustentabilidad social:**

1.2 Las organizaciones de productores sus directivos y socios se han apropiado de los espacios multiactores, enfoques y métodos de trabajo. De hecho, han logrado desarrollar vínculos y relaciones con otros actores de manera autosuficiente, gestionando recursos financieros, asesorías especializadas y mercados. Por lo que la sustentabilidad social dentro de las organizaciones es alta.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 El cofinanciamiento de Rikolto a las organizaciones de productores para la contratación de los asesores técnicos llegó hasta diciembre 2019, a partir de enero 2020, las organizaciones (OP) asumen el 100% del pago de sus asesores técnicos. Los asesores técnicos han tenido un fuerte entrenamiento y han adquirido muchos conocimientos teóricos – prácticos. Las OP mantienen vínculos con personal especializado de empresas y academia. Esto evidencia una sustentabilidad técnica alta.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Las cooperativas además de impulsar, BPA, MIP, tecnologías eficientes, participan en la plataforma multiactor MASLAGO para Gestión Integrada del Paisaje en el lago de Apanás en Jinotega, la cual implementa el proyecto Paisajes Productivos sostenibles con la implementación de ocho fincas modelos en la microcuenca Sisle, uno de los ocho afluentes del Lago Apanás. Esto les ha permitido conocer e implementar prácticas e iniciativas ambientales para reducir la contaminación y la sedimentación del Lago de Apanás a nivel de finca y la conservación del medio ambiente. Tres universidades nacionales de mucho prestigio realizan estudios sobre la sedimentación y contaminación del lago Apanás. MASLAGO ejecuta también acciones en beneficio de toda la cuenca como la campaña de buen uso y recolección de envases plásticos. Conocer algo más sobre los paisajes productivos sostenibles en el siguiente enlace: <https://www.rikolto.be/es/project/paisajes-sostenibles-transformando-el-sector-horticola-en-nicaragua>. Se considera que la sustentabilidad ambiental es media.

**1. Estrategias de Salida:**



Desarrollo de productos que contribuyan en dejar claro el horizonte estratégico a seguir por las organizaciones.

- a) Plan Estratégico de la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte (UCHON) que es la instancia que articula a las cooperativas, para 2020 a 2022.
- b) Plan de Mejora 2022 a 2023 en base al Scopelnsight de 2021.
- c) Utilización de plataforma eHarvestHub para la comercialización en línea.

## Intervención 2: Relaciones comerciales con el sector privado fortalecidas

### 2.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD:

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

Las cooperativas continúan abasteciendo con hortalizas de calidad a las cadenas de supermercados (partiendo de 2 clientes estables en el 2017; meta 2019: 4). Estos dos nuevos mercados además están respaldados con acuerdos comerciales formales. Se logró en 2019, implementar las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en 75 fincas de socios (meta: 65) de cuatro cooperativas de Jinotega. De las 75 fincas se logró certificar 28 ante el Instituto de Protección y Sanidad Agropecuaria (IPSA). Se propició la creación de la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte (UCHON) conformada por cinco organizaciones de productores, con más de 500 horticultores, para buscar mercado a las más de 4 mil toneladas de hortalizas que producen al año. Con estas evidencias proponemos que la asesoría y acompañamiento para la implementación de negocios inclusivos, ha sido efectiva. El 100% de los encuestados en la evaluación intermedia manifestó que tiene acceso a información de mercado y patrones climáticos para organizar mejor su plan de siembra. Un ejemplo muy evidente de esta estrategia se encuentra en el siguiente enlace: [Sandwich of the day: inclusive business relations between farmers' cooperatives and Subway in Nicaragua.](#)

#### a) *Sustentabilidad financiera:*

1.1 La sostenibilidad financiera depende en gran parte de la habilidad de los gerentes y líderes de las organizaciones para negociar y crear fidelidad con los clientes, pero sobre todo de una buena gestión dentro de las Organizaciones para armonizar la oferta con la demanda asegurando la calidad. Es por ello que para costear la implementación de las BPAs en todas las fincas que proveen vegetales a la UCHON, se requiere que existan mecanismos de mercado que reconozcan un precio diferenciado por la calidad e inocuidad. También, los productores participantes en este modelo según la evaluación de medio término, tienen opción a crédito en su mayoría entre el 83% a 100% a través de cada cooperativa. Además, participar en este tipo de modelos, les permite a los productores obtener casi el 50% de los ingresos para su hogar. Por lo anterior incidamos que la sustentabilidad financiera es alta.

#### b) *Sustentabilidad Social:*

1.2 Las cooperativas han logrado conectar a sus asociados y los negocios asociativos a través de una buena gestión organizativa. La participación de los socios en la toma de decisiones es muy buena, participando más del 80% de los socios en las asambleas generales de asociados. Los directivos y asociados de cada una de las 5 cooperativas respaldaron la conformación de la UCHON. La asamblea general de la UCHON está conformada por 5 delegados designados por cada asamblea general de cada cooperativa que conforman la UCHON de acuerdo a la ley de Nicaragua. Las cooperativas realizan y cumplen con todos los requisitos de ley, con sus estatutos y reglamentos, garantizando la

participación de todos sus asociados. El 96% de los productores manifiesta estar presente en la toma de decisiones entre la organización de productores y la empresa. Por lo cual, la sustentabilidad es alta.

**c) Sustentabilidad técnica:**

1.3 El cofinanciamiento de Rikolto a las organizaciones de productores para la contratación de los asesores técnicos llegó hasta diciembre 2019, a partir de enero 2020, las organizaciones (OP) asumen el 100% del pago de sus asesores técnicos. Los asesores técnicos han tenido un fuerte entrenamiento y han adquirido muchos conocimientos teóricos – prácticos. Las OP mantienen vínculos con personal especializado de empresas y academia. Es importante citar que de acuerdo a la evaluación intermedia entre un 93% a 100% los productores tienen acceso a información y capacitaciones mediante sus organizaciones, todo lo anterior nos señala que la sustentabilidad técnica es media.

**d) Sustentabilidad ambiental:**

1.4 Las cooperativas además de impulsar, BPA, MIP, tecnologías eficientes, participan en la plataforma multiactor MASLAGO para Gestión Integrada del Paisaje en el lago de Apanás en Jinotega, la cual implementa el proyecto Paisajes Productivos sostenibles con la implementación de fincas modelos. MASLAGO ejecuta también acciones en beneficio de toda la cuenca como la campaña de buen uso y recolección de envases plásticos. Se considera que la sustentabilidad ambiental es media.

**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 éstos inviertan bajo modalidades financieras justas, la certificación de los productores.**

- a) Elaborar el Plan de Negocio y Plan de Marketing para el Centro de Distribución de la UCHON 2020 a 2022.
- b) Fortalecer las capacidades gerenciales, financieras y contables de los directivos de la UCHON.
- c) Establecer vínculos inclusivos entre la UCHON y mercados que reconozcan la calidad y la inocuidad de los alimentos mediante la certificación BPA y BPM.
- d) Elaborar las líneas estratégicas y el plan de acción 2020 a 2021 del Comité de Inocuidad para promover el consumo de alimentos sanos y de calidad.

**2.2 ANÁLISIS DE RELEVANCIA:**

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

Los modelos de negocios generan rentabilidad a las cooperativas con márgenes de ganancia superiores al 50% e incluso un 240% del precio pagado por producto en comparación con el mercado informal. A su vez, los modelos de negocios inclusivos aseguran a las organizaciones de productores ingresos anuales que indican que la intervención es relevante y que es sostenible por sí misma.

**a) Sustentabilidad financiera:**

El transferir a los productores y a sus organizaciones la capacidad para elaborar, actualizar y manejar sus costos de producción en fincas y costos de procesos de las OP, les permite desarrollar sus negocios asociativos de manera rentable y eficiente. Las organizaciones de productores socias de Rikolto mantienen sus costos actualizados. Además, conocen y tienen relación con todos los

actores de la cadena hortícola en Nicaragua y la región centroamericana lo que les permite tener acceso a conocimientos y tecnologías actualizadas y eficientes. Por lo que la sustentabilidad financiera es óptima.

**b) *Sustentabilidad social:***

La sustentabilidad social para la implementación de modelos de negocios inclusivos es óptima. Cada una de las cooperativas de productores miembros de la Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte (UCHON) realizó un aporte económico para la conformación de la misma, sumado al tiempo de los directivos y personal técnico para la creación de estatutos y reglamento, y conformación de una junta directiva, lo cual refleja un alto nivel de compromiso para que la UCHON pueda representar a partir del 2020 a las cooperativas ante los diferentes compradores y establecer relaciones comerciales de largo plazo. Las OP, sus directivos, socios se han apropiado de los espacios multiactores, enfoques y métodos de trabajo. De hecho, han logrado desarrollar vínculos y relaciones con otros actores de manera autosuficiente, gestionando recursos financieros, asesorías especializadas y mercados.

**c) *Sustentabilidad técnica:***

La sustentabilidad técnica para la implementación de negocios inclusivos es alta. Los técnicos y directivos de las organizaciones de productores tienen las capacidades técnicas necesarias para manejar la relación comercial inclusiva entre ellas destacan capacidad de planificación y acopio de los pedidos, poder de negociación. Las organizaciones mantienen vínculos con personal especializado de empresas, academia, otras organizaciones de productores de Nicaragua y la región centroamericana. Es así que el personal gerencial y directivos han logrado mantener las relaciones comerciales por sí mismos y establecer nuevas negociaciones de compra y venta de sus productos con supermercados o empresas compradoras.

**d) *Sustentabilidad ambiental:***

Al estar las fincas de los productores certificadas con Buenas Prácticas Agrícolas por la entidad nacional autorizada que es el Instituto de Protección de Sanidad Agropecuaria (IPSA), asegura el mercado para los productores ya que ofrece mayor credibilidad en cuanto a la inocuidad del proyecto y manejo adecuado de los recursos naturales, en tal sentido se lograron certificar en el 2019, 28 fincas. La transferencia de tecnologías amigables con el medio ambiente (riegos por goteo, agricultura protegida, variedades resistentes) en las fincas de los socios de las cooperativas a través de la gestión del conocimiento, implementando Escuelas de Campo, validaciones de nuevos cultivos en la zona, foros y capacitaciones, aportan a una buena sustentabilidad ambiental. No obstante, se requiere continuar trabajando este aspecto todavía para alcanzar las metas previstas en función de los índices de sustentabilidad. La sustentabilidad ambiental es baja.

**2. Estrategias de Salida:**

**Es importante apoyar a la UCHON y sus miembros en definir su visión y sostenibilidad mediante instrumentos que les permitan definir sus metas a corto, mediano y largo plazo como unión**

- Apoyo para la elaboración de un Plan Estratégico y Plan de Negocio para el Centro de Distribución de la UCHON, para 2020 a 2022.

**2. Procesos Multiactor: Gobernanza para incidencia en políticas públicas**

**Intervención 3: Gobernanza del sistema alimentario a nivel territorial se fortalece**

**3.1 ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD Y RELEVANCIAY :**

## **2. Gestión de plataformas multiactor, para el diseño de políticas o estrategias alimentarias territoriales y la gobernanza del sistema alimentario a nivel territorial se fortalece.**

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 logrado que: exista una plataforma multiactor para la gestión integrada de paisajes productivos en el lago Apanás de Nicaragua, denominada “MASLAGO” con una activa participación de más de 20 instituciones locales y nacionales (comunidad indígena, cooperativas, ONG, empresas privadas, universidades, asociaciones gremiales, organismos internacionales). A su vez la plataforma MASLAGO cuenta con un grupo núcleo de ocho instituciones locales (de Jinotega), con un coordinador. Logrando alcanzar la meta planificada de que exista 1 plataforma multi-actor activa con un órgano de planificación. (Partiendo que en el 2017 no existía una plataforma). Esto evidencia que la estrategia ha sido efectiva.

### **e) Sustentabilidad financiera:**

La sostenibilidad financiera para la operatividad de la plataforma MASLAGO es baja todavía. Actualmente, el Grupo MASLAGO implementa un proyecto interinstitucional cuyo monto asciende a 120,000 dólares de los cuales Rikolto aporta el 7%. Se están generando las evidencias en la micro-cuenca del Sisle, para demostrar que la inversión en la generación de paisajes productivos es sostenible en el mediano y largo plazo. Conocer un poco más sobre MASLAGO y el proyecto piloto en el siguiente enlace: <https://latinoamerica.rikolto.org/es/noticias/fincas-modelo-pilotos-para-salvar-lago-en-nicaragua>.

### **f) Sustentabilidad social:**

El haber definido una visión común de manera colaborativa llegando a dos líneas estratégicas: sedimentación y contaminación ha facilitado la participación y compromiso de las diferentes instituciones. Cada institución tiene la aprobación y respaldo de sus miembros, lo cual genera un sentido de pertenencia y posibilidades para crear acciones colaborativas, lo que genera que la plataforma tenga una óptima sustentabilidad social. El haber definido una visión común de manera colaborativa llegando a dos líneas estratégicas en las que cada institución ha definido La plataforma MASLAGO, tiene la aprobación y respaldo de sus miembros, lo cual genera un sentido de pertenencia y posibilidades para crear acciones conjuntas, lo que genera que la plataforma tenga una sustentabilidad social alta.

### **g) Sustentabilidad técnica:**

En MASLAGO concurren profesionales de diversas áreas que enriquecen el trabajo transdisciplinario que se lleva a cabo para obtener mejores resultados, lo que aporta a una buena sustentabilidad técnica.

### **a) Sustentabilidad ambiental:**

En la plataforma (MASLAGO) el eje ambiental es reconocido como fundamental para garantizar la sostenibilidad de los procesos de cambio en el territorio. El vínculo y participación de las OP en la plataforma multiactor MASLAGO, les ha permitido tener acceso a capacitaciones relacionadas a la conservación del medio ambiente. Al conocer y tener relaciones con las instituciones expertas en el tema medioambiental. Como parte del proyecto Paisajes Productivos del grupo MASLAGO se han implementado fincas modelos donde se implementan planes integrales de finca con enfoque de paisajes productivos sostenibles. En tal sentido, la sustentabilidad es media.

### 3. Estrategias de Salida:

Sera deberá promover espacios de reflexión y gestión del conocimiento entre los miembros de las plataformas multi-actores, así como facilitar los procesos de construcción de su visión a largo plazo mediante instrumentos de trabajo

- a) En MASLAGO se realizarán inversiones para ampliar la posibilidad de generar innovaciones documentadas a nivel de paisajes productivos y se realizará un foro local para luego participar en el Foro Latinoamericano de Paisajes.
- b) Se debe crear una estrategia de sostenibilidad financiera para asegurar el funcionamiento de la plataforma una vez que Rikolto se retire.
- c) Gestión de fondos para la implementación de proyectos de gestión integrada de paisajes productivos desde la plataforma MASLAGO.

### 2. Estrategias de Salida:

- a) Plan Estratégico del Grupo MASLAGO para los próximos tres años.
- b) Plan Estratégico con el Comité de Inocuidad para 2020 a 2021.
- c) Además, en 2020 se pretende realizar los Foros Nacionales en Inocuidad, Hortalizas Sostenibles y Gestión Integrada de Paisajes Productivos.

## 2. LECCIONES APRENDIDAS

### Principales Innovaciones

Rikolto ha jugado un papel estratégico como facilitador, asesor metodológico y financiador para el fortalecimiento de las plataformas de múltiples actores, acelerando la articulación entre los actores, poniendo en la agenda temas nacionales/regionales relevantes para un desarrollo sostenible del sector cacaoero y su competitividad, lo que ha llevado a la construcción de políticas y estrategias en Nicaragua y a nivel regional. Es ejemplar como a partir de un viaje de aprendizaje (dentro del Programa de Gestión del Conocimiento), los actores relevantes del sector, lograron construir la plataforma SICACAO desde cero, estableciendo una agenda común basada en temas críticos para el sector (como el acceso al mercado y la baja productividad), para la elaboración de una estrategia regional para mejorar la producción y comercialización sostenible y resistente del cacao. Es innovadora porque no existe ninguna otra iniciativa con una plataforma multi-país, orientada al desarrollo del cacao. Otra práctica innovadora es que, en diferentes plataformas de Nicaragua, los estudios de cofinanciación sirvieron de base para la generación de políticas. Como por ejemplo el Análisis Financiero de Sistemas Agroforestales realizado, cuyos resultados están alimentando las estrategias construidas dentro de las plataformas sectoriales, para aumentar la resistencia de los pequeños agricultores con un enfoque en el mercado y la mitigación del clima.

### Evidencias a nivel de los pilotos

En relación al impacto de los pilotos para contribuir a las transformaciones del sector, el enfoque de Gestión Integrada del Paisaje, para hacer frente a la contaminación y sedimentación de un lago en Nicaragua, ha llevado a establecer la plataforma MASLAGO, que han elaborado estudios de vigilancia y aplicado prácticas ambientales. Es importante resaltar el hecho que las intervenciones a nivel de paisajes son concebidas a mediano y largo plazo por lo cual no es realista evidenciar impacto a medio término.

El hecho de contar con una visión clara con líneas estratégicas definidas colaborativamente ha logrado la incorporación y participación de empresas, universidades, ONG, OP, Comunidad Indígena, entre otros. Las diferentes instituciones se han apropiado del enfoque de gestión integrada del paisaje. Con la implementación de una Intervención Piloto en una de las ocho microcuencas del lago Apanás; se ha logrado la colaboración y cooperación entre las diferentes instituciones, y actores uniendo recursos humanos y económicos de manera más eficiente. La implementación y cofinanciamiento de investigaciones sobre sedimentación y contaminación por parte de tres de las más grandes Universidades Nacionales con prestigio internacional (UNA, UNAN/CIRA y UCA). El contar con datos veraces y actualizados permite dirigir mejor los esfuerzos en la gestión de paisajes productivos, conseguir recursos, concientizar e involucrar a más actores gubernamentales y no gubernamentales que permitan lograr la sostenibilidad del paisaje lago Apanás.

El piloto pretende generar evidencias en la gestión de paisajes productivos resilientes y sostenibles que permitan replicar y escalar en las otras microcuencas y en otros paisajes.

### Contribución a un sistema alimentario Más Sostenible

En relación a la promoción de un sistema alimentario sostenible, bajo el enfoque de paisaje, se está contribuyendo al establecimiento de iniciativas que pueden asignar presupuestos para mejorar la inocuidad y seguridad alimentaria para un territorio determinado y así abastecer a una ciudad, como la plataforma MASLAGO, que ha logrado apalancar fondos (8.000 dólares para intervenciones locales y 120.000 dólares como aporte de todos los miembros de la plataforma para implementar fincas modelo con enfoque de paisaje productivo, con buenas prácticas ambientales, cuyos resultados serán medibles en el 2020). En el caso del cacao y café, estamos conscientes del consumo interno en diferentes productos y modalidades, que son importantes dentro de la dieta diaria de los nicaragüenses, pero no tenemos suficiente información.

En cuanto a los índices de producción sustentable, no se reflejan avances en varios de los criterios de este índice, consideramos que la adopción de los modelos agroforestales podría aportar a su mejora, al igual que una mejor aplicación de buenas prácticas agrícolas en coordinación con las actividades de certificación que realizan las organizaciones de productores.

Referente a la metodología para la evaluación del Índice de Producción Sustentable tanto en cacao como en vegetales, nos dimos cuenta de 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 monitoreo y evaluación para obtener más evidencias de avances en el 2021.