

# MANAGEMENT RESPONSE



Regional office / cluster: Ecuador

**Title evaluation report:** Recomendaciones sobre la Estrategia de Salida

Date of the Management Response: 15-05-2020

Staff involved in the Management Response: Nataly Pinto, Jose Luis Cueva, Oswaldo Fernandez, Ricardo Garcés, Adriana Muñoz, Directores clústers.

Cleared by: Chris Claes

<b>Evaluation recommendation / point of attention 1</b>	<b>Cacao - Modelo SAF/ diversificados:</b> Crear una estrategia de transición orientada a vincular las OP con la academia y otros entes especializados, para masificar la experiencia ganada en SAF (Sistemas Agroforestales) y BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), potenciando la gestión del conocimiento institucional a través de la divulgación de buenas prácticas con resultados evidentes. Así mismo, diseñar e implementar un sistema general de Gestión Integrada (Calidad, Ambiente y Seguridad) que apunte el camino hacia la resiliencia, asegurando que los procesos y procedimientos se realicen siempre en función de los protocolos establecidos.			
<b>Management response</b>	<b>Accepted</b> Se acepta la recomendación, enfatizando que para la estrategia de salida, primeramente se buscará el empoderamiento de la propuesta SAF por parte de los socios productores, a partir de evidenciar y difundir sus ventajas, respecto a los sistemas tradicionales. Por otra parte, se buscará que las organizaciones, adopten un liderazgo proactivo para promover la expansión de los SAF de cacao en todo el territorio de influencia, y desde luego la vinculación de instituciones de educación e investigación; es un elemento fundamental para buscar la sostenibilidad de la propuesta, aspecto que actualmente ya se encuentra en proceso de desarrollo.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking/Seguimiento	
			Status	Comments
1.1 Fortalecer la Implementación de las 25 fincas con Sistemas Agroforestales (15 en Fortaleza y 10 en UOPROCAE), y establecerlas como fincas modelos, ejecutadas por gestión directa de las organizaciones y sus	Junio 2020 - a Junio 2021	Oswaldo Fernández (apoyo José Luis Cueva) (Fortaleza: Bosco Pinargote, Holger Vera)		[El seguimiento es para presentar el status de la acción al IMT en sus reuniones semestrales]

socios, con apoyo de las Universidades: Luis Vargas Torres, Universidad Central del Ecuador y con la ONG CEFODI en Esmeraldas; Escuela Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM), Universidad Central del Ecuador (UCE) e Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) en Manabí.		(UOPROCAE: Olmedo Castro, Javier Valencia, Amado Bone )(CEFODI: Gualberto Valdez)		
1.2 Documentar el proceso de SAF Cacao, y sistematizar la experiencia, (guías y manuales técnicos de apoyo al agricultor cacaotero, para manejo del Cacao en Sistemas Agroforestales) a ser difundida en diferentes foros y eventos relacionados.	Junio 2020 - Junio 2021	Oswaldo Fernández (apoyo José Luis Cueva) (Fortaleza: Holger Vera, Edgar Zambrano) (UOPROCAE: Gualberto Valdez)		
1.3 Acompañar el proceso de certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) en cacao a los socios de UOPROCAE y Corporación Fortaleza del Valle e incorporar estas acciones como parte del proceso de gestión operativa anual de la producción y como parte de un sistema de gestión integrada de control interno permanente en cada organización.	Septiembre 2020 - Junio 2021	Oswaldo Fernández (apoyo José Luis) (Fortaleza: Holger Vera, Gabriel Lazz) (UOPROCAE: Javier Vera y Javier Valencia)		
<b>Evaluation recommendation / point of attention 2</b>	<b>Cacao - Negocios inclusivos:</b> Diseñar una estrategia de transición que fortalezca lo organizativo, estratégico empresarial y productivo y los procesos de calidad (cosecha y poscosecha). Difundir los modelos exitosos para atraer a interesados en generar negocios inclusivos sostenibles, lo que implica fortalecer áreas críticas para un mejor desempeño. Operativizarla, requiere de un plan de crecimiento sostenido para rubros productivos, comercialización colectiva en las organizaciones y por supuesto, aplicar los procesos de la metodología de negocios inclusivos.			
<b>Management response</b>	<b>Accepted</b> Se acepta la recomendación, indicando que la estrategia implementada, está relacionada con el fortalecimiento organizativo y la profesionalización de las organizaciones socias, buscando generar las condiciones adecuadas para alcanzar acuerdos de comercialización, y modelos de negocios inclusivos que beneficien a los productores y a las empresas y que permitan mayor colaboración entre todos los actores involucrados.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking	
			Status	Comments
2.1 Concretar y consolidar propuestas de modelos de Negocios inclusivos entre organizaciones y empresas aliadas (Caso 1: Conexión - UOPORCAE. Caso 2: Fortaleza -		José Luis Cueva (apoyo Oswaldo Fernández). Fortaleza: Berto		

<p>empresa) y otras iniciativas que se puedan presentar como es el caso de empresas ancla, para acuerdos de comercialización , capacitación y asistencia técnica.</p>	<p>Junio 2020 – Junio 2021</p>	<p>Zambrano y Lidia Zambrano) (UOPROCAE: Olmedo Castro) (Universidad Central: Dario Cepeda) ( Conexión: Jenny Samaniego, Mario Remache)</p>		
<p>2.2 Acompañar la implementación de planes de mejora de las organizaciones, basados en los resultados de la evaluación con SCOPEInsight, realizados; así como, procurar la vinculación de otros actores, que tengan similares líneas de trabajo, con el objetivo de buscar su apoyo para la continuidad en el tiempo de la propuesta; así como, su sostenibilidad. (CEFODI, Ethiquable, Mood Foods, Chocolates Halba, entre otros)</p>	<p>Junio 2020 – Junio 2021</p>	<p>José Luis Cueva (apoyo Oswaldo Fernández) (Fortaleza: Berto Zambrano y Lidia Zambrano) (UOPROCAE: Olmedo Castro) (Conexión: Jenny Samaniego, Mario Remache)</p>		
<p>2.3. Documentar, sistematizar y difundir la experiencias desarrolladas e implementadas (Caso 1: Conexión - UOPROCAE), así como, otras iniciativas que se puedan desarrollar hasta finales del programa.</p>	<p>Junio 2020 – mayo 2021</p>	<p>Oswaldo Fernández (apoyo José Luis) ( Fortaleza: Lidia Zambrano, Berto Zambrano) ( UOPROCAE: Olmedo Castro, Wilfrido Sosa)</p>		
<p><b>Evaluation recommendation / point of attention 3</b></p>	<p><b>Cacao – Plataformas:</b> Fortalecer la gestión interna e incidencia de las plataformas: la gobernanza, el funcionamiento técnico y metodológico, estrategias de sostenibilidad financiera y mejorar la representatividad de los actores. Una de las vías es mejorar la representatividad en la inclusión de actores prestadores de servicios financieros y no financieros, comprometer más a las comercializadoras especialmente las que se abastecen de pequeños productores.</p>			
<p><b>Management response</b></p>	<p><b>Accepted</b> Se acepta la recomendación, ya que es muy importante que en este espacio de decisión puedan participar activamente los productores con el fin de presentar propuestas y ser incluidas en Plan de Mejora de la Competitividad del Cacao, para que con ello se pueda dinamizar, potenciar, desarrollar, y sostener el sector cacaotero. Así también es importante vincular a las entidades financieras para procurar un efectivo acceso al financiamiento para productores de cacao; de</p>			

	manera tal, que puedan invertir en el mejoramiento de sus plantaciones, esto es fundamental si se quiere fortalecer el desarrollo de la cadena de valor de cacao.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking	
			Status	Comments
3.1 Facilitar y fortalecer el funcionamiento de la plataforma publico privada prevista en el Plan de Mejora Competitiva de Cacao y Chocolate - PMC Cacao, en los temas de: productividad, renovación & rehabilitación, acceso a financiamiento, representación sectorial). Coordinando fuertemente con MAG, Vicepresidencia de la República, Unión Europea, MPCEIP, GIZ, CEFA, INIAP, BANECUADOR.	Junio 2020 - Septiembre 2021	José Luis Cueva (apoyo Oswaldo Fernández) (GIZ: Magdalena López, MAG: Josue López, UE: Cristian Marlin, MIPRO: Diego Borja)		
3.2 Articular las acciones con la Plataforma de Agenda Nacional de Cadmio en temas de políticas, regulaciones, mitigación, difusión, y complementar recursos con ESPOL, GIZ, CEFA, MAG, INIAP.	Mayo2020 - Septiembre 2021	José Luis Cueva (apoyo Oswaldo Fernández) (GIZ: Magdalena López, MAG: Andres Proaño, Josue López, UE: Cristian Marlin, MIPRO: Diego Borja, ESPOL Eduardo Chávez)		
3.3. Coordinar acciones con la Plataforma FONTAGRO para el tema de Cadmio a nivel regional, con actores como el INIAP, CIAT, ESPOL, INTA.	mayo 2020 - diciembre 2021	José Luis Cueva (apoyo Oswaldo Fernández) (GIZ: Magdalena López, MAG: Andres Proaño, Josue López, UE: Cristian Marlin, MIPRO: Diego Borja, ESPOL Eduardo Chávez)		
<b>Evaluation recommendation / point of attention 4</b>	<b>Cacao – Jóvenes y género:</b> Diseñar una estrategia clara sobre el abordaje del tema de género, juventud y su operatividad en los programas de Rikolto; tales temas deberán ser parte de los procesos en los que ya se han avanzado, para incluir en la certificación de sistemas de gestión de equidad de género y juventud adaptado a las propias necesidades; ya que, es significativo para la organización a nivel político, social y económico.			

<b>Management response</b>	<b>Partially accepted</b> Como programa cacao hemos implementado acciones de involucramiento de los jóvenes, en todas las actividades previstas en los planes operativos que se ejecutan con las organizaciones aliadas. Este involucramiento tiene un carácter o una dinámica transversal a todas las actividades programadas, y estamos en proceso de construcción de la política y estrategia de género y juventud; pero no creemos realista incluir una certificación de Sistemas de Gestión de Equidad de Género y Juventud. Sin embargo, se busca también motivar el interés y la participación activa de los grupos de jóvenes formados en las diferentes organizaciones, esta participación tiene que manifestarse en la presentación de propuestas e iniciativas que salgan de los mismos grupos juveniles, reflejando su grado de interés y compromiso de involucrarse tanto en el ámbito de la gobernanza como en los aspectos organizacionales y operativos de la cadena de valor. Para el caso ecuatoriano se priorizará la concientización y sensibilización de los temas de género a nivel de socios y familias cacaoteras.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking	
			Status	Comments
4.1. Involucramiento de forma transversal de los jóvenes y mujeres en todas las actividades planificadas y presupuestadas; así como, en los niveles de gobernanza de las organizaciones.	Junio 2020 – Junio 2021	José Luis Cueva ( apoyo Oswaldo Fernández) (Fortaleza: Gabriel y Jessica) (UOPROCAE: Javier Valencia; Jair Peñarrieta)		
4.2. Fomentar la participación de los jóvenes y mujeres en las actividades y apoyos gestionados por parte de Rikolto y otras organizaciones aliadas.	Junio 2020 – Septiembre 2021	Oswaldo Fernández ( apoyo José Luis Cueva) (Fortaleza: Bosco Pinargote, Lupita Intriago y Jessica Granillo) (UOPROCAE: Olmedo Castro, Wilfrido Sosa)		
4.3 Cofinanciamiento de emprendimientos productivos técnicamente respaldados y propuestos por iniciativa propia de los grupos de jóvenes y mujeres.	Junio 2020 – Septiembre 2021	José Luis Cueva ( Apoyo Oswaldo Fernández) (CEFODI: Daysi Rodríguez, PACARI: Carla Barboto) (ESPAM)		
4.4 Motivar y fortalecer la implementación de los Planes de Incorporación de Jóvenes que fueron trabajados en el 2018,	Junio 2020 – Septiembre 2021	Oswaldo Fernández ( apoyo José Luis Cueva)		

mismos que fueron proyectados en UOPROCAE y Fortaleza para mediano plazo (sistemas de producción de cacao en jóvenes, normatividad, participación, capacitación).		(CEFODI: Daysi Rodriguez)		
<b>Evaluation recommendation / point of attention 5</b>	<b>Café - Modelos SAF/Diversificado:</b> Crear un plan de transición a nivel de las organizaciones para que éstas asuman en su quehacer institucional y técnico la mejora de productividad, la consolidación de sus sistemas SAF, adopten herramientas, promuevan el intercambio haciendo uso del recurso humano ya capacitado.			
<b>Management response</b>	<b>Partially accepted</b> Se acepta la recomendación parcialmente porque además es indispensable para sostener este trabajo en sistemas de producción resilientes, generar estrategias para la incorporación de las nuevas generaciones (considerando que la edad promedio de los productores es de más de 60 años.) En este sentido, es importante que las OP adopten un enfoque intergeneracional, involucrando en la cadena de valor del café a jóvenes y mujeres, a través de capacitaciones y acompañamiento; la intención es empoderarlos y evidenciar casos de éxito lo que daría pie a impulsar también el manejo de huertos agrícolas en las fincas para diversificación. Finalmente, se busca involucrar a entidades públicas y a la academia.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking	
			Status	Comments
5.1 Capacitación/motivación a socios en modelos productivos eficientes y sostenibles y organizar la responsabilidad para la estrategia de salida	Junio 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
5.2 Acompañamiento en la implementación de 28 fincas SAF y diversificación de productos en AACRI, AAPROCNOP y RAPCIC (Parcelas demostrativas).	Junio 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
5.3 Sistematizar experiencias de casos exitosos en el manejo de la calidad dentro de las organizaciones y compartir con los socios para que sirva de ejemplo	Junio 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		Se busca la alianza con la Academia para dar soporte a la sistematización de experiencias.
5.4. Fomento de la participación de jóvenes y mujeres en la cadena de valor del café para la sostenibilidad del negocio cafetalero: Talleres de fortalecimiento de capacidades para el empoderamiento para líderes y lideresas y participación de jóvenes en la instalación y monitoreo de SAF (parcelas demostrativas)	Junio 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones  Con apoyo de Mariela Wismann		

<b>Evaluation recommendation / point of attention 6</b>	<b>Café - Negocios inclusivos:</b> Diseñar una estrategia de sostenibilidad social y empresarial de las organizaciones que fortalezca las áreas de mayor debilidad en este proceso de acompañamiento y hacer una búsqueda de apalancamiento de recursos financieros adicionales.			
<b>Management response</b>	<b>Accepted</b> Se acepta la recomendación. Es importante señalar que, el análisis de las organizaciones debe ser acompañado de acciones encaminadas a la superación de las organizaciones, incluyendo a jóvenes y mujeres en la cadena de valor del café.			
<b>Key action(s)</b>	<b>Time frame</b>	<b>Responsible</b>	<b>Tracking</b>	
			<b>Status</b>	<b>Comments</b>
6.1 Diseño de planes de mejora de inclusividad con participación de jóvenes y mujeres, adaptados a la realidad de cada Organización e implementación de las áreas priorizadas.	Junio 2020 – junio 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
6.2 Búsqueda y compromiso de socios estratégicos para implementar propuestas de negocios inclusivos con al menos dos organizaciones.	Junio 2020- septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
6.3 Capacitación gerencial a los directivos con enfoque en negociación y gestión empresarial, preparar la estrategia de salida y nombrar responsables de las organizaciones.	Octubre 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
6.4 Involucrarse en mesas de trabajo (provincial) que promuevan la participación de productores y cooperativas en acciones conjuntas para mejorar la comercialización.	Julio 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		
6.5 Apoyarse en el gremio nacional de café del Ecuador para la formulación y creación de políticas públicas o programas que fomenten una inclusión justa de los pequeños productores en las relaciones comerciales, con precios acordes al mercado.	Octubre 2020 – septiembre 2021	Ricardo Garcés - Directivos asociaciones		Se buscará el soporte del Instituto Nacional Ecuatoriano de Normalización (INEN) para promover la adopción del IWA (profesionalización de las organizaciones)

<b>Evaluation recommendation / point of attention 7</b>	<b>SAS:</b> El cierre del convenio con UCCOPEM sugiere como estrategia, además del apoyo con el plan estratégico y haber logrado asegurar su presencia en el espacio de coordinación interinstitucional, analizar también la conexión con los actores del PAQ. Complementariamente, mapear la oferta productiva de la ciudad – región, para vincularla con empresas en el sector agroalimentario. Un nicho potencial de Rikolto es vincularse hacia una colaboración ciudad-empresa para fomentar la innovación para SAS urbanos, prácticos, sencillos y seguros.			
<b>Management response</b>	<b>Accepted</b> La Plataforma multi-actor Pacto Agroalimentario de Quito (PAQ) al ser un espacio de coordinación interinstitucional, congrega a los actores de la región alimentaria de la ciudad de Quito en la cual se incluye el gobierno de la provincia de Pichincha que brinda apoyo técnico al cantón Pedro Moncayo, lugar en el que está ubicado UCCOPEM, por lo cual podremos conocer cómo avanza la implementación de su plan estratégico. Por otro lado, reconocemos la importancia de caracterizar la oferta productiva y la demanda de alimentos para fortalecer el acceso al mercado.			
Key action(s)	Time frame	Responsible	Tracking	
			Status	Comments
7.1 En la mesa de vínculos urbano-rurales y economía alimentaria inclusiva del PAQ incluir un punto de seguimiento al plan estratégico de UCCOPEM a través del Gobierno de la provincia de Pichincha.	Julio-diciembre 2021	Nataly Pinto		
7.2 Mapear la oferta productiva que llega a la Cooperativa Sur – Siendo redes (nuevo socio) e identificar otros potenciales proveedores en la región alimentaria.	Julio-diciembre 2021	Nataly Pinto & Gabriela Paredes		
7.3 Realizar acercamiento con empresas del sector agroalimentario para determinar la demanda potencial de alimentos proveniente de pequeños agricultores.	Julio 2020 - diciembre 2021	Nataly Pinto & Gabriela Paredes		