



EVALUACIÓN INTERMEDIA DEL PROGRAMA 2022-2026

FINANCIADO POR DGD E IMPLEMENTADO POR
**RIKOLTO - Perú, Ecuador, Honduras,
Guatemala, Nicaragua**

Informe Regional

Evaluador Local ADE: Xavier León Vega

Junio 2025



TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	1
Resumen Ejecutivo	3
1. Introducción y antecedentes.....	5
1.1 Resumen de Rikolt{o} Internacional	6
1.2 Resumen del Programa	6
1.3 Alcance y objetivos de la evaluación de resultados	8
2. Metodología de la evaluación.....	9
2.1 Planteamiento General.....	9
2.2 Revisión de documentación.....	9
2.3 Recopilación de datos cualitativos adicionales.....	10
2.4 Taller participativo y de creación de sentido	10
3. Hallazgos de la Evaluación.....	12
3.1 Eficacia de la intervención	12
3.2 Sostenibilidad Potencial de las intervenciones.....	19
3.2.1 Sostenibilidad de los Impactos.....	19
4. Lecciones Aprendidas de la ejecución del programa	23
5. Conclusiones	24
6. Recomendaciones.....	25
Apéndice	26

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología del proceso de evaluación.....	11
---	----

Lista de Tablas

Tabla 1. Alcance geográfico del programa.....	7
Tabla 2. Intervenciones y productos en países de América Latina.....	7
Tabla 3. Aspectos, preguntas y criterios de evaluación.....	9
Tabla 4. Entrevistas y grupos focales realizados.....	10
Tabla 5. Cumplimiento de indicadores del proyecto	12

Lista de Abreviaturas

AGEMA	Asociación de Desarrollo Integral y Salud Comunitaria Generación de Maíz. (Guatemala)
AMUPROLAGO	Asociación de municipios del Lago de Yojoa
BDS	Business Development Services
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
CDRO	Asociación de Cooperación para el Desarrollo Rural de Occidente (Guatemala)
COINDI	Consejo Indígena de Desarrollo Integral (Guatemala)
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
COMUSAN	Comisión Municipal de Seguridad Alimentaria y Nutricional
CONAGROH	Consorcio Agrocomercial de Honduras
CONQUITO	Agencia de Promoción Económica del Distrito Metropolitano de Quito
CONSIAL	Consejo de Sistema Alimentario de Lima
DGD	Dirección General de la Cooperación de Bélgica
FENAGH	Federación de agricultores y ganaderos de Honduras
GF4C	Global Food for Cities
MTA	Mesa Técnica Agroclimática
ONG	Organismo No Gubernamental
OPPS	Organizaciones de Pequeños Productores
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PAQ	Pacto Alimentario de Quito
PLDA	Plataformas locales de distribución de alimentos
SAS – CI	Sistemas Alimentarios Sostenibles en Ciudades
UCHON	Unión de Cooperativas Hortícolas del Norte
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos

Dirigido localmente, diseñado de manera colaborativa: Un enfoque basado en el aprendizaje y la evaluación

Estas evaluaciones de medio término forman parte del proceso de aprendizaje global de Rikolto, con tres objetivos: garantizar la responsabilidad ante los donantes, socios y grupos objetivo; fomentar el aprendizaje interno y la reflexión; y mejorar el sistema MEL (Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje) y las prácticas de reporte de Rikolto.

Para la implementación de estas evaluaciones, ADE y Rikolto co-diseñaron una metodología innovadora adaptada a los recursos y al tiempo disponible. Un aspecto clave de este enfoque fue la participación de consultores locales en los 17 países donde Rikolto tiene presencia, trabajando estrechamente con los equipos locales de Rikolto. ADE brindó apoyo metodológico continuo durante todo el proceso.

Esta organización refleja un compromiso común para descolonizar las prácticas de evaluación y fortalecer la implicación local. No se requirió ningún desplazamiento internacional, lo que no solo redujo la huella ambiental, sino que también apoyó nuestro objetivo de fortalecer las capacidades internas mediante un enfoque de aprendizaje práctico.

Las evaluaciones se basaron en tres fuentes de información: la documentación interna y los datos de seguimiento de Rikolto; discusiones cualitativas con el personal de implementación de Rikolto; y entrevistas con partes interesadas clave durante breves visitas de campo.

Reconocemos varias limitaciones de este enfoque:

- **Limitaciones de tiempo:** Las evaluaciones se realizaron en un número limitado de días de trabajo, lo que restringió la profundidad de los análisis y la mejora de los informes más allá del trabajo inicial de los consultores, a veces afectado por circunstancias imprevistas, como conflictos regionales o contratiempos personales.
- **Dependencia de datos internos:** La mayoría de la información provenía de Rikolto, lo que puede introducir sesgos.
- **Variabilidad en la calidad del MEL:** La calidad, coherencia y disponibilidad de los datos de seguimiento variaban de un país a otro y de un programa a otro.
- **Alcance limitado de las partes interesadas:** Las consultas con partes interesadas externas fueron selectivas y breves, lo que significó que algunas perspectivas no se capturaron completamente.
- **Experiencia variada de los consultores:** Los consultores locales tenían diferentes niveles de familiaridad con las metodologías de evaluación, lo que influyó en la profundidad de los análisis y la coherencia de los informes.

Para abordar estos desafíos, se implementaron varias estrategias de mitigación:

- **Reflexividad crítica:** ADE y Rikolto alentaron activamente a los consultores y equipos locales a adoptar un enfoque crítico, cuestionando supuestos, buscando puntos de vista diversos y reconociendo los sesgos.
- **Apoyo a la capacidad:** ADE brindó apoyo metodológico concreto, incluidos modelos, documentos de orientación y retroalimentación sobre los informes, dentro de los recursos disponibles.
- **Fortalecimiento de los sistemas MEL:** Desde el inicio del proceso (línea de base), ADE formuló recomendaciones específicas para mejorar el marco MEL de Rikolto y los procesos de recolección de datos.
- **Selección estratégica de partes interesadas:** Las partes interesadas externas fueron cuidadosamente seleccionadas para representar una diversidad de perspectivas, combinando compromisos en línea y presenciales para optimizar los recursos.

Estos informes son el resultado de un esfuerzo colaborativo entre los consultores nacionales, apoyados por ADE y los equipos locales de Rikolto, con el respaldo del equipo Global Support Team (GST) de

Rikolto. Reflejan nuestro compromiso colectivo con el aprendizaje, la mejora continua y la rendición de cuentas.

Agradecimientos

Agradecimientos especiales al equipo de Rikolto en América Latina y al personal técnico del programa GF4C en Guatemala, Nicaragua, Honduras, Ecuador y Perú.

A CONAGROH, que facilitó información importante sobre el proceso de graduación o salida de la cooperación con Rikolto y que permitió elaborar una sección importante de este informe.

Resumen Ejecutivo

El programa Sistemas Alimentarios Sostenibles para las Ciudades (GF4C), implementado por Rikolto en América Latina, para el periodo 2022-2026, busca transformar los sistemas alimentarios en Ecuador, Perú, Honduras, Guatemala y Nicaragua. Su objetivo es garantizar que los consumidores urbanos accedan a alimentos nutritivos, asequibles y de producción sostenible. El programa, articula sus acciones a través de tres ejes de intervención: Producción Sostenible, Negocios Inclusivos y Entorno Habilitante, integrando de manera transversal la Igualdad de Género, Inclusión de Jóvenes y Cambio Climático, con el fin de generar impactos significativos en toda la cadena alimentaria.

El programa GF4C en América Latina tiene como objetivo promover ciudades sostenibles que contribuyan al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Una ciudad sostenible se caracteriza por respetar los límites ecológicos del planeta y asegurar condiciones de bienestar y acceso equitativo a oportunidades para la población. Este enfoque se enmarca en cuatro hitos principales definidos por Rikolto Internacional:

- Mercados alimentarios para todos.
- Educación alimentaria en escuelas.
- Generación de alimentos innovadores.
- Promoción de una ciudadanía alimentaria consciente.

Desde su inicio, el programa se ha enfocado en abordar los desafíos de los sistemas alimentarios mediante soluciones integrales que beneficien tanto a pequeños productores como a consumidores urbanos.

La presente evaluación de medio término se enmarca en la estrategia de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (MEL) del programa GF4C, desarrollada en colaboración con ADE. Su finalidad es asegurar que las intervenciones se basen en una metodología sólida y respondan a las necesidades de las partes interesadas. Mediante un enfoque participativo, se promueve el aprendizaje continuo y el fortalecimiento de capacidades a todos los niveles, con el fin de consolidar la sostenibilidad de las acciones implementadas.

En cuanto a los resultados y hallazgos más importantes de la evaluación podemos destacar los siguientes:

- Varios indicadores han mostrado avances notables, como la inclusión de 40 jóvenes emprendedores, el acceso de 771.617 ciudadanos a productos saludables, 22 nuevas iniciativas para promover sistemas alimentarios resilientes, incorporación de 27 nuevas ciudades que adoptan innovaciones apoyadas por Rikolto, 921.000 toneladas de alimentos sanos comercializados, incremento del margen de beneficio al 21% de las iniciativas de acopio, obtención de más de un millón de euros para el financiamiento de las organizaciones socias y sus productores, 15 nuevas plataformas multiactor para promover sistemas alimentarios sostenibles entre otros indicadores.
- Los indicadores relacionados con la mejora de las condiciones y resiliencia de los agricultores presentan un bajo nivel de cumplimiento debido a metas excesivamente ambiciosas (la meta es que 19.166 agricultores mejoren condiciones y resiliencia) y desafíos estructurales en las organizaciones socias.
- Con recursos limitados y un equipo técnico reducido de 7 personas en 5 países, el programa ha logrado ejecutar actividades clave con gran efectividad.
- La alianza estratégica con instituciones locales, como CONQUITO en Ecuador, ha permitido maximizar los recursos disponibles.
- En cuanto a la sostenibilidad, el proceso de salida o “graduación” de organizaciones socias luego de un periodo de cooperación con Rikolto, como ocurrió en el caso de CONAGROH en Honduras, demostró la eficacia del modelo de intervención para garantizar sostenibilidad de los socios, que lograron seguir con sus actividades y conseguir recursos adicionales gracias a la experiencia de cooperación producto de la relación con Rikolto.
- La transición hacia la agroecología ha mostrado un fuerte potencial, aunque requiere mayores esfuerzos iniciales para su adopción masiva.

- El uso de herramientas digitales y la formación han sido pilares clave para fomentar la inclusión de tecnologías en las organizaciones socias de Rikolto en la región.
- El programa ha sido un espacio de aprendizaje colectivo para superar los desafíos de los contextos políticos y económicos adversos.

Por otro lado, se han identificado desafíos como:

- Capacidades técnicas: Las organizaciones socias enfrentan dificultades en el registro y seguimiento de actividades, lo que complica la atención directa a agricultores.
- Metas ambiciosas y recursos limitados: Con 22 indicadores y un personal limitado de 7 personas en 5 países, el monitoreo se convierte en un reto significativo.
- Inclusión de jóvenes y mujeres: Persisten resistencias culturales y estructurales que dificultan la participación de estos grupos.
- Contextos políticos complejos: En países como Nicaragua y Guatemala, las restricciones gubernamentales y la falta de voluntad política complican la implementación de políticas públicas.

En cuanto a las lecciones aprendidas se han identificado las siguientes:

- La demostración de beneficios económicos es clave para fomentar la adopción de prácticas sostenibles.
- Los registros de producción y los canales de comercialización digitales son herramientas esenciales para mejorar la competitividad de los agricultores.
- Fortalecer a la sociedad civil puede compensar la falta de avances en políticas públicas, promoviendo una acción colectiva más resiliente.

En cuanto a las principales recomendaciones de la presente evaluación basadas en los resultados de la evaluación intermedia se plantea:

- Se recomienda para futuros programas reducir el número de indicadores con el fin de enfocar esfuerzos en metas prioritarias y facilitar su monitoreo.
- Aumentar la capacitación y recursos humanos especializados de Rikolto para apoyar a las organizaciones socias.
- Implementar estrategias de lobby y el fortalecimiento de plataformas multiactor para incidir en políticas sostenibles.
- Crear un ecosistema financiero que respalde sus iniciativas innovadoras para impulsar a jóvenes emprendedores.
- Proveer datos claros sobre beneficios económicos y ambientales para incentivar su adopción de prácticas agroecológicas y sistemas alimentarios sostenibles.

La evaluación intermedia del programa GF4C en América Latina evidencia avances significativos en áreas como la inclusión de jóvenes emprendedores, el acceso a alimentos saludables y la ejecución efectiva de actividades clave, a pesar de recursos limitados. No obstante, persisten desafíos importantes, como el bajo cumplimiento de metas vinculadas a la resiliencia agrícola, la limitada capacidad técnica de organizaciones socias y los obstáculos derivados de contextos políticos complejos. Las lecciones aprendidas destacan la importancia de demostrar beneficios económicos para promover prácticas sostenibles y fortalecer la sociedad civil como respuesta a la falta de apoyo institucional. En este marco, se recomienda reducir la cantidad de indicadores, fortalecer capacidades técnicas, facilitar el acceso a financiamiento y reforzar la incidencia política a través de plataformas multiactor.

1. Introducción y antecedentes

La presente evaluación intermedia tiene como antecedente, la asociación entre ADE y Rikolto que tiene por objeto desarrollar y aplicar un marco innovador de Seguimiento, Evaluación y Aprendizaje (MEL) para el programa 2022-2026. Este marco pretende supervisar y evaluar la eficacia, la eficiencia, el impacto y la sostenibilidad de las iniciativas de Rikolto para cumplir tanto los objetivos de rendición de cuentas como los de aprendizaje. La colaboración entre Rikolto y ADE comenzó con la evaluación final del programa 2017-2022, durante la cual ADE hizo una serie de recomendaciones clave para mejorar el marco del MEL de Rikolto.

A lo largo de esta colaboración, ADE sigue un enfoque participativo y proporciona activamente un apoyo personalizado a nivel global, de programa y de país, con énfasis en el desarrollo de capacidades y el aprendizaje continuo. Este enfoque garantiza un marco de evaluación metodológicamente sólido y adaptado a las necesidades específicas de Rikolto. El carácter participativo fomenta el intercambio mutuo de ideas y conocimientos, creando un sentimiento de propiedad y compromiso entre las partes interesadas. A su vez, el desarrollo de capacidades busca fortalecer las habilidades de los actores implicados en los programas de Rikolto. El aprendizaje continuo refuerza la naturaleza adaptativa y receptiva del marco de evaluación, reconociendo la necesidad de una reflexión y un perfeccionamiento continuos.

En 2021, la organización puso en marcha su estrategia 2022-2026 para que los consumidores de al menos 30 ciudades principales e intermedias, puedan acceder a alimentos asequibles y nutritivos, producidos de forma sostenible por más de 300.000 pequeños agricultores, pertenecientes a más de 250 organizaciones o grupos afines. En este contexto, el programa de Sistemas Alimentarios Sostenibles para las Ciudades (GF4C), busca el cambio en tres ámbitos clave del sistema alimentario: Producción sostenible, Mercados inclusivos y Entornos favorables.

De septiembre de 2022 a enero de 2023, la fase de diseño de la colaboración tuvo como objetivo revisar el marco MEL, siguiendo inicialmente un enfoque descendente, a partir de las Teorías del Cambio (TdC) de los programas, sin embargo, la naturaleza altamente descentralizada del enfoque de Rikolto requirió un cambio estratégico hacia un enfoque ascendente más eficiente y contextualmente relevante a través de casos de estudio exhaustivos que abarcaran todos los programas.

De febrero a diciembre de 2023, la evaluación de referencia tenía dos objetivos principales: establecer un punto de referencia claro con respecto al cual pudieran medirse los avances y cambios futuros, y seguir mejorando el marco MEL de Rikolto. Para ello, se aportó una perspectiva externa sobre los Cuadernos de Indicadores y se emprendió una reflexión colaborativa sobre diversos aspectos, como la definición de indicadores, la recopilación de datos, el análisis de datos y la presentación de resultados. Además, la línea de base se esforzó por contribuir al desarrollo de la capacidad MEL dentro de la organización.

Por otra parte, la línea de base también tenía como objetivo reflexionar sobre cómo abordar las preguntas de aprendizaje (LQ) a medio plazo y al final del programa, con el fin de generar conocimiento y apoyar a Rikolto en la toma de decisiones informadas para mejorar sus intervenciones.

En este contexto, el programa tiene como propósito catalizar la acción colectiva entre actores locales del sistema alimentario, para lograr entornos alimentarios urbanos y cadenas de alimentos facilitadoras de dietas saludables, sustentables y nutritivas para todos los ciudadanos como parte de sistemas alimentarios resilientes e inclusivos a nivel de ciudad y región.

El presente reporte recopila los hallazgos de la evaluación intermedia del programa: Sistemas Alimentarios Sostenibles en Ciudades.

Los resultados, el análisis, las conclusiones y las recomendaciones de este estudio ofrecen insumos importantes que permitirán ajustar las estrategias definidas para alcanzar las metas propuestas por el programa de acuerdo con lo diseñado previamente.

1.1 Resumen de Rikolto Internacional

Rikolto es una organización internacional con más de 40 años de experiencia en la transformación de cadenas de valor y el fortalecimiento de organizaciones de agricultores en África, Asia, Europa y Latinoamérica. Implementa programas en 17 países de todo el mundo a través de ocho oficinas regionales. Es una red unida de más de 160 colaboradores, dispuestos a compartir la experticia, experiencias, y con deseos de inspirar a otros. Anualmente Rikolto llega a 80,000 familias o 134 organizaciones de agricultores con especialistas a nivel internacional.

Dos de sus programas operan en Latinoamérica: Sistemas Alimentarios Sostenibles en Ciudades (GF4C) e Ingresos Dignos y Resiliencia en Café y Cacao. Hay oficinas de implementación en Honduras, Nicaragua, Guatemala, Perú y Ecuador.

La misión de Rikolto es trabajar para conseguir ingresos sostenibles para los agricultores y alimentos nutritivos y asequibles para todos. Alcanzan sus objetivos tendiendo puentes entre las organizaciones de pequeños agricultores, las empresas, las autoridades y otros agentes de las zonas rurales y urbanas. Busca crear formas innovadoras de acceder, distribuir y producir alimentos nutritivos y de calidad, para que nadie se quede atrás. A través de la red mundial se trata de inspirar a otros para que aborden los retos interrelacionados de la inseguridad alimentaria, el cambio climático y la desigualdad económica.

1.2 Resumen del Programa

Nombre	Sistemas Alimentarios Sostenibles para las Ciudades (GF4C)
Duración	2022 – 2026
Países donde se ejecuta	Ecuador, Perú, Nicaragua, Honduras, Guatemala
Ejes de intervención	Producción Sostenible, Negocios Inclusivos y Entorno habilitante.
Ejes transversales	Igualdad de género, Inclusión de Jóvenes, Cambio Climático
Participantes	Productoras y productores agropecuarios de pequeña escala organizados, hombres, mujeres y jóvenes ubicados en la zona geográfica de influencia.
Socio cooperante	Dirección General de la Cooperación de Bélgica (DGD)

El programa GF4C en América Latina tiene como objetivo trabajar en cuatro banderas principales del programa internacional: Mercados de Alimentos para Todos, Good Food for School, Generation Food y Ciudadanía Alimentaria. Las intervenciones implementadas están en consonancia con estas banderas. En primer lugar, centrados en fomentar la gestión sostenible del paisaje invirtiendo en agricultura regenerativa e innovaciones que ayuden a los agricultores a diversificar sus medios de vida, Rikolto América Latina espera contar con una hoja de ruta clara que contemple mecanismos financieros adecuados para este propósito.

En segundo lugar, el programa busca recopilar evidencias sobre modelos empresariales que faciliten la distribución de alimentos desde las zonas rurales a las ciudades y las escuelas, con especial atención al apoyo a los jóvenes emprendedores que contribuyen a la promoción de dietas sostenibles. En tercer lugar, se trabaja en el fortalecimiento del entorno, colaborando directamente con los responsables políticos y compartiendo evidencias mejorar el desarrollo de sistemas alimentarios más saludables e inclusivos. Paralelamente, se tiene previsto apoyar a grupos locales para promover una ciudadanía más consciente sobre las dietas sostenibles.

Las intervenciones pretenden trabajar con productoras y productores agropecuarios de pequeña escala, organizados insertos en sistemas alimentarios con limitaciones de acceso a recursos productivos y vinculación con los mercados; hombres, mujeres y jóvenes ubicados en la zona geográfica de influencia del programa. A continuación, se presentan las principales líneas de trabajo:

- Producción sostenible: este eje busca impulsar la adopción de prácticas de agricultura regenerativa para la producción de alimentos sanos y nutritivos, convirtiendo las unidades de producción en viables, competitivas, autosostenibles y rentables, capaces de responder a los requerimientos de los mercados, produciendo beneficios socioeconómicos y ambientales tangibles para la organización y la comunidad.

Mercados inclusivos: busca desarrollar y consolidar relaciones de ganar - ganar entre los actores que participan en la dinámica comercial organizaciones rurales pobres, transformándolas en unidades.

- Entorno habilitante: generación de políticas, estrategias y propuestas que animen la formulación, aprobación e implementación de políticas alimentarias que permitan alimentos para todos.

Tabla 1. Alcance geográfico del programa

País	Ciudades seleccionadas	Ciudades potenciales para la expansión
Ecuador	Quito	Cotacachi, Portoviejo, San Vicente, Manta
Guatemala	Sololá	Ciudad de Guatemala
Honduras	Tegucigalpa	Departamentos: Cortés, Santa Bárbara y Comayagua.
Nicaragua	Jinotega, Managua	Matagalpa
Perú	Lima	Huancayo

Fuente: Documentación del programa GF4C América Latina, 2024

Tabla 2. Intervenciones y productos en países de América Latina

INTERVENCIONES Y PAÍSES	PRODUCTO (SALIDA)	OBJETIVOS DEL PROGRAMA
1.1. Paisajes productivos sostenibles y resilientes Nicaragua, Honduras, Guatemala y Ecuador	Hoja de ruta para la gestión sostenible del paisaje	Los paisajes de suministro de alimentos clave en las ciudades-región objetivo se gestionan de manera sostenible
2.2. Facilitar los negocios inclusivos Nicaragua, Honduras, Guatemala, Perú y Ecuador	Casos empresariales centrados en la distribución de alimentos de calidad, seguros y de alto valor nutritivo	Las cadenas de suministro de alimentos de calidad a las ciudades son inclusivas, diversas y más cortas
2.3. Incubación de empresas juveniles (generación de alimentos) -GF) Ecuador y Guatemala	Casos empresariales de jóvenes para promover entornos alimentarios saludables	Los jóvenes empresarios de la alimentación desarrollan modelos de negocio innovadores e inclusivos para estimular las dietas sostenibles
2.4. Alimentación sana en la escuela y la universidad Nicaragua, Perú y Ecuador	Hoja de ruta para mejorar el entorno alimentario escolar	Los entornos alimentarios escolares objetivo son propicios para las dietas saludables, nutritivas y sostenibles)
3.1. Gobernanza alimentaria local participativa Ecuador, Perú, Honduras y Guatemala	Plan de gobernanza participativa para promover dietas sostenibles	Las políticas, estrategias y estructuras de gobernanza alimentarias locales fomentan los negocios inclusivos para las dietas de los HSH
3.2. Derecho a la alimentación (ciudadanía alimentaria) Honduras, Ecuador y Perú	Plan político para mejorar los entornos alimentarios locales	Mejora del acceso a alimentos de calidad y de proximidad gracias a la presión de las OSC
3.5. Marco de orientación nacional Ecuador, Perú, Honduras y Guatemala	Directrices de política pública nacional para promover dietas sostenibles	Las iniciativas de impacto se reproducen/adapta

Fuente: Documentación del programa GF4C América Latina, 2024

1.3 Alcance y objetivos de la evaluación de resultados

El objetivo general de la evaluación de medio término es generar una revisión externa que permita identificar y caracterizar los principales logros del programa GF4C de Rikollo, así como de los grupos participantes en las intervenciones en los cinco países donde se desarrolla el programa: Ecuador, Perú, Honduras, Guatemala y Nicaragua.

La evaluación intermedia abarcó la ejecución del programa GF4C en América Latina y sus principales aprendizajes desde su inicio.

Para la evaluación se tomó como base información cualitativa y cuantitativa del programa, la cual fue complementada con entrevistas a diversos actores que intervinieron en la ejecución del proyecto.

Limitaciones de la evaluación

La evaluación externa presento las siguientes limitaciones durante el proceso de recolección y análisis de información:

- El tiempo disponible con las y los entrevistados fue limitado debido a sus agendas. Este factor en algunos casos pudo ser una dificultad para profundizar en mayores detalles sobre la información que pudieron aportar respecto a la ejecución del proyecto.
- Se dieron algunos cambios de personal responsable de la ejecución del programa en países como Guatemala y Honduras, lo cual pudo provocar que cierta información no esté disponible.

2. Metodología de la evaluación

Se aplicó una metodología participativa, basada en la teoría del cambio del proyecto, utilizando mayoritariamente medios presenciales para el levantamiento de información, contando con una retroalimentación constante del equipo de Rikolto involucrado en la implementación.

La consultoría de evaluación externa se realizó en tres pasos, para el desarrollo de productos, la revisión y socialización de avances, y la conclusión de los productos finales. Estos pasos se describen a continuación:

2.1 Planteamiento General

La evaluación externa de medio término comenzó con la presentación la propuesta de trabajo aprobada para la consultoría en una reunión con la responsable de Rikolto de la ejecución y coordinación con el equipo consultor. Ajustamos en esta reunión la propuesta y los cronogramas. Al mismo tiempo sistematizamos las expectativas del trabajo a realizar, así como las formas de coordinación entre el equipo de Rikolto con el equipo consultor, para garantizar una evaluación que aborde los aspectos fundamentales necesarios para la misma, de acuerdo con lo solicitado en los Términos de Referencia (TdR).

Partiendo de la información anteriormente descrita, realizamos una propuesta y planteamiento general de evaluación, la cual contó con todos los aspectos requeridos por los TdR, tales como el cumplimiento de los objetivos, resultados e indicadores, limitaciones y problemáticas que enfrenta el proyecto, adopción de los/as beneficiarios de las prácticas promovidas, gestión y seguimiento del proyecto, entre otros aspectos.

Los aspectos a evaluados fueron los siguientes:

Tabla 3. Aspectos, preguntas y criterios de evaluación

Aspectos por evaluar	Criterios de evaluación
Eficacia	Evolución de los indicadores en comparación con sus valores de referencia. Valores intermedios en comparación con sus valores objetivo, Valores intermedios con respecto a los valores finales fijados por los equipos de Rikolto
Eficiencia	Gestión del presupuesto y posibles dificultades ¿Se tuvieron suficientes recursos para la ejecución de las actividades planificadas? ¿El personal asignado por Rikolto fue adecuado para la ejecución del proyecto?
Sostenibilidad	Longevidad del impacto Potencial de ampliación

2.2 Revisión de documentación

En esta fase de la evaluación intermedia, una vez ajustados los cronogramas y productos esperados, se realizó el levantamiento de información cualitativa y cuantitativa del proyecto. Toda esta información fue proporcionada por Rikolto en base a la cual, el consultor procesó los datos para la evaluación, con los insumos proporcionados, de acuerdo con el siguiente detalle:

Documentos de información cualitativa y cuantitativa analizados
Documentos del programa DGD América Latina
Libro de indicadores
Reporte de Línea Base
Sumario de innovaciones GF4C Latinoamérica
Reportes al donante DGD
Repositorio de evidencia de avances
Otros documentos relevantes

La información cuantitativa del avance del programa proporcionada fue organizada de acuerdo con los indicadores y bloques de evaluación propuestos, luego de lo cual esta se triangulo y proceso de acuerdo con los requerimientos de análisis. Los resultados del procesamiento, así como la información cuantitativa fueron incorporados en el informe de evaluación en la sección de eficacia.

2.3 Recopilación de datos cualitativos adicionales

Se realizó la recolección de información de manera virtual a través de entrevistas y grupos focales vía videollamada/teleconferencia con actores clave que han participado en el proyecto. Principalmente equipo técnico y gerentes o representantes de las organizaciones socias de GF4C en América Latina.

La recopilación de información mediante las entrevistas y grupos focales se preparó a partir de la revisión minuciosa de los Cuadernos de Indicadores y de la documentación de Rikolto. Se discutió en colaboración con el equipo local de Rikolto, sobre los criterios de eficacia, eficiencia y sostenibilidad del programa.

En el cuadro a continuación se puede ver un resumen de las entrevistas y grupos focales realizados:

Tabla 4. Entrevistas y grupos focales realizados

Tipo: Entrevista o Grupo focal	Informante	Número de personas
Grupo focal 1	Personal técnico de GF4C América Latina	6
Grupo focal 2	Personal técnico de GF4C América Latina	6
Entrevista	Responsable GF4C Honduras	1
Entrevista	Responsable GF4C Ecuador	1
Entrevista	Responsable GF4C Guatemala	1
Entrevista	Responsable GF4C Nicaragua	1
Entrevista	Responsable GF4C Regional y Perú	1
Entrevista	Ex gerente de CONAGROH Honduras	1
Entrevista	Representante de FINAGRO Honduras	1

Elaboración propia

2.4 Taller participativo y de creación de sentido

Posteriormente, se organizó un taller participativo con el equipo local de Rikolto para revisar y validar las conclusiones y elaborar recomendaciones clave utilizando un enfoque participativo. El borrador del informe de evaluación de resultados se envió al equipo regional antes del taller para que el personal de Rikolto pueda reflexionar sobre él y aportar sus comentarios antes y/o durante el taller.

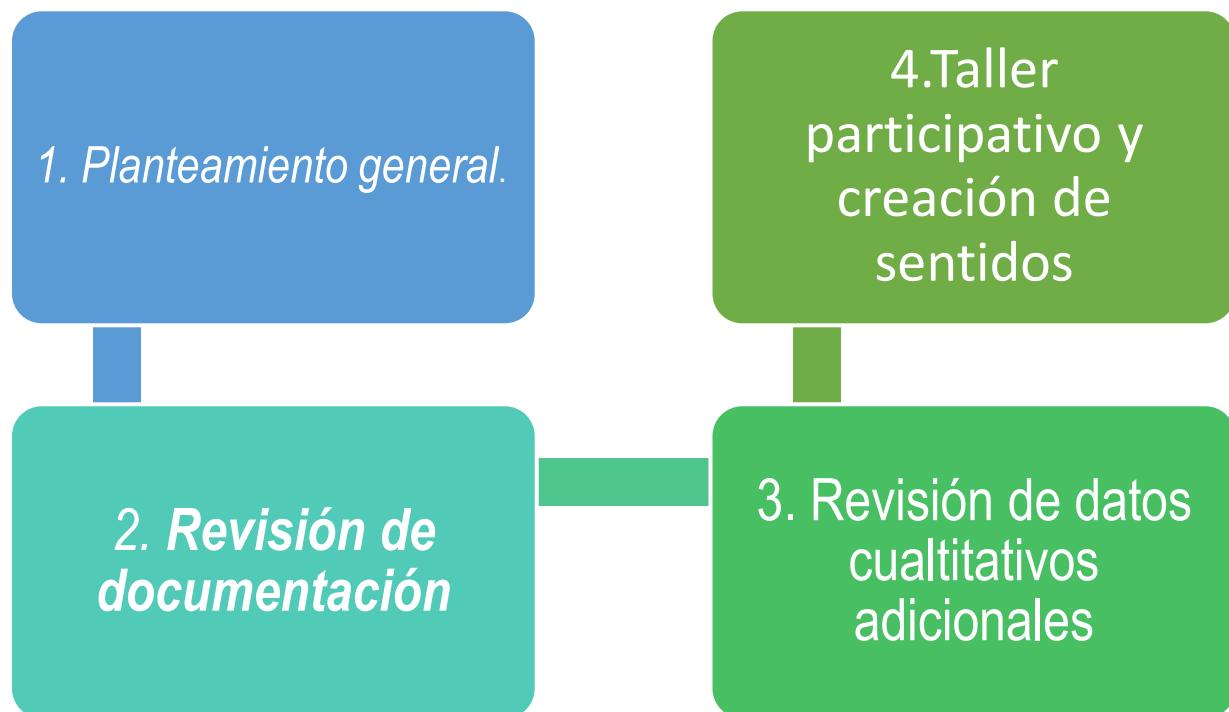
El evaluador local incorporó los comentarios del taller al informe, incluidas las observaciones finales y las recomendaciones.

Con los resultados de la información recolectada se redactó un primer borrador del documento de evaluación solicitado, donde se incluyeron todos los aspectos requeridos en los TdR, así como las entrevistas, grupos focales y documentos analizados para la evaluación.

La evaluación priorizó, los aprendizajes y buenas prácticas identificadas en el proyecto que puedan ser replicadas o adaptadas a otras intervenciones, contextos y organizaciones.

Finalmente presentamos los resultados de la evaluación con el equipo ejecutor del proyecto, donde recogimos las retroalimentaciones y observaciones al documento de evaluación, las cuales fueron incorporadas a la versión final del documento.

Figura 1. Metodología del proceso de evaluación



3. Hallazgos de la Evaluación

3.1 Eficacia de la intervención

A partir del análisis de información respecto al avance de los indicadores del proyecto se evidencia que en su mayoría los indicadores lograron cumplirse de acuerdo con la propuesta inicial, a excepción de los indicadores que tienen que ver con el número de agricultores a los que el programa llega con su intervención.

El detalle de cumplimiento de indicadores puede verse en la tabla a continuación:

Tabla 5. Cumplimiento de indicadores del proyecto

Número	Nombre del indicador	Meta del indicador	Valor del indicador a medio término	Cumplimiento a medio término (Bajo, Medio, Alto, Muy Alto)	Observaciones
1a	Número de agricultores apoyados en la producción sostenible y relaciones comerciales inclusivas	22.548	6.836	Bajo	Se planteó una meta excesivamente alta (22.548) de agricultores que el programa GF4C debía apoyar a medio término, sin contar con un diagnóstico previo del número real de agricultores activos en las organizaciones socias.
1b	Número de agricultores que han obtenido mejores condiciones debido a las intervenciones de Rikolto	19.166	2.260	Bajo	A medio término se ha registrado 2.260 agricultores de una meta de 19.166 que han mejorado sus condiciones debido a las intervenciones de Rikolto.
1c	Número de agricultores que mejoran su resiliencia debido a las intervenciones de Rikolto	19.166	2.231	Bajo	El programa a su medio término ha alcanzado a 2.231 agricultores de una meta de 19.166 que mejoran su resiliencia.
2	Ingreso neto anual promedio del sistema agrícola por hectárea (€/ha)	9.600	0	NA	El programa GF4C en Latinoamérica no incluye este indicador en su intervención, ha sido propuesto como "Opcional" en un memorándum de diciembre de 2023.
3	No. de emprendimientos viables de jóvenes y mujeres acompañados por BDS de Rikolto y/u otras instituciones.	40	25	Muy alto	
4	No. de ciudadanos que tienen acceso a productos alimenticios sostenibles, sanos y nutritivos .	414.901	771.617	Muy alto	El programa tuvo un gran avance en facilitar productores de las organizaciones socias el acceso a alimentos en mercados y supermercados, así como en plataformas locales de distribución, siendo casos de éxito en este aspecto

					las organizaciones UCHON y CONAGROH.
5a	Nº de nuevas iniciativas para promover la SFS/IB derivadas de los organismos multipartitos apoyados	6	22	Muy alto	
5b	Número de medidas normativas relacionadas con el sistema alimentario sostenible o las prácticas empresariales inclusivas que se están estudiando, adoptando o aplicando como resultado del apoyo de Rikolto.	5	14	Muy alto	
5c	Importe de las nuevas inversiones en SFS/IB (en EUR)	650.000 €	480.697	Alto	
6	Número de ciudades no objetivo que adoptan innovaciones apoyadas	3	27	Muy alto	
7	Número de escuelas no destinatarias que adoptan buenas prácticas	10	2	Bajo	Rikolto América Latina ha logrado que apenas 2 escuelas de 10 en Latinoamérica adopten buenas prácticas, por lo que este es un indicador que tiene que ser revisado en cuanto a su meta.
8	Número de ciudades seleccionadas	8	14	Muy alto	
Resultado 1					
1,1	Volumen (toneladas) de alimentos sanos vendidos al mercado a través de iniciativas de acopio colectivo apoyados por Rikolto.	6.325	921.197	Muy alto	Este indicador excede en gran medida la meta, ya que Rikolto con sus socios ha logrado mejorar los niveles de registro.
1,2	Margen de beneficio neto (%) de las iniciativas de acopio colectivo apoyadas por Rikolto (OP, BDS, plataformas de distribución local de alimentos).	12%	21%	Muy alto	
1,3	Cantidad (EUR) de financiamiento comercial gestionado por las OP y otras	200.000 €	1.091.703€	Muy alto	Fueron destacables los esfuerzos para conseguir financiamiento, en Ecuador, Perú y Honduras.

	iniciativas de acopio colectivo, respaldadas por Rikolto (capital de trabajo y extensión de crédito para los agricultores).				
1,4	No. de hectáreas implementando prácticas de agricultura regenerativa o buenas prácticas agrícolas.	9.356	2.018	Bajo	El programa ha logrado la implementación de prácticas regenerativas en buenas prácticas en 2.018 fincas de 9.354 hectáreas que se plantea como meta del indicador.
Resultado 2:					
2,1	No. de actores del mercado de alimentos que integran prácticas de negocio inclusivos (desagregado por categoría: distribuidores, procesadores, instituciones financieras, SDE, instituciones públicas, escuelas, plataformas locales de distribución de alimentos PLDA).	15	45	Muy alto	
1,1	Volumen de alimentos (# de toneladas) sanos comercializados a través de los canales respaldados por Rikolto (desglosado por tipo: PLDA / empresas GF / vendedores del mercado / grandes minoristas / compradores institucionales, incluidos los servicios de catering escolares).	2.161	820.715	Muy alto	
2,3	Cantidad de financiamiento levantado por emprendedores que no se dedican a la producción (Generation Food GF).	45.000,00	47.000 €	Alto	
Resultado 3:					
3,1	No. evidencias que se han generado en ciudades/regiones sobre buenas prácticas (casos de estudio, policy brief) y se han compartido	6	23	Muy alto	

	con las partes interesadas relevantes para el apalancamiento				
3,2	No. de plataformas multiactor (paisaje, urbano/ciudad) en las que Rikolt o sus socios promueven sistemas alimentarios sostenibles e inclusivos.	6	15	Muy alto	Las plataformas se lograron conformar sobre todo en Perú, Honduras y Ecuador.

Fuente: Cuaderno de indicadores de GF4C, 2024

Elaboración Propia

En términos generales la eficacia del proyecto en cuanto a la consecución de las metas en los indicadores diseñados ha sido alta. Sin embargo, existen indicadores clave relacionados con la atención y mejora de las condiciones de vida de agricultores que se benefician con la intervención (1a;1b;1c y 1,4) que presentan dificultades para ser cumplidos.

La dificultad de cumplir indicadores relacionados con la atención directa a agricultores se debe principalmente, a que las actividades relacionadas con agricultores son implementadas por las organizaciones de productores socias de Rikolt. Estas organizaciones presentan dificultades serias para llevar un adecuado registro y seguimiento de las acciones implementadas, ya que en la mayoría de los casos están en un proceso de aprendizaje y formalización de sus registros y actividades con los productores y por otro lado en algunos casos no cuentan con el personal técnico adecuado para la atención de los socios o productores de la organización.

Por otro lado, un elemento importante que se evidencia en el diseño de los indicadores tiene que ver con la elevada cantidad de indicadores a cumplir con un periodo de tiempo y personal técnico limitado. Actualmente el programa GF4C en Latinoamérica tiene que cumplir 22 indicadores, los cuales en la práctica son difíciles de monitorear en cuanto a su implementación con un personal operativo de apenas 7 personas para la ejecución del programa en los 5 países donde este se implementa. El plantearse un programa ambicioso en 5 países con prácticamente una persona contratada de Rikolt por país es un cuello de botella importante para el avance de los indicadores. El personal técnico del programa ha mencionado en las entrevistas que tienen una gran carga de trabajo y presión para cumplir los indicadores que se han propuesto.

En general un proyecto con un diseño adecuado debería tener 7 a 10 indicadores como máximo, para garantizar un impacto adecuado y la realización de actividades focalizadas en la población beneficiaria.

Los indicadores que tienen que ver con el logro de políticas públicas a nivel local y nacional en favor de los productores participantes (5a;5b;7;3,1 y 3,2) presentan un gran reto para cumplirse hasta el final del proyecto, pese a que su avance ha sido alto hasta el cierre de la línea intermedia. Lograr políticas públicas en un periodo corto o en contextos políticos complejos, como en Nicaragua y Guatemala es complicado y de acuerdo con las opiniones del equipo técnico del programa van a presentar dificultades en conseguir un número mayor de políticas públicas hasta el final de la intervención.

Los indicadores relacionados con la inclusión de jóvenes y mujeres en acciones transversales del programa (3 y 7) también son un reto para el equipo técnico, principalmente porque es difícil convencer a las organizaciones socias con las que se trabaja, de la importancia de la inclusión de jóvenes y mujeres para el fortalecimiento de las organizaciones.

Al mismo tiempo la inclusión de nuevos socios o beneficiarios es compleja en el contexto actual, donde en general en Latinoamérica existe una elevada migración del campo a la ciudad, generando dificultades en encontrar nuevos socios en las organizaciones.

Finalmente, se ha identificado como un reto el logro de las metas y actividades con un presupuesto limitado, lo que representa una gran línea de conflicto entre presupuesto versus indicadores o metas, esto lo abordaremos con más detalle en la siguiente sección.

Por otro lado, Rikolto ha sido un socio clave en el desarrollo de proyectos que han marcado un antes y un después tanto para socios que se dedican a la comercialización como supermercados, cooperativas de distribución, como para productores, como se puede ver en el avance del indicador 4 (No. de ciudadanos que tienen acceso a productos alimenticios sostenibles, sanos y nutritivos).

El apoyo que Rikolto ha brindado a sus socios ha ido más allá de lo convencional, fortaleciendo las capacidades técnicas y operativas de algunos productores, así como de los técnicos que han estado directamente involucrados, como se evidencia el avance de los indicadores 1,1;1,2 y 1,3, que evidencian un aumento considerable del volumen de alimentos sanos, margen de beneficio y de la capacidad de levantar financiamiento comercial, los cuales se lograron de acuerdo al personal de Rikolto y de las organizaciones socias, gracias a la mejora de sus capacidades administrativas y de comercialización. Los apoyos que Rikolto ha brindado han abarcado diversas áreas esenciales, desde capacitaciones hasta la mejora de infraestructuras dedicadas a la producción (Por ejemplo, apoyo a mejoramiento de infraestructura para post cosecha de hortalizas en Honduras), promoviendo prácticas sostenibles y eficientes.

Los beneficios no se han limitado únicamente a los productores. Varias empresas también han sido beneficiadas, lo que ha impulsado la oferta de productos en nuevos mercados. Los productos ofrecidos por diversos socios de Rikolto son producidos con sistemas modernos y sostenibles, cuentan con un valor agregado que las posiciona favorablemente en el mercado, brindando una ventaja competitiva y generando nuevas oportunidades de crecimiento económico.

Asimismo, es destacable el fortalecimiento del registro de datos con organizaciones socias, especialmente en Perú y Honduras, lo cual ha sido un factor clave en la mejora de este indicador.

También se reforzó el trabajo con las organizaciones socias sobre la importancia de la profesionalización y adopción de prácticas agrícolas regenerativas, así como la autorevisión del desempeño para identificar medidas de mejora.

Es importante mencionar también que, en agosto de 2024, es decir casi dos años luego del inicio del programa, Rikolto Internacional logró definir de forma clara los indicadores para todos los países, permitiendo una medición estandarizada y claridad estratégica, lo que ayudó en gran medida a entender de mejor manera al equipo regional de América Latina, y tener una mejor comprensión sobre las metas a cumplir con el programa GF4C. Este sistema estandarizado de indicadores de Rikolto internacional, ayudó en gran medida a la recopilación y presentación de información de los indicadores, especialmente en el indicador referente al aumento de volúmenes de producción.

En términos de eficacia, la colaboración entre Rikolto y sus diversos socios en los países donde el programa se ejecuta, ha permitido mejorar las prácticas agrícolas, promover la innovación y fortalecer el desarrollo socioeconómico de los pequeños productores, convirtiendo ciertas estrategias como los temas de formación a las organizaciones y sus socios, los acuerdos para la obtención de financiamiento comercial y extensión de crédito para los agricultores en un modelo que puede replicarse en otras regiones donde Rikolto trabaja.

La eficiencia del programa ha sido alta, sobre todo porque se ha evidenciado una ejecución adecuada de los recursos financieros del proyecto acorde con la consecución de las metas planificadas.

El programa presentó un porcentaje de ejecución acorde al cronograma y presupuesto aprobados, evidenciando una adecuada administración y gestión de los recursos financieros.

De igual manera, el programa presentó una relación costo-eficiencia adecuada, principalmente debido a que las actividades realizadas avanzaron según lo planificado originalmente.

En relación con el personal asignado al proyecto, se observaron limitaciones de personal en comparación con las metas planificadas. Sin embargo, es notable que, con un equipo reducido de dos personas para la ejecución de actividades, se logró cumplir con los avances de la mayoría de los indicadores hasta la fecha.

En términos generales, se ha evidenciado un alto nivel de ejecución respecto al logro de los resultados del proyecto utilizando los recursos aprobados de manera razonable. El programa ha llevado a cabo múltiples actividades con recursos limitados, gracias a una gestión tanto eficaz como eficiente. Esto se debe, en parte, a que los costos administrativos han sido bajos.

Esta adecuada gestión se atribuye principalmente a una buena planificación mensual. Las modificaciones necesarias se implementaron oportunamente y se optimizó el personal asignado al programa (pese a las limitaciones de recursos con las que se contaba).

Algunos aspectos claves relacionados con la eficiencia de la intervención del programa en la región tienen que ver con:

El personal del programa en la región ha logrado crear espacios de discusión política a pesar de presupuestos limitados, para por ejemplo organizar reuniones o lobby con decisores políticos en los diferentes países.

En el caso de la ejecución de fondos en Nicaragua, se han presentado dificultades importantes debido a los controles del gobierno a fondos de Organizaciones No Gubernamentales (ONG) extranjeras. Esto ha provocado que los fondos que se ejecutan en el país tengan que ser ejecutados a través de la sede de Rikolto en Honduras. En la actualidad el programa debido a las dificultades políticas y de presupuesto cerrara sus actividades en Nicaragua a finales del 2025.

El presupuesto ha sido limitado para alcanzar determinadas metas relacionadas sobre todo con la atención directa a agricultores y la incidencia en política pública, lo cual genera un gran reto y soluciones que se implementan con el logro de convenios con otras organizaciones como el caso de la alianza que Rikolto tiene con CONQUITO en Ecuador, la cual es una institución del gobierno municipal de Quito, que trabaja en mejoras a las redes alimentarias y propone políticas públicas para la ciudad.

Por otro lado, la ejecución del programa en los diversos países ha evidenciado algunos aspectos claves en cuanto a la implementación que podrían ser mejorados en futuras intervenciones, los cuales se detallan a continuación:

Es fundamental que al inicio del programa se establezcan claramente los tiempos de ejecución, el alcance del proyecto, las metas a alcanzar y los recursos disponibles. Esto permite tener una visión objetiva y realista del programa, evitando desviaciones y sorpresas durante su desarrollo. Durante la ejecución del programa se tuvo algunas dificultades para poder armonizar el alcance de los objetivos e indicadores con un presupuesto limitado por país. Sin embargo, es destacable la capacidad de adaptación y creatividad del equipo de GF4C para poder adaptar las actividades y buscar alianzas que les permitieron ejecutar y alcanzar metas con recursos limitados.

El equipo regional de Rikolto realizó algunos análisis para definir el enfoque más adecuado del programa de GF4C con el objetivo de lograr un impacto significativo y duradero. Se identificó la necesidad de equilibrar la implementación de proyectos piloto innovadores y proyectos escalables, ya que esto no estuvo claramente establecido por la dirección central de Rikolto. Los proyectos piloto, en particular, permiten experimentar y adaptar nuevas ideas a contextos específicos, mientras que los proyectos escalables aseguran la continuidad y ampliación de los beneficios a las organizaciones socias. Para el equipo, encontrar este balance les permitiría maximizar el uso de los recursos y replicar las mejores prácticas en diferentes regiones y contextos.

El equipo ha demostrado una notable habilidad para obtener resultados significativos a pesar de contar con recursos limitados. Sin embargo, es importante reconocer que, para mantener y ampliar estos logros, es necesario aumentar el presupuesto destinado tanto al personal como a los socios del programa. Un

presupuesto adecuado permitiría contratar más personal, fortalecer alianzas estratégicas y garantizar la calidad y sostenibilidad de las intervenciones.

Se identificó igualmente como un cuello de botella, limitaciones en la elaboración de un diagnóstico previo a la implementación del programa GF4C. El diagnóstico previo, de acuerdo con el equipo del programa regional, les hubiera proporcionado un punto de referencia sobre las condiciones iniciales y las necesidades del contexto, permitiendo ajustar sus objetivos y estrategias de acuerdo con la realidad local.

El aprendizaje colectivo dentro del equipo y entre los socios del programa jugó un papel esencial en la consecución de resultados. Compartir experiencias, lecciones aprendidas y buenas prácticas fomentó la innovación y mejora continua. Además, tener un enfoque estratégico y disciplinado en la gestión del presupuesto disponible permitió maximizar el uso de los recursos, adaptándose a las limitaciones financieras y generando un impacto positivo en las organizaciones y socios beneficiarios.

Una de las principales cuestiones que se evidencia es la dinámica del equipo regional de GF4C. El equipo cuenta con una dinámica sólida. Mantienen conversaciones constantes, aunque a veces puedan resultar abrumadoras. El equipo destina una gran cantidad de tiempo a sus reuniones de discusión y planificación, pero estas les han sido de gran ayuda para comprender mejor la intervención. Es importante mencionar que la mayoría de los miembros del equipo no estuvieron involucrados en el diseño del programa, lo que ha dificultado la reconstrucción de las ideas iniciales de la intervención. Solo dos personas participaron en el diseño del programa y en la definición de las metas, por lo tanto, el proceso de reconstrucción ha sido particularmente arduo.

El equipo de GF4C en América Latina ha construido su dinámica y comprensión a través de estas conversaciones constantes, las cuales han llevado a discutir y ajustar estrategias. Un aspecto importante a reconocer es que, la dinámica del equipo les ha permitido darle sentido a su intervención y ajustar estrategias según sea necesario, demostrando una muy buena adaptación al posible enfoque de trabajo esperado, pese a las dificultades iniciales en la compresión del programa.

Por otro lado, el enfoque definido por Rikolt International para comprender la evidencia para el impacto tuvo algunas dificultades en su implementación. Este enfoque llegó cuando el programa ya estaba diseñado. Hubiera sido ideal que llegara antes para plantearlo en base a todo el programa. El equipo ha tenido una serie de conversaciones y aportes por parte de la persona responsable del enfoque de construcción de evidencia de impacto, quien les ha introducido en un enfoque diferente para implementar el programa. El equipo del programa considera que los procesos e implementación han cambiado rápidamente y lo que consideraban relevante hace tres años, ahora puede no serlo.

En el contexto latinoamericano, las circunstancias políticas y de las organizaciones socias cambian muy rápidamente. El equipo internacional les ha llevado a un enfoque en el que pueden adaptarse continuamente con los socios. Trabajan mucho con colectivos y plataformas, espacios multiactor donde tratan de asegurar la cooperación gubernamental. Un ejemplo de esto es el trabajo en incidencia para la política pública, que les ha enseñado que pese a que los gobiernos son quienes finalmente tienen que cambiar una ordenanza o una política sino existe voluntad política, pese al enorme esfuerzo que toma por parte del equipo del programa y sus socios en el cabildeo para lograr una política pública específica para favorecer a los agricultores, en algunos casos no se puede lograr la aprobación en las instancias públicas. Para solventar esto de alguna forma el equipo y sus socios decidieron entonces fortalecer a otros miembros de la sociedad civil como plataformas y redes de agricultores y consumidores. De esta manera, aunque el gobierno detenga la aprobación de una política pública, la sociedad civil empoderada se sostendrá más allá de las autoridades públicas.

Por otro lado, el programa también se ha adaptado de una manera adecuada a los cambios políticos y económicos de las regiones donde se realiza la implementación. Esta adaptación les ha servido para mejorar en reportar no solo los logros, sino también la complejidad de la realidad en la que se desenvuelven. El equipo del programa ha conseguido adaptarse para alcanzar las metas y los indicadores, informando que sus estrategias están cambiando, pero que siguen en camino hacia las metas propuestas.

En resumen, a pesar de los retos presupuestarios y políticos, se han logrado crear espacios de discusión y adaptación, en los cinco países de América Latina donde GF4C se ha implementado. La inclusión de mujeres y jóvenes sigue avanzando, aunque se necesitan mayores esfuerzos para su participación en la toma de decisiones. Se destacó la importancia de definir con claridad metas y recursos y de equilibrar proyectos piloto y escalables para lograr los objetivos propuestos.

3.2 Sostenibilidad Potencial de las intervenciones

3.2.1 Sostenibilidad de los Impacts

Unos de los principales aspectos en los que se ha identificado un potencial de sostenibilidad en la intervención del programa GF4C en América Latina, es el fortalecimiento de las capacidades comerciales de las organizaciones socias, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo. El programa se enfoca en capacitar a las organizaciones en aspectos clave del marketing y las relaciones comerciales, incluyendo la evaluación y contraste de la producción con la demanda del mercado. Esto permite a los productores diversificar su oferta según las necesidades del mercado, sin dejar de lado sus intereses ni habilidades tradicionales, asegurando así una alineación entre innovación y tradición en las organizaciones de productores.

En este contexto, se implementan talleres y seminarios que permiten a los productores entender mejor las dinámicas del mercado global, así como las tendencias de consumo que podrían afectar la demanda de sus productos. Las capacitaciones incluyen técnicas de negociación, estrategias de venta, y el uso de herramientas digitales para llegar a una audiencia más amplia. Adicionalmente, se les enseña a crear campañas de marketing efectivas que resalten las características únicas de sus productos y les permitan diferenciarse en un mercado competitivo.

Se evidencia también que los y las productores han logrado aumentar destrezas que en el futuro les permitirán mejorar sus ingresos, como capacidades administrativas, de costos de producción post cosecha, emprendimientos entre otras capacidades y herramientas. Este progreso ha permitido a todos los productores beneficiados salir adelante, ofreciendo al mercado productos de alta calidad y al mismo tiempo generar experiencia y capacidad de generar emprendimientos.

Otro pilar clave ha sido la implementación e incentivo para que los socios de Rikolto puedan implementar con los productores técnicas y tecnologías de adaptación a las condiciones climáticas actuales, como una estrategia de adaptación. Estas técnicas y tecnologías permiten garantizar una producción constante, a pesar de las variaciones climáticas, y al mismo tiempo responder a las demandas del mercado, en cuanto a garantizar una producción sostenida en el tiempo.

Un ejemplo notable de éxito en cuanto al fortalecimiento de la sostenibilidad es la organización CONAGROH en Honduras que se graduó¹ a fines del 2023. Tras varios años de trabajo colaborativo, lograron mejorar sus competencias comerciales de manera significativa y se transformaron en un consorcio agrícola autosuficiente, incrementando por ejemplo su volumen de comercialización mientras eran apoyados por Rikolto de 600 a 744 toneladas, de acuerdo con los datos del cuaderno de indicadores de Rikolto - Honduras. Esta organización ahora puede operar de manera independiente, gestionando contratos y buscando fondos adicionales. Este caso demuestra la efectividad y el impacto positivo de nuestro enfoque en el desarrollo de capacidades.

La graduación de organizaciones es un proceso meticuloso que involucra múltiples fases de desarrollo. Primero, se realiza una evaluación inicial para identificar las fortalezas y áreas de mejora de la organización. Posteriormente, se diseñan planes de acción personalizados que incluyen metas específicas y cronogramas detallados. Durante la implementación de estos planes, se proporciona asistencia técnica continua y se

¹ El equipo del programa GF4C de Rikolto Latinoamérica utiliza el término “Graduación” para señalar el proceso de salida de una organización luego de años de cooperación. Generalmente este proceso de graduación tiene una duración de un año antes de la finalización formal de la cooperación de Rokolto.

monitorean los avances. Al alcanzar las metas establecidas, la organización es evaluada nuevamente para confirmar su capacidad de operar de manera independiente y sostenible. Este proceso culmina con la ceremonia de graduación, donde se celebra el logro y se presentan los resultados obtenidos.

La transición a la agroecología es otro aspecto fundamental del programa que tiene potencial de sostenibilidad en el futuro. En Nicaragua, el equipo del programa está sistematizando el aprendizaje sobre los tiempos y costos asociados a esta transición. Reconociendo que, aunque la adopción de prácticas agroecológicas puede ser más costosa al inicio, a largo plazo ofrece beneficios sustanciales en términos de sostenibilidad y productividad. El equipo ha identificado como esencial proporcionar datos claros y precisos a los productores sobre estos costos y beneficios, para apoyar una transición informada y sostenible.

La transición agroecológica requiere un cambio de paradigma en el manejo de los sistemas agrícolas. El equipo del programa promueve el uso de prácticas que mejoran la salud del suelo, la biodiversidad y la resiliencia de los cultivos. Esto incluye la rotación de cultivos, el uso de fertilizantes orgánicos, y la integración de árboles y arbustos en las parcelas de cultivo. Adicionalmente, se fomenta la creación de redes de agricultores que pueden compartir conocimientos y experiencias, facilitando la adopción de nuevas técnicas y el desarrollo de soluciones innovadoras.

El trabajo con los jóvenes ha sido identificado por el equipo de GF4C en América Latina como una prioridad clave para asegurar la sostenibilidad del proyecto. El equipo considera que si se logra crear un ecosistema financiero que respalde a los jóvenes, estarán más motivados para permanecer en la agricultura y desarrollar carreras exitosas en el sector. A menudo, los jóvenes tienen ideas innovadoras, pero carecen del financiamiento necesario para implementarlas, por lo que en algunos casos en Honduras y Guatemala el programa ha apoyado emprendimientos de jóvenes. Probar la viabilidad de un ecosistema de apoyo financiero para jóvenes emprendedores podría ser muy relevante para la sostenibilidad de los logros en las organizaciones socias, además de asegurar la inclusión de nuevas generaciones.

En resumen, la sostenibilidad de los impactos del programa depende de diversos factores, entre los que se incluyen el fortalecimiento de capacidades comerciales, la graduación de organizaciones, la transición agroecológica y el apoyo a jóvenes emprendedores. Continuar evaluando y ajustando estos aspectos permitirá mantener y mejorar la sostenibilidad de las iniciativas a largo plazo, asegurando un desarrollo de las organizaciones y los productores de manera equilibrada y próspera.

Para asegurar la sostenibilidad de los impactos es fundamental seguir innovando y adaptándose a los cambios del entorno comercial, ambiental y político en cada uno de los países y territorios donde el programa se implementa en América Latina. La integración de nuevas tecnologías, el desarrollo de alianzas estratégicas, y la promoción de políticas públicas que apoyen la sostenibilidad de las organizaciones son aspectos clave para el éxito a largo plazo. La colaboración entre productores, organizaciones, y actores del sector público y privado son identificados por el equipo y las organizaciones como elementos clave para la sostenibilidad de los logros del programa.

Potencial de réplica a escala

Una de las principales estrategias de sostenibilidad que tienen un gran potencial de ampliación tienen que ver con el proceso de salida o graduación con las organizaciones socias de Rikolto, que en el caso de Honduras con CONAGROH ha demostrado ser eficaz para el aseguramiento de la sostenibilidad.

El Proceso de salida luego de varios años de cooperación con CONAGROH en Honduras ha permitido identificar que se puede escalar con otras organizaciones el acompañamiento de Rikolto que facilitó el empoderamiento y la transferencia de responsabilidades a la organización. Este proceso facilitó la adaptación y la sostenibilidad a largo plazo de CONAGROH, que ha logrado mantenerse y crecer luego de la salida de Rikolto.

Rikolto promovió la participación de CONAGROH en diversos espacios y con distintas organizaciones. Esta capacidad de conectarse y establecer relaciones efectivas ha sido fundamental para el crecimiento y la estabilidad de CONAGROH.

Después de la salida oficial en diciembre de 2023, CONAGROH ha continuado su crecimiento y expansión. Han logrado acceder a financiamiento con USAID (que pese al cierre de USAID se logró contar con casi la totalidad de los fondos comprometidos) y establecer alianzas estratégicas con otras organizaciones. Rikolto ha mantenido un seguimiento informal para apoyar el proceso de transición y evaluar el impacto a largo plazo.

Para futuras estrategias de graduación, el equipo regional de Rikolto recomienda en caso de escalar la estrategia de Salida, establecer una metodología de certificación global que reconozca a las organizaciones que cumplen con criterios de madurez y sostenibilidad. Además el proceso de salida podría dar datos valiosos si se cuenta con un fondo para la evaluación de impacto post-salida.

Además, se considera crucial fomentar la creación de metodología que apoye a las organizaciones en proceso de graduación, proporcionando orientación y recursos adicionales para asegurar su autonomía operativa. La experiencia de CONAGROH ha demostrado que el acceso continuo a la capacitación y la asesoría puede marcar la diferencia en la sostenibilidad a largo plazo.

CONAGROH, abreviatura de Consorcio Agrocomercial de Honduras, es un grupo que reúne a siete empresas de pequeños productores, sumando alrededor de 500 productores en total. Estos productores cultivan y comercializan hortalizas de alto valor para mercados formales como las cadenas de supermercados La Colonia y Walmart. La misión de CONAGROH es eliminar la intermediación, permitiendo que los productores comercialicen directamente sus productos y obtengan la mayor ganancia de toda la operación.

Rikolto comenzó a trabajar con CONAGROH en 2014. La colaboración surgió de la necesidad de negociar con una cadena de supermercados y un banco estratégico en Honduras. A lo largo del tiempo, se apostó por la asistencia técnica y empresarial basada en una perspectiva inclusiva y participativa.

En el año 2021, se formuló el programa 2022-2026 de Rikolto Latinoamérica, y se decidió la salida de CONAGROH a mitad de programa. Se utilizaron indicadores de consolidación y el tiempo de acompañamiento como criterios para la salida de la organización de la cooperación formal con Rikolto.

Durante los últimos años de colaboración, Rikolto impulsó la formación de capacidades en la Junta Directiva y en personas clave dentro de CONAGROH. Se establecieron protocolos y reglamentos para el empoderamiento de la Junta Directiva, así como una estrategia de sostenibilidad financiera.

También se aseguró el apoyo con recursos para el crecimiento de la comercialización y negociación de mejores precios para los socios de CONAGROH. Rikolto financió iniciativas como la producción de cultivos hidropónicos bajo estructuras protegidas y la ampliación de mercados en San Pedro Sula. También se promovió la innovación tecnológica y la creación de una plataforma digital para fortalecer las capacidades de comercialización.

A pesar de la pandemia, CONAGROH mostró una capacidad de respuesta y madurez organizativa en la recuperación de ventas. La evaluación del crecimiento incluyó la capacidad de la organización para conectarse efectivamente con otras entidades y establecer relaciones colaborativas.

Por otra parte, la integración de tecnologías avanzadas y plataformas digitales ha sido un factor determinante en el aumento de la competitividad de CONAGROH. La implementación de sistemas de gestión agrícola y herramientas de monitoreo en tiempo real ha permitido optimizar la producción y responder de manera más eficiente a las demandas del mercado.

Es igualmente importante destacar el papel de la comunidad y los socios estratégicos en la consolidación de CONAGROH. El apoyo mutuo y la colaboración con otras organizaciones han sido esenciales para superar los desafíos y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Actualmente uno de los objetivos de CONAGROH, es el emprender acciones respaldadas por el estudio de mercado que ya han desarrollado para explorar nuevas oportunidades de negocio. CONAGROH cree que puede enfrentar este desafío, especialmente considerando el crecimiento que han experimentado las empresas que forman parte del consorcio en términos de producción. Existe un potencial significativo para ingresar a nuevos mercados y diversificar las opciones de clientes en otros países de Centroamérica, por ejemplo.

Actualmente, CONAGROH ha planificado los primeros ensayos para evaluar y perfeccionar una posible expansión internacional. Estos pasos iniciales serán clave para ajustar estrategias y garantizar que podamos llevar nuestra oferta a mercados internacionales de manera eficiente.

Uno de los principales desafíos que CONAGROH enfrenta actualmente es el estancamiento en el crecimiento de la membresía de las empresas. Actualmente trabajan a nivel nacional con los mismos socios, pero es fundamental que cada empresa amplíe su base de asociados y busque nuevos clientes, al igual que lo hace CONAGROH, para afrontar estos retos y asegurar la sostenibilidad a largo plazo. Si no se realiza este esfuerzo por aumentar la membresía y la producción, será difícil lograr un crecimiento sostenible.

Otro aspecto que CONAGROH debe mejorar para asegurar la sostenibilidad, es la necesidad de financiar a los productores para que puedan fortalecer su capacidad productiva. Muchos de ellos requieren estructuras adecuadas para producir, ya que la agricultura a campo abierto enfrenta problemas como plagas, enfermedades del suelo y otros factores que afectan la calidad de los productos y el volumen de producción.

Superar estos desafíos es clave para mantener la producción constante y garantizar la entrega regular de productos al mercado, que cada vez demanda estándares más altos. La dirigencia de CONAGROH ha destacado que tiene un fuerte compromiso para trabajar arduamente en esta dirección para asegurar un futuro sostenible del consorcio y sus empresas.

Aunque no se ha establecido formalmente, la posibilidad de crear una certificación o sello de reconocimiento por parte de Rikolto puede ser valiosa para futuras estrategias de salida.

Finalmente, se recomienda que las futuras estrategias incluyan un componente de evaluación y retroalimentación continua, permitiendo ajustes necesarios y asegurando que las organizaciones graduadas mantengan un nivel de excelencia y progreso constante.

4. Lecciones Aprendidas de la ejecución del programa

Algunas de las lecciones aprendidas de la intervención identificadas por el equipo regional de Rikolto son las siguientes:

El uso de registros de producción es esencial para que los agricultores entiendan los beneficios de diferentes prácticas e innovaciones. Es fundamental implementar un sistema de registro progresivo y fácil de usar. Esto permitirá a los agricultores monitorear su progreso y hacer ajustes necesarios para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones.

Los canales de comercialización digitales pueden expandir la cartera de clientes y permitir que grupos prioritarios accedan a alimentos diversos. La adopción de herramientas tecnológicas y digitales es importante para la comercialización eficiente de productos saludables. Además, es necesario desarrollar estrategias para garantizar que todos los productores, especialmente los pequeños, tengan acceso igualitario a estos canales.

Es necesario dotar a los jóvenes de herramientas y apoyo para que se conviertan en agentes de cambio en los sistemas alimentarios. Fomentar el emprendimiento y el acceso a capital semilla puede ser una estrategia efectiva para retener a los jóvenes en el sector agrícola. También es importante proporcionar programas de mentoría y capacitación para ayudar a los jóvenes a desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Comprender las dinámicas de los mercados tradicionales es clave para identificar oportunidades de trabajo inclusivo y en mejores condiciones. Mapear estos mercados y mejorar las condiciones de participación de mujeres, jóvenes y otros actores es una prioridad. Esto implica trabajar en colaboración con diversas instituciones y organizaciones para implementar políticas y programas que promuevan la inclusión y equidad en estos mercados.

Es necesario realizar un análisis permanente del contexto sociopolítico y fortalecer la sociedad civil para promover un entorno regulatorio favorable para los sistemas alimentarios. Adaptar las estrategias de trabajo colectivo según cada contexto puede ser la clave del éxito. Este análisis debe ser extendido y compartido con las direcciones globales de Rikolto, ya que los contextos en América Latina pueden ser muy cambiantes y obligan a adaptación y cambios de estrategias. Además, es necesario establecer mecanismos de monitoreo y evaluación para asegurar que las estrategias sean efectivas y puedan ajustarse según sea necesario.

Realizar una autorevisión anual del desempeño de socios y tomar medidas de mejora es importante para asegurar el impacto de las intervenciones. Implementar un proceso documentado de evaluación y planificación basado en la colaboración puede ayudar a decidir la continuidad de las colaboraciones. Es importante involucrar a todos los actores relevantes en este proceso para asegurar que las decisiones sean inclusivas y reflejen las necesidades y prioridades de la comunidad.

El equipo local de Rikolto está discutiendo en la actualidad la necesidad de generar aprendizaje sobre lo que significa generar evidencia para el impacto y la ejecución de programas piloto, así como las dimensiones y escala que debe tener un proyecto de cooperación y desarrollo. Este es un aprendizaje importante tanto para el equipo regional en América Latina como para Rikolto internacional. Actualmente el equipo regional, cree que existe una confusión en lo que se entiende en Rikolto como proyectos que generan evidencia para el impacto y la diferencia con programas regulares de cooperación.

5. Conclusiones

El programa GF4C en Latinoamérica ha tenido un desempeño general positivo, alcanzando la mayoría de los indicadores establecidos inicialmente. Sin embargo, los indicadores relacionados con la atención directa a agricultores (número de beneficiarios, mejora de sus condiciones y resiliencia) muestran un bajo nivel de cumplimiento. Esto se debe a metas ambiciosas que sobrepasaron la capacidad técnica y operativa de las organizaciones socias encargadas de su implementación. Estas organizaciones enfrentan desafíos como registros deficientes y falta de personal técnico capacitado.

Por otro lado, se destaca el cumplimiento notable en indicadores relacionados con la promoción de medidas normativas, el acceso a productos sostenibles y los emprendimientos juveniles. Esto refleja la capacidad del programa para influir en áreas clave, a pesar de las limitaciones.

El personal del programa enfrenta desafíos importantes debido a la carga de trabajo y el exceso de compromisos del equipo técnico con las organizaciones socias. Con apenas siete personas para operar en cinco países, la coordinación y monitoreo de 22 indicadores se vuelve una tarea compleja. Además, las condiciones políticas adversas, como en Nicaragua y Guatemala, han dificultado la implementación de políticas públicas en apoyo a los agricultores. También se identificaron problemas en la inclusión de jóvenes y mujeres, principalmente debido a la resistencia de las organizaciones tradicionales y la migración rural a las ciudades.

A pesar de contar con un presupuesto ajustado, el programa ha demostrado una notable eficiencia. La planificación mensual, la flexibilidad del equipo regional y las alianzas estratégicas han permitido optimizar los recursos disponibles. No obstante, se requiere una mayor inversión para garantizar la sostenibilidad de las metas más ambiciosas, especialmente aquellas relacionadas con el fortalecimiento de capacidades y la inclusión de jóvenes y mujeres en las organizaciones.

Un caso destacable es la alianza con CONQUITO en Ecuador, que ha permitido superar limitaciones presupuestarias y promover la mejora de redes alimentarias a nivel local.

La sostenibilidad del proyecto se refleja en varios aspectos. El concepto de "graduación" de organizaciones, como el caso exitoso de CONAGROH en Honduras, resalta la capacidad del programa para empoderar a sus socios y garantizar su autonomía operativa. Este enfoque de salida planificada permite replicar las mejores prácticas en otras organizaciones.

Por otro lado, la transición hacia modelos agroecológicos ha mostrado ser prometedora, aunque inicialmente costosa. Proveer información clara sobre los beneficios económicos y ambientales de estas prácticas es clave para incentivar su adopción. Además, el apoyo a emprendedores jóvenes asegura la sostenibilidad generacional en el sector agrícola, fomentando ideas innovadoras y reteniendo talento rural.

El modelo de intervención del programa tiene un fuerte potencial de ampliación. La experiencia de graduación de organizaciones, la promoción de prácticas agroecológicas y el uso de tecnologías digitales pueden ser replicados en diversos contextos. Además, la integración de actores clave en plataformas multiactor ha demostrado ser eficaz para fomentar la cooperación y sostenibilidad a largo plazo.

Entre las lecciones más relevantes se encuentran la necesidad de demostrar beneficios económicos concretos para fomentar la adopción de prácticas regenerativas y la importancia de dotar a los jóvenes de herramientas para emprender en el sector. Asimismo, se resalta el valor de los registros de producción y canales digitales para mejorar la comercialización. El análisis continuo del contexto sociopolítico también se identifica como un factor clave para adaptar estrategias de forma efectiva.

6. Recomendaciones

Las recomendaciones de la evaluación intermedia al programa GF4C en América Latina son las siguientes:

Reducir el número de indicadores del programa a un rango manejable (idealmente entre 7 y 10) para garantizar un monitoreo efectivo y un impacto significativo. Esto permitiría focalizar las intervenciones en los aspectos más prioritarios y aliviar la carga operativa del equipo técnico.

Incrementar la capacitación y el soporte técnico para las organizaciones socias, especialmente en registros y seguimiento de acciones. También es clave aumentar el personal técnico del programa para garantizar la atención adecuada a los agricultores y socios.

Reforzar estrategias de lobby y colaboración con plataformas y redes de agricultores para compensar la dificultad de influir en contextos políticos adversos. Potenciar la participación de la sociedad civil como actor clave en la sostenibilidad de los sistemas alimentarios.

Implementar estrategias específicas para fomentar la participación de jóvenes y mujeres en las organizaciones socias. Esto puede incluir la creación de programas de mentoría, capacitaciones dirigidas y campañas de sensibilización sobre la importancia de su rol en el fortalecimiento organizativo.

Buscar alianzas estratégicas con instituciones locales y externas para ampliar el impacto del programa con los recursos existentes. Priorizar actividades que generen mayor impacto en la población beneficiaria, ajustando las metas según la realidad financiera del proyecto.

Proporcionar datos claros sobre los beneficios económicos y ambientales de las prácticas agroecológicas. Promover la creación de redes de agricultores que puedan compartir experiencias y conocimientos para facilitar la adopción de estas prácticas.

Desarrollar un ecosistema financiero que respalde a jóvenes emprendedores pertenecientes a las organizaciones socias. Ofrecer capital semilla, acompañamiento técnico y programas de capacitación para motivar su permanencia en las organizaciones podría ser una estrategia adecuada.

Establecer una metodología global de graduación que evalúe la madurez y sostenibilidad de las organizaciones socias. Incorporar certificaciones que reconozcan los avances de las organizaciones y permitan un seguimiento post-salida.

Promover el uso de herramientas digitales y plataformas tecnológicas para mejorar la comercialización, monitoreo y gestión de las intervenciones. Esto fortalecerá la competitividad de las organizaciones y su integración en los mercados locales y regionales.

Reforzar la realización de diagnósticos exhaustivos antes de la implementación de nuevos programas, a fin de asegurar que las metas y estrategias sean realistas y adaptadas a las condiciones locales, lo que contribuirá a una mejor planificación y ejecución.

Un factor importante para la sostenibilidad de los programas de Rikolto que se debe continuar, es el trabajo de análisis constante en los equipos locales sobre las estrategias y ajustes que se pueden realizar para que el programa se adapte a los cambios en la realidad política, social, económica y ambiental de los diferentes países y territorios donde están presentes.

Otro aspecto relevante que debe continuar, y que ha tenido una respuesta positiva por parte de las organizaciones socias es la transición hacia la agroecología y el trabajo con jóvenes que se han identificado como prioridades para la sostenibilidad de los procesos.

Finalmente, se recomienda analizar en los equipos locales los contextos políticos y las posibles dificultades futuras del panorama de la cooperación en la región. Por ejemplo, en Centroamérica las organizaciones socias han enfrentado dificultades en la recepción de fondos provenientes de Estados Unidos debido al cierre de USAID. Se esperan más controles sobre estos fondos en el corto plazo, lo que afectará significativamente la obtención de otros recursos. Asimismo, la Unión Europea está reduciendo la cooperación, afectará a los proyectos ejecutados en América Latina. Es crucial mencionar que estos factores externos pueden afectar el trabajo con los socios y la sostenibilidad de los logros.



Apéndice

Apéndice A. Informe de Inicio

(Como adjunto en formato digital)