



Proyecto “Alianzas para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales” **ACORDAR**

La publicación de este trabajo del Proyecto ACORDAR es posible gracias al generoso apoyo del Pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad del Proyecto ACORDAR y no refleja necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de Estados Unidos.



Agradecimientos

Esta publicación es el resultado de un proceso de sistematización participativo que requirió el concurso decidido de todos y cada uno de los equipos de ACORDAR. Agradecemos de manera especial a las comisiones de las cadenas (Cacao, Café, Frijol, Hortalizas y Malanga) y a las comisiones de las temáticas transversales de Género, Municipalismo y Desarrollo Empresarial, por su paciente esfuerzo para plasmar sus aprendizajes en los productos que conforman esta publicación. Ellos son los principales artífices de esta experiencia de sistematización.

Así mismo, agradecemos la confianza y el respaldo de los equipos gerenciales de ACORDAR, sin lo cual este proceso no habría sido posible. La sistematización, para que se convierta en un verdadero proceso de aprendizaje institucional que rinde cuentas a la sociedad, demanda la fe y el impulso por parte de los líderes de las organizaciones, y con esto contó ACORDAR.

*Gracias a **Jorge Brenes** y a **Jefferson Shriver**, Directores Generales de ACORDAR, a **Santos Palma**, Gerente de Cadenas de Valor, y a su equipo de colaboradores, quienes coordinaron y lideraron el desarrollo de los informes: **Ligia Corrales**, **Ronald Flores**, **Tomás Laguna** y **Oswaldo López**. Gracias también a **Juan Alberto Molina**, Gerente de Diseño, Monitoreo y Evaluación, y a su equipo de colaboradores, cuyo trabajo dio sustancia y soporte, con los datos, a cada uno de los productos que integran esta publicación: **Erika Herrera**, **Fredred Valdivia** y **Tomás Valdivia**.*

*Agradecimientos especiales también a **María Eugenia Narváez**, asesora de comunicación de CRS, cuyo apoyo para el manejo de la imagen corporativa de ACORDAR fue fundamental.*

El equipo facilitador, CIAT

Diseño y diagramación:

Natalia Gutiérrez Martínez, CIAT

Julio César Martínez, CIAT

Daniel Prieto Muriel, Cintadhesiva

Érika Eliana Mosquera, CIAT

Fotos:

Proyecto ACORDAR: Portada, 1-5, 7, 8, 10

Erika Mosquera (CIAT): 6, 9

Esta publicación es el resultado de un proceso de sistematización participativo facilitado por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) para el proyecto “Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales” (ACORDAR, por sus siglas en inglés).

Facilitadores y editores:

Jhon Jairo Hurtado, Bermúdez

Diana Marcela Mosquera, Echeverry

Érika Eliana Mosquera, Echeverry

Acerca de este documento

Proyecto ACORDAR: *Relaciones agroempresariales que resaltaron el poder de articularse*

Cinco años de trabajo en campo, más de 52 millones de dólares invertidos, cerca de 200 organizaciones trabajando en alianza, 50 municipalidades cobijadas (un tercio de las municipalidades del País), 25 gobiernos locales que invirtieron más de 20 millones de dólares en el fortalecimiento de las cadenas de valor, 7711 familias productoras beneficiadas, 27.396 empleos permanentes generados, ingresos que se incrementaron en un 20%, 222.760 toneladas de alimentos producidos, más de 128 millones de dólares en ventas, más de 100 profesionales que aportaron su conocimiento y experiencia, y un sistema de monitoreo y evaluación que ha sido modelo para otras iniciativas, hacen de la Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agroempresariales –ACORDAR por sus siglas en inglés– un proyecto sin precedentes en Nicaragua.





El término cadena productiva describe una serie de eslabones enlazados entre sí, pero una verdadera articulación entre las personas y organizaciones de estos eslabones no es algo que se da de manera natural; es algo por lo que hay que trabajar de manera consiente para aumentar los niveles de confianza y colaboración que sustentan las relaciones entre los actores. Y esto es lo que busca una *cadena de valor*¹.

Llevar a distintos actores de una cadena a un estado de articulación en el que todos ponen y todos ganan, trabajando de manera concertada e interdependiente para agregar valor a toda la cadena, es un logro que solo se puede alcanzar mediante grandes esfuerzos no únicamente de los actores que siembran, cosechan, transforman, empaican, transportan y venden los productos, sino de todos aquellos que les apoyan técnica, tecnológica y financieramente para realizar sus actividades.

El Proyecto ACORDAR fue un decidido intento de articular entre sí a esta gama de actores de varias cadenas productivas del País (cacao, café,

frijol, frutas y hortalizas, y raíces y tubérculos) como estrategia central para generar empleo, aumentar ingresos y fortalecer las capacidades comerciales de 7000 familias pobres de la zona rural de Nicaragua.

Esta iniciativa, financiada por la Agencia de Desarrollo Internacional del Gobierno de los Estados Unidos (USAID, por sus siglas en inglés), ha sido ejecutada por un consorcio principal liderado por *Catholic Relief Services* (CRS) y conformado por socios como *Lutheran World Relief* (LWR), *TechnoServe* (TNS), *Aldea Global*, *Latin American Financial Services* (LAFISE), el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) y otros socios locales de las zonas de implementación, quienes decidieron apostar a las alianzas y perseverar hasta hoy en la búsqueda de su consolidación, a pesar

1. El tipo de relaciones que se establecen entre sus actores es lo que diferencia a una cadena de valor de una cadena productiva: relaciones de cooperación y confianza orientadas a lograr la competitividad de toda la cadena como sistema, a través de la innovación tecnológica, de procesos e institucional. El trabajo de ACORDAR hizo que las cinco cadenas mencionadas aquí avanzaran hacia cadenas de valor a través de alianzas.

de que la construcción de estas alianzas exigía tomar riesgos, innovar e invertir mayor tiempo y esfuerzo para sentar las bases de relaciones agroempresariales sólidas, sobre las cuales se sostuvieran las cadenas de valor.

Para articular actores para la competitividad de las cadenas mencionadas, ACORDAR le apostó a dos mecanismos: las *Comisiones Técnicas* y las *Comisiones de Gobernanza o Gobernabilidad*. Las primeras, como equipos gerenciales –uno por cada cadena– conformados por técnicos de las organizaciones socias del consorcio ejecutor, que estuvieron encargados de impulsar las acciones y articular los esfuerzos en campo de los distintos actores involucrados en el proceso. Las segundas, como grupos representativos de los actores de las cadenas, encargados de promover y gestionar las demandas más estratégicas de cada una de ellas ante instancias públicas y privadas, a nivel nacional e internacional.

El trabajo de estos dos tipos de comisiones por cadena se articuló a través de la *Estrategia de Competitividad*, un documento que contiene actividades a corto, mediano

y largo plazo, concertadas entre cada Comisión Técnica y diversos representantes de su correspondiente cadena, mediante la realización de varios ejercicios de análisis y planeación (como el mapeo de la cadena, árboles de problemas, y un camino lógico de implementación) que permiten identificar y priorizar problemáticas para combatir, y oportunidades para aprovechar.


Estas Estrategias de Competitividad fueron construidas a partir de talleres teórico-prácticos dictados por el CIAT, cuyo rol en este proceso fue entrenar y asesorar al equipo técnico de ACORDAR, representado por las Comisiones Técnicas, para la ejecución en campo de las distintas acciones requeridas tanto para la construcción como para la implementación de las Estrategias, las cuales, posteriormente, se convirtieron en el punto de partida que cada Comisión de Gobernanza utilizó para diseñar y ejecutar sus estrategias de trabajo. Por ello, uno de los principales logros del proceso de construcción de estas estrategias se encuentra en las capacidades desarrolladas por el personal técnico que participó de él, y que ahora está replicando lo aprendido.

“Ha habido como una especie de: ‘o me monto en este tren, o me quedo’... Antes no teníamos tanta confianza para hablar con empresas proveedoras de servicios no financieros para proponerles que validaran los productos que ellas estaban ofreciendo. Sin embargo, el proyecto logró que ellas se pusieran de acuerdo con los productores y que juntos estuvieran haciendo esos procesos de valoración de productos agrícolas, pero también de insumos; y este tipo de relaciones ha crecido: relaciones trianguladas entre compradores, proveedores de servicios y productores”.

Santos Palma

Gerente de Cadenas de Valor

Temáticas Transversales

A woman with dark hair and large hoop earrings is seated at a wooden table, focused on writing on a large sheet of paper with a blue marker. The paper is covered with handwritten text in Spanish. In the background, a window looks out onto a lush green landscape with trees and plants. The scene is brightly lit, suggesting a sunny day.

Parte de los esfuerzos que realizó ACORDAR y que constituye un elemento innovador dentro de una iniciativa de esta naturaleza, fue promover, a favor de las cadenas, los marcos regulatorios existentes en Nicaragua para inversiones públicas, con lo cual no sólo se logró el empoderamiento por parte de los productores de los espacios de participación que les brindan sus municipios, sino también que los gobiernos locales invirtieran US\$20.373.889 en asuntos vitales para el desarrollo de las cadenas, como el mejoramiento, la apertura y la rehabilitación de caminos, y la cobertura de agua potable. Así, esta experiencia, que correspondió a una línea temática transversal de municipalismo, no sólo es valiosa por los resultados obtenidos, sino por lo innovador de involucrar a 25 gobiernos municipales como actores activos y funcionales dentro de esta iniciativa.

Paralelamente a *municipalismo*, ACORDAR trabajó de manera transversal dos temas

más: *desarrollo empresarial y equidad de género*, los cuales se convirtieron en estandartes, principalmente durante los últimos dos años del proyecto.

En lo que a *desarrollo empresarial* se refiere, si bien ACORDAR benefició en total a 142 empresas de pequeños y medianos productores, con las cuales realizó distintas acciones encaminadas a fortalecer sus capacidades institucionales y humanas para que le brinden un mejor servicio a sus miembros, crezcan en el aporte de servicios, sean capaces de auto-sostenerse y aumenten su participación en los mercados; el trabajo en esta área se cristalizó durante los dos últimos años del proyecto, a través de un plan de fortalecimiento empresarial que buscaba la *graduación o transición hacia la autosuficiencia* de 34 organizaciones empresariales y/o agronegocios rurales que recibían acompañamiento de los miembros del consorcio.

Este proceso de *graduación de empresas* tuvo un gran apalancamiento en el *Fondo de Innovación de ACORDAR*, que financió 16 propuestas por un valor de 875.075 dólares (US\$305.579 de fondos de USAID y el resto, contrapartida de las empresas cooperativas), y buscó crear oportunidades de negocios para que las empresas cooperativas y otras pymes, en alianza con el sector privado y público, incrementaran su competitividad y apoyaran a los pequeños agricultores para acceder a insumos, equipos, tecnología y otros servicios que contribuyeran a aumentar la competitividad de las cadenas de valor y los ingresos de los pequeños productores y productoras.

En cuanto al tema de *género*, ACORDAR dio a luz una política, en cuya construcción fue trascendental la participación de los socios

que ya venían trabajando este tema antes del Proyecto, los cuales inspiraron e impulsaron a sus pares para empezar a incorporar acciones con enfoque de género en sus prácticas organizativas. Esta política de género al final logró permear y orientar las acciones de los distintos socios estratégicos y locales del Proyecto, y posicionar al interior de sus organizaciones la importancia de promover y facilitar la participación de la mujer en las cadenas, lo cual redundó en el acceso de 1.488 mujeres a oportunidades de desarrollo económico, social y empresarial en campo.





Inversiones

Así mismo, ACORDAR realizó una fuerte inversión en infraestructuras por un total de 5.697.723 dólares, para crear espacios donde se generaran empleos permanentes, solucionar problemas de producción, transformación, acopio y calidad que frenaban la competitividad de las cadenas, reducir el impacto negativo al medio ambiente y mejorar la calidad de vida de las familias beneficiarias. Tales inversiones fueron sistemas de riego, pozos, tanques y reservorios de agua, invernaderos, centros de acopio y empaque, una planta de empaque y maquilado de raíces tropicales, beneficios húmedos de café, un beneficio seco, presecadores solares, plantas para la producción de abonos orgánicos, canteros para la producción de *lombrihumus*, bodegas de acopio y para el almacenamiento de insumos, y un centro agroindustrial de frijol con capacidad para procesar y dar valor agregado a 75.000 quintales de frijol al año.

Para darle soporte a todas estas inversiones y propiciar su uso sostenible por parte de los agricultores y sus organizaciones, todos los componentes del Proyecto contaron con el respaldo de la asistencia técnica (tanto de los socios del consorcio como de los socios locales) y el desarrollo de habilidades, conocimientos y nuevos hábitos amigables con el medio ambiente a través de capacitaciones en distintos temas de producción agrícola (incluyendo el uso de pesticidas permitidos), manejo poscosecha y valor agregado, comercialización, género y municipalismo.

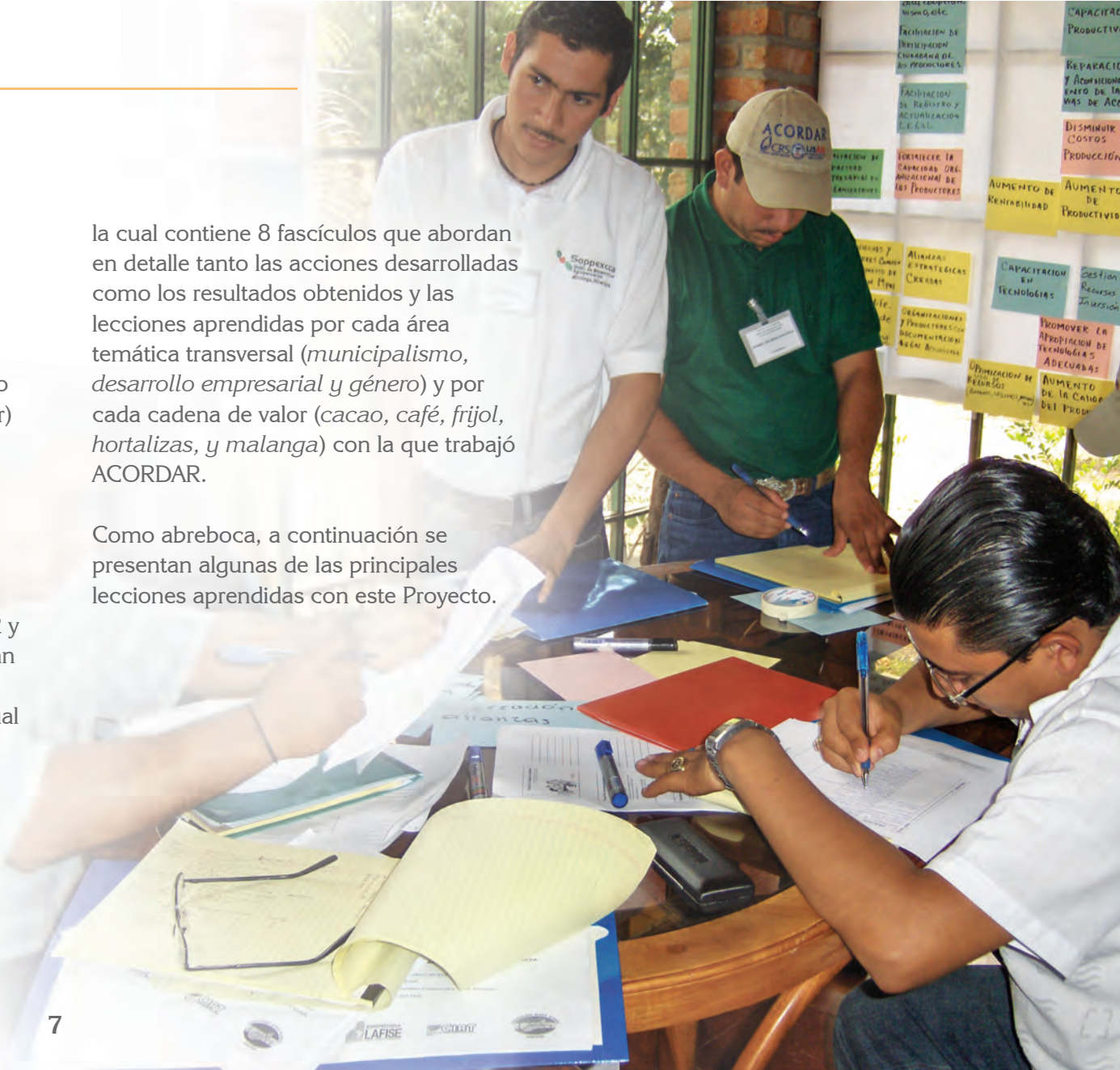
Todo esto impulsado y potencializado por las alianzas que se establecieron con empresas proveedoras de servicios financieros y no financieros, privadas y públicas, para unir esfuerzos y conquistar mercados que les permitieran ganar a todas las partes. Así por ejemplo, empresas proveedoras de servicios

no financieros se pusieron de acuerdo con los productores para validar conjuntamente los productos e insumos que ellas ofrecían; se establecieron muchos otros acuerdos comerciales con compradores y se logró el respaldo de organizaciones públicas como el Ministerio Agropecuario y Forestal (Magfor) y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA), que apoyaron la certificación de fincas en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y en Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

De tal modo, las dimensiones de ACORDAR y los alcances de su implementación, suponían un gran potencial de aprendizaje tanto para propios como para externos, razón por la cual todo el proceso estuvo acompañado por acciones de documentación, reflexión y análisis, que al final se consolidaron -mediante un proceso de sistematización participativo- en la presente publicación,

la cual contiene 8 fascículos que abordan en detalle tanto las acciones desarrolladas como los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas por cada área temática transversal (*municipalismo, desarrollo empresarial y género*) y por cada cadena de valor (*cacao, café, frijol, hortalizas, y malanga*) con la que trabajó ACORDAR.

Como abreboza, a continuación se presentan algunas de las principales lecciones aprendidas con este Proyecto.



Lecciones aprendidas

El modelo conceptual planteado para ACORDAR, que constaba de tres elementos centrales (productores capaces de ser buenos socios empresariales, compradores dispuestos y un ambiente habilitador), logró funcionar en la mayoría de las cadenas atendidas por el proyecto. Específicamente se pueden resaltar las siguientes lecciones con base en este concepto:

- El fortalecimiento empresarial es altamente importante para lograr la articulación de productores de pequeña escala y pobres a mercados. Sin embargo, no es suficiente organizar cooperativas si no se invierten esfuerzos y fondos en el desarrollo de sus capacidades para funcionar de manera eficiente y efectiva en el campo empresarial, en conexión con acceso a tecnologías adecuadas de producción. ACORDAR mostró la importancia de

equilibrar estos enfoques mediante el fortalecimiento de cooperativas y el desarrollo de diversos modelos de acceso a tecnología, desde su provisión directa hasta el establecimiento de alianzas con proveedores. Muchas veces los proyectos de desarrollo apuestan o al fortalecimiento empresarial (entendido como capacidades de las cooperativas) o a la tecnología. ACORDAR mostró la importancia de hacer ambas cosas pero de manera coordinada.

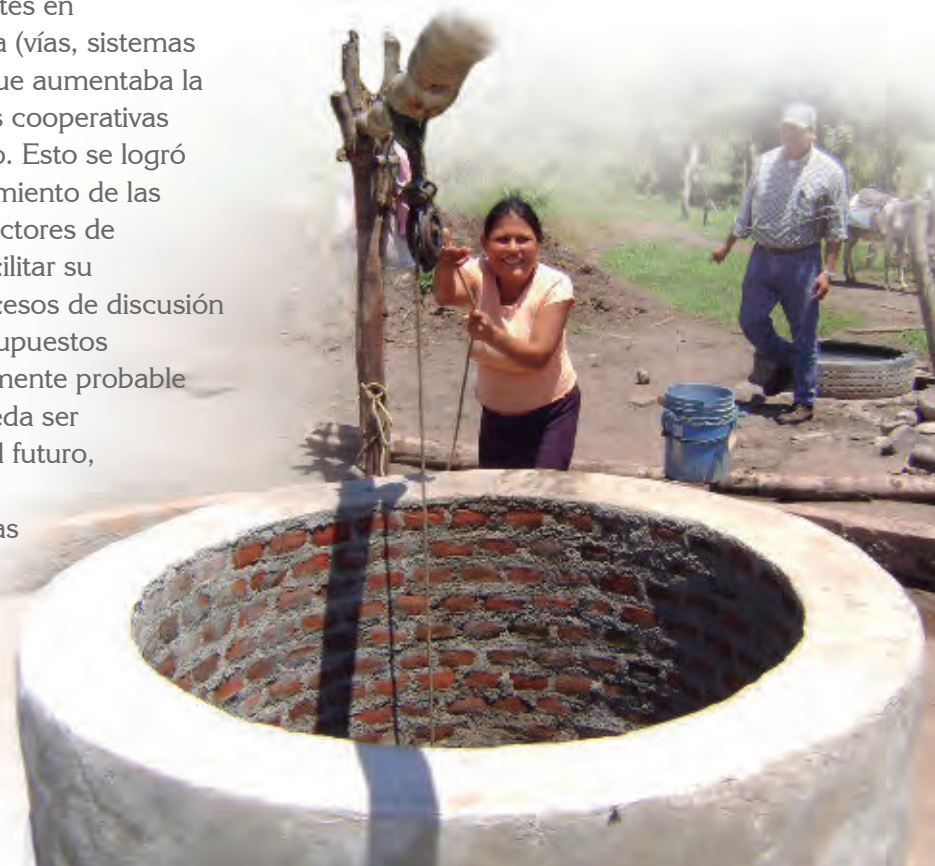
- Existen muchos caminos para lograr cambiar las actitudes y prácticas de las empresas compradoras. Al inicio de la segunda fase de ACORDAR, el CIAT planteó el uso de una metodología enfocada en el modelo empresarial de las empresas compradoras, sin que esta tuviera el alcance y la utilización esperada. Sin embargo, ACORDAR sí logró incidir directamente en las

prácticas empresariales de algunas empresas claves mediante el trabajo de las comisiones de las cadenas. El hecho de establecer, facilitar y mantener un espacio de diálogo entre diversos actores de una cadena, permitió visualizar y discutir prácticas comerciales no adecuadas tanto del sector privado como por parte del Estado. Hacia el futuro, una mezcla de espacios de acción colectiva y métodos más precisos a nivel de las empresas, puede ser una buena manera de incidir en el cambio de prácticas comerciales que ahora están basadas en obtener rentas adicionales a costa de otros, hacia modelos de desarrollo empresarial moderno donde se entiende que los actores de las cadenas son interdependientes.

- De igual manera, existen múltiples formas de lograr la consolidación de un ambiente habilitador. ACORDAR logró

avanzar rápidamente en este campo en dos frentes:

Primero, el trabajo arduo a nivel de 25 municipalidades permitió articular inversiones importantes en infraestructura básica (vías, sistemas de agua y energía) que aumentaba la competitividad de las cooperativas activas en el territorio. Esto se logró mediante el fortalecimiento de las cooperativas como actores de desarrollo local al facilitar su participación en procesos de discusión y asignación de presupuestos municipales. Es altamente probable que este espacio pueda ser aprovechado hacia el futuro, ya que tanto las cooperativas como las alcaldías son claras sobre los procesos a seguir y los logros generados.





Segundo, el rol de las comisiones de cadena para generar un ambiente habilitador a nivel nacional fue clave. Además de incidir en la toma de decisiones empresariales descrito anteriormente, estos espacios siguen facilitando una buena discusión estratégica con el Estado sobre el desarrollo de las cadenas y sus necesidades de apoyo. Desde luego, los procesos a nivel nacional son complicados ya que existen múltiples agendas e intereses. A pesar de esto, parece ser que las comisiones han propiciado una conversación más profunda y constante que espacios anteriores, a tal punto que la comisión de frijol, por ejemplo, ha logrado consolidarse como espacio clave en la cadena a nivel nacional.

De otro lado, el Fondo de innovación, la Política de género y el plan para la graduación de empresas, le permitieron a ACORDAR durante su segunda fase

(correspondiente a los últimos dos años) consolidar muchas de las acciones que se habían desarrollado durante la primera; por ello, uno de los principales aprendizajes es que estos tres elementos deberían ser considerados desde el inicio en una próxima iniciativa, pues de un lado, el fondo de innovación permite activar las capacidades empresariales de las organizaciones de base; de otro, la política de género facilita orientar las acciones de todos los participantes en la misma dirección y con la misma intención de empoderar a las mujeres; y finalmente, el plan para la graduación o transición hacia la autosuficiencia de las empresas asociativas, es fundamental para que éstas alcancen un nivel de madurez que asegure su sostenibilidad.

Ahora, si bien ACORDAR logró que muchas mujeres tuvieran empleo, un mejor pago, un salario justo, acceso a beneficios de salud y apoyo en el desarrollo de organizaciones y grupos pre-empresariales, es claro que se requiere mucho más que

esto al trabajar el tema de género, y de hecho el proyecto quería lograr mucho más que esto, pero hizo falta impulsar con más energía y firmeza este tema desde el principio para desarrollar procesos de empoderamiento más fuertes que lleven a la mujer a participar en la administración de recursos y utilidades que generan las cadenas, más allá de ser vistas solo como mano de obra.

Otro gran aprendizaje que deja ACORDAR es que si bien los productores más pequeños y más pobres deben ser los principales beneficiarios de las acciones de desarrollo, no siempre el camino para beneficiarles es enfocarse sólo en ellos. Las alianzas establecidas por ACORDAR con los sectores público y privado demuestran que involucrar a estos actores permite jalonar grandes beneficios no sólo para el pequeño productor, sino para todos los actores de la cadena, lo que al final, ayuda a combatir la pobreza.

También será decisivo aumentar la capacidad de proyectos de esta naturaleza de divulgar

y compartir sus hallazgos durante su implementación y así proveer evidencia para la toma de decisiones públicas y privadas que faciliten el uso de mecanismos de mercado para reducir la pobreza. Como mínimo, estos esfuerzos deben conectarse con espacios como las comisiones de cadena, pero es altamente probable que la evidencia tenga utilidad más allá de la cadena misma y del país como tal, y pueda ser usada en discusiones con donantes y formuladores de estrategias a nivel internacional.



“

*Proyecto ACORDAR:
Relaciones agroempresariales
que resaltaron el poder de articularse*

”

