

CONFIDENCIAL  
PARA USO INTERNO  
PÚBLICO UNA VEZ APROBADO

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO  
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES

**REGIONAL**

**SAFE**

**PLATAFORMA DE AGRICULTURA SOSTENIBLE, ALIMENTOS  
Y MEDIO AMBIENTE**

**(RG-M1269)**

**MEMORANDO A LOS DONANTES**

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por Alejandro Escobar (MIF/AMC), Jefe de equipo; Yolanda Strachan (MIF/AMC); Elizabeth Boggs Davidsen (MIF/AMC); Fernanda López (MIF/AMC); Anabella Palacios (MIF/AMC); Dora Moscoso (MIF/DEU); William Ernest (MIF/CCR); Betsy Murray (MIF/CCR); Laura Torá-Card (MIF/MIL); Anne Marie Lauschus (LEG/NSG); Paola Bazan (SCF/CFI); Fernando Balcazar (RND/CCO).

El presente documento contiene información confidencial comprendida en una o más de las diez excepciones de la Política de Acceso a Información e inicialmente se considerará confidencial y estará disponible únicamente para empleados del Banco. Se divulgará y se pondrá a disposición del público una vez aprobado.

## ÍNDICE

### RESUMEN DEL PROYECTO

|       |   |    |
|-------|---|----|
| I.    | ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN.....                             | 1  |
| II.   | DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....                                | 6  |
| III.  | ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.....                   | 20 |
| IV.   | COSTO Y FINANCIAMIENTO .....                                  | 22 |
| V.    | ORGANISMO EJECUTOR.....                                       | 23 |
| VI.   | RIESGOS DEL PROYECTO .....                                    | 24 |
| VII.  | EFFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES .....                         | 25 |
| VIII. | CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES ..... | 25 |
| IX.   | DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL .....      | 25 |

**RESUMEN DEL PROYECTO**  
**PLATAFORMA DE AGRICULTURA SOSTENIBLE, ALIMENTOS Y**  
**MEDIO AMBIENTE**  
**(RG-M1269)**

Más de la mitad de los alimentos que se producen en América Latina y el Caribe provienen de 14 millones de pequeños productores de la región, el 35% de los cuales depende de actividades agropecuarias para su sustento y muchos de los cuales habitan en zonas rurales de alta pobreza. A pesar de la función clave que cumplen en la cadena de valor global de los alimentos, los pequeños productores siguen enfrentando una serie de desafíos que impiden que perciban un valor más elevado de las cadenas de abastecimiento, entre los que figuran la baja productividad agrícola, la falta de acceso a información fundamental sobre los mercados, los débiles vínculos con mercados locales, regionales y mundiales y la insuficiencia de las aptitudes necesarias en materia de administración de empresas y gestión financiera para adoptar sistemas de producción más sostenibles y climáticamente inteligentes, sin olvidar la falta de acceso a financiamiento a largo plazo. Para hacer frente a esos complejos desafíos es crucial la colaboración sistemática entre los actores clave de los sectores público y privado y de la sociedad civil.

Generalmente, los actores del sector suscriben acuerdos bilaterales con sus proveedores a fin de obtener certificaciones aceptables y normas armonizadas. Estos acuerdos han logrado abordar con éxito las limitaciones técnicas que enfrentan los pequeños agricultores al momento de satisfacer la demanda de cada comprador y en tal sentido han desempeñado un papel importante en la constitución gradual de cadenas de abastecimiento incluyentes. Sin embargo, carecen del enfoque integrado y estratégico necesario para abordar la amplia gama de asuntos que afectan a los agricultores de las cadenas de abastecimiento en todo el sector. Habida cuenta de que los distintos actores del sector carecen de incentivos para enfrentarse a problemas cuyas soluciones beneficiarían a los pequeños productores de todo el sector, es preciso contar con un enfoque estratégico de múltiples partes interesadas para alcanzar el nivel de coordinación y apalancar los recursos necesarios para beneficiar a los agricultores de todo el sector y lograr la escala deseada.

Con esta finalidad, la plataforma de Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente (SAFE) de múltiples partes interesadas se propone reunir a actores clave de la cadena de valor que compartan una misma visión para hacer frente a los desafíos de la agricultura sostenible y la inclusión de los pequeños productores agrícolas en cadenas de valor mundiales.

En un comienzo, la plataforma se concentrará en los sectores del café y del cacao, en los que el FOMIN y sus socios cuentan con experiencia y buenas prácticas comprobadas, y se intentará incluir otros cultivos más adelante, donde haya potencial para repetir lo realizado. SAFE busca beneficiar a 150.000 pequeños agricultores y aumentar de manera importante el número de agricultores latinoamericanos que se hallan vinculados a las cadenas de valor del café y del cacao y a las empresas que comercializan esos productos. Con el tiempo, la plataforma SAFE se constituirá en una referencia para la agricultura sostenible en América Latina y el Caribe y alcanzará la sostenibilidad financiera por medio de la participación de sus socios. Al igual que en otras plataformas de este tipo, se necesita un gran impulso inicial para alcanzar el nivel

mínimo de la escala requerida para demostrar el valor de la plataforma a los distintos actores del sector y generar así la tracción necesaria para lograr la sostenibilidad.

La plataforma SAFE es el fruto de una importante colaboración que el FOMIN ha facilitado durante los últimos años. Gracias a la capacidad de convocatoria del FOMIN, SAFE ha reunido a un grupo sólido de socios —entre los que se encuentran algunas de las mayores empresas de alimentos y comerciantes de cacao y café del mundo— que se han convertido en sus socios activos. Para asegurar el éxito de la plataforma se han preestablecido proyectos clave con esos socios sobre la base de posibles ámbitos de intervención, entre los que se encuentran la creación de cadenas de valor, el acceso a financiamiento, los conocimientos financieros básicos y la agricultura climáticamente inteligente. Esto se traduce en iniciativas que a menudo combinan estos ámbitos y ofrecen posibilidades de ampliación a escala y reproducción, como es el caso de Keurig Green Mountain, en América Central y Starbucks, en Colombia (ambos futuros proyectos bajo la égida de SAFE).

Por medio de SAFE, el FOMIN se propone llenar un vacío de cooperación que existe en la intersección entre las cadenas de abastecimiento sostenibles y los pequeños productores agrícolas. SAFE proveerá un financiamiento catalítico para poner a prueba soluciones que robustezcan las cadenas de valor de los pequeños productores. Los beneficios de esta experimentación corresponderán a todos los actores del sector, quienes podrán repetirlos y ampliarlos a escala a lo largo de sus cadenas de valor, lo que beneficiará a miles de pequeños productores. La plataforma SAFE y su estructura de miembros también fomentan la participación de actores clave del sector público, que será necesaria para abordar deficiencias en materia de recursos, investigación y política que limitan la ampliación a escala. Además, estos actores procurarán obtener la colaboración de los sectores público y privado para adoptar estas soluciones y ampliar su escala en toda la región. Los recursos del FOMIN apalancarán más inversiones de socios del sector privado que estén buscando un socio de confianza con el que puedan combinar sus recursos para tener un impacto más profundo. Estas intervenciones son de un tipo que resulta muy costoso y arriesgado para que las empresas del sector privado las realicen de manera individual. SAFE ofrece una plataforma en la que las empresas, institutos técnicos, servicios públicos de extensión agrícola y organizaciones de la sociedad civil con ideas afines pueden mancomunar recursos, invertir estratégicamente, adoptar un enfoque multidimensional y producir un impacto en mayor escala. La generación de conocimientos también es medular para la propuesta de valor de SAFE, pues se documentarán y divulgarán los nuevos recursos e instrumentos, y en última instancia se emplearán para ahondar el impacto de las cadenas de abastecimiento sostenibles a una mayor escala. Mediante su asociación con el Comité de Evaluación de la Sostenibilidad (COSA), líder mundial en la integración de sistemas empresariales y públicos de seguimiento y evaluación en proyectos agrícolas sostenibles, SAFE incorporará mecanismos de seguimiento y evaluación de calidad mundial.

En todos sus proyectos, SAFE buscará aprovechar las oportunidades que existan para colaborar con otras iniciativas del Banco —tanto del sector privado (posibles préstamos e inversiones) como del público (investigación y desarrollo, bienes públicos, etc.)— que operen directamente en la región en el campo de la agricultura sostenible. Por otra parte, mantiene una estrecha colaboración e interacción con la Iniciativa AgroLAC 2025 del Banco, que busca apalancar un volumen importante de recursos en apoyo de la agricultura sostenible y que podría constituirse en un socio y una fuente de financiamiento para SAFE.

## **ANEXOS**

|           |  |
|-----------|--|
| Anexo I   | Marco lógico                                 |
| Anexo II  | Resumen del presupuesto                      |
| Anexo III | Calidad para la efectividad en el desarrollo |

## **APÉNDICES**

Proyecto de resolución

**INFORMACIÓN DISPONIBLE EN LA SECCIÓN DE DOCUMENTACIÓN TÉCNICA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE PROYECTOS DEL FOMIN**

|            |  |
|------------|--|
| Anexo IV   | Presupuesto pormenorizado<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685294">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685294</a>   |
| Anexo V    | Lista preliminar de hitos<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684031">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684031</a>   |
| Anexo VI   | Diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685155">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685155</a>   |
| Anexo VII  | Informes de avance del proyecto, cumplimiento de hitos, arreglos fiduciarios y análisis de debida diligencia en materia de integridad<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39693140">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39693140</a> |
| Anexo VIII | Plan de adquisiciones y contrataciones<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684162">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684162</a>  |
| Anexo IX   | Cronograma de las actividades del proyecto   |
| Anexo X    | Reglamento operativo<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685092">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685092</a>  |
| Anexo XI   | Términos de referencia del coordinador del proyecto  |
| Anexo XII  | Plan de seguimiento y evaluación para las evaluaciones de impacto<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685359">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39685359</a>   |
| Anexo XIII | Correlación inicial de los proyectos de SAFE<br><a href="http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684537">http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=39684537</a>  |

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

|          |   |
|----------|---|
| COSA     | Comité de Evaluación de la Sostenibilidad                                 |
| FAO      | Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación |
| FONTAGRO | Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria                                 |
| Hivos    | Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo      |
| PES      | Programa de Empresariado Social   |
| SAFE     | Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente                        |



**INFORMACIÓN SOBRE EL PROYECTO**  
**PLATAFORMA DE AGRICULTURA SOSTENIBLE, ALIMENTOS**  
**Y MEDIO AMBIENTE**  
**(RG-M1269)**

|   |  |                      |             |
|---|--|----------------------|-------------|
| <b>País y ubicación geográfica:</b>                                   | Regional, con concentración inicial en países centroamericanos y andinos.  |                      |             |
| <b>Organismo ejecutor:</b>  | Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo (Hivos)   |                      |             |
| <b>Área de acceso:</b>  | Acceso a Mercados y Capacidades  |                      |             |
| <b>Agenda:</b>  | Incorporación de pequeños productores a mercados agrícolas de alto valor   |                      |             |
| <b>Coordinación con otros donantes u otras operaciones del Banco:</b> | Se buscará la posibilidad de colaborar con el Programa de Empresariado Social (PES) y con el programa PROADAPT, así como con el Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF) y la División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres (INE/RND). |                      |             |
| <b>Beneficiarios directos:</b>  | 150.000 productores  |                      |             |
| <b>Beneficiarios indirectos:</b>                                      | 600.000 personas (agricultores como beneficiarios indirectos y trabajadores agrícolas que se benefician directamente)  |                      |             |
| <b>Financiamiento de SAFE:</b>  | Gestión de la plataforma de cooperación técnica <sup>1</sup> :   | US\$2.641.500        | 68%         |
|   | <b>Financiamiento total del FOMIN:</b>   | <b>US\$2.641.500</b> |             |
|   | Contrapartida <sup>2</sup> :   | US\$309.600          | 8%          |
|   | Cofinanciamiento de socios de SAFE   | US\$913.000          | 24%         |
|   | <b>Total Plataforma (A):</b>   | <b>US\$3.864.100</b> | <b>100%</b> |

<sup>1</sup> Se solicita que el Comité de Donantes apruebe una suma de US\$2.641.500. El monto restante señalado como financiamiento del FOMIN para proyectos individuales (de US\$8 millones) corresponde a proyectos futuros que se presentarán por separado a la aprobación del Comité de Donantes.

<sup>2</sup> Estos recursos de contrapartida provendrán de Hivos en calidad de organismo ejecutor de la plataforma.

|   |   |                       |
|---|---|-----------------------|
| <b>Proyectos individuales:</b>                                | Asistencia técnica del FOMIN:   | US\$6.000.000         |
|   | Préstamos y operaciones de cooperación técnica del PES, FOMIN:  | US\$2.000.000         |
|   | <b>Total Financiamiento del FOMIN (para proyectos):</b>   | <b>US\$8.000.000</b>  |
|   | Financiamiento de socios de SAFE:   | US\$16.000.000        |
|   | <b>Total Proyectos individuales (B):</b>  | <b>US\$24.000.000</b> |
|   | <b>Total SAFE y Proyectos (A) + (B):</b>  | <b>US\$27.864.100</b> |
|   | Financiamiento adicional de otras ventanillas del sector privado del Banco:   | US\$10.000.000        |
| <b>Total Financiamiento de SAFE + Proyectos individuales:</b> | <b>Total general:</b>   | <b>US\$37.864.100</b> |
| <b>Plazos de ejecución y desembolso:</b>                      | 60 meses para la ejecución y 66 meses para el desembolso.   |                       |
| <b>Condiciones contractuales especiales:</b>                  | Las condiciones previas al primer desembolso serán las siguientes: (i) la selección del Gerente de Proyecto de SAFE y (ii) la suscripción de memorandos de entendimiento entre los miembros de la plataforma SAFE, el FOMIN e Hivos.  |                       |
| <b>Revisión del impacto ambiental y social:</b>               | Esta operación fue sometida al proceso de revisión y clasificada conforme lo exige la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardias del BID (OP-703). En vista de lo limitado de los impactos y riesgos del proyecto, se propone clasificarlo en la categoría C. |                       |
| <b>Unidad responsable de los desembolsos:</b>                 | Tanto la Sede del BID como la Representación en Costa Rica (COF/CCR).   |                       |

## I. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

### A. Diagnóstico del problema que abordará el proyecto

- 1.1 Entre 2012 y 2013, más del 50% de las zonas de cultivo de café en América Central, incluido El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua, se vieron afectadas por el hongo que produce la roya. Este acontecimiento agrícola tuvo consecuencias importantes y duraderas en los aspectos económicos y sociales de esos países. Se estima que solo en ese período, las pérdidas en la producción de café únicamente ascendieron a alrededor US\$500 millones en la región. Más de 351.000 productores se vieron directamente afectados y más de 400.000, de los cerca de dos millones de personas cuyos medios de subsistencia dependen de los cultivos, perdieron sus empleos<sup>3</sup>. La propagación del hongo que produce la roya y sus efectos socioeconómicos estuvieron bien documentados por los medios de comunicación mundiales, pero no ocurrió lo mismo con la reacción posterior de varios actores del sector cafetero. Las empresas de alimentos, los detallistas, los comerciantes, los gobiernos, las organizaciones sin fines de lucro y los organismos donantes comenzaron a trabajar juntos para abordar el tema de la roya, en el entendimiento de que algunos de los aspectos que la causan así como sus propios efectos son desafíos que es preciso abordar en estrecha colaboración y coordinación, para que las iniciativas tengan efectos positivos. En vista de su experiencia y labor, pasada y presente, en proyectos relacionados con el café y el cacao en la región, en 2013 el FOMIN tomó la iniciativa en un proyecto de múltiples partes interesadas con Green Mountain Coffee y ROOT Capital, a fin de extender a pequeños agricultores un programa de préstamo para la replantación y la renovación de café<sup>4</sup>. La ejecución del programa dio buenos resultados, pero para el FOMIN y otros actores del sector cafetero resultó obvio que la roya era solo uno de los síntomas de los grandes problemas que enfrentan las pequeñas familias rurales en Centroamérica. Es preciso seguir realizando una labor más amplia en estos países y regiones en los que estos segmentos vulnerables de la sociedad dependen de la agricultura para su subsistencia.
- 1.2 La iniciativa de Agricultura Sostenible, Alimentos y Medio Ambiente (SAFE) es una plataforma de múltiples partes interesadas que tiene como objetivo reunir a actores clave de la cadena de valor que comparten una visión común para hacer frente a los desafíos de la agricultura sostenible y la inclusión de pequeños productores agrícolas en cadenas de valor mundiales. El problema medular que se propone abordar con el proyecto son las limitaciones clave que impiden que pequeños agricultores, hombres y mujeres, capten un valor más alto de las cadenas de abastecimiento y se vuelvan más resilientes ante el cambio climático y otros factores externos. Dichas limitaciones son, entre otras, la baja productividad agrícola, la falta de acceso a información fundamental sobre los mercados, débiles vínculos con mercados locales, regionales y mundiales y la insuficiencia de las aptitudes necesarias en materia de administración de

---

<sup>3</sup> Informe de la Organización Internacional del Café (OIC), marzo de 2013.

<sup>4</sup> Financiamiento para Mercados Agrícolas de Alto Valor (RG-M1153), en Centroamérica. Mención especial al proyecto del FOMIN y al tema de la roya del café y la pobreza en el artículo de FORBES titulado *Coffee and the Press of Migration*. Willy Foote, 16 de agosto de 2014. <http://www.forbes.com/sites/willyfoote/2014/08/16/coffee-and-the-press-of-migration/>

- empresas y gestión financiera para adoptar sistemas de producción más sostenibles y climáticamente inteligentes, sin olvidar la falta de acceso a financiamiento a largo plazo<sup>5</sup>.
- 1.3 La principal contribución de la plataforma SAFE será encargarse de temas clave del sector que afectan a los pequeños productores, que requieren una amplia colaboración del sector y una acción colectiva y que no pueden abordarse por medio de acuerdos bilaterales ni proyectos puntuales. SAFE colmará una laguna de colaboración que existe entre los distintos actores que propugnan por fortalecer las cadenas de abastecimiento de los pequeños productores de toda América Latina y el Caribe. Estas deficiencias en materia de coordinación y colaboración se encuentran en la etapa precompetitiva, dado que algunos miembros de SAFE serán competidores comerciales en cadenas de valor específicas. Fue establecida a partir de (i) la iniciativa emprendida por el FOMIN a raíz de la necesidad de liderazgo ejercido por una organización independiente con la credibilidad, neutralidad y pericia necesarias para convocar a actores de los sectores público y privado, (ii) la falta de una asociación estructurada que fijara metas y ámbitos estratégicos para la colaboración y (iii) la carencia de financiamiento catalítico para establecer la asociación e idear soluciones.
- 1.4 A nivel operacional, la plataforma SAFE se concentrará en concebir soluciones para múltiples partes interesadas con el fin de superar cuatro desafíos clave que podrían liberar el potencial de los pequeños agricultores de la región. Las dos subregiones en las que inicialmente se concentrará el proyecto son Centroamérica y países andinos. Se han seleccionado estas regiones por los siguientes motivos: (i) la incidencia de la pobreza en las zonas rurales de estas regiones es la más alta de América Latina<sup>6</sup>; (ii) un gran porcentaje de la población rural de estas regiones trabaja en el sector del café y el cacao, productos cultivados por pequeños agricultores a quienes SAFE busca beneficiar; y (iii) se trata también de regiones en las que los socios de SAFE y el FOMIN consideran que a través de sus intervenciones se puede lograr el mayor impacto en lo que a reducción de la pobreza se refiere.
- 1.5 **Algunos de los desafíos que enfrentan los pequeños agricultores y las empresas ancla necesitan abordarse mediante una acción colectiva.** Los temas relacionados con la gestión de los recursos hídricos y las cuencas, las enfermedades y las pestes que afectan a las explotaciones agrícolas en todos los países y regiones, la promoción y adopción de normas por parte de cooperativas de agricultores y sus miembros, la capacidad de ejercer influencia sobre los responsables de la formulación de políticas para favorecer la producción y la productividad agrícolas, y el establecimiento de métodos comunes para medir la sostenibilidad y el impacto son solo algunos ejemplos de los desafíos que afectan a los pequeños agricultores y a otros actores de la cadena de valor, que no pueden resolverse a través de iniciativas individuales

---

<sup>5</sup> En un estudio reciente del FOMIN se determinó que los pequeños agricultores y las asociaciones de agricultores tienen un acceso cada vez mayor a capital de trabajo (en la forma de anticipos, financiamiento previo a la exportación y microfinanzas), pero no al financiamiento a largo plazo que necesitan para invertir en aumentos de su productividad, pues este último rara vez se consigue. Véase Financiamiento de cadenas de valor agrícola en América Latina, abril de 2014.

<sup>6</sup> FIDA: Determinantes de la Pobreza Rural en Centroamérica, mayo de 2012.

aisladas. Estos desafíos requieren una acción colectiva. Los socios de SAFE convinieron en unirse y trabajar en estos temas con el objetivo concreto de aprender unos de otros, colaborar y aumentar al máximo los recursos para lograr la ampliación a escala y generar un impacto. Las experiencias y los conocimientos adquiridos por medio de SAFE se intercambiarán y difundirán ampliamente a través de diferentes canales.

- 1.6 **Vínculos débiles con mercados locales, regionales y mundiales.** Para que los pequeños productores tengan acceso a mercados de gran valor y los aprovechen satisfactoriamente, es preciso que dispongan de información clara acerca de las exigencias de los compradores y la capacidad de producción y gestión necesarias para atender dichos requerimientos. Además, los compradores deben entender las posibilidades de sus proveedores y trabajar con arreglo a las mismas para asegurar que el abastecimiento sea sostenible a largo plazo. El cumplimiento de los requisitos de calidad y trazabilidad (a menudo mediante certificaciones) puede redundar en una participación importante de los pequeños productores en grandes cadenas de valor, como es el caso de los mercados de comercio justo de banano, café y frutas y hortalizas frescas, en los que América Latina y el Caribe reúnen a las dos terceras partes (o más) de los productores certificados del mundo. Al concentrarse en socios tales como comerciantes y proveedores de servicios que trabajan directamente tanto con productores como con compradores, SAFE puede reforzar esas cadenas de valor, facilitar la transparencia y mejorar la comunicación para responder no solo a las necesidades de los productores sino a las exigencias de los mercados de gran valor, creando vínculos a largo plazo con los mercados para los pequeños productores.
- 1.7 **Niveles inadecuados de financiamiento a largo plazo para abordar las necesidades de los pequeños agricultores y sus asociaciones.** Aun cuando existen varias fuentes de capital a corto plazo para el financiamiento previo a la exportación y las necesidades de la cosecha, todavía es escaso el capital a largo plazo para dar cabida a inversiones en favor de la productividad, que incluyen la renovación, la diversificación y la adopción de nuevas técnicas y tecnología. En muchos casos, la asistencia técnica y la capacitación son insuficientes y deben complementarse con inversiones y préstamos dirigidos al sector agrícola con el fin de alcanzar las metas de agricultura sostenible en un determinado país o región. En tal sentido, la plataforma SAFE colaborará con el Banco, particularmente con la iniciativa AgroLAC 2025<sup>7</sup>, y con SCF, que tiene un interés en hacer llegar a los agricultores productos de financiamiento a largo plazo. Un buen ejemplo de la colaboración en este ámbito es el préstamo otorgado recientemente por SCF/CFI a ECOM, miembro de la plataforma SAFE, para conceder financiamiento a largo plazo a caficultores nicaragüenses<sup>8</sup>. En los casos que sea posible, SAFE se asociará también con otras entidades

---

<sup>7</sup> AgroLAC es una nueva plataforma de financiamiento temática y de múltiples donantes creada por el Banco Interamericano de Desarrollo para respaldar prácticas agrícolas sostenibles centradas en tres ámbitos, a saber: comercio exterior y acceso a los mercados, aumento de la productividad mediante la intensificación sostenible y la planificación agrícola y ambiental. AgroLAC 2025 brindará financiamiento para proyectos del BID y de terceros. Para más información, visite <http://agrolac2025.org>.

<sup>8</sup> La operación de SCF (NI-L1088) se está complementando con un proyecto de asistencia técnica del FOMIN (NI-M1038).

financieras a fin de ofrecer un financiamiento adecuado para las prácticas agrícolas sostenibles de pequeños agricultores.

- 1.8 **Bajos niveles de productividad agrícola:** Uno de los desafíos generalizados que enfrentan los pequeños agricultores de la región es el de alcanzar niveles de rendimiento más altos y ganancias de productividad. Los especialistas indican que el acceso a mejores variedades de semilla no es una solución por sí sola. Las ganancias de productividad son mayores, en efecto, cuando las prácticas agrícolas mejoradas, los servicios de extensión adecuados y el acceso a información sobre diversos productos básicos vienen acompañados de insumos de calidad (entre estos, buenas variedades de semillas). El café en Perú y Honduras, la yuca en Jamaica y Nicaragua y el cacao en Belize y Haití, son productos básicos que los pequeños agricultores cultivan intensivamente y que, con la combinación correcta de insumos y conocimientos, podrían ayudarlos a elevar sus ingresos en alrededor de un 20%.
- 1.9 **Insuficiencia de la capacidad de gestión necesaria para atender las exigencias técnicas de las prácticas sostenibles:** Aunque en toda la región se están adoptando metodologías de adaptación al clima y mitigación del riesgo en las zonas rurales, estos métodos son todavía limitados y no cuentan con el compromiso empresarial y público que precisan para alcanzar cualquier escala. De igual manera, es fundamental que los pequeños productores posean sólidas destrezas de administración de empresas y gestión financiera para tener acceso con éxito no solamente a mercados de mayor valor, sino a las herramientas técnicas que les permitirán poner en marcha sistemas de producción climáticamente inteligentes. Un grupo cada vez más numeroso de empresas agrícolas y de alimentos están buscando métodos e iniciativas que tomen en cuenta las exigencias del mercado y los consumidores, creando al mismo tiempo la resiliencia en los sistemas de producción agrícola. Lo anterior también significa internalizar los costos socioambientales en cadenas de valor. Los socios de SAFE, gracias a la amplia labor que realizan y mediante el enfoque directo y basado en necesidades que aplican, no solamente habrán de identificar y abordar estas necesidades de creación de capacidad, sino que se concentrarán en integrar los costos socioambientales en estas cadenas de valor para que con el tiempo lleguen a ser sostenibles.
- 1.10 **El papel de la mujer en la agricultura.** Las mujeres desempeñan un papel importante y de amplio alcance en la economía rural, no solo en calidad de jefas de hogar y gerentes de explotaciones agrícolas, sino también de agricultoras, trabajadoras y líderes en diferentes cadenas de valor. A pesar de su importancia, las mujeres constituyen la mayoría de los pobres en zonas rurales de América Latina y el Caribe y muchas veces enfrentan mayores limitaciones a la hora de acceder a tierras, financiamiento y capacitación y tienden a tener menos experiencia en las labores agropecuarias que los hombres. En promedio, las mujeres en zonas rurales cultivan lotes más pequeños, crían menos animales y es menos probable que compren insumos como fertilizantes, semillas mejoradas y equipo mecánico. Además, tienden a estar subrepresentadas en las organizaciones de productores a nivel gerencial<sup>9</sup>. SAFE tendrá en cuenta estos

---

<sup>9</sup> Estos desafíos se basan en las conclusiones de un estudio conjunto realizado por el FOMIN y Root Capital titulado *Improving Rural Livelihoods: A Study of Four Guatemalan Coffee Cooperatives*.

aspectos de la siguiente manera: (i) incorporando en sus proyectos una estrategia de género que asegure a las mujeres agricultoras un acceso equitativo a capacitación, financiamiento e insumos y que promueva la inclusión de las mujeres en estructuras de gestión de asociaciones; y (ii) utilizando la plataforma SAFE para fomentar la repetición de modelos cuyos buenos resultados en materia de cierre de brechas de género en las cadenas de valor de productores hayan sido comprobados.

## **B. Beneficiarios del proyecto**

- 1.11 SAFE buscará atender a 150.000 pequeños productores, principalmente aquellos que cuenten con menos de cinco hectáreas y dependan ampliamente del ingreso de la explotación agrícola para su sustento. La mayoría de los agricultores beneficiarios ya formarán parte de organizaciones de productores y estarán vinculados a cadenas de valor, ya sea mediante intermediarios o por medio de vínculos más directos con exportadores y compradores. SAFE facilitará el acceso a compradores que sepan recompensar las mejoras en el rendimiento y las prácticas de producción de los agricultores con mejores precios o vinculaciones más sólidas con mercados de alto valor. Se prevé que el 40% de los beneficiarios de SAFE sean mujeres y el 25%, jóvenes. Además, 20 empresas ancla se habrán de beneficiar gracias al mayor número de pequeños productores vinculados a sus cadenas de valor.
- 1.12 Además de los proyectos individuales, la iniciativa SAFE también beneficiaría a organizaciones y cooperativas de productores, pequeñas agroindustrias, intermediarios y exportadores vinculados a las cadenas de valor a las que va dirigida la operación en los países en que los actores de los sectores público y privado adopten enfoques SAFE y los apliquen en mayor escala. Además, SAFE ejercerá un impacto indirecto sobre los trabajadores agrícolas, ya que serán más productivos y tendrán mejores oportunidades de empleo a largo plazo en explotaciones agrícolas sostenibles.

## **C. Contribución al mandato del FOMIN, el Marco de Acceso y la Estrategia del BID**

- 1.13 Esta plataforma contribuirá a la reducción de la pobreza y el desarrollo del sector privado al aumentar la cuota de mercado de pequeños productores en cadenas de abastecimiento agrícola, particularmente las del cacao y del café, lo que se hará extensivo a otros cultivos (tales como quínoa, amaranto, stevia, caña de azúcar, aceite de palma, frutas y hortalizas) mediante soluciones de diversificación. Asimismo, reducirá la vulnerabilidad de miles de familias pobres en zonas rurales al aumentar su resiliencia y su capacidad de adaptación, incrementar su producción para los mercados locales y elevar sus ingresos mediante actividades de agroindustria.
- 1.14 SAFE corregirá las brechas de conocimientos que existen en la constitución de cadenas de abastecimiento agrícola sostenibles con pequeños productores, la reducción del riesgo y las vulnerabilidades de los pequeños productores agrícolas y la promoción de la resiliencia climática en las cadenas de abastecimiento agrícola. Concretamente, ayudará a establecer y definir a qué modelos de negocios, planes financieros y partes interesadas es preciso recurrir para que los pequeños agricultores se integren con éxito y de manera sostenible

a cadenas de valor mundiales. Aplicará un enfoque de cadena de valor para medir y dar seguimiento a la participación de las organizaciones de agricultores cuyo modelo tenga gran potencial de repetición en otros países de la región. Al nivel del sector, SAFE reunirá los recursos financieros y no financieros de las partes interesadas para poner a prueba nuevos enfoques para la creación de cadenas de abastecimiento sostenibles. Los conocimientos y las herramientas que produzca SAFE se emplearán para influir en actores clave del sector, en particular instituciones públicas, a fin de facilitar la adopción de los enfoques y su ampliación en toda la región.

- 1.15 **Colaboración con el Grupo del Banco.** Asimismo, el mandato de la plataforma SAFE se basa en la Estrategia Integrada del BID de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático, que señala a la agricultura como uno de los sectores más importantes que se deben abordar. Más concretamente, la estrategia propone la creación de “redes, alianzas y plataformas para abordar los retos de mitigación y adaptación al cambio climático”<sup>10</sup>, que es precisamente el cometido de SAFE. En ciertos casos, SAFE buscará colaborar o hacer las veces de proyecto piloto, tras lo cual otras ventanillas del Banco podrán ampliar la operación y aumentar su escala. En otras ocasiones, SAFE podrá tratar de asociarse a un préstamo del sector privado (SCF) otorgado a un cliente empresarial que tenga relaciones con pequeños agricultores en su cadena de abastecimiento y cuya estrategia incluya prácticas agrícolas sostenibles. En ese contexto, los proyectos SAFE buscarán una activa colaboración e interacción con otras iniciativas del Banco, tales como proyectos de las divisiones INE/RND y INE/WAS, recursos no reembolsables e iniciativas de la plataforma del Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO)<sup>11</sup> y las posibilidades de financiamiento que puedan surgir en el futuro gracias al establecimiento de la iniciativa AgroLAC 2025. En tal sentido, una vez aprobada la operación se elaborará una estrategia de comunicación para difundir entre las Representaciones del Banco y los departamentos pertinentes el cometido de SAFE, a efectos de determinar los ámbitos específicos de posible colaboración y coordinación.

## II. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

### A. Objetivos

- 2.1 El objetivo de SAFE en cuanto al impacto consiste en abordar las limitaciones en la producción de pequeños productores agrícolas y mejorar sus condiciones de vida mediante su participación en cadenas de abastecimiento agrícola. A nivel de resultados, el objetivo es establecer una plataforma que posibilite la

---

<sup>10</sup> Párrafo 4.2 de la Estrategia Integrada del BID de Mitigación y Adaptación al Cambio Climático, y de Energía Sostenible y Renovable, 2011.

<sup>11</sup> El Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO) es una alianza entre países de América Latina y el Caribe que apoya la investigación y la innovación en agricultura. El fondo tiene por objeto reducir la pobreza, promover la competitividad de las cadenas agroalimentarias y manejar de manera sostenible los recursos naturales. FONTAGRO está patrocinado por el Banco y ha establecido importantes alianzas estratégicas con el Instituto Internacional de Investigaciones sobre Políticas Alimentarias (IIPA), el Grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales (GCIAl) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). Para más información, véase <http://www.fao.org/home/en/>.



colaboración colectiva, el financiamiento catalítico, las inversiones conjuntas de carácter estratégico y el intercambio de conocimientos entre los distintos actores que propugnan por fortalecer las cadenas de abastecimiento de los pequeños productores de América Latina y el Caribe.

## **B. Descripción del modelo, la solución y la intervención**

- 2.2 La plataforma SAFE es una alianza de múltiples partes interesadas lanzada por el FOMIN y fundada en conjunto con participantes del sector privado del ramo de los alimentos y la agricultura, así como donantes y organizaciones profesionales que comparten una visión común para abordar los desafíos de la agricultura sostenible y la inclusión de los pequeños agricultores en las cadenas de valor mundiales. La plataforma aprovechará los conocimientos, la pericia y los recursos de todos sus miembros a fin de ejecutar una serie de proyectos que buscarán ampliar la escala de las intervenciones en estrategias de agricultura climáticamente inteligente, métodos de adaptación y diversificación de explotaciones agrícolas, financiamiento de inversiones a largo plazo para adaptación y mejora de la calidad y la productividad de las explotaciones agrícolas. El valor añadido que aportarán SAFE y el FOMIN a esta plataforma será la creación de una asociación que aborda esos desafíos precompetitivos, como resultado de un esfuerzo concertado y de colaboración, con el ánimo de influir en las políticas públicas, apalar financiamiento del sector privado y recursos del sector público y captar recursos para temas críticos de investigación y desarrollo. Si bien en un principio las intervenciones y los proyectos de SAFE se centrarán en los agricultores de café y cacao, ámbito en el que existe la mayor colaboración entre los miembros de SAFE, también se prevé ejecutar proyectos con agricultores que cultivan otros productos básicos, en los que se reproducirán las lecciones aprendidas y las buenas prácticas que se deriven específicamente de los sectores del café y el cacao.
- 2.3 Con objeto de administrar y supervisar de manera adecuada la plataforma SAFE, se ha suscrito un acuerdo con Hivos, entidad con experiencia y recursos invertidos en el sector agropecuario de la región y oficinas en San José, Costa Rica. Hivos será el socio ejecutor de SAFE y también contribuirá recursos para la totalidad del proyecto. En la Sección 5. Organismo Ejecutor, figura una clara definición de sus funciones y una explicación de su capacidad.
- 2.4 **Participantes en la plataforma:** Habrá tres tipos de socios en SAFE, a saber: (i) compañías agrícolas y de alimentos que trabajan en América Latina y el Caribe y cuyo mandato corporativo es incluir pequeños productores agrícolas en sus cadenas de abastecimiento de manera sostenible e incluyente, (ii) organizaciones profesionales con experiencia en administrar y financiar proyectos de agricultura sostenible (ONG o fundaciones) y (iii) organizaciones con conocimientos o experiencia tales como consorcios o instituciones académicas que contribuirán con la validación de los conceptos ensayados y la neutralidad técnica. Los socios de SAFE representan a una serie de organizaciones y empresas, algunas de las cuales tienen proyectos o iniciativas en curso con el FOMIN sobre cadenas de valor de pequeños productores. Los cuatro elementos comunes clave que reunieron a esas entidades en las primeras etapas de la creación de SAFE fueron los siguientes: (i) su dedicación y experiencia en materia de producción sostenible de café y cacao, conforme lo

demuestran las inversiones y la labor técnica en el terreno; (ii) su compromiso con respecto a la aplicación de normas, certificaciones y otros métodos y herramientas para medir la sostenibilidad; (iii) sus conocimientos y su interés por utilizar indicadores para medir los resultados y el efecto de su labor técnica en los agricultores y la agricultura; y (iv) su voluntad de ser transparentes y estar abiertos al intercambio de conocimientos sobre temas precompetitivos relacionados con estos cultivos. Los miembros fundadores de SAFE son Keurig Green Mountain, la Red de Asistencia para Productos Primarios Sostenibles (SCAN), el Comité de Evaluación de la Sostenibilidad (COSA), la Neumann Foundation (parte del grupo Neumann Kaffe Gruppe), ROOT Capital, Catholic Relief Services, Solidaridad, ECOM, Starbucks, Rainforest Alliance, S&D Coffee, Farmers Brothers, Hivos y Coffee Coalition. Todos los miembros podrán aportar recursos, ideas novedosas y soluciones innovadoras a la plataforma SAFE.

- 2.5 **Beneficios de SAFE para los participantes:** Participar en SAFE traerá varias ventajas importantes a las compañías y organizaciones, entre ellas (i) el acceso a información proveniente de enfoques experimentales que pueden adoptar y aumentar de escala en sus propias cadenas de valor, (ii) la exposición a un amplio abanico de grupos públicos y privados en lo atinente al trabajo dirigido a lograr metas y objetivos sostenibles y el avance alcanzado al respecto, (iii) un refuerzo de la colaboración y las alianzas entre los departamentos del Banco involucrados en la agricultura sostenible, (iv) fuertes vínculos con iniciativas de otros donantes en el campo de la agricultura sostenible, (v) oportunidades para compartir la comercialización y las marcas con otros donantes, empresas y asociaciones, (vi) la formulación de estudios de casos sobre prácticas óptimas y la divulgación de las mismas y (vii) la diseminación de esfuerzos y proyectos entre redes y organizaciones homólogas, así como en foros públicos y privados de la región.
- 2.6 **Ámbitos estratégicos de intervención para la plataforma:** Los proyectos corresponderán a tres categorías y pueden centrarse en una o en todas ellas, a saber: (i) la constitución de cadenas de valor, que se enfocará en brindar a los agricultores un mayor acceso a la información sobre el mercado, específicamente la relacionada con el cumplimiento de normas, la observancia de controles de calidad para mercados, técnicas de diversificación, programas de renovación o replantación, técnicas de trazabilidad y el desarrollo de nuevos cultivos; (ii) acceso a financiamiento y conocimientos financieros básicos, con concentración en proyectos que mejoren la capacidad de gestión financiera de los productores y les faciliten el acceso a productos y servicios financieros que respondan a sus necesidades, y (iii) agricultura climáticamente inteligente, con concentración en proyectos que conciban herramientas innovadoras para adaptarse al cambio climático y mitigar sus efectos, así como en proyectos dedicados al fortalecimiento de la capacidad de los agricultores y sus organizaciones a fin de adoptar y aplicar dichas técnicas y herramientas. La participación de las empresas que proveerán cofinanciamiento y serán el mercado final de esos productos básicos garantizará que haya un vínculo entre esos proyectos de asistencia técnica y los mercados de mayor valor.
- 2.7 **Operaciones de SAFE.** Las intervenciones de SAFE se efectuarán en dos niveles. (i) Primero, SAFE financiará proyectos individuales cuya ejecución

estará a cargo de socios locales con pericia técnica y fuertes redes locales. Estos proyectos se someterán a los mecanismos regulares de aprobación de financiamiento y ejecución del FOMIN y del Banco y son el contenido principal del Componente II del presente proyecto. (ii) El segundo nivel de intervención, además de los proyectos que se acaban de describir, es la propia plataforma SAFE, que administrará, ejecutará y dará seguimiento a diferentes iniciativas comunes de conocimientos y comunicaciones, así como a una serie de pequeñas intervenciones, dirigidas a difundir y compartir buenas prácticas y lecciones aprendidas. Este nivel también brindará orientación y apoyo técnico clave a los proyectos individuales, en colaboración y coordinación con el FOMIN.

- 2.8 SAFE, como plataforma, se ha venido creando desde hace un par de años, representa la culminación de colaboraciones anteriores e intercambios entre homólogos y surge de una visión común de lo que debería ser la agricultura sostenible en el futuro. Por ello, SAFE propone lanzar operaciones con dos proyectos ya identificados que constituirán el campo de ensayo necesario de lo que puede lograrse con la colaboración y una visión compartida. Estos proyectos plasman adecuadamente lo que se ha previsto para SAFE y abordan los diversos desafíos con diferentes enfoques de los que todos los miembros de la plataforma pueden aprender. (i) El primer proyecto, denominado Iniciativa Blue Harvest, se realizará en asociación con Catholic Relief Services y Keurig Green Mountain y se ejecutará inicialmente en Nicaragua, El Salvador y Honduras. Consistirá en examinar estrategias para el suministro de agua y el ordenamiento de cuencas a lo largo de las regiones cafeteras, como medio para alcanzar la resiliencia a largo plazo. (ii) El segundo proyecto, que se llevará a cabo en asociación con Starbucks y la Cooperativa Los Andes en Colombia, es una iniciativa de financiamiento de agricultores que hará el ensayo piloto de un programa de crédito a largo plazo para 1.500 mujeres agricultoras, todas ellas participantes en el plan a largo plazo de la cooperativa de renovar y modernizar las explotaciones cafeteras de propiedad de mujeres. El proyecto se financiará con recursos del Programa de Empresariado Social.

### C. Componentes

La presencia en la región de la mayoría de los miembros de SAFE, como Hivos, las empresas y el FOMIN asegurará una colaboración transversal y la aplicación de mecanismos de retroalimentación para mejorar la implementación de los componentes del proyecto. Incluso si los proyectos se implementan en un determinado país, las prácticas y las lecciones aprendidas pueden reproducirse de un país a otro, asegurándose de que las actividades y las metodologías impulsadas se adapten al contexto y las necesidades locales. La estructura de la plataforma SAFE se basa en cuatro componentes clave.

**Componente I: Asistencia técnica en agricultura inteligente, resiliencia e innovación en el fortalecimiento de las cadenas de valor (Aporte del FOMIN: US\$1.508.600; Aporte de contrapartida: US\$625.500).**

- 2.9 El objetivo de este componente es velar por que la plataforma SAFE y sus proyectos cuenten con gestión, orientación y apoyo estratégicos. Las actividades y productos de este componente incluyen los siguientes: (i) administración técnica y supervisión de proyectos, que serán responsabilidad del socio ejecutor

Hivos durante los cinco años de la plataforma SAFE (incluidas las visitas sobre el terreno); (ii) orientación técnica para los proyectos en materia de género, comunicaciones, métodos de agricultura inteligente, observancia de los sistemas de seguimiento y evaluación, y acceso de los agricultores a los mercados y a información estratégica en prácticas agrícolas sostenibles; (iii) reuniones de los miembros de SAFE, de carácter anual y presencial, en las que se evalúan temas estratégicos sobre asuntos técnicos o financieros, se formula la estrategia de comercialización y comunicaciones y se llega a un acuerdo al respecto, y se examina el progreso alcanzado en materia de seguimiento y evaluación, y (iv) financiamiento de seis pequeñas iniciativas complementarias, por un total aproximado de US\$140.000 cada una, cofinanciadas en un 50% con socios del sector privado.

- 2.10 **Pequeñas intervenciones.** La plataforma SAFE asignará US\$840.000 para pequeñas intervenciones piloto estratégicas que propongan los miembros de la plataforma (con un presupuesto promedio de aproximadamente US\$140.000 para cada una). Estas intervenciones se llevarán a cabo en forma de consultorías, capacitaciones, estudios, creación de herramientas y metodologías, para temas como la gestión del riesgo de precio, la gobernanza de las cadenas de valor, el fortalecimiento de las organizaciones locales de agricultores, la utilización de sistemas de información geográfica para mejorar la calidad y la trazabilidad, la tecnología móvil para la prestación de servicios (financieros y técnicos) entre otros. Los criterios clave para financiar esas iniciativas serán los siguientes: (i) las intervenciones piloto deben contar con el patrocinio corporativo de un actor o empresa de la cadena de valor que asegure la demanda y sostenibilidad del proyecto, (ii) deben incluir a pequeños agricultores locales o sus organizaciones, (iii) deben demostrar con claridad una innovación que no se esté abordando en uno de los proyectos individuales que formen parte de SAFE, (iv) el financiamiento de contrapartida deberá ascender por lo menos al 50% del total y (v) deben ser acordados por los socios de SAFE en una de las reuniones que se celebrarán a lo largo del año. Los criterios definitivos y más detallados para la selección de las intervenciones serán establecidos por los miembros de SAFE.
- 2.11 En el marco de este componente, el oficial encargado de la constitución de las cadenas de valor hará una correlación formal y un inventario de los proyectos individuales que se formularán en el futuro con socios de SAFE. El objetivo de esta consultoría es tener una noción clara y amplia del estado actual de las iniciativas y asistir en el proceso de definición de los riesgos y supuestos clave que atañen a la implementación de los futuros proyectos.
- 2.12 En este componente se prevén los siguientes productos: (i) el apoyo técnico y la gestión de la plataforma SAFE y ocho proyectos individuales de SAFE a cargo de Hivos; (ii) la organización de cuatro reuniones anuales de los miembros de SAFE; y (iii) la aprobación e implementación de seis pequeñas intervenciones que contribuirán a la difusión de conocimientos y el aprendizaje en general sobre la plataforma.

**Componente II: Proyectos individuales de SAFE (Aporte del FOMIN:US\$0; Aporte de contrapartida: US\$0).**

- 2.13 Este componente está formado por los proyectos individuales que cofinanciarán los socios y miembros de SAFE durante los próximos cinco años y que abordan limitaciones que enfrentan los productores en los siguientes tres ámbitos: (i) desarrollo de mercados y cadenas de valor; (ii) acceso a financiamiento, conocimientos financieros básicos y administración de empresas<sup>12</sup>; y (iii) agricultura climáticamente inteligente. Estos proyectos se desarrollarán y financiarán en asociación con entidades del sector privado y socios ejecutores con recursos del FOMIN y de contrapartida en una proporción de dos a uno. Aun así, los proyectos deberán cumplir con los requisitos, criterios de elegibilidad y procedimientos bancarios en vigor establecidos por el FOMIN y someterse al ciclo de aprobaciones ordinario del Banco.
- 2.14 Partiendo de estudios de correlación y evaluaciones preliminares efectuados por el FOMIN en 2014<sup>13</sup>, se creó un inventario de proyectos e iniciativas por un total de US\$24 millones. La mayoría de ellos son objeto de discusión con los miembros de la plataforma y podrían desarrollarse durante los dos años posteriores a la aprobación de SAFE como plataforma. Alrededor de US\$8 millones
- 2.15 Para la formulación de los proyectos individuales se tomarán en cuenta las lecciones aprendidas a partir de iniciativas y estudios efectuados por el FOMIN y los socios de SAFE. Asimismo, se reflejarán las buenas prácticas y tendencias en materia de procesamiento y agricultura climáticamente inteligente, entre las que se encuentran las estrategias de diversificación, la disminución del uso de agroquímicos, la gestión de cuencas hidrográficas y sistemas mejorados de procesamiento con menos residuos y efectos secundarios en el ambiente<sup>14</sup>.
- 2.16 **Criterios para los proyectos de la plataforma SAFE.** Los criterios amplios que se proponen para los proyectos que se financiarán en el marco de SAFE son los siguientes: (i) un enfoque en los pequeños agricultores, así como en la inclusión de organizaciones de pequeños agricultores como medio para llegar a un mayor número de personas y encontrar oportunidades de desarrollo adecuadas, (ii) la utilización de un conjunto común de indicadores para la medición y preparación de informes, que cumplan los requisitos del Comité de Evaluación de la Sostenibilidad y que servirán para estandarizar y facilitar los informes de seguimiento y evaluación y las evaluaciones de impacto, (iii) compromisos claros

---

<sup>12</sup> En lo que respecta al financiamiento, para los proyectos se combinarán operaciones de préstamo y de cooperación técnica en función de las necesidades y el contexto. SAFE colaborará con ECOMICRO (RG-M1205) para vincular a los productores agrícolas correspondientes con organizaciones de microfinanciamiento que ofrezcan productos de préstamo con fines ecológicos en los ámbitos en que esos programas estén disponibles y para permitir a los agricultores introducir cambios a sus sistemas de producción.

<sup>13</sup> Véase el Anexo XIII para las primeras evaluaciones y estudios de correlación.

<sup>14</sup> Entre los estudios realizados y desarrollados por el FOMIN figuran los siguientes: *Greening Supply Chains*, Trucost y FOMIN, 2015; *Financiamiento de Cadenas de Valor Agrícola en América Latina: Barreras y Oportunidades en México, Perú y Honduras*, Chemonics y FOMIN, 2014; y *Principios Básicos y Directrices para Intervenciones Comerciales Inclusivas Efectivas y Sustentables en Cadenas Agroalimentarias de Alto Valor*, Duke University y FOMIN, 2012.

de financiación y financiamiento de parte de los actores principales de una determinada cadena de valor, como los comerciantes y las compañías de alimentos a escala mundial u otros actores, (iv) la participación de una diversa gama de interesados locales en la ejecución del proyecto (gobiernos nacionales y locales, instituciones financieras, organismos de investigación, etc.), y (v) una estrategia clara ambientalmente sostenible. Un subconjunto de criterios más específicos para la selección de proyectos incluye lo siguiente: el costo total del proyecto y su relación con el alcance y el impacto; la contribución de los proyectos a los resultados que se esperan de los proyectos del Banco y el FOMIN, conforme se expresa en el Marco de Resultados Corporativos del Banco; la práctica óptima incluida de otros proyectos financiados por el Banco; la colaboración o coordinación con otros proyectos financiados por el Banco; la capacidad de la organización local que propone el proyecto y su vinculación a la cadena de valor específica; y la determinación de la participación de mujeres en el proyecto.

- 2.17 Todos los proyectos de la plataforma SAFE tomarán en consideración las prácticas óptimas en lo relacionado con la inclusión de género y la función de la mujer en la agricultura. SAFE formulará una estrategia interna para guiar todos los proyectos de manera que cada iniciativa incorpore buenas prácticas, siguiendo los principios establecidos en documentos tales como el Manual sobre Género en Agricultura a fin de asegurar que las mujeres tengan control sobre los ingresos y los productos agrícolas. Entre otras cosas, la estrategia incluirá (i) herramientas de comunicación que permitan explicar adecuadamente a los agricultores y a los técnicos de explotaciones agrícolas el papel que desempeña la mujer; (ii) herramientas de capacitación y comunicación para trabajadores de servicios de extensión agrícola; (iii) mecanismos flexibles de capacitación para favorecer la participación de mujeres dentro del contexto particular de cada país y proyecto; y (iv) herramientas de desempeño y seguimiento para evaluar y medir el papel y la participación de la mujer en las iniciativas de SAFE.
- 2.18 En este componente se prevén los siguientes productos: (i) la puesta en marcha efectiva de los cerca de ocho proyectos de asistencia técnica creados en el marco de la plataforma SAFE; (ii) la capacitación, desglosada por sexo, de 150.000 explotaciones agrícolas (CRF130100) (explotaciones agrícolas encabezadas por hombres/mujeres).

**Componente III: Seguimiento y evaluación y asesoría en cuanto a impacto (Aporte del FOMIN: US\$328.000; Aporte de contrapartida: US\$128.000).**

- 2.19 Al concebir la plataforma SAFE, una de las funciones y propósitos fundamentales es que el FOMIN y las demás partes interesadas en SAFE entiendan y demuestren el impacto con el fin de ampliar estratégicamente la escala de las intervenciones útiles. Los miembros de SAFE comparten el convencimiento de que el uso sensato y eficaz de los datos es una inversión crítica para lograr la escala deseada y mejorar la eficacia en ámbitos fundamentales como el mejoramiento de los medios de subsistencia, la participación de la mujer en la agricultura y el impacto de la agricultura en el medio ambiente. Por consiguiente, el objetivo de este componente es elaborar sistemas óptimos de seguimiento y evaluación para valorar el desempeño de los proyectos individuales y la plataforma en general. Así pues, la participación del

Comité de Evaluación de la Sostenibilidad en cada proyecto velará por que este disponga de un sistema de información sobre sostenibilidad de primera clase. La instauración de un sistema de medición coherente y basado en datos colocará a SAFE y sus socios estratégicos a la vanguardia en la tarea de entender y comunicar los factores clave de sostenibilidad que contribuyen al éxito de su trabajo conjunto.

- 2.20 Para alcanzar este objetivo se financiarán las siguientes actividades: (i) la elaboración de un marco fundamental que contenga los indicadores y modelos de seguimiento y evaluación óptimos para medir de manera coherente y eficiente los resultados de las inversiones financiadas por SAFE, (ii) el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación que cuente con un árbol de decisiones para identificar y seleccionar ya sea los enfoques básicos u otros niveles superiores de seguimiento y evaluación para aquellas empresas y socios que estén más comprometidos con la gestión de conocimientos, (iii) el diseño y la elaboración de indicadores, instrumentos de encuesta y modelos de evaluación de impacto en la forma de sistemas modulares que se implanten con cada proyecto SAFE y (iv) el diseño de una matriz de decisiones como instrumento de la plataforma SAFE para facilitar la selección de proyectos que incorporen soluciones óptimas de gestión de conocimientos e incentiven las mediciones inteligentes que respalden los esfuerzos de SAFE por entender y demostrar el impacto. Además, se sopesarán los sistemas de seguimiento y evaluación de cada uno de los ocho proyectos y se establecerá la colaboración entre los proyectos para que apliquen las soluciones más adecuadas de seguimiento y evaluación. En el anexo sobre el papel del Comité de Evaluación de la Sostenibilidad en la plataforma SAFE se detallan los elementos a entregar y las actividades de este componente.
- 2.21 Para alcanzar los objetivos y realizar las actividades de este componente, los miembros de la plataforma SAFE y el FOMIN han convenido en contratar al Comité de Evaluación de la Sostenibilidad, líder mundial en evaluación de impacto y seguimiento de proyectos agropecuarios. En la actualidad, dicha entidad tiene contratos con empresas que trabajan en la oferta sostenible de productos de pequeños agricultores, tales como Mondelez y Mars. El Comité de Evaluación de la Sostenibilidad ha estado participando en reuniones preliminares de los socios de SAFE, quienes coinciden en que dicha organización podría cumplir una función importante en la ejecución de la estrategia de seguimiento y evaluación. El Comité de Evaluación de la Sostenibilidad también formará parte del Comité Directivo de la plataforma SAFE, como se describe más adelante.
- 2.22 En este componente se prevén los siguientes productos: (i) un sistema central de seguimiento y evaluación para SAFE (que incluya una herramienta que cuente con un árbol de decisiones en materia de seguimiento y evaluación; un conjunto de herramientas para la evaluación de impacto; y una herramienta para la validación de proyectos de la plataforma SAFE); y (ii) ocho sistemas de seguimiento y evaluación diseñados para los organismos ejecutores de SAFE.

**Componente IV: Estrategia de gestión de conocimientos y comunicaciones (Aporte del FOMIN: US\$433.000; Aporte de contrapartida: US\$227.000).**

- 2.23 Al igual que con el componente de seguimiento y evaluación, la estrategia de gestión de conocimientos y comunicaciones es el otro ámbito en que los miembros de la plataforma SAFE están de acuerdo en que debe haber una voz y un mensaje firmes y coherentes: el trabajar con los pequeños productores agrícolas y hacerlos partícipes en las cadenas de valor mundiales es una propuesta ventajosa para todos. Los agricultores se benefician puesto que encuentran mercados y condiciones sostenidos para sus productos, el medio ambiente se favorece de las prácticas de asistencia técnica que han demostrado ser inteligentes y eficientes, y las empresas tienen la ventaja de contar con una oferta continua de productos de gran calidad. Sin embargo, es preciso elaborar los mecanismos correctos para transmitir este mensaje. El objetivo de este componente es recopilar y sistematizar conocimientos en materia de constitución de cadenas de abastecimiento agrícola sostenibles para pequeños productores, reducción de riesgos y vulnerabilidades para pequeños productores agrícolas y promoción de la resiliencia climática en las cadenas de abastecimiento agrícola. La plataforma desarrollará una serie de productos de conocimiento, tales como eventos, estudios temáticos, guías básicas e infografías sobre temas como (i) resiliencia climática y conjuntos de herramientas para la agricultura inteligente y la gestión inteligente del agua; (ii) innovación en el financiamiento de empresas de agricultores; (iii) herramientas de evaluación de riesgos y de capacitación para organizaciones de agricultores; (iv) mecanismos innovadores para incrementar la participación de mujeres agricultoras; y (v) innovación en la utilización de métodos de trazabilidad y cuantificación del empleo de recursos, entre otros. Estos productos de conocimiento se revisarán conforme sea necesario durante la implementación del programa a fin de cerciorarse de que satisfacen y cubren las necesidades de conocimiento del público estratégico.
- 2.24 Este conocimiento se compilará y difundirá para permitir la repetición y la ampliación a escala de proyectos y modelos exitosos. Entre el público que tiene posibilidades de ampliar a escala estos modelos se encuentran los miembros fundadores de la plataforma, así como otros posibles miembros y otras empresas del sector privado que trabajen en los sectores de alimentos y agricultura. Del mismo modo, otros segmentos de público estratégico incluyen los siguientes: (i) los miembros de la plataforma SAFE, (ii) otros actores empresariales que buscan repetir experiencias en la obtención sostenible de productos, (iii) instituciones del sector público que estén ideando y formulando políticas para crear en el sector rural y el agropecuario, (iv) otros donantes que busquen maneras de tener un impacto positivo en estos grupos de la población, (v) organizaciones de agricultores con un grado suficiente de madurez y desarrollo como para aprovechar algunas de estas lecciones y difundir los conocimientos generados entre sus miembros, y (vi) intermediarios financieros que quieran ampliar sus mercados para atender a pequeños agricultores.
- 2.25 El desarrollo y la gestión de este componente también estarán a cargo de Hivos, que contará con el aporte y la coordinación del Comité Directivo del proyecto, según se describe en la Sección D (Gobernanza y mecanismo de ejecución del



proyecto). Asimismo, Hivos tendrá la responsabilidad de elaborar una estrategia de comunicaciones interna y externa para la plataforma.

- 2.26 Cada uno de los proyectos de la plataforma tendrá sus propios productos de comunicaciones y difundirá sus propios mensajes, a menudo en línea con la innovación clave que se esté ensayando o ejecutando. Para estos, habrá un conjunto estándar de productos que habrá de incluir, como mínimo, (i) una ficha de datos del proyecto, (ii) un evento local de comunicaciones con los interesados clave y los segmentos del público locales y (iii) un evento regional de aprendizaje y difusión de conocimientos.
- 2.27 En este componente se prevén los siguientes productos: (i) estudios temáticos, guías básicas, infografías y eventos sobre temas de interés para el público de SAFE; (ii) herramientas de gestión técnica, financiera y empresarial; y (iii) 50 instituciones que tendrán acceso a actividades o productos de conocimiento.

#### **D. Gobernanza y mecanismo de ejecución del proyecto**

- 2.28 La estructura de gobernanza de SAFE consta de tres niveles. **Los miembros de la plataforma SAFE.** Los miembros de SAFE, indicados más arriba, son los miembros fundadores y los socios clave que contribuirán a la operación de la plataforma, lo que ayudará a sufragar los costos relacionados con los aspectos estratégicos de las actividades de gestión de conocimientos y de seguimiento y evaluación. La plataforma SAFE no pretende ser una organización de afiliación exclusiva, por lo que quienes compartan la misma visión y compromiso podrán convertirse en miembros, siempre que se cuente con la anuencia de los actuales miembros. Los requisitos básicos que los miembros establecieron para afiliarse a SAFE son los siguientes: (i) una trayectoria clara y comprobada en materia de iniciativas de abastecimiento sostenible con pequeños agricultores en cadenas de valor específicas; (ii) una cantidad cuantificable de recursos financieros asignados a esas iniciativas; (iii) el ánimo de compartir toda la información conexa y la información que podría provenir de las actividades y la participación de SAFE; (iv) un claro compromiso con la agricultura sostenible y los pequeños agricultores, consignado en un documento institucional; (v) la disposición de adoptar o incorporar, por cuenta propia, sistemas de seguimiento y evaluación para medir el impacto de sus intervenciones; y (vi) una presencia legal o una filial en la región y en los países que albergan las operaciones.
- 2.29 El hecho de que SAFE tenga un conjunto de miembros establecido no restringe su capacidad para recibir servicios de asesoría de organizaciones tales como el Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT), con sede en Colombia, y el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), con sede en Costa Rica, socios clave en materia agropecuaria que pueden ofrecer perspectivas y conocimientos en torno a los aspectos técnicos del café, el cacao y otros cultivos y sistemas técnicos, así como de otras organizaciones que se evaluarán caso por caso. También podrán unirse a SAFE otros donantes (no corporativos, incluidos los organismos bilaterales) partiendo del cumplimiento de los criterios para los proyectos que se mencionan en el Componente 1 y tras una consideración caso por caso de la solicitud respectiva. Entre las funciones y las responsabilidades de los miembros se encuentran las siguientes: (i) proporcionar

a SAFE liderazgo estratégico y orientación; (ii) aportar comentarios y sugerencias estratégicas y lograr un consenso respecto de los proyectos, tanto los grandes como los piloto; (iii) aprobar las iniciativas y estrategias de comunicación de SAFE y detectar segmentos adicionales del público a los que pueden dirigirse esas iniciativas. Las funciones y responsabilidades específicas figuran en el Manual de Operaciones que se incluye entre los anexos del presente documento.

2.30 **El administrador de la plataforma SAFE.** Hivos será la organización que habrá de dirigir la gestión de la plataforma SAFE. La oficina regional de Hivos, situada estratégicamente en San José, Costa Rica, será la sede administrativa de SAFE y colaborará estrechamente con el FOMIN para asegurar una adecuada ejecución y supervisión de los proyectos. Entre las funciones y responsabilidades clave de Hivos figuran las siguientes: (i) la orientación y el liderazgo generales como parte de la gestión cotidiana de la plataforma SAFE, (ii) las comunicaciones internas y externas, (iii) el apoyo técnico y los servicios de asesoría para los proyectos de SAFE, (iv) la coordinación de los componentes del proyecto relacionados con las comunicaciones y el seguimiento y evaluación, (v) la presentación de informes a las partes interesadas y al FOMIN sobre el progreso de los proyectos y los gastos financieros, (vi) la contratación de los servicios de terceros que se suministren a los miembros de la plataforma SAFE y (vii) la convocatoria de las diversas reuniones y comunicaciones con los miembros de la plataforma SAFE y entre estos. El Manual de Operaciones, incluido entre los anexos del presente documento, contiene una descripción más minuciosa de las funciones y responsabilidades de Hivos.

2.31 **El Comité Directivo.** El Comité Directivo de SAFE está integrado por representantes del FOMIN, Hivos y el Comité de Evaluación de la Sostenibilidad. Hivos, en su calidad de administrador de la plataforma SAFE, será responsable de coordinar y liderar el Comité Directivo. Correrá por cuenta de Hivos convocar y dirigir las reuniones por lo menos una vez por trimestre, sea en forma presencial o por medios virtuales. El propósito de estas reuniones será ofrecer orientación estratégica y tomar decisiones tales como (i) la aprobación de pequeños proyectos piloto, (ii) la adopción de acuerdos sobre productos específicos de conocimientos en beneficio de todos los miembros de la plataforma, (iii) la aprobación de los sistemas de seguimiento y evaluación y (iv) la aprobación de los informes analíticos. Los miembros gerenciales del comité informarán a los miembros fundadores sobre el progreso de las diversas iniciativas emprendidas en el marco de la plataforma.

## **E. Sostenibilidad**

2.32 La sostenibilidad de la plataforma SAFE se logrará haciendo que cada proyecto sea sostenible. Para ello, será necesario incorporar desde el comienzo a empresas líderes en los proyectos. Aunque las intervenciones objeto de los proyectos se realizan durante un tiempo específico, la participación de dichas empresas asegurará que la innovación, la práctica óptima nueva o las técnicas de producción novedosas adoptadas se mantengan con el tiempo. La sostenibilidad se consigue igualmente mediante la inclusión de enseñanzas y prácticas en las operaciones de la cadena de valor, no solo de los propios

participantes en el proyecto, sino de todos los actores que participan en la plataforma. Aquello que se aprenda e implemente en la cadena de valor A con la empresa X será adoptado y reproducido en la cadena de valor B y las empresas Y y Z.

- 2.33 Una de las principales razones por las que la plataforma SAFE solicita que las empresas o los principales actores de los mercados participen en el diseño y financiamiento de los proyectos es también asegurar el mantenimiento a largo plazo de los servicios y productos. Desde el inicio, los miembros de SAFE acordaron analizar la manera en que la propia plataforma podía ser sostenible a largo plazo, ya fuera amparada por la continua orientación del FOMIN e Hivos u otro mecanismo.
- 2.34 Un año antes de que termine un proyecto, se celebrará un **taller de sostenibilidad** con todas las partes interesadas a fin de determinar las medidas que se requieran para velar por la continuidad de SAFE, su orientación, y la necesidad de establecer compromisos financieros adicionales.

#### **F. Experiencia y lecciones aprendidas del FOMIN u otras instituciones**

- 2.35 El FOMIN tiene años de experiencia en la realización de proyectos con pequeños productores en la región. Tan solo desde la adopción del Marco de Acceso, se han ejecutado más de 15 proyectos para vincular a pequeños productores agrícolas con mercados de mayor valor. Algunos de estos proyectos se han llevado a cabo con algunos de los socios de SAFE; en otros casos participaron otras organizaciones, tales como asociaciones de exportadores, ONG y proveedores de servicios técnicos. Algunas de las lecciones clave que el FOMIN y los demás socios de SAFE han aprendido de la realización de proyectos de ese tipo con pequeños agricultores incluyen lo siguiente: (i) La aceptación por los agricultores de la asistencia técnica que se ofrece en los proyectos es mayor cuando la introducen los propios actores en la cadena de valor (productores, comerciantes o procesadores de alimentos) o cuando se hace en coordinación con estos. (ii) Es preciso incluir en los proyectos actores clave del mercado, tales como productores y comerciantes de alimentos, para asegurarse de que los agricultores tengan acceso a los mercados una vez que pongan en práctica la asistencia técnica. (iii) Los proyectos y programas deben enfocarse firmemente en la cadena de valor, para que los interesados (ya sean cooperativas, asociaciones de agricultores, procesadores o comerciantes) se sigan beneficiando de las actividades de asistencia técnica realizadas cuando se haya agotado el financiamiento. (iv) El financiamiento de pequeños agricultores da mejores resultados cuando la capacitación y la asistencia técnica se dirigen a incrementar el rendimiento agrícola y la productividad.
- 2.36 Desde otra perspectiva, se han tenido en cuenta las lecciones aprendidas de otros programas concebidos como plataformas, como Nuevas Oportunidades de Empleo para Jóvenes (RG-M1210) y la Iniciativa Regional para la Inclusión Económica y Social de los Recicladores (RG-M1179). Ambos proyectos cuentan con la participación de actores del sector privado, y entre las lecciones aprendidas destacan que (i) es importante que todas las partes interesadas tengan una visión clara y un entendimiento común de los objetivos de la plataforma; (ii) las funciones y responsabilidades de cada parte interesada han

de estar claramente establecidas desde el principio del proceso de creación de la plataforma; y (iii) es preciso definir y establecer desde el principio todas las necesidades en materia de comunicaciones y diferenciar las necesidades internas de la plataforma de las que se relacionan con el público externo.

- 2.37 Hasta la fecha el 50% de estos proyectos ha concluido satisfactoriamente y muchos otros están en vías de finalización, habiendo arrojado múltiples lecciones aprendidas y miles de pequeños productores agrícolas con acceso a nuevos mercados. La plataforma SAFE es el fruto de los conocimientos y la experiencia que han acumulado el FOMIN y otras organizaciones con proyectos de ese tipo. Por medio del Componente IV, SAFE incorporará esa experiencia de manera sistemática.

#### **G. Adicionalidad del FOMIN**

- 2.38 **Adicionalidad no financiera.** Si bien existen redes que reúnen empresas agrícolas y de alimentos y también otras que agrupan donantes y ONG, no existe ninguna que reúna los diferentes actores bajo una misma égida y un mismo compromiso. El FOMIN aporta su liderazgo y visibilidad a la constitución de SAFE. De hecho, en los meses que precedieron a la elaboración de la presentación de la plataforma SAFE, el FOMIN reunió a los diversos actores para ponerse de acuerdo sobre los resultados que podrían lograrse a través de esta plataforma. También se mantuvieron conversaciones privadas con cada uno de los socios clave. Los resultados y los compromisos financieros que se acordaron en el transcurso de estas actividades figuran en el presente documento. Además, el FOMIN logró reunir a los sectores público y privado del Banco para que participen en SAFE, tanto en aspectos relacionados con la plataforma como en el interés de colaborar de manera específica con los proyectos.
- 2.39 El FOMIN dirigirá este esfuerzo y aportará a la plataforma un grado de compromiso con respecto al seguimiento, la evaluación y difusión de buenas prácticas y la creación de conocimientos de manera unificada y estratégica, lo cual nunca se ha hecho. Además, el FOMIN busca llevar adelante a SAFE a escala regional para aumentar el impacto de todas sus intervenciones en agricultura. Además, el FOMIN seguirá cumpliendo la función catalítica de lograr la participación de las demás ventanillas del Banco, tanto del sector privado como del público, para que aporten al mandato relacionado con la agricultura sostenible.
- 2.40 **Adicionalidad financiera.** Muchas de las iniciativas identificadas de antemano para la plataforma podrían llevarse a cabo de manera aislada con o sin el apoyo financiero del FOMIN. Sin embargo, el apoyo y el liderazgo del FOMIN darán el impulso inicial para que la plataforma obtenga esa adhesión significativa que necesita para ser sostenible. En mercados competitivos, los problemas de bienes comunes de esta índole normalmente requieren de un actor que promueva las condiciones necesarias para entablar la colaboración. Este es el papel que desempeña el FOMIN. El apalancamiento financiero del FOMIN hace que sea más fácil aumentar la escala de las intervenciones, no solamente mediante las contribuciones institucionales sino debido a la estrategia de trabajar de manera integrada con otros donantes y empresas. El que el FOMIN dirija esta

iniciativa aporta neutralidad a los proyectos y les imparte un interés distinto del comercial, lo que a su vez se traduce en una mayor disposición a compartir recursos y financiamiento.

## **H. Resultados del proyecto**

2.41 El proyecto aumentará el grado de conciencia de los actores en las cadenas de valor acerca de cómo trabajar con pequeños agricultores y los llevará a la acción en ese campo. Estos actores provendrán tanto del sector público como del privado. En el caso de las entidades privadas se tratará de empresas, comerciantes, minoristas y procesadores, así como intermediarios financieros que trabajen con agricultores en cadenas de abastecimiento sostenibles. En el caso de las empresas públicas, serán municipios y jurisdicciones rurales que trabajen con pequeños agricultores y tengan programas enfocados en la agricultura y el ordenamiento de recursos naturales. Otras organizaciones incluyen instituciones de investigación agropecuaria, universidades, organizaciones de agricultura y asociaciones del sector (tales como grupos y asociaciones de caficultores y productores de cacao). Todos estos actores, que trabajan en pos de una oferta agrícola sostenible, tendrán modelos que les permitirán repetir distintas soluciones para el establecimiento de cadenas de abastecimiento más incluyentes. Los resultados específicos del proyecto serán los siguientes:

- 150.000 explotaciones agrícolas vinculadas a negocios estratégicos que forman parte de cadenas de valor estratégicas [CRF 230200]
- 80.000 explotaciones agrícolas que han adoptado nuevas tecnologías y prácticas climáticamente inteligentes [CRF 230100]
- 80.000 explotaciones agrícolas con acceso a crédito a mediano o a largo plazo, permitiéndoles introducir cambios y adoptar nuevas prácticas a nivel de explotación agrícola [CRF 230500]
- 80.000 explotaciones agrícolas que han adoptado prácticas agropecuarias sostenibles, medidas según las certificaciones que adquieran [CRF 230600]
- 250.000 hectáreas administradas de manera sostenible por pequeños agricultores [CRF 240100]
- US\$50 millones en nuevo financiamiento a mediano y a largo plazo provisto por intermediarios financieros a agricultores [CRF 230700] y
- por lo menos 50 instituciones (públicas y privadas) con acceso a las lecciones y los conocimientos generados por el proyecto [CRF 150100].

## **I. Impacto del proyecto**

2.42 En lo que al impacto se refiere, el proyecto tiene por objeto mejorar las condiciones de vida de familias en zonas rurales que se dediquen a la agricultura. El proyecto se dirige a aumentar la productividad sin surtir un efecto negativo en el medio ambiente, es decir, permitir a los agricultores hacer más con menos. Los beneficios se extienden no solo a los 150.000 beneficiarios directos del proyecto, sino a las comunidades y los agricultores de los parajes cafeteros y cacaoteros y de otras subregiones en las que se cultivan variedades

especiales, tales como el Corredor Seco Centroamericano. A su vez, estos aumentos tendrán un efecto positivo en el comercio y las economías locales de los sitios donde están los agricultores y otros actores de la cadena de valor. Se proponen los siguientes indicadores de impacto, desglosados por sexo:

- un crecimiento anual de las ventas de la explotación agrícola del 50% al final del proyecto [CRF 330100],
- un promedio de ventas anuales a nuevos mercados nacionales o de exportación de US\$15 millones [CRF 330600],
- el número de agricultores que venden en nuevos mercados nacionales o de exportación [CRF 330601],
- unos 150.000 agricultores aumentan su productividad por lo menos en un 25%,
- al menos ocho modelos son objeto de ampliación de escala por parte de SAFE y otros actores del sector, y
- el número de actores que cambian de comportamiento.

#### **J. Impacto sistémico**

- 2.43 Al reunir a socios públicos y privados de primer orden y, cuando corresponda, vincularlos a redes y plataformas, SAFE difundirá extensamente sus conclusiones y podrá repetir modelos y prácticas óptimas no solo en América Latina y el Caribe sino también en otras regiones, pues muchos de los socios trabajan a nivel internacional. Además, la escala de los proyectos ejecutados por SAFE y su impacto se verán reforzados en gran medida gracias a estas alianzas. Por último, SAFE colaborará con los programas del sector público del Banco, y trabajará de común acuerdo con instituciones públicas nacionales e internacionales y les brindará elementos de juicio, lo que tendrá un efecto directo en la formulación de sus políticas.
- 2.44 El indicador relacionado con el impacto sistémico será CRF 450300 – Número de actores o instituciones públicos o privados clave que cambian o aplican nuevas prácticas basadas en los conocimientos o los proyectos patrocinados por el FOMIN.

### **III. ESTRATEGIA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

- 3.1 **Valores de referencia:** Todos los socios iniciales de SAFE disponen de mecanismos para captar datos de referencia y están poniendo en práctica sistemas de seguimiento y evaluación que SAFE utilizará para medir la situación al comienzo y al final de la vigencia de la plataforma.
- 3.2 **Seguimiento:** Se formulará un sistema de seguimiento y evaluación interno para cada uno de los proyectos, bajo la égida de un sistema común. De esta forma se podrá supervisar el adelanto de cada proyecto y preparar informes a nivel general para el FOMIN y los miembros de SAFE. Además, el Comité de Evaluación de la Sostenibilidad realizará evaluaciones de impacto transversales para entender el impacto individual y colectivo de SAFE y el marco de proyectos

y también para proporcionar información fundamental para llevar a cabo un proceso de mejoramiento continuo.

- 3.3 **Evaluación:** Cada proyecto será supervisado de cerca para asegurar que haya un intercambio continuo de lecciones a fin de repetir su eficacia o tener elementos de juicio para formular soluciones inmediatas alternativas. Se podrían efectuar evaluaciones individuales de cada proyecto. SAFE determinará el tipo de evaluación que mejor se ajuste a un determinado proyecto teniendo en cuenta su alcance y el sector en que se concentra. Los proyectos de SAFE se evaluarán en grupo (cuando exista una masa crítica de proyectos en ejecución). Entre las preguntas que podrían servir para la evaluación están las siguientes: (i) ¿en qué medida hicieron posible el logro de los resultados del proyecto los esfuerzos de colaboración de las partes interesadas en SAFE?, (ii) ¿consiguieron los pequeños productores agrícolas establecer vínculos más sólidos y duraderos con las principales empresas compradoras?, (iii) ¿en qué medida se aumentaron los rendimientos, la calidad de las cosechas y la resiliencia a los impactos del clima gracias a la adopción de técnicas de producción innovadoras?, (iv) ¿los hombres y las mujeres tuvieron acceso equitativo a la toma de decisiones y a los recursos y servicios del proyecto? y (v) ¿en qué medida contribuyeron los proyectos a la inserción de los jóvenes en las cadenas de valor?
- 3.4 **Taller de cierre.** El organismo ejecutor organizará un taller de cierre en el momento oportuno para evaluar conjuntamente con otros interesados clave los resultados obtenidos, identificar las tareas que queden por realizar para asegurar la sostenibilidad y determinar y difundir las lecciones aprendidas y las prácticas óptimas.
- 3.5 **El Comité de Evaluación de la Sostenibilidad (COSA)** es la organización líder del mundo en mecanismos de medición y evaluación para proyectos en los que participan pequeños productores agrícolas. Tras haber trabajado a escala mundial con organizaciones como el Banco Mundial, las Naciones Unidas, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y Unilever, dicho Comité es reconocido entre profesionales y compañías mundiales de alimentos como experto en la evaluación del impacto agrícola. El Comité ha elaborado procedimientos fáciles de usar con objeto de captar, evaluar y utilizar datos para ese tipo de proyectos. Los acuerdos mundiales recientes que ha suscrito el Comité con compañías como Mondelez (el segundo mayor comprador de café del mundo) para el seguimiento de las iniciativas mundiales en el sector del café lo colocan en una posición incomparable en este espacio, por lo que los aportes que obtendrá SAFE le serán de gran utilidad para recoger y aprovechar la información sobre seguimiento y evaluación.
- 3.6 Por las razones mencionadas, se contratará directamente al Comité de Evaluación de la Sostenibilidad para que preste servicios en el marco de los aspectos de seguimiento y evaluación de SAFE como parte del Componente 3. Esta consultoría se administrará desde la Sede del FOMIN.

#### IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total de US\$3.864.100, de los cuales US\$2.641.500 (un 68%) provendrán del FOMIN y US\$1.222.600 (un 32%) de financiamiento de contrapartida. Del total del financiamiento de contrapartida, Hivos contribuirá con US\$309.600 y los socios de la plataforma cofinanciarán un monto de US\$913.000. El período de ejecución será de 60 meses y el período de desembolso de 66 meses. Cabe mencionar que la plataforma generará aproximadamente ocho proyectos por un financiamiento total de US\$24 millones. De esta suma total, el FOMIN procurará obtener alrededor de US\$8 millones en recursos propios y del Banco y otros US\$16 millones en financiamiento de contrapartida proveniente de los socios de SAFE. Se prevé que la plataforma SAFE apalanque US\$10 millones adicionales provenientes de las ventanillas del sector privado del Banco.
- 4.2 **Reconocimiento retroactivo de los fondos de contrapartida.** Fue preciso realizar algunos esfuerzos importantes de comunicación antes de la aprobación. Posicionar la plataforma SAFE entre sus miembros y mantener su interés ha sido crítico. Por lo tanto, el FOMIN reconocerá hasta US\$30.000 en gastos relacionados con las comunicaciones, retroactivos al 1 de mayo de 2015.

|   | FOMIN/BID        | Contrapartida  |                         | TOTAL            |        |
|---|------------------|----------------|-------------------------|------------------|--------|
|   |                  | Hivos          | Socios de la plataforma |                  |        |
| Componente 1. Asistencia técnica en agricultura inteligente                     | 1.508.600        | 95.500         | 530.000                 | 2.134.000        | 55,23% |
| Componente 2. Proyectos individuales  | 0                | 0              | 0                       | 0                | 0,00%  |
| Componente 3. Seguimiento y evaluación y asesoría en cuanto a impacto (de COSA) | 328.000          | 0              | 128.000                 | 456.000          | 11,80% |
| Componente 3. Gestión de conocimientos y comunicaciones estratégicas            | 433.000          | 47.000         | 180.000                 | 660.000          | 17,08% |
| Ejecución y supervisión   | 296.900          | 167.100        | 75.000                  | 539.000          | 13,95% |
| Evaluaciones y auditorías (Plan de evaluación e imprevistos)                    | 60.000           | -              | -                       | 60.000           | 1,55%  |
| Auditorías  | 10.000           | 0              | 0                       | 10.000           |        |
| Plan de evaluación de la plataforma   | 30.000           | 0              | 0                       | 30.000           |        |
| Imprevistos   | 20.000           | 0              | 0                       | 20.000           |        |
| Subtotal  | 2.626.500        | 309.600        | 913.000                 | 3.849.100        |        |
| Cuenta de la Agenda   | 15.000           | 0              | 0                       | 15.000           | 0,39%  |
| <b>TOTAL</b>  | <b>2.641.500</b> | <b>309.600</b> | <b>913.000</b>          | <b>3.864.100</b> |        |
| Porcentajes   | <b>68,36%</b>    | <b>8,01%</b>   | <b>23,63%</b>           | <b>100%</b>      |        |

El Componente II, Proyectos individuales de SAFE, comprende una contribución del FOMIN de US\$8 millones y US\$16 millones de contrapartida para los proyectos específicos que aprobará el Comité de Donantes cada uno por separado.



## V. ORGANISMO EJECUTOR

- 5.1 **El Instituto Humanista para la Cooperación con los Países en Desarrollo (Hivos)** será el organismo ejecutor de este proyecto y suscribirá el acuerdo con el Banco. Se trata de una organización internacional cuyo fin es reducir la pobreza por medio de soluciones y programas innovadores. Con sede en los Países Bajos, la organización opera en 26 países a través de 6 oficinas regionales, una de ellas ubicada en San José, Costa Rica, desde donde se gestionará el proyecto. Hivos se especializa en particular en la gestión y constitución de plataformas mundiales en el ámbito de desarrollo rural, agricultura sostenible y otros temas sociales. Mantiene vínculos con varias redes mundiales de alimentos y agricultura y goza de reconocimiento como líder en estos ámbitos. El FOMIN ya ha trabajado indirectamente con Hivos en un proyecto con la Junta Nacional de Café en Perú en el que Hivos financió la creación de la plataforma de certificación del café, en asociación con los principales certificadores mundiales de comercio orgánico y justo y productores locales. Aunque parte de su financiamiento básico proviene del Ministerio de Asuntos Exteriores de los Países Bajos, Hivos también recibe aportes financieros de fundaciones y empresas privadas y organismos de desarrollo internacional, como el Organismo Danés de Desarrollo Internacional (DANIDA) y el Organismo Sueco de Desarrollo Internacional (OSDI). Para lo relacionado con SAFE, el FOMIN contratará al grupo Hivos que está trabajando específicamente en agricultura sostenible, biodiversidad y cambio climático, y que será el departamento que dirigirá la gestión de la plataforma. Hivos cuenta con una sólida trayectoria laboral con los sectores público y privado en materia de agricultura sostenible. Además, forma parte de diversas redes mundiales y sistemáticamente ha captado financiamiento de esas partes interesadas para alcanzar metas e iniciativas comunes que requieren acciones colectivas. Hivos ha sido el principal organismo de financiamiento del Barómetro de Café, la publicación de evaluación del mercado mundial más importante de los actores y los participantes del sector cafetero. Se prevé que a través de la plataforma SAFE se elabore un instrumento similar para los cultivos de cacao y otros cultivos.
- 5.2 Es por las razones que se mencionan que se escogió a Hivos como organismo ejecutor. Como responsable de la ejecución del programa, dicha entidad se encargará de (i) el apoyo técnico y de diagnóstico para fortalecer los conocimientos y la información sobre los segmentos de la población beneficiaria y la gestión de las cadenas de abastecimiento, las finanzas y las operaciones; (ii) el diseño y la ejecución de la estrategia de comunicaciones; (iii) la gestión cotidiana del programa; (iv) la garantía del control de calidad de todo el programa y los proyectos individuales, y (v) los requisitos de evaluación. Las funciones y responsabilidades concretas de Hivos se definirán en el manual de gestión y ejecución de SAFE.
- 5.3 **Hivos** establecerá una unidad ejecutora y la estructura necesaria para ejecutar de manera eficaz y eficiente las actividades y gestionar los recursos del proyecto. Hivos también asumirá la preparación de informes del avance alcanzado en la ejecución del proyecto. Los detalles acerca de la estructura de

la unidad ejecutora y los requisitos en cuanto a la preparación de informes figuran en el Anexo 7 de la documentación técnica del proyecto.

- 5.4 **Informes de avance del proyecto.** El organismo ejecutor será responsable de presentar al FOMIN los informes de avance del proyecto en un plazo de 30 días después de cada semestre o con una frecuencia mayor según lo establezca el FOMIN mediante una notificación al organismo ejecutor con un plazo mínimo de antelación de 60 días. Para mayores detalles véase el Anexo VII.
- 5.5 **Adquisiciones y contrataciones.** Habida cuenta de que el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor generó una clasificación de riesgo o necesidad de nivel medio, el equipo de proyecto decidió, según se establece en el Apéndice 4 de las respectivas políticas del BID, que el organismo ejecutor, que pertenece al sector privado, usará los métodos de adquisiciones para el sector privado que se especifican en el Anexo 1 de la Guía Operativa de Adquisiciones para Operaciones de Cooperaciones Técnicas No Reembolsables (documento OP-639). Para mayores detalles, véase el Anexo VII.
- 5.6 **Gestión y supervisión financieras.** Habida cuenta de que el diagnóstico de las necesidades del organismo ejecutor generó una clasificación de riesgo o necesidad de nivel medio en cuanto a la gestión financiera, la revisión de la documentación probatoria de los desembolsos se realizará de manera ex post y con una periodicidad semestral. Para mayores detalles, véase el Anexo VII.

## VI. RIESGOS DEL PROYECTO

- 6.1 **Los riesgos externos** incluyen aquellos relacionados con los patrones climáticos y meteorológicos que pueden afectar las regiones donde se ejecutan los proyectos. Por más que el objetivo del proyecto sea precisamente mitigar esos cambios o adaptarse a ellos, trabajar con dos cultivos susceptibles a los efectos adversos de esos patrones podría afectar el logro del objetivo general del proyecto. Parte de la mitigación de este riesgo es la importante medida de diversificar los ingresos de las explotaciones agrícolas, lo cual es una parte de la estrategia de agricultura climáticamente inteligente que se aplicará en los proyectos.
- 6.2 **Falta de concordancia y compromiso entre algunos socios de SAFE.** A pesar de que este riesgo es obvio, el FOMIN trabajará con diligencia para cerciorarse de que la estructura de gobernanza y el liderazgo estén claramente definidos.
- 6.3 Siempre cabe considerar los **riesgos reputacionales** cuando se trabaja con compañías que suelen ser objeto de investigaciones públicas de sus operaciones y metodología de negocios. Esto se mitigará con el hecho de que SAFE trabajará solamente con entidades que estén comprometidas con la inclusión y la sostenibilidad y que tengan un enfoque claro de valor compartido.

## VII. EFECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES

- 7.1 El brote de la roya del café ha revelado algunas de las debilidades fundamentales del sector, al mismo tiempo que demuestra la viabilidad de coordinar los intereses de las partes interesadas clave en lo que respecta al aumento de la productividad, la creación de resiliencia y el planteamiento de estrategias a largo plazo para abordar problemas sociales y ambientales.
- 7.2 Se prevé que SAFE, como plataforma, y los proyectos que se ejecutarán dentro de su estructura, tengan efectos externos positivos. Los sectores del café y del cacao están a la vanguardia de la agricultura sostenible, desde el nivel de la producción hasta el de la comercialización. Muchos de los desafíos que enfrenta la agricultura están ocurriendo en esos sectores, y pueden ser lecciones muy valiosas para otros. Asimismo, el café y el cacao son los principales cultivos de exportación en muchas situaciones en las que —si se gestionan y comercializan debidamente— pueden generar ingresos sustanciales para las comunidades y un alto nivel de desarrollo.

## VIII. CUMPLIMIENTO DE HITOS Y ACUERDOS FIDUCIARIOS ESPECIALES

- 8.1 **Desembolso en función de resultados y acuerdos fiduciarios.** El organismo ejecutor se ceñirá a las disposiciones estándar del FOMIN en cuanto a desembolso en función de resultados, adquisiciones y gestión financiera, tal como se especifican en el Anexo 8. Con respecto al financiamiento de los proyectos piloto pequeños, la plataforma SAFE formará un comité de elegibilidad que revise las propuestas y tome decisiones acerca de su aprobación o rechazo. Por lo tanto, Hivos no aprobará por cuenta propia esos proyectos piloto. Los proyectos piloto también se ceñirán a las mismas disposiciones fiduciarias y de desembolso que cualquier proyecto individual grande.

## IX. DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN Y PROPIEDAD INTELECTUAL

- 9.1 **Divulgación de información.** La información contenida en los documentos del proyecto no se clasifica como confidencial.