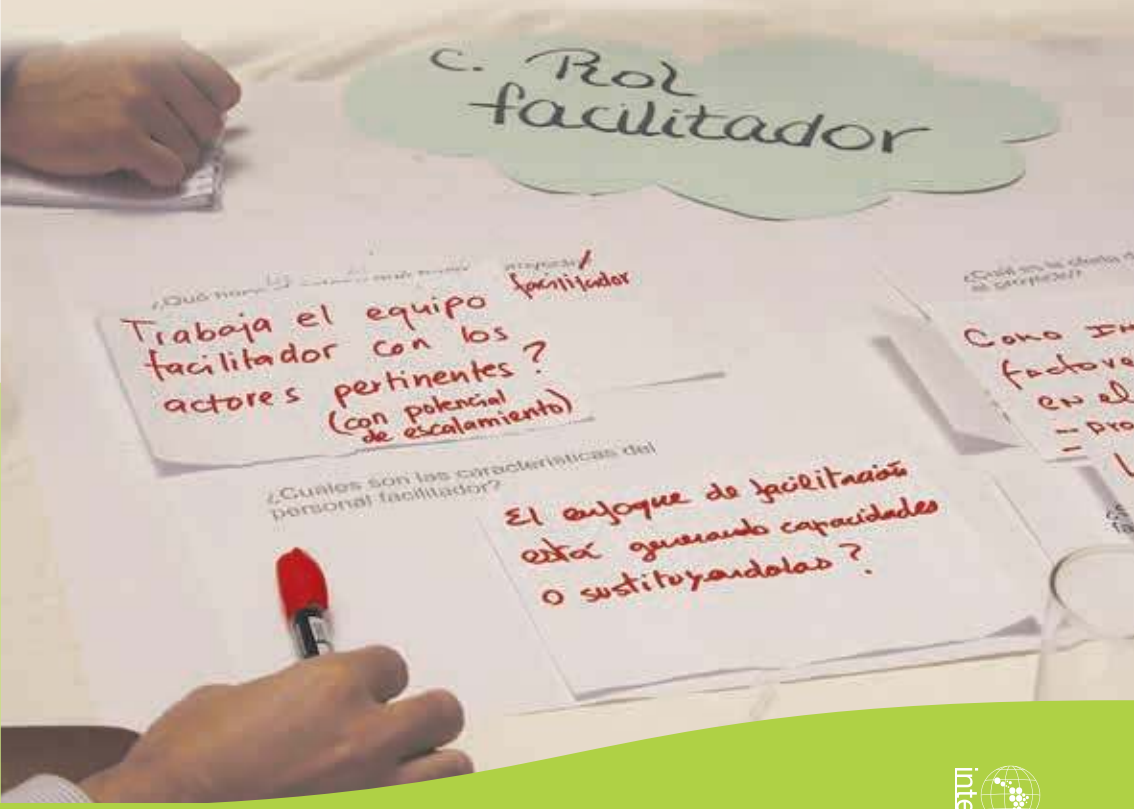
Orientaciones para promover el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (M4P/DSM)



inter cooperation
AMÉRICA LATINA

Orientaciones para promover

para promover el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (M4P/DSM)

Asocam

Servicio de Gestión de Conocimiento para América Latina, ASOCAM
ASOCAM[1] es un Servicio de Gestión de Conocimientos para América Latina de la Fundación Intercooperation América Latina (Ecuador) y HELVETAS Swiss Intercooperation.

Elaborado por:

Annick Vollmar, ASOCAM / Helvetas Swiss Intercooperation[2]

Auspicio de la publicación:

COSUDE

A partir de los valiosos aportes de los participantes en el XII Seminario Asocam: Intercambio de la aplicación del Enfoque Sistémico de Mercados (DSM/M4P) realizado en Cusco en octubre del 2014. En anexo constan los nombres de las personas e instituciones que participaron en el proceso presencial.

Con aportes de los miembros del Grupo Temático, del Grupo Asesor y los autores y autoras de las experiencias analizadas.

Grupo Temático:

Bárbara Böni Slaats - COSUDE
MaryLaure Crettaz Corredor - COSUDE
Frédérique Weyer- COSUDE
José Luis Pereira Ossio – COSUDE
Maja Rüegg – ASOCAM/ HELVETAS
Patricia Camacho – ASOCAM / HELVETAS
Annick Vollmar – ASOCAM / HELVETAS

Experiencias analizadas:

Un especial agradecimiento por su valiosa colaboración; presentando la experiencia durante el Seminario Internacional Asocam: Intercambio de la aplicación del Enfoque Sistémico de Mercados (DSM/M4P) realizado en Cusco del XII 2014, y permitiendo que los mismos fuesen presentados a título de ejemplo; a los siguientes proyectos:

PAQOCHA - Alpaca Soluciones Prácticas Perú; APOMIPE Cuy HELVETAS Swiss Intercooperation Perú; APOMIPE Flores HELVETAS Swiss Intercooperation Perú; EMPRENDE Swisscontact Ecuador; Mercados Rurales Swisscontact Bolivia; PACC HELVETAS Swiss Intercooperation Perú; PGLIM COSUDE Honduras; Postcosecha COSUDE Nicaragua; PROAGRO GIZ Bolivia; PRODERT HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala; PROPEMCE Niras Nicaragua; PYMERURAL Swisscontact Honduras.

[1] Para mayor información, visite la página web : www.asocam.org
[2] A continuación, cuando se menciona HELVETAS, se refiere a HELVETAS Swiss Intercooperation

Grupo organizador del proceso de profundización temática

Lorena Mancero - ASOCAM
Yordana Valenzuela – ASOCAM
Patricia Camacho – ASOCAM / HELVETAS

Esta Serie de Reflexiones y Aprendizajes tiene el objetivo de complementar la capitalización de lecciones aprendidas y orientaciones útiles resultantes del proceso de profundización temática sobre el intercambio en la aplicación del Enfoque Sistémico de Mercados (M4P) en Latinoamérica y presenta varias experiencias de la región. El aporte de ASOCAM a través de esta publicación es, adicional a socializar las experiencias, las reflexiones y aprendizajes, proponer un conjunto de orientaciones para la aplicación del enfoque sistémico de mercado en Latinoamérica, con el objetivo de impulsar su aplicación.

El crédito y mérito de los avances y logros de cada una de estas experiencias son de sus protagonistas, así como el esfuerzo que requieren cotidianamente para enfrentar los retos y desafíos que aún subsisten. A ellos y ellas un profundo reconocimiento y agradecimiento de ASOCAM por compartir sus aprendizajes a través de esta publicación.

Créditos de las fotografías:

ASOCAM

PAQOCHA
Alpaca Soluciones Prácticas Perú;

APOMIPE Flores
HELVETAS Swiss Intercooperation Perú;

EMPRENDE
Swisscontact Ecuador;

Mercados Rurales
Swisscontact Bolivia;

PACC HELVETAS
Swiss Intercooperation Perú;

PGLIM
COSUDE Honduras;

PROAGRO
GIZ Bolivia;

PRODERT
HELVETAS Swiss Intercooperation Guatemala.

Diseño:

Verónica Ávila Diseño Editorial

Se autoriza la reproducción parcial de este documento, siempre y cuando se cite la fuente.
Quito, octubre de 2015
ISBN: 978-9942-8589-1-7

Lista de abreviaciones

AMLAC	América Latina y el Caribe.
APOMIPE	Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.
ASDI	Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (en inglés: *Swedish International Development Cooperation - SIDA*).
ASOCAM	Servicio de Gestión de Conocimientos.
BdP	Base de Pirámide.
CDDE	Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial.
CdR	Cadenas de Resultados.
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación.
DERT	Desarrollo Económico Rural Territorial.
DFID	Department for International Development de Inglaterra.
DSM	Desarrollo de Sistemas de Mercado.
EMPRENDE	Promoción de las pequeñas y medianas empresas en áreas rurales.
FONCODES	Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social.
MIDIS	Ministerio de Inclusión Social.
MYPIMES	Micro y Pequeña Empresas.
M4P	Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres (del inglés: *Making Markets Work for the Poor*).
ONG	Organización no gubernamental.
PACC	Programa de Adaptación al Cambio Climático.
PGLIM	Programa de Gobernabilidad Local y Apoyo a Inversiones Municipales.
PROAGRO	Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable.
PRODERT	Proyecto de Desarrollo Económico Rural Territorial.
Red e+i	Red de Empleo e Ingreso.
SME	Sistema de Monitoreo y Evaluación.
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (del inglés: *United States Agency for International Development*).

Contenido

Lista de abreviaciones ›4

Introducción ›8

Marco conceptual ›12

Los cinco componentes del enfoque sistémico ›15

Establecer el marco estratégico ›16

Comprender los sistemas de mercado ›17

Definir resultados sostenibles ›17

Facilitar el cambio sistémico ›18

Evaluar el cambio ›18

Avances en la región Latinoamérica y el Caribe ›19

Resumen de las experiencias pre-seleccionadas ›22

Orientaciones ›28

Diagnóstico y limitaciones sistémicas ›30

Orientación **1**
Hacer la investigación y el análisis del sistema de manera participativa, continua y a profundidad considerando el tema de género ›31

Experiencia 1: Profundizar el análisis a través de la participación de actores y profundizando el tema de género ›34

Orientación **2**
Considerar las oportunidades de negocio y las capacidades e incentivos de los diferentes actores que forman parte de la cadena para la selección de limitaciones sistémicas y la definición de la intervención ›38

Experiencia 2: La aplicación de un análisis estadístico para la identificación de las limitaciones sistémicas ›40

Experiencia 3: La aplicación de un análisis cualitativo y cuantitativo para la identificación de las limitaciones sistémicas ›43

Cambio sistémico ›47

Orientación **3**
Definir objetivos de cambio sistémico que dimensionan adecuadamente el cambio que se busca promover ›48

Experiencia 4: Profundizar la información del sistema principal para definir los objetivos del cambio sistémico ›50

Experiencia 5: El fortalecimiento de proveedores de servicios locales certificados ›53

Orientación **4**
Identificar actores permanentes y pertinentes y fortalecer sus capacidades ›57

Experiencia 6: Identificar actores permanentes según sus incentivos y capacidades ›60

Experiencia 7: Reconocimiento de la formación por competencias por el sector público ›65

Experiencia 8: Incorporar el enfoque sistémico dentro del sector público ›66

Experiencia 9: Fortaleciendo el sector privado para la provisión de silos metálicos ›70

Experiencia 10: Promover servicios financieros orientados a la producción de cuy como modelo de negocio exitoso ›73

Experiencia 11: Fortaleciendo espacios inter-institucionales ›78

Orientación **5**
El rol facilitador requiere competencias especializadas, trabajo en equipo, una clara definición de su rol e implica todo el proceso de ciclo de proyecto ›81

Experiencia 12: El Rol Facilitador para la colaboración y articulación de diferentes tipos de actores ›83

Orientación **6**
Contar con una estrategia de escalamiento desde el diseño ›88

Experiencia 13: Contemplar una estrategia para promover el escalamiento ›91

Medición de resultados ›94

Orientación **7**
La cadena de resultados es un instrumento efectivo para la medición y gestión de proyectos ›95

Experiencia 14: Utilizar la cadena de resultados para la gestión del programa ›96

Orientación **8**
La medición de resultados requiere de altas capacidades analíticas de todo el equipo y los socios, y de una medición regular ›98

Orientación **9**
El sistema de monitoreo debe incluir indicadores de diferentes tipos para medir cambios sistémicos directos e indirectos, y considerar factores externos para estimar la atribución ›100

Experiencia 15: Trabajo participativo de elaboración de la cadena de resultados y del sistema de monitoreo ›102

Metodologías y herramientas complementarias ›106

Análisis de cadena de valor / Proyecto Agrocadenas - PNUD Cuba ›108

Negocios Inclusivos / SNV Perú ›110

Mercados inclusivos y desarrollo de proveedores / PNUD Colombia ›113

Alianza Público-Privada (APP) / Mercy Corps Guatemala ›118

Resumen y conclusiones ›120

Bibliografía ›125

Anexo: Lista de participantes ›127

Introducción

Aproximadamente hace seis años que los donantes y agencias implementadoras en la Región de América Latina y el Caribe (AMLAC) empezaron a interesarse más en diseñar e implementar proyectos de desarrollo con el enfoque de Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM/M4P[1]) dado que han reconocido la utilidad del enfoque para orientar las acciones hacia su sostenibilidad, escalamiento e impacto. Desde 2011 ASOCAM, Servicio Regional de Gestión de Conocimientos, colabora con la red de empleo e ingreso (red e+i) de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en la difusión del enfoque DSM/M4P, por su relevancia en las acciones de desarrollo. Entre 2011 y 2014 se han efectuado cursos de capacitación anuales de cinco días sobre este enfoque en el cual se ha capacitado alrededor de 120 profesionales en AMLAC que han seguido diferentes caminos en la aplicación e implementación. Siendo este enfoque bastante retador, desde los participantes a los cursos y desde los proyectos y programas que buscan implementar el enfoque hubo una demanda fuerte por conocer más sobre la aplicación y recuperar lecciones y aprendizajes desde la práctica.

[1] M4P viene del inglés de "Making Markets Work for the Poor". En esta publicación, se utilizan DSM y M4P como sinónimos.

ASOCAM, con COSUDE y la Red e+i organizó un proceso de profundización temática, cuyo momento cumbre fue el XVII Seminario Latinoamericano ASOCAM 2014 en Yucay, Cusco-Perú, para promover el intercambio sobre estas primeras experiencias y aprendizajes.

Al Seminario, con el título "Intercambio de aprendizajes sobre la aplicación del enfoque sistémico de Desarrollo de Mercados DSM/M4P", asistieron más de 40 representantes de organizaciones al desarrollo de más que diez países de la región de AMLAC. Durante las tres jornadas del encuentro presencial fueron presentadas y analizadas diez experiencias[2] sobre la aplicación del enfoque sistémico, los avances, los aprendizajes, los instrumentos útiles, las oportunidades y los desafíos en la implementación. El análisis colectivo se enfocó sobre cinco grandes temas:

- Las limitaciones sistémicas
- El cambio sistémico
- El rol facilitador
- El escalamiento
- La medición de resultados

Esta Serie de Reflexiones y Aprendizajes recoge las orientaciones resultantes de este proceso de intercambio y construcción colectiva y visibiliza los avances a nivel de los proyectos que aplican el enfoque DSM/M4P. En un proceso posterior, estas orientaciones fueron complementadas con información colectada adicionalmente a través de entrevistas con los y las exponentes de las ponencias y literatura secundaria para profundizar aún más las experiencias.

ASOCAM aspira con esta publicación socializar las experiencias, las reflexiones y aprendizajes. Los destinarios de este documento son principalmente gestores y facilitadores de procesos de desarrollo como asesores, directivos y técnicos de instituciones públicas y privadas, técnicos y directivos de organizaciones de desarrollo e instituciones que apoyan procesos de desarrollo y coordinadores y equipos de proyecto que se encuentran en la planificación y/o implementación de proyectos que quieren lograr escala y sostenibilidad con sus acciones.

La publicación inicia con una introducción conceptual del enfoque sistémico y una presentación de los avances a nivel regional de América Latina y el Caribe. Después sigue un capítulo con cinco sub-capítulos correspondientes a los elementos analizados durante el Seminario, los cuales incluyen orientaciones resultantes de este encuentro presencial. Cada tema tratado es ilustrado con experiencias presentadas durante el evento mencionado y valoradas como importantes en su aporte. Después se muestra en un capítulo las metodologías y herramientas complementarias, presentadas durante el Seminario. Finalmente, la serie termina con un capítulo de conclusión.

[2] Todo el material presentado se encuentra disponible en la página web www.esm4p.info.

Marco conceptual

El enfoque sistémico, conocido como "Lograr que los Mercados funcionen para los Pobres (M4P)[3]" o "Desarrollo de Sistemas de Mercado (DSM)" surgió de principalmente dos factores: Primero, de aprendizajes de diferentes experiencias de desarrollo en torno a qué funciona y qué no funciona. A lo largo de diferentes áreas de desarrollo, como la agricultura, agua y saneamiento, salud, gobernabilidad y finanzas, se han extraído similares conclusiones: Muchos esfuerzos dirigidos a intervenciones directas o a reformas de políticas aisladas lograron una escala, impacto y sostenibilidad limitada y a veces afectaron mercados en lugar de desarrollarlos. Por lo tanto, esas experiencias muestran que las agencias al desarrollo y gobiernos necesitan ver cómo hacer que los sistemas de mercado sean funcionales y útiles a la población vulnerable. De allí la importancia de reconocer los sistemas de mercado y enfocarse en estimular cambios sistémicos para lograr sostenibilidad y una escala significativa. Segundo, en los últimos años, la cooperación al desarrollo ha recibido muchas críticas de los medios de comunicación y del mundo académico en cuanto a la efectividad de la ayuda (por ejemplo de Dambisa Moyo[4] o William Easterly[5]).

[3] Véase: Guía Operacional para el Enfoque "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres"

[4] Dambisa Moyo por ejemplo con su libro Dead Aid. <http://www.dambisamoyo.com/>

[5] William Easterly por ejemplo con su libro The White Man's Burden. <http://www.williameasterly.org>

Las agencias donantes tanto como las organizaciones implementadoras sienten presiones, las cuales fueron reforzadas por la crisis financiera en los Estados Unidos y en Europa, y la demanda cada vez más fuerte de mostrar resultados de la inversión en el desarrollo. El desafío principal está en llegar a mayor número de personas que se benefician de la cooperación al desarrollo y de lograr la sostenibilidad de estos beneficios. Por lo tanto, las fuentes cooperantes buscan más y más cómo hacer más efectivo el trabajo y piden información relacionada a "valor por dinero", "costo beneficio" o "éxito por dólar".

El enfoque de desarrollo de sistemas de mercado incluye estos aspectos, al proveer las orientaciones necesarias para mejorar de manera efectiva y sostenible la vida de mujeres y hombres vulnerables a través de comprender e influenciar los sistemas de mercado. Pretende cambiar la forma en que los sistemas de mercado funcionan para que ofrezcan más oportunidades y beneficios para hombres y mujeres en situación de pobreza logrando cambios sostenibles y a gran escala.

El enfoque DSM/M4P reconoce que la vida de mujeres y hombres en situación de pobreza está vinculada inseparablemente al funcionamiento de sistemas alrededor de ellos; sea como personas productoras, trabajadoras o consumidoras; por lo tanto, proporciona orientaciones para entender cómo opera la articulación a los sistemas e identificar porqué el sistema no funciona para ellos y para identificar cómo generar cambios efectivos, esto a través de la identificación de las causas subyacentes de un bajo desempeño de estos sistemas. Adicionalmente el enfoque considera cómo se puede trabajar de manera más efectiva en el futuro, con base a los incentivos para movilizar actores y sus capacidades para asumir diferentes roles, ante esto, el enfoque prevé un rol facilitador para las agencias externas para asegurar sostenibilidad es decir, estimular a los actores de mercado a desempeñar funciones que actualmente no están asumiendo o que no lo están haciendo bien. El enfoque considera lo anteriormente mencionado y los plasma en los siguientes cuatro principios (véase Ilustración 1), que constituyen buenas prácticas del desarrollo:

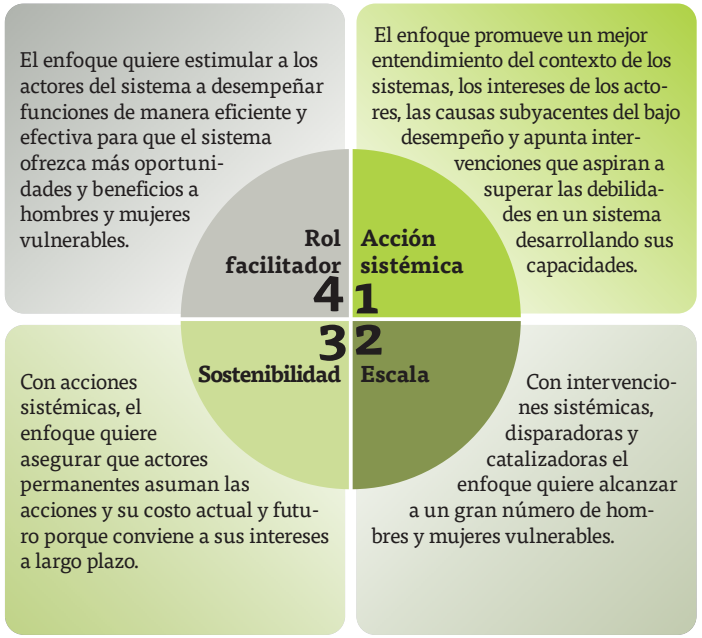


Ilustración 1
Los cuatro principios del enfoque sistémico

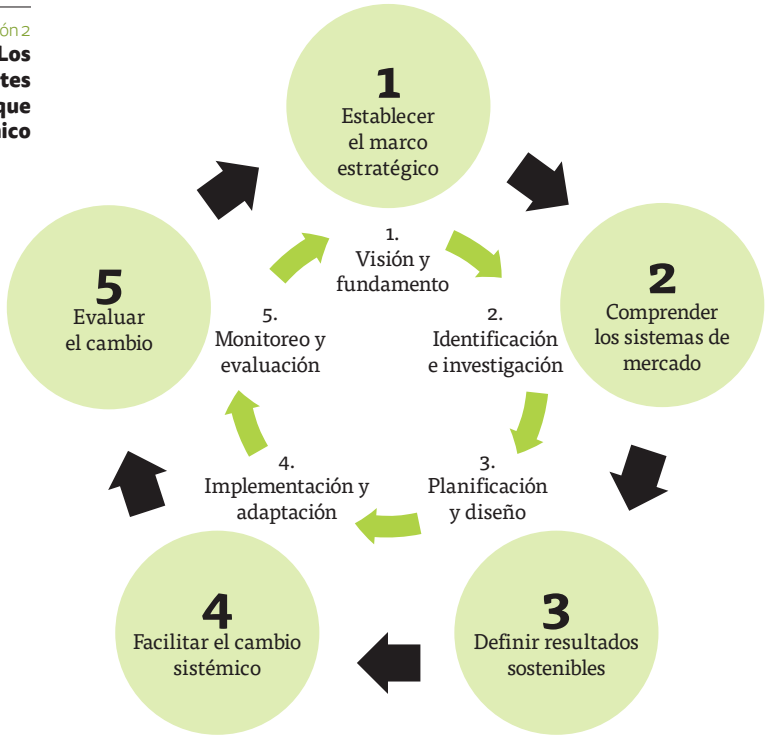
Los cinco componentes del enfoque sistémico

El proceso básico de una intervención de M4P/DSM contiene cinco componentes (véase Ilustración 2), correspondientes al ciclo de gestión de proyectos, empezando con el marco estratégico, seguido por la comprensión de los sistemas de mercado, la definición de resultados sostenibles, la facilitación del cambio sistémico y concluyendo con la evaluación del cambio. Ese proceso proporciona las bases para la planificación, implementación y evaluación de las intervenciones. A continuación se describe los cincos componentes brevemente. Para más información véase la guía operacional[6] y la síntesis del enfoque.[7]

[6] Guía operacional para el enfoque "Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P) <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/1995>.

[7] Síntesis del enfoque "Lograr que los mercados funcionen para los pobres (M4P). <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/1997>.

Ilustración 2
Los componentes del enfoque sistémico



Establecer el marco estratégico

El marco estratégico provee una orientación global del programa para guiar la toma de decisiones. Es una jerarquía de objetivos que debe establecer el enfoque principal al vincular de manera coherente y explícita los objetivos para la reducción de la pobreza con el cambio sostenible del sistema de mercado. El cambio del sistema es un paso indispensable para poder lograr el crecimiento y acceso de la población a bienes o servicios y en consecuencia la reducción de la pobreza de manera sostenible y a gran escala. No se define de forma rígida, específica y operativa sino de manera que permite flexibilidad y reaccionar a la dinámica del sistema.

Comprender los sistemas de mercado

El programa M4P/DSM requiere una buena comprensión de los sistemas de mercado, la cual se puede obtener a través de un proceso de diagnóstico que está organizado en tres pasos clave:

1. Entender el contexto socio-económico de las mujeres y hombres en situación de pobreza y las oportunidades económicas en su conjunto que les pueden beneficiar.

2. Comprender la estructura, las dinámicas y el desempeño del sistema meta de mercado, las funciones de apoyo, las reglas y normas que influyen en el sistema meta y la posición de las mujeres y hombres vulnerables para entender dónde el mercado está fallando en prestar los servicios y oportunidades a la población meta.

3. Identificar las limitaciones sistémicas y las causas subyacentes del bajo desempeño del mercado y posibles puntos de intervención para estimular los cambios sistémicos. Se debe fijar la atención en la identificación de las causas subyacentes en el sistema para no atacar solamente los síntomas que se encuentran en la cadena de valor

Definir resultados sostenibles

El enfoque DSM/M4P busca sostenibilidad. Por lo tanto, aspira a lograr un cambio sistémico, el cual está basado en la definición de resultados sostenibles, es decir el desarrollo de una visión clara de cómo actuará el sistema de mercado de manera sostenible en cuanto a las funciones del mercado y a los papeles de los actores. Se debe comprender el sistema actual, es decir conocer las funciones del sistema principal, de las funciones de apoyo y las reglas y normas que están siendo desempeñadas por distintos actores, y quién está pagando por ellas. Después, se puede desarrollar una visión del futuro realista considerando los incentivos y las capacidades de nuevos actores o actores que no están asumiendo bien su papel. Las preguntas clave en este paso son: ¿quién hace y quién paga en la situación actual?, ¿quién hará y quién pagará en el futuro?

Facilitar el cambio sistémico

A través de un proceso de facilitación, cuya esencia es estimular a los actores de mercado a desempeñar funciones que actualmente no están asumiendo o que no lo están haciendo bien, se puede impulsar cambios en la forma de operar de un determinado sistema de mercado. La estrategia de la intervención requiere no solamente generar un cambio positivo para la población, el cual es asumido por actores de mercado, sino además requiere determinar un camino para el escalamiento, es decir incremento de funciones y actores de mercado *(crowding-in)* para alcanzar un cambio sistémico inclusivo y sostenible. Las intervenciones de facilitación tienden a ser:

- catalizadoras: iniciando, motivando, vinculando e incorporando nuevos actores y funciones de mercado;
- de poca intensidad: con niveles de apoyo a los actores limitados (tiempo definido y recursos finitos);
- flexibles: reactivas y oportunas pero guiadas por la estrategia.

Evaluar el cambio

El sistema de monitoreo y evaluación (SME) se orienta a aprender, gestionar y legitimar. Se requiere por un lado un monitoreo de los resultados en todos los niveles y por otro lado una evaluación rigurosa a nivel de efectos e impactos. Hay diferentes metodologías y enfoques para evaluar los resultados. Por ejemplo, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial (CDDE) desarrolló un estándar para valorar la efectividad y eficiencia del sistema de monitoreo y evaluación y se basa sobre todo en la articulación de Cadenas de Resultados (CdR). Se recomienda trabajar con cadenas de resultados, un modelo causal de impacto, que sirve como una herramienta de gestión y aprendizaje. Muestra cómo actividades de programas influyen en sistemas específicos y cómo cambios a ese nivel llevan a cambios en el próximo nivel y así sucesivamente, con el objetivo de tener impacto en la finalidad del programa. En las cadenas de resultados, los efectos e impactos como producto de la intervención no son lineales, si no que están vinculados de diferentes formas (vertical, horizontal y diagonal) entre sí; es decir un resultado podría desencadenar otro resultado o varios posibles efectos. La cadena de resultados podría ser útil al sistema de monitoreo y evaluación en la medida que permite crear indicadores que deberán ser medidas, para los cambios propuestos en los diferente niveles.

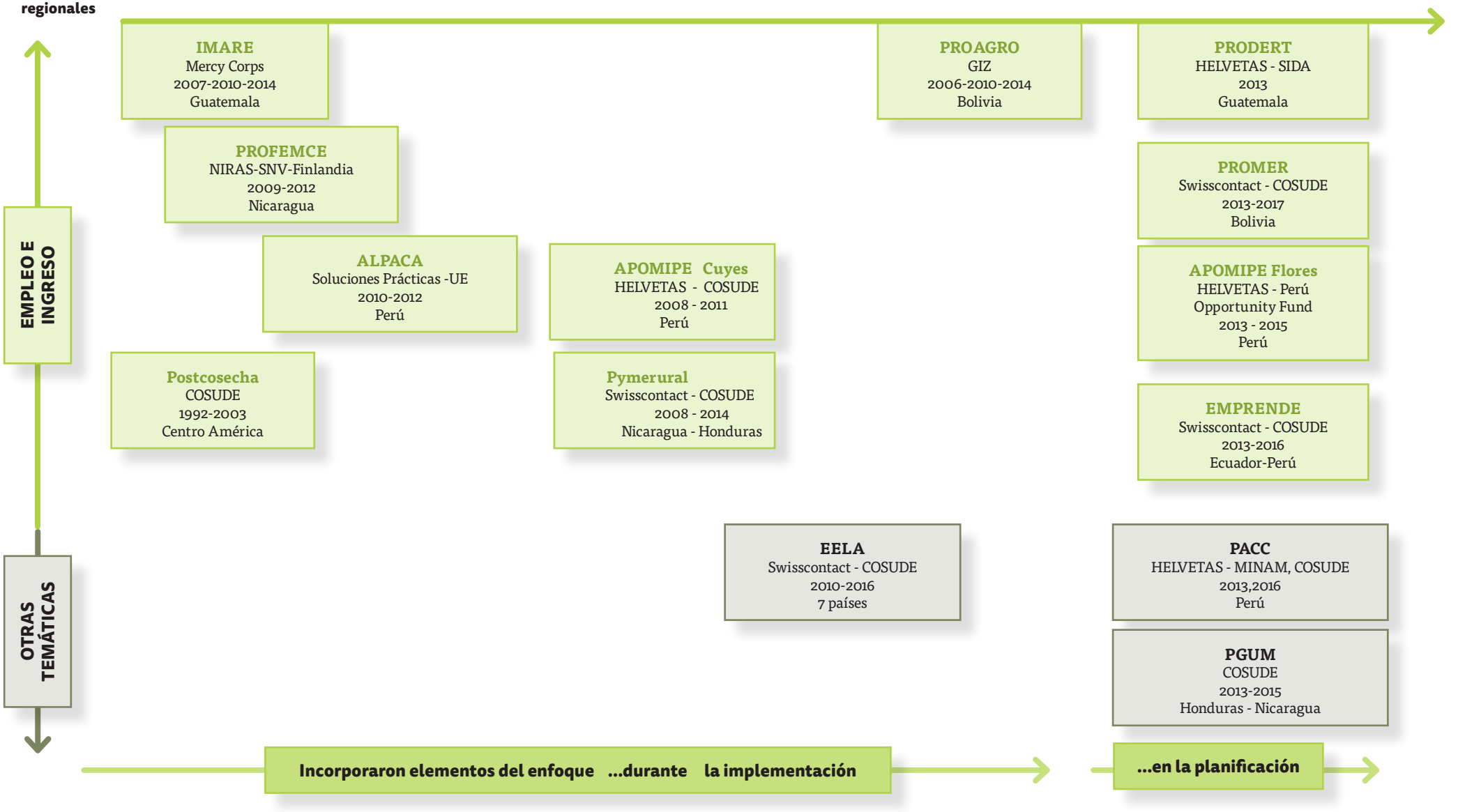
Avances en la región Latinoamérica y el Caribe

El enfoque DSM/M4P está siendo impulsado por diferentes agencias de cooperación, entre otros ADCI, COSUDE, DFID, y USAID, quienes han avanzado sustancialmente en la última década hacia el compromiso de mejorar la inclusión al mercado y el funcionamiento de los sistemas de mercados para la población vulnerable a nivel mundial. En América Latina y el Caribe el número de proyectos y programas que aplica el enfoque sistémico se ha incrementado en los últimos cinco años. La mayoría de estos programas y proyectos cuentan con experiencias en la aplicación, especialmente en la etapa del diagnóstico y del diseño de la estrategia. El Seminario pre-identificó 14 proyectos y programas con potencial para el intercambio de experiencias en el uso del enfoque (véase Ilustración 3) cabe mencionar que existen adicionalmente otros proyectos que en el 2014 empezaron a incorporar elementos del enfoque sistémico o a planificar un nuevo programa/proyecto o una nueva fase con el enfoque (por ejemplo en Cuba los programas Agrocadenas y el Hábitat II, o en Haití los programas PAPAH[8], PVB[9] o CRG[10]).

[8] Programme d'Appui à la Production Agricole en Haïti
[9] Projet de Préservation et de Valorisation de la Biodiversité
[10] Consolidation de la Résilience des Populations Locales et de la Gouvernance dans la Commune de Petit Goâve

Ilustración 3

Línea de tiempo de la implementación de elementos del enfoque M4P en experiencias regionales



Resumen de las experiencias pre-seleccionadas

Ámbito	Nombre del proyecto e institución implementadora	Duración	País	Donante	Objetivo del proyecto
Desarrollo Económico	***ALPACA** Soluciones Prácticas	2010 - 2012	Perú	Unión Europea	Contribuir a un mayor grado de seguridad alimentaria en las familias campesinas que dependen de la crianza de alpacas en las regiones de Apurímac y Ayacucho mediante la organización de un sistema de innovación y extensión sostenible basado en el dinamismo de personas productoras locales apoyados por gobiernos regionales y municipios.
	APOMIPE Cuyes HELVETAS Swiss Intercooperation	2008-2011	Perú	COSUDE	Contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los peruanos y las peruanas, mejorando la competitividad de pequeños productores articulados en redes empresariales.
	***APOMIPE Flores** HELVETAS Swiss Intercooperation	2013-2015	Perú	Peru Opportunity Fund	Mejorar la calidad de vida fortaleciendo emprendimientos autónomos sostenibles de familias campesinas de productores de flores en situación en pobreza y pobreza extrema de diez comunidades rurales ubicadas en los distritos de Cusco, San Sebastián, Calca, Quiquijana y Urubamba.
	***EMPRENDE** Swisscontact	2013-2016	Ecuador y Perú	COSUDE, Swisscontact	Contribuir a la inserción efectiva de pequeñas unidades productivas familiares de las cadenas de café, cacao y plátano orgánico en Ecuador y Perú a los sistemas de mercado para los ingresos y mejorar las condiciones de trabajo de sus miembros.
	IMARE Mercy Corps	Fase I: 2007-2010 Fase II: 2011-2014	Guatemala	GMCR, Hans R. Neumann Stiftung, The Vibrant Village Mountain, USAID, Western Union Foundation	Contribuir a la reducción de la pobreza a través de mejorar la economía rural, generación de empleos y diversificación de ingresos al vincular a personas productoras a cadenas productivas.
	***Mercados Rurales** Swisscontact, Profin	2011-2014	Bolivia	COSUDE	Contribución a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida de las familias rurales en los territorios donde se realizará la intervención a través de mejorar el acceso a mercados y la oferta de productos financieros crediticios y de seguros adecuados tanto como mejorar el entorno de negocios para las unidades económicas familiares.
	Postcosecha Nicaragua COSUDE	1992-2003	Nicaragua (Centro América)	COSUDE	Mejorar los sistemas de almacenamiento de granos a nivel de finca en Nicaragua

Ámbito	Nombre del proyecto e institución implementadora	Duración	País	Donante	Objetivo del proyecto
Desarrollo Económico	***PROAGRO** GIZ	Fase I: 2005-2010 Fase II: 2011-2014	Bolivia	GIZ, Estado Plurinacional de Bolivia, ASDI	Los pequeños productores de las tierras secas rurales construyan su capacidad de adaptación a los riesgos del cambio climático, han orientado la gestión de cuencas mejor para salvaguardar la disponibilidad y la distribución equitativa de los recursos hídricos y se ha visto un incremento duradero de los rendimientos de la producción agrícola.
	***PRODERT** HELVETAS Swiss Intercooperation	Fase I: 2013-2014 Fase II: 2015-2017	Guatemala	Embajada de Suecia, Fundación Ginebrina de Cooperación	Aumentar de ingresos, empleo e inclusión social, para grupos marginados en zonas rurales, capitalizando sobre el potencial productivo local y los valores culturales, de manera sostenible, fortaleciendo ocho cadenas de valor (café, papa, leche, miel, cerdo, frutales, hortalizas, ovinos).
	***PROPEMCE** NIRAS Finlandia, SNV Nitlapan	2009-2012	Nicaragua	DFID/UKaid, Ministerio de Asuntos Exteriores Finlandia	Aumentar el crecimiento de las MIPYMEs y de la oferta de oportunidades para las mujeres y las poblaciones excluidas.
	***PYMERURAL** Swisscontact	2008-2014	Nicaragua y Honduras	COSUDE	Aumentar los ingresos y el empleo para hombres y mujeres de las zonas rurales y urbanas marginales, a través de la mejora de la competitividad de las MIPYMES en las cadenas de valor, contribuyendo así a su sostenibilidad.
Cambio Climático	***PACC** HELVETAS Swiss Intercooperation	Fase I: 2009-2013 Fase II: 2013-2016	Perú	COSUDE	Poblaciones rurales alto-andinas vulnerables de Apurímac y Cusco, incrementan su capacidad de adaptación a los principales retos del cambio climático, reduciendo los impactos sobre sus medios de vida, con una acción eficaz de actores públicos y privados
	EELA Swisscontact	2009-2016	COSUDE	Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México, Perú	El Proyecto de Eficiencia Energética en Ladrilleras Artesanales de América Latina para mitigar el Cambio Climático – EELA busca contribuir a la mitigación del cambio climático a través de la reducción de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEIs) de las ladrilleras artesanales de América Latina y coadyuvar a la mejora de la calidad de vida de los ladrilleros y la población en general.
Gobernabilidad	***PGLIM** COSUDE	2013 – 2015	Honduras	COSUDE	Contribuir al acceso de servicios básicos y oportunidades de desarrollo a favor de mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres.

***** = Experiencias seleccionadas que fueron presentadas durante el seminario

Las características de las 14 experiencias pre-identificadas son las siguientes:

- Seis son en Centroamérica (Nicaragua, Honduras y Guatemala) y ocho en Sur América (Perú, Bolivia y Ecuador).
- En cuanto a temáticas, 11 se ubican en el área temática de empleo e ingreso, dos en recursos naturales y cambio climático y una en gobernabilidad
- Sobre la duración de los proyectos se tiene un promedio de 4.9 años; siete de ellos entre dos y cuatro años y cuatro entre seis y once.
- Dos experiencias finalizadas han aplicado durante todo el ciclo del proyecto el enfoque M4P/DSM (PROPEMCE en Nicaragua y el proyecto de Alpaca en Perú).

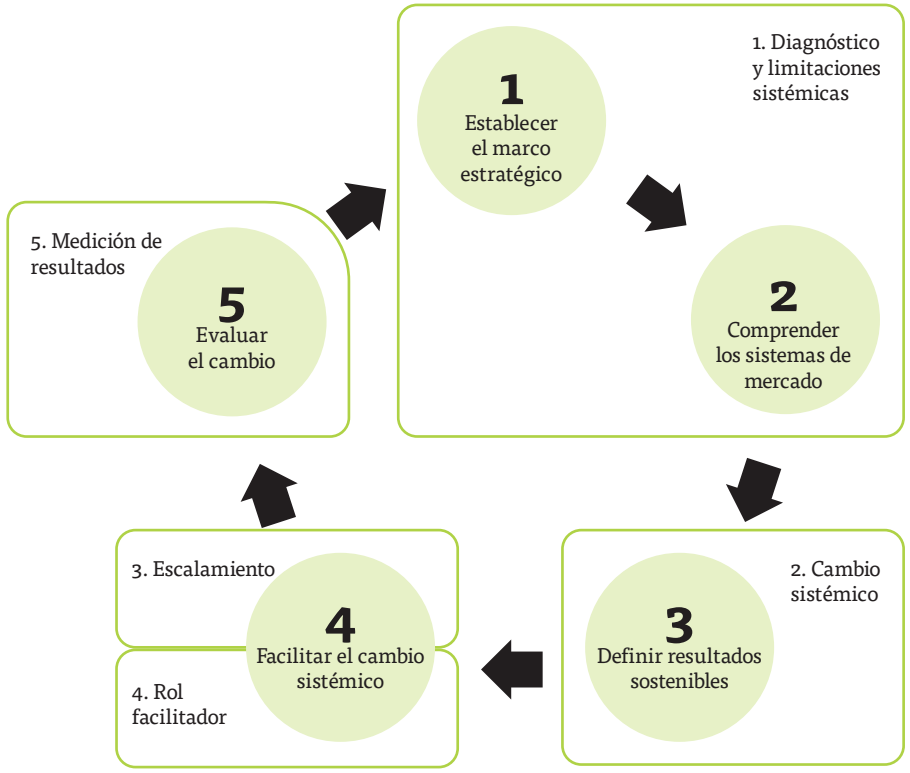
De los proyectos y programas pre-identificados se seleccionaron **nueve experiencias para la profundización durante el seminario**: PYMERURAL Honduras, PROAGRO Bolivia, Alpaca Perú, EMPRENDE Ecuador, PACC Perú, PROPEMCE Nicaragua, Mercados Rurales Bolivia, PGLIM Honduras, PRODERT Guatemala, y **una experiencia** para la visita de campo (APOMIPE Flores), por desarrollarse cerca de la zona del seminario y dado que se había realizado un proceso de sistematización detallando la aplicación del enfoque. La selección de las experiencias a presentar durante el seminario se basó en tres criterios:

- Experiencias que han aplicado el enfoque M4P/DSM en la región, de forma total o parcial en sus estrategias de intervención;
- Experiencias que muestren resultados en la aplicación del enfoque y que hayan realizado al menos un primer ejercicio interno para identificar lecciones aprendidas de este proceso de aplicación;
- Equilibrio geográfico, es decir diversificación del lugar de proveniencia de las experiencias.

Se identificó cinco elementos clave (véase Ilustración 4) para la reflexión y el intercambio de aprendizajes durante el seminario. Se menciona a continuación estos elementos, los cuales están vinculados con los cinco componentes del enfoque sistémico (véase 1.1) y están descritos y complementados con orientaciones y casos ilustrativos en los próximos cinco capítulos:

- Contexto y proceso de diagnóstico y la identificación de limitaciones sistémicas en servicios de apoyo y el contexto
- La determinación del cambio sistémico
- Identificar el rol facilitador del proyecto
- Definir el potencial de escalamiento
- Monitorear los resultados.

Ilustración 4
Los cinco elementos clave de la profundización



Orientaciones

Las nueve experiencias seleccionadas y presentadas durante el Seminario y el caso de la visita de campo constituyeron la base para el compartir de aprendizajes, dificultades y factores de éxito en la aplicación del enfoque DSM/M4P en Latinoamérica. A través de preguntas clave por cada uno de los cinco elementos identificados (diagnóstico y limitaciones sistémicas, cambio sistémico, rol facilitador, escalamiento y medición de resultados) se analizaron las experiencias. Si bien se encuentran en diversos estados de desarrollo y operan en diferentes contextos que limitan o favorecen las estrategias para el desarrollo sistémico de mercados, se identificaron pautas orientadores a través de un proceso de construcción colectiva por los participantes.

Diagnóstico y limitaciones sistémicas

Las experiencias fueron analizadas través de las siguientes cuatro preguntas claves respecto al análisis del diagnóstico y la identificación de las limitaciones sistémicas:

- ¿Se ha realizado un análisis de contexto profundo con las problemáticas integrales y una adecuada temporalidad del análisis?
- ¿Tiene el proyecto comprensión clara de los grupos meta y de los actores del sistema?
- ¿Qué criterios para la selección del sector se utilizaron?
- ¿El diagnóstico ha identificado las causas subyacentes analizando los sistemas interconectados (lentes de género y generacional, interculturalidad, identificación de oportunidades y criterios de priorización)?

Constatamos que esta etapa es clave y que es en ella donde hay más dificultad. A partir de las dificultades y debilidades identificadas se ha traducido en términos de orientaciones prácticas para facilitar un buen diagnóstico. Esto se presenta a continuación.

Orientación **1**

Hacer la investigación y el análisis del sistema de manera participativa, continua y a profundidad considerando el tema de género

La calidad del diagnóstico es clave para la identificación de limitaciones y de los cambios sistémicos y el éxito de un proyecto o programa. Por lo tanto, se requiere un **análisis profundo y continuo** del contexto del sistema de mercado principal y sus mercados interconectados, así como la inclusión desde el principio de actores relevantes para contribuir a la sostenibilidad de las intervenciones y su potencial para el escalamiento. No es suficiente hacer un solo análisis antes de empezar el proyecto, sino se requiere una actualización, por ejemplo de la demanda o de los actores presentes durante la implementación, para guiar y adaptar las acciones e intervenciones y evitar errores. La fase de investigación y análisis debe ser **participativa**, considerando la población meta y los actores clave del sistema de mercado, para poder identificar las limitaciones más restrictivas y formular visiones de cambios sistémicos realistas. El proceso participativo, el cual es más fácil de promover si los actores se encuentran organizados, permite que los actores valoren más la visión y que tengan una apropiación más fuerte de ella. No se debe interpretar la participación de los actores como “incluir todos en todo” sino analizar y definir bien cuándo se debería consultar quién y cómo. También es importante en procesos participativos tomar en cuenta las relaciones de poder entre los diferentes actores, por lo tanto un balance entre espacios participativos y consultas individuales son necesarios.

El diagnóstico debe **responder a la necesidad de diseño de la estrategia**, considerando los recursos disponibles, la duración de la intervención, así como las políticas públicas vigentes y las oportunidades o limitaciones que presentan y las normativas como marco referencial para el desarrollo de mercados. El contexto en que se encuentra inmerso un determinado proyecto determina si este marco favorecerá las intervenciones sistémicas, o si por el contrario las limitará. Se debe *analizar la presencia de otros proyectos* de cooperación realizando acciones similares por dos razones: Por un lado, la presencia de otros proyectos puede generar sinergias, armonizar esfuerzos y evitar duplicaciones, por otro lado, la existencia de otros proyectos podría desplazar inversiones y apropiación y probablemente impedir el éxito del proyecto. En este último caso vale la pena una conversación con la organización correspondiente, aprovechar de la oportunidad de promover el enfoque sistémico e influenciar su agenda.

Al mismo tiempo es indispensable considerar el tema de género explícitamente en el análisis y diagnóstico para establecer acciones concretas. Muchas veces, el tema de género está considerado como un aspecto transversal pero no se focaliza puntualmente. Por lo tanto se debe tomar en cuenta desde la etapa del diagnóstico.[11] Es necesario entender el negocio central (su rentabilidad, tamaño actual y esperado o demanda actual y esperado) antes de pasar al diagnóstico de sus sistemas y subsistemas para poder dimensionar el alcance de la intervención y brindar una perspectiva adecuada de la situación actual y del escalamiento esperado. Al mismo tiempo se recomienda realizar el diagnóstico en un tiempo prudente equilibrando entre la necesidad de analizar y diagnosticar y la de implementar acciones para facilitar el cambio sistémico, es decir equilibrar entre el "evitar parálisis por el análisis" y "parar demasiado temprano".

A continuación se presenta una experiencia ilustrativa sobre el tema de profundización del análisis:

[11] La guía para el empoderamiento económico de las mujeres en proyectos DSM/M4P (en inglés) propone una serie de preguntas tanto para el análisis y diagnóstico como para las otras etapas del ciclo de proyecto DSM/M4P: http://beamexchange.org/en/resource-detail/resource/145/

Experiencia 1:

Profundizar el análisis a través de la participación de actores y profundizando el tema de género[12]

El **Programa de Desarrollo Agropecuario Sustentable (PROAGRO)** (2011-2014), es un programa de la Cooperación Alemana e implementado por la Agencia de Cooperación Técnica Alemana GIZ. Tiene el objetivo que los pequeños productores de las tierras secas rurales construyan su capacidad de adaptación a los riesgos del cambio climático, han orientado la gestión de cuencas mejor para salvaguardar la disponibilidad y la distribución equitativa de los recursos hídricos y se ha visto un incremento duradero de los rendimientos de la producción agrícola. La experiencia presentada se concentra en el sub-sector frutas de valle, principalmente durazno que tiene el objetivo de desarrollar un sector frutícola competitivo en Comarapa (valles cruceños), que se consolide en los mercados de Santa Cruz y Cochabamba, con una oferta de 1.600 toneladas/año de durazno. Desde el año 2012 el proyecto integra elementos del enfoque DSM/M4P. Se ha aplicado un ajuste al enfoque, utilizando instrumentos modificados por la GIZ. La herramienta utilizada y denominada como "Mercados para Pequeños Productores" (MPP) combina varias metodologías y conceptos de Value Links, M4P y Climate Proofing for Development, entre otros.

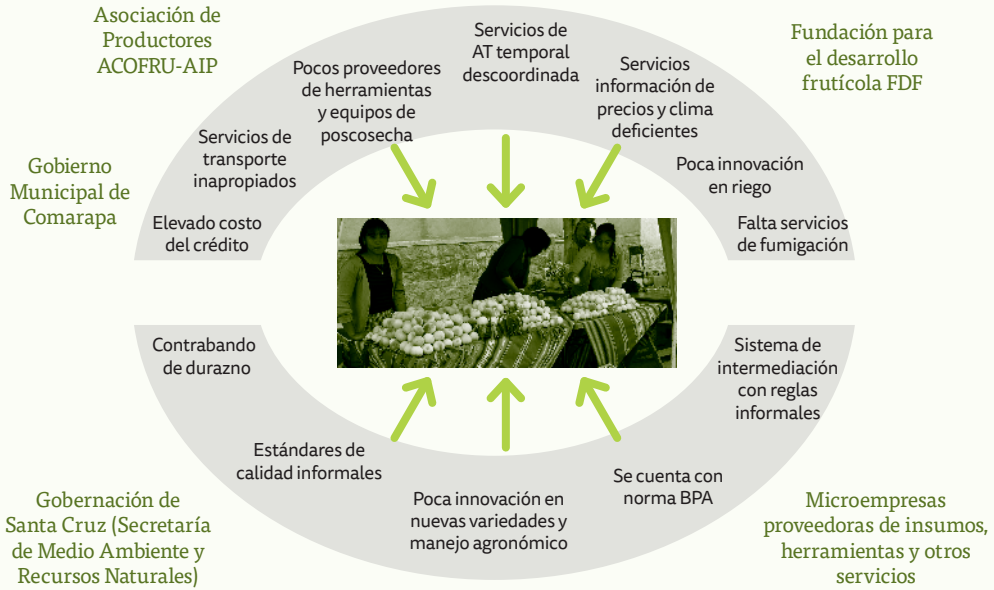
Al principio del diagnóstico, se definió el objetivo del análisis de la cadena agroalimentaria del durazno en Comarapa. Se **analizó si los actores** están preparados para enfrentar un proceso de mejoramiento sistémico. Para ello primero se determinó la actitud y experiencia de los actores. Segundo, se identificó y valoró los actores interesados (productores y productoras, asociaciones, instituciones, autoridades políticas), considerando sus intereses. Se estableció tres momentos clave con amplia participación de instituciones: (a) para la planificación del proceso; (b) para el seguimiento a los avances del estudio; y (c) para la presentación de los resultados y la priorización de acciones. Además, se organizó eventos para tratar temas específicos, que no necesariamente incluyó a todos los actores involucrados en el proceso, y eventos específicos con la participación de grupos de productores y productoras para profundizar ciertos temas.

A continuación, se analizó el **sistema de durazno para mejorar la comprensión** (véase

[12] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_1_proagro.pdf

Ilustración 5). Se identificó la importancia actual, el valor estimado de la producción, la superficie y la productividad. Se hizo un cálculo de la situación actual y el potencial del durazno en Comarapa, principalmente para tener una aproximación al potencial que ofrece la región para el desarrollo del rubro en cuestión. Con la participación de actores, se realizaron talleres de reflexión hasta dónde puede crecer el rubro. Después se organizaron visitas de campo para conversar con las personas productoras y con las autoridades locales para entender sus intereses respecto al tema y las limitaciones que tiene el sistema. Con toda esta información se desarrolló una matriz de potencialidades: incremento de superficie de cultivo, incremento de rendimientos, búsqueda de nuevos mercados, entre otros. Después se identificó y priorizó los cuellos de botella y las **causas sub-yacentes** a través de un **proceso con múltiples etapas** (véase Ilustración 6), aplicando un **lente de género**. Se levantó la información a través de reuniones por separado con hombres y mujeres y reuniones en conjunto y grupos focales sobre roles diferenciados de hombres y mujeres en las diferentes tareas en la cadena productiva y acceso diferenciado a servicios.

Ilustración 5
La dona del subsector del durazno



Con base a esto se hizo una propuesta de roles diferenciados por hombres y mujeres en la planificación. El acceso a servicios diferenciados permite comprender si hombres y mujeres tienen acceso o si en ciertos casos los servicios ofertados no favorecen el acceso de las mujeres, por ejemplo asistencia técnica, capacitación, acceso financiero. Por lo tanto, un lente de género es importante para poder comprender la situación en respecto al género y orientar el trabajo para fortalecer el acceso de las mujeres.

Las **experiencias** de PROAGRO mostraron que los instrumentos del análisis sistémico abarca diferentes ámbitos para el desarrollo de un rubro, brinda una visión general rápida y permite profundizar en aquellos puntos críticos que lo requieren, y se deja aplicar de forma participativa, complementando con otras metodologías, por ejemplo adaptación al cambio climático, género o interculturalidad entre otros. Además, se experimentó que los actores locales conocen muy bien hasta dónde son sus potencialidades de crecimiento y que es importante tener una aproximación a las potencialidades de crecimiento de un rubro, trabajado participativamente, para generar una sensación de expectativa en el rubro. Se requiere un fuerte perfil con experiencia por parte de las personas que lideran el proceso de diagnóstico, tanto metodológico como temático. Para **concluir**, se puede decir que un buen diagnóstico participativo genera además de información las bases para el desarrollo de un rubro en cuestión y puede ser motivador para los actores involucrados en el sector. La estimación participativa de las potencialidades que pueden darse para el crecimiento de un rubro en un determinado territorio se convierte en una forma de motivación para los actores.

Ilustración 6
Metodología de priorización de causas

Orientación **2**

Considerar las oportunidades de negocio y las capacidades e incentivos de los diferentes actores que forman parte de la cadena para la selección de limitaciones sistémicas y la definición de la intervención

Distintos ejemplos muestran que existe cierta **tendencia** de proyectos de **concentrarse en la producción** e identificar limitaciones sistémicas vinculadas con el primer eslabón de la cadena, por ejemplo servicio de asesoría para personas productoras, aunque analizan sistemas de mercados enteros y consideran diferentes funciones de apoyo, reglas/normas y actores del sistema de mercado. Esta tendencia puede ser causada o reforzada si los equipos cuentan con conocimientos limitados en el enfoque sistémico.

La **identificación y la priorización de diferentes limitaciones sistémicas** sigue siendo un reto. Diferentes proyectos han aplicado diferentes herramientas. Una matriz con criterios de priorización, los cuales deberían estar en coherencia con la temporalidad del proyecto, es una buena herramienta para la selección, probablemente en combinación con información secundaria/estadística. Esta matriz podría incluir criterios con respecto a: (1) la importancia de las causas subyacentes; por ejemplo si la función/regla es un cuello de botella importante para mejorar la participación del grupo meta en el mercado previsto, o si existe un vínculo lógico y claro entre el mejoramiento de esta función/regla y el impacto esperado en la población meta; (2) los puntos de entrada potenciales para la intervención ; por ejemplo, si hay dinámicas alrededor de esta función/regla, o si hay una posibilidad realista para lograr cambios importantes en esta función/regla en los siguientes 2-3 años; (3) al potencial de escalamiento.

Para lograr los principios de sostenibilidad y escala del enfoque DSM/M4P a través de acciones sistémicas, se requiere una vista holística de la cadena y la identificación de limitaciones con más potencial, considerando el potencial de crecimiento de los sectores y subsectores tanto como las **oportunidades *de negocio***. Son oportunidades que pueden generar beneficios para las personas productoras, para los proveedores de insumo o para los proveedores de servicio y por lo tanto podrían requerirse intervenciones en otros eslabones más allá del eslabón productivo. Es necesario identificar actores con motivación y capacidad o potencial de desarrollar esas capacidades en cada una de las limitaciones sistémicas identificadas. En este aspecto también se requiere tomar en cuenta el rol protagónico que está teniendo el Estado en algunos países y los recursos que están siendo invertidos de acuerdo a los sectores prioritarios para el país. Esto puede constituir una oportunidad que debe ser aprovechada.

A continuación se presenta una experiencia ilustrativa sobre el tema de identificación de las limitaciones sistémicas:

Experiencia 2

La aplicación de un análisis estadístico para la identificación de las limitaciones sistémicas[13]

Swisscontact, en colaboración con los Gobiernos de Honduras y Nicaragua y con fondos de COSUDE, facilita el Programa **PYMERURAL** desde 2008 al 2014, con el objetivo de aumentar los ingresos y el empleo para los hombres y mujeres de las zonas rurales y urbano marginales, a través de la mejora de la competitividad de las Micro y Pequeña Empresas (MIPYMES) en las cadenas de valor. A partir del 2010, se incluyó aspectos del enfoque M4P y se consideró seis principios transversales: Rol facilitador; Orientación al alcance e impacto; Apropiación de actores locales; Alineamiento y armonización; Innovación; Gestión del conocimiento. Este ejemplo visualiza la experiencia en la cadena de papa en Honduras. El PYMERURAL aplica el enfoque de desarrollo de cadenas de valor complementando con los elementos del enfoque sistémico y contiene 5 pasos:

i) Selección de la cadena;
ii) Análisis de la cadena;
iii) Acuerdos de competitividad;
iv) Diseño e implementación de intervenciones;
v) Monitoreo y valoración de impacto.

Desde un inicio el proyecto impulsó la conformación de un Comité de Cadena con representantes de los actores claves, incluyendo servicios de apoyo y entes reguladores. El trabajo de diagnóstico se hizo en primera instancia de manera general, en el marco de las primeras reuniones del comité, con un análisis rápido el cual permite recibir una idea de los elementos claves y/o críticos y se puede identificar las áreas a profundizar (ilustración 7). Luego se acordaron estudios a profundidad/análisis detalladas y con más rigor técnico para llenar vacíos de información clave. La información secundaria y primaria (recopilada a nivel de campo a través de un censo de productores), sirvió para determinar cuales son los factores que más influencian la productividad. Con estos resultados adecuadamente analizados se profundizaron opciones para abordar aquellas áreas que según la evidencia resultaron ser las más críticas en ese momento. Es decir, se hizo un **análisis estadístico para priorizar las limitaciones.** Por ejemplo, una de las limitantes encontradas fue la asistencia técnica, ante lo cual se analizó estadísticamente algunos elementos que ayudaran a comprender las dificultades. Se analizó entre otros, la diferencia en la producción de papa de productores y productoras que han recibido asistencia técnica y de los que no han recibido asistencia técnica. El proyecto concluyó que estadísticamente no había una diferencia, por lo tanto, a

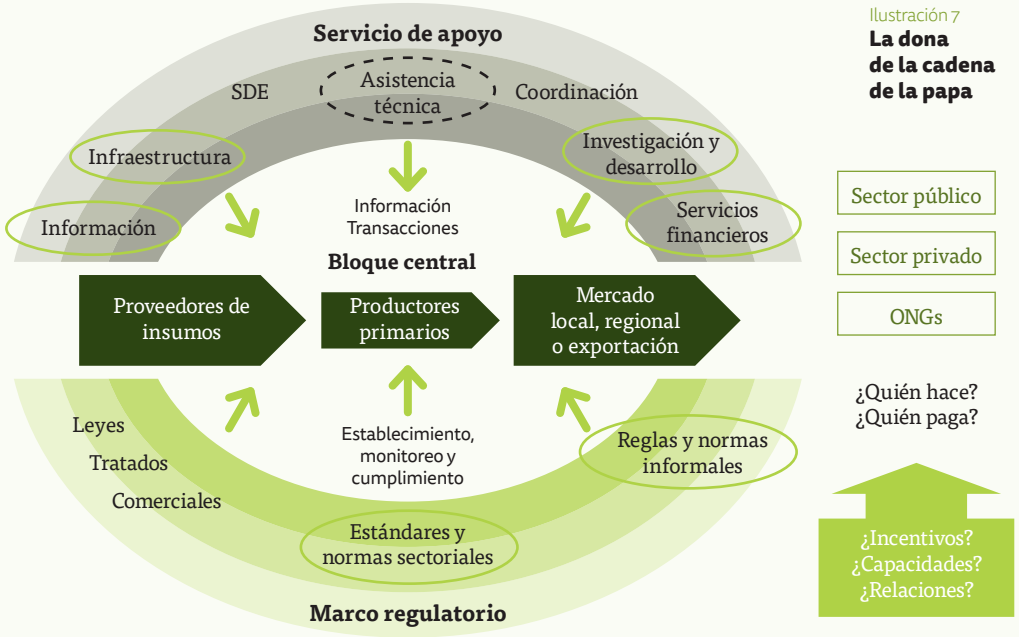


Ilustración 7
La dona de la cadena de la papa

[13] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_2_pymerural.pdf

pesar de la necesidad de mejoras en la calidad técnica, la ausencia de asistencia técnica en sí no es el problema principal. De esta manera, se priorizó otras tres áreas de intervención: aspectos sanitarios; calidad de semilla; y acceso a crédito, considerando la expectativa de impacto en el menor tiempo posible, y la disponibilidad de diferentes actores.

Las experiencias de PYMERURAL muestran que la recolección de información de calidad permite en espacios de concertación y de forma participativa analizar los principales cuellos de botella y es un gran beneficio para tener una visión panorámica del sector en un corto tiempo. Además, facilita una puesta en común rápida sobre el contexto y sobre las áreas que requieren profundización. Se requiere de un buen diseño metodológico para recoger, analizar y preparar las conclusiones. Adicional a lo anterior, es necesario estructurar estudios de investigación con suficiente rigor técnico-científico para llegar a conclusiones bien soportadas. En este sentido, la evidencia estadística es necesaria para justificar la relevancia de las áreas de intervención. El proyecto también enfrentó ciertos desafíos como el desarrollo de capacidades parar la toma de decisiones sobre factores claves y la definición de la temporalidad de la necesidad de la facilitación externa. Ha sido un éxito de aplicar elementos del enfoque sistémicos en las cadenas, sobre todo en cuanto a la definición de cambios sistémicos que se busca.

A continuación se presenta una segunda experiencia ilustrativa sobre la identificación de las limitaciones sistémicas.

Experiencia 3

La aplicación de un análisis cualitativo y cuantitativo para la identificación de las limitaciones sistémicas[14]

El Proyecto **Mercados Rurales** (2014-2017) es ejecutado conjuntamente por la Fundación Swisscontact y la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN) con financiamiento de la Cooperación Suiza en **Bolivia**. El proyecto tiene el objetivo de contribuir a la reducción de la pobreza y al mejoramiento de la calidad de vida de las familias rurales en los territorios donde se realizarán las intervenciones (ilustración 8). Ha orientado su trabajo en tres componentes:

i) Desarrollo y Acceso a Mercados;
ii) Desarrollo y Acceso al Mercado Financiero; y

[14] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_3_mercadosrurales.pdf

iii) Entorno de Negocios Favorable para las cadenas: hortícola, frutícola, lácteos y tubérculos. Esta experiencia presenta el trabajo hecho en la cadena de lácteos.

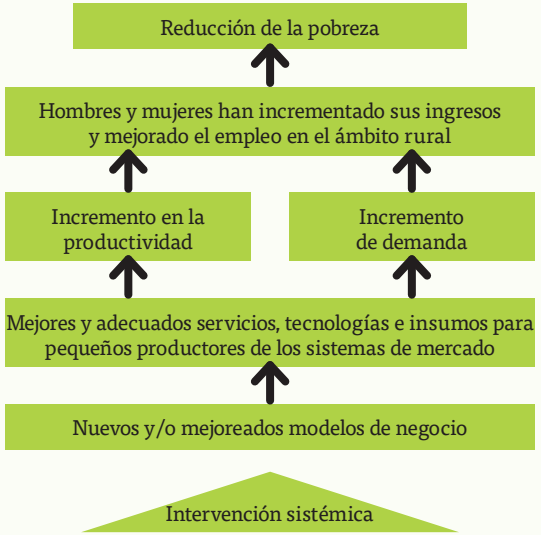
Las acciones en estos tres componentes se centran en la aplicación del enfoque sistémico desde el inicio y en un contexto de alineamiento con las políticas públicas del país, a partir de **diagnósticos** participativos intersectoriales y multisectoriales, y la identificación y priorización de cuellos de botella, oportunidades y actores

Haciendo la profundización de los cuellos de botella, se identificaron causas y causas subyacentes, que fueron visualizadas en donas de sistemas interconectados y **priorizadas** a través de la aplicación de una matriz con más de 20 criterios específicos, considerando la importancia y potencial para la generación de ingresos y potencial de escalamiento (véase Ilustración 9). A continuación el resumen de causas subyacentes identificadas:

1. Déficit de alimento disponible para el ganado (época seca) debido a:

a) Producción y conservación de forrajes: baja productividad e inadecuada conservación por limitaciones en:
   - infraestructura para la conservación de forraje,
   - capacidades e
   - innovación financiera;

Ilustración 8
El marco estratégico



b) Provisión de alimentos suplementarios: oferta fluctúa en volumen, calidad y precio por limitaciones en:
   - el desarrollo empresarial,
   - provisión de insumos,
   - e innovación financiera.

2. Disminución de la demanda para el consumo y por la industria:

a) Estacionalidad del consumo. Limitaciones en:
   - desarrollo empresarial,
   - desarrollo de mercados, y
   - promoción del consumo.

En el proceso de identificación de los cuellos de botella y las causas sub-yacentes, se aplicaron diferentes herramientas, como las donas M4P/DSM como base de análisis, la metodología de los cinco "porqué'", el análisis de la cadena de valor o el árbol de problemas. Se decidió aplicar estas herramientas por

Ilustración 9
Criterios generales de la priorización de funciones y reglas

Importancia
1. Mejorar el acceso del grupo meta en el mercado
2. Lograr el impacto esperado en el grupo meta
3. Beneficiar a mujeres

Potencial para la intervención
1. Dinámicas existentes
2. Presencia de actores en el sistema de mercado con los cuales realizar el trabajo (grupo de intervención
3. Posibilidad realista para lograr cambios

Potencial de escalamiento
1. Influencia de la función/regla para inducir nuevos cambios

la sencillez de las mismas. La Dona ayuda en la visualización de todo el sistema de mercado y sus sub-sistemas. Los cinco "por qué" es una herramienta con fácil aplicación y con resultados rápidos para identificar causas subyacentes. El árbol de problemas ayuda a los participantes en el trabajo conjunto (*teamwork*) y visualizar mejor la problemática de la cadena. El proyecto recomienda no aplicar solamente una herramienta sino una herramienta adecuada para cada tema/asunto. Además, es importante insistir con el equipo de diagnóstico en profundizar la problemática porque muchas veces es más fácil visualizar los síntomas que las causas que los producen, ante lo cual se sugiere un esfuerzo conjunto con colaboradores y participantes que permita reflexionar y encontrar las causas.

Una lección aprendida es que a pesar de que algunos actores claves participaron en el proceso esperando fondos y otros beneficios directos del proyecto, una vez aclarado el rol facilitador del proyecto la mayoría de los actores se comprometieron con el proceso. Se pudo identificar que los elementos clave para lograr su participación activa fueron:

i) Mostrar claramente posibles beneficios para el actor, los cuales se visualizan en el modelo de negocio construido en conjunto;
ii) Acciones claves orientadas a resultados concretos y
iii) Articulación de actores en la cadena facilitando espacios de encuentro y propiciando la implementación de agendas de trabajo.

Cambio sistémico

Las siguientes preguntas claves sirvieron como base para analizar las experiencias presentadas en cuanto a los cambios sistémicos esperados:

- ¿Cuál es la visión para el funcionamiento del sistema interconectado/subsistema?
- ¿Cuál es el modelo de negocio (disparador de mercado/respuesta de mercado)?
- ¿Es viable la visión que se pretende para el sistema interconectado en las condiciones del proyecto (tiempo, presupuesto, escala)?
- ¿Qué tan probable es que la visión para el sistema interconectado va a producir los beneficios esperados para el grupo meta?
- ¿Es un modelo de negocio sostenible?
- ¿En que se basa la sostenibilidad (apropiación de los actores, subsidios inteligentes, empoderamiento, beneficios económicos, mercados asegurado)?
- ¿Cómo se tienen en cuenta las resistencias al cambio que se propone lograr?
- ¿Cómo se prevé enfrentar a estas resistencias?
- ¿Cuáles son los roles de los actores involucrados?
- ¿Qué incentivos y capacidades tienen esos actores?

Orientación 3

Definir objetivos de cambio sistémico que dimensionan adecuadamente el cambio que se busca promover

La definición del cambio sistémico requiere profundidad en el análisis del mercado principal y de sus mercados interconectados. La visualización del sistema de mercado a través de la gráfica de la dona muchas veces no es suficiente. Por lo tanto, se recomienda visibilizar la información del análisis del mercado y su potencial, así como de los sistemas existentes de manera más detallada para comprender mejor el sistema de mercado con sus limitaciones. Eso permite dimensionar adecuadamente el cambio sistémico esperado y su realismo, ayuda a definir qué se busca promover en el sistema de mercado, contando con una visión de futuro de cómo funcionará el sistema sin el proyecto, siendo realistas y no demasiado ambiciosos. Se debe tomar en cuenta la temporalidad del proyecto (idealmente por lo menos cuatro a cinco años), la posible resistencia al cambio que se propone lograr, el potencial de negocio y la rentabilidad del sistema principal como de los sistemas interconectados, las capacidades e incentivos de los actores, la experiencia práctica en el sector y/o territorio, así como la perspectiva de sostenibilidad de los cambios. Para definir resultados sostenibles, se debe comprender la situación actual del sistema, es decir conocer las funciones (principal, de apoyo y las reglas / normas) que están siendo desempeñadas por distintos actores, y quién está pagando por ellas.

De ahí, se puede desarrollar una visión del futuro realista considerando los incentivos y las capacidades de nuevos actores o actores que no están asumiendo bien su rol. Este paso ayuda a identificar el modelo de negocio entre este actor / estos actores y el/los actor/es que van a demandar estos servicios / bienes. Las preguntas clave en este paso son ¿Quién hace y quién paga en la situación actual? ¿Quién hará y quién pagará en el futuro? Para ello, se propone elaborar una matriz de sostenibilidad[15] de la situación actual y de la visión del futuro, como debería funcionar después de la intervención del proyecto, similar a la que se muestra en la ilustración 10:

Ilustración 10
La matriz de sostenibilidad

Situación actual

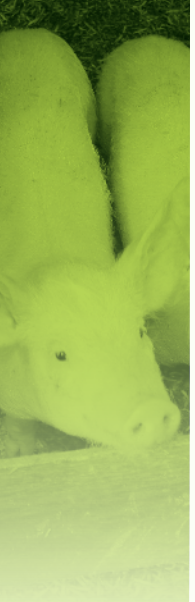
Funciones	Actores	
	¿Quién hace?	¿Quién paga?
Función principal		
Función de apoyo		
Reglas y normas		

Visión del futuro

Funciones	Actores	
	¿Quién hará?	¿Quién pagará?
Función principal		
Función de apoyo		
Reglas y normas		

A continuación se presenta una experiencia ilustrativa sobre el tema de profundización de la información.

[15] Véase también: Guía Operacional para el Enfoque "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres"



Experiencia 4

Profundizar la información del sistema principal para definir los objetivos del cambio sistémico[16]

El Proyecto de **Desarrollo Económico Rural Territorial (PRODERT)** de HELVETAS Swiss Intercooperation **Guatemala**, financiado por la Embajada de Suecia y de la Fundación Ginebrina de Cooperación empezó a aplicar el enfoque sistémico con el **proceso de diagnóstico** durante la implementación de la primera fase (2013-2014) para su aplicación en la segunda fase (2015 – 2018). El proyecto tiene el **objetivo general** de aumento de ingresos, empleo e inclusión social para grupos marginados, en especial mujeres y poblaciones indígenas, en zonas rurales, capitalizando sobre el potencial productivo local y los valores culturales, de manera sostenible, fortaleciendo cadenas de valor seleccionadas. Este caso presenta la experiencia en el subsector de carne de cerdo,

[16] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/DocM4P/experiencia_4_prodert.pdf

una de ocho cadenas de valor que trabaja el proyecto.

Durante el **proceso de diagnóstico** participativo, el proyecto aplicó cuatro guías[17] con diferentes instrumentos y herramientas para analizar el sub-sector, profundizar información, priorizar las limitaciones y sus causas subyacentes. Después, el proyecto describió el **cambio sistémico** que se busca lograr y se desarrolló una visión del futuro de cómo funcionará a través de la matriz de sostenibilidad. Para definir resultados sostenibles, fue necesario comprender la situación actual del sistema, es decir conocer todas las funciones que están siendo desempeñadas por distintos actores, y quién está pagando por ellas. De ahí, se desarrolló una visión del futuro considerando los incentivos y las capacidades de nuevos actores o actores que no están asumiendo bien su papel.

Este paso ayudó a identificar el modelo de negocio entre este actor / estos actores y el/los actor/es que van a demandar estos servicios/bienes. Por ejemplo para el tema de asistencia técnica se prevé que la Asociación de Porcicultores de Guatemala (APOGUA) será fortalecida y ofrecerá capacitación a los Promotores Empresariales y de Mercadeo (PEMs), los cuales brindarán el servicio demandado por las redes de redes (véase Ilustración 11).

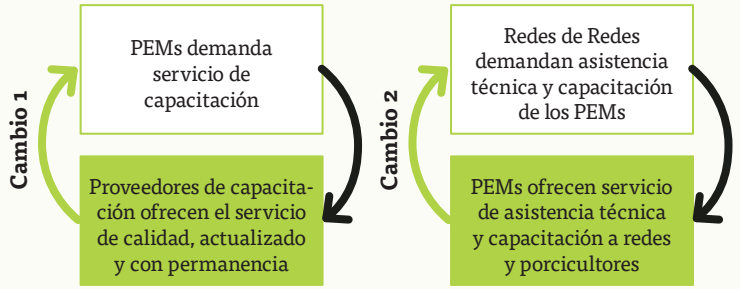


Ilustración 11
Cambio sistémico buscado

[17] Para más información, ver http://www.esm4p.info/caso-ilustrativo.html

El equipo concluyó que a menudo no se cuenta con suficiente información sobre los sistemas interconectados al sistema principal. Es necesario profundizar en el análisis de cada una de las limitantes, conocer e indagar sobre aspectos más específicos y plantear varios espacios de análisis, con diversos actores, para tener diversas opiniones y ser capaz de desarrollar sistemas interconectados.

Experiencias: El proceso de diagnóstico y el desarrollo de estrategias de implementación se hicieron de manera participativa, esto ayudó a profundizar la información del sector y llegar a las causas de problemas existentes y a hacer una diferencia en relación a eficacia, eficiencia, sostenibilidad y escala. Permite establecer estrategias con visión de sostenibilidad e involucramiento de actores que faciliten cambios al sistema. Para llegar a los cambios deseados, el proyecto vinculó desde un inicio a las Municipalidades, a actores de la iniciativa privada y a actores que manifestaron intereses por el sub-sector. Pero para eso es indispensable considerar los intereses e incentivos para los actores involucrados.

A continuación se visibiliza una experiencia de fortalecimiento de proveedores de servicios locales como cambio sistémico:

Experiencia 5

El fortalecimiento de proveedores de servicios locales certificados[18]

Soluciones Prácticas, en colaboración con la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE) y con Fondos de la Unión Europea, han implementado el proyecto "**Organización de un sistema local de innovación y extensión agraria para el desarrollo sostenible de la actividad alpaquera, en la macro región Apurímac-Ayacucho**" (**PAQOCHA-ALPACA**) entre 2010 y 2012 en Perú. Tiene el **objetivo general** de contribuir a un mayor grado de seguridad alimentaria en las familias campesinas que dependen de la crianza de alpacas en las regiones de Apurímac y Ayacucho en

[18] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_5_alpaca.pdf

Perú. El proyecto implementó una **aproximación al enfoque sistémico.** Ha aplicado herramientas del Enfoque Participativo de Sistemas de Mercado (PMSD), entre ellos el mapa de mercado, grupos de comercialización, empresas líderes, subsidios estratégicos, visitas de aprendizajes, e innovaciones participativas, todos orientados a transformar el sistema de mercado hacia una mayor eficiencia, equidad, rentabilidad y sostenibilidad. Analizó e intervino con acciones estratégicas en los tres niveles del sistema de mercado de la fibra de alpaca: (1) Nivel del Ambiente o Contexto de Negocios; (2) Nivel de la Cadena de Valor; y (3) Nivel de los Proveedores de Servicios. Entre otros, han fomentado un sistema de asistencia técnica local a través de campesinos líderes, conocidos como Kamayoqs, cuya formación está certificada y reconocida y sus servicios son financiados por usuarios directos e instituciones públicas. Se realizó un proceso de diagnóstico participativo, motivado, movilizado y facilitado a actores de las cadenas locales, regionales y nacionales, y coordinado los espacios de diálogo, como mesas de trabajo.

El proyecto identificó cuatro áreas de intervención, las cuales fueron identificados como necesarias para llegar al cambio deseado (véase Ilustración 12):

i) Fortalecimiento del diálogo, interacción de actores y capacidades en gobiernos locales y regionales;
ii) Fortalecimiento organizativo de los pequeños productores;
iii) Fortalecimiento de capacidades productivas de los campesinos dedicados a la crianza de camélidos andinos, especialmente de la alpaca; y
iv) Creación de un sistema local de extensión técnica para el desarrollo sostenible de la actividad de crianza de camélidos sudamericanos, con énfasis en la ganadería alpaquera.

Ilustración 12
La lógica del cambio

El desarrollo de un sistema local de extensión técnico fue un cambio sistémico exitoso en un contexto de gran dispersión geográfica y lleva un gran potencial de escalamiento y réplica. En Perú, el tema de asistencia técnica para pequeños productores y productoras es un tema débil. Según el Censo Agropecuario del 2012 solamente un 10% de los pequeños productores y productoras del agro peruano reciben asistencia técnica, en las zonas altas donde se crían los camélidos, se estima que ni 5% tiene acceso a asistencia técnica. Por lo tanto, Soluciones Prácticas identificó la provisión de asistencia técnica como un elemento clave para mejorar la producción y productividad. El sistema consiste en la formación de extensionistas campesinos líderes, elegidos en la misma localidad, en estrecha relación con las organizaciones de alpaqueros y autoridades locales. El proyecto buscó el cambio sistémico que permita que en el futuro exista asistencia técnica a nivel local con extensionistas locales formados, certificados, reconocidos y pagados por demandantes privados y públicos. Antes del proyecto

no existían extensionistas locales ni certificación en el tema de camélidos. A través de la colaboración con actores públicos y privados se identificó y seleccionó tres competencias de formación de *Kamayoqs* y se desarrollaron las normas con el apoyo de especialistas, técnicos, representantes de organizaciones de productores, entidades agrarias y consultores para la aprobación de las mismas. Véase también Experiencia 7 para más información.

Esta experiencia de fortalecimiento de proveedores de servicios e innovación a nivel local, que logran el mejoramiento de la competitividad y el reconocimiento por parte del Estado a través de proveedores de asistencia técnica local (kamayoq), muestra que puede ser un modelo de cambio sistémico exitoso en contextos de zonas rurales alejadas, de gran dispersión geográfica y que enfrenta restricciones socio-culturales.

Esos sistemas de trabajo deben conectarse con sistemas más amplios y dinámicos de innovación que nutran los procesos locales. Esta experiencia de Soluciones Prácticas muestra la importancia de definir objetivos de cambio sistémicos que dimensionan adecuadamente el cambio o los cambios que se busca promover en los niveles del sistema de mercado (cadena, reglas y provisión de servicios), considerando el contexto y tomando en cuenta una estrategia de escalamiento a través de mecanismos de participación de los actores para beneficiar a un alto número de la población meta.

Orientación **4**

Identificar actores permanentes y pertinentes y fortalecer sus capacidades

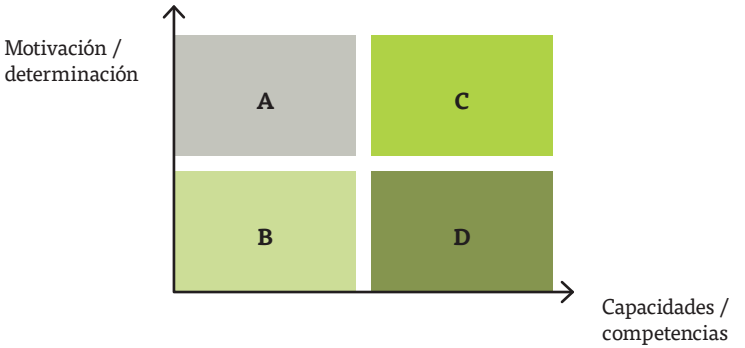
A menudo, no se analizan profundamente los actores, sus mandatos, responsabilidades, intereses y capacidades. Es fundamental profundizar sobre su lógica, lo que aspiran y ver cómo concuerda con los intereses de otros actores para encontrar aspectos que podrían articularse. Además, existe la tendencia de sobrecargar a los actores, por expectativas no realistas o requerimiento de reportes demasiado demandantes. Para la sostenibilidad es crucial identificar actores con mayor potencial. Se requiere una adecuada y balanceada selección de los actores, entre instituciones públicas y privadas, academia, gremios, cámaras y de diversos niveles con los necesarios y diversos tipos de incentivos y la legitimidad tanto como el potencial de escalamiento para llegar a un cambio sistémico. Los actores pueden tener distintas motivaciones para participar en el sistema de mercado. Estas motivaciones/incentivos tienen diferentes orígenes, por ejemplo, finanzas, poder, estatus, reconocimiento social, altruismo, obligaciones sociales, etc. No siempre son congruentes los incentivos formales de las instituciones con los intereses reales que tienen. Muchas veces, esos incentivos formales se diferencian de los intereses reales. Por ejemplo una asociación no solamente tiene el interés de avanzar y mejorar sus negocios, sino tiene al mismo tiempo la preocupación de fortalecer su poder y reputación en la sociedad, o el ministerio de agricultura tiene la obligación de ejecutar un rol del gobierno eficaz, pero podría ser que para el personal es más importante de mantener sus roles y posiciones actuales. Por lo tanto, se requiere un análisis profundo de los actores públicos, privados, formales, informales, conocidos y escondidos para evaluar sus incentivos y capacidades (técnicas, financieras, institucionales) y seleccionar los actores con mayor potencial de crear un cambio.

Para esta selección podría servir clasificar los actores según cuatro tipos (véase Ilustración 13)[19].

- A: Actor con alta determinación y bajas competencias: un actor está motivado para hacer un cambio en el sistema de mercado, pero él no tiene el saber-hacer/la pericia para desencadenar este cambio. Este actor es un socio con mucho potencial para el proyecto, pero es importante tomar en cuenta la necesidad de fortalecimiento de sus capacidades actuales y futuros.

- B: Actor con baja determinación y bajas competencias: Un actor con bajas capacidades y motivación limitada para desencadenar un cambio es poco probable un buen socio. Pero en ciertos contextos es el único socio disponible. Por lo tanto, el nivel de apoyo necesario es más alto para lograr un cambio y al mismo tiempo existe el riesgo de no desembocar en sostenibilidad.

Ilustración 13
Identificación de actores



[19] Véase también "The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, Second Edition, página 24).

- C: Actor con alta determinación y altas competencias: Al parecer un socio fuerte (con motivación y capacidades), pero probablemente frustrado por los esfuerzos débiles de otros actores. Es necesario enfocarse primero en los otros actores de mercado antes de que el socio fuerte pueda utilizar su potencial para contribuir a un cambio.

- D: Actor con baja determinación y altas competencias: Un actor que tiene los recursos y pericia necesaria para asumir un nuevo rol o mejorar su rol en el sistema de mercado, pero no tiene el interés de hacerlo. Este actor también puede ser un socio potencial siempre que el proyecto entiende lo que le motiva y como está motivación podría ser estimulado.

Se debe estimular la determinación y fortalecer la capacidad de actores permanentes para asegurar sostenibilidad. Muchas veces se requiere apoyar al actor en su visión de negocio. Los procesos de fortalecimiento de capacidades deben tener una demanda y masa crítica, de manera que puedan ser brindados a través de un mercado de servicios.

A continuación usted encuentra una experiencia ilustrativa sobre la identificación de actores clave.

Experiencia 6

Identificar actores permanentes según sus incentivos y capacidades[20]

HELVETAS Swiss Intercooperation Perú ejecuta desde septiembre de 2013, por un periodo de dos años, el proyecto "**Facilitando el acceso a tecnología y mercados a pequeños productores/as de flores en Cusco"** (**APOMIPE Flores**), con el apoyo financiero de Perú Opportunity Fund (POF). Tiene por objetivo asegurar la sostenibilidad del negocio de flores en beneficio directo de las familias campesinas de producción de flores pertenecientes a diez comunidades rurales ubicadas en los distritos de Cusco, San Sebastián, Calca, Quiquijana y Urubamba en el departamento de Cusco. El proyecto aplica el enfoque sistémico desde el inicio.

En la etapa inicial se condujo un análisis sistémico, utilizando una versión similar a la guía elaborada por ASOCAM[21], para comprender la cadena de valor, su entorno, los problemas y sus causas subyacentes. Después se **definió resultados sostenibles**, primero definiendo el cambio sistémico esperado, y el posible modelo de negocio. Estos cambios esperados permitirán a los productores: (a) mejorar su **acceso a servicios empresariales**, lo que contribuirá a dinamizar su actividad y generar mayores ingresos y (b) generar una **dinámica comercial y de gestión de negocios**, aportando al desarrollo de capacidades de los productores en organización empresarial y planificación de la producción y del acceso a servicios. Para el tema de asistencia técnica se identificó el siguiente cambio (ver Ilustración 14): El primer disparador del mercado es el oferente de capacitación. Este centro de formación tiene el principal interés y motivación porque cumple su tarea principal de educación rural, incrementa sus ingresos y aumenta su notoriedad. El segundo disparador de mercado es el demandante de capacitación, es decir, especialistas locales y productores líderes con interés de especializarse en la provisión de asistencia técnica que tienen el interés y la motivación porque pueden mejorar su producción y venta y por ende incrementar sus ingresos. La respuesta del mercado viene del demandante de asistencia técnica, es decir, de productores que tienen el interés porque pueden mejorar su producción y por ende incrementar sus ingresos. Después se describió la situación actual para cada una de las tres áreas identificadas (capacitación; asistencia técnica; y coordinación y gestión) y se desarrolló las

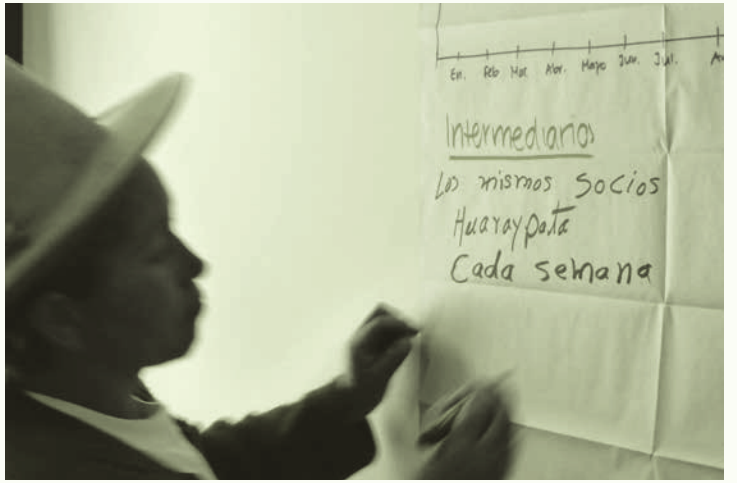
[20] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_6_apomipeflores.pdf

Ilustración 14:
El modelo de negocio para asistencia técnica

[21] Para más información, ver http://www.esm4p.info/caso-ilustrativo.html

visiones del futuro utilizando la matriz de sostenibilidad. En adelante, se elaboró una visión a mediano plazo con la intervención del proyecto para cada una de las áreas identificadas. Las preguntas clave en este paso son ¿quién hace y quién paga en la situación actual? ¿Quién hará y quién pagará en el futuro? Al final, se reflexionó sobre algunas preguntas de control, por ejemplo, si la visión formulada es realista y valiosa para un sistema de mercado sostenible y si hay potencial de llegar a la población meta.

Paralelamente, se contactó con los posibles actores, para analizar el modelo de negocio: Por ejemplo, en el caso de capacitación y asistencia técnica, se identificó dos actores, el Instituto Educativo Superior (IES) La Salle, el cual forma técnicos agropecuarios y que quiere ampliar el módulo de floricultura y el Instituto Educativo Rural (IER) San Salvador que está interesado en desarrollar sus ofertas de (i) capacitación a asistentes técnicos (especialistas locales y productores lideres) y de (ii) asistencia técnica a productores. Los dos Institutos Educativos mostraron mucho interés y se desarrolló un acuerdo con ambos. Se identificó el IER San Salvador como actor principal de esta intervención porque es un actor permanente, con la tarea principal de proveer servicios de capacitación y el interés de formarse en floricultura para proveer asistencia técnica a productores. Está ubicado estratégicamente entre las zonas de producción de flores. Necesita el vínculo a una institución/



individuales que les puede apoyar y también capacitadores formados en floricultura, una currícula y material didáctico tanto como promoción de sus módulos. En segundo lugar se identificó al IES La Salle como un actor adicional para la formación de asistentes técnicos en cursos de formación a largo plazo. El IES La Salle tiene el interés y está bien ubicado en la zona de producción. Se acordó el apoyo por parte del proyecto: Por un lado, la oferta es el apoyo en el desarrollo de una currícula y materiales didácticos para capacitación de asistentes técnicos en floricultura. Por otro lado, la oferta es el fortalecimiento de capacidades de capacitadores del IER San Salvador, de especialistas locales y productores líderes tanto como la articulación con demandantes de capacitación y oferentes de capacitación de capacitadores. El proyecto vinculó el IER San Salvador con la Universidad Agraria de la Molina en Perú para el desarrollo de los módulos de capacitación e investigación. Además, el proyecto ha apoyado financieramente la instalación de un invernadero de capacitación demostrativa y se ha motivado al IER San Salvador a través de una pasantía en centros especializados de producción de flores en Ecuador. El IER San Salvador incluyó el módulo de floricultura en su cartera y ya realizó varios cursos de capacitación para diferentes demandantes, por ejemplo municipios y personas privadas.

Entre los actores claves para lograr cambios sistémicos se pueden destacar cinco diferentes categorías de actores. A continuación se profundiza la orientación 2 para a) el sector público, b) el sector privado, c) la academia, d) la asociatividad y representatividad de agricultores/as, y e) los espacios multi-actorales.

El sector público

La participación del sector público puede jugar un rol importante, sobre todo en cuanto al marco regulatorio para el sistema en el cual el proyecto trabaja tanto como sus mercados interconectados, o para la colaboración en sectores priorizados en la agenda pública nacional y sub-nacional. Por lo tanto, es importante fortalecer la colaboración y los procesos de comunicación con los actores públicos para fomentar contextos favorables, a través de incidir en instancias nacionales que podrían tener un rol clave en el escalamiento, para la participación de la población meta. Es importante comprender los incentivos del actor público, y cómo colaborar como aliado en la implementación para asegurar escala y sostenibilidad. A veces existe cierta resistencia desde el proyecto o el actor público por la lógica de trabajo. Sin embargo, el análisis de posibilidades de la incorporación del enfoque sistémico en el sector público puede tener un potencial interesante.

A continuación, se visualiza a través de dos ejemplos la importancia del involucramiento del sector público:

Experiencia 7

Reconocimiento de la formación por competencias por el sector público[22]

Como descrito en la Experiencia 5, el proyecto **PAQOHA-ALPACA** fue implementado entre 2010 al 2012 por Soluciones Prácticas en colaboración con la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE) y con Fondos de la Unión Europea. Entre otras intervenciones, han fomentado un sistema de asistencia técnica local a través de campesinos líderes, conocidos como Kamayoqs, cuya formación está certificada y reconocida. Sus servicios son financiados por los demandantes de los servicios o instituciones públicas.

El proyecto buscó la colaboración con el sector público como actor del marco regulatorio que influye en el sistema para reconocer la formación de competencias en *Kamayoqs* (promotores locales). A través de un proceso participativo con actores públicos y privados en seis mesas técnicas regionales y una mesa nacional se identificaron y seleccionaron tres competencias de (i) extensionista en crianza de alpacas, porque no existía el servicio de asistencia técnica para ello; (ii) esquilador, porque se esquilaba de manera artesanal y se perdió mucho en fibra y en calidad; y (iii) maestra clasificadora, porque no se hacía la clasificación de fibra según calidad, características y uso de norma nacional de esquila respectiva. El PAQOCHA-ALPACA contrató a especialistas, técnicos, entidades agrarias y consultores para el desarrollo y la identificación de las competencias y normas y proponerlas al Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la calidad Educativa (SINEACE) del Ministerio de Educación para su evaluación y aprobación. El SINEACE aprobó las normas de competencia en mayo 2014 que existen ahora a nivel nacional. Las tres competencias (extensionista en manejo de camélidos, maestra clasificadora de fibra y esquilador) con sus respectivas normas aprobadas son evaluadas en la actualidad, por más de una entidad acreditada en el país con sus respectivos evaluadores previamente capacitados. Estas entidades evaluadoras están acreditadas por el SINEACE.

[22] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_7_alpaca.pdf

Experiencia 8

Incorporar el enfoque sistémico dentro del sector público[23]

El "**Programa de Gobernabilidad Local e Inversiones Municipales**" (**PGLIM**) es ejecutado y financiado por COSUDE entre 2013 y 2015. El PGLIM **Honduras** tiene el objetivo de contribuir al acceso a los servicios básicos y oportunidades de desarrollo con enfoque de gobernabilidad local inclusiva a favor de mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres. El PGLIM realizó un **proceso participativo** para la formulación del proyecto y la identificación de las estrategias aplicando elementos del enfoque M4P (ver ilustración 15), por ejemplo el marco estratégico, el análisis de las funciones principales y de apoyo, la matriz de sostenibilidad y las cadenas de resultados.

[23] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_8_pglim.pdf

El proyecto trabaja con 32 municipios rurales de cuatro departamentos e interviene en tres niveles, procurando mantener principios de trabajo Micro-Meso-Macro:

i) Nivel local: 32 municipios como beneficiarios directos;
(ii) Nivel regional: funcionarios y técnicos de las Mancomunidades (unidad técnica intermunicipal);
iii) Nivel nacional: entidades del gobierno que tienen entre sus funciones el fortalecer la autonomía municipal, impulsar la descentralización y potenciar el papel de la administración pública local (Políticas públicas).

El PGLIM seleccionó las diferentes instituciones públicas por sus mandatos. Los socios principales son la Secretaría de Planificación (SEPLAN) con la cual se gestiona el convenio del proyecto; la Secretaría de Finanzas (SEFIN) la cual es responsable

Ilustración 15
Cambios buscados

Respuesta

Municipios:

- Mejoran la cobertura y calidad de las inversiones con prioridad en grupos vulnerable
- Incentivan el desarrollo de rubros económicos potenciales
- Mejoran la gobernabilidad local inclusiva
- Cuentan con recursos del sistema de transferencia
- Mejoran los ingresos propios y gestión para la inversión pública
- Gestión eficiente, transparente y participativa
- Institucionalizan la participación ciudadana en el ciclo de gestión de proyectos
- Instancias nacionales fortalecen la autonomía municipal, la descentralización y el desarrollo local

Disparador

- Red de socios inciden en la normativa y su aplicación para el fortalecimiento de la autonomía municipal, la descentralización y el desarrollo local
- Municipios cuentan con un plan de desarrollo municipal participativo y lo gestionan
- Red de socios institucionales desarrollan capacidades y asesoran a municipios, mancomunidades y a organizaciones comunitarias
- Mesas interinstitucionales elaboran propuestas para la incidencia en políticas públicas

del sistema de inversiones públicas y de hacer efectivo el sistema de transferencias municipales; la Asociación de Municipios de Honduras (AMHON) que consiste en los 298 Municipios del país, representado por sus principales autoridades; el Tribunal Superior de Cuentas (TSC), ente fiscalizador del Estado con autoridad por ley para realizar auditorías fiscales vinculadas al apoyo directo para inversiones municipales; La Secretaría de Derechos Humanos Justicia Descentralización y Gobernación (SDHJGD), responsable de la recepción y revisión de la rendición de cuentas municipales (trimestral, semestral y anual), así como de la asesoría y asistencia técnica municipal, incluida las normativas de presupuesto municipal, por lo tanto se considera un socio estratégico con relación a las normativas oficiales y a los procesos de capacitación municipal. Se analizó y evaluó los incentivos de los actores a partir de la misma oferta de servicios técnicos provistos por el proyecto para responder a las demandas de los actores.

La naturaleza de una colaboración cercana con el sector público permitió fortalecer las capacidades del sector público e institucionalizar ciertas prácticas. La aplicación del enfoque sistémico permite un mayor empoderamiento de los socios del proyecto.

El sector privado

El sector privado también tiene un rol relevante que desempeñar, sobre todo por la velocidad de los cambios que puede generar y el potencial de contribuir al escalamiento. Pero también por la nueva visión de inclusión y/o la responsabilidad social empresarial (RSE). Además, el sector privado tiene importancia en cuanto al tema de financiamiento y de inversión para el escalamiento tanto como una fuente para la generación de soluciones tecnológicas.

A continuación usted encuentra dos experiencias que visibilizan la importancia del fortalecimiento del sector privado para lograr escala y sostenibilidad:

Experiencia 9

Fortaleciendo el sector privado para la provisión de silos metálicos[24]

El Programa **Postcosecha**[25], promovido y financiado por la COSUDE, ha sido implementado entre 1992 y 2003 con el objetivo de mejorar los sistemas de almacenamiento de granos a nivel de finca en **Nicaragua**. Su principal impacto ha sido la diseminación y adopción masiva de una estructura para almacenar granos básicos conocido como silo; la cual evita pérdidas postcosecha. Al 2009 han sido transferidos alrededor de 120,400 silos que cubren 24% de los hogares que producen granos básicos.

El proyecto no aplicó el enfoque M4P en su diseño, no obstante varios elementos del proyecto utilizaron una lógica similar a los principios del enfoque, su hipótesis de impacto planteó mejorar la seguridad alimentaria e ingresos de las familias rurales a través de la reducción de las pérdidas postcosecha, el proyecto estimó que para llegar a esto, se desarrollaría un mecanismo sostenible de oferta y demanda de los silos metálicos. Se planificó por lo tanto, estimular la oferta y demanda de los silos a nivel nacional, fortaleciendo, entre otros, al sector privado, como son artesanos microempresarios.

[24] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_9_postcosecha.pdf

[25] Información basada en el Estudio de caso del proyecto Postcosecha en Nicaragua con un enfoque sistémico "Lograr que los mercados funcionen para los pobres" de Maja Rüeegg, para ASOCAM 2013.< www.asocam.org/biblioteca/items/show/350>.

El proyecto identificó probablemente dos **funciones de soporte fundamentales** que son causantes de las pérdidas postcosechas: (i) **tecnología:** los sistemas de almacenamiento tradicionales no eran suficiente eficaces para prevenir dichas pérdidas; y (ii) **capacitación**: los servicios de asesoría rural no integraban los temas de postcosecha.

El proyecto, a través de mirar cada una de las funciones como un sistema interconectado, **profundizó el sistema de tecnología y capacitación postcosecha** e identificó diferentes cuellos de botella, entre otros: falta de conocimiento (investigación, validación) sobre tecnologías apropiadas; inadecuado suministro de insumos (material de producción del silo); falta de acceso a servicios financieros: capacidades limitadas de ofertantes de la tecnología (artesanos); falta de acreditación y control de calidad de los ofertantes; y bajas capacidades de los productores, particularmente capacitación en manejo postcosecha ausente.

Por otro lado los agricultores no conocían el silo, utilizaban sistemas tradicionales que no son adecuados para prevenir altas pérdidas de la cosecha. No tenían acceso a asistentes técnicos adecuados, porque no había capacitadores calificados y con credibilidad en el tema de postcosecha. El tema tampoco estaba integrado en los currículos de los centros educativos. Además, no había coordinación de la oferta de capacitación.

El proyecto buscó cambios sistémicos en tres siguientes componentes. En uno de ellos vincula fuertemente al sector privado para lograrlo. En este componente se **creó un mecanismo de mercado entre la oferta de silos por los artesanos y la demanda de los silos por los productores**. Para esto se creó la oferta del silo, a través de la formación y acreditación de artesanos locales con el objetivo de que se manufacturara el silo localmente y por otro lado se incentivó el uso del silo para establecer una demanda permanente del mismo. La idea del proyecto fue que los artesanos postcosecha sean los encargados de satisfacer las demandas del mercado sin apoyo del proyecto.

Rol Facilitador: La oferta tecnológica se hizo a través de la creación y formación de artesanos microempresarios con capacidad técnica y económica de ofertar los servicios a los clientes (productores/as). La idea era que los artesanos se ubicaran estratégicamente (al menos uno por cada 2000 habitantes) y que tuvieran herramientas para la promoción masiva de

la tecnología y de esta forma aumentar la demanda. Para la formación de artesanos se escogían cuidadosamente personas en las comunidades para recibir cinco cursos de capacitación. Para eso se utilizaron artesanos instructores o capacitadores que visitaban a los artesanos en sus talleres para apoyarles y dar confianza en el inicio del nuevo trabajo. La capacitación de artesanos fue un proceso clave con cinco cursos de capacitación, también se capacitaron a las esposas de los artesanos, la promoción fue uno de los pilares de la transferencia del silo.

El proyecto otorgó también certificados y carnets a los artesanos que han terminado los cursos de capacitación. También daba sellos de calidad para los artesanos que demostraban una buena y constante calidad en su producción de silos. Aunque en las actividades de formación y acreditación realizadas no fueron sostenibles, debido a que el proyecto intervino de forma directa, tuvieron un efecto positivo para la creación del mecanismo de oferta –demanda del silo.

Como **efectos** del proyecto se logró que la transacción entre ofertantes (artesanos de silos) y demandantes del mismo (productores) se dé y que continué después de más de 10 años de finalizada la intervención; por otro lado, la demanda se ha diversificado a diferentes tamaños y el silo se ha popularizado a productores más grandes y comerciantes.

La experiencia del proyecto Postcosecha muestra, que uno de los factores de éxito del proyecto, fue la planificación a largo plazo con **enfoque empresarial** basado en el **incentivo de negocio y fortaleciendo para ello al sector privado**. El proyecto creó la oferta del silo, a través de la formación de artesanos locales con el objetivo de que se manufacturara el silo localmente y por otro lado se incentivó el uso del silo para establecer una demanda permanente del mismo. Otra lección rescatada es la importancia de trabajar con actores que tienen incentivos y capacidades para despeñar las funciones esenciales en el sistema. Se ha visto que el mecanismo de mercado, basado en el incentivo del beneficio, fue un factor de éxito clave en la transacción de la oferta y demanda de la tecnología postcosecha.

Experiencia 10

Promover servicios financieros orientados a la producción de cuy como modelo de negocio exitoso[26]

HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) ejecutó en Perú entre 2005 y 2011 el "**Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa**" (**APOMIPE**), financiado por COSUDE, en colaboración con tres ONGs nacionales Minka en La libertad, Cedepas en Cajamarca y el Centro Bartolomé de las Casas (CBC) en Cusco. El programa tenía el objetivo de contribuir a superar los obstáculos que limitan un desarrollo equitativo, inclusivo y sostenible de los y las peruanas, mejorando la competitividad de pequeños productores articulados en redes empresariales.

El programa aplicó explícitamente el enfoque M4P en su diseño, no obstante ha considerado los principios de la acción sistémica, rol facilitador, sostenibilidad y escala en ciertas

[26] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_10_apomipecuy.pdf

intervenciones. Este caso presenta la experiencia en la cadena de cuy, la cual buscó:

i) fortalecer la articulación horizontal entre diferentes productores de cuy a través de la formación de redes y la generación de confianza para superar el problema de productores aislados con bajo volumen de oferta y

ii) promover la articulación con clientes, proveedores de insumos y servicios para mejorar la calidad del producto y aumentar la inversión en tecnología y transformación.

Para ello, APOMIPE asumió un **rol facilitador**. El proyecto buscó el contacto con un Banco para proveer información y presentar las oportunidades de negocio. Hizo un análisis participativo de las necesidades de financiamiento en cada eslabón de la cadena, socializó esa información y organizó espacios de intercambio entre las entidades financieras y productores para analizar las necesidades de financiamiento y condiciones necesarias para concretar el financiamiento.

Ilustración 16
Resultados de la cadena del cuy

En la cadena de cuy, el programa ha logrado impactos significativos en la economía

El **cambio** más importante que se logró con esta estrategia de intervención es el fortalecimiento de la presencia de las **entidades financieras** (Mi Banco, cooperativa de Ahorro y Crédito Nuestra Señora del Rosario, Caja de Ahorro y crédito Nuestra Gente, y el Instituto de Desarrollo Regional César Vallejo) y su integración a la cadena de cuy, facilitando productos financieros que responden a la dinámica de la cadena, los cuales anteriormente no existían para los pequeños/as productores/as de cuy. Estos productos son integrales para la sostenibilidad de la cadena y el fortalecimiento de la articulación de las familias productoras a nivel individual como a nivel de las redes empresariales. Esta experiencia ha motivado la apertura de nuevos créditos para los proveedores de insumos de la cadena de cuy; así como para otras cadenas referentes en el territorio (por ejemplo tara, palta y quinua).

En los primeros seis meses se colocaron 287 créditos por USD 650 000; a la fecha existen más de 400 créditos de corto y mediano plazo tanto para capital de trabajo como para inversiones en ampliación de infraestructura bordeando los USD 3 millones en la cadena; dinamizándose el mercado financiero a través del incremento del número de entidades financieras en el territorio (ver ilustración 16, resultados de la cadena de cuy).

Para lograr una cooperación efectiva y exitosa con un actor privado, es necesaria la generación de confianza, trabajar con base a información que dimensiona el negocio y la potencialidad de generar beneficios mutuos. Esto facilita llegar a acuerdos concretos de negocios.

La academia

La academia asume un rol importante en cuanto al desarrollo de investigación y formación. La articulación con la academia en los proyectos de desarrollo es clave y su inclusión en procesos del desarrollo de sistema de mercados contribuye a la sostenibilidad y réplica.

Asociatividad y representatividad de agricultores/as

También es importante considerar a los gremios de productores por el potencial de incidencia y desde un punto de vista de procesos participativos. Gremios de productores además permiten llegar a una escala de personas productoras significativas y su fortalecimiento garantiza cierta sostenibilidad en la acción. La asociatividad de personas productoras también permite la agregación de la oferta y por lo tanto acceder a mercados que permanecerán cerrados para las pequeñas unidades, reducir costos de transacción y aumentar el poder de negociación. Además, permite agregar la demanda para servicios y por ello reducir los costos. De igual manera, los sistemas de intermediación deben ser analizados, considerando que los aspectos sociales inciden en los sistemas de mercado.

Espacios multi-actorales

Superar cuellos de botellas y causas subyacentes de fracasos de mercado en el sistema de mercado principal y sus subsistemas rinden mayores resultados si los actores del sistema de mercado están organizados en el terreno. La articulación de actores permite lograr acciones sinérgicas y complementariedad de esfuerzos entre actores en un territorio y facilitan el escalamiento. Además los mecanismos de articulación, coordinación de roles y acciones y concertación facilitan el diseño e implementación de la estrategia de intervención y favorecen que cada actor se apropie de su rol. Por lo tanto, trabajar con espacios multi-actoral –a nivel local y/o nacional– las cuales son legítimos y representativos genera coherencia entre múltiples acciones diversas y por lo tanto aumenta la sostenibilidad de los cambios y el potencial de escalamiento. La sostenibilidad de un proyecto es más probable si espacios existentes son fortalecidos en lugar de crear persistentemente nuevos espacios desde el marco del proyecto, aunque en algunos casos podría requerirse promover su conformación. Es importante asegurar desde el principio que el liderazgo de estos espacios multi-actorales está asumido por los propios actores del sistema, lo que puedo implicar de fortalecer las capacidades de estos actores.

A continuación usted encuentra un ejemplo de una experiencia que fortalece espacios multi-actorales:

Experiencia 11

Fortaleciendo espacios inter-institucionales[27]

Como ya descrito en la experiencia 4, el **PRODERT** está implementado por HELVETAS Swiss Intercooperation en **Guatemala**, con financiamiento de la Embajada de Suecia y de la Fundación Ginebrina de Cooperación. A nivel central a través de SEGEPLAN (Secretaría de Planificación y Programación) todos los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) del país tienen una propuesta de proyectos de desarrollo económico rural territorial (DERT), se inició la conformación de espacios de concertación como mesas de competitividad, mesas de fomento económico, y mesas económicas pecuarias y agrícolas; todas a nivel municipal y departamental.

[27] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_11_prodert.pdf

El PRODERT apoya en sus territorios de intervención esta iniciativa, promoviendo dentro de sus principales etapas las siguientes:

- Inicialmente un diagnóstico de las potencialidades del municipio y en aquellas potencialidades priorizadas realizando un análisis más profundo sobre sus principales oportunidades de crecimiento, limitaciones y posibilidades de permitir la inclusión de pobres;

- Mapeo de actores, considerando entre otros el sector público, sector privado, cooperación y sector financiero, que promueven el Desarrollo Económico Rural Territorial (DERT) en los territorios identificando sus roles, función, tareas, oportunidades y limitaciones para identificar los socios de colaboración y también para el fomento del espacio de concentración;

- Coordinación con personal municipal para que a través de ellos se promueva la vinculación de actores a espacios multi-actorales de concertación en DERT.

- Fortalecimiento de capacidades sobre procesos de desarrollo económico por parte de PRODERT, dentro de los que se mencionan: la elaboración de planes de trabajo, planes por sub sector (considerando una visión de desarrollo económica participativa);

- Acompañamiento en el proceso de funcionamiento de espacios de concertación y relación multi-actorales a nivel de red de redes, mesas pecuarias y agrícolas y mesa DERT facilitando procesos para la vinculación de actores importantes para el desarrollo de los sub sectores a nivel del sector público, privado, sociedad civil, sector financiero entre otros.

En las mesas participan las instancias aliadas que son organizaciones de productoras/es que cuentan con personería jurídica, red de redes, mesas pecuarias y agrícolas, proveedores de insumos y compradores que participan de vez en cuando.

Las mesas pecuarias y agrícolas permiten una concertación de los sectores, es decir de juntar todos los actores en una mesa para analizar el desempeño, limitaciones y oportunidades del sector respectivo y orientar las visiones del desarrollo. Facilita el desarrollo y la implementación de estrategias del sector.

Rol Facilitador

Para identificar elementos de éxito y retos y consolidar lecciones aprendidas y orientaciones, las observaciones se apoyaron en las siguientes preguntas clave:

- ¿Es la facilitación coherente con el diseño (considerado el tema de género e interculturalidad)?
- ¿Trabaja el equipo facilitador con los actores pertinentes (con potencial de escalamiento)?
- ¿Cuáles son las características del equipo facilitador?
- ¿Qué hacen los actores y qué hace el proyecto facilitador?
- ¿El enfoque de facilitación está generando capacidades o substituyéndolas?
- ¿El proyecto maneja incentivos para fortalecer el rol de los actores permanentes?
- ¿La estrategia y oferta de facilitación responde a la demanda de los actores?
- ¿La duración del proyecto es realista para lograr el cambio sistémico, existe una estrategia de salida?
- ¿Quién asumirá un rol facilitador post-proyecto?

Orientación 5

El rol facilitador requiere competencias especializadas, trabajo en equipo, una clara definición de su rol e implica todo el proceso de ciclo de proyecto

El enfoque DSM/M4P requiere un **proceso no-lineal, menos directo, más catalítico y más flexible** para poder estimular cambios en el sistema de mercado con un entorno dinámico. Este concepto del "rol facilitador" no es necesariamente evidente para todos los actores con quienes el proyecto busca colaborar. A menudo, los actores y socios esperan un proyecto convencional que entrega apoyo directo. Por lo tanto es necesario clarificar y comunicar las ventajas para la sostenibilidad de las acciones tanto como los roles del proyecto y de los actores, quienes deben tener el liderazgo y el protagonismo. Es importante enfatizar en la relevancia de **no reemplazar funciones de los actores** en miras a la sostenibilidad, para evitar que cuando termina el proyecto todo se caiga porque ya no hay quien financie. Este rol de facilitación requiere altas **capacidades analíticas, estratégicas, orientadoras** y **catalizadoras**, con una sensibilidad a cambios del contexto tanto al interior del equipo como en los co-facilitadores socios. Es difícil encontrar todas esas competencias especializadas en una persona. Por lo tanto, el **trabajo en equipo** es importante para aplicar el enfoque.

Es importante fortalecer esas capacidades de reflexión conjunta desde el arranque de un proyecto y garantizar un fortalecimiento continuo para facilitar el proceso diagnóstico y contribuir a un proyecto exitoso que logra sostenibilidad y escala con sus acciones. El rol facilitador implica ***todo el proceso***, desde el diagnóstico, la definición del cambio sistémico buscado y la implementación hasta el monitoreo de los resultados y exige una coherencia entre el diagnóstico (identificación de limitaciones sistémicas), los cambios que se quiere generar y por tanto la estrategia de facilitación. Requiere una **dinámica de diagnóstico-reflexión-acción-reflexión durante el proceso**. Este proceso también es importante para poder **aprovechar de oportunidades no previstas** que puedan apoyar a lograr el cambio sistémico deseado.

Algunos elementos clave que queremos resaltar en el rol facilitador son:

- Desarrollo de visión de los cambios y comunicación clara y activa con los interesados, monitoreo de su avance.
- Fortalecimiento de capacidades de actores permanentes, motivados en torno a beneficios resultantes de modelos de negocios que impulsan la permanencia en su rol cuando el proyecto termine. Si necesario aplicando incentivos.
- Aporte constante de información sobre el contexto, las políticas nacionales y locales que podrían aprovecharse o que se requiere cambiar mediante incidencia
- Enfoque participativo, juntando actores relevantes para temas específicos y aterrizando en acciones con resultados tangibles.

A continuación se ilustra una experiencia sobre el tema del rolfacilitador:

Experiencia 12

El Rol Facilitador para la colaboración y articulación de diferentes tipos de actores[28]

El proyecto "**Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en Áreas Rurales**" (**EMPRENDE**) de Swisscontact, con financiamiento de COSUDE y Swisscontact, se implementa entre 2013 y 2016 en el Sur de **Ecuador** y Norte de **Perú**. Tiene como objetivo general contribuir a la inserción efectiva de pequeñas unidades productivas familiares (UPF) de las cadenas cacao y café en el Sur de Ecuador y cacao y banano orgánico en el Norte de Perú a los sistemas de mercado para incrementar los ingresos y mejorar las condiciones de trabajo de sus miembros. Sus beneficiarios directos son 2000 UPF por cada sector y país. Indirectamente

[28] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/DocM4P/experiencia_12_emprende.pdf

se estima beneficiar a 40'000 personas, entre miembros de familia de las UPF y otros actores de las cadenas productivas seleccionados, dinamizando la economía en el territorio donde el proyecto interviene.

El proyecto aplica el enfoque DSM/M4P desde el diseño. Durante el proceso **diagnóstico** se identificó las causas subyacentes del bajo desempeño de los sistemas de cacao, café y banano orgánico y se seleccionaron tres áreas de intervención: (i) Aumentar la competitividad del cacao, café y banano; (ii) Apoyar a entidades de servicios financieros para desarrollar e implementar productos de acuerdo a la demanda específica de las cadenas de valor; (iii) Incrementar la réplica sistémica de las innovaciones de negocios y servicios de parte de empresas, proveedores de servicios públicos y privados y otros agentes del mercado.

El proyecto asume un **rol facilitador** y **promueve la colaboración entre diferentes actores.** EMPRENDE tiene un papel de facilitación y promotor del desarrollo externo, asumiendo un rol de apoyo, buscando la participación de los actores públicos y privados y la articulación entre todos los actores involucrados. Se plantea establecer relaciones beneficiosas entre los diferentes actores a través de la promoción del diálogo, coordinación y concertación entre diferentes actores públicos, privados y a nivel local, regional y nacional. Esta visión contempla un cambio sistémico para lograr sus objetivos.

La selección y la identificación de roles y responsabilidades de colaboración está basado en un proceso de diferentes etapas. En un primer paso para la formulación de la propuesta del proyecto, el equipo hizo un diagnóstico para identificar el territorio a intervenir, la presencia de actores, sus áreas de trabajo, los problemas existentes y el potencial de Swisscontact.

Después del diagnóstico, el segundo paso realizado consistió en un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y una matriz para la identificación y priorización de los problemas, tomando en cuenta las experiencias previas de Swisscontact, el marco temporal de cuatro años del proyecto y la presencia de los actores.

El proyecto buscó la colaboración con una variedad de actores para garantizar un equilibrio: a) *Sector público* a nivel local, regional y nacional, debido a su rol como responsable de la definición de políticas públicas a favor del sector productivo y promotor del desarrollo local; b). *Gobiernos municipales y provinciales*: como dinamizadores del desarrollo económico local y promotores de un entorno competitivo favorable a los negocios; c) *Sector privado* como proveedor de servicios e insumos, comprador de productos, transformador y comercializador, como actor en la dinamización de las cadenas; d) *Sector Académico,* como actor en la investigación de temas relacionados al desarrollo productivo; e) *Asociaciones de productores y productoras,* para impulsar las cadenas de valor.

En reuniones bilaterales con los diferentes actores se identificaron las posibles áreas de intervención y se especificaron acuerdos y convenios con cada uno de los actores, definiendo sus roles y responsabilidades. En talleres y reuniones se enfatizó la importancia de la complementariedad de los diferentes actores y sus funciones para el desarrollo sostenible del sector productivo.

Por ejemplo, para el sector de café en Ecuador, el proyecto tiene diferentes líneas de trabajo en concordancia con su papel de facilitador. Entre otras, incentiva el desarrollo de servicios para la adopción de buenas prácticas agrícolas; el apalancamiento de recursos del sector público para la infraestructura productiva; el desarrollo de capacidades en catación y mejora de calidad del

café; el sistema de gestión para fortalecer el desarrollo organizacional de una empresa asociativa y el desarrollo de espacios de incidencia y posicionamiento de políticas públicas para el fortalecimiento de la cadena de café.

Para estas líneas de trabajo, buscó la colaboración con diferentes actores y fortaleció su articulación. Por ejemplo, para la adopción de buenas prácticas agrícolas para el cultivo de café, logró que proveedores de semillas, plantas, fertilizantes y sistemas de riego establecieran parcelas demostrativas para mostrar el funcionamiento de un nuevo modelo de producción que garantiza la productividad; fortaleciendo la relación entre los proveedores (públicos y privados) y los productores. También posibilitó acuerdos con la universidad, que incluyen apoyo de docentes y estudiantes para capacitar a los socios y personal administrativo de las organizaciones de productores, en temas de contabilidad y auditoría;

buscando mejorar procesos de gestión administrativa y financiera. En materia financiera, tres instituciones desarrollan productos para financiar la producción de café. Adiconalmente, el proyecto fortaleció la articulación de los diferentes actores en plataformas de trabajo, donde se intercambia y analiza información, se establecen acuerdos y se coordinan actividades en conjunto para fortalecer esa cadena productiva.

El proyecto, a partir de la debilidad inicial en la articulación de los actores, despertó el interés en relacionarse y colaborar con las pequeñas unidades productivas familiares. Por ejemplo, las universidades y los proveedores privados estaban interesados en trabajar con asociaciones, pero no sabían cómo acceder a las mismas. Aunque la colaboración entre los actores lleva poco tiempo, se ven cambios en el sistema de café. Se apalancaron recursos del sector público, logrando que diferentes proyectos de esta cadena sean aprobados por el Estado Ecuatoriano. La empresa asociativa de café cuenta con diferentes herramientas para la mejora de su gestión, la oferta de servicios de apoyo y productos locales están disponibles (asistencia técnica, plantas, fertilizantes, sistemas de riego). A través de un sistema de Monitoreo y Evaluación, diseñado según el Estándar CDDE, el proyecto medirá a futuro los cambios directos e indirectos (imitación/réplica y crowding-in).

Conclusión: La selección adecuada y balanceada de diversos tipos de actores, junto al papel de un facilitador con mucha diplomacia, posibilita ganar la confianza de cada uno de los actores, en función de promover el cambio sistémico requerido, sostenible y con potencial de escalamiento. Las visitas y conversaciones bilaterales con los actores para identificar las potenciales, debilidades y áreas de colaboración en forma previa a la presentación de los diferentes actores en un taller en conjunto, se consideran también como otro factor de éxito del proyecto.

Escalamiento

Para identificar elementos de éxito, retos y desafíos y concretar aprendizajes, se utilizó el marco del cambio sistémico/matriz de escalamiento (adoptar, adaptar, expandir y responder - véase Ilustración 18). El proceso de reflexión se basó en las siguientes preguntas claves:

- ¿Se puede observar un incremento de actores y funciones? ¿Cómo se mide? ¿Y cuáles son las proyecciones de incremento?
- ¿Qué otros actores tienen interés de replicar el modelo de negocio y/o involucrarse en la dinamización del mercado (como identificar los actores relevantes para el escalamiento)?
- ¿Cuáles pueden ser los incentivos y capacidad de esos actores para la réplica?
- ¿Cómo la intervención del proyecto ha considerado cambios en el marco regulatorio favorables al escalamiento?
- ¿Tiene el proyecto una estrategia de comunicación para el desarrollo (GCO) que facilita el escalamiento?

Orientación 6

Contar con una estrategia de escalamiento desde el diseño

A menudo, proyectos y programas empiezan a pensar en escalamiento cuando están por terminar, pero la lógica de escalamiento y el potencial de *crowding-in* deben ser claros desde el diseño y estar incluidos en la estrategia misma. Se debería considerar que existen tres diferentes efectos de escalamiento: (a) amplitud, es decir, cuando existirán más transacciones en la función principal del mercado; (b) profundidad, es decir cuando se desarrollarán las funciones de apoyo alrededor de un cambio inicial; y (c) alcance, es decir cuando se extenderá a otros un cambio inicial en un área, sector o grupo meta. Se requiere una reflexión y actualización periódica, porque muchas veces no ocurren automáticamente sino que necesitan un impulso. Es importante comenzar a impulsar el escalamiento solamente cuando el proyecto está seguro que los socios han adoptado e integrado sus comportamientos y prácticas de cambio en sus operaciones principales.El marco del cambio sistémico ofrece un apoyo para definir diferentes opciones de escalamiento (véase Ilustración 18)[29]:

- **Adoptar:** Un actor de mercado adopta un comportamiento / una innovación / un modelo de negocio para beneficiar la población en situación de pobreza y reconoce el valor de continuar independiente al proyecto. La pregunta clave para la observación es: Si el proyecto terminará, ¿regresaría el actor a la manera previa de trabajar?

[29] Véase también "The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach, Second Edition, página 32). http://beamexchange.org/en/guidance/

- **Adaptar:** El actor de mercado que ha adoptado el comportamiento / la innovación / el modelo de negocio durante el periodo piloto ha hecho inversiones cualitativas y / o cuantitativas que le permiten continuar o aumentar las prácticas de cambio sin el apoyo del proyecto. Eso muestra si las acciones serán sostenibles. La pregunta clave para identificar la sostenibilidad: Si el proyecto terminara, ¿los socios continuarían invirtiendo en mantener y mejorar los cambios adoptados sin el apoyo del proyecto?
- **Expandir:** Actores de mercado similares copian los actores del piloto directamente o variantes de la innovación original – sin el apoyo del proyecto. La pregunta clave para medir la sostenibilidad es: Si el proyecto terminara ahora, ¿el grupo meta tendría acceso a suficientes empresas e instituciones que ponen en práctica el nuevo comportamiento/modelo de negocio/innovación?
- **Responder:** Actores de mercado no-competitivo ajustan sus prácticas para responder a los cambios pro-pobre que han sucedido y aprovecharse de las oportunidades que fueron creados. Eso permitará a los comportamientos y prácticas de cambio seguir desarrollándose. La pregunta clave para monitorear sostenibilidad es la siguiente: Si el proyecto terminara ahora, ¿el sistema apoyaría el desarrollo continuo de los cambios introducidos, es decir, permitiría mantenerles, desarrollarles e incrementarles?

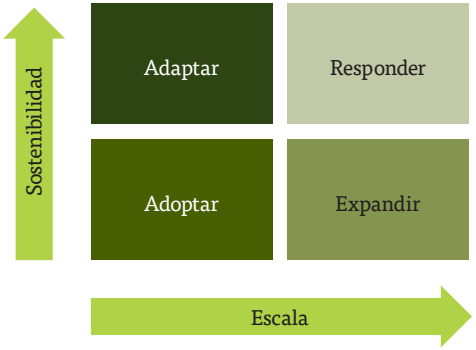


Ilustración 17
El marco del cambio sistémico

Estas visiones de escala y sostenibilidad deben ser formuladas en una estrategia, la cual contiene cinco elementos centrales que deben ser considerados:

1. Gestión de conocimiento y en particular comunicación basada en evidencias (buenos resultados), para incentivar la réplica en otros actores y uso oportuno de tecnologías de información y comunicación (TIC);

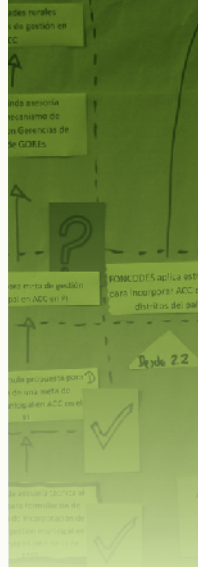
2. Incidencia en políticas públicas y lobby, a través de actores clave, por ejemplo en la definición o aprobación de políticas de fomento a la competitividad de la cadena o de estrategias de cambio climático.

3. Visión de futuro y estrategia de salida;

4. Alianzas entre agencias de cooperación y organismos multilaterales;

5. Trabajo en mercados de servicios transversales a varios sectores, es decir, servicios que pueden ser ofrecidos a diversos sectores; por ejemplo si se fortalece un proveedor de insumos para brindar información, recomendaciones o asesoría con la venta de semilla de maíz, es un modelo que puede ser ampliado para otros sectores (vegetales, piscicultura, etc.).

A continuación se encuentra una experiencia ilustrativa que contempla una estrategia para promover el escalamiento que incluye varios, pero no todos de los elementos mencionados arriba:



Experiencia 13

Contemplar una estrategia para promover el escalamiento[30]

El "**Programa de Adaptación al Cambio Climático**" (**PACC**) es una iniciativa de cooperación bilateral entre el Ministerio del Ambiente de **Perú** y COSUDE y se desarrolla en dos fases (fase I 2009-2013, fase II 2013-2016). Este programa está implementado bajo el liderazgo de HELVETAS Swiss Intercooperation en consorcio con Libélula y el Centro de Estudios y Prevención de Desastres (PREDES), con apoyo científico de entidades suizas, lideradas por la Universidad de Zúrich. El PACC surge como respuesta a la problemática de los efectos del cambio climático (variaciones en el régimen de temperatura y precipitaciones) en los Andes, que impactan en las actividades agropecuarias, en la seguridad alimentaria y en los medios y condiciones de vida. Tiene la finalidad de

[30] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_13_pacc.pdf

contribuir a que las poblaciones rurales alto andinas vulnerables de Apurímac y Cusco incrementen su capacidad de adaptación a los principales retos del cambio climático, reduciendo los impactos sobre sus medios de vida, con una acción eficaz de actores públicos y privados

El enfoque sistémico, se incluyó en el diseño y la planificación de la segunda fase. Se usó el enfoque DSM/M4P para la identificación de sistemas, actores y problemática de los ámbitos de acción fundamentales para la adaptación al cambio climático, para identificar y apoyar la reducción de las barreras que limitan desempeño en la provisión de servicios y productos de los actores en ambas regiones y para promover y asimilar el rol facilitador del PACC, dentro de sus sistemas mayores. El énfasis de está fase está en la profundización y escalamiento para promover medidas efectivas de adaptación a través de políticas públicas y mecanismos de inversión. Se pueden observar en la ilustración 18 las líneas de intervención planteadas por el proyecto.

El PACC cuenta con una estrategia de escalamiento. Por ejemplo para el efecto 2 "Escalar respuestas adaptivas", el cual busca que poblaciones rurales alto andinas de áreas priorizadas fortalezcan respuestas adaptivas innovadoras y aporten evidencias útiles para decisiones de política pública.

Ilustración 18
Las líneas de intervención

EFECTO 1
Políticas regionales se implementan

Gobiernos regionales y locales de Apurímac y Cusco implementan estrategias de cambio climático de forma articulado y eficaz.

EFECTO 2
Evidencias sólidas sustentan respuestas

Poblaciones rurales altoandinas aportan evidencias útiles para políticas públicas, implementando respuestas innovadoras de adaptación.

EFECTO 3
Investigación y formación de adaptación

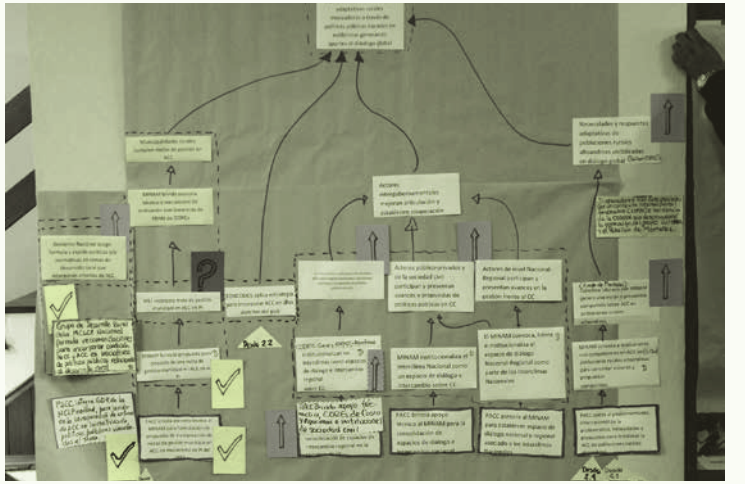
Universidades de Cusco y Apurímac generan investigación aplicada y forman profesionales que contribuyen con la adaptación al cambio climático.

EFECTO 4
Escalamiento y articulación

Entidades de gobierno nacional escalan respuestas adaptativas rurales innovadoras a través de políticas públicas basadas en evidencias, generando aportes al diálogo global.

El programa está colaborando con el proyecto Haku Wiñay del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) del Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social (MIDIS), en la incorporación de criterios de cambio climático en el accionar del proyecto Haku Wiñay a nivel nacional. La elaboración del plan de escalamiento de la incorporación de estos criterios, se hizo de manera conjunta con el equipo técnico de FONCODES de la sede central y la coordinación nacional del PACC. Incluye elementos de gestión de información y gestión de conocimientos, para el fortalecimiento de capacidades de profesionales del proyecto Haku Wiñay.

Como otra estrategia de escalamiento, el PACC ha promovido la formalización del Consejo Regional de Cambio Climático del Cusco (CORECC), un órgano consultivo y de concertación entre el Estado, las instituciones privadas y las organizaciones de la sociedad civil. Su fin es promover la implementación de la Estrategia Regional Frente al Cambio Climático, cuya formulación fue apoyada por el PACC (en la primera fase), a través de propuestas, políticas, estrategias y planes para el desarrollo con medidas de mitigación y adaptación ante los efectos e impactos del cambio climático. La creación de consejos regionales en este tema podría ser replicada en otras regiones del Perú.



Medición de resultados

El análisis de las experiencias en cuanto a la medición de resultados se basaron en las siguientes preguntas claves:

- ¿Cómo los actores se involucran en el diseño, implementación y medición del sistema de monitoreo y evaluación? ¿Se tiene prevista una medición cualitativa?
- ¿Cómo se mide el cambio sistémico?
- ¿Cómo se mide escala, alcance (cobertura) y atribución?
- ¿Cómo se usa la cadena de resultados para aprender y mejorar la estrategia del proyecto?
- ¿Se ajusta el monitoreo y evaluación al sistema en el que se está trabajando?
- ¿Qué resultados se visualizan en el cambio propuesto, marco lógico, indicadores o teoría de cambio?
- ¿Cómo se miden efectos indirectos, lo han previsto?

En general hay pocos programas/proyectos identificados a nivel de la región AMLAC que ya puedan mostrar valiosas experiencias en la medición de resultados. La mayoría de los proyectos y programas está en el proceso de la construcción del sistema de medición de resultados o ha empezado a implementar recientemente pero con pocas experiencias todavía.

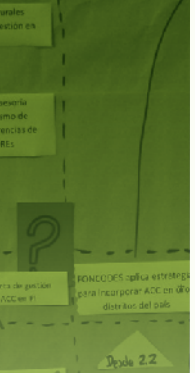
Orientación 7

La cadena de resultados es un instrumento efectivo para la medición y gestión de proyectos

La cadena de resultados es una herramienta que muestra cómo un cambio en un nivel lleva a un cambio en el próximo nivel, con el objetivo de tener impacto a la finalidad del programa. Es una herramienta efectiva no solamente para la medición de resultados, sino también para la planificación de un proyecto, en el sentido de asegurar un entendimiento común, y para la gestión del mismo. Ayuda a la reflexión sobre la evolución de sus líneas de trabajo, a tomar decisiones, a reemplazar aquellas actividades que no están funcionando y a mejorar su estrategia. Por ejemplo a través del uso de los colores de semáforos se puede visibilizar los avances y demoras del proyecto y tomar decisiones correspondientes. Requiere que se revise regularmente con el equipo y probablemente también con los socios la cadena de resultados para monitorear la implementación, sacar aprendizaje y hacer ajustes.

Casi todos los proyectos utilizan la cadena de resultados adicionalmente al marco lógico. El uso de ambas herramientas frecuentemente presenta desafíos a los equipos en cuanto al reportaje de avances y resultados, porque muchas veces no son totalmente coherentes. Una posibilidad para el uso de ambas herramientas sería utilizar el marco lógico para la orientación general del proyecto y las cadenas de resultados para los subsistemas y para la gestión de las intervenciones.

A continuación se visibiliza a través de una experiencia el beneficio del uso de la cadena de resultados para gestionar un programa:



Experiencia 14

Utilizar la cadena de resultados para la gestión del programa[31]

El "**Programa de Adaptación al Cambio Climático"** (**PACC**) (véase también Experiencia 13) incluyó el enfoque sistémico en el diseño y la planificación de la segunda fase y desarrolló el **sistema de monitoreo y evaluación** según el Estándar CDDE.

El PACC desarrolló la cadena de resultados general para la segunda fase del programa así como las cadenas específicas de cada uno de los cuatro componentes. El PACC pretende medir y evaluar efectos directos e indirectos de su accionar y de su rol de facilitador y asesor, principalmente positivos, así como posibles rutas de escalamientos los cuales están todos visibilizados en la cadena de resultados.

Las cadenas de resultados son utilizadas como herramienta de **gestión y verificación** por parte de todo el equipo técnico del PACC. El proyecto realiza una revisión anual de las cadenas y tiene las mismas, impresas y pegadas en la oficina, para facilitar consultas frecuentes por parte del equipo, esto como parte de su trabajo cotidiano. Se ha **utilizado los colores del semáforo** para visualizar los avances (véase Ilustración 20).

La cadena de resultado es un instrumento efectivo de apoyo para la gestión y medición de las actividades dentro de cada uno de los efectos del PACC. Son valoradas por parte del equipo técnico por su característica de visibilizar la lógica de trabajo y la secuencia lógica para el logro de los objetivos. Además, las cadenas de resultados han sido muy útiles para determinar si los cambios que se espera observar realmente ocurrirán durante el horizonte del proyecto. En general, las cadenas de resultados han permitido hacer ajustes para acercarse al logro de las metas. Se trata de un proceso continuo, a pesar de que las cadenas no se utilicen todo el tiempo.

[31] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_14_pacc.pdf

Ilustración 19
Las cadenas de resultados preparadas para el uso diario

Ilustración 20
Cadenas de resultados en revisión

Orientación **8**

La medición de resultados requiere de altas capacidades analíticas de todo el equipo y los socios, y de una medición regular

Los sistemas de mercado son complejos. Para tratar con esta complejidad y poder monitorear y medir cambios del sistema, los proyectos y programas requieren: (a) un sistema de medición de resultados bien claro, pragmático, riguroso y al mismo tiempo sencillo es decir cadenas de resultados no demasiado complejas y (b) altas capacidades analíticas del equipo, tanto para comprender y monitorear los cambios como para para integrarlo consecuentemente en todos los aspectos de la gestión del proyecto/programa. El sistema de monitoreo no solamente tiene el objetivo de legitimización con donantes, socios, gobiernos e instituciones, sino también sirve para aprender y para la gestión diaria, si todos los colaboradores, incluyendo los gerentes de proyectos, están involucrados. La información del sistema de monitoreo de resultados se puede utilizar para la toma de decisiones solamente si los procesos de monitoreo están bien establecidos e implementados y si el equipo reflexiona sobre la información, la cual debe ser triangulada.

Es importante el involucramiento de los actores en la medición de resultados y la descentralización del sistema de medición de resultados. Se requiere de capacidad instalada en los actores implicados en el proyecto para que participen en la elaboración del sistema de monitoreo, por ejemplo en contribuir al levantamiento de las líneas de bases, y puedan continuar el proceso de monitoreo y medición de resultados una vez que el proyecto ha finalizado.

Adicionalmente, para que el sistema de medición de resultados pueda tener éxito a los propósitos de legitimación, aprendizaje y gestión, se requiere información/datos disponibles y fiables, lo cual muchas veces es un reto, dado que por un lado, se requiere altos recursos humanos y financieros para acceder a la información, por lo que se requiere encontrar un balance entre la información efectivamente requerida para la intervención, costos y tiempo que demanda la medición y por otro lado, frecuentemente, los sistemas nacionales oficiales de información son deficientes. Estos sistemas nacionales deberían ser alimentados por información generada por este tipo de proyectos para superar sus deficiencias respecto a la calidad y actualización de información que las aqueja. De igual manera, es necesario compartir la información entre proyectos.

Orientación 9

El sistema de monitoreo debe incluir indicadores de diferentes tipos para medir cambios sistémicos directos e indirectos, y considerar factores externos para estimar la atribución

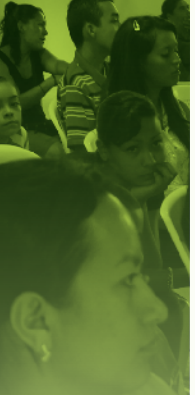
Medir cambios en indicadores permite a programas medir progreso, reportar éxito, mejorar áreas menos efectivas y monitorear si la facilitación realmente está cumpliendo con su objetivo, por ejemplo que actores asuman sus funciones u otros actores se incorporan al sistema. Por lo tanto, un sistema de monitoreo debe incluir diferentes tipos de indicadores para medir si los cambios esperados están ocurriendo, en qué dimensión, cómo y porqué están sucediendo y qué tan sostenibles serán. Se requiere incluir también indicadores para la medición de efectos indirectos. La medición de estos – tanto positivos como negativos (por ejemplo el desplazamiento) – es compleja. Existen diferentes mecanismos que pueden contribuir a medir esos efectos indirectos de cambios sistémicos: Entre otros, documentación, reuniones regulares para la reflexión del equipo de proyecto, instrumentos para el registro periódico de observaciones que no necesariamente corresponden a indicadores del sistema de monitoreo, inclusión de indicadores de contexto. Es necesario asegurar que los indicadores incorporan el tema de género y de interculturalidad explícitamente. Se debe incluir indicadores cualitativos y cuantitativos para medir los efectos directos e indirectos y la sostenibilidad de los cambios. Puesto que los proyectos con el enfoque DSM/M4P no intervienen de manera directa en los sistemas, la atribución de resultados e impactos implica retos a nivel metodológico.

Se debe incluir también indicadores para el monitoreo regular de riesgos y cambios en el contexto para poder reaccionar y ajustar de ser necesario las intervenciones. Se recomienda también establecer y utilizar indicadores universales (a menudo, se establece a nivel de la organización) para poder mostrar impactos del proyecto/programa en conjunto o a nivel de la organización.

La **atribución** depende de la existencia de factores externos que influyen lo que se mide como resultados por ende, se debe analizar los factores externos que han contribuido al cambio. En general al nivel inferior (Intervención) estos factores son más controlables y por eso más fáciles de medir mientras más arriba, hay menos control sobre la propia intervención. Para atribuir de manera plausible los impactos de una intervención, es necesario medir la diferencia entre el crecimiento sin la intervención y el crecimiento con la intervención y estimar la contribución de manera transparente.

La cadena de resultados ayuda a superar esos retos de atribución, puesto que mide todos los cambios de manera coherente. Se recomienda analizar qué otros factores podrían influenciar los cambios a los diferentes niveles (disparador de mercado, respuesta de mercado, rendimiento y nivel de impacto) y con qué metodología (grupo de comparación, comparaciones antes – después) se puede identificar la contribución del proyecto al cambio sistémico.

A continuación se visibiliza un ejemplo de una experiencia de la elaboración participativa del sistema de monitoreo y evaluación:



Experiencia 15

Trabajo participativo de elaboración de la cadena de resultados y del sistema de monitoreo[32]

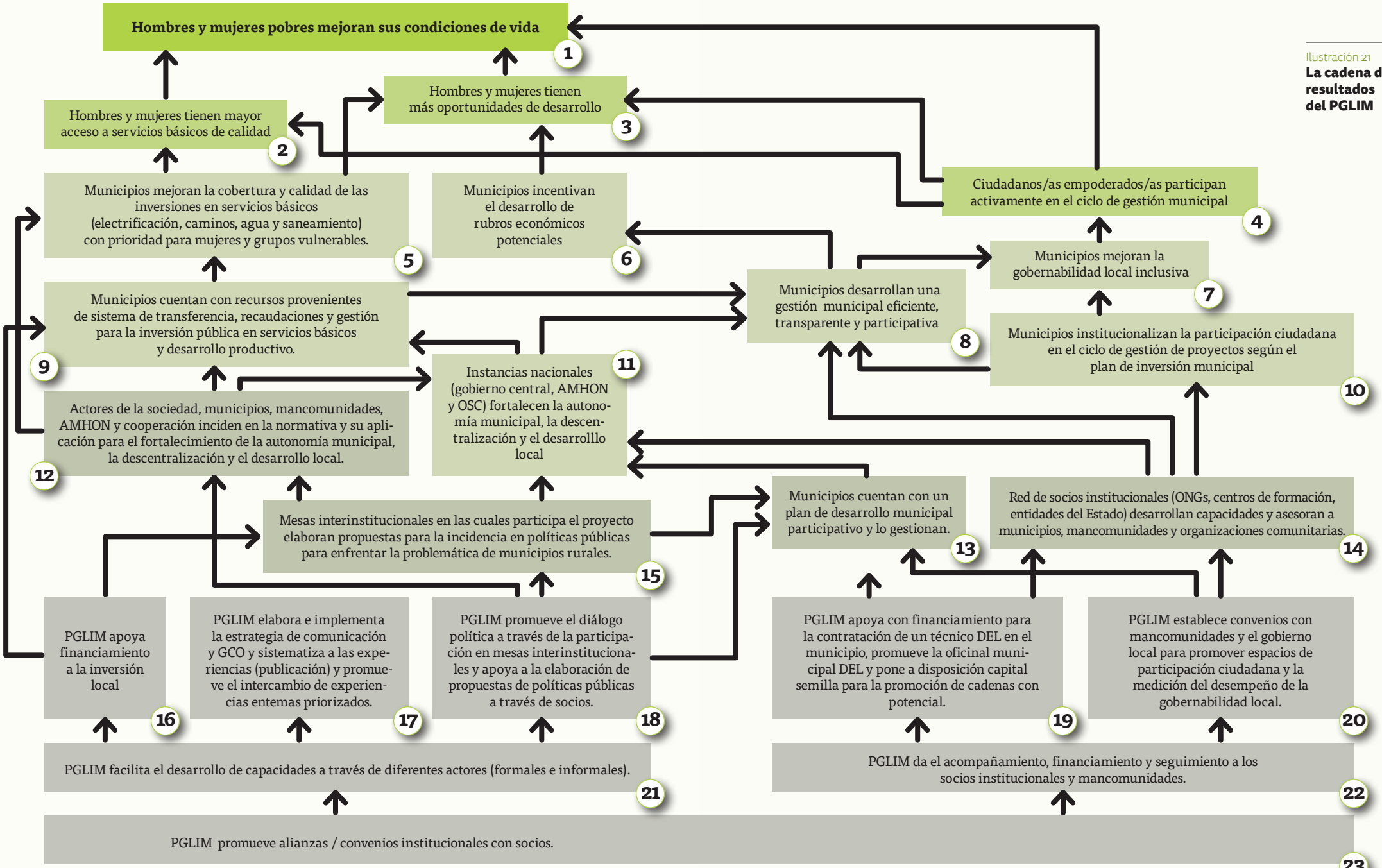
Como ha sido mencionado en la experiencia 8, el "**Programa de Gobernabilidad Local e Inversiones Municipales**" (**PGLIM**) es ejecutado y financiado por COSUDE entre 2013 y 2015. El PGLIM Honduras busca contribuir al acceso de servicios básicos y oportunidades de desarrollo con enfoque de gobernabilidad local inclusiva a favor de mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres.

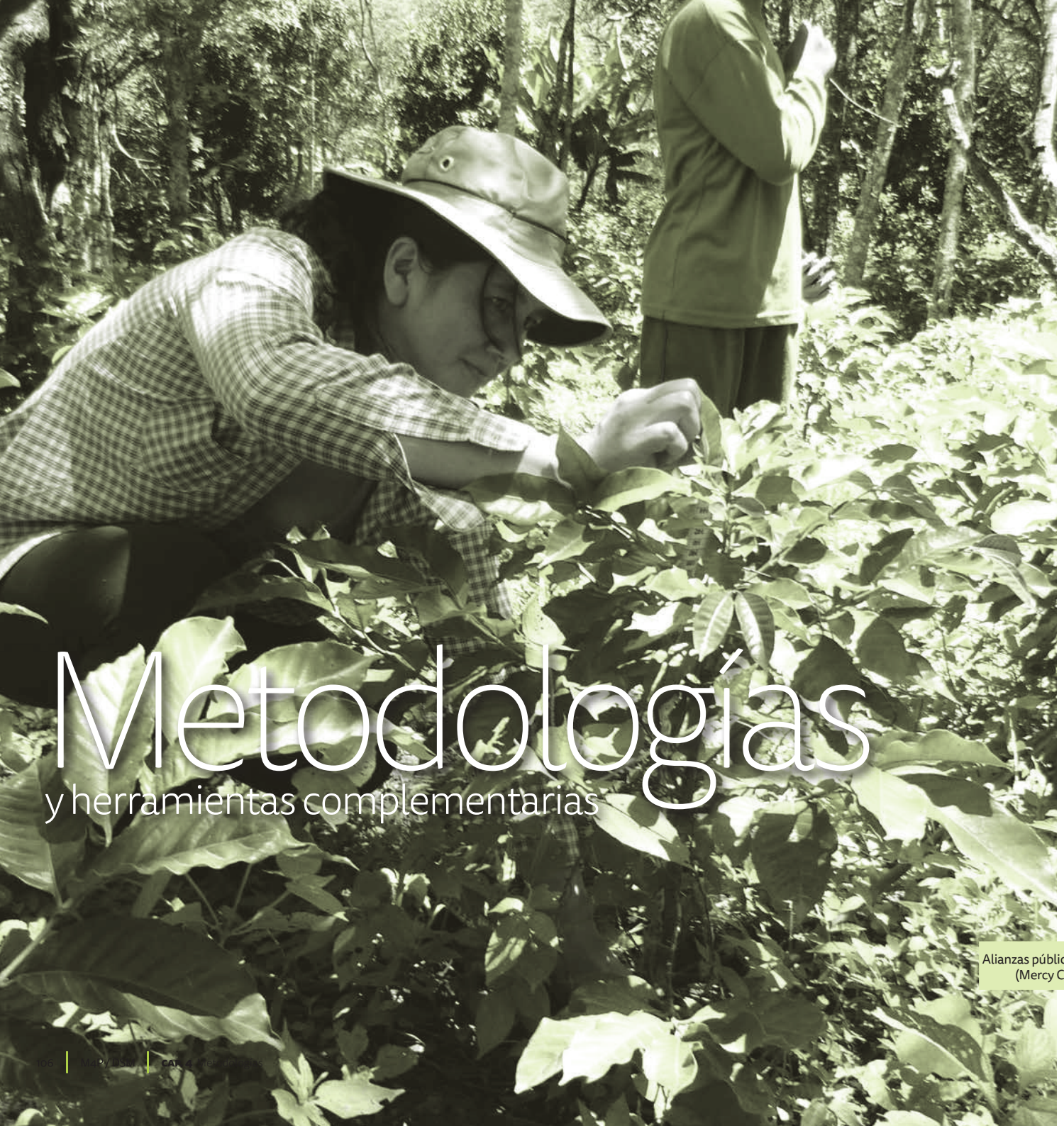
El PGLIM, con asesoría de ASOCAM, ha diseñado de manera participativa el **sistema de monitoreo y evaluación** según el Estándar CDDE. El punto de partida fue un taller con la participación de los distintos socios del proyecto en el cual fueron construidas participativamente **las cadenas de resultados** para cada línea de intervención y posteriormente la del resultado del proyecto (ver Ilustración 21). La cadena de resultados es utilizada por los técnicos de campo, la unidad de gestión del proyecto y el nivel gerencial de los socios. Se revisa una vez al año pero hasta ahora no se ha actualizado o ajustado. Es un instrumento útil al inicio y a medio término del proyecto para acordar las acciones y establecer las estrategias de trabajo conjunto. Este proceso permitió enriquecer el marco lógico del PGLIM y garantizar la estrategia de intervención desde un enfoque sistémico.

Posteriormente, se elaboró el sistema de monitoreo y evaluación en conjunto con los socios. El sistema de monitoreo y evaluación incluye indicadores cualitativos y cuantitativos con el objetivo de medir también la sostenibilidad de las acciones. Se considera el tema de género explícitamente. Se ha decidido que la Unidad de Gestión del PGLIM asuma el liderazgo para consolidar y analizar la información, considerando los insumos provistos por los socios. En función de los temas se piensa necesario repartir las responsabilidades del levantamiento de la información en seis socios. La unidad de gestión del proyecto cuenta con un sistema automatizado que permite administrar la información de manera ordenada y articulada.

[32] Información ampliada sobre la experiencia disponible en: http://www.esm4p.info/fileadmin/recursos/esm4p/Doc-M4P/experiencia_15_pglim.pdf

Ilustración 21
La cadena de resultados del PGLIM

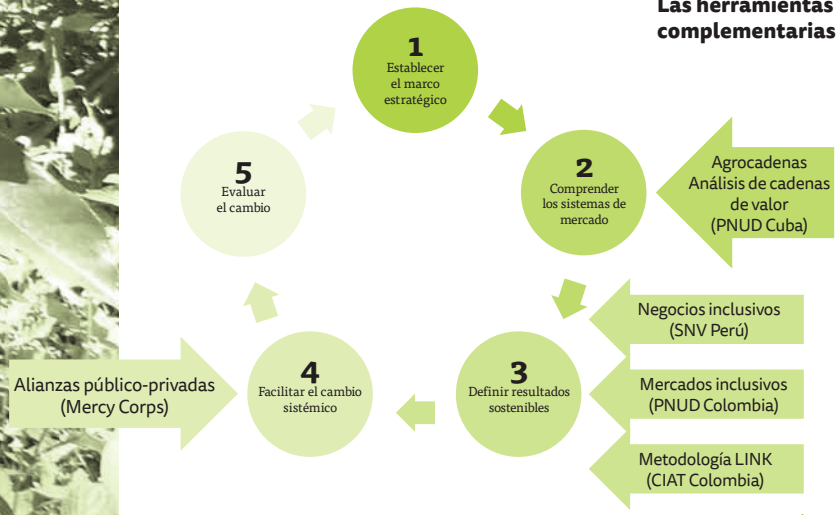




Metodologías
y herramientas complementarias

Existen diferentes metodologías y enfoques que consideran la importancia del desarrollo sistémico de mercados. El M4P/DSM es un enfoque con orientaciones estratégicas que puede complementarse con otras herramientas. Este capítulo expone metodologías y herramientas complementarias al enfoque M4P/DSM, las cuales fueron presentadas por diferentes instituciones durante el seminario a través de una feria de información. En los párrafos siguientes, se presentan diferentes herramientas y metodologías complementarias a algunas etapas del M4P/DSM. Primero se presenta como herramienta complementaria a la etapa de comprender los sistemas de mercado la herramienta de Agrocadenas (Análisis de cadenas de valor) de PNUD Cuba. Después se muestran tres metodologías complementarias a la etapa de definir resultados sostenibles (véase Ilustración 22): negocios inclusivos de SNV en Perú, mercados inclusivos de PNUD Colombia y LINK del CIAT Colombia. Por último, se presenta la alianza público-privada de Mercy Corps Guatemala como metodología complementaria a la etapa de facilitar el cambio sistémico.

Ilustración 22
Las herramientas complementarias



Análisis de cadena de valor
Proyecto Agrocadenas - PNUD Cuba

Una herramienta analítica y de gestión para la planificación y gestión de proyectos de cadenas de valor para llegar a planes integrados territoriales. Ha sido adaptada a las particularidades de Cuba y, en especial del sector agropecuario. En el contexto cubano contribuye para la construcción del nuevo modelo de gestión económica y social el cual propone un conjunto de transformaciones que aspiran a contribuir a una mayor eficiencia y sostenibilidad de la economía nacional para seguir garantizando la satisfacción de las necesidades básicas de la población. Permite pasar de prácticas verticales y sectoriales a una planificación y gestión intersectorial y orientada a la demanda. Consiste en cuatro etapas y seis principios básicos.

Cuatro etapas:

1 **Preparación:** tiene el objetivo de asegurar las capacidades, el apoyo institucional y la organización para iniciar la aplicación del enfoque. Consiste en tres pasos:

i) Sensibilizar a las personas con poder decisorio y actores de la cadena sobre la pertinencia del enfoque;
ii) Preparar teóricamente y metodológicamente a los actores que liderarán técnicamente la aplicación del enfoque;
iii) Garantizar la organización y las condiciones requeridas para iniciar el proceso.

2. **Diagnóstico:** aspira a caracterizar la cadena y determinar sus potencialidades y cuellos de botella al:

i) Determinar los objetivos y el alcance del diagnóstico;
ii) Analizar la incidencia en la cadena de sus antecedentes, el entorno y el mercado, e
iii) Identificar y priorizar las principales problemática existentes analizando los actores, las relaciones y los flujos; entre ellos, los procesos y la eficiencia y equidad económica de la cadena.

3. **Planificación:** tiene como objetivo de construir la estrategia de desarrollo de la cadena y los planes de acción para implementarla. A través de cuatro pasos espera alcanzar al objetivo:

i) S intetizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas;
ii) Elaborar los posibles escenarios para proyectar el futuro;
iii) Identificar brechas y consensuar prioridades;
iv) Elaborar estrategia y planes de acción para llegar a la situación deseada.

4. **Implementación:** aspira al objetivo de gestionar la estrategia elaborada e implementar las acciones previstas y consiste en:

i) Organizar la cadena y negocias con las instituciones las acciones (o cambios) a efectuar (o propuestos);
ii) Implementar proyectos para mejorar el funcionamiento de la cadena;
iii) Monitorear los cambios que se proponen alcanzar;
iv) Ajustar continuamente las estrategias y planes de acción, según los resultados obtenidos.

El concepto de Agrocadenas propone seis principios básicos para la gestión:

1. **Orientación a la demanda:** Las cadenas deben basarse en lo que demanda y puede absorber el mercado, independientemente de la capacidad productiva del sistema. Se requiere un amplio conocimiento de esa demanda y de la diversidad de sus necesidades.

2. **Integración/coordinación:** Todos los actores de la cadena son importantes y deben lograr integrarse y coordinarse de manera efectiva. Esto pueden hacerlo con el liderazgo de los gobiernos locales o de otros mecanismos de concentración que la propia cadena construya.

3. **Participación y consenso:** Los actores de la cadena deben compartir la aspiración de construir estrategias que partan de necesidades colectivas y consensuadas como cadena, y no de las necesidades puntuales de los actores que la componen. Implica participación e inclusión para diagnosticar, proyectar y priorizar.

4. **Contextualización:** Los contextos externos e internos de las cadenas tienen una marcada incidencia en ellas. Se deben comprender y modificar en el caso que fuese necesario.

5. **Innovación:** La aplicación del enfoque implica innovar sobre formas de analizar, planificar, gestionar, tomar decisiones y medir progresos. El mejoramiento de la cadena debe ser la meta compartida a la que sus actores deben contribuir.

6. **Equidad y sostenibilidad:** La equidad y sostenibilidad (económica, ambiental, institucional y social) de una cadena no debe enfocarse de forma aislada, en eslabones, actores o procesos. Debe abordarse de forma sistémica, concibiendo la cadena como un todo.

Complementariedad al M4P/DSM

La herramienta de agrocadenas contribuye sobre todo a la etapa del diagnóstico (comprender los sistemas de mercado). Se complementan con el M4P en la definición de estrategias sostenibles y rol facilitador.

Negocios Inclusivos
SNV Perú

Tiene el objetivo de incorporar los actores de bajos ingresos (como proveedores, consumidores, distribuidores, socios, trabajadores) a las cadenas de valor de empresas para generar beneficios mutuos. Los negocios inclusivos son iniciativas empresariales que, sin perder de vista el objetivo de generar ganancias, contribuyen a la superación de la pobreza a través de la incorporación de la Base de la Pirámide (BdP) o sectores de bajos ingresos, en sus cadenas de valor. Tiene el objetivo de generar beneficios mutuos, las cuales permiten a las empresas acelerar su crecimiento y desarrollar una ventaja competitiva sostenible, a la par que incluyen a la BdP en su modelo de negocio.

El concepto de negocios inclusivos de SNV provee una caja de herramientas (*toolkit*) para la gestión de negocios inclusivos entre empresas y proveedores, consumidores, emprendedores y empleados con bajo ingresos. Distingue cuatro modalidades (proveedores, consumidores, emprendedores/distribuidores, empleados) y cuatro fases (Análisis e identificación de oportunidades, diseño del negocio inclusivo, implementación del negocio inclusivo, monitoreo y evaluación):

Cuatro modalidades:

1. **Proveedores:** encontrar soluciones de proveedores que incluya a los segmentos de bajos ingresos para obtener de manera eficiente y efectiva el suministro de materias primas a precios competitivos mediante la mejora de la producción haciendo cultivos más rentables y de mejor calidad.

2. **Consumidores:** encontrar estrategias de consumo orientada a proporcionar a la BdP productos y/o servicio que mejoren su calidad de vida al mismo tiempo en que la empresa aumenta sus ventas y penetración en el mercado.

3. **Emprendedores/distribuidores:** encontrar un modelo de negocio que incluye a distribuidores y/o emprendedores de bajos ingresos en la cadena de valor de una empresa con el fin de insertarlos en el mercado laboral y generar ingresos.

4. **Empleados:** encontrar un modelo de negocio que busca desarrollar las competencias en la fuerza laboral que pertenece a la BdP para la empleabilidad, basado en la demanda del mercado y los requerimientos de la empresa.

Cuatro fases:

1. **Análisis identificación de oportunidades:**

   i) Identificar del sector con más potencial para los proveedores a través del análisis por sectores, la matriz de selección del sector, análisis de la cadena de suministro, el mapeo de actores, etc.;
   ii) Identificar las oportunidades para el diseño de un producto o servicio que responda a las necesidades de los consumidores a través de meta-análisis, investigaciones de mercado BdP o etnografías, etc.;
   iii) Identificar las oportunidades para el desarrollo de emprendedores/distribuidores de la BdP como distribuidores de algún producto o servicio a través de herramientas como el análisis de la

cadena de suministro, estudios de mercados, etc.; (iv) estudiar el mercado laboral para posibles empleadores y la oferta de formación profesional e identificar puestos clave que tengan la necesidad de mejoramiento o fortalecimiento a través de estudios de mercado laboral y análisis funcional del trabajo.

2. **Diseño del negocio inclusivo**:

   i) Definir el negocio inclusivo a implementar entre proveedores y consumidores y las empresas para mejorar la calidad de vida de la población específica de bajo ingresos a través del desarrollo de un análisis de situación y de los riesgos, de un plan de negocio e indicadores sociales y económicos, modelo de marketing mix, cadenas de resultados, etc.
   ii) Diseñar un canal de distribución que incluya a los emprendedores/distribuidores de bajos ingresos para la comercialización de sus productos o servicios a través de planes de negocios inclusivos y de fidelización y capacitación, etc.
   iii) Desarrollar la estrategia de implementación para el apoyo a los empleados, incluyendo análisis del perfil ocupacional, sus tareas y competencias detalladas y el programa curricular a través de la metodología DACUM, etc.

3. **Implementación del negocio inclusivo**: Implementar el negocio inclusivo a través de un plan detallado (actividades, tiempo, responsabilidades, presupuesto), de un acompañamiento riguroso por parte del proyecto y de la medición de los resultados utilizando herramientas como el plan de implementación, acuerdos comerciales, análisis del contexto el sistema de monitoreo, directrices para la implementación del piloto o asesorías, etc.

4. **Monitoreo y Evaluación:** Evaluar los impactos generados por los negocios inclusivos en la empresa tanto como los pequeños proveedores, consumidores, emprendedores/distribuidores o empleados a través de la medición de impactos, informes de resultados, sistematización de casos, etnografías, y difusión de los resultados, etc.

Complementariedad al M4P/DSM

Es muy complementario porque el enfoque de mercados inclusivos forma parte del enfoque sistémico y que será explícito en la etapa de definir resultados sostenibles y el rol facilitador.

Mercados inclusivos y desarrollo de proveedores
PNUD Colombia

El enfoque Mercados Inclusivos tiene el objetivo que las empresas líderes incluyen a la población con bajos ingresos como empleadores, proveedores, distribuidores, clientes y/o socios con sostenibilidad económica, social y ambiental.
Mercados inclusivos se basan en negocios inclusivos, es decir, en la vinculación de los negocios y las comunidades de bajos ingresos en beneficio de ambas partes en una situación gana-gana. Los Negocios Inclusivos tienen las siguientes características:

1. **Son financieramente sostenibles.**
2. **Incluyen a comunidades de bajos ingresos por el lado de la oferta como empleados, productores, comercializadores y co-propietarios y, por el lado de la demanda como clientes, en los distintos eslabones de la cadena de valor.**
3. **Tienen un impacto medioambiental neutro o positivo.**

PNUD tiene entre sus enfoques el enfoque de negocios inclusivos, pero no con pasos y metodologías preestablecidos (por ejemplo como en el caso de SNV). Según contexto y necesidad se identificará las metodologías y pasos adecuados.

El **Programa de Desarrollo de Proveedores** es una metodología que sigue el enfoque de negocios inclusivos.

Contexto: El Programa de Desarrollo de Proveedores es una metodología desarrollado por el PNUD en México hace más de 10 años. La metodología fue muy exitosa en México y por lo tanto fue transferido a otros países en América Latina y el Caribe (por ejemplo, Honduras, El Salvador, Haití y Colombia) con ajustes según contexto.

Es una iniciativa que busca la inclusión económica de población en situación de pobreza y vulnerabilidad y la mejora de la competitividad de MIPYMES integradas a cadenas de proveeduría. Aspira a:

i) Mejorar la competitividad y la productividad en micros, pequeñas y medianas empresas (proveedores y distribuidores) vinculadas a redes de proveeduría o de distribución;
ii) Incorporar negocios provenientes de personas en situación de

pobreza y vulnerabilidad en cadenas de valor más competitivas;
iii) Fortalecer las relaciones entre las empresas proveedoras y sus clientes;
iv) Aportar al desarrollo de políticas de fomento empresarial y superación de la pobreza y
v) Mejorar la calidad de vida de población en situación de pobreza y vulnerabilidad y sus familias.

Actúa directamente con las empresas de dos diferentes tipos:

a) Trabaja con unidades productivas de la base de la pirámide (empresas familiares y a menudo informales) en un programa de 6 meses.
b) Con grandes empresas: empresa ancla, la cual seleccionará cinco proveedores MYPIMES. La empresa ancla tanto como los proveedores MYPIMES tienen que contribuir cada uno un 30% y son apoyados durante 9 meses.

Cuenta con una proceso de seis etapas durante el cual consultores especializados acompañan las unidades de negocio durante un periodo de seis a nueve meses:

1. **Promoción:** Identificar clientes y proveedores generando un compromiso para implementar el Programa.
2. **Diagnóstico**: Identificar oportunidades de mejora con base en las necesidades del cliente y el análisis interno de la empresa proveedora.
3. **Interacción**: Generar una conversación entre el cliente y el proveedor identificando oportunidades de mejora con base en el diagnóstico.
4. **Plan de mejora**: Definir proyectos de mejora que impacten en materia de competitividad e inclusión económica.
5. **Implementación**: Llevar a cabo los proyectos de mejora.

Reaplicabilidad: Evaluar a experiencia y los resultados obtenidos durante la implementación y la estrategia de reaplicabilidad que se debe implementar posteriormente.

Complementariedad al M4P/DSM

Es muy complementario porque el enfoque de **mercados inclusivos** forma parte del enfoque sistémico.

El enfoque sistémico es más amplio con efectos más indirectos y a largo plazo que el **Programa de Desarrollo de Proveedores.** El último es más pragmático y trabaja directamente con el sector privado para mostrar resultados más rápido (aunque nunca con el potencial de escalamiento).

Se complementan porque el Programa de Desarrollo de Proveedores podría beneficiarse de un análisis fuerte del enfoque sistémico y el enfoque sistémico en la inclusión del Programa de Desarrollo de Proveedores, por ejemplo a través de un actor permanente que ofrecerá estos servicios. También podrían ser complementarios en el sentido de que por ejemplo un alcalde necesitaría para su población ambos, el Programa de Desarrollo de Proveedores para resultados más rápidos y el enfoque sistémico para cambios en las estructuras desfavorables.

Modelos empresariales incluyentes

CIAT Colombia[33]

La metodología LINK[18] —los principios para nuevos modelos de negocio— tiene el objetivo de construir relaciones comerciales incluyentes entre un vendedor (que puede ser una organización de productores, es decir asociación, cooperativa o grupo informal de primer, segundo o tercer grado) y un comprador (que puede ser un intermediario, mayorista o minorista). Aspira a comprender el funcionamiento actual de la cadena de valor y las innovaciones de diseño que empoderan a los grupos de productores para que participen más eficazmente, y a los compradores para que actúen de manera más favorable para los pequeños agricultores. La metodología LINK está compuesta por cuatro herramientas.

Cuatro herramientas:

1. **Mapeo de la cadena de valor:** Tiene el propósito de entender el contexto en que está operando el negocio. Esta etapa contiene

[33] Para más información relacionada al concepto de Negocios Inclusivos véase aquí: < http://www.esm4p.info/seminario-2014/bloque-4-feria-de-herramientas-y-metodologias/4-servicios-de-desarrollo-empresarial-rural.html>

dos preguntas clave: ¿Cuáles son los actores y qué roles tienen? ¿Cómo funciona el flujo de productos, información y pagos? Permite recibir una mirada integral del sistema a través de la visualización de los distintos roles, relaciones y conexiones entre los actores, la cual facilita la identificación del flujo de productos, servicios, información y pago y de fuentes de innovación y mejoramiento y permite reconocer obstáculos, cuellos de botella y distorsiones del sistema de mercado.

2. **La plantilla del modelo de negocio:** Tiene el objetivo de analizar el funcionamiento de un eslabón especifico de la cadena de valor y la organización con una mirada holística, al preguntar las dos preguntas clave de ¿cómo funciona mi organización? Y ¿El modelo de negocio es viable?

   A través de la herramienta de plantilla, la cual mira el ¿quién? ¿Qué? y ¿cómo? Considerando temas como: (a) Segmentos de clientes: ¿Para quiénes estamos generado valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? (b) Propuesta de valor: ¿Qué valor entregamos al cliente? ¿Cuál de las necesidades de nuestro cliente estamos satisfaciendo? (c) Canales: ¿Mediante cuáles canales accedemos a los diferentes segmentos de clientes? (d) Relaciones con clientes: ¿Qué tipo de relación es esperado de nosotros por parte de cada segmento de clientes? (e) Fuentes de ingresos: ¿Para qué proposición de valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Para qué proposición de valor pagan actualmente? (f) Recursos claves: ¿Cuáles recursos claves son necesarios para nuestra proposición de valor? (g) Actividades claves: ¿Cuáles actividades claves son requeridos para nuestra proposición de valor? (h) Socios claves: ¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros proveedores claves? (i) Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo?,
   La plantilla permite detectar oportunidades, cuellos de botella y desequilibrios financieros en el modelo de negocio e identificar áreas de innovación o mejora. También contribuye la elaboración de un plan de negocio.
   Para modelos empresariales incluyentes, se considera la propuesta de valor siempre de doble vía, es decir una propuesta de valor hacia el cliente y una propuesta de valor hacía el proveedor.

3. **Principios para modelos de negocios inclusivos:** Tiene el propósito de seleccionar áreas de mejoramiento de coordinación y efectividad al evaluar el grado de inclusión en una relación comercial, la durabilidad y estabilidad. Considera las preguntas clave ¿Qué tan inclusiva es la relación comercial? ¿Cómo identificar áreas de mejora?
   Permite evaluar el desempeño del modelo de negocio alrededor de seis principios clave para la inclusión sostenible de los productores de pequeña escala: (a) Colaboración entre actores; (b) Vinculación efectiva al mercado; (c) Gobernanza transparente y consistente; (d) Acceso equitativo a servicios; (e) Innovación incluyente; (f) Medición de resultados.

4. **El ciclo del prototipo:** Tiene el objetivo de diseñar e implementar las estrategias de inclusión a través de un proceso de aprendizaje cíclico. Considera las siguientes preguntas clave: ¿Cómo puedo moverme de la teoría a la acción? ¿Cómo puedo incorporar ideas de innovación en un plan de trabajo?
   Permite tener un marco para moverse desde el análisis del modelo de negocios actual hacia un proceso cíclico de diseño-prueba-evaluación que permita mejorar continuamente áreas específicas del modelo de negocio: (a) Diseñar las intervenciones; (b) Probar/implementar; (c) Medir resultados; (d) Ajustar lo que no funcionó; (e) Adoptar lo que no funcionó.

Complementariedad al M4P/DSM

M4P y LINK, coinciden en el abordaje de una visión futura para la temática en estudio. LINK complementa el enfoque DSM/M4P sobre todo en la identificación de modelos de negocios sostenibles a través de la plantilla del modelo de negocio

DSM/M4P sigue un enfoque sistémico, mientras que LINK retoma una mirada del sistema, a través del mapeo de la cadena de valor y su énfasis en realizar un acercamiento a puntos específicos del sistema, a través de los modelos de negocio entre dos puntos específicos de la cadena, con una mirada de 360 grados. Así mismo, LINK retoma componentes tratados en la dona de M4P; funciones de apoyo y reglas, como principios orientadores de su trabajo; gobernanza transparente y consistente y acceso equitativo a servicios, los cuales complementa con cuatro principios adicionales.

Alianza Público-Privada (APP)
Mercy Corps Guatemala

Una APP tiene como principal objetivo, promover la participación de los múltiples actores del mercado (comunidad, organizaciones gubernamentales, organizaciones civiles, organismos internacionales e iniciativa privada nacional y transnacional), en las diferentes etapas del desarrollo de la cadena. La importancia de una APP, se basa en promover cambios sistémicos en el mercado, no de manera aislada ni en un sector específico, sino con la participación activa de los actores, quienes aportan recursos para mejorar el desempeño del mercado al construir o mejorar el sistema de mercado. La construcción de una alianza publico privada tiene seis etapas.

Seis etapas:

1. **Selección de la cadena productiva y el territorio de intervención**: Se enfoca en seleccionar la cadena a desarrollar, criterios como el potencial productivo de la cadena, número de beneficiario, mercado, participación de los diferentes actores. Un aspecto importante de esta etapa es la delimitación del territorio para la intervención.

2. **Identificación de los actores**: Se realiza un análisis para identificar a los múltiples actores tanto comunitarios, públicos, de la sociedad civil y privados que participan o son potenciales actores para la mejorar el desempeño del sistema de mercado.

3. **Construcción de la alianza publico privada:** Requiere la habilidad de cambiar la forma de pensar de los actores sobre todo para que puedan tener un mejor entendimiento de cómo funciona el sistema de mercado. Se enfoca en la construcción de relaciones entre los diferentes actores de la cadena de manera voluntaria, se identifican los roles actuales y futuros, se adquieren compromisos de parte de los integrantes de la alianza publico privada.

4. **Diseño y desarrollo de un plan de acción**: A través del enfoque de análisis sistémico (análisis de la dona) se identifican los elemento a fortalecer el sistema de mercado.

5. **Implementación del plan de acción**: Se implementan las acciones concretas que han sido identificadas para mejorar el sistema de mercado, de acuerdo a los recursos existentes, y lograr un mayor impacto al beneficiar al mayor número de personas.

6. **Mejoramiento de la cadena**: Como resultado final se tendrá un mejoramiento del desempeño de la cadena seleccionada, se tendrá un impacto positivo sobre todo en las comunidades participantes del proceso productivo.

Esta metodología propone los dos **principios clave** de compartir información de manera horizontal y compartir los riesgos y ganancias de todos los involucrados. Aplica diferente **herramientas** como el análisis de cadena, la planificación participativa o el desarrollo de marca territorial.

Complementariedad al M4P/DSM

Una alianza público-privada al igual que el enfoque DSM/M4P, se orienta lograr la participación activa y real de los pobres y así poder cambiar su vida. El aspecto más complementario de la APP, es que pone su enfoque en la construcción de la APP e incentiva la participación de los múltiples actores al comprender mejor los mercados, mejorar las capacidades e incentivos de todos los actores y de esta manera mejorar el desempeño del sistema de mercado, logrando que este sea más efectivo y que de esta manera promueva la participación de los pobres.

Resumen y conclusiones

El Seminario "Intercambio de aprendizajes sobre la aplicación del Enfoque Sistémico de Desarrollo de Mercados DSM/M4P" organizado por el Servicio Regional de Gestión del Conocimiento – ASOCAM, en colaboración con la red de empleo e ingreso de la COSUDE ofreció un espacio de intercambio de experiencias, aprendizajes, retos, desafíos y potenciales de la aplicación del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (DSM/M4P).

Durante el evento se presentaron y analizaron en particular nueve experiencias de proyectos con el enfoque sistémico y una experiencia adicional para la visita de campo. Ocho de estos proyectos se encuentran en el ámbito de empleo e ingreso, un proyecto en el ámbito de cambio climático y uno en el área de gobernabilidad. Solamente dos de las experiencias están finalizados y han aplicado durante todo el ciclo del proyecto el enfoque sistémico. Las otras experiencias o están todavía en implementación o aplican solamente ciertos elementos del enfoque sistémico. Se han analizado las experiencias, a través de preguntas clave, considerando cinco grandes temas (Diagnóstico y limitaciones sistémicas, cambio sistémico, rol facilitador, escalamiento y medición de resultados) y se han identificado elementos clave, factores de éxito, limitaciones y retos a través de un proceso de construcción en conjunto:

Para lograr un cambio sistémico, existe un acuerdo conjunto que los objetivos del cambio deben ser realistas considerando la duración del proyecto, las capacidades e incentivos de los actores, las experiencias en el sector/territorio y la dimensión del negocio del mercado principal para la formulación adecuada del cambio sistémico esperado. Sobre todo para proyectos de corta duración y/o pocos fondos es una limitación bastante significativa. Sin embargo, aplicando el enfoque de todas maneras cambia la estrategia del proyecto, enfocándose más en la sostenibilidad de las acciones, aún si en un corto plazo no puede avanzar mucho en el escalamiento. La definición de cambios sistémicos adecuados es solamente posible, si la calidad y profundidad de análisis y de los diagnósticos, sobre todo la información de los sistemas interconectados, es garantizado. Un análisis participativo y profundo del contexto y del mercado principal tanto como de los mercados interconectados y actores relevantes es necesario desde el principio, para identificar las limitaciones más relevantes y definir cambios sistémicos realistas, que contribuyen a la sostenibilidad y al potencial para el escalamiento. Procesos participativos en todas las etapas contribuyen a identificar limitaciones relevantes, definir visiones y objetivos realistas. Al mismo tiempo es necesario considerar los costos y limitaciones de un proceso participativo.

Proyectos y programas tienden a concentrarse en el primer eslabón de la cadena de valor, es decir la producción, e identificar limitaciones sistémicas que están vinculadas a este eslabón, por ejemplo la asistencia técnica para los productores. Conocimientos limitados del enfoque sistémico pueden reforzar la orientación al eslabón de producción y la no-consideración de las limitaciones en otros eslabones, las cuales serían importantes a considerar para lograr un mejor desempeño de la cadena.

Se requiere un análisis profundo de los actores, sus responsabilidades, intereses y capacidades, formales, informales, visibles y escondidas para poder identificar actores con mayor potencial y determinar una balanceada y adecuada selección de diversos tipos de actores, entre otras instituciones públicas y privadas, academia, cámaras o gremios.

Se puede lograr mayores resultados en superar cuellos de botellas y sus causas subyacentes si los actores del sistema de mercado están organizados en plataformas legítimas y representativas. La sostenibilidad de un proyecto es más probable si las plataformas existentes están fortalecidos en lugar de crear nuevas plataformas dentro del marco del proyecto. En todo caso, es importante asegurar que la plataforma esté liderada desde el principio por un actor local y no por el proyecto, lo que puede implicar de fortalecer las capacidades de este actor.

Las estrategias de escalamiento y crowding-in demandan una buena estrategia de gestión de conocimiento. Los proyectos deberían incluir estrategias de comunicación basado en evidencia. En la mayoría de los casos, los proyectos y programas deberían basar sus actividades en la colaboración con diferentes tipos de actores (por ejemplo público, privado, academia, gremios de productores, entre otros). Las estrategias de escalamiento y crowding-in necesitan ser desarrolladas al principio y se requiere una reflexión y actualización regular, porque muchas veces no ocurren automáticamente sino necesitan un impulso.

Existe una variedad de enfoques, metodologías y herramientas que buscan el desarrollo de sistemas de mercado. El enfoque M4P/DSM ofrece un marco conceptual del cual se pueden aplicar herramientas específicas. Existe un gran potencial de complementar los diferentes enfoques, metodologías y herramientas, generando un valor agregado y contribuyendo al logro de resultados sostenibles y a gran escala.

Las experiencias en la aplicación del enfoque sistémico están iniciando en América Latina y el Caribe, por lo tanto es necesario continuar el proceso de aplicación del enfoque para profundizar y ganar más experiencia. Según las conclusiones del Seminario, es necesario hacer un esfuerzo adicional en los procesos de gestión del conocimiento para superar los retos identificados:

i) Mejorar la calidad y profundidad de los diagnósticos, sobre todo en los sistemas interconectados; pues son la base del diseño adecuado de la estrategia.

ii) Encontrar herramientas y metodologías que permitan la identificación y priorización de las limitaciones sistémicas más relevantes y la definición de cambios sistémicos adecuados;

iii) Identificar y colaborar con actores en los territorios, sobre todo

cuando están dispersos o sin presencia de actores;

iv) Incrementar la participación del sector privado en los proyectos;

v) Identificar buenas prácticas para la aplicación del enfoque en proyectos de corta duración; e

vi) Implementar/asumir un rol facilitador en un ambiente donde proyectos convencionales y con intervención directa que sustituye a los actores continúan siendo la práctica normal.

Bibliografía

APOMIPE, 2011: Dinamismo económico en el valle de Condebamba. El aporte de las redes empresariales de la cadena del cuy en Cajamarca. HELVETAS Swiss Intercooperation/COSUDE: <www.apomipe.org.pe>.

DFID/SDC 2009: Guía Operacional para el Enfoque "Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres (M4P). < http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/1995>

DFID/SDC 2014: The Operational Guide for the Making Markets Work for the Poor (M4P) Approach. Second Edition. http://www.springfieldcentre.com/wp-content/uploads/2014/09/2014-09-M4P-Operational-Guide-with-watermark1.pdf.

Fischler, M., 2011: 5 Year Ex-Post Impact Study POSTCOSECHA Programme Central America. COSUDE. https://www.eda.admin.ch/content/dam/deza/en/documents/Laender/resource_en_202650.pdf.

HELVETAS Swiss Intercooperation, 2015: Proyecto de Desarrollo Económico Rural Territorial PRODERT Fase II. Documento PRODERT Fase II, 01 Enero 2015 – 31 Diciembre 2018.

PACC: PACC Peru. Programa de Adaptación al Cambio Climático. HELVETAS Swiss Intercooperation. <www.paccperu.org.pe>.

PROAGRO: Mercado Para Pequeños Productores. Adaptación al Cambio Climático del Complejo Agroalimentario del Durazno en Compara. GIZ

PGLIM, 2014: Dispositivo del Sistema de Monitoreo y Evaluación del Proyecto de Gobernabilidad Local e Inversiones Municipales – Honduras. COSUDE.

Rueegg, Maja, 2013: Estudio de caso del proyecto Postcosecha en Nicaragua con un enfoque sistémico "Lograr que los mercados funcionen para los pobres". <http://www.asocam.org/biblioteca/items/show/2003>.

Soluciones Prácticas, 2014: Innovación y Extensión Agraria en el Sector Alpaquero de Ayacucho y Apurímac. Bip N° 2 del proyecto Paqocha. <http://www.solucionespracticas.org.pe/Boletin-Infomativo-de-Proyectos-N%C2%B0-2-Proyecto%20Paqocha>.

Soluciones Prácticas, 2013: Sostenibilidad alimentaria para familias alpaqueras de Apurímac y Ayacucho. Bip N°1 de presentación del proyecto Paqocha. <http://www.solucionespracticas.org.pe/boletin-informativo-del-proyecto-N%C2%B0-1-proyecto-paqocha>.

Soluciones Prácticas, (s.a.): Nuestro trabajo en alpacas. Documento de capacidades. <http://www.solucionespracticas.org.pe/documento-de-capacidades-nuestro-trabajo-en-alpacas>.

Swisscontact, 2015: Descripción general EMPRENDE.

Swisscontact, 2015: Emprende Ecuador & Peru. Annual Report 2014.

Swisscontact 2008: Programa PYMERURAL. Plan Operativo de Fase 2008-2012. <http://www.pymerural.org/uploaded/content/category/1124609857.pdf>.

Anexo – Lista de participantes

No.	Nombre completo	Institución / Organización	País
1	Alcidez López Labrada	Ministerio de Agricultura	Cuba
2	Andrea Cifuentes	ADAM	Guatemala
3	Annick Vollmar	HELVETAS Swiss Intercooperation	Perú
4	Antonio Silvestre Esquivel	FUNDACIÓN PROFIN	Bolivia
5	Aymara Hernández Morales	PNUD	Cuba
6	Barbara Böni	COSUDE	Suiza
7	Barbara Jäggi Hasler	COSUDE	Bolivia
8	Carlos Aquino	Mercy Corps	Guatemala
9	Carlos Arenas	RED NACIONAL DE GRUPOS GESTORES	Guatemala
10	Diana Barahona	COSUDE	Honduras
11	Dorothee Loetscher	COSUDE	Haití
12	Elmer Elizar Agusto Oliva	Ministerio de Agricultura	Guatemala
13	Fernando Conde	CONADEA-Ministerio de Agricultura	Guatemala
14	Ingrid Antezana Torrez	Fundación PROFIN	Bolivia
15	Iván Rodriguez	Swisscontact	Honduras
16	Jaime García Ruiz	UCV	Cuba
17	Javier Cabrero	Brücke-Le Pont	Bolivia
18	José Luis Pereira	COSUDE	Bolivia
19	José Luis Segovia	SNV	Perú
20	Kurt Rothschild	HELVETAS Swiss Intercooperation	Perú
21	Lena Stramberg	Embajada de Suecia	Guatemala
22	Luis Pedro Marcos Muñoz	COSUDE Bolivia	Bolivia
23	Mabel Flores	Embajada de Suecia	Guatemala
24	Maja Rueegg	HELVETAS Swiss Intercooperation	Suiza
25	Marlin Moran	OXFAM	Guatemala

No.	Nombre completo	Institución / Organización	País
26	Marlon Mérida	HELVETAS Swiss Intercooperation	Guatemala
27	Maruja Gallardo	HELVETAS Swiss Intercooperation	Perú
28	Marylaure Crettaz	COSUDE	Nicaragua
29	Maylin Pacheco	Agrocadenas	Cuba
30	Nadia Villavicencio	Programa ProPemce - Actualmente en IICA	Nicaragua
31	Patricia Camacho	HELVETAS Swiss Intercooperation	Perú
32	Plabo Girón	CONADEA-Ministerio de Agricultura	Guatemala
33	Ramiro Corrales	GIZ	Bolivia
34	Regula Chávez-Malgiaritta	Swisscontact	Ecuador
35	Ricardo Alem Rojo	Fundación Valles	Bolivia
36	Roberto Montero	Soluciones Prácticas	Perú
37	Sandra Nisttahusz	Swisscontact	Bolivia
38	Saskia Bauner	COSUDE	Bolivia
39	Jhon Jairo Hurtado	CIAT	Colombia
40	Sven Gehlhaar	Swisscontact	Bolivia
41	Xavier Hernández	PNUD	Colombia
42	Lorena Mancero	Asocam	Ecuador
43	Yordana Valenzuela	Asocam	Nicaragua
44	Gustavo Barrionuevo	Asocam	Perú
45	Yasmin Jalil	Asocam	Ecuador
46	Alex Cruz	Asocam	Ecuador
47	Rommy Ruiz	HELVETAS Swiss Intercooperation	Perú

Este documento socializa experiencias, reflexiones y aprendizajes y propone pautas orientadoras, resultantes de un proceso de profundización temática y de intercambio sobre la aplicación del Enfoque Sistémico (M4P/DSM) en América Latina y el Caribe en el marco de un evento regional con más de 40 participantes de 23 instituciones y organizaciones de 10 países, organizado por ASOCAM y financiado por la COSUDE.

La publicación introduce al enfoque sistémico, describe los avances a nivel regional de América Latina y el Caribe, presenta las orientaciones resultantes con ejemplos de experiencias presentadas durante el evento y muestra metodologías y herramientas complementarias al enfoque sistémico.

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

ISBN: 978-9942-8589-1-7