

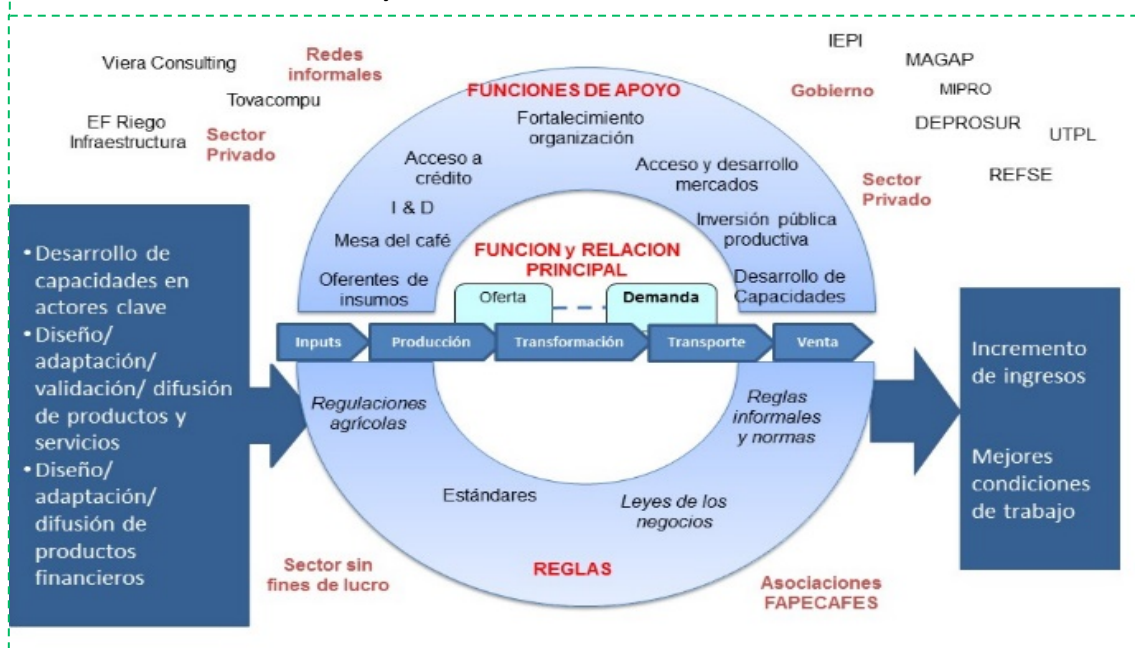
Experiencia 12: El Rol Facilitador para la colaboración y articulación de diferentes tipos de actores

El Proyecto EMPRENDE de Swisscontact en Ecuador y Perú

El proyecto "Promoción de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) en áreas rurales" (EMPRENDE) de Swisscontact, con financiamiento de COSUDE y Swisscontact, tiene una fase de implementación de 2013 al 2016. 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 del 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 quiere 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 seleccionó las áreas de intervención. El **sistema de monitoreo** fue diseñado según el Estándar CDDE¹ con cadenas de resultados. Incluye también indicadores para medir el crowding-

Ilustración 1: El sistema de café y las áreas de intervención

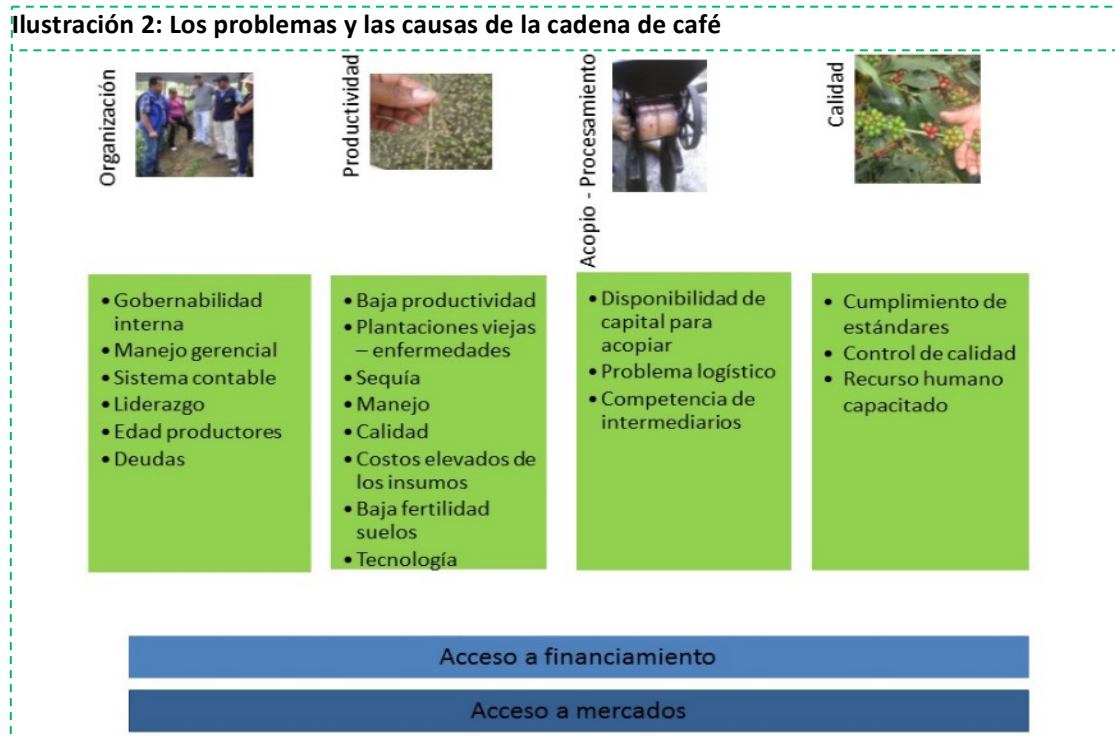


in².

¹ CDDE: Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial

² Crowding-in: es el proceso central y el propósito mismo de la facilitación, a través del cual las intervenciones catalizan o incorporan a otros actores y funciones al sistema de mercado, de tal manera que éste opera mejor para los pobres. Esto puede resultar en una mayor amplitud (más transacciones en el centro del mercado), profundidad (funciones de apoyo) o cobertura (nuevas áreas o mercados).

Contexto: Las UPFs tienen cada vez menos terreno por la división de tierra transmitido por herencia. El pequeño tamaño de las fincas, sumado al manejo tradicional con poca o ninguna



aplicación de abonos o fertilizantes, la falta de control oportuno de plagas y enfermedades y la débil asistencia técnica son algunos de los elementos que han ocasionado bajos rendimientos de la producción. Además, la falta de buenas prácticas de manejo pre- y post-cosecha ha reducido la calidad del producto. La población rural no tiene suficiente acceso a asistencia técnica especializada y servicios de apoyo, por ejemplo equipamiento de producción y servicios financieros. Por otra parte, las organizaciones de productores son débiles, arrastran problemas administrativos y tanto la provisión de servicios a sus miembros como sus relaciones con el sector privado son insuficientes. En ese marco, el proyecto identificó tres **áreas de intervención** (ver Ilustración 1): Aumentar la competitividad del cacao, café y banano; Apoyar a entidades de servicios financieros para desarrollar e implementar productos de acuerdo a la demanda específica de las cadenas de valor; 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 rol facilitador del proyecto y la colaboración con diferentes actores: El proyecto promueve el acceso hacia mercados locales, regionales, nacionales e internacionales con el propósito de incrementar los ingresos de las UPF en situación de pobreza. Procura el acceso a servicios financieros, no financieros y a infraestructura productiva y busca fortalecer los proveedores de servicios (bienes, tecnología y saber hacer). 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 equipo hizo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y una matriz para la identificación y priorización de los problemas, considerando las experiencias de Swisscontact, el

marco temporal de cuatro años del proyecto y la presencia de los actores. Con base en ello, se planteó intervenir en:

- Incremento de capacidades de productores para aumentar la productividad;
- Fortalecimiento de organizaciones de productores;
- Aumento del acceso a mercado a través de mejoramiento de flujo de información y vínculos de negocios;
- Acceso a financiamiento a través del fortalecimiento de instituciones financieras.

El proyecto buscó la colaboración con una variedad de actores para garantizar un equilibrio: *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; *Gobiernos municipales y provinciales*: como dinamizador del desarrollo económico local y promotor de un entorno competitivo favorable a los negocios; *Sector privado* como proveedor de servicios e insumos, comprador de productos, transformador y comercializador, como actor en la dinamización de las cadenas; *Sector Académico*, como actor en la investigación de temas relacionados al desarrollo productivo; *Asociaciones de productores*, para impulsar las cadenas de valor.

En reuniones bilaterales con los diferentes actores se identificaron las posibles áreas de intervención y se concretizaron 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. Este proceso demanda **altas capacidades de facilitación y un proceso diplomático** para fortalecer la confianza de los actores individuales, establecer un ámbito positivo y evitar una actitud de aversión y pasividad. Swisscontact fortaleció las capacidades de su equipo en el enfoque DSM/M4P desde el principio a través de diferentes talleres y coaching bilateral, mediante la experiencia práctica para adoptar e integrar la función del rol facilitador.

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 el envío 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. Además, 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 UPF. Por ejemplo, las universidades y los proveedores privados estaban interesados en trabajar con asociaciones, pero no sabían cómo acceder a ellos. Aunque la colaboración entre los actores lleva poco tiempo, ya se puede ver 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 en 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.