

Experiencia 5: Identificar actores permanentes según sus incentivos y capacidades

El Proyecto APOMIPE Flores de HELVETAS Swiss Intercooperation Perú

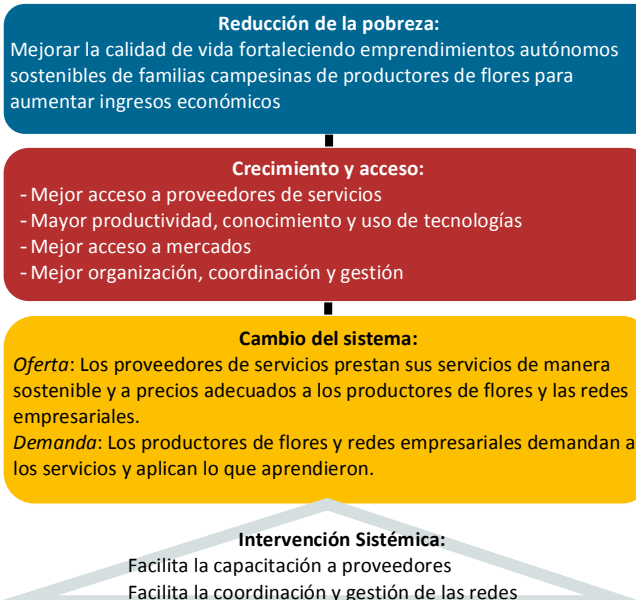
HELVETAS Swiss Intercooperation (HELVETAS) Perú ejecutó entre 2005 y 2011 el Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (APOMIPE I), financiado por COSUDE (ver experiencia 11). Se logró incrementar los ingresos netos de más de 1,200 familias campesinas en tres departamentos (Cajamarca, Cusco y La libertad), mediante el uso de la metodología de Articulación de Redes Empresariales como mecanismo de promoción de la asociatividad orientada a negocios en el ámbito rural, priorizando nueve cadenas productivas durante su intervención. La cadena de flores en el departamento de Cusco se trabajó entre el 2009 y 2011. En total 125 familias de 10 comunidades campesinas, de las provincias de Cusco, Calca, Quispicanchis y Urubamba, fueron articuladas en 11 redes empresariales, logrando desarrollar la producción de flores en invernadero, con mucho más margen y comercializando dichas flores con éxito en el mercado cusqueño, incrementando así de manera sustantiva sus ingresos. El negocio de las flores se mantuvo por el esfuerzo de las propias familias después del cierre de APOMIPE I. En 2013, en el marco de la evolución del negocio, se ha podido apreciar nuevos desafíos relacionados al acceso a asistencia técnica, provisión de insumos, manejo de la calidad, continuidad de su oferta, y limitaciones en la gestión de la actividad, lo cual debilita su posición competitiva y afecta la rentabilidad de sus negocios.

En este contexto, HELVETAS 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). APOMIPE Flores 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 facilita el desarrollo de los sistemas o funciones clave de mercado, las cuales se presentan como cuellos de botella para la dinamización de la producción y comercialización de flores.

Como en el caso del PRODERT (ver Experiencia 3), se utilizó una versión similar a la guía elaborada por ASOCAM¹. Todo el proceso de la elaboración de la estrategia del proyecto APOMIPE Flores empezó con un **taller inicial** de un día con el equipo. El objetivo del taller era elaborar el marco estratégico, definir los pasos, la metodología y herramientas para la recolección de información y desarrollar un plan de trabajo.

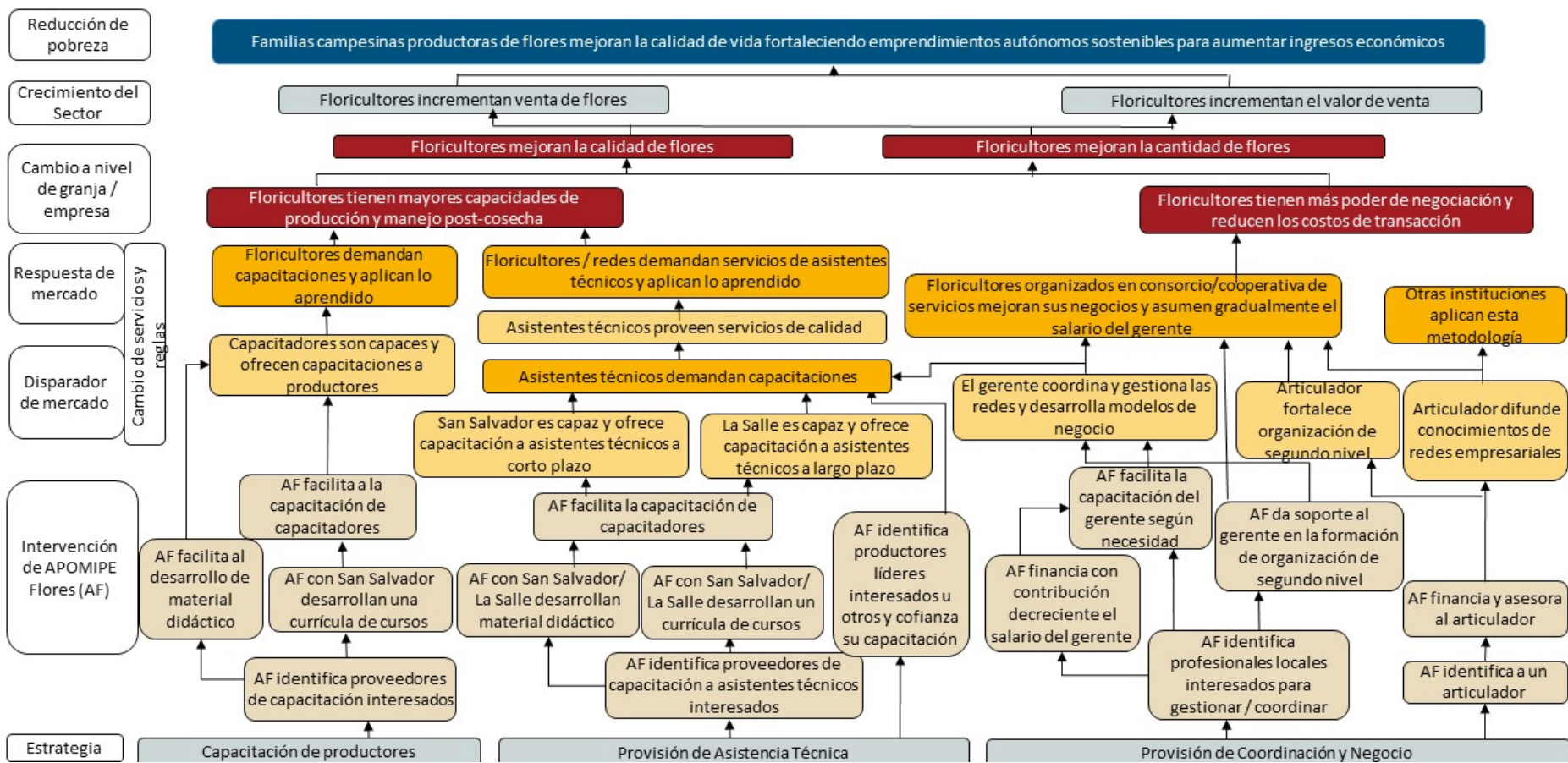
Basado en los conocimientos de trasfondo y del planteamiento de seguir una lógica de cadena de resultados, se elaboró el **marco estratégico**: Partiendo de la identificación de los cuellos de botella, se desarrollan acciones orientadas a generar cambios para destrabarlos. Estos cambios permiten a los productores mejorar su acceso a servicios empresariales, lo que contribuye a dinamizar su actividad y generar mayores ingresos. Además, el proyecto facilita la generación de una dinámica comercial y la gestión de

Ilustración 1: El Marco Estratégico de APOMIPE Flores



¹ Para más información, ver <http://www.esm4p.info/caso-ilustrativo.html>

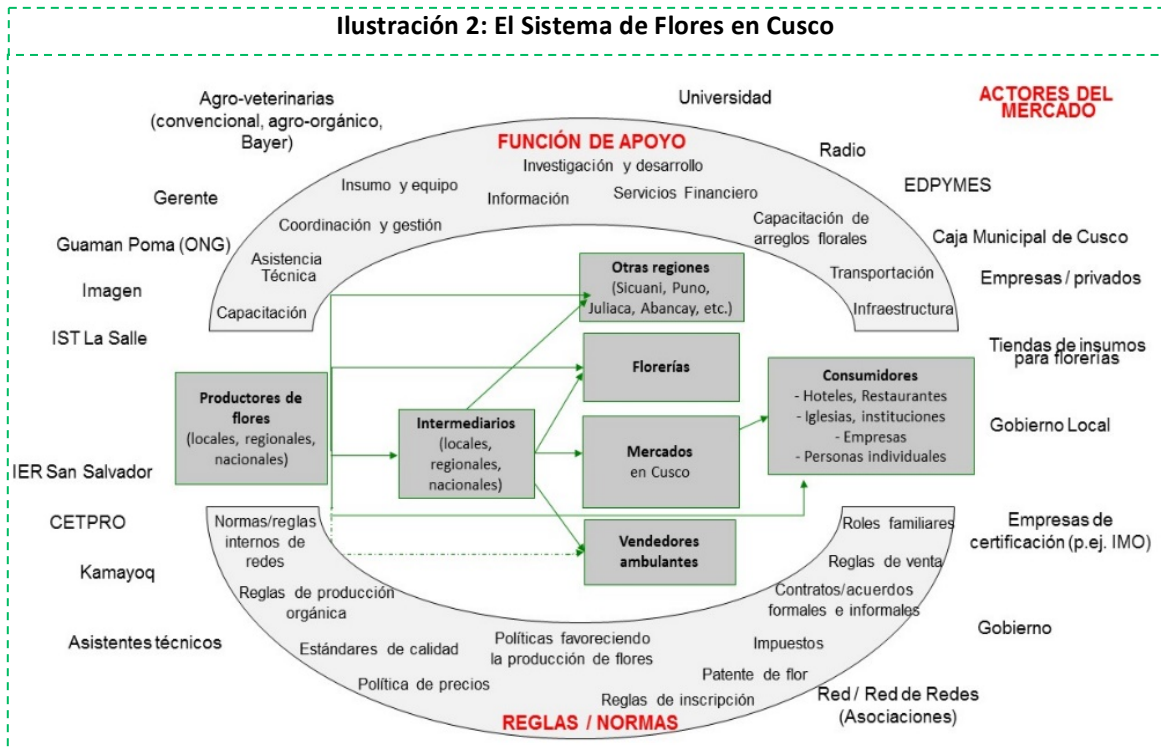
Ilustración 5: Cadena de Resultados



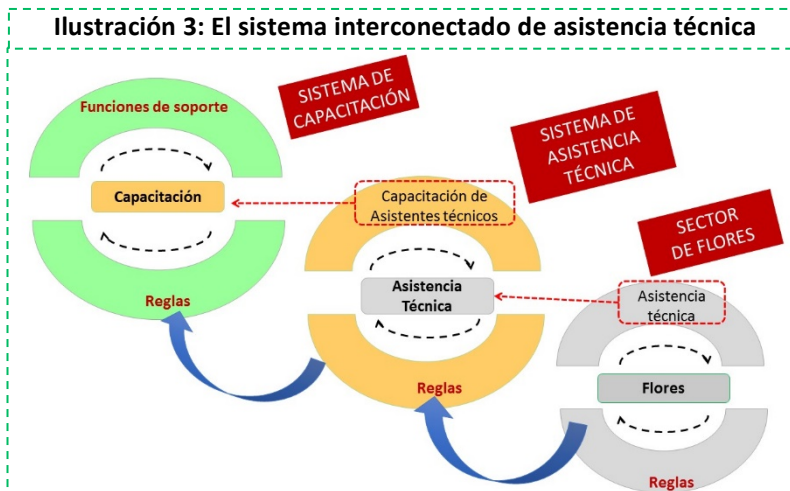
Experiencias, aprendizajes y retos: Al equipo le pareció útil e importante realizar un taller inicial para definir el proceso en conjunto, analizar y determinar los diferentes pasos, elaborar un plan de trabajo con la definición de las responsabilidades y el marco temporal. Es necesario de contar con suficiente tiempo para el desarrollo de los cuestionarios y la planificación del proceso de sistematización y de realizar unas pruebas de los cuestionarios y del material de sistematización. La elaboración del marco estratégico es importante para iniciar la reflexión y guiar el proceso de diagnóstico. Se recomienda la elaboración de un primer borrador del marco estratégico lo más antes posible, para garantizar un buen entendimiento de los cambios que busca el proyecto. Se seleccionó una variedad de metodologías y herramientas con el objetivo de complementariedad y triangulación de información, lo que resultó razonable. En general, todo el proceso de recolección y sistematización de información es muy útil para entender el contexto y el potencial del sector. La variedad de herramientas y metodologías permitió de profundizar la información y validarla. Pero es importante de pensar desde el principio en cómo procesar y sistematizar la información. Es necesario garantizar un buen entendimiento de todo el proceso, es decir de iniciar el proceso con claridad en todo el equipo involucrado. Un reto fue la identificación de la totalidad de los actores que intervienen en la cadena productiva y posibles actores que podrían asumir un rol en el futuro. Por los conocimientos que se ganó durante el proyecto APOMIPE I entre 2009 y 2011, ya se conoció las limitaciones sistémicas, por lo tanto su priorización no ha sido tan difícil. Sin embargo, el paso de profundización de cada una de las limitaciones, como lo plantea el enfoque sistémico, fue un paso muy importante para realmente identificar las causas subyacentes de los problemas identificados y apuntar a soluciones sistémicas. El trabajo en equipo facilitó la elaboración de los sistemas interconectados. La matriz de sostenibilidad es una herramienta muy útil y al mismo tiempo importante para identificar los objetivos de la intervención (quién hace y quién paga). Se decidió de incluir una matriz de sostenibilidad a medio plazo lo que fue valiosa para definir el rol del proyecto, plantear los objetivos y las estrategias. Sin embargo, la elaboración de las matrices de sostenibilidad también lleva el reto que se presupone un conocimiento detallado del funcionamiento de la cadena y capacidades/posibilidades de actores individuales. Además, es importante pensar en actores que todavía no están existentes/no asumen este rol o que están presentes en otros sitios. Los tres pasos del diseño de intervención – considerando las matrices de sostenibilidad - permiten identificar acciones puntuales para implementar la estrategia. Las matrices de sostenibilidad ayudan en el desarrollo de las intervenciones. Sin embargo, se identificó unos retos y dificultades. Por ejemplo, la adaptación de ideas teóricas a la realidad de la cadena fue un reto en la identificación de intervención. O la dificultad en medir el interés y compromiso de los actores y socios identificados al inicio de la intervención. Además, no indicamos suficientemente los riesgos que pueden limitar la implementación de una estrategia (por ejemplo el cofinanciamiento del gerente o la provisión de asistencia técnica por la intervención de otro proyecto que trabaja de manera convencional). Por la naturaleza del proyecto (duración, financiamiento y enfoque territorial limitado) se enfrentó ciertos desafíos en la implementación del enfoque, el cual en primer lugar busca crear un cambio de actitud. Es decir, una acción sistémica dura tiempo y un proyecto de dos años es muy corto para poder consolidar totalmente. Un reto adicional era la presencia de una ONG que trabajó de manera directa en temas similares con las familias productoras. Aunque se ha tenido varias reuniones para capacitar a la ONG sobre el enfoque sistémico y buscar acuerdos de colaboración/actuación, la ONG continuó con su provisión de apoyo directo, lo cual limitó el trabajo de APOMIPE Flores. Sin embargo, entre otros, el trabajo con el IER San Salvador muestra que también se puede aplicar el enfoque sistémico en un proyecto pequeño.

negocios, aportando al desarrollo de capacidades de los productores en organización empresarial y planificación de la producción y del acceso a servicios (ver Ilustración 1: El Marco Estratégico de APOMIPE Flores Ilustración 1).

En un siguiente paso del taller, se definió el objetivo y la utilidad del proceso de diagnóstico, se desarrolló un plan de trabajo para todo el proceso de planificación y se identificó a diferentes actores de la cadena productiva de flores, basado en los conocimientos de trasfondos del programa APOMIPE I y de los pre-estudios, que deben ser considerados durante el proceso de diagnóstico participativo. El **proceso de diagnóstico** tiene el objetivo de profundizar y actualizar el análisis del contexto, de la situación de las familias productoras de flores y otros actores en el mismo sector, identificando restricciones y causas subyacentes para el acceso a servicios empresariales y las



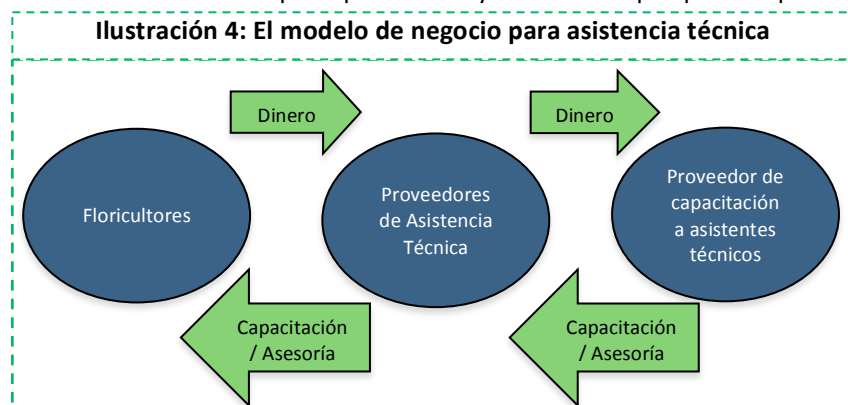
posibles alternativas frente a ello. Esto se realizó en las primeras seis semanas y fue el punto de partida. El equipo decidió usar diferentes métodos y herramientas para levantar la información de los diferentes actores para **comprender los sistemas**: Entrevistas en personas, taller participativo, reuniones de trabajo, fuentes secundarias, experiencias personales, aplicando herramientas participativas (mapeo participativo, trabajo de grupo, grupo focales, entrevistas), puntuación, y estudios socio-económicos. Después, en el equipo se sistematizó la información y se visualizó el sistema de mercado a través de la gráfica "dona" (ver Ilustración 2). Se describió en detalle el desempeño de cada uno de los eslabones de la cadena de valor, de las funciones de apoyo y de las reglas y normas para identificar bajo desempeño. Luego en reuniones de trabajo, el equipo identificó inicialmente siete funciones y reglas que parecían ser cuellos de botella (capacitación, asistencia



técnica, transporte, coordinación y gestión, insumo específico, y patente de flores), es decir que son de bajo desempeño o no existente y priorizó las **limitaciones más importantes** utilizando una matriz con criterios sobre importancia de la función/regla, el potencial de crear un cambio en esta función/regla y el potencial de escalamiento: Bajos ingresos, causados por la baja calidad y cantidad de flores por falta de (1) **capacitación** y (2) **asistencia técnica** para la producción y manejo post-cosecha la deficiencia en la (3) **coordinación y gestión** del negocio para acceder a mercados y reducir costos de producción y transacción. Para cada una de las tres limitaciones identificadas se desarrolló los **sistemas interconectados** para identificar las causas subyacentes de este bajo desempeño. Por ejemplo, se profundizó sobre el tema de asistencia técnica y capacitación, buscando las causas del problema de falta de asistencia técnica y capacitación. En Cusco, con el apoyo de APOMIPE I, el sector de floricultura, sobre todo rosas, empezó a dinamizarse. Hay un crecimiento en el número de productores que es bastante reciente. Los productores y las productoras requieren asistencia técnica y capacitación. Una ONG tanto como algunas municipalidades proveen gratuitamente estos servicios, pero no está suficiente. Hay algunos productores que están dispuestos a pagar por los servicios y que tenían contacto con un asistente técnico ecuatoriano privado, pero que ya no está en la zona. Se identificó como una de las causas importantes la deficiencia en la capacitación de asistentes técnicos. Pero también se consideró el hecho que no hay muchas personas que evalúan asistencia técnica como modelo de negocio y que las familias productoras no están acostumbrados de pagar por servicios de asistencia técnica.

En un siguiente paso 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 4): 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 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.

En un siguiente paso, se reflexionó sobre el **rol facilitador** del proyecto y los actores clave del sistema para disparar el cambio deseado. Para todas las funciones de apoyo y/o reglas que se ha

desarrollado una matriz de sostenibilidad se focaliza intervenciones, siguiendo los pasos del diseño de intervenciones. Para cada una de las funciones de apoyo y/o reglas se define: (1) El área de intervención. Es decir, se profundizó el área de intervención en este primer paso del diseño de intervenciones a través de preguntas clave, por ejemplo, cuáles son las oportunidades y limitaciones, cuál es el enfoque de la intervención y los objetivos o si es una función recurrente o de una vez; (2) El socio con cual se puede trabajar; es decir, se identificó el socio o los socios con cuales el proyecto/programa puede colaborar para lograr el cambio del sistema, analizando su interés/motivación y capacidad. Se buscó en conjunto con el actor un modelo de negocio y en un tercer (3) paso, se concertó un acuerdo. 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 líderes) 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 capacitados 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 vinculo 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 para 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.

Como último paso en la definición de la estrategia se desarrolló el sistema de monitoreo y evaluación (SME) para evaluar el cambio. La base del SME es la **Cadena de Resultados** (ver ilustración 5), la cual muestra como las intervenciones de APOMIPE Flores llevan a cambios sistémicos y ellos consecutivo a cambios a nivel de los/as productores/as de flores y a nivel del sector hasta llegar al objetivo del proyecto. La Cadena de Resultado visualiza los elementos mencionados anteriormente. Sirve como herramienta de aprendizaje y gestión para monitorear los avances del proyecto y para medir la atribución.