



**SERIE REFLEXIONES Y APRENDIZAJES
ORIENTACIONES PARA PROMOVER EL ENFOQUE DE
DESARROLLO DE SISTEMAS DE MERCADO (M4P/DSM)**





Contenido

- Seminario Latinoamericano ASOCAM 2014
- Avances en la región AMLAC
- Orientaciones
- Conclusión





XVII Seminario Latinoamericano ASOCAM 2014 (1)

“Intercambio de aprendizajes sobre la aplicación del enfoque sistémico de Desarrollo de Mercados DSM/M4P”





XVII Seminario Latinoamericano ASOCAM 2014 (2)

Objetivo General:

Generar orientaciones útiles para la aplicación del enfoque sistémico de desarrollo de mercados a partir de lecciones aprendidas desde experiencias prácticas latinoamericanas, para contribuir a mayor sostenibilidad e impacto de las acciones de desarrollo.

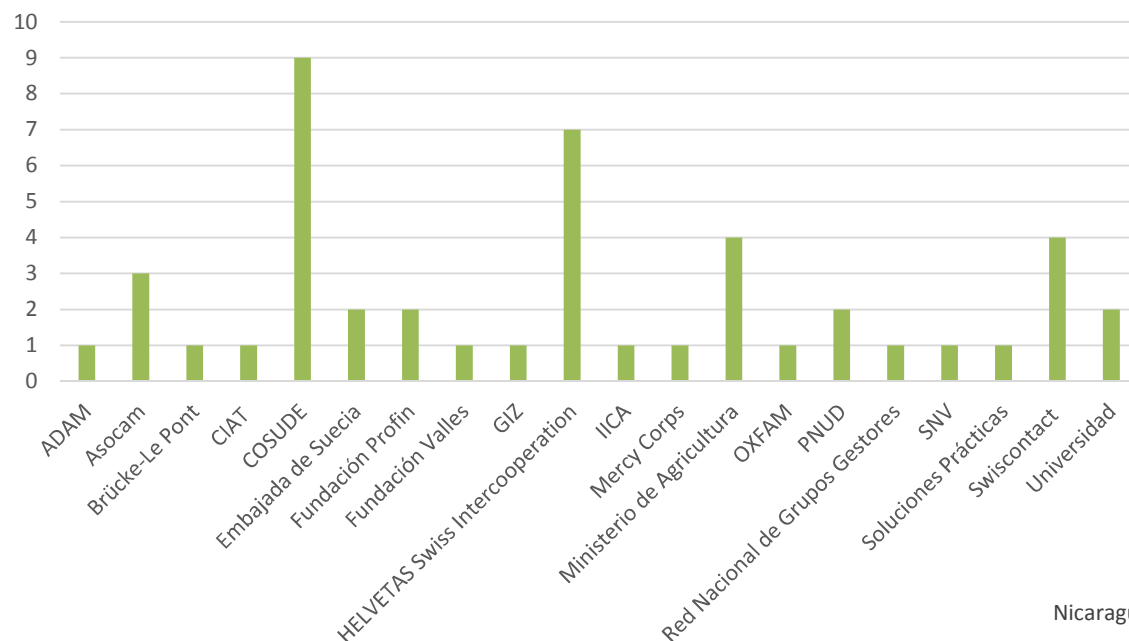
Resultados esperados

- Se ha rescatado aprendizajes, dificultades y factores de éxito
- Se ha identificado instrumentos útiles para diferentes etapas del proceso.
- Se ha construido pautas orientadoras para la implementación del enfoque.
- Se ha generado un espacio de aprendizaje entre practicantes y se ha definido temas relevantes y mecanismos útiles para intercambios y colaboración

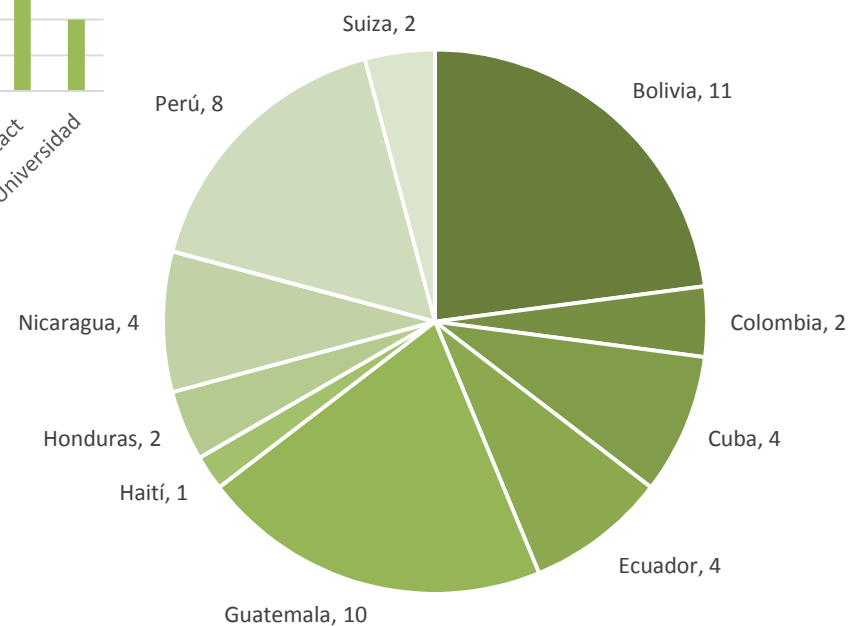


XVII Seminario Latinoamericano ASOCAM 2014 (3)

Participantes por Institución



Personas por país



No. Experiencias que participaron: 19

No. Experiencias que se analizaron: 10



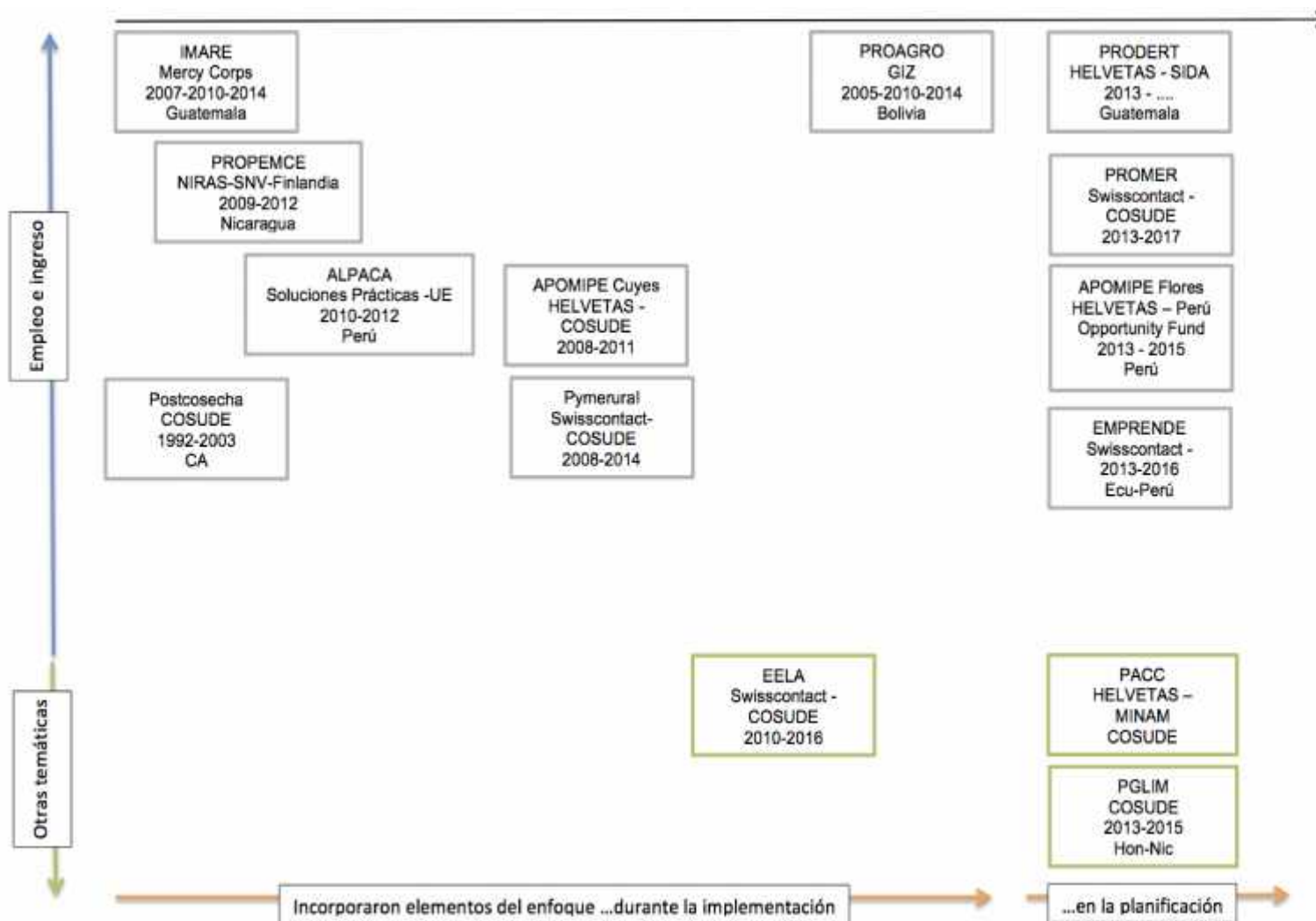
Avances en la región AMLAC (1)

- Más proyectos aplican el enfoque en los últimos 5 años (> 25 proyectos/programas).
- Algunos están en la etapa inicial y cuentan con experiencia solo en el diagnóstico y diseño de estrategia. Todavía no hay proyectos finalizados y evaluados, demostrativos.
- Pre-identificación de 14 proyectos para el seminario, pero hay más proyectos, que empezaron a incorporar elementos/aplicar el enfoque.





Avances en la región AMLAC (2)





Progress in the Region (3)

Características de las 14 experiencias pre-identificadas:

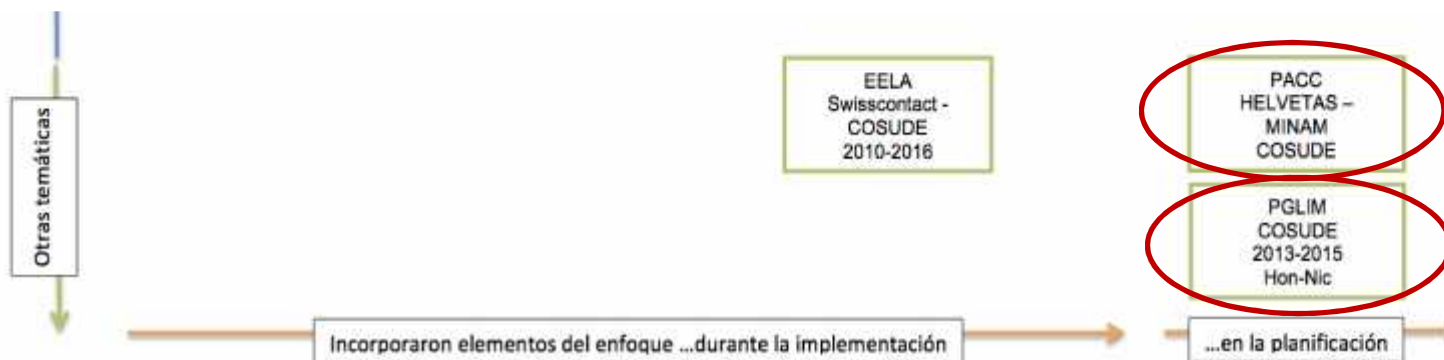
- **6** son en Centroamérica (Nicaragua, Honduras y Guatemala) y **8** en Sur América (Perú, Bolivia y Ecuador).
- **11** proyectos se ubican en el área temática de empleo e ingreso, **2** en el ámbito de recursos naturales y cambio climático y **1** en gobernabilidad
- **7** proyectos tienen/tenían una duración entre dos y cuatro años y solamente **4** proyectos entre seis y once años (en promedio 4.9 años).
- **2** experiencias finalizadas han aplicado durante todo el ciclo del proyecto el enfoque M4P/DSM (PROPEMCE en Nicaragua y el proyecto de Alpaca en Perú).
- **14** proyectos y programas tienen experiencia en el diseño del proyecto y la estrategia de intervención utilizando el enfoque M4P. Adicional a este se tiene experiencia, lecciones y herramientas principalmente en la fase de elaboración del diagnóstico.



Avances en la región AMLAC (4)



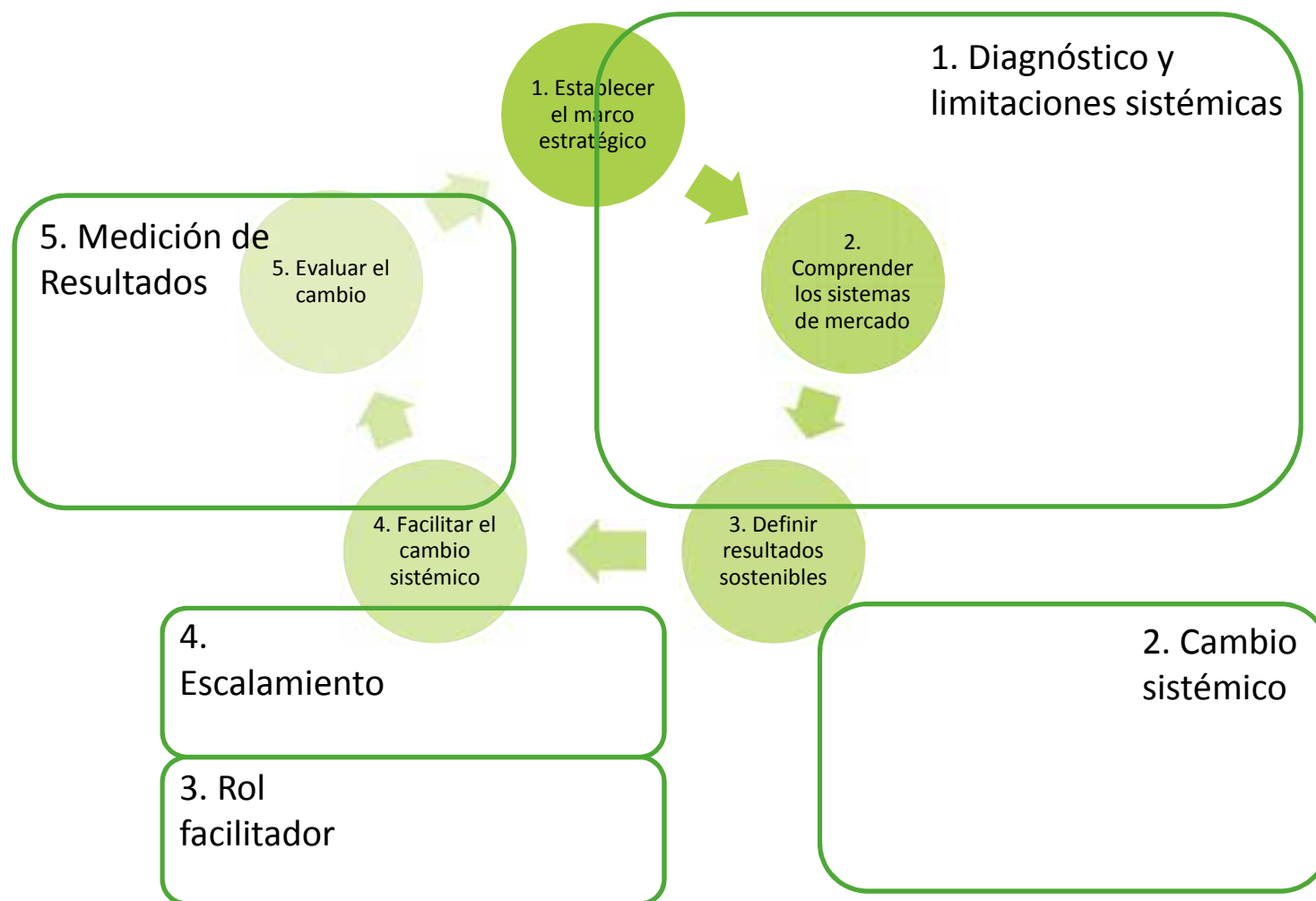
9 experiencias y un caso de visita de campos seleccionadas y presentadas





Orientaciones (1)

Los cinco elementos clave de la profundización





Orientaciones – Diagnóstico y limitaciones sistémicas (1)

Preguntas claves para la discusión y análisis de las ponencias:

- ¿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?





Orientaciones – Diagnóstico y limitaciones sistémicas (2)

Problemáticas y conclusiones:

- La calidad del diagnóstico es una de las principales falencias.
- No se muestra claramente la relación de causas subyacentes y las acciones.
- La participación de los actores es importante para identificar las limitaciones más restrictivas y formular visiones de cambio sistémicos realistas.
- Es necesario considerar los temas de género y interculturalidad explícitamente en el análisis y diagnóstico para establecer acciones concretas.
- La presencia de otros proyectos de cooperación y del gobierno deben ser considerados.
- La identificación y la priorización de diferentes limitaciones sistémicas sigue siendo un reto.
- tendencia concentrarse en la producción e identificar limitaciones sistémicas vinculadas con el primer eslabón de la cadena.



Orientaciones – Diagnóstico y limitaciones sistémicas (3)

Orientación 1:

Hacer la investigación y el análisis del sistema de manera participativo, continuo y a profundidad considerando el tema de género explícitamente

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.



Orientaciones – Cambio Sistémico (1)

Preguntas claves para la discusión y análisis de las ponencias:

- ¿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 (subsídios 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?



Orientaciones – Cambio Sistémico (2)

Problemáticas y conclusiones:

- Visualización de la dona no es suficiente para comprender el sistema. Se requiere conocimientos más profundos.
- Conocimientos limitados de los sistemas interconectados restringen la definición de cambios sistémicos adecuados.
- Proyectos con corta duración buscan cambios demasiado ambicioso.
- No se considera suficientemente los incentivos y capacidades de los actores, y se olvide actores poco visibles.
- Adecuada y balanceada selección de diversos tipos de actores con potencial de escalamiento.



Orientaciones – Cambio Sistémico (3)

Problemáticas y conclusiones:

- Sector público: Importancia por el marco regulatorio y la agenda pública. → Comprender incentivos y fortalecer colaboración y procesos de comunicación.
- El sector privado: Importante por su velocidad de promover cambios, las soluciones tecnológicas, el financiamiento y el potencial de escalamiento.
- La academia: importante para la investigación. → Inclusión en procesos de desarrollo del sistema.
- Gremios de productores: con potencial de incidencia y de llegar a una escala significativo de productores.
- Espacios multi-actorales: generar sinergias y complementariedad → Liderazgo por los actores locales, fortalecer las capacidades de estos actores



Orientaciones – Cambio Sistémico (4)

Orientación 3:

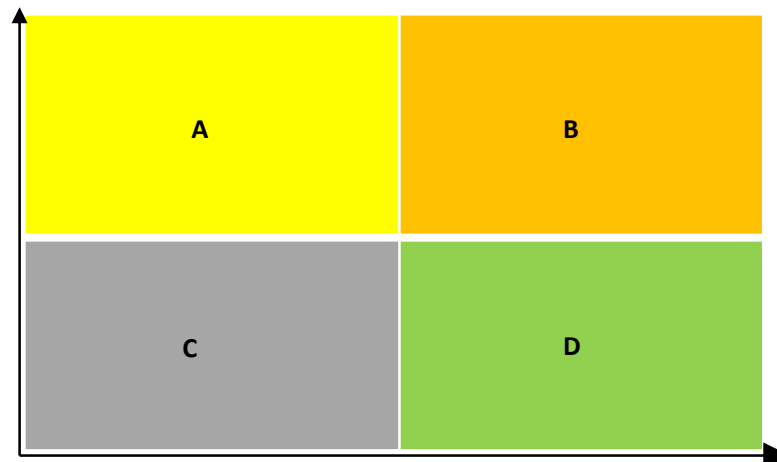
Definir objetivos de cambio sistémico que dimensionan adecuadamente el cambio que se busca promover.

Orientación 4:

Identificar actores permanentes y pertinentes y fortalecer sus capacidades.

Identificación de actores

Motivación /
Determinación



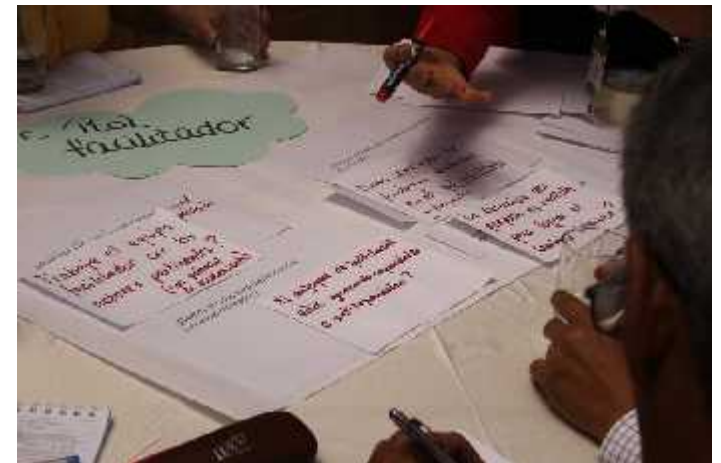
Capacidades / Competencias



Orientaciones – El Rol Facilitador (1)

Preguntas claves para la discusión y análisis de las ponencias:

- ¿Qué hacen los actores y que hace el proyecto facilitador?
- ¿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?
- ¿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?





Orientaciones – El Rol Facilitador (2)

Problemáticas y conclusiones:

- Los actores y socios esperan un proyecto convencional
- clarificar y comunicar al principio roles del proyecto y de los actores.
- Enfatizar en la importancia de no reemplazar funciones de los actores permanentes con miras a la sostenibilidad.
- El rol de facilitación requiere altas capacidades analíticas, estratégicas, aconsejadoras y catalíticas y por lo tanto un trabajo en equipo.
- fortalecer esas capacidades desde el arranques.
- El rol facilitador implica todo el proceso y exige una coherencia entre el diagnóstico y la estrategia de facilitación.
- Se requiere una dinámica de diagnóstico-reflexión-acción-reflexión durante el proceso.



Orientaciones – El Rol Facilitador (3)

Orientación 5:

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

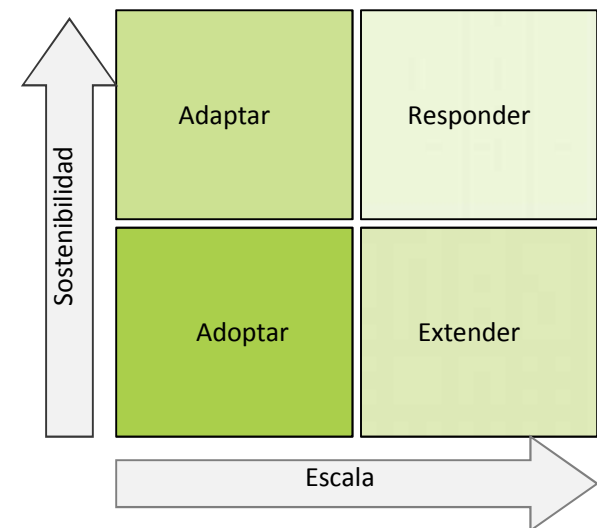




Orientaciones – Escalamiento (1)

Preguntas claves para la discusión y análisis de las ponencias, con el apoyo de la matriz de escalamiento (adoptar, adaptar, extender y responder):

- ¿Ya 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 que facilita el escalamiento?





Orientaciones – Escalamiento(2)

Problemáticas y conclusiones:

- proyectos y programas empiezan a pensar en escalamiento cuando están por terminar.
- La lógica de escalamiento y el potencial de *crowding-in* deben ser claro desde el diseño.
- Reflexión y actualización regular, porque a menudo no ocurren automáticamente sino necesitan un impulso.
- Estas visiones de escala y sostenibilidad deben ser formulados en una estrategia, la cual contiene cinco elementos centrales que deben ser considerados:
 - Gestión de conocimiento;
 - Incidencia y lobby;
 - Visión de futuro y estrategia de salida;
 - Alianzas entre agencias de cooperación y organismos multilaterales;
 - Trabajo en mercados de servicios transversales a varios sectores.



Orientaciones – Escalamiento (3)

Orientación 6:

Contar con una estrategia de escalamiento desde el diseño.





Orientaciones – Medición de Resultados (1)

Preguntas claves para la discusión y análisis de las ponencias:

- ¿Cómo los actores se involucran en el diseño, implementación y medición del sistema de monitoreo y evaluación? ¿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?
- ¿Cómo se mide el impacto en el grupo meta?
- ¿Qué resultados se visualizan en el cambio propuesto, marco lógico, indicadores o teoría de cambio?
- ¿Cómo se miden efectos indirectos, lo han previsto?
- ¿Cómo se considera y se mide el desplazamiento?



Orientaciones – Medición de Resultados (2)

Problemáticas y conclusiones:

- Pocos programas/proyectos a nivel de la región AMLAC identificados que ya puedan mostrar valiosas experiencias en la medición de resultados.
- Ayuda a la reflexión sobre la evolución de sus líneas de trabajo y a tomar decisiones y reemplazar aquellas actividades que no están funcionando y a mejorar su estrategia.
- Requiere que se revise regularmente con el equipo (y con los socios) la cadena de resultados para monitorear la implementación, sacar aprendizaje y hacer ajustes (p.ej. utilizando colores de semáforo).
- Encontrar un balance entre la información efectivamente requerida para la intervención y los costos y tiempo que demanda la medición.
- Un sistema de medición de resultados necesita ser bien claro, pragmático, riguroso y sencillo



Orientaciones – Medición de Resultados (3)

Problemáticas y conclusiones:

- Incluir indicadores cualitativos y cuantitativos para medir los efectos directos e indirectos y la sostenibilidad de los cambios.
- Indicadores deben considera el tema de género e interculturalidad explícitamente.
- Se debe incluir indicadores para el monitoreo regular de riesgos y cambios en el contexto para poder reaccionar y ajustar si necesario las intervenciones.
- Analizar los factores externos que contribuyen al cambio para poder estimar la atribución. La cadena de resultados ayuda para superar esos retos de atribución, puesto que mide todos los cambios de manera coherente.
- Altas capacidades analíticas del equipo son requeridos.
- Fortalecer las capacidades de los actores para que puedan continuar el proceso de monitoreo y medición de resultados una vez que el proyecto ha finalizado.



Orientaciones – Medición de Resultados (4)

Orientación 7:

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

Orientación 8:

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

Orientación 9:

El sistema de monitoreo debe incluir indicadores de diferentes tipos (cualitativo, cuantitativo, sensible al género y cultura) para medir cambios sistémicos directos e indirectos y considerar factores externos para estimar la atribución



Resumen

- Necesidad de mejorar los diagnósticos a través de un **análisis profundo del contexto del sistema de mercado principal y sus mercados interconectados, así como de los actores relevante**.
- El análisis del sistema de mercado debe proveer **información detallada del negocio principal identificado** (tamaño, potencial del crecimiento pro-pobre, entre otros).
- Para formular **objetivos de cambios sistémicos realistas**, hay que considerar la duración del proyecto, las capacidades e incentivos de los actores, la experiencia en el sector y la dimensión del negocio del mercado principal.
- El fortalecimiento de **plataformas legítimas y representativas existentes** (actores del territorio organizados) puede llevar a mayores resultados, si se asegura que la plataforma está liderada desde el principio por un actor local
- Estrategias de **escalamiento y crowding-in** demandan un profundo conocimiento de estrategias de gestión. Así, por ejemplo, proyectos deben incluir estrategias de comunicación basadas en evidencias.



Principales Retos

- **Calidad y profundidad** de los diagnósticos, sobre todo información de los sistemas interconectados.
- Identificación de las **limitaciones relevantes** y la definición de cambios sistémicos adecuados.
- Identificación y colaboración con **actores** en territorios dispersos o sin presencia de actores.
- Lograr la participación/colaboración con el **sector privado**.
- **Rol facilitador** versus enfoque convencional.
- Aplicación del enfoque en proyectos de **corta duración** (2-3 años).



Conclusiones

- Es necesario **ser autocrítico** respecto al potencial de aplicación del enfoque en un determinado sector o territorio.
- Un enfoque **participativo** en todas las etapas de M4P/DSM es necesario, sin embargo hay que considerar también sus costos y limitaciones.
- Limitación en la aplicación del enfoque sistémico para proyectos de **corto plazo y/o pocos fondos**
- Es necesario **continuar los procesos de gestión del conocimiento** y ser generoso para compartir las herramientas y experiencias que están siendo implementadas.

Documentos disponibles (en español):

- Serie de Reflexiones y Aprendizajes: Orientaciones para promover el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (M4P/DSM)
- Estudio de caso del proyecto Post-Cosecha Nicaragua
- Estudio de caso del proyecto de flores Perú y guía de aplicación del enfoque M4P
- Notas de aprendizaje de la experiencia del Programa PACC Perú
- Manual de capacitación del enfoque M4P/DSM
- Informe del Seminario Regional, Octubre 2014 en Peru
- Nota de síntesis y conclusiones del Seminario Regional
- Mapeo de experiencias M4P/DSM en América Latina y el Caribe



Más información y todo el material presentado durante el Seminario se encuentra disponible en la página web www.esm4p.org.