

K4 ValueChains

Reunión de evaluación

Managua, 21 a 23 de mayo de 2013

1. Introducción

La evaluación del K4 ValueChains parte de un precepto: Es un proyecto de investigación acción, lo cual plantea un gran reto intelectual y operativo. Intelectual porque se deben escudriñar múltiples lecciones aprendidas e impactos a diferente escala, es un programa de investigación. Operativo, porque además de generar conocimiento, se espera que haya un cambio en la situación de los agricultores y sus instituciones, gracias a la acción del proyecto.

A las características de dificultad propias de la investigación y acción se suma la caracterización de las cadenas 2.0, cuyos principios las convierten en más deseables para la sociedad, pero a la vez son las más complejas ya que tienen unos principios que no necesariamente son compartidos y compensados por el mercado. Este enfoque de inclusión es precisamente una de las características que le dan más peso a este proyecto.

Los principales logros de impacto observados en las organizaciones son definitivamente el mejoramiento de los sistemas de información y la respectiva confianza generada en procesos más objetivos y transparentes. Estos logros a su vez han desencadenado un interés por mejoramiento en tecnología por parte de los socios y principalmente por una mejor institucionalización.

Desde el punto de vista de uso de las TIC, esta clase de proyectos debe invertir en el desarrollo de los promotores y técnicos, ya que de la confianza que ellos tengan en las propuestas dependerá en gran medida la inserción de nuevas tecnologías en los sistemas de producción y comercialización.

Gracias al proyecto, los agricultores han incrementado su interés por los procesos de comercialización, acercándose más a las organizaciones al tener un vínculo a partir de la información sistematizada. Se confirmó también un creciente interés por la modernización mediante el uso de las TIC.

La AdA se afirmó como programa interinstitucional, de manera práctica el cumplimiento de su función, al afrontar un proyecto de alta complejidad, en el que puso a prueba la operatividad del sistema. La AdA se fortalecerá a partir de este momento, si toma las lecciones aprendidas y se ajusta para emprender una nueva etapa, en la cual seguramente se integrarán otras entidades de desarrollo. Este aprendizaje de la AdA no fue incluido en los objetivos del proyecto, por lo cual todos los esfuerzos y ajustes que se hicieron a lo largo de la ejecución del mismo en el proceso de operar un sistema de innovación abierto en dos países se resaltan en esta introducción.

2. Participantes

La reunión fue integrada por los enlace de las organizaciones socias de la Alianza. CIAT: Mark Lundy; Swisscontact: Iván Rodríguez y Napoleón Molina; CRS: Jefferson Shriver y María Verónica Gottret; CATIE: Raúl Gutiérrez y Norvin Sepúlveda. Todos los participantes tienen en general un conocimiento profundo de los procesos del proyecto, así como de la Alianza y en particular de las expectativas de sus organizaciones. La consultora Rita Muckenhirn asistió al primer día de trabajo, con el fin de sustentar la sistematización del proyecto. La facilitación y evaluación final fue realizada por Jorge Iván Restrepo, quien como consultor del proyecto alcanzó un grado importante de conocimiento del mismo, especialmente porque facilitó las reuniones de recolección de lecciones aprendidas y la evaluación.

3. Alcances y fundamentos

Se realizó una autoevaluación, en la que se logró: (1) reflexionar a profundidad sobre los aciertos y desaciertos de los mecanismos utilizados por la Alianza en el diseño y cumplimiento de compromisos para la implementación del proyecto, (2) evaluar el nivel de alcance en los resultados del proyecto y (3) conocer en qué medida el proyecto cumplió con las expectativas de los socios (nivel de pertinencia).

Los fundamentos del ejercicio fueron (a) La experiencia personal e institucional en el proyecto; (b) documentos de sistematización de cada pilotaje; (c) la evaluación realizada en agosto de 2012 y (d) los distintos informes del proyecto.

4. Metodología

Se generó un acuerdo en el equipo sobre cómo se realizaría la revisión. Se presentaron los cuadros de resumen y el método. Se reasignaron tareas para trabajo individual durante la noche, el cual debería ser entregado antes de media noche para consolidación por parte del consultor y ser revisado al día siguiente, se aprobaron parámetros.

Se generó un gráfico que representa la teoría de cambio, según los indicadores. Cada participante dio una opinión sobre el avance, la cual sustentó con argumentos y observaciones, hasta que se llegó a consensos hasta generar un nuevo gráfico aprobado por consenso. Se hizo una revisión detallada de las acciones del proyecto a la luz del énfasis del enfoque de cadena de valor 2.0 e implicaciones en el diseño e implementación de los pilotajes. Los participantes respondieron en trabajo individual, para luego hacer una puesta en común, cómo el proyecto respondió a los supuestos.

El equipo hizo también una revisión de en qué medida el proyecto cumplió con las expectativas de los socios (nivel de pertinencia). Cada socio presentó de forma sucinta sus resultados, con lo que se consolidó en un mismo documento lo recibido para confirmar los hallazgos.

Por último y como parte del ejercicio al necesitarse una orientación sobre continuidad, se respondió: Hacia dónde va la Alianza al terminar este proyecto que ha sido de gran impacto.

5.Agenda

Lunes 20 de mayo

Hora	Actividad
8:00 am - 12:00 pm	Arribo de participantes al hotel Holiday Inn.
12:30 pm - 02:00 pm	Almuerzo de los participantes.
02:30 pm – 02:15 pm	Bienvenida y presentación de la metodología de evaluación a trabajar durante el taller (Jorge I. Restrepo). Revisión de la agenda y objetivos. Se discutió la metodología de la evaluación y se hicieron acuerdos de responsabilidades entre los participantes, con el fin de garantizar que se cumpliría la meta.
02:30 pm – 03:30 pm	Presentación de los resultados de la sistematización de los pilotajes del proyecto (Rita Muckenhirn). Discusión.
03:30 pm – 03:45 pm	Café
03:45 pm – 05:00 pm	Continúa la presentación de resultados. Discusión y últimas aclaraciones para aprobación de la sistematización.
03:45 pm – 06:00 pm	Nivel de alcance de los resultados del proyecto.

Martes 21 de mayo

Hora	Actividad
08:00 am - 08:10 am	Revisión de avances del día anterior y expectativas del día.
08:10 am - 10:00 am	Generación de esquema de la teoría de cambio y definición de avances.

10:00 am - 10:15 am	Café
10:15 am - 12:30 pm	Desarrollo de análisis de la pertinencia de acciones en función del enfoque del proyecto.
12:30pm - 02:00pm	Almuerzo de los participantes.
02:00 pm – 05:00 pm	Análisis de expectativas de los socios.
05:00 pm - 05:30 pm	Finalización de la jornada

Miércoles 22 de mayo

Horario	Actividad
08:00 am - 08:15 am	Revisión de expectativas.
08:00 am - 10:00 am	Evaluación de la operatividad de la Alianza. Cómo trabajamos, cómo fue nuestra interacción interinstitucional. Aciertos y desaciertos.
10:00 am - 10:15 am	Café
10:15 am - 11:30 pm	Revisión general del informe de evaluación y recomendación de ajustes y forma de presentación.
11:30 am - 12:30 pm	El futuro de la Alianza.
12:30pm - 02:00pm	Almuerzo de todos los participantes.
02:00 pm	Cierre del evento.

6. Evaluación de avances en los indicadores de gestión y desempeño en los cinco pilotajes

Este ejercicio permite ver el progreso en tres momentos del proyecto; primero la línea base, luego la evaluación de marzo de 2012 y finaliza con la sistematización en marzo de 2013, y sus respectivos informes. En la franja horizontal que cierra cada grupo de indicadores se plantea una síntesis que fue discutida por los participantes en el taller.

Se reconoce que el proyecto tuvo momentos de análisis y reacción ante las dificultades que pudo controlar. Esto se evidencia en el acercamiento que se tuvo con las organizaciones y la actitud de apertura para la solución de proyectos.

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
Indicador de gestión 1: Mejorar el acceso y uso estratégico a información y conocimiento clave	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> Los asociados y la Junta Directiva de COPRAUL no tienen acceso oportuno a información clave (asociados, planificación y ventas). La cooperativa no cuenta con las herramientas para el registro de información (formatos y sistema). 	<ul style="list-style-type: none"> La información sobre los asociados está dispersa, y los actores internos clave de PRODECOOP, y los directivos y promotores de las cooperativas de base no tienen acceso a la misma. La Organización tiene numerosos formatos de levantamiento de información, con datos repetidos y sin manuales de uso. 	<ul style="list-style-type: none"> Los técnicos de ADDAC y los directivos no acceden oportunamente a la información clave de los asociados, (planificación de la producción). Las cooperativas no cuentan con las herramientas para el registro de información (formatos y sistema). Los directivos y delegados no participan del levantamiento y registro de información
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> Levantamiento de información [general y productiva] de los socios(as) a ser digitada para establecer el módulo de información del socio(a). 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de levantamiento de información que utiliza la organización inventariados, analizados y organizados. 	<ul style="list-style-type: none"> Formatos de registro único del socio(a) diseñado y guía de uso de éste elaborada.

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> COPRAUL ahora cuenta con formatos y procedimientos, y se ha levantado y digitado en el sistema la información del 100% de sus asociados. La información clave (asociados y ventas) esta accesible para la Junta Directiva y los asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> PRODECOOP ha organizado y mejorado sus formatos y procedimientos de levantamiento de información. Los actores internos clave, y los directivos y promotores de las cooperativas de base ahora tienen acceso oportuno a la información de los asociados que requieren, y participan en su digitación y levantamiento. La organización ahora cuenta con una base de datos organizada y segura con la información del 80% de todos sus asociados. 	<ul style="list-style-type: none"> Las tres cooperativas de base y ADDAC ahora cuenta con formatos y procedimientos para el levantamiento de información, se ha levantado y digitado la información del 60% de sus asociados. La información clave (asociados y planificación de su producción) está accesible para todos los directivos y técnicos, quienes también participan en su levantamiento.
<p>Antes del proyecto, los sistemas de información de las empresas eran incipientes, caracterizados por información dispersa, desactualizada, sin mecanismos apropiados de recolección y registro sistemático, y por tanto, no accesible para los diferentes interesados, ni suficiente para la toma de decisiones clave. Debido al proyecto se dispone de bases de datos completas, con formatos, y procedimientos definidos y aplicados para la recolección, digitación y difusión. La información es accesible para diferentes interesados, según requerimientos particulares. Se ha reportado también una mejoría en la oportunidad y calidad de la información.</p>				
Indicador de gestión 2: Mejorar el aprovechamiento del potencial que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> La información es almacenada y resguardada en físico, no se cuenta con un sistema que permite su registro en digital. La organización no tiene acceso a internet ni a correo electrónico en sus oficinas. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de registro de información de los asociados es desorganizado, parte de la información se digita en hojas de Excel y otra parte se resguarda en físico. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de registro de información de los asociados es desorganizado, parte de la información se digita en hojas de Excel y otra parte se guarda en físico.

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
(TIC)	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia preparados para el diseño del sistema informático, basado en la web. • Selección del proveedor de servicios de consultoría para el establecimiento del sistema de información, y de capacitar a los usuarios(as) para su manejo y uso finalizada. • Diseño del sistema informático en proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia preparados para el diseño del sistema informático, basado en la web. • Selección del proveedor de servicios de consultoría para el establecimiento del sistema de información, y de capacitar a los usuarios(as) para su manejo y uso finalizada. • Diseño del sistema informático en proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia preparados para el diseño del sistema informático, basado en la web. • Selección del proveedor de servicios de consultoría para el establecimiento del sistema de información, y de capacitar a los usuarios(as) para su manejo y uso, en proceso.
	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • COPRAUL cuenta con un sistema informático basado en web donde se ha registrado la información del 100% de sus asociados, el sistema funciona como una página web donde se publica información de los productos que ofrecen al mercado, desde esta página se pueden registrar compradores y hacer pedidos. • En la oficina ahora hay acceso a internet, correo electrónico y suficientes equipos informáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • PRODECOOP cuenta con un sistema informático basado en la web donde se ha registrado la información del 100% de sus asociados. Los actores internos clave tienen acceso a este sistema y lo usan en sus procesos de toma de decisión. • Los promotores y técnicos responsables han sido capacitados en el uso del sistema. • La organización ahora cuenta con un mayor número de equipos informáticos con acceso a internet, disponibles para los promotores y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ADDAC y las tres Cooperativas de base cuenta con un sistema informático basado en web donde se ha registrado la información del 60% de sus asociados. • El 30% de los directivos y promotores han sido capacitados para usar el sistema. • La organización ahora cuenta con equipos GPS y un mayor número de equipos informáticos con acceso a internet disponibles para los promotores y directivos.

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
<p>Antes del proyecto la información era almacenada generalmente en físico y con poco orden, con uso limitado de computadoras. Algunas organizaciones incluso carecían de acceso a internet y correo electrónico. Después del proyecto todas las organizaciones disponen de suficiente equipo informático, acceso a internet, correo electrónico, GPS, centro de llamadas, página web, líneas telefónicas y aplicaciones que les permiten registrar, organizar y consultar información de procesos clave, además capacitadas para manejar dichas aplicaciones.</p>				
<p>Indicador de desempeño 1: Mejorar los procesos de toma de decisión de los actores de la cadena: procedimientos para la toma de decisiones, información que se accede y usa para tomar decisiones.</p>	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> Las decisiones son tomadas con muy poca información debido a que ésta se concentra en una sola persona (el responsable de comercialización). 	<ul style="list-style-type: none"> Los actores internos clave, los directivos y promotores no acceden a información oportuna para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Los técnicos, directivos y delegados no acceden a información oportuna para la toma de decisiones.
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido y con un 50% de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor acceso a información interna para la toma de decisiones por parte de las diferentes áreas de PRODECOOP. Procedimientos para ampliar el acceso a información para apoyar la toma de decisiones por parte de socios y socias identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido.
	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros de la Junta Directiva acceden oportunamente, de forma directa o solicitan a la administradora, la información que utilizan en la toma de decisiones: pedidos, necesidades de financiamiento, planificación de la producción, seguimiento a las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema permite que las áreas de comercialización, operaciones, beneficiado seco y control de calidad de PRODECOOP obtengan a tiempo la información de proyecciones de acopio, que inviertan menos tiempo en su análisis y puedan tomar decisiones mejores y oportunas. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema permite que los delegados y directivos de las cooperativas de base accedan oportunamente a información de manejo y planificación de producción para sus procesos de toma de decisiones.

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
<p>Antes del proyecto la toma de decisiones se basaba en el criterio de una o de muy pocas personas, quienes centralizaban la información. En la mayoría de los casos la información no era suficiente ni oportuna, ni contaba con un nivel de análisis necesario para una valoración adecuada de alternativas.</p> <p>Con el proyecto se logró mejorar el nivel de conciencia en las organizaciones de productores con relación a la necesidad de información oportuna para la toma de decisiones fundamentadas, principalmente en aspectos productivos, organizativos, de gestión de la calidad y comerciales. Así se han mejorado y logrado estimaciones de producción más precisas; las estimaciones de demandas de crédito y seguros y los acuerdos comerciales tanto con proveedores como con compradores han mejorado. Un elemento clave ha sido el acceso de los productores a los contratos y sus respectivos estados de cuenta.</p>				
<p>Indicador de desempeño 2: Mejorar los procesos de negociación de los actores de la cadena, con énfasis en aquellos más vulnerables para fortalecer su participación e inclusión: poder de negociación de los actores de la cadena con relación a los otros actores.</p>	<p>Línea base</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los miembros de la Junta Directiva y el personal de COPRAUL consideran que su poder de negociación es bajo, no cuentan con suficiente información y competencias para negociar con otros actores. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los asociados que es clave para la toma de decisiones de los actores internos está desorganizada y muy poco accesible. Los promotores y directivos no están sensibilizados sobre la importancia y el valor de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> La información de los asociados que es clave para la toma de decisiones de los directivos y técnicos está desorganizada y muy poco accesible. Los directivos, delegados y técnicos no están sensibilizados sobre la importancia y el valor de la información.
	<p>Avances a marzo de 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> El personal y los directivos de COPRAUL están sensibilizados sobre la importancia de acceder, usar y compartir información, para mejorar su poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> El personal y los directivos de PRODECOOP están sensibilizados sobre la importancia de acceder, usar y compartir información, para mejorar su poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los técnicos de ADDAC y los directivos y delegados de las cooperativas están sensibilizados sobre la importancia de acceder, usar y compartir información, para mejorar su poder de negociación.
	<p>Resultado a marzo de 2013</p>	<ul style="list-style-type: none"> Los directivos y el personal manifiestan que su poder de negociación ha mejorado, cuentan con información organizada y actualizada de su organización para tomar decisiones a la hora de negociar. 	<ul style="list-style-type: none"> Además de los avances anteriores, el sistema permite responder de manera oportuna a los requerimientos de información de otros actores de la cadena (certificadoras, oficinas reguladoras del Estado y otras cooperativas). 	<ul style="list-style-type: none"> Los técnicos de ADDAC, los directivos y delegados de las cooperativas acceden, usan y comparten información, para mejorar su poder de negociación.
<p>El poder de negociación de la mayoría de las organizaciones era limitado, ubicándolas en una posición de vulnerabilidad frente a los demás actores de la cadena, por la falta de información oportuna y confiable, así como por las limitadas habilidades para el análisis de la información y la negociación.</p> <p>El proyecto incrementó la confianza en los procesos de toma de decisión al garantizar el acceso a información organizada y</p>				

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Ocoatepeque	Cadena de Café	Cadena de Frijol
<p>actualizada, lo que permitió hacerle frente a requerimientos de otros actores de la cadena como son las certificadoras, las oficinas reguladoras del Estado, otras cooperativas y los compradores. Con esto se contribuyó a mejorar sobre todo la gobernanza interna de las organizaciones, pero en algunos casos como son el pilotaje de café y los dos de hortalizas, el proyecto también contribuyó a mejorar la gobernanza de las organizaciones de productores en las cadenas en que participan. Con respecto a la gobernanza interna, se mejoró la coordinación de las distintas áreas de las organizaciones, así como la consciencia entre las familias asociadas sobre la importancia de cumplir con sus responsabilidades y compromisos con su organización. Con respecto a la gobernanza en la cadena, el fortalecimiento de los procesos organizativos mejoró la capacidad de las organizaciones de negociar con otros actores clave de la cadena.</p>				

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Alianza Recursos para mi Tierra	Cadena de Miel
<p>Indicador de gestión 1: Mejorar el acceso y uso estratégico a información y conocimiento clave</p>	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> Los socios de las empresas no tienen acceso a copia escaneada de su contrato de crédito. Las empresas asociativas no acceden a la información y no la usan. No se cuenta con un sistema para manejo en línea. El proveedor de servicios concentra la información y no la difunde. 	<ul style="list-style-type: none"> Los socios de la cooperativa no acceden y no usan información actualizada sobre manejo del apiario. La cooperativa no cuenta con una base actualizada de datos de los asociados.
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> Registro de los contratos escaneados de los socios en el sistema de información. Levantamiento de información [general y productiva] de los socios(as) a ser digitada para establecer el módulo de “Planificación de la Producción y Pronóstico de la Cosecha”. 	<ul style="list-style-type: none"> Los socios de la cooperativa apoyan el levantamiento de la información. Levantamiento de información [general y productiva] de los socios(as) a ser digitada para establecer el módulo de “Asesoría especializada para el manejo del apiario”.

	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los directivos, administradores de las empresas, para-técnicos y técnicos de FUNDER acceden y usan oportunamente información general y productiva; de igual manera 100% de los asociados consultan contrato para conocer estado de cuenta de crédito. • Las cinco empresas asociativas cuentan con formatos, la información del 80% de los asociados los está digitalizada. Todos los directivos y administradores de las asociaciones acceden de manera oportuna y usan la información. El 100% de los asociados tiene acceso y tiene copia digital de los contratos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los socios de la Cooperativa acceden y usan la información. • COAPIHL cuenta con formato único de información que se ha aplicado al 80% de los asociados-as, y esta información está digitada en el sistema. Actualmente el 100% los directivos y personal administrativo y técnico tienen acceso a información general y específica de los asociados-as y de sus apiaros. • Se ha digitado información de especialistas nacionales y regionales que brindan asesoría técnica a los asociados-as y clientes
--	----------------------------------	---	---

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Alianza Recursos para mi Tierra	Cadena de Miel
Indicador de gestión 2: Mejorar el aprovechamiento del potencial que ofrecen las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> • La organización no cuenta con un sistema informático. La organización registra la información en físico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de Plataforma informática basada en la web a la que los socios de la cooperativa puedan acceder y manejar forma remota, de acuerdo con sus necesidades de información, requerimientos y permisos de uso.
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia para el diseño del sistema informático, basado en la web. Selección del encargado para esa función, y de capacitar a los usuarios(as) en manejo y uso del sistema. • Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido y con un 50% de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de referencia para el diseño del sistema informático, basado en la web. Selección del encargado para esa función, y de capacitar a los usuarios(as) en manejo y uso del sistema. • Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido y con un 50% de avance.

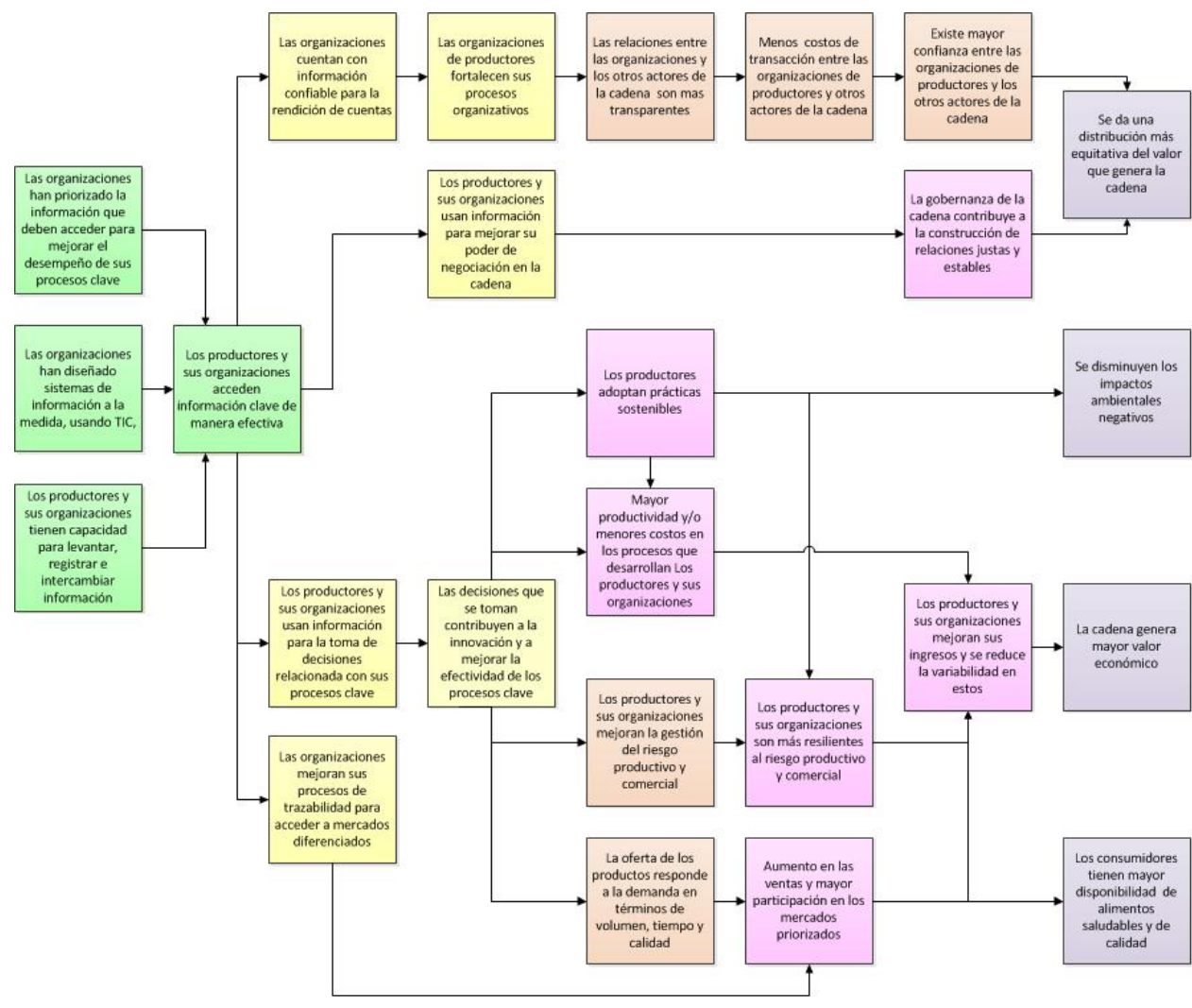
	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> Las cinco empresas asociativas cuentan con sistema informático basado en web en el cual organizan, registran y gestionan toda la información de los procesos productivos y de manejo de contratos, para el cual se capacitó a administradores, promotores, directivos y técnicos de FUNDER. Suministro de computadoras a las cinco asociaciones para facilitar acceso y registro de información al sistema. 	<ul style="list-style-type: none"> COAPIHL dispone de un centro de llamadas que recibe consultas de apicultores (as) complementado por sistema informático multiusuario basado en la web, enfocado en facilitar el flujo de información de doble vía con un grupo de especialistas a escala nacional y regional, para el manejo de los apiarios. El sistema informático además, permite llevar un registro histórico de socios y socias. Administradores y técnicos fueron capacitados en su uso y se suministró computadores para registro y acceso de información.
--	----------------------------------	--	---

Indicadores		Cadena de Hortalizas – Alianza Recursos para mi Tierra	Cadena de Miel
Indicador de desempeño 1: Mejorar los procesos de toma de decisión de los actores de la cadena: procedimientos para la toma de decisiones, información que se accede y usa para tomar decisiones.	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la ausencia de formatos para levantar información, la ausencia de una plataforma informática para su registro y el no contar con personal capacitado para tal efecto, las empresas tienen limitada capacidad para recolectar, registrar, analizar e intercambiar información esencial para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a la ausencia de formatos para levantar información, la ausencia de una plataforma informática para su registro y el no contar con personal capacitado para tal efecto, la cooperativa tiene limitada capacidad para recolectar, registrar, analizar e intercambiar información esencial para la toma de decisiones.
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido y con un 50% de avance. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de recopilación y registro de información, esencial para la toma de decisiones, establecido y con un 50% de avance.

	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos, administradores y socios de las cinco empresas asociativas y los técnicos a través del sistema de información definen fechas de siembra, áreas y volumen; demandas de insumos; manejo del cultivos; necesidades de crédito, registro de siniestros y reclamo de indemnización al seguro agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> • Se generan reportes a partir de las consultas registradas en el centro de llamadas que sirven para tomar decisiones relacionadas con demanda de insumos, materiales, equipos, volúmenes de cosecha esperados e inversiones.
<p>Indicador de desempeño 2: Mejorar los procesos de negociación de los actores de la cadena, con énfasis en aquellos más vulnerables para fortalecer su participación e inclusión: poder de negociación de los actores de la cadena con relación a los otros actores.</p>	Línea base	<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas asociativas tienen una posición vulnerable frente al resto de actores de la Alianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • COAPIHL es una organización vulnerable frente a otros actores directos de la cadena que compran su producto, al igual que frente a sus proveedores de insumos especializados para la apicultura.
	Avances a marzo de 2012	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos de las empresas asociativas están sensibilizados sobre la importancia de acceder, usar y compartir información, para mejorar su poder de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • El personal y los directivos de COAPIHL están sensibilizados sobre la importancia de acceder, usar y compartir información, para mejorar su poder de negociación.
	Resultado a marzo de 2013	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos y administradores de las cinco empresas asociativas consideran que gracias al acceso a información su poder de negociación en relación con otros actores de la cadena ha mejorado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los directivos y administradores de COAPIHL consideran que gracias al acceso a información su poder de negociación en relación con otros actores de la cadena ha mejorado.

7. Indicadores de la Teoría de Cambio

Para evaluar los avances del proyecto hacia el impacto esperado, a partir de la sistematización del proyecto y como parte de la evaluación, se construyó la teoría de cambio del proyecto. Esta teoría de cambio se visualiza en el siguiente gráfico. Los indicadores que se encuentran sombreados de color verde son aquellos en que existe evidencia de que el proyecto tuvo un avance alto, y corresponden a tres indicadores de producto y un indicador de resultado inmediato (uno). Aquellos sombreados de color amarillo corresponden a seis indicadores de resultado inmediato donde ya se pueden observar algunas contribuciones del proyecto pero con un avance parcial. Los que se encuentran sombreados con color naranja son aquellos que corresponden a los seis indicadores de resultados intermedios en los cuales el proyecto tuvo una contribución baja; y los seis sombreados de rosado son indicadores de resultados finales donde el proyecto aún no muestra haber contribuido. Por último, los indicadores sombreados de color morado son los cinco indicadores de impacto a los que el proyecto busca contribuir pero que dado el tiempo de implementación de los pilotajes no se puede atribuir ninguna contribución positiva.



Las observaciones que sustentan los grados de avance, fueron tomadas de la sistematización y se presentan en el siguiente cuadro.

Indicador de Resultado	Evidencias
<p>Rendición de cuentas</p> <p>Las organizaciones cuentan con información confiable para la rendición de cuentas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COPRAUL la "calidad y pertinencia de la información se puede constatar en las nuevas relaciones que se han generado entre los actores, tomando algunos ejemplos tales como que con el nuevo sistema la administración puede generar informes mensuales sobre ventas y producción a la junta directiva, la que a su vez puede informar a sus afiliados". La Cooperativa tiene ahora cuentas claras con lo que se facilita la rendición de cuentas y la construcción de confianza con los cooperados. • COPRAUL reporta un mayor y mejor flujo de información. Se encontró "mayor información sobre la actividad productiva y transparencia". El proyecto permitió "tener organizada la información de producción y ventas (confianza en la rendición de cuentas)". En el informe de síntesis se resalta que "se logró despertar el interés y por tanto se incidió en que las familias manifestaran la necesidad de ordenar y garantizar el acceso a la información de la organización (rendición de cuentas)". • En COAPIHL la rendición de cuentas para la toma de decisiones comerciales y el fortalecimiento socio-organizativo mejoraron considerablemente. El proyecto también mejoró la "comunicación entre el equipo de la cooperativa y las familias productoras y promotores(as)". Ahora las familias productoras están informadas de lo que sucede en la organización. También se reporta "poder tener más participación como familia y tener más acceso a la información". • Las cinco asociaciones que participaron del pilotaje HORTALIZAS -ALIANZA resaltan que el sistema de información muestra el historial de los socios y reporta los resultados financieros y utilidades de sus organizaciones. • En PRODECOOP el sistema ha permitido que haya "mayor eficiencia en los procesos de suministro de información y rendición de cuentas a lo interno". Además ha "mejorado el proceso de gestión de información interna. Se puede acceder a información contenida en el sistema en cualquier momento porque se cuenta con el banco de información de los productores y productoras", esto "facilita el manejo de la información y permite un mejor control"
<p>Uso de información para la negociación</p> <p>Los productores y sus organizaciones usan información para mejorar su poder de negociación en la cadena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COAPIHL el sistema ha mejorado la comunicación entre socios y clientes, lo cual repercute positivamente en las ventas. Se tiene mejor conocimiento de los socios y sus necesidades, siendo un objetivo a largo plazo obtener más apoyo para ellos para que sigan creciendo en el sector de la apicultura. La cooperativa ha encontrado que "manejando bien el sistema abre las posibilidades de poder optar a otros proyectos". • Las cinco asociaciones del pilotaje HORTALIZAS-ALIANZA, reportan que "la disponibilidad y acceso a datos productivos actualizados de las familias asociadas, facilita los procesos de comercialización". • Gracias al proyecto, PRODECOOP ha tenido la oportunidad de sistematizar eficientemente la información productiva de otros rubros de las familias productoras asociadas. En la cooperativa experimentan ahora menos obstáculos para el acceso a mercados, recursos financieros, humanos y medios de producción. "Se puede obtener mejor mercado a través de la información disponible"
<p>Trazabilidad</p> <p>Las organizaciones mejoran sus procesos de trazabilidad para</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las cinco asociaciones del pilotaje HORTALIZAS-ALIANZA, ahora cuentan con el sistema de información, el seguimiento al trabajo productivo y las negociaciones es más ágil y eficaz, ya que "hacen las consultas directamente al sistema, en lugar de tener que solicitar la información a técnicos y administradores"

Indicador de Resultado	Evidencias
acceder a mercados diferenciados.	<ul style="list-style-type: none"> • PRODECOOP considera que para las familias productoras, "el sistema permite manejar una mejor trazabilidad de su producción, y de su finca en general".
<p>Fortalecimiento organizativo</p> <p>Las organizaciones de productores fortalecen sus procesos organizativos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COPRAUL los productores son tomados en cuenta en la organización. La confianza de los asociados se ha incrementado en la Cooperativa. • COAPIHL reporta que se "facilitó igualmente el intercambio de experiencias entre familias asociadas y promotores en aspectos técnicos. • Los productores(as) que pertenecen a las cinco asociaciones del pilotaje de HORTALIZAS-ALIANZA están mejor informados sobre lo que sucede en la organización. • PRODECOOP declara que el sistema de información resulta fundamental para la toma de decisiones. Ahora hay mayor agilidad de la información, se dispone de información a tiempo y confiable, porque procede de los productores: "tenemos una sola base que nos permitirá generar cambios en el tiempo a partir del buen uso y aprovechamiento de la información".
<p>Mayor efectividad de los procesos clave</p> <p>Las decisiones que se toman contribuyen a la innovación y a mejorar la efectividad de los procesos clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COPRAUL reporta una menor carga de trabajo. • COAPIHL ha encontrado que contar con datos precisos de producción facilita la gestión de recursos para la compra de productos. Por su parte, los socios de COAPIHL pueden ahora aprender y adquirir conocimientos para: "Aprender a hacer mis trabajos y a organizar mejor mis programaciones". • Las cinco asociaciones del pilotaje de HORTALIZAS-ALIANZA logran ahora "implementar programas de siembra basadas en la demanda". • PRODECOOP tiene ahora mayor eficiencia en los procesos de suministro de información y rendición de cuentas internamente y hacia el exterior. Esto último gracias a que el sistema permite que haya un mayor acceso y una mayor descentralización de las responsabilidades en el manejo de la información, lo que propicia fluidez en la toma de decisiones que afectan los procesos comerciales que la organización desarrolla.
<p>Gestión de riesgo</p> <p>Los productores y sus organizaciones mejoran la gestión del riesgo productivo y comercial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COAPIHL considera que todos los involucrados ganan con un mejor manejo y flujo de información al ampliar sus conocimientos. Los posibles perdedores a partir de las mejoras en competitividad de la Cooperativa serían sus competidores directos. Ahora se ha disminuido el riesgo por falta de orden, debido a que la información de los socios está ordenada, actualizada y es confiable. Hay una reducción del volumen o monto de desviación de productos. También una reducción de pérdidas por plagas y enfermedades. COAPIHL establece relaciones comerciales con más compradores nuevos. • Las cinco asociaciones del pilotaje de HORTALIZAS-ALIANZA tienen ahora "disponibilidad de conocimientos e información adecuada y actualizada". • En PRODECOOP se facilita el manejo de la información para un mejor control. Los procesos de comercialización, operaciones, beneficiado seco y control de calidad obtienen a tiempo la información de proyecciones de acopio y esto contribuye a reducir el riesgo comercial en la organización.
<p>Menores costos de transacción</p> <p>Menos costos de transacción entre las organizaciones de productores y otros actores de la cadena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COPRAUL se accede a nuevos mercados y la Cooperativa es conocida desde el exterior. Hay mayor y mejor flujo de información. • COAPIHL reporta reducción de costos de producción en relación con el período anterior. • Para los técnicos que atienden a las cinco asociaciones del pilotaje HORTALIZAS-ALIANZA, ahora que cuentan con una base de datos ordenada y con información actualizada la tarea de seguimiento al trabajo productivo y a las negociaciones comerciales es mucho más ágil. • PRODECOOP reporta una reducción en el tiempo del personal a la hora de realizar el informe para

Indicador de Resultado	Evidencias
	la certificadora, un técnico declara que antes le "llevaba entre 45 y 50 días para lograr generar reportes de información para la certificación, ahora esto lo hará en mucho menos tiempo".
<p>La oferta responde a la demanda del mercado</p> <p>La oferta de los productos responde a la demanda en términos de volumen, tiempo y calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • COAPIHL cuenta con mejor eficiencia logística y comercial. Se reporta cumplimiento de compromisos adquiridos con compradores. • ALIANZA puede ahora implementar programas de siembra con base en la demanda.
<p>Mayor confianza en las relaciones con otros actores</p> <p>Existe mayor confianza entre las organizaciones de productores y los otros actores de la cadena.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COAPIHL el cambio más relevante consiste en el posicionamiento que ha logrado la Cooperativa con el desarrollo de este sistema, lo cual se evidencia en: (i) el prestigio de implementar un sistema de alcance nacional; y (ii) el saber que son los únicos en Honduras con el sistema en funcionamiento. • ALIANZA puede hacerle pedidos a las empresas en vista de que se cuenta con datos precisos sobre la demanda.
<p>Relaciones más transparentes</p> <p>Las relaciones entre las organizaciones y los otros actores de la cadena son más transparentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En COPRAUL hay nuevas relaciones de la cadena al implementarse el sistema de información: promotores con la Cooperativa; promotores con comercialización; promotores con productores; Junta directiva con productores; proveedores de insumos agrícolas con la Cooperativa.

8. Énfasis del enfoque de cadena de valor 2.0 e implicaciones en el diseño e implementación de los pilotajes

La descripción de la cadena de valor 2.0, como se cita en la introducción, fue hecha como un paso inicial de la metodología de trabajo en estos meses. Dichas descripciones, basadas en criterios y énfasis de enfoque fueron la base para definir los puntos de apalancamiento del diseño de los pilotajes y definir las implicaciones que deberían tener las acciones del proyecto. En el siguiente cuadro se presentan los acuerdos a los que llegaron los participantes en el taller en relación con estos planteamientos.

Criterio	Énfasis del enfoque de <i>cadena de valor 2.0</i>	Puntos de apalancamiento para el diseño de los pilotajes	Implicaciones en la implementación de los pilotajes
Propósito	Competitividad de la cadena como sistema y visión de largo plazo para avanzar hacia la sostenibilidad [económica, social y ambiental].	El diseño de los pilotajes se enfocó en mejorar el funcionamiento de la cadena como sistema, haciendo énfasis en fortalecer las capacidades de gestión de conocimiento y la gobernanza en la cadena de las familias productoras y sus organizaciones, como un elemento esencial para avanzar hacia la sostenibilidad.	<p>La implementación del proyecto incluyó acciones que buscaron:</p> <p>(a) mejorar la efectividad con que los actores de la cadena desarrollaban sus funciones para fortalecer su gestión y de esta manera contribuir a la sostenibilidad económica.</p> <p>Esto se evidenció de forma específica en el fortalecimiento de los procesos clave de las organizaciones; se observaron diferentes grados de avance en este campo.</p> <p>(b) fortalecer las capacidades de toma de decisión y negociación de las familias socias y sus organizaciones para contribuir a la sostenibilidad social. Ahora las familias socias acceden a información oportuna, confiable y de calidad que les facilita la toma de decisiones.</p> <p>(c) fortalecer los servicios de asesoría técnica para aumentar la adopción de prácticas de producción más sostenibles que contribuyeran a la sostenibilidad ambiental y la adaptación al cambio climático. En particular en el caso de COAPIHL se resalta que</p>

			<p>el sistema permitirá ampliar de manera significativa la cobertura. En el caso de los demás pilotajes es clave para orientar la asistencia técnica a los productores que la más la requieren.</p>
Orientación	<p>Orientada por la demanda y centrada en los actores de la cadena que desarrollan sus funciones [no en las funciones mismas] que colaboran de manera intensiva para suplir esta demanda.</p>	<p>Dado que el conocimiento está interiorizado en las personas que hacen parte de las organizaciones (actores de la cadena) y la información no puede fluir sin la gestión proactiva de estos actores, el diseño de los pilotajes buscó fortalecer la gestión de información por parte de los actores de la cadena.</p>	<p>Para fortalecer la gestión de información por parte de los actores de la cadena, el proyecto desarrolló actividades periódicas de:</p> <p>(a) sensibilización de los actores de la cadena (especialmente las familias productoras y sus asociaciones) sobre el valor de la información y el conocimiento para su desarrollo. El proyecto tuvo acciones de sensibilización –en el valor del conocimiento como un activo para el desarrollo– de forma transversal en todas las actividades.</p> <p>(b) fortalecimiento de las capacidades de gestión de información. El proyecto desarrolló de manera participativa un modelo de competencias, que se extendió hasta la construcción de una herramienta de medición mediante entrevistas conductuales. Las organizaciones recibieron estos modelos que les permitirán avanzar en un proceso de medición de brechas y definición de planes de formación y desarrollo del capital humano, con su respectivos procesos de evaluación</p> <p>(c) fortalecimiento de capacidades de planificación y negociación. Con el pilotaje de hortalizas Alianza se hizo una simulación, cuyo impacto se vio reflejado en la consecución de las canastas plásticas adecuadas para la comercialización de los productos. Este mecanismo de fortalecimiento (juego de roles) queda disponible para los demás pilotajes.</p>
Objetivo	Agregar valor [por	Los pilotajes fueron diseñados	Para facilitar los procesos de

productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u otras innovaciones] para aumentar los beneficios netos de la cadena y de todos los actores que participan en esta [relaciones ganar-ganar].

para facilitar la innovación (tecnológica, de procesos, e institucional), con el fin de aumentar los beneficios netos de todos los actores de la cadena.

innovación, el proyecto desarrolló acciones para:

(a) eliminar las barreras que limitan el acceso oportuno a información, y el uso de la misma de manera que los actores generaran los conocimientos necesarios para innovar. Varias acciones se enfocaron en este campo, primero que todo la sensibilización y motivación –que se mencionaron en un punto anterior- para las barreras culturales. Las barreras físicas se redujeron mediante la compra de equipos informáticos y otros de telecomunicaciones, se financió el desarrollo de software y en algunos casos se contrataron los servicios de alojamiento de los sistemas. Para el diseño de los procesos, se conformaron grupos integrados por productores, delegados, técnicos, directivos y personal en general, para analizar de manera colectiva los problemas y buscar soluciones; con esto se contribuyó a reducir las barreras sociales. En cuanto a las barreras humanas se hizo el modelaje de competencias según las características de cada pilotaje, tal como se presentó en un punto anterior. Las barreras institucionales, que hacen referencia a todas las normas y reglas que facilitan o afectan los procesos; en este campo se incidió principalmente en la descentralización de la información, que es el factor crítico para la operación de la cadena en un ámbito de transparencia y la sostenibilidad de los sistemas.

(b) fortalecer la interacción entre los diferentes actores de la cadena para promover procesos abiertos de innovación, los cuales han probado ser más efectivos. Todos los procesos desarrollados por el proyecto promovieron la interacción entre personas de diferente formación, experiencia y

			funciones en la cadena. Lo anterior se dio tanto con las organizaciones que participaron de los pilotajes, como entre los socios de la Alianza.
Estructura Organizativa	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos para compartir información, inversiones, riesgos y beneficios.	El diseño de los pilotajes partió de procesos de sensibilización y reflexión sobre la interdependencia entre los actores de la cadena, facilitando analizar las demandas de información y conocimiento de los diferentes actores, y las fuentes de esta información y conocimiento. Generalmente, la información que demanda un actor es la que maneja otro actor de la cadena, y viceversa.	Para sensibilizar a los diferentes actores de la cadena sobre esta interdependencia, el proyecto desarrolló acciones de: (a) análisis de los procesos clave que desarrollan las organizaciones de productores, y la información que se requiere para mejorar el desempeño de estos procesos; (b) identificación de fuentes de esta información; (c) diseño de estrategias y acciones para acceder a esta información de manera oportuna para los procesos de toma de decisión y negociación.
Tipo de Relaciones	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza, a partir de la definición clara, concertada y transparente de normas, estándares y reglas.	El diseño de los pilotajes incluyó la gestión de información para el desarrollo de procesos de evaluación abiertos, los cuales buscan fortalecer los procesos organizativos y la asociatividad, a partir del establecimiento de relaciones más transparentes y equitativas entre los actores, basadas en la confianza entre éstos.	Para facilitar procesos participativos de evaluación de desempeño de los procesos clave y los resultados obtenidos, el proyecto buscó: (a) promover el registro de los resultados de gestión y desempeño de las organizaciones para facilitar su posterior acceso y uso. (b) sensibilizar sobre la importancia de compartir ampliamente esta información de manera entendible para los diferentes actores de la cadena; (c) desarrollar capacidades para analizar esta información, y a partir de esto, proponer y negociar normas, reglas y estándares que promuevan la transparencia y equidad en las relaciones entre los actores de la cadena, y que contribuyan a fortalecer la confianza entre los actores de la cadena.
Flujo de Información	Pertinente, relevante y oportuno para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad en el desarrollo de las	El objetivo central en el diseño de los pilotajes fue lograr un flujo de información pertinente, relevante y oportuno entre los actores de la cadena, pero sobretodo, el uso de esta	Para esto el proyecto facilitó: (a) la identificación, priorización y precisión de las demandas de información; (b) el diseño de pilotajes que permitan mejorar el acceso y uso

funciones de los diferentes actores.	información para el desarrollo efectivo de las funciones que desarrolla cada actor en la cadena.	de la información de demanda priorizada por los diferentes actores de la cadena.
--------------------------------------	--	--

9. Expectativas de los socios del proyecto

Tres de los socios del proyecto tenían la representatividad y conocimiento durante este ejercicio en el taller, para responder las preguntas que se hicieron sobre sus expectativas y evaluación en general.

CIAT

¿Qué expectativa tenía mi organización frente al K4?

CIAT buscaba avanzar en el entendimiento de cómo se podría implementar un ciclo de aprendizaje completo dentro del marco de la Alianza de Aprendizaje. El proyecto K4 fue diferente a los otros ciclos de aprendizaje implementados durante la primera fase de la Alianza de Aprendizaje los cuales partieron de métodos ya desarrollados por parte del CIAT. K4 fue el primer proyecto que partió de una demanda colectiva clara y compartida de generación de herramientas y enfoques.

En términos de métodos, CIAT había trabajado hace unos años con un enfoque de Sistemas de Información para el Desarrollo Empresarial Rural, SIDER, en el norte del Cauca en Colombia. En este proceso, que fue antes del boom de las TIC modernas, quedó clara la importancia de las redes humanas más que las mismas herramientas informáticas. El interés en el proyecto K4 era lograr sistematizar la experiencia previa y ponerlo en un prototipo que se podría manejar como un piloto mediante la Alianza.

Como centro de investigación el CIAT tenía interés en ver los efectos de las TIC en las organizaciones de productores y en el marco de cadenas de valor. Este interés fue más enfocado en el tema de generación de conocimiento e investigación.

Finalmente el CIAT tenía interés en ver cómo la Alianza de Aprendizaje evolucionaba bajo una nueva entidad facilitadora y alrededor de un proyecto concreto. El proyecto K4 permitía la continuidad de la Alianza de Aprendizaje y avanzar

¿Cuáles de estas expectativas se alcanzaron?

El proyecto K4 logró mostrar lo complejo que es armar un ciclo de aprendizaje partiendo de cero partiendo del desarrollo del prototipo para probar. Una lección aprendida es la necesidad de ser más realistas con los tiempos de las personas involucradas en este tipo de proyecto interinstitucional. El K4

contó con una sola persona de tiempo completo y hubiera funcionado mejor con más tiempos de otras personas, preferiblemente tiempos completos, para así lograr mayor velocidad y consistencia.

El desarrollo de un prototipo para probar, su puesta en práctica y la generación de elementos para mejorarlo y hacer una evaluación de los alcances de este tipo de enfoque se logró. El prototipo es un gran avance que sirve para otras organizaciones que quieren trabajar en las TIC.

Sobre los efectos de las TIC en organizaciones de productores y cadenas, hay un avance interesante. El Proyecto K4 hizo un esfuerzo grande para el tema de evaluación y generación de evidencias de cambios en las organizaciones. Hace falta publicar documentos con corte de investigación.

El proyecto K4 sí logró dar continuidad y dinámica a la Alianza de Aprendizaje.

¿Qué otros logros no esperados hubo?

La diversidad de usos de TIC que surgieron de los pilotos, pues el CIAT esperaba ver procesos similares. También fue sorprendente ver el grado de necesidad interna de las organizaciones de productores para organizar sus datos, especialmente en los casos en que éstas habían tenido bastante acompañamiento externo.

¿Qué vamos a retomar de lo que aprendimos?

El CIAT resalta la necesidad de diseñar proyectos de investigación-acción más realistas con tiempos mayores de personas clave para así garantizar la continuidad de los resultados.

El uso de procesos de diseño de TIC basados en las necesidades de las organizaciones de productores, será considerado para modelos empresariales -entre organizaciones de productores y compradores- o entre otros actores en la cadena.

La metodología para uso en América Latina y en procesos similares en África y Asia.

Los resultados de los pilotos serán la base para escribir artículos científicos sobre los cambios en las organizaciones de productores. El CIAT tiene interés en que haga una evaluación del avance de las organizaciones en dos o tres años más, para medir impactos de forma más clara.

SWISSCONTACT

¿Qué expectativa tenía mi organización frente al K4?

Mejorar el desempeño colectivo de las cadenas de valor, con énfasis en el desempeño del grupo meta de los proyectos (MIPYME rurales) a través de sistemas de gestión del conocimiento e información que

permitieran mejorar el acceso, uso e intercambio de información para la toma de decisiones mejor fundamentadas.

¿Cuáles de estas expectativas se alcanzaron?

Se logró mejorar el desempeño del grupo meta y parcialmente el funcionamiento colectivo con otros actores en la cadena. Sin embargo es un asunto de tiempo para que el proceso se consolide y amplíe su alcance.

¿Qué otros logros no esperados hubo?

Se ha despertado el interés de otros actores no involucrados en el proyecto, para la implementación de este tipo de sistemas de información. Entre éstos otras empresas similares, organizaciones de cooperación internacional y programas de fomento de competitividad rural.

¿Qué vamos a retomar de lo que aprendimos?

La dimensión de gestión de la información y uso de TIC es algo que se estará considerando en todos los procesos de fomento de cadenas de valor promovidos por la fundación. Vemos una oportunidad para aprovechar estos procesos de desarrollo de capacidades y sistemas de información para mejorar el monitoreo de resultados de los proyectos.

CATIE

¿Qué expectativa tenía mi organización frente al K4?

Primero que todo, proveer una herramienta para atender el tema de gestión de conocimiento con organizaciones, con esta finalidad se diseñaron e implementaron los pilotajes.

Como antecedente se cita que en el diseño del proyecto de innovación es café uno de sus componentes era gestión de conocimiento en cadenas de valor, cuando el proyecto inició no se tenía claridad sobre cómo hacerlo, hubo algunas dificultades para dar inicio al proceso. Se dio inicio al proyecto con la Alianza de Aprendizaje para someterlo a IDRC, se identificó la oportunidad para poder darle forma a este componente (de gestión de conocimiento de innovaciones), y para contribuir a otros proyectos en CATIE con distintas y variadas concepciones sobre gestión de información y conocimiento (que era difundir los materiales de CATIE y masificar el conocimiento del CATIE). Por tanto la expectativa fue: llenar el vacío conceptual y metodológico en el proyecto innovaciones, e implementar sistemas de gestión de conocimiento en cadenas de valor con organizaciones.

¿Cuáles de estas expectativas se alcanzaron?

El proyecto contribuyó a conceptualizar la gestión de conocimiento de forma sencilla, hizo muy bien el vínculo de los conceptos con el quehacer diario de las organizaciones.

Las personas de CATIE entienden la gestión de conocimiento vinculada a la realidad de las organizaciones de agricultores y hay un estándar conceptual.

Contamos con un método validado para construir sistemas de gestión de información y conocimiento (sabemos cómo hacerlo). Existe confianza en el método propuesto y construido (en el personal de CATIE involucrado).

¿Qué vamos a retomar de lo que aprendimos?

El uso de TIC como una herramienta poderosa, para facilitar el seguimiento y monitoreo de los mismos proyectos que implementamos.

Aprendimos que romper las barreras físicas y mentales es importante para que los productores puedan participar del levantamiento y gestión de la información de sus organizaciones (es parte de su desarrollo) y de sus unidades productivas, y el desarrollo de competencias es clave para esto.

Al lograr que los productores de las organizaciones hicieran uso de TIC para digitalizar, acceder y usar información, ampliamos nuestra confianza en el uso de tecnología en programas de desarrollo rural, con lo cual se fortalecerán futuros proyectos.

En el proceso de aprendizaje, CATIE tiene confianza en vincular los sistemas de gestión de información a los sistemas de monitoreo y evaluación de las organizaciones y de los proyectos. Este enfoque se fortalece en el ahorro significativo de tiempo de los técnicos y promotores en los procesos de levantamiento y gestión de información de las organizaciones, esto será un elemento poderoso para desarrollar modelos de extensión agrícola.

Los principios de gestión de información y conocimiento son aplicables procesos más amplios que la agricultura. Por último, se resalta que ha faltado en CATIE la comunicación de los resultados del proyecto al interior de la organización.

La Alianza en la ejecución del proyecto

¿Cuáles fueron los aciertos y desaciertos (técnicos y de organización interinstitucional) en el diseño del proyecto?

Aciertos:

- La temática fue acertada ya que nos permitió trabajar en un tema importante, pertinente para mejorar la implementación de los proyectos con enfoque de cadena de valor, y en el cual había una gran brecha de conocimiento y metodológica.
- El proyecto fue concebido para abordar un área descuidada pero muy relevante en el desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias en la región, por lo tanto la temática respondía a una necesidad clave, e incuestionable. Además, conceptualmente, fue bien concebido el proceso metodológico para abordar el ciclo de aprendizaje y el mecanismo de gestión.
- El trabajo interinstitucional alrededor de un tema relativamente nuevo de aprendizaje.
- La inclusión de los pilotos en proyectos de desarrollo en marcha.
- La participación de múltiples socios de la Alianza de Aprendizaje en el proceso.
- El esfuerzo grande invertido en el desarrollo del prototipo, los pilotajes y la sistematización e la experiencia
- El diseño de implementación de un proyecto de investigación-acción vinculado a su vez a proyectos de desarrollo con la participación de varias agencias de desarrollo es sumamente valioso, generando procesos de innovación abiertos e integrados con múltiples actores.
- Lograr al menos tener una persona contratada por la organización que coordinó el proyecto y con 100% de su tiempo dedicado a esto.
- Redacción de propuesta en conjunto por miembros de la Alianza.
- Contrapartes técnicas pertenecientes a cada una de las organizaciones miembros.
- Envío de la propuesta como Alianza y con contrapartidas de otros proyectos, lo cual generó un efecto sinérgico y de integración de actividades.
- Trabajar con organizaciones que pueden continuar y apropiarse del proyecto.
- El trabajo conjunto y coordinado de organizaciones de investigación y de desarrollo, permitió complementar las fortalezas técnicas para construir y validar una propuesta metodológica consistente.

Desaciertos:

- El líder de un proyecto de este tipo, así no maneje un presupuesto grande, debe estar dedicado al menos un 50% de su tiempo a esta actividad, e idealmente de tiempo completo. En este proyecto el líder sólo tenía asignado un 20% de su tiempo, a raíz de lo cual tuvo que afrontar un alto costo personal y profesional.
 - Se reposó en varios supuestos que finalmente afectaron la implementación, por ejemplo: i) disponibilidad de consultores externos competentes para la elaboración de productos intermedios de alta calidad, ii) tiempo parcial del talento humano de las instituciones socias suficiente para el cumplimiento de las tareas. iii) acuerdos administrativos entre los socios sin mayores complicaciones. Estos punto se aclaran en esta misma sección.
-

- Las cartas de entendimiento con las reglas y normas para la implementación no estaban firmadas antes de presentar el proyecto al donante. En éstas deberían estar claras las áreas, componentes y temáticas en que cada socio tomaría el liderazgo del proyecto, el tiempo de personal que dedicará (con recursos del proyecto y con contrapartida), y los recursos que cada organización socia recibiría y/o aportaría en efectivo y en especie. Esto nos hubiera permitido iniciar apenas fue aprobado y evitar atrasos del inicio, que hubo que acarrear durante toda la duración del proyecto.
- Falta de personas con mayor dedicación de tiempo al proyecto, especialmente en lo que concierne el proceso de investigación.
- Algunos diseños se hicieron bajo presión de tiempo, y no se especificó en éstos de manera clara los roles y responsabilidades de los distintos actores para la implementación.
- El uso de consultores no dio el resultado esperado, porque no hubo la forma para administrar los contratos, no se contaba con una lista de consultores con suficiente experiencia. Contratar consultores para el diseño del marco conceptual y metodológico del proyecto no es lo adecuado. En las organizaciones socias hay personal con las capacidades para hacer esto y hubiera sido más enriquecedor formar grupos de trabajo para esto, aprovechando todo el conocimiento y experiencia de los socios. Esto hubiera generado pertenencia por estos productos por parte de todas las organizaciones socias desde un principio, y probablemente no se hubieran dado los seis meses de retraso inicial que tuvimos que cargar durante toda la implementación del proyecto.
- La dedicación parcial del CIAT como socio en el tema de investigación. Lastimosamente la organización no pudo dedicar más tiempo al proceso ya que el Centro ha hecho la transición de unas políticas de recuperación completa de costos lo cual implica que cualquier actividad emprendida debería contar con un presupuesto para cubrir tiempos.
- El manejo de tiempos -- con base en los puntos anteriores -- fue un desacierto generalizado del proyecto. Esta responsabilidad es compartida entre las organizaciones participantes.
- Marcos de investigación y de teoría complejos para el tiempo y los recursos destinados al proyecto.

¿Cuáles fueron los aciertos y desaciertos (técnicos y de organización interinstitucional) en la implementación y el cumplimiento de acuerdos?

Aciertos

- El trabajo conjunto entre organizaciones de desarrollo y de investigación permitió la complementariedad de fortalezas.
 - El enfoque de implementación en una primera fase en las organizaciones de productores y sus asociados(as) para llevar a la práctica el marco conceptual y metodológico. Si hubiéramos pretendido trabajar con la cadena probablemente no hubiéramos logrado resultados concretos en tres años.
 - Desarrollo de un prototipo común para probar en los diferentes pilotajes.
 - Flexibilidad a la hora de implementar el prototipo para permitir la evolución de sistemas de gestión de conocimiento acordes con las necesidades de las organizaciones de productores.
 - La participación de un grupo de actores mixtos de la Alianza de Aprendizaje y el compromiso de todos para lograr los objetivos del proyecto.
 - El diseño participativo de los sistemas de información y el involucramiento de las organizaciones (personal, directivos y sus redes de promotores en su implementación). Los pilotajes donde esto fue marcado (café, hortalizas-COPRAUL y miel) fueron los que dejaron a las organizaciones más empoderadas, y probablemente (se debe verificar a largo plazo) serán los sistemas más sostenibles en el tiempo.
-

- Comunicación y participación permanente de los enlaces en todas las etapas del proyecto, en particular el compromiso personal.
- El proyecto se focalizó en el trabajo con organizaciones de productores, para el diseño e implementación de los pilotajes. Para fortalecer cadenas de valor con acciones de gestión de información y conocimiento hay que iniciar a trabajar con los actores más vulnerables.
- Durante la implementación, aunque con cierta lentitud, se logró gestionar las dificultades encontradas a través de las medidas siguientes: i) la delegación de responsabilidades a los socios, inicialmente más concentradas en el equipo núcleo del proyecto, ii) la oficialización de los acuerdos de tal manera que se le daba más autonomía administrativa a los socios; y iii) la asignación de personal con mayor dedicación para dar seguimiento a la implementación del proyecto, por parte de los socios.
- Swisscontact tomó responsabilidad directa por la implementación de dos pilotajes y asignó un técnico de alto nivel para hacerlo.
- Es un proyecto innovador que logró involucrar a los socios.
- Se mantuvo un hilo conductor y conceptual en todos los pilotajes.
- Se trabajó con socios locales.
- En relación con el punto anterior, trabajar en el marco de un programa fue clave.

Desaciertos

- El equipo técnico no trabajó a tiempo completo en el proyecto.
 - Los tiempos necesarios para algunas actividades fueron subestimados.
 - Algunos socios abandonaron el proyecto a medio camino.
 - CRS sub-contrató la implementación de los pilotajes bajo su responsabilidad con CATIE, apoyando sólo en temas de logística. Esto no permitió su involucramiento real en el proyecto, y no se aprovecharon los aportes que esta organización socio pudo haber hecho al proyecto desde su amplia experiencia y capacidades de implementación de proyectos con enfoque de cadena de valor.
 - CIAT, siendo el socio con más experiencia en investigación, asignó personal junior para el diseño conceptual y metodológico del proyecto, y no se involucró directamente en la sistematización de los pilotajes. Lo ideal hubiera sido tener mayor dedicación de personal *senior* pagado por el proyecto.
 - Un ritmo no constante del proyecto por cuestiones de compromisos múltiples de todos los participantes que atentó contra el buen desarrollo de plan de trabajo y el cumplimiento del cronograma.
 - Desde la perspectiva técnica - metodológica, la demora en la puesta en común entre los socios y las organizaciones implementadoras, fue un aspecto subestimado en el diseño, lo que a su vez afectó el diseño e implementación de los pilotajes.
 - Un diseño demasiado ambicioso para los recursos humanos dedicados al proyecto. Por ejemplo, el proyecto se enfocó en intervenciones en organizaciones de productores pero hablada de cambios en las cadenas. Hubo falta de claridad en este sentido.
 - Seguimos demasiado al pie de la letra el formato del donante en el diseño del proyecto. Hay temas y enfoques del proyecto que no cabían en el formato o temas en el formato que no son relevantes por el proyecto. Un desacierto fue no discutir estos temas al inicio con el IDRC.
 - La asignación de recursos humanos y técnicos se hizo de una forma no realista, pues se subestimaron las demandas que este proyecto generarían. Si se logran compromisos formales al inicio del proyecto, es más factible mantener la dedicación de tiempo por parte de las organizaciones.
-

- Ante la oportunidad de contar con los fondos, en el diseño del proyecto no se consideraron todas las variables que el proyecto requería.
- Las temáticas priorizadas para un proyecto de este tipo deben estar incluidas en los productos o los resultados de los proyectos de los socios en el marco en que se va a ejecutar.
- Los indicadores fueron muy ambiciosos.
- La coordinación tuvo muy poco tiempo real asignado a un proyecto innovador.
- El tiempo de implementación fue muy corto, para terminarlo se necesitaría mucho más tiempo.
- El tiempo muy marginal de los enlaces de los organizadores no permitió que algunos procesos fluyeran de forma adecuada.
- Poca apropiación del proyecto por parte de los decisores de los miembros de la Alianza. Esto se extiende incluso al conocimiento básico de las generalidades del proyecto, por distintas personas en cada organización.
- En relación con la incidencia, no se llegó de forma permanente a los decisores de políticas, tarea que queda pendiente para la Alianza.
- Poca difusión para lograr la apropiación de decisores políticos, para poder realizar incidencia.
- la comunicación interna fue limitada, el cumplimiento de los compromisos no fue el planificado, los tiempos programados para la implementación no fueron suficientes, y los aspectos administrativos no fueron debidamente acordados (administración local).

¿Cómo lo haríamos mejor en un futuro?

- Diseño del proyecto: (i) asegurar que el diseño y alcance del proyecto estén de acuerdo con los recursos humanos y financieros del mismo; (ii) aclarar y simplificar sustancialmente los temas de investigación, los indicadores clave y necesidades de recolección de datos; (iii) mayor esfuerzo en el diseño del sendero de impacto / teoría de cambio del proyecto para lograr algo conciso, claro y concreto con un alcance bien definido y, (iv) buscar incluir fondos suficientes para que haya dedicación de mayor tiempo para actividades clave.
 - Implementación del proyecto: (i) mayor dedicación de personas clave que podría estar a lo largo del proyecto -- menos uso de consultores o mayor dedicación a buscar / manejar bien los consultores que son: (ii) mayor compromiso de los socios para mantener las mismas personas en el proceso a lo largo del proyecto; (iii) mayor ritmo en la implementación / cumplimiento de compromisos de lado de la gerencia del proyecto y desde los socios; (iii) uso de procesos adecuados de comunicación con los socios del proyecto para mejorar la coordinación del mismo; y, (iv) buscar simplificar al máximo el tema de informes y documentación -- en línea con el punto (iii) en diseño -- y centralizar este proceso en la gerencia del proyecto.
 - Evaluación del proyecto: (i) simplificar la teoría de cambio y diseñar un sistema de M&E acorde; (ii) utilizar herramientas TIC para agilizar la recolección y procesamiento de datos de M&E; y, (iii) diseñar una estrategia de incidencia desde un inicio incluyendo la identificación a actores clave para abordar con los resultados del proyecto con cambios esperados en ellos.
 - Inicialmente se consideró que cada pilotaje iba a tener una institucionalidad, especialmente en Honduras era más fácil hacer este enfoque. Se plantearon entonces las articulaciones en este sentido, siendo éstas en gran parte la estrategia de incidencia. En Honduras hubo interés institucional, pero no se logró de la misma forma la operatividad de esta estrategia, a pesar de que se hicieron distintas visitas a las instituciones (éstas incluían reuniones y presentaciones del proyecto); se esperaba que no sólo se presentara la idea inicial de proyecto, como la actividad del proyecto, sino realizar acciones de más alcance.
-

- Asignar los recursos adecuados, principalmente tiempo del recurso humano para un proyecto de esta magnitud.
- Generar un modelo de competencias, hacer una evaluación y definir brechas al inicio del proyecto.
- Tomar en cuenta las lecciones aprendidas, aciertos y desaciertos, manejar un sistema gerencial menos centralizado y con hitos claramente establecidos y condicionantes de desembolso para estimular una gestión por resultados.
- Contar con un equipo de implementación a tiempo completo.
- Presentaciones periódicas a los decisores para promover su apropiación.
- Modificar, adaptar los indicadores para que éstos sean más realistas.
- Especificar y oficializar, durante el proceso de diseño, los compromisos de la implementación del pilotaje por cada una de las organizaciones socias. La oficialización hace referencia a dejar por escrito todos los acuerdos y decisiones.
- Construir e implementar una estrategia de comunicación y gestión de información sobre el proyecto a distintos niveles. Más interna: con las organizaciones socias de la Alianza Regional (con las que se coimplementa). Más externa: con las organizaciones que cofinancian el proyecto (fuentes financieras), otros actores de interés (ONG, Instituciones gubernamentales, Mesas de Cadena, otras), y a con las organizaciones de productores y otros actores de la cadena.

¿Qué significó este proyecto para la Alianza de Aprendizaje?

- Un ejemplo práctico de que cuando hay compromiso las Alianzas de Aprendizaje cumplen con sus objetivos.
 - Una experiencia que servirá de pauta para próximos proyectos conjuntos, en términos de cómo planificar, administrar y aprender como sistema.
 - Un dinamizador de la Alianza.
 - La posibilidad de posicionar la Alianza replicando el proyecto (metodológicamente).
 - El aprendizaje de que se debe implementar sólo un proyecto de este orden a la vez, además de las otras estrategias que ya se han definido: (i) ciclos de aprendizaje para validar y mejorar prototipos ya desarrollados por los socios; (ii) ciclos de desarrollo de capacidades para apoyar la implementación de proyecto, como lo que se hizo con la AdA Nicaragua y se viene haciendo con la AdA Honduras. Esto realmente le permite a la Alianza posicionarse como un espacio de generación de nuevos conocimientos a partir de las experiencias de las organizaciones socias, e influenciar en la región sobre la manera en que se diseñan e implementan proyectos de desarrollo.
 - Un avance organizativo práctico y un desarrollo de herramientas de trabajo en grupo.
 - La primera iniciativa realizada en conjunto por la Alianza.
 - Muchas lecciones aprendidas en los aspectos organizacionales, técnicos y de coordinación.
 - Estos proyectos son la razón de ser de la Alianza de Aprendizaje en el sentido que permiten aprender a hacer algo nuevo con menos riesgo entre varios actores. Se deben diferenciar entre dos tipos de ciclos de aprendizaje: (i) ciclos completos como el Proyecto K4 y (ii) ciclos parciales que parten de métodos ya desarrollados. Ambos son válidos pero requieren diferentes grados de inversión y de compromiso. Y (iii) ciclos de desarrollo de competencias. (i) mesas de aprendizaje en temas de interés común.
 - Una oportunidad única para realizar investigación acción que simultáneamente facilita el aprendizaje entre pares y conecta practicantes con investigadores. Sobre todo cuando se puede
-

complementar recursos asignados específicamente para la dimensión de investigación y gestión de conocimiento.

- Es una oportunidad poderosa para complementar los esfuerzos, los talentos y los objetivos de las distintas organizaciones en la construcción de propuestas metodológicas novedosas.
- La confirmación de que las competencias que deben formarse en la región, ojalá adscritas a la Alianza, serían: Facilitación, gestión de conocimiento, monitoreo y evaluación, aprendizaje y género. Si pensamos como región y como alianza, debemos pensar cómo estructuramos este enfoque para que pueda ser utilizado en diferentes temas. La función de la Alianza es la construcción de estas competencias en la región lo que se puede lograr a partir de proyectos como éste que ya cuentan con los enfoques, los modelos de competencias y la red de socios.

11. Conclusiones y recomendaciones

A lo largo del documento se generan conclusiones y recomendaciones. En este aparte se presentan tres puntos esenciales:

(a) El proyecto ha generado cambios observables en los procesos de manejo de información, toma de decisiones y consolidación organizacional gracias a las TIC. Se recomienda difundir y promover esta experiencia al interior de las entidades socias y con distintas entidades de desarrollo rural, así como con tomadores de decisiones.

(c) Si las organizaciones siguen recibiendo acompañamiento, se verán con seguridad desarrollos en otros indicadores que aún no han sido reportados. Se recomienda hacer una "fase de salida" del proyecto, buscando compromisos de apoyo por parte de los socios u otros agentes locales a las organizaciones participantes.

(c) La AdA debe fortalecerse y mejorar su sistema funcional a partir de las lecciones aprendidas en este proyecto. Por lo cual se recomienda iniciar un proceso de reestructuración y definición de compromisos institucionales, para lo cual es fundamental preparar una reunión con decisores de las entidades con el fin de que se eleve el nivel de vinculación de los socios.
