

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GERENCIA SOCIAL



**“SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DEL DISEÑO E
IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO “EMPRENDE”, DE PROMOCIÓN DE
CADENAS DE VALOR PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE SU
ALINEAMIENTO CON LOS PRINCIPIOS DEL ENFOQUE SISTÉMICO”**

TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN GERENCIA SOCIAL

AUTORES:

EDGAR EDWIN GUILLERMO HUERTA
ALEX JAVIER LLANOS AGUILAR
ROCÍO DEL CARMEN PÉREZ TORRES

ASESOR

Mg. JAVIER ALEJANDRO PINEDA MEDINA

LIMA – PERÚ

2016

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis pretende ser la sistematización de la experiencia del diseño e implementación del proyecto binacional EMPRENDE, que ejecuta Swisscontact con financiamiento propio y de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) en Ecuador y Perú; para el presente estudio analizaremos la intervención en el ámbito de la Región San Martín.

El objetivo del Proyecto Emprende es contribuir a la inserción efectiva de las unidades productivas familiares a las cadenas de valor del grano de cacao –en el caso de San Martín para incrementar sus ingresos y mejorar sus medios de vida.

La particularidad de este proyecto es que fue implementado bajo el modelo de mercados inclusivos. Modelo que analiza las restricciones y oportunidades que ofrecen los mercados de forma sistémica; es decir analiza a los actores existentes del mercado (públicos y privados), sus funciones, reglas (formales e informales) y cómo interactúan. Con este conocimiento y entendimiento se inicia el trabajo para que los sectores más necesitados puedan incluirse en este sistema para lograr mejoras sostenibles en su calidad de vida. De esta manera, los mercados inclusivos generan empleo y aseguran que los bienes esenciales y los servicios estén disponibles para la gente menos favorecida.

Consideramos que la aplicación de este modelo de intervención surge como una oportunidad para la Gerencia Social, como un modelo que puede ser replicable; a diferencia de los proyectos aplicados con el enfoque tradicional, que concluida la intervención las relaciones entre actores disminuye o desaparece, el enfoque sistémico asegura, a través de la dinámica del mercado, la sostenibilidad del proyecto y además permite sustentar los principios de eficiencia y eficacia en el uso de fondos para la promoción del desarrollo.

ABSTRACT

This thesis aims to systematize the experience of the design and implementation of the EMPRENDE binational project, implemented by Swisscontact with its own financing and the SDC, in Ecuador and Peru. For the present study, we will analyze the intervention in the Region San Martín.

The objective of the Emprende project is to contribute to the effective insertion of family production units into the value chains of the cocoa bean, in the case of San Martín, to increase their incomes and improve their livelihoods.

The particularity of this project is that it was implemented under the model of inclusive markets. Model that analyzes the restrictions and opportunities offered by the markets in a systemic way.

It analyzes the existing actors of the market (public and private), their functions, rules (formal and informal) and how they interact. With this knowledge and understanding, the work consists on looking for the mechanisms to include the needier sectors in the market chain to achieve sustainable improvements in their quality of life. In this way, inclusive markets generate employment and ensure that essential goods and services are available to the producers.

We consider that the application of this intervention model emerges as an opportunity for Social Management, as a model that can be replicable; in contrast to the projects implemented with the traditional approach, once the relations between actors diminish or disappear, the systemic approach ensures, through market dynamics, the sustainability of the project and supports the principles of efficiency and effectiveness in the use of funds for the promotion of development.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	2
AGRADECIMIENTO.....	5
DEDICATORIA.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
SIGLAS Y ABREVIATURAS.....	9
CAPÍTULO I: El problema de investigación.....	10
1.1 Identificación del Problema.....	10
1.2 Formulación del Problema.....	16
1.3. Justificación de la Investigación:.....	19
1.4. Objetivos.....	21
1.4.1. Objetivo General.....	21
1.4.2.- Objetivos Específicos.....	21
CAPÍTULO II: Marco teórico.....	24
2.1. Enfoques de desarrollo.....	24
Enfoque sistémico: Mercado para los pobres.....	26
2.2. Proyectos con enfoque sistémico.....	30
2.3 Ley o Marco Normativo relacionado al enfoque sistémico.....	41
2.4 Proyecto o programa que se está analizando.....	42
Proyecto EMPRENDE.....	42
CAPÍTULO III: Metodología.....	60
3.1. Diseño metodológico:.....	60
3.2 Fuentes de información.....	61
3.3 Universo:.....	61
3.4 Muestra: La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia.....	62
3.5 Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:.....	62
Las técnicas que se utilizaron para el presente estudio cualitativo son:.....	62
3.6 Instrumentos de recojo de información:.....	64
3.7 Definición de Variables e indicadores.....	65
3.8 Plan de trabajo y cronograma.....	68
CAPÍTULO IV: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados.....	70
Objetivo General.....	70
Objetivos Específicos.....	70
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
Bibliografía.....	92
ANEXOS.....	95

AGRADECIMIENTO

A nuestra familia por su ánimo y comprensión.



DEDICATORIA

A todas las personas que trabajan por el desarrollo, que dedican su tiempo y esfuerzo para alcanzar la equidad en nuestra sociedad.



INTRODUCCIÓN

Emprende es un proyecto cuyo objetivo fue contribuir a la inserción efectiva de las unidades productivas familiares a las cadenas de valor del grano de cacao para incrementar sus ingresos y mejorar sus medios de vida; fue implementado bajo el modelo de mercados inclusivos.

Este enfoque analiza las restricciones y oportunidades que ofrecen los mercados de forma sistémica; es decir analiza a los actores existentes del mercado, sus funciones, reglas y cómo interactúan conformando una cadena de valor. Con este conocimiento y entendimiento se inicia el trabajo para que los sectores más necesitados puedan incluirse en esta cadena de valor y puedan vender sus productos, ofrecer sus servicios etc.; y de esta manera, generan empleo y puede como consecuencia mejorar su calidad de vida.

En el Perú a la fecha existen tres intervenciones implementadas bajo este enfoque: Apomipe (2013-2015) ejecutado por Helvetas, Eficiencia Energética en Ladrilleras artesanales (2013-2016) y Emprende (2013-2106) por Swisscontact.

El presente documento es una investigación cualitativa, que pretende sistematizar las lecciones aprendidas del Proyecto Emprende, la unidad de análisis para esta sistematización será la ejecución del proyecto EMPRENDE, de enero de 2013 a enero 2015; centrándose el estudio en las intervenciones en Perú, específicamente en la cadena de valor de cacao en la Región San Martín. Seleccionamos Emprende porque es un proyecto a gran escala en Perú y uno de los tres que se desarrollan con el enfoque de mercados inclusivos, por ello nuestro interés en evaluar y demostrar la efectividad de este modelo de intervención sistémica. La sistematización propone alcanzar el ordenamiento de la información existente con la finalidad de explicar los elementos claves de la estrategia y la gestión del proyecto para cumplir con los fundamentos del enfoque sistémico.

El presente documento está dividido en 5 capítulos. Iniciamos con el primer capítulo referido al Planteamiento del Problema; describimos de manera concisa el rol del sector público y privado y de la cooperación técnica en la ejecución de

proyectos y su contribución de mejorar la calidad de vida de las personas. Definimos el enfoque sistémico y el aporte de la investigación a la Gerencia Social. Nuestros objetivos responden al problema planteado y se definen en: a) si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico, b) si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico y c) los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.

En el segundo capítulo, correspondiente al Marco Teórico se presentan el enfoque sistémico, en el marco de los enfoques de promoción del sector privado como un medio para el bienestar y la reducción de la pobreza, a través de la promoción de mercados, negocios y cadenas de valor que incluyan a personas en situación de pobreza. También presentamos en este capítulo el Proyecto Emprende, el concepto de cadenas de valor y un breve análisis de la cadena de valor del grano de cacao en la Región San Martín donde se desarrolla el proyecto.

En el tercer capítulo esta la descripción de la metodología aplicada a esta investigación que es de carácter cualitativo sobre una muestra de análisis, la definición de las variables e indicadores, a partir de las preguntas específicas, las fuentes de información y técnicas de recopilación que se desarrollaron tales como entrevistas semi estructuradas y grupos focales a: equipo líder del proyecto, al asesor en monitoreo de Swisscontact para América Latina y a los actores del sistema de mercado de la cadena de valor del grano de cacao de la Región San Martín.

En el capítulo cuarto se presentan el análisis e interpretación de los hallazgos que buscan responder a cada una de las preguntas de investigación planteadas en base a los objetivos definidos para este estudio y finalmente en el capítulo cinco presentamos las conclusiones y recomendaciones, resultado de nuestra investigación.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACOPAGRO	: Cooperativa Agraria Cacaotera
APPCACAO	: Asociación Peruana de Productores de Cacao
AVA	: Amazonia Peruana Verde Amazónico.
BID	: Banco Interamericano de Desarrollo
BPA	: Buenas Prácticas Agrícolas
CHF	: Franco Suizo
CENAGRO	: Censo Nacional Agrario.
CITE	: Centro de Innovación Tecnológica
COSUDE	: Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
DANIDA	: Cooperación al Desarrollo de Dinamarca
DCDE	: Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial
DFID	: Department for International Development
ENIEX	: Entidades de Cooperación Técnica Internacional Constituidas en el Extranjero
FOMIN	: Fondo Multilateral de Inversiones
HELVETAS	: Asociación Suiza para la Cooperación Internacional.
ICT	: Instituto de Cultivos Tropicales
INNOVATE	: Programa Nacional de Innovación para la Competitividad
M4P	: Market for the Pour
MIPYMES	: Micro, Pequeña y Mediana Empresa
MMR	: Monitoreo y Medición de Resultados
ONG	: Organismo No Gubernamental
PES	: Programa de Empresariado Social
PNIA	: Programa Nacional de Innovación Agraria
SECO	: Secretaría de Estado para Asuntos Económicos
SWISSCONTACT	: Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico
UPF	: Unidades Productivas Familiares y Productividad
GIZ	: Agencia de Cooperación Alemana

CAPÍTULO I: El problema de investigación

1.1 Identificación del Problema

En el Perú, como en otros países en vías de desarrollo, los resultados de programas y proyectos convencionales para desarrollar cadenas de valor, en el marco de la cooperación internacional y otras fuentes de financiamiento, pocas veces han logrado alcanzar impactos a gran escala y sostenibles.

Frecuentemente las intervenciones confunden su rol facilitador y actúan directamente como un agente de mercado, brindando o financiando servicios a pequeñas unidades productivas y/o MIPYMES, lo que ocasiona distorsiones en los sistemas de mercado en los que están interviniendo. Cuando estos programas concluyen, por lo general los cambios conseguidos como resultados de las intervenciones se pierden totalmente o disminuyen en alcance y calidad.

Según Vernooy¹ las cadenas de valor obedecen a lo siguiente: a) una secuencia de procesos productivos (funciones), desde la provisión de insumos específicos para un producto en particular hasta la comercialización y hasta el consumo final, b) Un acuerdo institucional, que enlaza y coordina a productores, procesadores, comerciantes y distribuidores de un producto en particular, c) Un modelo económico, que combina la selección de un producto y la tecnología apropiada con una forma de organizar a los actores para acceder al mercado, d) Un sistema de conocimientos, que combine información tecnología y habilidades para coordinar producción y comercialización.

El análisis de la cadena nos ayudará a comenzar un proceso de cambio, proveer información, diseñar y preparar una estrategia de fomento de la cadena y crear una línea base para el monitoreo

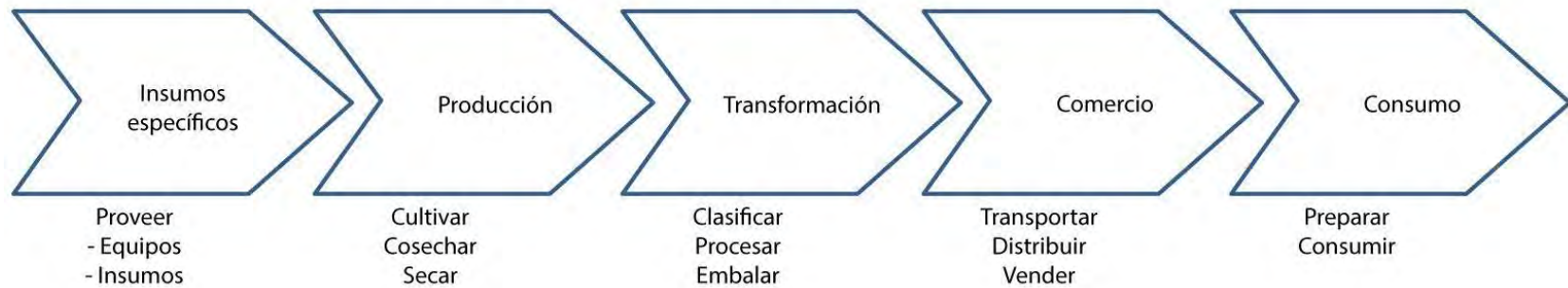
¹ Enfoque de cadenas y la metodología ValueLinks

<http://www.orion2020.org/archivo/cadenadevalor/IntroduccionCValor.pdf>

Gráfico N°1 Mapa de una cadena de valor



Secuencia básica de funciones en una cadena de valor



Categoría de operadores en cadenas de valor y sus relaciones



Fuente: GTZ

En líneas generales los programas de alivio a la pobreza financiados por el sector público, sector privado y la cooperación internacional para atender cadenas de valor en las que participan pequeñas unidades productivas familiares, han venido siendo implementadas desde plataformas estatales y por organismos no gubernamentales partiendo del análisis de demanda de los mercados y desarrollando procesos de transferencia de tecnología mediante servicios de capacitación y asistencia técnica que por lo general el proyecto implementa y financia directamente. Dichas intervenciones, en la mayoría de los casos, alcanzan resultados que reflejan niveles interesantes de generación de ingresos y empleos, pero con debilidades en términos de escala y sostenibilidad, poniendo en tela de juicio el enfoque y estrategia de los programas y proyectos, independientemente de la calidad en la gestión de los mismos.

El Ministerio de Agricultura y Riego en su calidad de ente rector de las políticas de promoción agropecuaria del país y el programa Sierra Exportadora como promotor y articulador de actividades económicas de la zona andina ha venido promoviendo e implementado programas de promoción para pequeños productores agropecuarios, con enfoque de cadenas productivas.

Las empresas privadas del sector minero y energético, en el marco de los programas de responsabilidad social empresarial, vienen financiando proyectos de promoción de cadenas productivas y desarrollo de proveedores en sus zonas de influencia, cuyos beneficiarios son pequeños productores agropecuarios y pequeñas microempresas.

Las entidades de cooperación internacional han financiado proyectos en las zonas rurales del país, con la intención de articular a cadenas productivas a pequeños productores de café, cacao, banano, granos andinos y camélidos sudamericanos, entre otros productos. Sin embargo, los resultados conseguidos, aún tienen serios desafíos pendientes en temas de escalabilidad y sostenibilidad de los resultados alcanzados, pues una vez que los programas y proyectos concluyan los bienes y servicios que son prestados con los fondos fiduciarios dejan de brindarse en muy corto plazo.

En la práctica las acciones de promoción de desarrollo se han fundamentado en la intervención directa, mediante programas o proyectos, ejecutando directamente para “lograr que las cosas se hagan”. Este enfoque tradicional sostiene que, si el sistema de mercado no se desempeña correctamente, los gobiernos y las agencias de cooperación deben financiar directamente los servicios de asesoría, asistencia técnica, materiales, inversiones, entre otros. En estos casos, los programas y proyectos se caracterizan por su cultura empresarial de “manos a la obra”, considerando su enfoque como práctico y como una forma concreta para generar ‘logros’ rápidos. Pero, a la luz de los resultados, con algunas excepciones.

Las experiencias no han sido completamente satisfactorias, pues dichos resultados se han caracterizado por una cobertura limitada, con una pequeña cantidad de usuarios efectivamente atendidos, impacto limitado con cambios parciales, sostenibilidad limitada que requiere recursos externos adicionales y costos relativamente altos para la prestación de servicios.

Esta situación, ha generado que instituciones públicas, donantes privados y en especial la cooperación internacional, oriente cada vez más sus inversiones a programas que garanticen la sostenibilidad y el escalamiento de los resultados obtenidos. Es así que el DCDE (Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial), integrado por donantes bilaterales y agencias multilaterales (bancos de desarrollo, agencias de Naciones Unidas y otras instituciones) que promueven la reducción de la pobreza mediante el desarrollo del sector privado, enfocado en el crecimiento y consolidación de pequeñas y medianas empresas como generadoras de empleo y prosperidad, este realizando esfuerzos para que las acciones de los donantes sean articuladas, transparentes y mucho más eficaces, ya que hasta la década de los 90, los gobiernos y ONG realizaban grandes subvenciones para asistencia técnica, crédito, compras de insumos y desarrollo de infraestructura, con poca o ninguna inversión directa del sector privado, generando críticas por la falta de sostenibilidad económica y la falta de consideración de costos sociales y ambientales.

Surge de ello la necesidad de incorporar enfoques, como el enfoque sistémico, que pueda garantizar de alguna manera la implementación de procesos

orientados a la obtención de resultados, así como a la sostenibilidad y escalabilidad de los mismos. Entendiéndose como sostenibilidad “aquél proceso de desarrollo que les permiten mejorar su situación socioeconómica de forma duradera, resistiendo a posibles crisis y sin dañar las oportunidades de otros o de generaciones futuras” (Armiño, 2005). Por último, el concepto que aquí abordaremos es el de la “sostenibilidad” de las intervenciones de cooperación, o capacidad para que los cambios, infraestructuras y servicios que generan se mantengan en el tiempo.

La sostenibilidad de un proyecto de cooperación para el desarrollo constituye un criterio esencial para evaluar su calidad. Sólo aquellos proyectos que introduzcan cambios equitativos y aborden de forma duradera las causas de la vulnerabilidad estructural contribuirán a generar sistemas de sustento sostenibles y un desarrollo humano también sostenible.

La escalabilidad en proyectos sociales, se puede entender como los procesos de propagación de innovaciones, buenas prácticas y modelos de negocio que se extienden de situaciones particulares o pilotos a otros mercados. Según (Peralta, 2012) ² “Muchas veces la escalabilidad depende del mercado o de los mercados que se están atendiendo, razón para que la empresa piense en exportar o atender otros mercados fuera de su área natural. En otras ocasiones este análisis llevará a una actualización de su modelo de negocio buscando elementos diferenciadores menos replicables por otros; y en otras ocasiones será el invertir en infraestructura que le permita llevar su propuesta de valor a otros mercados”.

El enfoque sistémico o M4P por sus siglas en inglés (Market for the Poor), busca intervenir en sistemas de mercado, trabajando con los actores del mismo, para que los mercados puedan superar debilidades que limitan la prestación de bienes y servicios para el crecimiento económico y social de los más pobres.

Es en este escenario que surge la **oportunidad para la Gerencia Social** de estudiar experiencias de programas o proyectos, que, bajo un enfoque sistémico, planteen estrategias de intervención para reducción de la pobreza orientadas a la

² <http://innovaciondisruptiva.blogspot.pe/2012/11/tu-modelo-de-negocio-es-escalable.html>

sostenibilidad y escalabilidad de resultados, que permitan sustentar principios de eficiencia y eficacia en el uso de fondos para la promoción del desarrollo.

Teniendo en consideración que el enfoque sistémico busca articular esfuerzos para generar cambios en el sistema o entorno para mejorar la inclusión de actores o grupos de personas que están en posición de desventaja en los mercados. El presente estudio busca contribuir a mejorar la construcción de políticas públicas, así como de planes estratégicos de responsabilidad social empresarial en el país, examinando las bondades de un enfoque que contempla el análisis del desempeño del sistema en que desarrollan sus actividades la población en situación de pobreza que se busca beneficiar.

La búsqueda de generar mejores condiciones para el desarrollo humano en la sociedad o determinados escenarios, requiere actualmente de capacidades para implementar modelos con enfoques sistémicos, procesos inclusivos y mejora continua que impliquen continuar mejorando la gestión social en países en vías de desarrollo.

Para la gerencia social es clave contar con profesionales o gestores que tomen en cuenta enfoques orientados a generar cambios sostenibles y escalables para el diseño e implementación de políticas, programas y proyectos que buscan solucionar necesidades sociales con estrategias y procesos de diagnóstico, planeamiento, negociación, generación de concesos, toma de decisiones y seguimiento que estén orientados a la productividad, eficiencia, creación de valor y medición de resultados, sin perder la perspectiva del desarrollo humano.

En este escenario de mayor competitividad y eficiencia en la administración de recursos, la gerencia social requiere continuar con procesos que permitan desarrollar competencias para diseñar e implementar políticas y programas sociales que puedan promover cambios sostenibles y escalables. El recurso humano del sector público y las organizaciones no lucrativas deben contar con competencias gerenciales transversales orientadas a analizar estratégicamente el sistema de mercado donde desarrollan sus intervenciones.

Este estudio realizará la sistematización de la experiencia del diseño e implementación del proyecto EMPRENDE, que ejecuta Swisscontact con financiamiento de Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación – COSUDE bajo el enfoque sistémico. Este proyecto, se ejecuta en Ecuador y Perú, pero el

presente estudio tomará como ámbito de análisis la intervención realizada para la promoción de la cadena de valor de cacao en Perú, específicamente en la Región San Martín.

1.2 Formulación del Problema

En esta sistematización se espera responder la siguiente pregunta general de investigación:

¿El diseño y la implementación del Proyecto EMPRENDE, está de acuerdo con los principios y buenas prácticas del enfoque sistémico?

Así mismo nos planteamos las siguientes preguntas específicas que responderán a nuestro objetivo general.

- 1. ¿En el diseño del Proyecto EMPRENDE se consideró los principios de enfoque sistémico?**
 - ✓ ¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?
 - ✓ ¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?
 - ✓ ¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?

- 2. ¿Las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto Emprende contempla los principios del enfoque sistémico?**
 - ✓ ¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?
 - ✓ ¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen y practica la metodología del enfoque sistémico?
 - ✓ ¿Cómo se realiza el seguimiento al cumplimiento de las intervenciones y objetivos del proyecto Emprende, en base a los principios del enfoque sistémico?

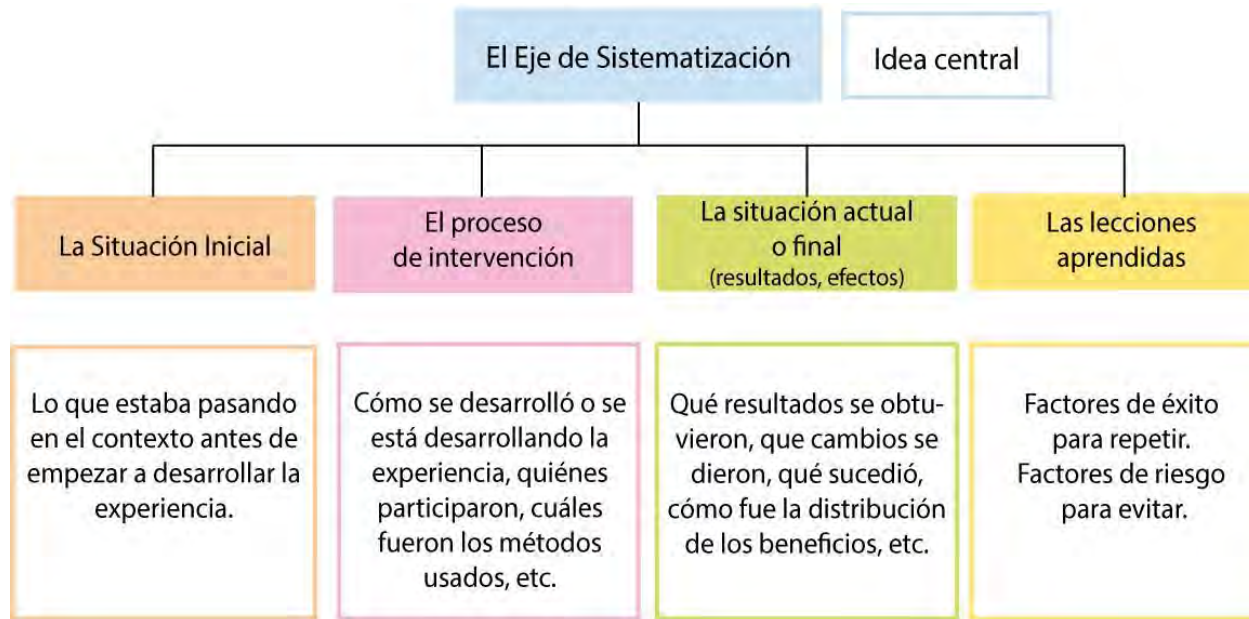
- 3. ¿Los resultados logrados por el Proyecto Emprende, se relacionan con los cambios en la cadena de valor del grano de cacao facilitados por la implementación del enfoque sistémico?**

- ✓ ¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor del grano de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?
- ✓ ¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables en la cadena de valor del grano de cacao?

Para realizar la sistematización, se debe considerar los siguientes pasos:

- a) **Definir el objetivo.** - Consiste en precisar de manera clara el o los resultados que se esperan obtener con la sistematización en términos de productos y la utilidad que tendrá el estudio. En este caso, el nivel de alineación del Proyecto EMPRENDE con los fundamentos del enfoque sistémico.
- b) **Objeto de análisis.** - Especificando las experiencias que se sistematizará, delimitando la experiencia en tiempo y espacio. En este caso la Región San Martín y el periodo de enero 2013 a diciembre de 2014.
- c) **El eje de sistematización.** - Tal como plantea la metodología se consideran los siguientes pasos para determinar el eje de la sistematización: Descripción de la situación inicial, el proceso de intervención, la situación actual o final y las lecciones aprendidas.
- d) **La estrategia de comunicación.** - Definiendo las formas de comunicar los productos resultantes de la sistematización, en base a aquellos actores que tienen un interés con la disseminación de buenas prácticas para la implementación del enfoque sistémico.

Gráfico N°2 Eje de sistematización



Fuente: "Capitalizando nuestro aprendizaje a través de la Sistematización de Experiencias Popayán, Colombia, mayo 23 de 2008."— Transcripción de la presentación: Publicada por Reyna Morando.

1.3. Justificación de la Investigación:

A manera de introducción, en este punto es pertinente mencionar la propuesta de Jeffrey Sachs (2007) en su libro el Fin de la Pobreza, en donde el autor propone algunas alternativas para erradicar la pobreza, a través de la acumulación de seis tipos de capital (humano, empresarial, infraestructura, natural, institucional e intelectual). Este autor considera que la ayuda exterior para el desarrollo debe contribuir a iniciar el proceso de acumulación de capital, crecimiento económico y aumento de las rentas familiares de las personas pobres. La ayuda exterior se introduce a través de tres canales. Una pequeña parte se destina directamente a las familias, principalmente para emergencias humanitarias. Una parte mucho mayor va directamente al presupuesto para financiar inversiones públicas, y otra parte se destina a la empresa privada a través de programas de microeconomía y otros en los que la ayuda externa financia directamente pequeñas empresas privadas y mejoras agrícolas, con un enfoque de desarrollo de capacidades para apoyar la promoción de pequeñas empresas familiares como una alternativa de lucha contra la pobreza. Es en este último campo, donde las fuentes de cooperación han empezado a cuestionarse sobre la calidad de sus intervenciones y a buscar información sobre enfoques o intervenciones de desarrollo que hayan demostrado el logro de resultados sostenibles y escalables.

En esta comprensión, el Comité de Donantes para el Desarrollo Empresarial, DCDE, está trabajando en la implementación de enfoques sistémicos que prioricen el rol facilitador de los operadores y en demostrar logros que permitan tener información sobre resultados en la erradicación de la pobreza de forma agregada, pues hay stakeholders como donantes, contrapartes de gobiernos, potenciales socios en el sector privado y que necesitan mostrar resultados que sustenten la rentabilidad económica y social de sus inversiones. El estándar DCED, es un sistema normalizado muy práctico, que pueden utilizar los operadores de proyectos para medir y reportar los resultados que van logrando, así como los financiadores para informar sobre los resultados de los programas de desarrollo de sector privado que están fomentando. Este estándar fue desarrollado en estrecha colaboración con algunos proyectos, en particular la

experiencia de Katalyst³ ha contribuido sustancialmente desarrollar la norma, que se basa en la articulación de las cadenas de resultados dentro de una lógica intervención a nivel sistémico, que ya está sirviendo de base para que muchas agencias de cooperación puedan uniformizar criterios para reportar los resultados de su portafolio.

Es así que los últimos años, muchas agencias de cooperación, entre ellas la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, COSUDE, están promoviendo el enfoque sistémico, para los proyectos que ellas financian. M4P por sus siglas en inglés (Market for the Poor) o también denominado mercados inclusivos, es un enfoque que ha recogido y documentado buenas prácticas para la reducción de la pobreza, en las que se entendió al beneficiario dentro de un sistema de mercado para abordar y trabajar sobre las causas de su desempeño ineficiente. Los fundamentos del enfoque sistémico tienen origen en la nueva apreciación de la importancia y el rol de los sistemas de mercado en la reducción de la pobreza, teniendo como argumento principal, que los pobres dependen de sistemas de mercado para su sustento y el de sus familias, por lo tanto, lograr que dichos sistemas de mercado incluyan de forma sostenible a los pobres, permitirá que estos puedan encontrar la forma de mejorar sus condiciones de vida.

Por esa razón, sería de utilidad contar con información sobre procesos de diseño e implementación del proyecto EMPRENDE, como una de las primeras experiencias de realización de un proyecto bajo el enfoque sistémico en el país.

La sistematización de este tipo de experiencias, permitirá obtener conocimiento de utilidad para afinar la estrategia de intervención de EMPRENDE y recoger lecciones aprendidas para próximos proyectos que se lleven a cabo con el enfoque sistémico.

El presente estudio se vincula con la Gerencia Social porque el enfoque sistémico es un esquema de intervención orientado a mejorar de manera efectiva y

³ COSUDE cofinancia el proyecto de desarrollo de mercado Katalyst - una insignia internacional - desde el año 2002 con el fin de contribuir al aumento de los ingresos de las personas pobres en Bangladesh a través de la mejora de la competitividad de los agricultores y las pequeñas empresas en los sectores rurales clave. Se ha previsto una fase final 4 años que comprende 32 millones de CHF en colaboración con DFID y DANIDA para garantizar la sostenibilidad de los cambios sistémicos logrados hasta el momento y para anclar firmemente la experiencia Katalyst en Bangladesh.

sostenible la vida de la gente de escasos recursos. A través de este estudio se pretende recoger y analizar información que permita demostrar la utilidad del enfoque sistémico como facilitador de un cambio efectivo y sostenible, permite el establecimiento de criterios para el diseño y ejecución de proyectos de inversión social optimizando recursos públicos y privados.

Consideramos que la aplicación de este modelo de intervención surge como una oportunidad para la Gerencia Social, como un modelo que puede ser replicable; a diferencia de los proyectos aplicados con el enfoque tradicional, que concluida la intervención las relaciones entre actores disminuye o desaparece, el enfoque sistémico asegura, a través de la dinámica del mercado, la sostenibilidad del proyecto y además permite sustentar los principios de eficiencia y eficacia en el uso de fondos para la promoción del desarrollo.

Un criterio básico para formular los objetivos es cada pregunta esté relacionada o corresponda a cada uno de los objetivos en ese sentido se propone que el objetivo general sea el siguiente:

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Conocer si el diseño y la implementación del Proyecto EMPRENDE, está de acuerdo con los principios del enfoque sistémico, analizando la puesta en **práctica de su metodología** y determinando los principales cambios generados en la vida de los actores de la cadena de valor de cacao en San Martín durante 2013 – 2016, para validar los aportes del enfoque sistémico a proyectos de cadena de valor.

1.4.2.- Objetivos Específicos

- ✓ Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios del enfoque sistémico.
- ✓ Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.

- ✓ Conocer y analizar los principales cambios generados por el Proyecto Emprende en los actores de la cadena de valor del grano de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.

En este punto, es necesario complementar el planteamiento inicial, presentando la relación de las preguntas de investigación con los objetivos del estudio.



Cuadro N°1

Pregunta General	Objetivos Específicos	Preguntas
<p>¿El diseño e implementación del Proyecto EMPRENDE, está de acuerdo con los principios y buenas prácticas del enfoque sistémico?</p>	<p>Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.</p>	<p>✓ ¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?</p>
		<p>✓ ¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>
		<p>✓ ¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?</p>
	<p>Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.</p>	<p>✓ ¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?</p>
		<p>✓ ¿Cómo se realiza el seguimiento al cumplimiento de las intervenciones y objetivos del proyecto Emprende, en base a los principios del enfoque sistémico?</p>
		<p>✓ ¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen y practica la metodología del enfoque sistémico?</p>
	<p>Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.</p>	<p>✓ ¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?</p>
		<p>✓ ¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables en la cadena de valor del grano de cacao?</p>

CAPÍTULO II: Marco teórico

Para la sistematización propuesta, se recopiló información que posibilitará situar el presente estudio en el marco de los enfoques de desarrollo de promoción del sector privado, que aborda el crecimiento económico como un medio hacia el bienestar humano y reducción de la pobreza, pues busca incluir a la población en situación de pobreza en negocios y en eslabones de cadenas de valor, ya sea como clientes, empleados, productores o empresarios. Este tipo de programas *“Incluyen para las empresas el impulso de las innovaciones, la construcción de mercados y la consolidación de cadenas de suministro. Y para las personas de bajos recursos, incluyen mayor productividad, ahorros sostenibles y mayor empoderamiento”*⁴, y es en ese marco, donde los donantes tienen cada vez más en cuenta enfoques con énfasis en sistemas de mercado, que busquen la sostenibilidad de resultados y alcanzar niveles de escala.

2.1. Enfoques de desarrollo

Desarrollo de sistema de mercados como medio para reducir la pobreza

Convencionalmente, se entiende a los mercados como sistemas a través de los cuales los recursos son asignados eficientemente cuando operan bajo condiciones de competencia e información perfectas y los agentes actúan racionalmente en base a las señales del precio como consecuencia del encuentro de oferta y demanda.

Por su parte, Sáenz reitera: “Mercado, es cualquier conjunto de transacciones de procesos o acuerdos de intercambio de bienes o servicios entre individuos o asociaciones de individuos. El mercado no hace referencia directa al lucro o a las empresas, sino simplemente al acuerdo mutuo en el marco de las transacciones. Estas pueden tener como participantes individuos, empresas, cooperativas, ONG entre otros”

⁴ El Desarrollo y el Sector Privado Estudio *temático del F-ODM: Conclusiones y logros principales. Fondo para el logro de los objetivos de desarrollo del Milenio.* http://www.mdgfund.org/sites/default/files/Recopilacion_Resumenes_Ejecutivos_F-ODM_Estudios_Tematicos.pdf

Pero en la realidad los mercados son propensos a un número de imperfecciones, como la información asimétrica que puede conducir a una demanda insuficiente o excesiva de bienes particulares.

En el sector privado, las externalidades existen cuando la producción o el consumo de un bien tienen efectos colaterales que no se reflejan en el precio del mercado. Por su parte, los bienes públicos, se caracterizan por ser no-competitivos y no-excluyentes; por lo tanto, no pueden ser ofrecidos por empresas privadas.

Gráfico N°3: Actores del Mercado



Fuente: Lograr que los Mercados Funcionen en para los Pobres. Documento Publicado por el DRD y la COSUDE.

La complejidad de los sistemas de mercado, en los que se puede intervenir, requiere que se fije como primer paso el conocimiento y la comprensión de los

sistemas de mercado específicos, incluyendo un diagnóstico de los síntomas y las causas del bajo desempeño o imperfecciones del mercado.

Frente a este comportamiento del mercado surge la necesidad de aplicar una metodología de trabajo que permita: recopilar e interpretar la información del sistema para elaborar un diagnóstico que posibilite determinar el diseño de la intervención.

Enfoque sistémico: Mercado para los pobres

Los mercados favorables a los pobres son aquéllos que contribuyen a la consecución de unos resultados sociales y económicos de los que los pobres se benefician sustancialmente y de los que reciben más de lo que proporcionalmente les correspondería. El enfoque “Mercados inclusivos” tiene como objetivo acelerar el crecimiento en beneficio de los pobres, mejorando los resultados de mercado que son de interés para ellos en sus funciones como empresarios, empleados o consumidores. “Mercados inclusivos” se centra en cambiar la estructura y las características de los mercados para aumentar la integración de los pobres en condiciones que les beneficien. Tiene en cuenta el funcionamiento del sector privado y, por tanto, refuerza los puntos fuertes de los sistemas de mercado, en lugar de debilitarlos.⁵

La Fundación Suiza para el Desarrollo técnico, Swisscontact afirma que: “Para mejorar la competitividad de la pyme y otras pequeñas unidades productivas, es importante entender los retos fundamentales de un determinado sector, así como las funciones y el papel que desempeñan cada uno de los actores de los mercados involucrados”. Es así que el enfoque de Mercados Inclusivos analiza restricciones y oportunidades que ofrece el mercado de forma sistémica, analizando también las funciones y reglas de los actores del mercado (públicos y privados), con la intención de determinar qué tipo de intervenciones se deben implementar para facilitar la inclusión de los pobres en las dinámicas y beneficios del mercado

⁵ El mercado para los pobres una nueva metodología para la integración de los pobres en el sistema de mercado, AFC International Network.

Se requiere analizar la oferta y la demanda de un determinado sector, identificando oportunidades para que el mercado corrija errores o supere restricciones que limitan la participación de las personas en mercados inclusivos que provean bienes y servicios que ayuden a mejorar las condiciones de vida.

Este enfoque tiene cuatro principios rectores: orientarse en la acción sistémica; buscar el cambio sostenible desde el inicio; buscar impactos a gran escala; y adoptar un rol de facilitador. De esta forma se propone un cambio de la intervención directa del ejecutor de proyectos a la facilitación de procesos que catalizan cambios para superar debilidades de los sistemas de mercado en los que se está interviniendo. Si bien, hasta la fecha los primeros facilitadores han sido las ONG, también podrían ser considerados como tales, proveedores privados de servicios, organismos y programas públicos que buscan lograr objetivos sociales y públicos.

Siempre hay que tener presente que el rol del facilitador es limitado por el tiempo y la disponibilidad de recursos, debiendo evitar asumir funciones directas en el mercado, revisando y actualizando continuamente el entendimiento del sistema con sus actores y funciones, asumiendo un rol neutral y catalizador. La estrategia de las intervenciones con enfoque sistémico debe ser flexible y estar sujeta al sector, al contexto local, al tipo y fase de intervención, pero al mismo tiempo debe respetar reglas como transparencia en la información, compromiso con las decisiones tomadas sin perder de vista que no solo se trabajan en sistemas de mercado sino también con sistemas sociales.

El cambio que logran los proyectos, tanto en los mercados como en los servicios básicos, se basan en desarrollar las capacidades técnicas de diferentes actores, identificando y alineando sus incentivos para que puedan participar activamente. Dichos incentivos bien podrían ser definidos a través del cambio de las reglas formales o las normas informales que normalmente están directamente vinculadas a las vidas de las personas pobres.” *Los ejemplos más evidentes de que el enfoque mercados inclusivos funciona, por supuesto enfoque sistémico, corresponden a situaciones en que los gobiernos –sin el uso consciente de la etiqueta y, en gran medida, sin contar con su promoción por parte de agencias de desarrollo- han desarrollado sistemas de mercado de manera exitosa. Por*

ejemplo, si bien el avance global de la telefonía móvil en ocasiones sólo es observado como un resultado de la innovación tecnológica, la posibilidad para el desarrollo efectivo de los proveedores de teléfonos móviles ha sido generada por una sustancial innovación estratégica en el rol de los gobiernos. En efecto, en lugar de procurar ser proveedores de servicios (como convencionalmente lo son con las líneas fijas), han asumido un rol de otorgación de permisos y regulación. Al hacerlo, ha creado el incentivo competitivo y la posibilidad, para los proveedores, de llegar a grupos de bajos ingresos y consumidores en áreas alejadas, así como de desarrollar nuevos servicios”⁶

El razonamiento para la estrategia y la implementación de intervenciones dentro del enfoque sistémico, establece una jerarquía de objetivos que se relacionan con la reducción de la pobreza, teniendo en cuenta el contexto y tipo de proyecto. Las acciones de los proyectos se organizan en intervenciones que contribuyen con el objetivo final de mejorar las condiciones socio económicas de poblaciones o zonas desfavorecidas, mediante el acceso de los pobres a oportunidades y capacidades para interactuar en la economía como productores, empresarios, proveedores, trabajadores o consumidores. Para esto, se necesita facilitar mejoras en los sistemas de mercado existentes, innovaciones para acceder a nuevos sistemas de mercado y el mantenimiento en el mercado para grupos de pobreza extrema con la intención de mitigar su situación de vulnerabilidad.

En este tipo de enfoque, las intervenciones se relacionan con cadenas de resultados alineadas a la facilitación de cambios a nivel sistémico, causados por la introducción de modelos de empresas/negocios sostenibles e innovadores en los sistemas de mercado (considerando el sector privado, el gobierno y sociedad civil).

La orientación estratégica de las intervenciones debe permitir guiar el proceso de toma de decisiones, el monitoreo y evaluación en un contexto de cambio, pues el escenario de los sistemas de mercado por lo general es cambiante. Es importante mencionar que los detalles pormenorizados de las actividades de cada

⁶ Lograr que los Mercados Funcionen en para los Pobres. Documento Publicado por el Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DRD) y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE)

intervención, no pueden ser definidos de manera exacta desde el inicio del proyecto, pues si bien se tiene que definir una visión del cambio y estar orientado a resultados, las orientaciones deben ser flexibles operacionalmente. Para ello, previamente, se tiene que describir la situación inicial, los desafíos y las hipótesis de los resultados que se esperan conseguir, luego se tiene que definir los indicadores de las intervenciones que corresponden en los distintos niveles de la cadena de resultados. Entendamos por cadena de resultados “*La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando con los efectos, los impactos y la retroalimentación*”⁷, dentro de una lógica de causa y efecto que debe ser suficientemente detallada y articulada explícitamente por cada una de las intervenciones que se desarrollen en los proyectos.

Gráfico N°4: Principios Clave y marco de Mercados inclusivos



Fuente: Guía operacional para el enfoque “Lograr que los mercados funcionen” autor; Departamento para el Desarrollo Internacional y Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación, octubre 2009.

⁷ Tomado del EI Estándar CDDE para la medición de resultados en el desarrollo del sector privado Versión VI, 13 enero 2013

2.2. Proyectos con enfoque sistémico

De la revisión de otras experiencias de aplicación del enfoque sistémico, se identificaron en América Latina proyectos que en determinadas etapas y componentes aplican parcialmente algunos principios del enfoque sistémico.

Presentamos un resumen de ellos:

El proyecto PRODERT (Centro América)

Ejecutado en dos fases (Fase I: 2013-2014/ Fase II: 2015-2017) por Helvetas y financiado por Embajada de Suecia y la Fundación Ginebrina de Cooperación. Tiene como objetivo el incremento de ingresos, empleo e inclusión social, para grupos marginados en zonas rurales, capitalizando sobre el potencial productivo local y los valores culturales, de manera sostenible, fortaleciendo ocho cadenas de valor (café, papa, leche, miel, cerdo, frutales, hortalizas y ovinos).

El proyecto fomenta y fortalece procesos de organización social a distintos niveles a través de alianzas, redes, mesas y otras modalidades que favorecen la participación activa de grupos marginados con derecho a voz y voto.

Su sistema de asistencia técnica se sustenta en la creación de condiciones locales para prestar servicios a través de la formación de promotoras/es productivos empresariales, y así lograr la escala y sostenibilidad en los procesos de asistencia técnica y capacitación.

El proyecto PYMERURAL (Centro América)

Ejecutado por Swisscontact desde 2008 a 2014, en colaboración con los Gobiernos de Honduras y Nicaragua, financiado por COSUDE. Su objetivo es aumentar los ingresos y el empleo para los hombres y mujeres de las zonas rurales y urbano marginales, a través de la mejora de la competitividad de las Micro y Pequeña Empresas en cadenas de valor.

El proyecto impulsó la conformación de un comité por cadena con representantes de los actores claves, incluyendo servicios de apoyo y entes reguladores, realizándose diagnósticos generales, en primera instancia, para tener una aproximación a los elementos claves y/o críticos de las cadenas. Luego se realizaron estudios a profundidad y análisis detallados para llenar vacíos de

información clave para luego analizar detalladamente las opciones de intervención para abordar aquellas áreas que según la evidencia resultaron ser las más críticas.

A partir del 2010, se incluyó aspectos del Enfoque Sistémico (M4P) considerándose seis principios transversales: Rol facilitador; Orientación al alcance e impacto; Apropiación de actores locales; Alineamiento y armonización; Innovación; Gestión del conocimiento. Tomándose como ejemplo la cadena de papa en Honduras. El proyecto PYMERURAL aplicó el enfoque de desarrollo de cadenas de valor complementando con elementos del enfoque sistémico en base a la siguiente secuencia:

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

En la cadena de papa, el proyecto concluyó que estadísticamente no había una diferencia, entre productores que recibían y no recibían asistencia técnica, por lo tanto, la ausencia de asistencia técnica en sí no es el problema principal. Priorizándose aspectos sanitarios; calidad de semilla; y acceso a crédito, considerando la expectativa de impacto en el menor tiempo posible.

Las experiencias de PYMERURAL muestran que la recolección de información de calidad permite en espacios de concertación y de forma participativa analizar los principales cuellos de botella y tener una visión panorámica del sector en un corto tiempo.

Se requiere de un buen diseño metodológico para recoger, analizar y preparar las conclusiones. Adicional a lo anterior, es necesario estructurar estudios de investigación con suficiente rigor técnico-científico para llegar a conclusiones bien soportadas; validándose con éxito la experiencia de aplicar elementos del enfoque sistémicos en las cadenas.

El Programa de Adaptación al Cambio Climático (PACC) (Perú)

Ejecutado por Helvetas Itercooperatió consorcio con Libélula y el Centro de Estudios y Prevención de Desastres (PREDES), fue una iniciativa de cooperación entre el Ministerio del Ambiente de Perú y COSUDE que se desarrolló en dos fases (fase I 2009-2013, fase II 2013-2016).

El PACC buscó atender la problemática de los efectos del cambio climático (variaciones en el régimen de temperatura y precipitaciones) en los Andes, en las actividades agropecuarias, seguridad alimentaria y los medios de vida. Su finalidad es contribuir a que las poblaciones rurales alto andinas vulnerables de Apurímac y Cusco incrementen capacidades de adaptación a los principales retos del cambio climático, reduciendo los impactos sobre sus medios de vida, con una acción eficaz de actores públicos y privados

En este proyecto, el enfoque sistémico, se incluyó en el diseño y la planificación de la segunda fase, identificándose sistemas, actores y problemática de los ámbitos de acción fundamentales para la adaptación al cambio climático, identificándose barreras que limitan desempeño en la provisión de servicios y productos de los actores en ambas regiones y para promover y asimilar el rol facilitador del PACC, con énfasis en la profundización y escalamiento para promover medidas efectivas de adaptación a través de políticas públicas y mecanismos de inversión.

El PACC cuenta con una estrategia de escalamiento que promueve la participación de poblaciones rurales alto andinas de áreas priorizadas, para fortalecer respuestas adaptivas innovadoras que aporten evidencias útiles para decisiones de política pública. En este contexto colaboró con el proyecto Haku Wiñay del Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) del Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social (MIDIS), en la incorporación de criterios de cambio climático en el accionar del proyecto Haku Wiñay a nivel nacional. La elaboración del plan de escalamiento de la incorporación de estos criterios, se hizo de manera conjunta con el equipo técnico de FONCODES, incluyendo elementos de gestión de información y gestión de conocimientos, para el fortalecimiento de capacidades de profesionales del proyecto Haku Wiñay. Como parte de la estrategia de escalamiento, el PACC ha promovido la formalización del Consejo Regional de Cambio Climático del Cusco (CORECC), como órgano consultivo y de concertación entre el Estado, las instituciones privadas y las organizaciones de la sociedad civil para promover la implementación de la Estrategia Regional Frente al Cambio Climático.

El Programa de Eficiencia Energética en Ladrilleras de América Latina (EELA) para Mitigar el Cambio Climático (América Latina)

Se ejecuta en siete países y facilita la mejora tecnológica de los procesos de producción a través del uso eficiente del combustible y materia prima, lo que permite un ahorro en la inversión y un mayor ingreso por la mejora de la calidad de los productos, el programa facilita que el sector ladrillero sea visible a proveedores tecnológicos y entidades financieras como un potencial usuario de la oferta de productos y servicios, lo que permite a los productores acceder a tecnología y créditos que repercute en el crecimiento del sector y por ende la mejora de su calidad de vida. Es importante señalar que el programa EELA es el primer programa ambiental y de bajas emisiones de carbono que se desarrolla a nivel mundial bajo este enfoque.

Proyecto Mercados Rurales (Bolivia)

Ejecutado por Swisscontact y la Fundación para el Desarrollo Productivo y Financiero (PROFIN) con financiamiento de la Cooperación Suiza en Bolivia, en el periodo del 2014 al 2017.

El proyecto tiene el objetivo de contribuir a la reducción de la pobreza y la mejora de la calidad de vida de las familias rurales en los territorios donde se realizarán las intervenciones. Ha orientado su trabajo en tres componentes:

- i) Desarrollo y Acceso a Mercados;
- ii) Desarrollo y Acceso al Mercado Financiero;
- iii) Entorno de Negocios Favorable para las cadenas: hortícola, frutícola, lácteos y tubérculos.

Esta experiencia presenta el trabajo hecho en la cadena de lácteos. Las acciones en estos tres componentes se centran en la aplicación del enfoque sistémico desde el inicio y en un contexto de alineamiento con las políticas públicas del país, a partir de diagnósticos participativos intersectoriales y multisectoriales, y la identificación y priorización de cuellos de botella, oportunidades y actores – Con el análisis de cuellos de botella, se identificaron causas subyacentes, que fueron visualizadas en donas de sistemas interconectados y priorizadas a través de la aplicación de una matriz con más de 20 criterios específicos, considerando la importancia y potencial para la generación de ingresos y potencial de escalamiento.

En el proceso de identificación de los cuellos de botella y las causas subyacentes, se aplicó la metodología de los cinco “porqué”, el análisis de la cadena de valor o el árbol de problemas. El proyecto recomienda aplicar una herramienta adecuada para cada tema/asunto e insistir con el equipo de diagnóstico en profundizar la problemática para no confundir los síntomas de los problemas con las causas que los producen.

Una lección aprendida para lograr que la mayoría de los actores se comprometieran con el proceso, fue la identificación de elementos clave para lograr su participación activa fueron, por medio de: i) Mostrar claramente posibles beneficios para el actor, los cuales se visualizan en el modelo de negocio; ii) Acciones claves orientadas a resultados concretos y iii) Articulación de actores en la cadena facilitando espacios de encuentro y propiciando la implementación de agendas de trabajo.

Proyecto Organización de un sistema local de innovación y extensión agraria para el desarrollo sostenible de la actividad alpaquera. en la macro Región Apurímac-Ayacucho” (PAQOCHA-ALPACA). (Perú) Ejecutado por Soluciones

Prácticas, en colaboración con la Red de Municipalidades Urbanas y Rurales del Perú (REMURPE) y con Fondos de la Unión Europea, entre 2010 y 2012 en Perú. Tiene el objetivo general de contribuir a un mayor grado de seguridad alimentaria en las familias campesinas que dependen de la crianza de alpacas en las regiones de Apurímac y Ayacucho en Perú.

El proyecto implementó una aproximación al enfoque sistémico, aplicando herramientas del Enfoque Participativo de Sistemas de Mercado (PMSD), entre ellos el mapa de mercado, grupos de comercialización, empresas líderes, subsidios estratégicos, visitas de aprendizajes, e innovaciones participativas, orientados a transformar el sistema de mercado hacia una mayor eficiencia, equidad, rentabilidad y sostenibilidad.

Analizó e intervino con acciones estratégicas en los tres niveles del sistema de mercado de la fibra de alpaca:

- (1) Nivel del Ambiente o Contexto de Negocios;
- (2) Nivel de la Cadena de Valor; y
- (3) Nivel de los Proveedores de Servicios.

Entre otros, han fomentado un sistema de asistencia técnica local a través de campesinos líderes, conocidos como Kamayoqs, cuya formación está certificada y reconocida y sus servicios son financiados por usuarios directos e instituciones públicas. Se realizó un proceso de diagnóstico participativo, motivado, movilizado y facilitado a actores de las cadenas locales, regionales y nacionales, y coordinado los espacios de diálogo, como mesas de trabajo.

El proyecto buscó el cambio sistémico que permita que en el futuro exista asistencia técnica a nivel local con extensionistas locales formados, certificados, reconocidos y pagados por demandantes privados y públicos. A través de la colaboración con actores públicos y privados se identificó y seleccionó tres competencias de formación de Kamayoqs y se desarrollaron las normas con el apoyo de especialistas, técnicos, representantes de organizaciones de productores, entidades agrarias y consultores para la aprobación de las mismas. Esta experiencia de fortalecimiento de proveedores de servicios e innovación a nivel local, que logran el mejoramiento de la competitividad y el reconocimiento por parte del Estado, puede ser un modelo de cambio sistémico exitoso en contextos de zonas rurales alejadas, de gran dispersión geográfica y que enfrenta restricciones socio-culturales. Esta experiencia muestra la importancia de definir objetivos de cambio en el sistema de mercado (cadena, reglas y provisión de servicios), considerando el contexto y una estrategia de escalamiento.

Proyecto “Facilitando el acceso a tecnología y mercados a pequeños productores/as de flores en Cusco” (APOMIPE Flores) (Perú)

Ejecutado por HELVETAS Swiss Intercooperation Perú de 2013 a 2015, con el apoyo financiero de Perú Opportunity Fund (POF).

Tiene por objetivo asegurar la sostenibilidad del negocio de flores en beneficio directo de las familias campesinas de producción de flores pertenecientes a diez comunidades rurales ubicadas en los distritos de Cusco, San Sebastián, Calca, Quiquijana y Urubamba en el departamento de Cusco. El proyecto aplica el enfoque sistémico desde el inicio.

En la etapa inicial se condujo un análisis sistémico, utilizando una versión similar a la guía elaborada por ASOCAM, para comprender la cadena de valor, su entorno, los problemas y sus causas subyacentes. Después se definió el cambio

sistémico esperado, y el posible modelo de negocio. Estos cambios permitieron que los productores:

- Mejoren su acceso a servicios empresariales, lo que contribuirá a dinamizar su actividad y generar mayores ingresos y
- Generen una dinámica comercial y de gestión de negocios, aportando al desarrollo de capacidades de los productores en organización empresarial y planificación de la producción y del acceso a servicios.

El primer disparador del mercado es el oferente de capacitación con interés y motivación para cumplir el rol de educación rural, incrementar sus ingresos y obtener notoriedad. El segundo disparador de mercado es el demandante de capacitación, es decir, especialistas locales y productores líderes con interés de especializarse en la provisión de asistencia técnica para mejorar su producción, venta e ingresos. Luego se elaboró una visión a mediano plazo con la intervención del proyecto para cada una de las áreas identificadas.

El proyecto vinculó el oferente de capacitación local (IER San Salvador) con la Universidad Agraria de la Molina en Perú para el desarrollo de los módulos de capacitación e investigación en floricultura.

Programa de Gobernabilidad Local e Inversiones Municipales (PGLIM).

(Centro América)

Ejecutado y financiado por COSUDE entre 2013 y 2015. El PGLIM Honduras busca contribuir al acceso de servicios básicos y oportunidades de desarrollo con enfoque de gobernabilidad local inclusiva a favor de mejores condiciones de vida de las poblaciones pobres. El PGLIM, con asesoría de ASOCAM, ha diseñado de DCED.

El punto de partida, fue la construcción participativa de las cadenas de resultados para cada línea de intervención y posteriormente la del resultado del proyecto. La cadena de resultados es utilizada por los técnicos de campo, la unidad de gestión del proyecto y el nivel gerencial de los socios. Este proceso permitió enriquecer el marco lógico del PGLIM y garantizar la estrategia de intervención desde un enfoque sistémico. Posteriormente, se elaboró el sistema de monitoreo y evaluación en conjunto con los socios. El sistema de monitoreo y evaluación incluye indicadores cualitativos y cuantitativos con el objetivo de medir también la sostenibilidad de las acciones. Se considera el tema de género explícitamente.

Se ha decidido que la Unidad de Gestión del PGLIM asuma el liderazgo para consolidar y analizar la información, considerando los insumos provistos por los socios. La unidad de gestión del proyecto cuenta con un sistema automatizado que permite administrar la información de manera ordenada y articulada.

Asimismo, consideramos importante mencionar al proyecto de competitividad agropecuaria Katalyst, desarrollado en Bangladesh ya que es considerado uno de los primeros proyectos desarrollados desde su concepción bajo el enfoque sistémico.

Proyecto de competitividad agropecuaria – Katalyst (Bangladesh)

Katalyst, es uno de los proyectos con enfoque sistémico más grande del mundo, tiene como objetivo aumentar los ingresos para hombres y mujeres en las zonas rurales de Bangladesh. Fue ejecutado por Swisscontact del 2003 al 2013 con financiamiento de COSUDE y el gobierno de Reino Unido tiene como fin facilitar cambios en servicios, insumos y mercados de productos para fomentar la competitividad de los agricultores pobres y pequeñas empresas en sectores rurales.

Enfoque de Katalyst se basa en la premisa del desarrollo de actores privados, mejores servicios del sector público empresarial y un mejor entorno conducen a empresas más competitivas, al crecimiento económico sostenible y reducción de la pobreza.

Fase 1 y fase 2, Katalyst atendió y contribuyó a la competitividad de unos 2,36 millones de agricultores y pequeños negocios y aumentando sus ingresos alrededor de USD 295 millones.

Siguiendo el enfoque sistémico, el proyecto se centra en lograr el cambio para proporcionar nuevas oportunidades para los pobres. Facilita cambios en el comportamiento de los agentes del mercado (como las empresas privadas y asociaciones públicas y privadas) para involucrar a las personas pobres en sus negocios como proveedores, distribuidores y minoristas. Katalyst identifica y prioriza las limitaciones y oportunidades en los sectores de su cartera que beneficia tanto a empresas como a los pobres para contribuir a la reducción de la pobreza.

Propósito del proyecto: Aumentar la competitividad de las pequeñas empresas áreas y sectores seleccionados mediante el desarrollo de Mercados eficaces de servicios

Enfoques: Katalyst ha trabajado directamente con el sector privado como un catalizador efectivo y facilitador del cambio a favor de los productores pobres. También intentó influir y trabajar a través de otros donantes y programas de las ONG, en la difusión del enfoque sistémico para la prestación de servicios de SDE y servicios financieros

El enfoque inicial y los objetivos reflejaban un BDS urbano con orientación a sectores típicos seleccionados y servicios transversales (marketing, contabilidad, etc.) con el fin de mejorar el desempeño del subsector. El Programa ha evolucionado y adoptó continuamente su enfoque al contexto y atendió s zonas rurales y en mercados agrícolas, más grandes que las intervenciones urbanas.

El programa se ha organizado en tres Divisiones:

- ✓ Servicios que promuevan a industrias como fuente de crecimiento y empleo y como proveedores de servicios que otras empresas necesitan desarrollar.
- ✓ Industrias y sectores rurales se ocupan de mercados a partir de los cuales un gran número de pobres buscan mejorar sus medios de vida de los productores, empleados y consumidores;
- ✓ Entorno empresarial que aborda el clima de inversión, en las zonas hay otros programas que abordan las cuestiones generales. Esta estructura se encuentra como parte del diseño para la Fase II. Específico Intervenciones emplean una variedad de enfoques de intermediación del mercado: i) El personal como facilitadores son especialistas en el suministro de asistencia cuando sea necesario: ii) algunas intervenciones contratados a ONG locales y firmas consultoras; lii) Subvenciones a las grandes empresas para desarrollar nuevos modelos de negocio que ayuden a mejorar el acceso a los pobres, poner en marcha nuevos mercados (por Rurales) o para agilizar los procesos de regulación (por Informatización de las licencias comerciales).

Retos mayores: Coherencia y estrategia de la cartera: El diseño estratégico original de Katalyst no los ayudó. El énfasis en los SDE urbanos y la elección inicial de los sectores ha tomado tiempo para superar y evolucionar. Además, mientras que su enfoque y negocio modelo ha alentado y se ha beneficiado de emprendimiento e innovación, también hay un gran número de pequeñas iniciativas, algunas de los cuales no están relacionados con una estrategia más amplia.

- ✓ Ampliación de los mercados: Hay muchos ejemplos de intervenciones exitosas con resultados e impactos. Sin embargo, dado un entorno único en Bangladesh (pocas palancas en mercados como la política gubernamental), ha sido difícil ampliar las intervenciones que afectan a sectores enteros. Katalyst tiene cada vez más Trabajo con actores más grandes del sector y aumentar el impacto que está funcionando con éxito. El desafío futuro será el catalizador más amplio de demostración y replicación.
- ✓ Influir a los actores del sistema: El programa ha tenido un entorno difícil, para vender el enfoque sistémico a los responsables de formular políticas en Bangladesh y otras ONG. Se han hecho progresos, pero la tarea sigue siendo grande.
- ✓ Coordinar con los donantes: Asegurando y explicando la coherencia de las intervenciones para contar con el apoyo de los donantes.
- ✓ Posicionamiento de la marca: Desarrollando la marca y reputación en Bangladesh.

Puntos fuertes:

- ✓ Aprendizaje continuo: Katalyst ha probado ser eficaz y flexible como organización para evolucionar su enfoque.
- ✓ Impacto hasta la fecha: El programa ha demostrado su capacidad de afectar la vida de decenas de miles de hogares.
- ✓ La cercanía al sector privado: Katalyst, probablemente más que cualquier otro programa con enfoque sistémico ha sido eficaz en comprender y trabajar con el sector privado, para lograr un cambio en los mercados.
- ✓ Personal con experiencia en negocios: Para poder comprender los negocios y mejorar su desempeño.

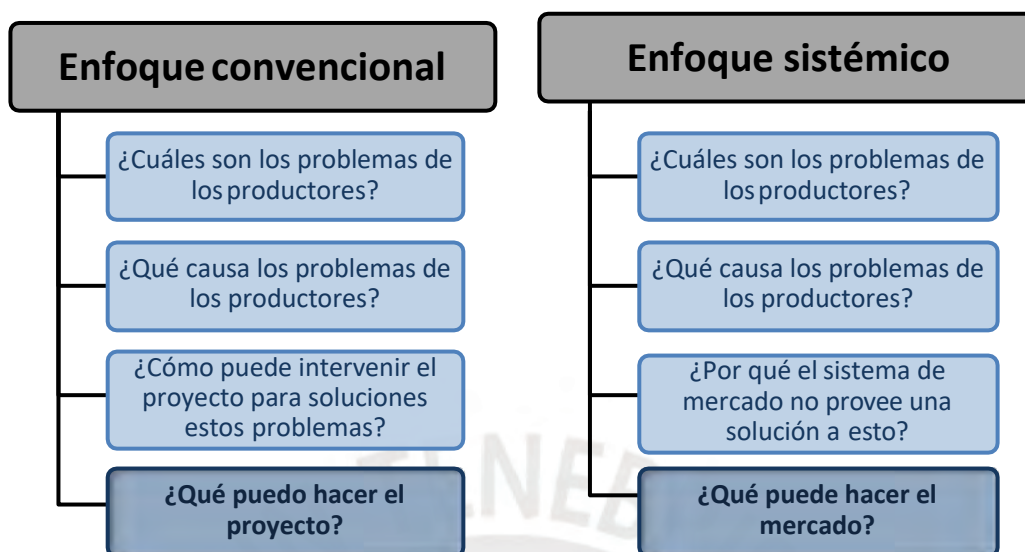
- ✓ Oportunidades de impacto Katalyst ha tenido numerosos éxitos en el pilotaje y los programas eficaces que ahora están bien posicionados para identificar y trabajar en cuestiones intersectoriales, garantizando un impacto en Bangladesh.

Lecciones claves:

- ✓ Alcance del programa: Una mayor cantidad de negocios, eleva los sectores en términos de geografía y mercados genera costos significativos, además de las dificultades de posicionamiento y reconocimiento de la marca, genera dificultades significativas para los plazos del proyecto.
- ✓ Importancia del diseño inicial y flexibilidad: El diseño multi-sector del programa no debe limitar el desarrollo de intervenciones; especialmente cuando se identifican temas surgen después de la comprensión de las limitaciones de cada sector.
- ✓ Trabajar con el sector privado: Se conseguido una buena demostración de cómo un programa puede participar directamente con el sector privado.
- ✓ Cambio sistémico: El diseño de las intervenciones consideran los probables cambios sistémicos para el mercado, comenzando a nivel local a manera de pilotos para catalizar el cambio.
- ✓ Acuerdos de gobernanza: En la práctica, la gobernanza a nivel programa debe centrarse en la coherencia de la cartera, pues las intervenciones deben tener sus propios mecanismos de gobernanza.
- ✓ Voz del donante: Los donantes deben invertir tiempo para el enfoque y unos objetivos comunes, de modo que para no enviar mensajes mixtos al programa.

Los proyectos que se desarrollan bajo el enfoque sistémico, se diferencian de mayoría de los proyectos que se han venido ejecutando en nuestro país y Latinoamérica, en el rol del ejecutor, pues los proyectos con enfoque sistémico desempeñan un rol facilitador de cambios y no de implementador directo de actividades. La intención es no desempeñar un papel activo de actor de mercado, sino fortalecer las relaciones “ganar ganar” entre actores privados y/o públicos que permitan mejorar las condiciones de acceso a bienes y servicios de las poblaciones objetivo de los proyectos.

Gráfico N°5: Enfoque convencional y Enfoque sistémico



Fuente: Adaptado de presentación de Proyecto Eficiencia Energética en Ladrillera de América Latina que ejecuta Swisscontact en 6 países (Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, México y Perú)

2.3 Ley o Marco Normativo relacionado al enfoque sistémico

El DCED y sus agencias miembros, postulan que el desarrollo sostenible y la disminución de la pobreza, puede impulsarse desde la promoción y dinamismo del sector privado. Para ello coordinan acciones que permitan difundir, entre agencias financiadoras y organizaciones desarrolladoras, enfoques innovadores, buenas prácticas de programas y mejorar capacidades de profesionales que trabajan en temas de desarrollo.

Los últimos años el DCDE, ha estado difundiendo el enfoque sistémico y ya ha establecido un estándar para la medición de resultados en el desarrollo del sector privado⁸, con la finalidad presentar los elementos clave del proceso de medición de resultados de los programas y proyectos que interviene en los sistemas de mercado que puedan ser auditables por encargo de la mesa de donantes.

⁸ En enero del 2013 se publicó el Estándar DCED para la Medición de Resultados en el Desarrollo del Sector Privado, El Estándar presenta los elementos sintetizados que constituyen un sistema muy práctico que los programas pueden utilizar para medir resultados fidedignos frente a la auditoría del sistema.

Swisscontact, desde el 2005, por mandato institucional, al igual que otras organizaciones como Helvetas, OIT y GiZ han ayudado a desarrollar el enfoque de los mercados inclusivos, que se conoció inicialmente con las siglas “M4P” (Making Markets Work for the Poor). La alta dirección de Swisscontact, ubicada en la oficina matriz de Zúrich, con la finalidad de contribuir a la competitividad y diferenciación de la organización, dispuso que con recursos propios de la institución se diseñen y ejecuten proyectos con enfoque sistémico en los países donde se realizan operaciones. Para ello encargó a las áreas de gestión del conocimiento, adquisiciones y monitoreo que facilite la capacitación del personal en seminarios internacionales y brinde asesoría y retroalimentación a través de especialistas regionales asignados a América latina, África, Asia y Europa del Este.

2.4 Proyecto o programa que se está analizando

Proyecto EMPRENDE

En el 2013, la cooperación suiza a través de COSUDE y Swisscontact financian el Proyecto EMPRENDE bajo el enfoque sistémico, que tiene como objetivo promover el incremento de ingresos y empleo para la mejora de los medios de vida de productores de las cadenas de valor de banano, cacao y café en Ecuador y Perú. Entiéndase por cadena de valor la descripción de actividades que precisan un producto o servicio, desde su concepción, fases intermedias de producción hasta su entrega a los consumidores últimos y su eliminación final tras el uso. Incluye actividades como el diseño, la producción, el marketing, la distribución y los servicios de apoyo hasta llegar al consumidor final, agregando valor a través de las etapas o eslabones de la cadena. En general una cadena de valor puede involucrar a una o varias empresas y realizarse en una o varias zonas geográficas

La cooperación suiza a través de sus dos oficinas federales la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE) y la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos (SECO), destina fondos para la lucha contra la pobreza y la promoción del desarrollo económico en países en vías de desarrollo, en temas de prevención y resolución de los conflictos, desarrollo social, buena gobernabilidad, promoción de las estructuras económicas, preservación y utilización sostenible de los recursos naturales. En el Perú ambas oficinas vienen

desarrollando actividades con el objetivo de mejorar las condiciones de vida de las personas más desfavorecidas del país.

COSUDE es la responsable de coordinar la cooperación para el desarrollo y los programas de ayuda humanitaria suizos, fomentando la autogestión económica y estatal, contribuyendo a la mejora de las condiciones de producción, ayudando a resolver problemas medioambientales y se ocupa de facilitar un mejor acceso a la formación y a los cuidados sanitarios de base. SECO es responsable de planificar y aplicar medidas de política comercial y económica en los países en vías de transición y desarrollo con proyectos que pretenden integrar a los países contrapartes en la economía mundial y promover su crecimiento económico de forma sostenible a fin de contribuir de manera eficiente y efectiva a la reducción de la pobreza a través de la movilización de las inversiones nacionales y extranjeras, la mejora de las infraestructuras básicas y la promoción de un marco económico estable.

La Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico, Swisscontact, es una fundación independiente creada por el sector académico y empresarial suizo, que está orientada al fomento económico de la cooperación internacional para el desarrollo. Con presencia en 27 países y alrededor de 800 empleados promueve, desde 1959, el desarrollo económico, social y medioambiental. En el Perú, desarrolla actividades hace 48 años como ENIEX (Entidades de Cooperación Técnica Internacional Constituidas en el Extranjero) buscando el desarrollo y competitividad de los diversos grupos meta que realizan actividades económicas en zonas rurales y urbanas a través de la ejecución de diversos programas y proyectos con un enfoque institucional de desarrollo del sector privado y el principio de ayuda para la autoayuda.

Swisscontact promueve el desarrollo económico, social y ambiental integrando a las personas a la vida económica local para crear oportunidades para mejorar sus condiciones de vida con su propio esfuerzo. Las intervenciones sistémicas de Swisscontact se ejecutan en el sector privado focalizándose en el fortalecimiento de cadenas de valor locales y cadenas de valor globales, facilitando el acceso a formación profesional, promoviendo el emprendedurismo local, creando acceso a servicios financieros locales y apoyando el uso eficiente de recursos. Esta

organización concentra su accionar en cuatro áreas principales de promoción del sector privado:

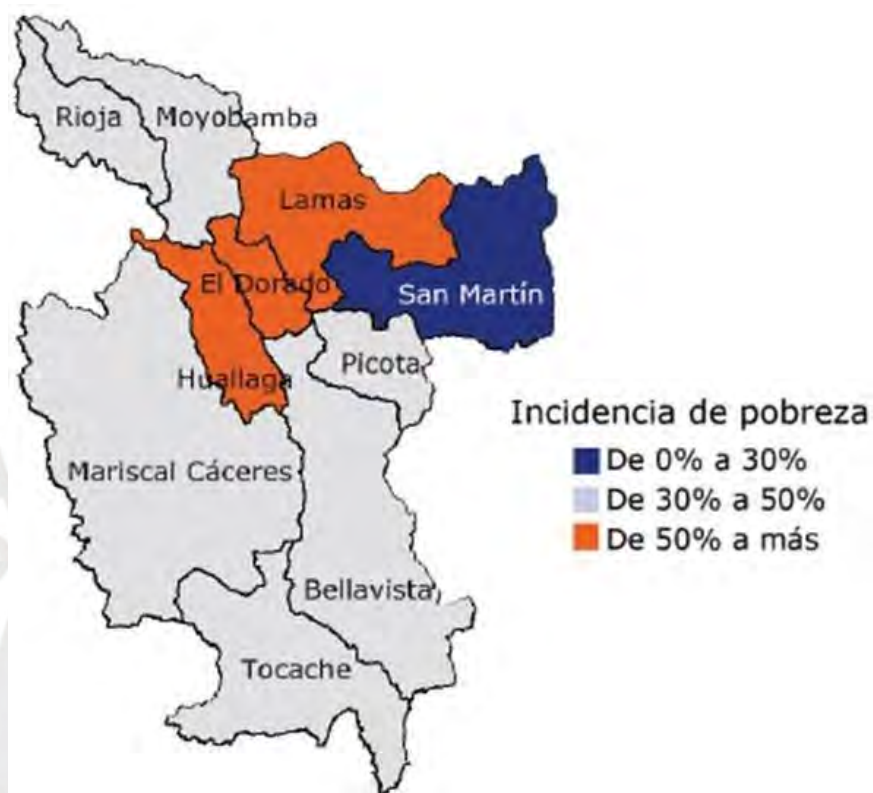
- Formación profesional: Facilita el acceso al mercado laboral y crea las condiciones para la generación de empleo e ingreso.
- Promoción de las PYME: Promueve el emprendedurismo local e incremento de competitividad.
- Servicios financieros: Desarrolla y mejora el acceso a servicios financieros locales como el crédito y productos de ahorro, leasing y seguros.
- Uso eficiente de recursos: Fomenta el uso eficiente de recursos a través de métodos de producción eficientes en energía y materia prima, con medidas para promover aire limpio y el manejo sostenible de residuos.

Es así que desde el 2013, con fondos provenientes de la cooperación suiza (COSUDE) Swisscontact ejecuta el proyecto Binacional Emprende en la zona sur de Ecuador específicamente en las regiones de Loja, Azuay, Zamora y el Oro y en la zona nororiente de Perú, específicamente en las regiones de Piura y San Martín, con el objetivo de promover el desarrollo económico de productores de pequeña escala mediante una adecuada participación en sistemas de mercado y dinámicas económicas con potencial de inclusión a través del desarrollo de cadenas de valor de café, banano orgánico y cacao.

El proyecto Emprende, decidió intervenir en la cadena de valor de cacao en la Región San Martín, porque se recopiló información que permitiría evidenciar⁹ que los últimos años el negocio del grano de cacao ha generado oportunidades para la incluir a pequeños productores a mercados especiales para incrementar ingresos y empleo en las zonas de producción y por tanto contribuyendo a la reducción de la pobreza. De tal forma que las provincias que conforman el gran parte del corredor cacaotero de la región (Tocache, Bellavista y Mariscal Cáceres) tienen menor incidencia de pobreza respecto a provincias que tienen otro tipo de actividades agropecuarias predominantes.

⁹ La consultoría Análisis de la Cadena de Valor del Cacao en la Región San Martín, elaborada por encargo de Swisscontact, refiere que la actividad cacaotera puede relacionarse con zonas de la Región San Martín con menores incidencia la pobreza (Tocache, Bellavista y Mariscal Cáceres),

Gráfico N°5: Mapa de incidencia de la pobreza en la Región San Martín



Fuente: INENI, 2007

Las oportunidades de generar ingresos del cacao se sustentaban en datos del crecimiento del precio internacional de cacao explicado por la tendencia creciente de la demanda internacional de cacao de los últimos 12 años (2000-2012). Se estimaba que el mercado de cacao seguiría en crecimiento hasta el 2020.

Gráfico N° 6 Cotización internacional de grano de Cacao Exportado 2000-2013

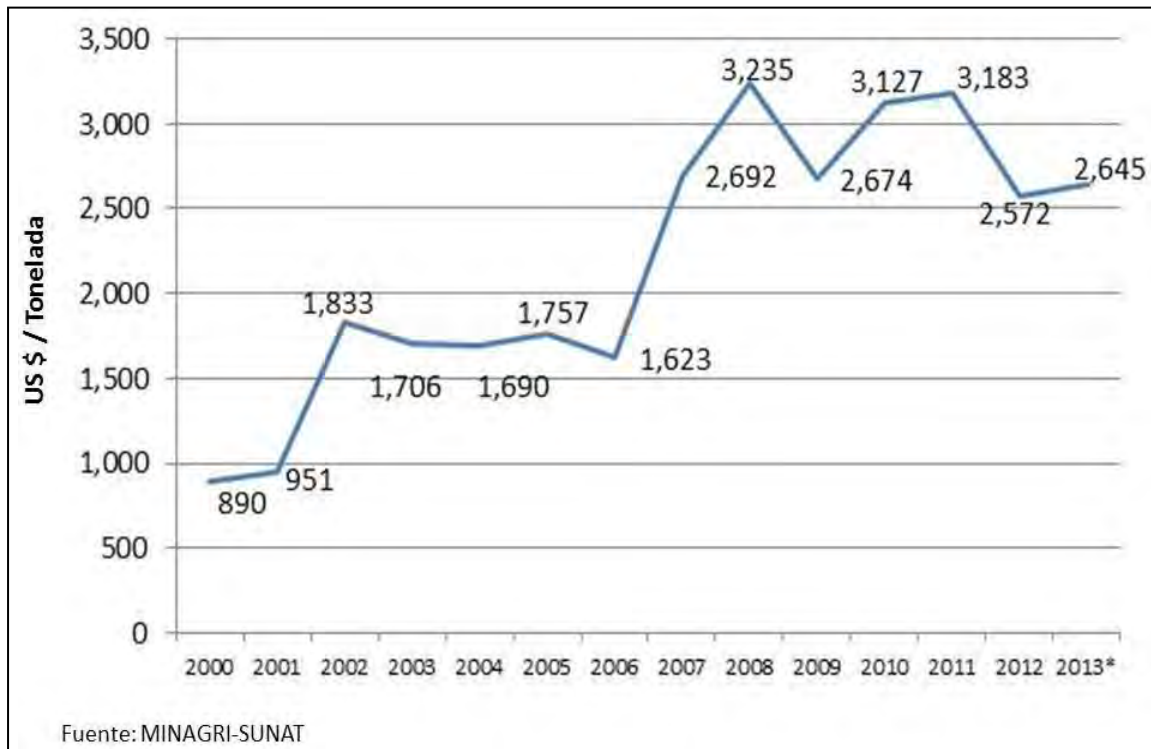
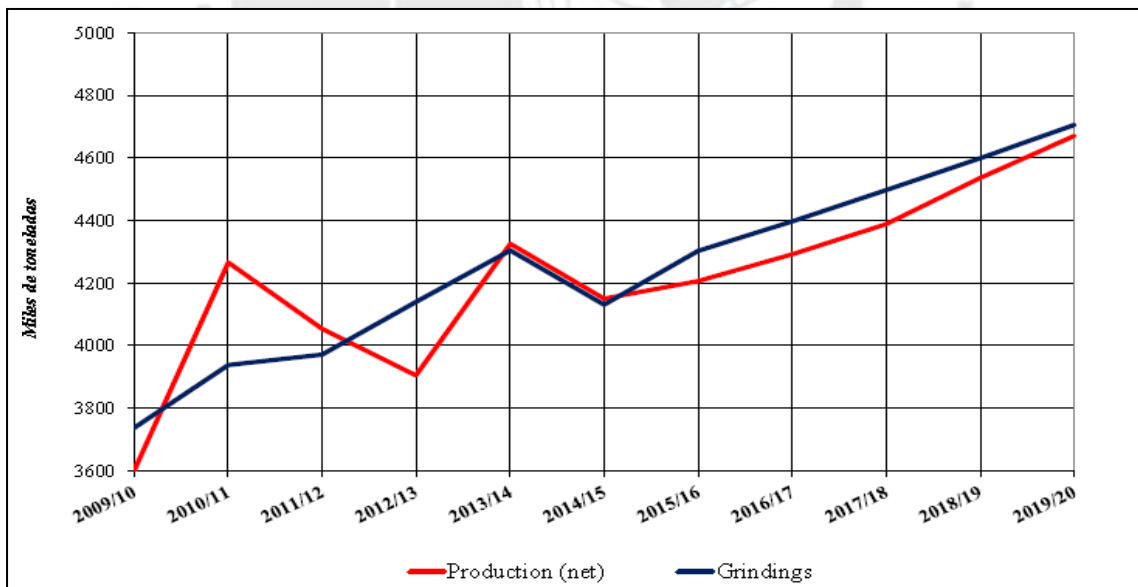


Gráfico N° 7 Proyecciones de ICCO para la oferta y Demanda de Cacao



Fuente: ICCO, International Cocoa Organization: Perspectivas de desarrollo para el sector cacao y oportunidades para el Perú Perú.

A inicios del 2013 aproximadamente el 44% del grano de cacao exportado de la Región San Martín, pertenecía a asociaciones de productores o cooperativas, así como a empresas exportadoras, que buscaban mercados especiales o

diferenciados; es decir, canales de comercialización que lleguen a segmentos sensibles a la calidad del grano en base estándares internacionales.

Información del Gobierno Regional y de otras entidades de Cooperación como GiZ, refieren que aproximadamente el 37% de las unidades productivas que cultivan cacao en la región, tienen extensiones menores a las 5 Has y el 63% restante posee extensiones entre superiores a 5 Has con posibilidades de desarrollar agricultura comercial de pequeña y mediana escala.

Un grupo importante de actores del sistema de mercado del cacao en San Martín son cooperativas de productores y empresas exportadoras que compran el grano de cacao a los productores; pero, además existe gran cantidad de intermediarios y acopiadores informales.

Es así que la cadena de valor de cacao se puede explicar desde los productores organizados que producen el fruto de cacao con parámetros mínimos de productividad y calidad, cuya producción en baba se acopia y beneficia de forma centralizada, en módulos de post cosecha de organizaciones de productores o empresas exportadoras, con la finalidad de lograr uniformidad y calidad del grano seco. Posteriormente el grano fermentado, secado, limpio, seleccionado y ensacado es almacenado, para ser trasladado a los puertos para su comercialización. Es importante mencionar que la gran mayoría de la exportación de cacao se realiza en grano y en menor medida sub productos como pasta de cacao, manteca, grasa o aceite y cacao en polvo. La producción de productos con mayor valor agregado como chocolates es aún muy pequeña en comparación a los otros productos mencionados.

Los desafíos que afronta la cadena de valor para la inclusión de pequeñas unidades productivas son: las brechas de productividad del cultivo y calidad del grano, la expansión de superficies cultivadas de forma no sostenible, la fragilidad de las organizaciones de productores y la relativa dispersión de los actores públicos y privados que promuevan la competitividad de la cadena, limitando la generación de ingresos de las familias rurales productoras en un contexto favorable para el cacao.

El grupo objetivo directo de EMPRENDE son 8000 unidades productivas familiares (UPF) en situación de pobreza que viven de la producción de cacao, café y banano, e indirectamente espera beneficiar a 40 000 pobladores de las regiones ámbito del proyecto, debido al mayor dinamismo económico del territorio. El periodo de ejecución del Proyecto EMPRENDE es de 4 años, de 2013 a 2016.

El objetivo del proyecto es contribuir a la inserción efectiva de las unidades productivas familiares (UPF) de las cadenas de valor priorizadas en Ecuador y Perú en los sistemas de mercado, con un enfoque inclusivo, para incrementar sus ingresos y mejorar sus medios de vida.

Para lograr el objetivo propuesto, se debe trabajar con el enfoque sistémico, que considera el impacto, la sostenibilidad y la escala de los resultados a partir del dinamismo de los actores y de las funciones del mercado, a través del empoderamiento de los actores locales que apoyan los procesos de desarrollo, de la orientación hacia mercados nacionales, regionales, locales o de exportación y la facilitación al acceso a los servicios financieros y no financieros, bienes de producción e infraestructura productiva.

El proyecto organiza sus acciones en intervenciones bajo una lógica de cadena de resultados en tres ejes:

- Competitividad de la producción de las unidades productivas familiares (UPF) y MIPYMES de cacao, café y banano en Ecuador y Perú
- Desarrollo e implementación de servicios financieros acordes a las demandas específicas de las cadenas de valor
- Promoción de innovaciones de negocio y de servicios de proveedores de públicos y privados para promoción de las cadenas seleccionadas.

Es importante mencionar, antes de presentar la jerarquía de objetivos del proyecto, que en Perú solo se trabajará en las cadenas de banano orgánico y cacao con una meta de atención de 4000 unidades productivas familiares (2000 en banano orgánico y 2000 en cacao)

La jerarquía de objetivos tiene la estructura de impacto, resultados (outcomes) y productos (outputs). Dicha estructura es la siguiente:

Impacto. - Mejora de las condiciones de vida de productores de cacao, banano y café, expresado a través de:

- Incremento de ingresos (Mejora de ingresos netos en 20 % de UPF)
- Generación de empleo (50 nuevos puestos de trabajo)
- Cambio en los medios de vida de los UPF (2 activos de medios de vida han cambiado en las familias de los productores.

Resultado 1.- Mayor competitividad de las unidades productivas familiares (UPF) y la MIPYMES en el sistema de mercado de cacao, café y banano, expresado a través de las siguientes metas:

- 60 % de las UPF atendidas directamente aumentaron su volumen de ventas en un 20 %.
- 60 % de las UPF atendidas directamente aumentaron su productividad en un 40 %.

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

Producto 1.1 Productores y pymes acceden a servicios de desarrollo empresarial.

Producto 1.2 Se fortalecen y/o establecen asociaciones de productores.

Producto 1.3 Vínculos de mercado con compradores, procesadores y proveedores establecidos

Resultado 2.- Instituciones de servicios financieros fortalecidas desarrollan e implementan productos de acuerdo con la demanda específica de las cadenas de valor, expresado a través de las siguientes metas:

- 4 proveedores de servicios financieros aplican servicios mejorados
- 30 % de los productores accedieron a servicios financieros mejorados por el proyecto
- 40 % de los productores accedieron a educación financiera

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

Producto 2.1 Productos financieros según las demandas específicas de los productores y las asociaciones desarrolladas en conjunto con las instituciones

financieras

Producto 2.2 Capacidad de negociación y las decisiones financieras de las Asociaciones fortalecidas

Resultado 3.- Réplica sistémica de las innovaciones y de servicios por parte de empresas, proveedoras de servicios públicos y privados, y otros agentes del mercado, expresado a través de las siguientes metas:

- 50% de los productores están satisfechos con los servicios recibidos.
- 5 modelos de negocio / públicos adoptados por el mercado

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

Producto 3.1 Mejorar la capacidad de los proveedores de servicios ofrecer servicios o productos

Producto 3.2 Promover modelos para mejorar la innovación empresarial a través de asociaciones privadas y / o públicas

El equipo técnico del Proyecto EMPRENDE estuvo conformado por:

- Gerente del Proyecto: Régula Chávez-Malgiaritta¹⁰
- Coordinador Perú: Alex Llanos
- Especialista Regional de Café en Ecuador: Mauricio Muñoz
- Especialista Regional de Cacao en Ecuador: Bayron Fajardo
- Especialista Regional de Cacao en Perú: Enrique Delgado
- Especialista Regional de banano en Perú. Martin Cornejo
- Monitor de proyecto en Ecuador: Raquel Bueno
 - Monitor de Proyecto en Perú: Leonor Rodríguez
 - Administrador de proyecto en Ecuador: Andrea Suarez

¹⁰ La Sra. Regula Chavez-Malgiaritta, también se desempeña como Coordinadora del Proyecto Emprende en Ecuador.

- Administrador de proyecto en Perú: Luis Díaz

En el Perú, a fines del 2013, luego de un año de ejecución, se decidió concluir actividades de la cadena de banano en la Región Piura, pues Swisscontact ya había estado interviniendo desde hace 5 años en la zona, a través de un proyecto denominado Norte Emprendedor¹¹, que buscaba fortalecer cadenas de cacao, leche y frijol en el alto y bajo Piura. Esta decisión se tomó con la intención de centrar esfuerzos en la cadena de cacao en la Región San Martín.

Las intervenciones en la cadena de valor de cacao en la Región San Martín están orientadas al:

- Fortalecimiento de institucionalidad para servicios tecnológicos de innovación CITE CACAO enero- diciembre 2013
- Desarrollo de modelos de mercado para adopción de buenas prácticas agrícolas, con énfasis en la fertilización de suelos para pequeños productores de cacao (febrero 2013-diciembre 2016)
- Fortalecimiento de sistemas de gestión organizacional de asociaciones de productores de cacao (abril de 2014-diciembre 2016)
- Mejora de procesos de post cosecha y beneficio de grano de cacao (enero de 2015 a diciembre de 2016)

Como todos los proyectos con enfoque sistémico de Swisscontact, el proyecto EMPRENDE, cuenta con un sistema de monitoreo y medición de resultados (MMR), que se implementa con el soporte de un asesor en monitoreo para Latinoamérica. Este sistema es un conjunto de conceptos y herramientas que están en proceso de validación, que tiene por finalidad organizar el proceso continuo de monitoreo y medición de resultados de EMPRENDE, asignar responsabilidades y tareas de MMR en el equipo, estructurar documentos de gestión, plantear ajustes a la estrategia (lógica de impacto) y realizar el control de calidad con actores internos y externos del proyecto.

Las herramientas del sistema de monitoreo y medición (MMR), son:

¹¹ Norte Emprendedor, proyecto financiado directamente por Swisscontact y ejecutado del 2009 al 2012, con enfoque de cadenas de valor y para apoyar para la articulación comercial de frijol, cacao y banano orgánico.

Los planes de intervención. - Donde se tiene información detallada de las intervenciones del proyecto EMPRENDE.

Cadena de resultados y cadena sectorial. - Permite visualizar la lógica de impacto en el sistema de mercado de las tres intervenciones en la cadena de cacao en Perú y de forma agregada de todas las intervenciones el proyecto en Perú y Ecuador (café, cacao y banano).

Panorama MMR de proyecciones y resultados. - Para registrar las metas y avances del número beneficiarios por intervención y cadena de valor, que acceden y se benefician con los servicios facilitados por el proyecto.

Planes de Estudio. - para planificar las actividades de monitoreo y medición de resultados del proyecto.

Matriz de evaluación de cambio sistémico. - para analizar el alcance y sostenibilidad de los servicios facilitados por el proyecto. Sostenibilidad

Planes operativos anuales por cada intervención del proyecto, así como formatos de informes operativos mensuales y reportes semestrales de avance del proyecto.

Gráfico N°8: Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados



Fuente: Tomado de la presentación del Taller de capacitación en MMR para el equipo técnico del proyecto EMPRENDE (Quito, marzo 2014)

El Proyecto EMPRENDE y la cadena de valor de cacao en la Región San Martín

Actualmente se reconoce como una de las vías para la vinculación de los pobres con los procesos de desarrollo y su integración al crecimiento de la economía nacional, el desarrollo de competencias productivas y de gestión de la población rural.

Teniendo en cuenta las condiciones favorables del mercado para el cacao y el chocolate, ya que en los últimos años la demanda internacional de cacao ha mostrado una tendencia creciente y la gran cantidad de pequeños productores organizados que conforman la cadena de valor del grano de cacao en la Región San Martín, el proyecto EMPRENDE, decidió intervenir en el corredor cacaotero ubicado en las provincias de San Martín, Mariscal Cáceres, Huallaga y Tocache, que concentran la mayoría de cultivos de cacao en la región¹². El crecimiento de nuevas instalaciones de cacao ha convertido a San Martín, en términos de producción, en la región más importante proveedora de grano cacao a nivel nacional.

Como parte del proyecto EMPRENDE, Swisscontact contrató un estudio de la cadena de valor del grano de cacao en San Martín para identificar y analizar sus puntos críticos que permita plantear una estrategia de intervención bajo un enfoque sistémico que contribuya a mejorar la competitividad de la cadena de valor en su conjunto, como un medio para impulsar el crecimiento económico y la inclusión social. También se complementó información con un Estudio de Mercado para Medir el Grado de Adopción de Sistemas de Riego y Abonamiento para el Cultivo de Cacao que permitió identificar los factores que determinan la demanda y la oferta por sistemas de riego tecnificado y propuestas de fertilización (orgánica y convencional) para cacao en la Región San Martín.

¹² La Consultoría de Análisis de la Cadena de Valor del Grano de Cacao en la Región San Martín elaborada por la Econ. Cecilia Huamanchumo de la Cuba, por encargo de Swisscontact menciona que el departamento de San Martín que las hectáreas cosechadas de cacao crecieron en 41% promedio, del 2005 al 2012, según el IV CENAGRO, 2012.

Gráfico N° 9: Cadena de valor del grano de cacao

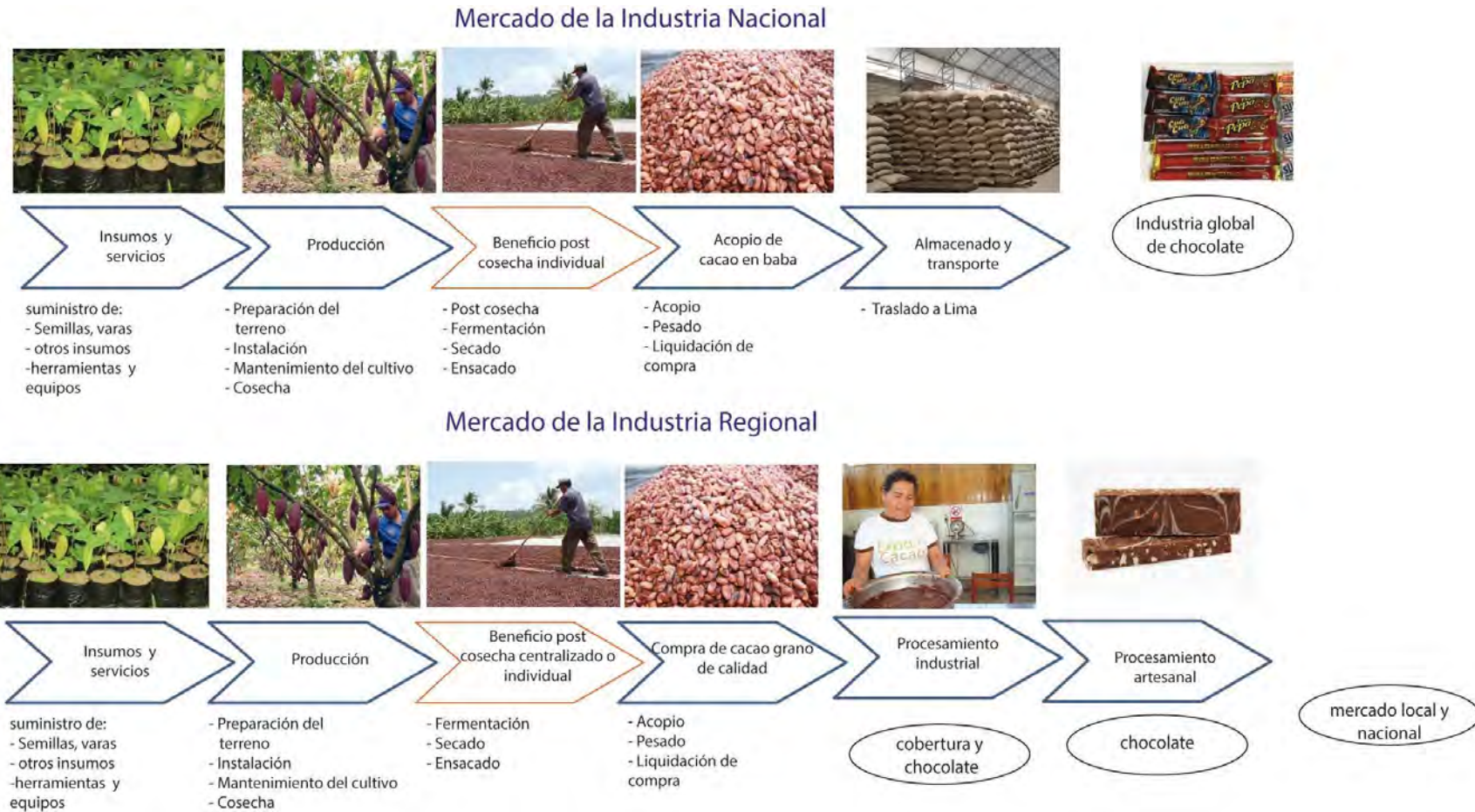
Mercado de exportación



Fuente: Tomado del estudio Análisis de la cadena de valor del grano de cacao en la región San Martín¹³

¹³ Consultoría de Análisis de la Cadena de Valor del Grano de Cacao en la Región San Martín elaborada por al Econ. Cecilia Huamanchumo de la Cuba, por encargo de Swisscontact.

Gráfico N° 10: Cadena de valor del grano de cacao. Mercado nacional y regional



Fuente: Tomado del estudio Análisis de la cadena de valor del grano de cacao en la Región San Martín

Como estrategia de intervención, el Proyecto EMPRENDE estableció acuerdos para desarrollar actividades conjuntas para promover el incremento de productividad de los cultivos, el fortalecimiento de la gestión organizacional y la mejora del beneficio del grano de cacao, con las siguientes cooperativas de productores de cacao:

Cooperativa Agraria el Gran Saposoa Ltda., COOPALGSA en la provincia de Huallaga

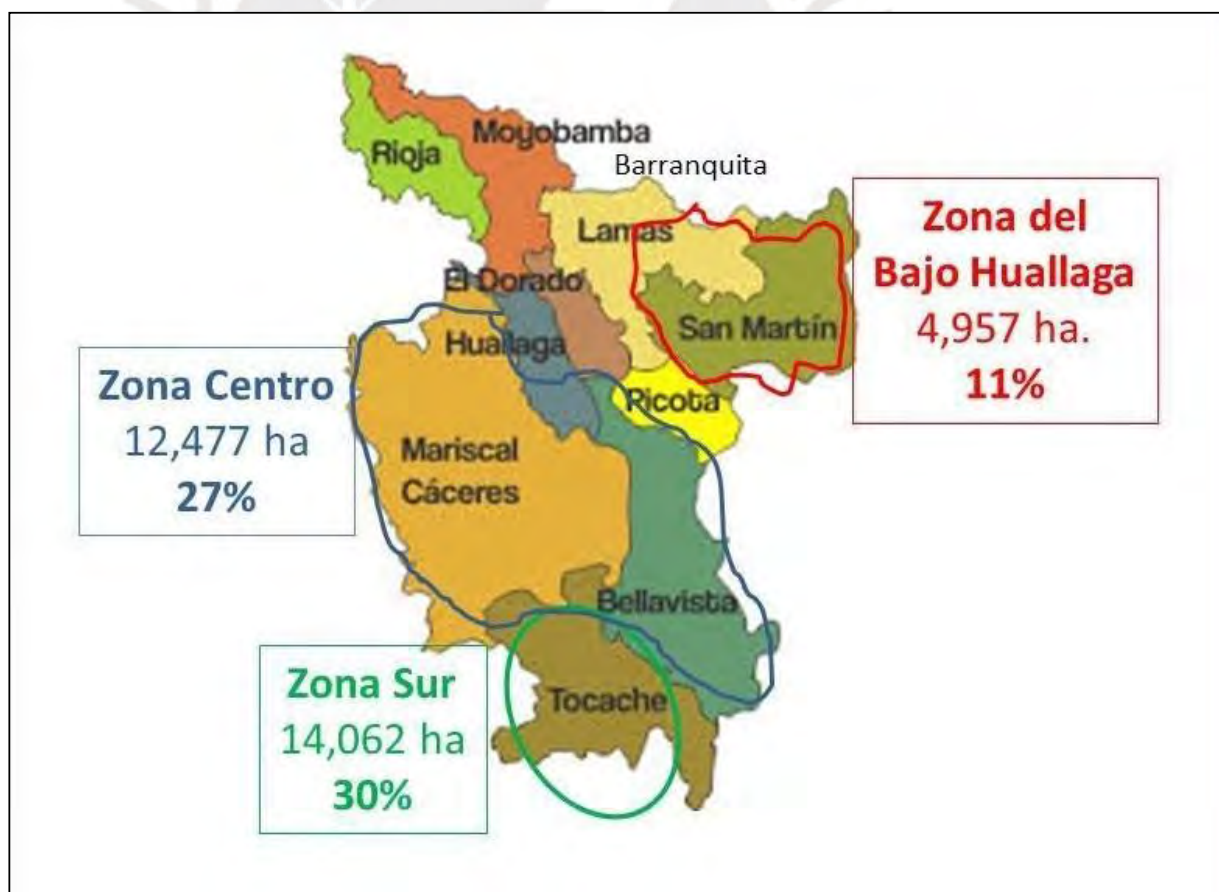
Cooperativa Agraria Cacaotera, ACOPAGRO, en la provincia de Mariscal Cáceres

Cooperativa Agraria ALLIMA CACAO, en la provincia de San Martín

Cooperativa Agroindustrial ASPROC-NBT, en la provincia de Tocache

Cooperativa Agroindustrial Tocache CAT, en la provincia de Tocache.

Gráfico N° 11: Producción de Cacao



Fuente: Gobierno Regional de San Martín.

Además, el proyecto estableció alianzas con los siguientes actores de mercado y entidades:

- Yara Internacional: proveedor de insumos fertilizantes
- Molinos & Cía.: proveedor de insumos fertilizantes
- SQM Vitas: proveedor de insumos fertilizantes con certificación orgánica
- Inversiones Paleso: proveedor local de mezclas de fertilizantes y abonos
- Technoserve: Institución sin fines de lucro que promueve la mejora de la situación de pequeños productores de cacao en las regiones de San Martín y de Huánuco
- ECOM Trading: Empresa de mercadeo de productos básicos en más de 40 países, centrado principalmente en café, algodón y cacao.
- Instituto de Cultivos Tropicales: Centro de investigación y extensión agrícola para el desarrollo de la amazonia.
- Centro Internacional de Comercio: Entidad de las Naciones Unidas que promueve la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas.
- APP Cacao. Asociación de pequeños productores de cacao
- Asociación Verde Amazónico: Asociación de Cooperativas Agrarias de la Amazonía Peruana
- PES-FOMIN: Programa de empresariado Social y Fondo Multilateral de Inversiones el Banco Interamericano de Desarrollo

El incremento de la demanda de cacao de los últimos años, se ha traducido en un aumento de las exportaciones de los países productores de cacao. Este incremento, también vino acompañado de un cambio en las características de la demanda de cacao en grano (en términos de sabor, aroma, humedad, acidez y técnicas de beneficio del grano), que no ha podido ser atendida en su totalidad por la producción de países africanos, como Costa de Marfil, Ghana y Nigeria, convirtiéndose en una oportunidad para el cacao peruano y en una nueva forma de inserción al mercado y de generación de ingresos para pequeños productores organizados.

En ese contexto las entidades que diseñan y ejecutan programas que tienen como objetivo mejorar las condiciones de vida de pequeños productores, están aún en un proceso de ajuste de enfoques y de estrategias que permitan obtener resultados que puedan mostrar una cobertura mayor de beneficiarios y resultados sostenibles.

Esta situación, nos lleva a un escenario de contar con información sobre la performance de proyectos que están “piloteando” el enfoque sistémico en el país, en este caso el Proyecto EMPRENDE en la cadena de cacao en la Región San Martín, con la intención de obtener lecciones aprendidas para mejorar su alineamiento al enfoque.

En este punto, es importante mencionar que en julio del 2015 se realizó una evaluación de medio término del proyecto, logrando levantar información sobre el avance de sus metas, en una base de datos de 500 pequeños productores de cacao. Registrándose un incremento de ingresos promedio por hectárea de 85%, en parte explicado por el aumento del precio de cacao en los mercados internacionales¹⁴ y por la mejora en la calidad del grano en la zona de intervención del proyecto. También se registró un incremento promedio de productividad por hectárea de 23%, debido a la implementación de buenas prácticas agrícolas, incluida la fertilización, en los cultivos de cacao.

Los indicadores relacionados con empleo de las organizaciones de productores y medios de vida de las familias productores se medirán en la evaluación final del proyecto, en diciembre de 2016. Paralelamente se recogió información sobre la presencia de empresas proveedoras de insumos agrícolas (Yara Internacional, Inversiones Paleso y Molinos & Cía.) que habían registrado incremento en sus volúmenes de ventas, así como las acciones de promoción de buenas prácticas agrícolas con entidades aliadas del proyecto.¹⁵

¹⁴ El precio del cacao en chacra, entre el año 2013 a 2015, tuvo un incremento promedio de 42%, como consecuencia del incremento del precio internacional del cacao. El precio promedio por tonelada de cacao en la bolsa de Nueva York, el primer trimestre de 2013 fue de USD 2221,55 y el segundo trimestre de 2015 fue de USD 2914,44. Sin considerar premios o bonificaciones.

¹⁵ Swisscontact, realizó alianzas con entidades como Technoserve (institución sin fines de lucro), ECOM (Trader de cacao) para formar productores líderes en el manejo del cultivo de cacao.

CAPÍTULO III: Metodología

El estudio se focalizará en los sistemas de mercado de la cadena de valor de cacao en San Martín respectivamente correspondientes a los cuatro años de ejecución del proyecto, revisando el proceso de implementación de los principios del enfoque, las estrategias de intervención, además de la verificación en campo con los actores de los sistemas de mercado (proveedores de bienes y servicios, productores, compradores, entidades públicas, entre otros). El análisis permitirá identificar puntos críticos en la aplicación del modelo de facilitación (enfoque sistémico).

La sistematización de esta experiencia, busca facilitar que los actores de los procesos de desarrollo, como el proyecto EMPRENDE, comprendan que forman parte de procesos de gestión del conocimiento y de generación de propuestas innovadoras, en base a la experiencia documentada y organización de datos del proyecto.

El estudio comprende la zona de intervención del Proyecto EMPRENDE en Perú, en la Región San Martín, provincias de Mariscal Cáceres, Huallaga, San Martín y Tocache.

3.1. Diseño metodológico:

3.1.1 Naturaleza de la investigación: El presente documento es una investigación cualitativa, que pretende sistematizar la experiencia del Proyecto Emprende (2013-2016), para determinar su nivel de alineamiento con los principios del enfoque. Es objeto de este estudio evaluar y demostrar la efectividad de la intervención sistémica. La sistematización propone alcanzar el ordenamiento de la información existente con la finalidad de explicar los elementos clave de la estrategia y la gestión del proyecto para cumplir con los principios del enfoque sistémico.

3.1.2 Forma de investigación: Sistematización la experiencia del Proyecto Emprende

La unidad de análisis para esta sistematización será la ejecución del Proyecto EMPRENDE en Perú; centrándose el estudio en las intervenciones en Perú, específicamente tres intervenciones en la cadena de valor de cacao en la Región San Martín.

En este punto, es importante mencionar que el análisis implica no solo levantar información de la ejecución propia del proyecto, sino además considerar información de los sistemas de mercado, es decir de los diversos actores de mercados, en los que el proyecto está interviniendo para facilitar cambios en beneficio de las unidades productivas familiares de cacao.

3.2 Fuentes de información:

a) Fuentes de información primaria: Se contempla el diseño y realización de entrevistas a personas relacionadas con el tema de investigación: equipo líder del proyecto, al asesor en monitoreo de Swisscontact para América Latina y a los actores del sistema de mercado de la cadena de valor del grano de cacao de la Región San Martín.

La intención de entrevistar a especialistas en el enfoque sistémico es recoger información sobre aspectos fundamentales que deben contemplarse para garantizar el alineamiento con el enfoque. Los actores de los sistemas de mercado estarían aportando información sobre la situación actual de las intervenciones y sus perspectivas de logro.

b) Fuentes de Información secundaria: Se realizará una revisión bibliográfica, para recabar información de textos especializados en enfoques de desarrollo de sector privado y enfoque sistémico a nivel mundial, así como de documentos de gestión del proyecto: informes, actualizaciones del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (MMR), estudios contratados y evaluaciones.

3.3 Universo:

El universo está conformado por: tres tipos de actores que tienen relación con el proyecto.

Actor 1.- Equipo líder del proyecto (coordinador nacional y especialista)

Actor 2.- Asesor en Monitoreo para Latinoamérica de Swisscontact

Actor 3.- Agentes de mercado y aliados en las intervenciones del proyecto en el Perú (Empresas privadas que ofertan bienes y servicios para las cadenas e instituciones aliadas en San Martín)

3.4 Muestra: La muestra ha sido seleccionada por juicio y conveniencia

Cuadro N° 2

Actor	Tamaño de Muestra
1.- Equipo líder del Proyecto EMPRENDE	2 personas: Coordinador en Perú, Especialista en San Martín.
2.- Monitor Swisscontact para América Latina	Una persona responsable de monitoreo del enfoque sistémico para Latinoamérica.
3.- Agentes de mercado y aliados en las intervenciones del Proyecto EMPRENDE	14 personas: 2 Representante de empresa de tecnología de fertilización, 1 representante de la municipalidad provincial de El Dorado, 3 gerentes de Cooperativas de Productores de cacao (ACOPAGRO, COOPALGSA, ASPROC NBT), 1 coordinador del proyecto BID FOMIN de COPAGRO 7 productores líderes que proveen grano y servicios a traders de cacao.

3.5 Procedimiento (técnicas) para el recojo de información:

Las técnicas que se utilizaron para el presente estudio cualitativo son:

Entrevistas, revisión bibliográfica, focus group y observación que se detallan a continuación en el cuadro N° 3.

Cuadro N° 3: Técnicas de recopilación de información

Técnicas	¿A qué fuente se va a aplicar?	¿A qué variables responde?	¿A qué preguntas de investigación corresponde?
Entrevista	Primaria	Descripción del equipo técnico del proyecto	¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?
	Primaria	Identificación de principios del enfoque sistémico en el proyecto EMPRENDE	¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?
	Primaria	Herramientas de gestión del enfoque	¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?
	Primaria	Conocimiento de principios del enfoque sistémico	¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?
Investigación Bibliográfica	Primaria	Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico	¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen y practica la metodología del enfoque sistémico?

	Secundaria	Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.	¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?
Observación	Secundaria	Criterios de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto	¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables en la cadena de valor del grano de cacao?

3.6 Instrumentos de recojo de información:

Se diseñaron y aplicaron los siguientes instrumentos:

- a) Guía de preguntas para entrevista a profundidad para ser aplicadas a especialistas en el enfoque sistémico y asesores de Swisscontact. El formato debe tener una estructura flexible para aprovechar el conocimiento y experiencia de los entrevistados
- b) Cuestionarios para entrevistas con preguntas estructuradas y preguntas pre establecidas, para ser aplicadas a miembros del equipo del Proyecto EMPRENDE y a los actores del sistema.
- c) Investigación bibliográfica, con fichas de notas para revisar los documentos y actualizaciones del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (MMR) del proyecto EMPRENDE.
- e) Observación con cuaderno de notas para recojo de información con visita a los negocios en los que participan las unidades productivas familiares.

3.7 Definición de Variables e indicadores

La investigación, por ser de alcance descriptivo, presentará variables elaboradas en relación a las preguntas de investigación ya definidas como parte del planteamiento del tema. En ese sentido, no se requiere presentar indicadores ya que las variables recogen la información del marco teórico y de los objetivos que se establecieron para la sistematización de los procesos de diseño e implementación del proyecto EMPRENDE, en la Región San Martín.

- ✓ Las variables identificadas a partir de las preguntas específicas son:

Preguntas Específicas	Variables
¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?	Descripción del equipo técnico del proyecto
¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?	Identificación de principios del enfoque sistémico en el proyecto EMPRENDE
¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?	Herramientas de gestión del enfoque
¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?	Conocimiento de principios del enfoque sistémico
¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen y practica la metodología del enfoque sistémico?	Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico

¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?	Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.
¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables para la cadena de valor del grano de cacao?	Criterios de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto
Variables	Definición
Descripción del equipo técnico del proyecto	Términos de referencia y perfil de los profesionales. Capacitación en el enfoque sistémico al equipo técnico del proyecto.
Identificación de principios del enfoque sistémico en el diseño del proyecto EMPRENDE	Lineamientos para el proceso de diseño del Proyecto Emprende (documentos de gestión)
Herramientas de gestión del enfoque	Metodologías relativamente estandarizadas para el análisis, intervención y medición de cambios de sistemas de mercado.
Conocimiento de principios del enfoque sistémico	Conjunto organizado de datos e información que se aplicó del enfoque sistémico a la cadena de valor del grano de cacao.
Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico	Pauta conceptual de la secuencia necesaria para lograr los efectos e impactos del conjunto de intervenciones del proyecto
Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.	Pautas conceptuales de las acciones de monitoreo y evaluación de las intervenciones y resultado del proyecto Emprende.

Criterios de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto	Identificación de cambios sostenibles y escalables en el sistema de mercado de la cadena de valor del grano de cacao.
---	---

Variables	Indicadores
Descripción del equipo técnico del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de especialización en gestión de proyectos y promoción de agronegocios. • Nivel de conocimiento del enfoque sistémico y las cadenas de valor.
Identificación de principios del enfoque sistémico en el diseño del proyecto EMPRENDE	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento de los principios del enfoque sistémico en el diseño del proyecto EMPRENDE
Herramientas de gestión del enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Número de herramientas del enfoque sistémico aplicadas en la ejecución del proyecto Emprende.
Conocimiento de principios del enfoque sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de conocimiento de principios del enfoque sistémico
Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema.

<p>Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto Emprende.
<p>Criterios de cumplimiento de los indicadores de propósito del proyecto</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios para identificar cambios sostenibles y escalables atribuibles al proyecto Emprende. • Nivel de cumplimiento de los indicadores del proyecto emprende.

3.8 Plan de trabajo y cronograma

a. Plan de trabajo.

- Afinar plan de tesis: octubre 2016.

- Culminación recolección de información: noviembre 2016. (Determinación de la muestra, elaboración de instrumentos y técnicas de recolección. Aplicación de técnicas. Prueba piloto. Recojo de información y ordenamiento de la información recolectada).

-Procesamiento y análisis: diciembre 2016. (Organización, categorización y examen de consistencia de la información. Procesamiento de la información, ordenamiento y cruces. Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales).

-Redacción y versión final del informe: enero 2017 (Versión preliminar y propuesta. Revisión y retroalimentación. Versión final del informe).

b. Cronograma.

Etapas y tareas	Cronograma										
	octubre 2016.		noviembre 2016	diciembre 2016			enero 2017	febrero 2017			
Afinar plan de tesis	X										
RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN											
Contacto global con la población											
Elaboración de instrumentos y técnicas de recolección			X	X							
Prueba Piloto											
Aplicación de técnicas-Recojo de la información					X						
Ordenamiento de la información recolectada					X	X					
PROCESAMIENTO Y ANALISIS											
Codificación y categorización						X					
Examen de consistencia de información recolectada						X					
Procesamiento de la informa.							X				
Ordenamiento y cruces							X				
Triangulación y análisis. Contrastación con hipótesis y preocupaciones iniciales								X			
REDACCIÓN											
Versión preliminar de análisis y propuesta de GS								X			
Revisión y retroalimentación									X		
Versión final del informe										X	X

CAPÍTULO IV: Presentación, Análisis e Interpretación de Resultados

Objetivo General

Conocer si el diseño y la implementación del Proyecto EMPRENDE, está de acuerdo con los principios del enfoque sistémico, analizando la puesta en **práctica de su metodología** y determinando los principales cambios generados en la vida de los actores de la cadena de valor de cacao en San Martín durante 2013 – 2016, para validar los aportes del enfoque sistémico a proyectos de cadena de valor.

Objetivos Específicos

- ✓ Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.
- ✓ Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.
- ✓ Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de la implementación del enfoque sistémico.

DESCRIPCIÓN DE LOS LINEAMIENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.
2. Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.
3. Determinar la correspondencia de los resultados logrados por el Proyecto Emprende con los cambios en la cadena de valor del grano de cacao facilitados por la implementación del enfoque sistémico.

4.1 Lineamientos:

LINEAMENTO N°1: Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.

El presente lineamiento se responderá a través de tres preguntas, que definen la importancia de cada una de ellas, y se complementará con la definición del marco conceptual y por último con la apreciación de los entrevistados.

¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?

La conformación del plantel profesional es importante para el proyecto porque de ellos depende el éxito o fracaso de la intervención y de cómo estos se relacionan con todos los actores de la cadena, para ello en el diseño deberá definirse adecuadamente los términos de referencia y el perfil de los profesionales, en la implementación del proyecto se deberá realizar constantemente capacitación en el enfoque sistémico al equipo técnico del proyecto, debido a que son ellos quienes socializaran los objetivos del proyecto.

¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?

Para la presente tesis es importante que la jerarquía de objetivos del Proyecto Emprende haya sido diseñado en base a los principios del enfoque sistémico debido a que conceptualmente éste debe seguir los cuatro principios rectores que son: a) orientarse en la acción sistémica b) buscar el cambio sostenible desde el inicio c) buscar impactos a gran escala y d) adoptar un rol de facilitador. De esta forma se propone un cambio de la intervención directa del ejecutor de proyectos a la facilitación de procesos que catalizan cambios para superar debilidades de los sistemas de mercado en los que se está interviniendo. Si bien, hasta la fecha los primeros facilitadores han sido las ONG, también podrían ser considerados como tales, los proveedores privados de servicios, organismos y programas públicos que buscan lograr objetivos sociales y públicos. El razonamiento para la estrategia y la implementación de intervenciones dentro del enfoque sistémico, establece una jerarquía de objetivos que se relacionan con la reducción de la pobreza, teniendo en cuenta el contexto y tipo de proyecto.

A continuación, describimos El Proyecto EMPRENDE San Martín cuyo objetivo es contribuir a la inserción efectiva de las unidades productivas familiares (UPF) de las cadenas de valor priorizadas en Ecuador y Perú en los sistemas de mercado, con un enfoque inclusivo, para incrementar sus ingresos y mejorar sus medios de vida.

La jerarquía de objetivos del Proyecto Emprende, tiene una secuencia lógica en impacto, resultados y productos

En Impacto. - Busca Mejorar las condiciones de vida de productores de cacao, banano y café, expresado a través de:

- ✓ Incremento de ingresos (Mejora de ingresos netos en 20% de UPF)
- ✓ Generación de empleo (50 nuevos puestos de trabajo)
- ✓ Cambio en los medios de vida de los UPF (2 activos de medios de vida han cambiado en las familias de los productores).¹⁶

Resultado 1.- Mayor competitividad de las unidades productivas familiares (UPF) y la MIPYMES en el sistema de mercado de cacao, café y banano, expresado a través de las siguientes metas:

- ✓ 60% de las UPF atendidas directamente aumentaron su volumen de ventas en un 20%.
- ✓ 60% de las UPF atendidas directamente aumentaron su productividad en un 40%.

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

- Producto 1.1 Productores y Pymes acceden a servicios de desarrollo empresarial.
- Producto 1.2 Se fortalecen y/o establecen asociaciones de productores.
- Producto 1.3 Vínculos de mercado con compradores, procesadores y proveedores establecidos

Resultado 2.- Instituciones de servicios financieros fortalecidas desarrollan e implementan productos de acuerdo con la demanda específica de las cadenas de valor, expresado a través de las siguientes metas:

¹⁶ Este indicador será medido en el año siguiente a la finalización del proyecto. Con la identificación de casos de éxito en pequeñas unidades productivas.

- ✓ 4 proveedores de servicios financieros aplican servicios mejorados
- ✓ 30% de los productores accedieron a servicios financieros mejorados por el proyecto
- ✓ 40% de los productores accedieron a educación financiera

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

- Producto 2.1 Productos financieros según las demandas específicas de los productores y las asociaciones desarrolladas en conjunto con las instituciones financieras
- Producto 2.2 Capacidad de negociación y las decisiones financieras de las Asociaciones fortalecidas

Resultado 3.- Réplica sistémica de las innovaciones y de servicios por parte de empresas, proveedoras de servicios públicos y privados, y otros agentes del mercado, expresado a través de las siguientes metas:

- ✓ 50% de los productores están satisfechos con los servicios recibidos.
- ✓ 5 modelos de negocio / públicos adoptados por el mercado

Este resultado se sustenta en los siguientes productos:

- Producto 3.1 Mejorar la capacidad de los proveedores de servicios ofrecer servicios o productos Producto.
- 3.2 Promover modelos para mejorar la innovación empresarial a través de asociaciones privadas y / o públicas

Los entrevistados: Equipo técnico (Coordinar del proyecto y especialista del proyecto) y del Responsable de monitoreo del enfoque sistémico para Latinoamérica, los objetivos del Proyecto Emprende y del enfoque sistémico sí, guardan relación en el diseño, porque ambos buscan la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de vida del público objetivo. El Proyecto Emprende logrará ello a través de un enfoque inclusivo, y del incremento del empleo e ingresos en base al empoderamiento de los actores que intervienen en la cadena del cacao con fines de sostenibilidad y escalabilidad, estos últimos que representan los principios del enfoque sistémico.

En el diseño, se logró establecer esta secuencia, según se refiere: *“En primer lugar las intervenciones parten del análisis del mercado y del sector en el que se ubica la cadena de valor del grano de cacao. Estas intervenciones desencadenan resultados que se expresan en acceso a servicios de fertilización, crédito, asistencia técnica y asesoría para organizaciones que contribuyen al incremento de ingresos de las organizaciones de productores y de las unidades productivas”*, según refiere Enrique Delgado, Especialista Regional de Cacao en Perú, como parte del equipo técnico.

¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?

Es importante que en el diseño se definan las herramientas metodológicas del enfoque sistémico, y de cómo estas influyen en las estrategias de intervención del Proyecto Emprende. Dicha afirmación se complementa con la relación de los objetivos del Proyecto Emprende con los lineamientos del enfoque sistémico, toda vez que de ello parte el diseño del proyecto.

A continuación, mencionamos las herramientas metodológicas del Proyecto Emprende: Planes de intervención y formatos de priorización de intervenciones para la cadena de cacao en San Martín. Las cadenas de resultados, para visualizar los cambios en el sistema de mercado por las tres intervenciones del proyecto de la cadena de cacao (incremento de productividad, fortalecimiento de sistemas de gestión mejora calidad de grano). La cadena sectorial, donde se visualiza todas las intervenciones del proyecto en Perú y Ecuador en todas las cadenas de valor (café, cacao y banano). Panorama MMR de registro información, que se utiliza para reportar todos los resultados de las intervenciones de la cadena de cacao en la Región de San Martín. Planes de medición y registro de resultados, permite planificar las actividades de evaluación del proyecto en el caso de San Martín se aplicaron para el año 2015 y 2016. Matriz de adaptación y expansión, para evaluar el escalamiento y sostenibilidad de los servicios implementados por el proyecto.

Para el diseño del Proyecto Emprende, además de otras herramientas, se menciona en la entrevista realizada el responsable del Proyecto Emprende: “Cuenta con cadena de resultados, cadena sectorial, panorama de registro de beneficiarios, matriz de análisis de sostenibilidad (quien hace y quien paga),

formatos de planes de medición y registro de resultados, planes de intervención y formatos de priorización de intervenciones.

Así mismo con la identificación de un equipo técnico que conozca y maneje de manera teórica y práctica adecuadamente el enfoque sistémico.

4.2 LINEAMIENTO N°2: Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.

Para responder las preguntas relacionadas con este lineamiento, se revisaron las entrevistas a los miembros del equipo técnico de Perú y al asesor en monitoreo para Latinoamérica de Swisscontact.

¿De las personas que conforman el equipo técnico todos y todas conocen y ponen en práctica la metodología del enfoque sistémico?

Para este análisis es necesario mencionar en qué consisten los principios y la metodología del enfoque sistémico. Los principios del enfoque sistémico son: **Focalización en el sistema de mercado, sostenibilidad de los cambios que se consigan, escalabilidad de los cambios y el rol facilitador del ejecutor del proyecto. Así mismo, se entiende como metodología el conjunto de procedimientos y herramientas utilizadas para alcanzar la adecuada implementación de las intervenciones, partiendo del análisis del mercado y del sector en el que se ubica la cadena de valor del grano de cacao.** Estas intervenciones desencadenan resultados que se expresan en acceso a bienes y servicios para unidades productivas familiares que se encuentran organizadas.

El equipo evidenció conocimiento teórico del enfoque sistémico y su aplicación en la cadena de valor del grano de cacao en la Región San Martín¹⁷,

¹⁷ **La cadena de valor** es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final e identificar sus fuentes de ventaja competitiva. The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Michael Porter, 1985.

identificando las particularidades de la misma, que son diversas y cambiantes tal como lo es el mercado mismo.

Qué perfiles debe tener el equipo técnico

El rol del equipo técnico del proyecto *Emprende*, cumple el principio de adoptar un rol facilitador y no ejecutor implementador, pues el enfoque sistémico *“requiere que los implementadores asuman un papel de facilitadores, con un manejo conceptual sólido del enfoque; que construyan relaciones con todos los miembros de la cadena...”* señala Wiebe Vos, asesor en monitoreo de Swisscontact para América Latina.

Después de revisar los Términos de Referencia del personal del proyecto, se verificó que los miembros del equipo técnico tienen formación en gestión de proyectos y administración de agro negocios, permitiendo que entiendan mejor el enfoque de mercado y que sus acciones e intervención se orienten en esta dirección

¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?

El equipo técnico con sus actividades promueve el desarrollo de sistemas de mercado, mediante el fortalecimiento, articulación y concertación de los actores privados y públicos de las cadenas de valor; empoderando a los actores locales, a través del desarrollo de capacidades; y, orientando la actividad productiva hacia el mercado.

Para enfocarnos en la aplicación de los principios detallaremos la implementación de las intervenciones, identificando los principios aplicados

Promoción de servicios que permitan la adopción de buenas prácticas agrícolas (BPA) con énfasis en la fertilización y/o abonamiento para incremento de productividad en los diagnósticos se identificaron que los productores tenían la necesidad de contar con asesoría especializada para el manejo de los cultivos. Ante esta necesidad Swisscontact identificó ingenieros y técnicos locales, a quienes capacitó en temas buenas prácticas, manejo de suelos y nutrición vegetal (fertilización y abonamiento), para que puedan brindar estos servicios a los productores. Asimismo, se formó promotores locales o productores líderes en

Buenas Prácticas Agrícolas con la intención que puedan brindar asistencia técnica a otros productores a los cuales se relacionó con asociaciones de productos y empresas exportadoras con la intención que puedan pagar por el servicio brindados a los productores que les proveen de grano de cacao, el intensivo para que las empresas cubran estos costos de asistencia técnica es asegurar los volúmenes de acopio y la calidad del grano de cacao. Asegurando la sostenibilidad de los servicios de asistencia técnica para los productores en la zona de intervención del proyecto.

El papel de Swisscontact como facilitador fue identificar la necesidad del productor, brindar a los técnicos los conocimientos que cubran estas necesidades y finalmente facilitar el encuentro de estos dos actores a través de otros actores de la cadena de valor.

Fortalecimiento de sistemas de gestión de organizaciones de productores.

Se desarrollaron pilotos para validar en cooperativas de productores de cacao, las siguientes herramientas:

Sistema de costeo del negocio de grano de cacao para exportación con la finalidad de optimizar los costos operativos y de gestión de exportaciones de las Cooperativas de productores.

Sistema de gobierno para cooperativas con la finalidad de implementar buenas prácticas de gobierno que permitan asegurar la continuidad de los procesos de fortalecimiento organizacional y mejorar el nivel de confianza con otros actores de mercado (empresas exportadoras, financieras, entre otros)

Desarrollo de capacidades en gestión tributaria y contable para cooperativas agrarias, para fortalecer el desempeño de los responsables de administración en materia tributaria y contable, considerados puntos críticos que resultan aplicables a las Cooperativas Agrarias, toda vez que su desconocimiento puede acarrear la generación de riesgos y contingencias de orden fiscal.

Estos servicios que se promueven en esta segunda intervención no son necesariamente sostenibles, por el momento, pues aun no todas las cooperativas

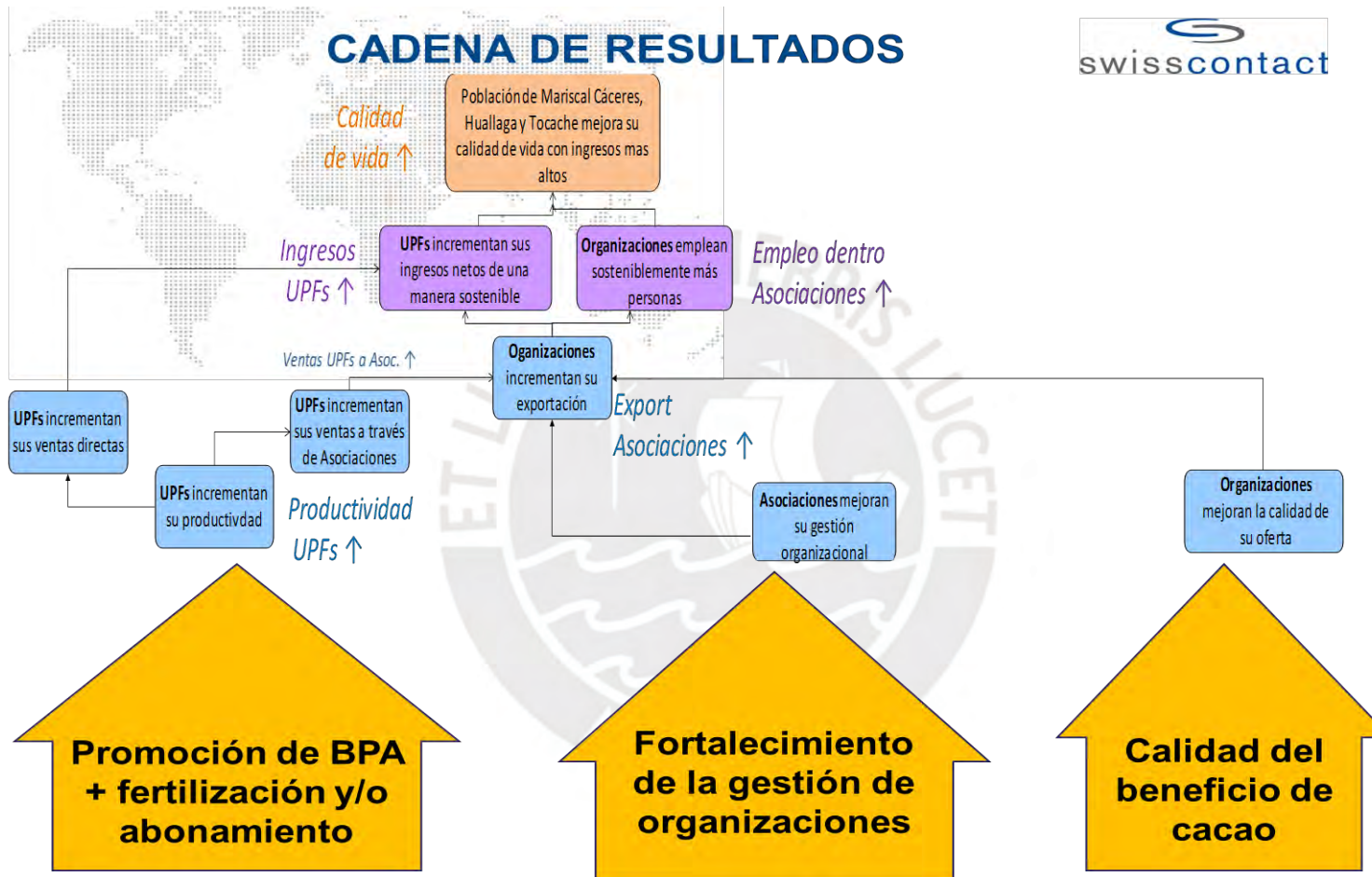
pueden pagar este servicio, sin embargo, estas acciones brindan un soporte a todas las otras intervenciones del proyecto. Esto nos demuestra que no toda la intervención puede ser integralmente sistémica en la cadena de cacao de san Martín.

Mejora de la Calidad del beneficio del cacao, a través de la formación de catadores, para estandarizar los parámetros de análisis sensorial del beneficio del grano, con la finalidad de generar capacidades en los técnicos locales que brindan servicios para cooperativas y pequeñas empresas chocolateras locales.

Mejora del proceso post cosecha de cacao, a través del desarrollo de pilotos que han permitido la optimización del proceso de post cosecha homogenizando la calidad de grano de acuerdo a los requerimientos del cliente que han permitido reducción de tiempos en el proceso de beneficio. Estos pilotos podrán ser replicados por otras organizaciones ya que se han desarrollado protocolos para estas actividades.

Además, es importante mencionar que en esta intervención se brindó soporte a las cooperativas para apalancar recursos del sector público y de la cooperación internacional que financian programas de fomento como: Innovate, PNIA, y PES FOMIN, que permitirá a estas cooperativas financiar mejoras en procesos de post cosecha y acceso a financiamiento para la compra de abonos y fertilizantes. *“Swisscontact no acercó a este concurso con su asesoría técnica es que hemos logrado acceder al préstamo de 1 millón de dólares que permite que nuestra cooperativa (ACOPAGRO) mejore la calidad de los servicios que brindamos a nuestros asociados, también hemos implementado el sistema de los préstamos para que los productores puedan adquirir e instalar sistemas de riego tecnificado en las parcelas, en especial en estos tiempos de cambio climático que no se sabe cuándo tendremos o no agua”* Gonzalo Ríos Núñez, Gerente Comercial de la Cooperativa Agraria Cacaotera Acopagro, que accedió a fondos de un Proyecto del PES FOMIN BID.

Gráfico N°10: Intervenciones en la cadena de cacao



El proyecto al realizar el ejercicio del mapeo de la cadena de mercado, los actores directos e indirectos involucrados, el entorno y el nivel y calidad de sus relaciones, realiza las acciones necesarias para fortalecer o crear los vínculos que faciliten el correcto funcionamiento de esta cadena.

Wisler Flores, representante de Molinos y Cía., proveedores de insumos (fertilizantes y abonos), *“antes no veíamos como mercado a las asociaciones de productores” preferíamos empresas agrícolas grandes, pero si tu identificas una cooperativa como Acopagro, tiene 1800 asociados con aproximadamente 2.6 hectáreas por persona son 4500 hectáreas, ya es volumen”*.

“La relación que ahora hemos entablado con las cooperativas y las asociaciones de productores en Tocache nosotros estoy seguro que seguirá, Molinos ve un buen mercado en esta zona, fue bueno realizar las parcelas demostrativas con el apoyo de Swisscontact, ya la gente conoce el producto y seguiremos trabajando con ellos”. La sostenibilidad la asegura el mismo mercado guiado con las herramientas que brinda el proyecto.

Fortalecer la cadena de valor del grano de cacao tiene como objetivo final mejorar la productividad de las UPF, *“hemos podido apreciar que los técnicos de Swisscontact, conocen mucho de la cadena del cacao, ellos nos han contactado con empresas grandes de fertilizantes que nosotros no creíamos que estarían interesados en trabajar con nosotros, ahora ellos que conocen como es el mercado en San Martín son ellos los que nos buscan”*, afirma Álvaro López productor de cacao.

4.2 LINEAMIENTO N°3: Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.

Para responder las preguntas relacionadas con este lineamiento, se revisó información del Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (MMR), así como de la evaluación intermedia y evaluación final del Proyecto Emprende. En este punto es importante mencionar que el Proyecto Emprende, en noviembre del 2014, superó con éxito una Pre auditoría en el cumplimiento de estándares del DCED para el monitoreo y medición de resultados. La auditoría estuvo a cargo de

Ben Fowler consultor principal de Market Share Associates, entidad registrada para realizar auditorías de cumplimiento de estándares DCED.

El Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (MMR), registra y actualiza semestralmente información del avance de las metas e indicadores, como incremento de productividad e incremento de ingresos netos de los productores de cacao que participan del proyecto.

Como parte de las labores de monitoreo y evaluación del Proyecto Emprende, en setiembre del 2015 se realizó una evaluación de medio término y en octubre de 2016 se realizó la evaluación final del proyecto, esta última se desarrolló en base al Plan de Medición de Resultados que diseñó el área de monitoreo en concordancia con los principios del enfoque y el estándar DCED. Para dichas evaluaciones se revisaron registros de acopio de los productores de cacao, se aplicaron encuestas de satisfacción a productores, grupos focales con productores líderes y se realizaron entrevistas a representantes de instituciones aliadas del proyecto.

¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?

El enfoque sistémico propone 3 tipos de indicadores universales de impacto para cualquier proyecto, estos deben ser: Cambios en el ingreso neto, generación de nuevos empleos y la escala de beneficiarios que acceden a los servicios promovidos por el proyecto. Para el Proyecto Emprende el último indicador se incluyó al segundo trimestre de iniciado el proyecto a pedido del asesor de monitoreo para Latinoamérica de Swisscontact.

El sistema de Monitoreo y Medición de Resultados del Proyecto (MMR), reporta información sobre los siguientes indicadores

- **Incremento de ingresos Netos** - Para productores beneficiarios del proyecto, se registraron los siguientes datos:

2015: Incremento de ingresos netos promedio de S/ 7,539 que equivale a 95% respecto a la campaña 2013. Este incremento que se explica en parte por el

incremento de la productividad en 23% y el incremento de precios en chacra¹⁸ en 42%, respecto al 2013.

2016: incremento de ingresos netos promedio de S/ 2881 que representa el 29% respecto a la campaña 2013. Este incremento que se explica en parte por el incremento de la productividad en 7% y el incremento de precios en chacra en 51%, respecto al 2013.

En el caso del cacao, al ser un “commodity”, el comportamiento del precio internacional y las políticas de especulación en el proceso de acopio en zonas de producción de la Región San Martín, son factores que han determinado en parte el incremento de ingresos de los productores en la zona de intervención el proyecto.

- **Generación de Puestos de Trabajo.** - Por acción del proyecto se generaron 14 puestos de trabajo en la cadena de cacao. En la cooperativa ACOPAGRO se generaron 2 puestos de trabajo, como resultado del fortalecimiento de su área de crédito (un jefe de proyecto para la implementación de la Gerencia de Crédito y un analista de crédito). En alianza con la empresa ECOM Trading, se generaron 12 puestos de trabajo, para promotores capacitados por el proyecto, que se desempeñan como responsables de los centros de acopio y beneficio de cacao, que conforman la red de provisión de dicha empresa.

Luego de las evaluaciones intermedia y final del proyecto, se planteó en un taller interno la necesidad de poner a discusión para próximos proyectos este indicador, pues las intervenciones sistémicas por lo general facilitan procesos de innovación en procesos productivos y de gestión que pueden reducir empleo. “La introducción de tecnología de riego tecnificado, implementación de centros de acopio y optimización de procesos de post cosecha han generado reducción de puestos de trabajo en las organizaciones de productores que hemos fortalecido”¹⁹

- **Escala de beneficio de productores.** - Por acción facilitadora del proyecto se desarrollaron bienes y servicios como capacitación y asistencia técnica en manejo

¹⁸ El precio del cacao en chacra se determina directamente por el precio por tonelada de cacao que registra la Bolsa de Nueva York, por los premios sobre valor del precio de bolsa pagan los agentes de mercado debido a la calidad del grano y los niveles de especulación para completar los lotes de exportación.

¹⁹ Disertación de la Jefa de Proyecto Emprende, Regula Chavez, sobre la pertinencia de indicadores relacionados con incremento de empleo en proyectos con enfoque sistémico en cadenas de valor. (Quito 3 de diciembre 2016)

del cultivo, asesorías en gestión de cooperativas de productores, acceso a servicios financieros adecuados para pequeños productores y capacitaciones en cata de cacao que logro beneficiar a **4019 productores de cacao**, organizados principalmente en cooperativas y agrupaciones promovidas por empresas comercializadoras (traders) y algunos gobiernos locales.

Si bien el indicador de productividad no forma parte de los indicadores universales de impacto de la teoría del enfoque sistémico, es determinante medirlo y analizarlo para poder explicar el logro de los 2 primeros indicadores de impacto antes mencionados.

- **Incremento de productividad por Ha de cacao.** -Para productores beneficiarios del proyecto, se registraron los siguientes datos:

2015: Incremento de productividad promedio de 23% por ha, respecto a la campaña 2013

2016: incremento de productividad promedio de 7% por ha, respecto a la campaña 2013.

La disminución de incremento de productividad se explica en gran parte por condiciones climáticas adversas para los cultivos en la zona de intervención del proyecto. En el corredor cacaotero de la Región San Martín la precipitación promedio anual (20016-2015) disminuyó en 27% y la temperatura promedio anual (2016-2015) se incrementó en 2.1 C^o.²⁰

En el contexto de cambio climático, el Proyecto Emprende en coordinación con sus aliados, continuó promoviendo la implementación de buenas prácticas agrícolas para el cultivo de cacao, con la finalidad de mitigar los daños en la productividad y calidad del grano respecto a otros productores que no participan de los servicios promovidos por el proyecto.

Como parte de los procesos de monitoreo y evaluación, se identificó un grupo de comparación²¹ que reporta niveles de productividad promedio inferiores, como mínimo, en 42% respecto al grupo productores beneficiarios del proyecto.

²⁰ Datos de estudio del Instituto de Cultivos Tropicales (ICT), en el marco de la consultoría Estudio de Caso para determinar el efecto climático en la productividad del cultivo de cacao en el departamento de San Martín.

²¹ El sistema de monitoreo y medición de resultados (MMR), durante las etapas de evaluación de un proyecto, permite identificar a un grupo de personas con similares características al grupo objetivo que no recibieron los bienes y servicios facilitados para

Como el enfoque sistémico, propone que un proyecto debe intervenir en forma coordinada con los actores del mercado y otras instituciones de apoyo para acercar bienes y servicios a la población objetivo que permitan mejorar sus condiciones de vida. También en los resultados de las metas del mismo, hay intervención y atribución de estos actores de mercado e instituciones de apoyo, que debe tratar de aislarse, para estimar el nivel de atribución directa del proyecto. En este caso, el equipo técnico del Proyecto Emprende realizó una estimación del nivel de atribución del proyecto sobre los cambios en el ingreso neto de los productores beneficiarios, aislando factores externos positivos y negativos, así como la contribución de los actores del mercado e instituciones aliadas del proyecto que contribuyeron al incremento de los ingresos de los productores de cacao.

Cuadro N°4: Estimación de Atribución del Proyecto Emprende sobre los Ingresos Netos

Factor interno	Efecto	Estimación monetaria de la atribución (US \$)
Cambio climático	↓	-432
Plagas y enfermedades	↓	-86
Incremento en la superficie de producción	0	0
Incremento en el costo de producción	0	0
Incremento en el precio de venta	↑	576
Apoyo a los socios con Aliados del proyecto	↑	1,152
Apoyo de otras Instituciones que ofrecen apoyo	↑	288
Total Factor externo		1,498
Ingreso Neto por UPF		2,881
Atribución de Ingreso neto		1,383

Fuente: Proyecto Emprende - Elaboración propia.

poder estimar los cambios atribuibles directamente al proyecto. Este grupo a diferencia al grupo control, se identifica para cada etapa de evaluación ya que los cambios a nivel sistémico no permiten identificar con mucha anticipación a grupos o zonas que no serán atendidas por actores del sistema aliados del proyecto.

Luego de aislar los factores externos al proyecto que contribuyeron con el incremento de ingresos netos promedio (Restando S/1,498). Se puede, mencionar que el Proyecto Emprende es “responsable “de aproximadamente el 50% del incremento de ingreso de productores de cacao de su ámbito de intervención.

A manera de conclusión se puede mencionar en primer lugar que el sistema de monitoreo y medición del proyecto ha ido incorporando indicadores y herramientas que recomiendan los parámetros del enfoque sistémico. Seguidamente se pudo establecer que el proyecto ha generado cambios en la situación de los productores, que se explican en incremento de ingresos netos, empleos y productividad de cultivos con mejores condiciones para mitigar efectos climáticos negativos. Estos cambios se explican por la dinamización del rol de actores de mercado como proveedores de insumos, tecnología y asistencia técnica y servicios financieros que acercaron sus bienes y servicios a pequeños productores organizados.

Para el logro de los resultados ya mencionados, informes semestrales y el sistema de monitoreo MMR del Proyecto Emprende reportan resultados de productos (outputs) y finales (outcomes):

- 4,019 productores de cacao han recibido servicios promovidos por el proyecto
- Cuatro empresas proveedores de insumos han colocado aprox. 576 TM de mezclas fertilizantes y abonos para cacao en la Región San Martín
- 853 productores han accedido a créditos para campañas agrícolas
- 35 profesionales y técnicos capacitados brindan servicios mejorados organizaciones de productores (cata de cacao, gestión tributaria y contable, costeo para exportación y gobierno para cooperativas)
- 242 profesionales de la región capacitados en nutrición vegetal y 25 productores líderes capacitados en buenas prácticas de cultivo
- USD 1 500 660 apalancados para el fortalecimiento de la cadena de valor de cacao a través de proyectos de INNOVATE; PNIA y PES FOMIN

¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables en la cadena de valor del grano de cacao?

El análisis de la sostenibilidad y escalabilidad de los cambios, tiene como principal argumento las preguntas: Quien prestará el bien o servicio a los productores y quién pagará por estos bienes o servicios luego de finalizado el proyecto. Es análisis se realizó en base a entrevistas a representantes de actores de mercado e instituciones de apoyo aliados del proyecto, grupos focales a productores líderes y observaciones de los cambios en el acceso de bienes y servicios para los productores de cacao. Para ello se identifican las soluciones introducidas (servicios o productos impulsados) por acción del proyecto. Las soluciones que se evaluaron fueron las siguientes:

Facilitación de mezclas de abonos y fertilizantes como parte de la Buenas Prácticas Agrícolas. – Representantes de empresas proveedoras de insumos y fertilizantes (Yara Internacional y Molinos & Cía.) manifestaron que continuarán atendiendo a productores organizados de forma directa y que están ampliando sus servicios a zonas aledañas del ámbito del proyecto, donde se ha identificado demanda de mezclas fertilizantes de otros productores. Además, han ingresado como parte de la acción promotora del proyecto otras empresas proveedoras de abonos y fertilizantes (SQM Vitas e Inversiones Paleso) que están promoviendo mezclas de abonos e insumos para la agricultura orgánica en la zona de intervención.

El equipo técnico del Proyecto Emprende reporta datos de incremento del volumen de venta de mezclas de fertilizantes y abonos, dirigido a pequeños productores de cacao, de 560 toneladas²²

En este punto se debe mencionar que el logro de esta intervención, más allá del dinamismo de las empresas proveedoras, se debe en parte a la capacitación en manejo de suelos y nutrición vegetal de profesionales de la zona y al trabajo de formación de productores líderes o promotores locales que realizan servicios de extensión de buenas prácticas agrícolas a otros productores, asegurando la correcta aplicación de abonos y fertilizantes.

²² Consultoría sondeo del alcance de la promoción de la práctica de fertilización en cacao en la Región San Martín promovida por el Proyecto Emprende mediante la información de ventas en empresas proveedoras de mezclas fertilizantes (Yara, Molinos & Cia, SQM Vitas e Inversiones Paleso)

Desarrollo del Sistema de costeo del negocio Exportación de grano de cacao. - Consultores locales (capacitados por el Proyecto Emprende), para implementar la herramienta que permite optimizar los costos operativos y de gestión de exportaciones de cooperativas de productores de cacao. Estos manifestaron que están siendo contratados por programas del sector público y la cooperación internacional para atender con este servicio a otras cooperativas de productores de la Región San Martín.

Desarrollo del Sistema de Gobierno Cooperativo. - Representantes de organizaciones de “segundo piso” Asociación Verde Amazónico (**AVA**) y Asociación de Pequeños Productores de Cacao (**APP Cacao**)²³ fortalecidas o capacitadas por el proyecto Emprende, en la metodología para implementar buenas prácticas de gobierno en las cooperativas y mejorar el nivel de confianza con otros actores de mercado, están iniciando las réplicas de implementación del sistema de gobiernos en sus cooperativas socias. Este es un punto a seguir monitoreando, ya que, pese a su importancia, para la estabilidad de la cooperativa de productores, el nivel de valoración de dichas organizaciones que permita el pago apropiado por este tipo de servicios.

Como conclusión se puede mencionar que la estrategia de involucrar a actores del mercado e identificar sus incentivos para ofertar bienes y servicios al segmento de pequeños productores organizados de cacao está asegurando, en mayor y menor grado, la permanencia de proveedores de insumos y abonos para cacao, así como de oferentes de servicios de asistencia técnica en el manejo del cultivo y de servicios de asesoría empresarial para organizaciones²⁴

²³ Asociación de Cooperativas Agrarias de la Amazonía Peruana Verde Amazónico (AVA) es una organización que agrupa a más de 12 asociaciones y cooperativas de productores de la Región San Martín y Huánuco. La Asociación Peruana de Productores de Cacao – APPCACHO, es el gremio nacional de productores de cacao que agrupa a 25 asociaciones y cooperativas, ubicados en el norte, centro y sur del Perú, en las regiones de Tumbes, Piura, Amazonas, San Martín, Huánuco, Ucayali, Pasco, Junín, Ayacucho, Cuzco y Puno.

²⁴ En el corto plazo, la mayoría los servicios de asesoría empresarial, para organizaciones tienen que ser cubiertos por el sector público o programas de cooperación de cooperación internacional, salvo el caso de algunas cooperativas ya consolidadas que estarían dispuestas a pagar por este tipo de servicios

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones:

LINEAMENTO N°1: Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.

1. El diseño del proyecto contempló los principios de enfoque sistémico en cuanto a sus objetivos estratégicos que buscan la reducción de la pobreza y mejorar la calidad de vida del público objetivo. El Proyecto Emprende logrará ello a través del incremento del empleo e ingresos en base al empoderamiento de los actores que intervienen en la cadena del cacao con fines de sostenibilidad y escalabilidad,
2. Las herramientas que se utilizaron para el diseño del proyecto, mostraron de forma detallada las rutas que deben seguir las intervenciones para conseguir resultados que contribuyan al logro de los resultados del proyecto
3. De la revisión de los Términos de Referencia del personal del Proyecto Emprende, se verificó que los miembros del equipo técnico tienen formación en gestión de proyectos y administración de agro negocios, permitiendo que entiendan mejor el enfoque de mercado y que sus acciones e intervención se orienten en esta dirección. El personal es capacitado periódicamente en temas afines al enfoque sistémico.

LINEAMENTO N°2: Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.

4. El proceso del diseño del Proyecto Emprende estuvo alineado a los principios del enfoque sistémico, ya que su estrategia apunta a dinamizar

el intercambio de bienes y servicios entre los actores de la cadena para mejorar la situación de los productores y que estos puedan incrementar sus ingresos y empleo de manera sostenible con la finalidad de reducir los niveles de pobreza.

5. Con respecto al conocimiento del enfoque sistémico y manejo de los principios por parte del equipo técnico, consideramos que los miembros del equipo técnico conocen y aplican las herramientas del enfoque, así mismo participan periódicamente en actividades de capacitación para reforzar y retroalimentar módulos del enfoque sistémico.
6. Para el diseño de las estrategias de intervención del Proyecto Emprende se utilizaron las herramientas recomendadas por la metodología del enfoque sistémico, dichas herramientas fueron necesarias para la implementación, seguimiento y monitoreo del proyecto.
7. Durante la ejecución, el enfoque y las herramientas que se utilizaron, mostraron versatilidad para permitir realizar ajustes a la estrategia de las intervenciones de forma periódica.

LINEAMENTO N°3: Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.

8. El proyecto ha generado cambios en la situación de los productores, que se explican en incremento de ingresos netos, productividad de sus cultivos, mitigando efectos climáticos negativos. Estos cambios se explican por la dinamización del rol de actores de mercado como proveedores de insumos, tecnología y asistencia técnica y servicios financieros que acercaron sus bienes y servicios a pequeños productores organizados.
9. La estrategia de involucrar a actores del mercado e identificar sus incentivos para ofertar bienes y servicios al segmento de pequeños productores organizados de cacao, está asegurando gradualmente la permanencia de proveedores de insumos y abonos para cacao, así como

de oferentes de servicios de asistencia técnica en el manejo del cultivo y de servicios de asesoría empresarial para organizaciones. Siendo pertinente mencionar los bienes o servicios de mayor valoración por los productores son las tecnologías de fertilización y abonamiento.

10. La estrategia y contenidos para la presentación del enfoque sistémico a empresas e instituciones aliadas al proyecto debe ser revisada, pues estos aliados por lo general se involucran en el proyecto por un incentivo o interés particular, más allá de los beneficios que pueda generar en el sistema de mercado la propuesta técnica del proyecto.

5.2 Recomendaciones:

LINEAMENTO N°1: Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico.

1. Fortalecer los perfiles para miembros del equipo técnico de un proyecto, para ello se debe considerar la formación y experiencia en el producto de la cadena, gestión de negocios y establecimiento de networking para identificar oportunidades de negocio.
2. Fortalecer periódicamente la capacitación a los miembros del equipo del proyecto en temas de monitoreo y medición de resultados MMR para recoger información sobre los resultados del proyecto en coordinación con las empresas e instituciones aliadas, para ello las herramientas de gestión deben ser bien llevadas por el equipo técnico del proyecto.

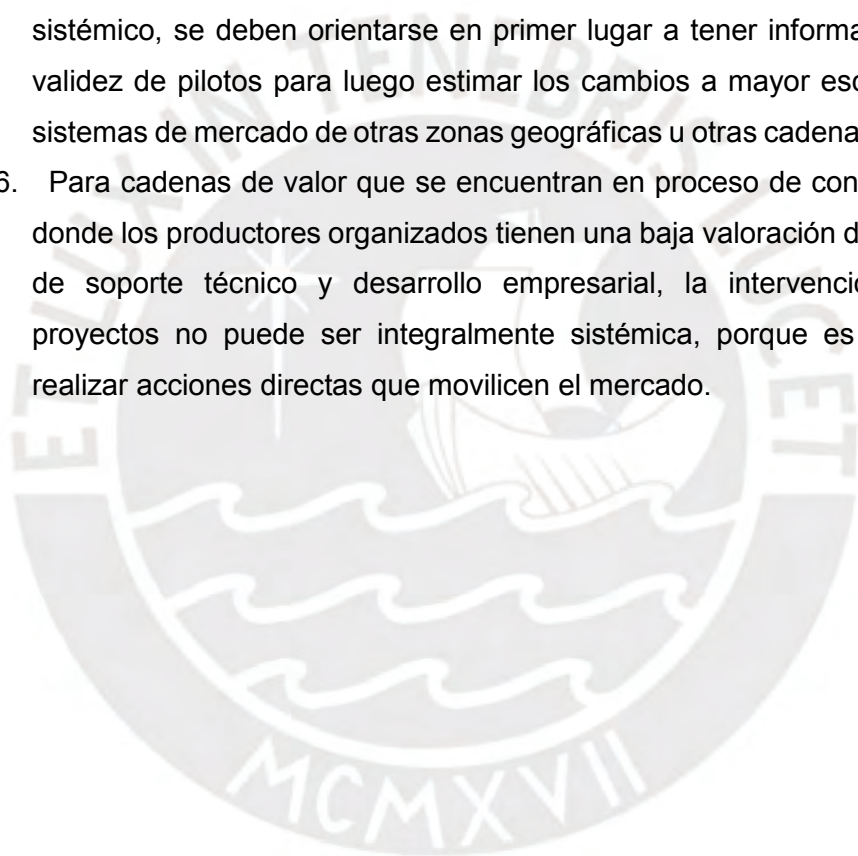
LINEAMENTO N°2: Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.

3. Si bien los proyectos pueden seguir el enfoque sistémico, ninguno es integralmente sistémico, por lo tanto, se recomienda al momento de la implementación ser flexibles y aceptar que algunas actividades o lineamientos pueden seguir el enfoque tradicional.

4. Es necesario promover la consolidación de una red de expertos en el enfoque sistémico, y una plataforma donde se comparta información sobre la implementación de éste y otros proyectos ejecutados bajo los principios de este enfoque.

LINEAMIENTO N°3: Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.

5. Considerar que los procesos de medición de los proyectos con enfoque sistémico, se deben orientarse en primer lugar a tener información de la validez de pilotos para luego estimar los cambios a mayor escala en los sistemas de mercado de otras zonas geográficas u otras cadenas de valor.
6. Para cadenas de valor que se encuentran en proceso de consolidación, donde los productores organizados tienen una baja valoración de servicios de soporte técnico y desarrollo empresarial, la intervención de los proyectos no puede ser integralmente sistémica, porque es necesario realizar acciones directas que movilicen el mercado.



Bibliografía

- AFC international Network, Departamento de Seguridad Alimentaria Red Internacional Acción contra el Hambre
2008 El mercado para los pobres una nueva metodología para la integración de los pobres en el sistema de mercado.
Edita: Red Internacional Acción contra el Hambre
- Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (Cosude) y SWISSCONTACT
2012 *Plan de Fase del Proyecto Binacional Emprede*. Zurich, Oficina Central de Swisscontact. Zúrich, Suiza
- Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (Cosude) y Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID)
2009 *Guía Operacional para el Enfoque “Lograr que los mercados funciones para los pobres (M4p)”*, Berna, Suiza
- Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (Cosude) y Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID)
2009 *Perspectivas del enfoque “Lograr que los mercados funciones para los pobres (M4P)”* Berna, Suiza
- ARMIÑO, Karlos Pérez de
2005 Diccionario de acción humanitaria y cooperación la desarrollo.
Fecha de consulta: 15 de junio de 2016
<http://www.dicc.hegoa.ehu.es/listar/mostrar/213>
- COMITÉ DE DONANTES PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL
2013 El Estándar CDDE para la medición de resultados en el desarrollo del sector privado.
Fecha de consulta
www.enterprise-development.org/page/spanish

Delegación Andes de la Fundación Intercooperation
2008 Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres M4P
Berna.

Devaux, A., M.Torero, J. Donovan y D. Horton Instituto Internacional de
investigación sobre Políticas Alimentarias (IFRI)
2016 Innovation for Inclusive Value-Chain Development:
Successes and Challenges. Washington, DC

DONOVAN, Jason y STOIAN, Dietmar
2012 *5 capitales*. Turrialba, Centro Agronómico Tropical de
Investigación y Enseñanza (CATIE).

DONOVAN, Jason y STOIAN, Dietmar
2012 *5 capitales*. Turrialba, Centro Agronómico Tropical de
Investigación y Enseñanza (CATIE).

Equipo Técnico Proyecto Empeude, Swisscontact
2014-2015-2016 Plan de intervención cacao, Proyecto Empeude, Perú

Equipo Técnico Proyecto Empeude
2015-2016 Plan de intervención cacao

MACGILLIVRAY, Alex
2013 Development and the Private Sector Review of MDG-F Joint
Programmes Key Findings and Achievements, MDG
Achievement Fund.

Fecha de consulta: 15 de junio de 2016

[www.mdqfund.org/sites/default/files/Private%20Sector_Thematic% 20 -Study.pdf](http://www.mdqfund.org/sites/default/files/Private%20Sector_Thematic%20-Study.pdf)

PERALTA, Jorge

2012 Blog. Tema: ¿Tu modelo de negocio es escalable?

Fecha de consulta: 15 de junio de 2016

<http://innovaciondisruptiva.blogspot.pe/2012/11/tu-modelo-de-negocio-es-escalable.html>

PORTER, Michael

1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.

SACHS, Jeffrey

2006 *El fin de la pobreza*. Buenos Aires. Editorial Debate

SAAVEDRA, José Jorge

2006 *Gerencia Social: un enfoque integral para la Gestión de políticas y programas*. Departamento de Integración y Programas Regionales Instituto Interamericano para el Desarrollo Social. BID

VERNOOY, Marco

2009 Enfoque de cadenas y la metodología ValueLinks
<http://www.orion2020.org/archivo/cadenadevalor/IntroduccionCValor.pdf>

VOLLMAR, Annick ASOCAM / Helvetas Swiss Intercooperation 2

2015 Orientaciones para promover M4P/DSM , *Biblioteca Asocam*.

Wikipedia

2015 Concepto de Mercado
Consulta: 05 de marzo de 2015
<http://es.wikipedia.org/wiki/Mercado>

ANEXOS



Cuadro N° 4

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	PREGUNTAS ESPECIFICAS	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
<p>¿La metodología para el diseño y la estrategia de intervención del Proyecto EMPRENDE, están de acuerdo con los principios y buenas prácticas del enfoque sistémico?</p>	<p>Determinar si el proyecto fue diseñado en base a los principios de enfoque sistémico. (documentario, marco lógico, plan de fase)</p>	<p>¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?</p>	<p>Descripción del equipo técnico del proyecto</p>	<p>Términos de referencia y perfil de los profesionales. Capacitación en el enfoque sistémico al equipo técnico del proyecto.</p>
		<p>¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>	<p>Identificación de principios del enfoque sistémico en el Proyecto EMPRENDE</p>	<p>Lineamientos para las etapas diseño, planificación, implementación, seguimiento y evaluación del programa.</p>
		<p>¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el</p>		<p>Metodologías relativamente</p>

		diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?	Herramientas de gestión del enfoque.	estandarizadas para el análisis, intervención y medición de cambios de sistemas de mercado.
¿La metodología para el diseño y la estrategia de intervención del Proyecto EMPRENDE, están de acuerdo con los principios y buenas prácticas del enfoque sistémico?	Conocer si la implementación de las intervenciones para el logro de objetivos del Proyecto EMPRENDE contempla los principios del enfoque sistémico.	¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?	Conocimiento de principios del enfoque sistémico	Conjunto organizado de datos e información que se aplicó del enfoque sistémico a la cadena de valor del grano de cacao.
		¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen en práctica la metodología del enfoque sistémico?	Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico	Pauta conceptual de la secuencia necesaria para lograr los efectos e impactos del

				conjunto de intervenciones del proyecto
¿La metodología para el diseño y la estrategia de intervención del Proyecto EMPRENDE, están de acuerdo con los principios y buenas prácticas del enfoque sistémico?	Conocer y analizar los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico.	¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?	Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.	Pautas conceptuales de las acciones de monitoreo y evaluación de las intervenciones y resultado del proyecto Emprende.
		¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios sostenibles y escalables para la cadena de valor del grano de cacao?	Criterios de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto	Identificación de cambios sostenibles y escalables en el sistema de mercado de la cadena de valor del grano de cacao.

Población a la que se aplicará cada instrumento y cuadro con preguntas, variables e indicadores que responde a cada pregunta.

Cuadro 5: TABLA DE COLUMNA VERTEBRAL INVERTIDA

<u>Técnicas</u>	<u>Instrumento</u>	<u>A cuantos y a quiénes se aplicará el instrumento</u>	<u>¿A qué fuente se va aplicar?</u>	<u>¿A qué unidad corresponde?</u>	<u>¿Qué indicadores permite recoger?</u>	<u>¿A qué variables responde?</u>	<u>¿A qué preguntas específicas de investigación corresponde?</u>
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Coordinador en Perú	Fuente primaria	Equipo líder del Proyecto EMPRENDE		Conocimiento de principios del enfoque	¿Los miembros del equipo líder de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?
		Especialista en San Martín.					
		Representante Regional de Yara (distribuidora de fertilizantes)		Especialista temático y asesor de Swisscontact			

		Representante Nacional de Econ (director técnico)					
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Equipo técnico: Coordinador en Perú	Fuente primaria	Equipo líder del Proyecto EMPRENDE		Identificación de principios del <i>enfoque sistémico</i> en el Proyecto EMPRENDE	¿Los miembros del equipo líder de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?
		Especialista en San Martín.	Fuente primaria	Equipo líder del Proyecto EMPRENDE			
		Responsable de monitoreo de enfoque sistémico para Latinoamérica	Fuente primaria	Especialista temático y asesor de Swisscontact			
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Equipo técnico: Coordinador en Perú	Fuente primaria	Equipo líder del Proyecto EMPRENDE		Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema	¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?
		Especialista en San Martín.		Equipo líder del Proyecto EMPRENDE			

		Responsable de monitoreo de <i>enfoque sistémico</i> para Latinoamérica		Especialista temático y asesor de Swisscontact		según el enfoque sistémico	
		Representante DE Technoserv		Agente de mercado y aliado en las intervenciones del Proyecto EMPRENDE			
		Representante Regional de Yara (distribuidora de fertilizantes)		Agente de mercado y aliado en las intervenciones del Proyecto EMPRENDE			
		Representante Nacional de Econ (director técnico)		Agente de mercado y aliado en las intervenciones			

				del Proyecto EMPRENDE			
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Equipo técnico: Coordinador en Perú	Fuente primaria	Equipo líder del Proyecto EMPRENDE		Herramientas de gestión del enfoque	El Proyecto EMPRENDE cuenta con una caja de herramientas adecuadas al enfoque sistémico para la elaboración de las estrategias de intervención
		Especialista en San Martín.		Equipo líder del Proyecto EMPRENDE			
		Responsable de monitoreo enfoque sistémico para Latinoamérica		Especialista temático y asesor de Swisscontact			
Investigación Bibliográfica	Ficha bibliográfica	Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE	Fuente Secundaria				

Entrevista	Entrevista semi estructurada	Responsable de monitoreo de enfoque sistémico para Latinoamérica	Fuente primaria	Especialista temático y asesor de Swisscontact		Retroalimentación y flexibilidad en la ejecución de la intervenciones	¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Representante Regional de Yara (distribuidora de fertilizantes)	Fuente primaria	Agente de mercado y aliado en las intervenciones del Proyecto EMPRENDE			
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Representante Nacional de Ecom (director técnico)	Fuente primaria	Agente de mercado y aliado en las intervenciones del Proyecto EMPRENDE		Retroalimentación y flexibilidad en la ejecución de la intervenciones	¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en

Focus Group	Guía de sesión	Productores participantes	Fuente primaria	Unidad productiva familiar de cacao			los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?
Investigación Bibliográfica	Ficha bibliográfica	Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE	Fuente Secundaria	Documentos de gestión		Coherencia metodológica las de intervenciones realizadas	¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?
Entrevista	Entrevista semi estructurada	Responsable de monitoreo <i>enfoque sistémico</i> para Latinoamérica	Fuente primaria	Especialista temático y asesor de Swisscontact			
Investigación Bibliográfica	Ficha bibliográfica	Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE: plan de fase, cadena sectorial y cadena de resultados	Fuente Secundaria	Documentos de gestión		Identificación de principios del <i>enfoque sistémico</i> en el Proyecto EMPRENDE	¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?

Observación	Ficha de observación	Visita a zona de intervención	Fuente primaria	Relaciones entre actores del sistema intervenido		Coherencia metodológica de las de intervenciones realizadas	¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?



VINCULACIÓN ENTRE EL CONTENIDO DE LA TABLA DE COLUMNA VERTEBRAL COMPLETA, TABLA DE COLUMNA VERTEBRAL INVERTIDA Y GUÍAS/ CUESTIONARIOS

Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores	Fuentes	Técnicas
¿Quiénes conforman el equipo técnico del proyecto?	Descripción del equipo técnico del proyecto		Secundaria: Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE	Investigación Bibliográfica
¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?	Identificación de principios del enfoque sistémico en el Proyecto EMPRENDE		Primaria : Equipo técnico	Entrevista
			Primaria: Responsable de monitoreo del <i>enfoque sistémico</i> para Latinoamérica	Entrevista
			Primaria: Representantes de socios	Entrevista

¿Qué herramientas metodológicas del enfoque sistémico se utilizaron para el diseño de las estrategias de intervención del proyecto Emprende?	Herramientas de gestión del enfoque		Primaria : Equipo técnico	Entrevista
			Primaria: Responsable de monitoreo del <i>enfoque sistémico</i> para Latinoamérica	Entrevista
			Secundaria: Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE	Investigación Bibliográfica
¿El proceso de implementación de cada intervención sigue las pautas del enfoque sistémico?	Conocimiento de principios del enfoque sistémico		Primaria : Equipo técnico	Entrevista
			Primaria: Responsable de monitoreo del enfoque sistémico para Latinoamérica	Entrevista
			Primaria: Representantes de socios	Entrevista

			Primaria: Productores participantes	Focus Group
¿De las personas que conforman el equipo técnico todos conocen y ponen y practica la metodología del enfoque sistémico?	Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico		Primaria : Equipo técnico	Entrevista
¿Cuáles fueron los principales cambios generados en los actores de la cadena de valor de cacao en el marco de implementación del enfoque sistémico?	Pertinencia del sistema de monitoreo y medición de resultados del proyecto, según el enfoque sistémico.		Secundaria: Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE Secundaria: Sistema de Monitoreo y Medición de Resultados (MMR)	Investigación Bibliográfica
¿En qué medida la implementación del enfoque sistémico generó cambios			Secundaria: Propuesta técnica del Proyecto EMPRENDE	Investigación Bibliográfica

sostenibles y escalables para la cadena de valor del grano de cacao?	Criterios de cumplimiento de los indicadores de impacto del proyecto		Evaluaciones de medio término y final del Proyecto Emprende	
			Primaria: Visita a zona de intervención	Observación



Tabla N°3

Técnica 1 Entrevista Semi estructurada para ser aplicada al EQUIPO LIDER

Instrumento 1 Guía Preguntas de la Guía*	Variable	Pregunta Específica de Investigación
1) ¿Qué entiende por enfoque sistémico?	Conocimiento de principios del enfoque	¿Los miembros del
2) ¿Cuáles son los principios de este enfoque?		equipo líder de
3) ¿Considera que el enfoque sistémico se puede aplicar a todo tipo de proyectos?		Swisscontact,
4) ¿Qué argumentos, a partir de la implementación de otros programas y/o proyecto según su experiencia, justifican la implementación de este enfoque sistémico		conocen el enfoque
5) ¿Cómo se define el rol facilitador en el enfoque sistémico?		sistémico?
6) ¿Qué tipo de indicadores tienen los Programas con enfoque sistémico?		
7) ¿Cuál es la importancia del uso de indicadores para los programas con enfoque sistémico?		
8) Puede mencionar los elementos que conforman la lista de chequeo de la teoría del enfoque sistémico		

<p>9) ¿Qué actores y funciones de mercado se identifican en el enfoque sistémico y en EMPRENDE?</p> <p>10) ¿Cuál es el marco estratégico del enfoque sistémico?</p> <p>11) ¿Cómo se relaciona con la propuesta del proyecto EMPRENDE</p> <p>12) ¿Cómo se orienta el enfoque sistémico/M4P con la sostenibilidad de los cambios en el sistema.</p>	<p>Identificación de principios del enfoque sistémico en el proyecto Emprende</p>	<p>¿Los miembros del equipo líder de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?</p>
<p>13) ¿El diseño de las intervenciones y la elaboración de cadenas de resultados de EMPRENDE, es adecuado a las características del sector y del sistema de mercado del proyecto? ¿por qué?</p> <p>14) ¿Las intervenciones, están relacionadas con las dificultades en el funcionamiento de los mercados? ¿por qué?</p> <p>15) ¿Las cadenas de resultados están lógicamente orientadas a lograr cambios sistémicos y atribuibles al Proyecto EMPRENDE? ¿por qué?</p>	<p>Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico</p>	<p>¿La jerarquía de objetivos del Proyecto EMPRENDE se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>

<p>16) ¿Con que herramientas de gestión cuenta el Proyecto EMPRENDE y cuáles son específicas del enfoque sistémico?</p>	<p>Herramientas de gestión del enfoque</p>	<p>El Proyecto EMPRENDE cuenta con una caja de herramientas</p>
<p>17) El diseño del Proyecto EMPRENDE y las herramientas de gestión permiten ajustar la propuesta conforme a cambios en los sectores y sistemas de mercados.</p>		<p>adecuadas al <i>enfoque sistémico</i> para la elaboración de las estrategias de intervención</p>

Tabla N°4

**TÉCNICA 2: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA
ESPECIALISTA TEMÁTICO Y ASESOR DE SWISSCONTACT**

Instrumento 1 Guía Preguntas de la Guía*	Variable	Pregunta Específica de Investigación
<p>1) ¿Cuál es el nivel de manejo conceptual del enfoque sistémico, por parte de los responsables del diseño y ejecución del proyecto Emprende?</p>	<p>Conocimiento de principios del enfoque</p>	<p>¿Los miembros del equipo líder de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?</p>
<p>2) ¿El diseño de la propuesta técnica de EMPRENDE está alineada con los criterios del enfoque sistémico? ¿por qué? (Tomar como referencia DCEC)</p> <p>3) Los lineamientos del enfoque sistémico, son tomados en cuenta para el diseño y ajuste de la implementación de intervenciones de EMPRENDE</p>	<p>Identificación de principios del enfoque sistémico en el Proyecto EMPRENDE</p>	<p>¿Los miembros del equipo líder de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?</p>
<p>4) En su opinión ¿El modelo teórico del enfoque sistémico tiene restricciones para su implementación en campo?</p>	<p>Retroalimentación y flexibilidad en la</p>	<p>¿Las etapas del proceso de implementación de</p>

<p>En el Proyecto EMPRENDE ¿Cuáles fueron las restricciones específicas del enfoque?</p> <p>5) ¿Cómo se adapta el proyecto a externalidades y procesos propios del mercado en el que se interviene?</p>	<p>ejecución de las intervenciones</p>	<p>cada intervención fueron adecuadas</p>
<p>6) La cadena de resultados que se ha diseñado en el Proyecto EMPRENDE es adecuada y explica lógicamente los cambios que se esperan conseguir? ¿Por qué?</p>	<p>Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico/M4P</p>	<p>¿La jerarquía de objetivos del proyecto se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>
<p>6) El proyecto ¿Ha desarrollado y utiliza herramientas que permitan realizar el seguimiento de los resultados de tipo sistémico, conforme al enfoque sistémico?</p>	<p>Herramientas de gestión del enfoque</p>	<p>El proyecto cuenta con una caja de herramientas adecuadas al enfoque sistémico para la elaboración de las estrategias de intervención</p>

Tabla N°5

TÉCNICA 3: ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA PARA LOS AGENTES DE MERCADO Y ALIADOS EN LAS INTERVENCIONES DEL PROYECTO

Instrumento 1 Guía Preguntas de la Guía*	Variable	Pregunta Específica de Investigación
<p>1) ¿Tiene conocimiento del enfoque sistémico?</p> <p>- ¿Cuáles son sus principios?</p> <p>- El proyecto EMPRENDE: ¿Le brindo información sobre el enfoque o ya lo conocía?</p>	<p>Conocimiento de principios del enfoque</p>	<p>¿Los miembros del equipo liderde Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?</p>
<p>2) ¿Sabe que el Proyecto Empreende busca conseguir cambios en el sistema de mercado para apoyar unidades productivas familiares?</p> <p>- ¿El proyecto le brindó información sobre su alcance y sus planes para mejorar las condiciones del mercado para ofertar bienes y servicios para pequeños</p> <p>- ¿Le parece adecuada la secuencia lógica (cadena de resultados) para conseguir los cambios planificados? ¿Por qué?</p>	<p>Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico/</p>	<p>¿La jerarquía de objetivos del proyecto se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>
<p>3) Tiene conocimiento sobre los actores y funciones de mercado que están siendo apoyados con el proyecto EMPRENDE</p>	<p>Conocimiento de principios del enfoque</p>	<p>¿Los miembros del equipo lider de Swisscontact, conocen el enfoque sistémico?</p>

<p>4) ¿Qué acciones para mejorar las condiciones para el desarrollo de negocios, bienes y servicios para el segmento de pequeños productores está realizando con el proyecto?</p>	<p>Retroalimentación y flexibilidad en la ejecución de la intervención</p>	<p>¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas</p>
<p>5) ¿Qué tipo de resultados están consiguiendo con este trabajo coordinado?</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Los resultados fueron los esperados? - ¿Los planes de trabajo se adecuaron a la realidad y a cambios en el sector? 	<p>Retroalimentación y flexibilidad en la ejecución de las intervenciones</p>	<p>¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas</p>
<p>6) ¿Los resultados y cambios que se están consiguiendo en el mercado están permitiendo que se pueda llegar al público objetivo (unidades productivas familiares productoras de cacao)?</p>	<p>Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico</p>	<p>¿La jerarquía de objetivos del proyecto se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>
<p>7) ¿Cuando termine el proyecto, continuará ofertando los bienes y servicios que se desarrollaron con el apoyo de EMPRENDE?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los bienes y/o servicios promovidos con EMPRENDE son rentables - ¿Qué factores haría que se retire del negocio? 	<p>Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico</p>	<p>¿La jerarquía de objetivos del proyecto se diseñó en base a los principios del enfoque sistémico?</p>

Tabla N°7
Técnica 5: Observación

Ficha de observación		
Tema: visita a las empresas promovidas por el proyecto en los que participan las unidades productivas familiares		
Fecha:		Nombre de negocio:
Variable: Coherencia metodológica de las intervenciones realizadas		Pregunta a la que responde: ¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?
1. Se observa un incremento y crecimiento de inversiones en desempeño de estas empresas.		
2. Este crecimiento contribuye al indicador de ingreso por ventas del proyecto emprende		
3. Se observa si estas empresas han introducido innovaciones en el sistema de mercado?		
4. Se observa si estas innovaciones o servicios mejorados son sostenibles y escalables en el tiempo		

Tabla N° 8
Técnica 6: revisión documentaria
Revisión Documentaria

Ficha documental Formato 1
Descripción Revisar cadena sectorial, cadena de resultados, plan de intervenciones y plan de monitoreo
Variable Herramientas de gestión del enfoque
Pregunta Específica de Investigación El Proyecto EMPRENDE cuenta con una caja de herramientas adecuadas al enfoque sistémico para la elaboración de las estrategias de intervención

Tabla N° 9
Técnica 6: revisión documentaria

Ficha documental Formato 5
Descripción Revisar cadena sectorial, cadena de resultados, plan de intervenciones y plan de monitoreo
Variable Coherencia metodológica las de intervenciones
Pregunta Específica de Investigación ¿Las etapas del proceso de implementación de cada intervención fueron adecuadas para alcanzar resultados en los distintos niveles de la jerarquía de objetivos?

Definiciones operacionales (conceptos) las variables formuladas.

Tabla N° 10 Definición de Variables

Variable: Conocimiento de principios del enfoque	
Sub categoría	Definición
Alto conocimiento	El equipo técnico conoce el conjunto de información sobre el enfoque sistémico, como resultado de la revisión de la teoría de desarrollo sistémico y la experiencia en programas similares.
Mediano conocimiento	El equipo técnico solo conoce parcialmente el conjunto de información sobre el enfoque sistémico, como resultado de la revisión de la teoría de desarrollo sistémico y la experiencia en programas similares.
Bajo conocimiento	El equipo técnico tiene poco conocimiento del conjunto de información, como resultado de la revisión de la teoría de desarrollo sistémico y la experiencia en programas similares.
Variable: Identificación de principios M4P en el proyecto EMPRENDE	
Sub categoría	Definición
Alta aplicación de lineamientos	El equipo técnico tiene capacidad para aplicar los lineamientos generales que orientan y norman la adecuada implementación de EMPRENDE tomando como referencia la teoría y la experiencia de otros programas M4P.

Mediana aplicación de lineamientos	El equipo técnico tiene capacidad para aplicar parcialmente los lineamientos generales que orientan y norman la adecuada implementación de EMPRENDE tomando como referencia la teoría y la experiencia de otros programas con enfoque sistémico
Baja aplicación de lineamientos	El equipo técnico no tiene capacidad para aplicar adecuadamente los lineamientos generales que orientan y norman la adecuada implementación de EMPRENDE tomando como referencia la teoría y la experiencia de otros programas con enfoque sistémico en otras regiones.
Variable: Pertinencia de la cadena de resultados para explicar el cambio en el sistema según el enfoque sistémico/	
Sub categoría	Definición
Alta relación con el enfoque	Los diagramas representan la secuencia lógica las intervenciones de un programa M4P. Estas cadenas establecen una relación de causalidad entre las acciones orientadas al logro de resultados, partiendo de una hipótesis que tendrá que validarse en la ejecución.
Mediana relación con el enfoque	Los diagramas representan parcialmente la secuencia lógica las intervenciones de un programa con enfoque sistémico. Estas cadenas establecen una relación de causalidad entre las acciones orientadas al logro de resultados, partiendo de una hipótesis que tendrá que validarse en la ejecución.
Baja relación con el enfoque	Los diagramas que no representan la secuencia lógica las intervenciones de un programa con enfoque sistémico. Estas cadenas establecen una relación de causalidad entre las acciones orientadas al logro de resultados, partiendo de una hipótesis que tendrá que validarse en la ejecución.

Variable: Herramientas de gestión del enfoque

Sub categoría	Definición
Alto nivel de adecuación	Conjunto de sistemas y procedimientos, adecuados para organizar, dirigir, planificar y controlar la gestión de un programa o proyecto con enfoque sistémico.
Mediano nivel de adecuación	Conjunto de sistemas y procedimientos, parcialmente adecuados para organizar, dirigir, planificar y controlar la gestión de un programa o proyecto con enfoque sistémico
Bajo nivel de adecuación	Conjunto de sistemas y procedimientos, parcialmente inadecuados para organizar, dirigir, planificar y controlar la gestión de un programa o proyecto con enfoque sistémico

Variable:

Sub categoría	Definición
Alto nivel de retroalimentación	Proceso de implementación de las intervenciones da respuesta a los cambios que se presentan en el sistema de mercado donde viene ejecutando el proyecto EMPRENDE
Mediano nivel de retroalimentación	Proceso de implementación de las intervenciones da respuesta parcialmente a los cambios que se presentan en el sistema de mercado donde viene ejecutando el proyecto EMPRENDE
Bajo nivel de retroalimentación	Proceso de implementación de las intervenciones no da respuesta adecuada a los cambios que se presentan en el sistema de mercado donde viene ejecutando el proyecto EMPRENDE

Variable: Coherencia metodológica de las intervenciones realizadas

Sub categoría	Definición
----------------------	-------------------

Alto nivel de correspondencia	Alta correspondencia entre el plan de fase, marco lógico, cadenas de resultados y acciones realizadas por EMPRENDE en el marco del con enfoque sistémico
Mediano nivel de correspondencia	Mediana correspondencia entre el plan de fase, marco lógico, cadenas de resultados y acciones realizadas por EMPRENDE en el marco del con enfoque sistémico
Bajo nivel de correspondencia	Baja correspondencia entre el plan de fase, marco lógico, cadenas de resultados y acciones realizadas por EMPRENDE en el marco del enfoque M4

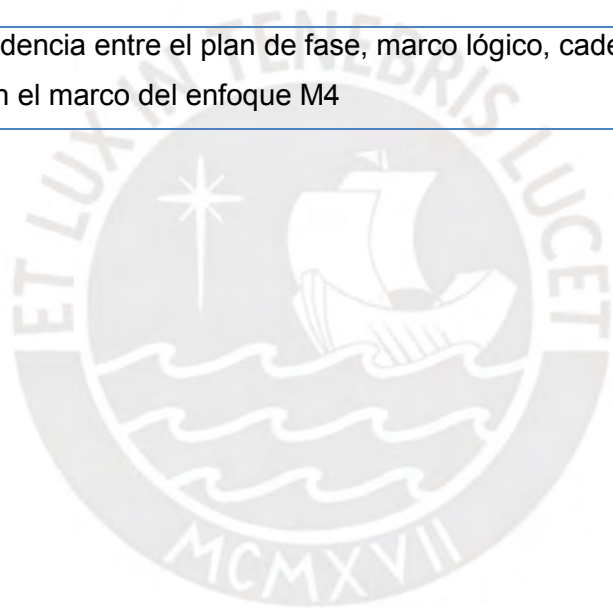


TABLA 11: PANORAMA DE INTERVENCIONES PROYECTO EMPRENDE

Resultados & Proyecciones del Sector AGREGADO

Perú
CACAO

Cifras son Acumuladas! fecha de actualización: 13/01/2015	# Miembros de Asociaciones Capacitados		# Instructores Capacitados		# Empleados de Proveedores Capacitados		# Proveedores locales fortalecidos			Co-financiam. Proveedores locales	Escala de Acceso (BRUTO)	% UPFs Satisfechas con servicio / prod.	# Modelos Adoptados en mercado	# Proveedores locales reconocidos		
	hom.	mujer	hom.	mujer	hom.	mujer	hom.	mujer	Instit.	\$	#UPFs	%	#	#		
Metas Sectoriales Marco Lógico (+4)	2013	61	7	7	1	7	1	9	4	4			0	0		
	2014	122	14	14	2	14	2	18	8	8			10%	1	10	
	2015	203	23	23	3	23	3	26	11	11				2	20	
	2016	203	23	23	3	23	3	39	11	11			60%	3	25	
Resultados Sector CACAO Perú	2013	407	46	0	0	0	0	0	0	1	\$0		453			
	2014	1036	290	21	5	0	0	208	34	3	\$8,393		1,452		242	
	2015	1828	646	22	5	0	0	249	39	3	\$1,268,643		2,252	82%	3	288
	2016	1828	646	60	14	0	0	249	39	4	\$2,000		3,747			
Proyecciones:	2013															
	2014															
	2015															
	2016	512	59	20	2	13	3	78	15	5	\$1,500		10,550	72%	4	32

2017

Cifras son Acumuladas! fecha de actualización: 13/01/2015	Incremento en Productividad promedio/UPF/año			Incremento en volumen de Ventas promedio/UPF/año			Incremento en #UPFs q vende por Asociac.	# total de Asociaciones apoyada	Asociaciones con Mejores Contratos	Asociaciones que tienen Certificaciones	Escala de Beneficio (BRUTO)	Incremento en Ingreso neto promedio/UPF/año		Incremento en Empleo dentro de Asociac.	
	#UPFs	kg/ha+	% kg/ha	#UPFs	kg +	%	%	#Asoc.	#Asoc.	#Asoc.	#UPFs	\$ +	%	hom.	mujer
Metas Sectoriales Marco Lógico (+4)	2013			5%			5%							0	0
	2014			10%			10%							5	2
	2015			25%			20%							12	5
	2016			40%			30%						20%	17	8
Resultados Sector CACAO Perú	2013							0						0	0
	2014							1						0	0
	2015	495	193	23%	495	499	24%	2							
	2016														
Proyecciones:	2013														
	2014														
	2015														
	2016	1,000	156	40%	2,250	69	20%	13%	4				20%		

2017

Gráfico 11: Matriz de Adaptación y Expansión

Un **Marco Analítico** para **Cambios Sistémicos**

-> visualizando *tendencias* en el sistema de mercado



Sostenibilidad



Gráfico 12: Matriz de Análisis de Sostenibilidad (Quien Hace y Quien Paga)

Situación actual			Visión del futuro		
Funciones	Actores		Funciones	Actores	
	¿Quién hace?	¿Quién paga?		¿Quién hace?	¿Quién paga?
Función principal			Función principal		
Función de apoyo			Función de apoyo		