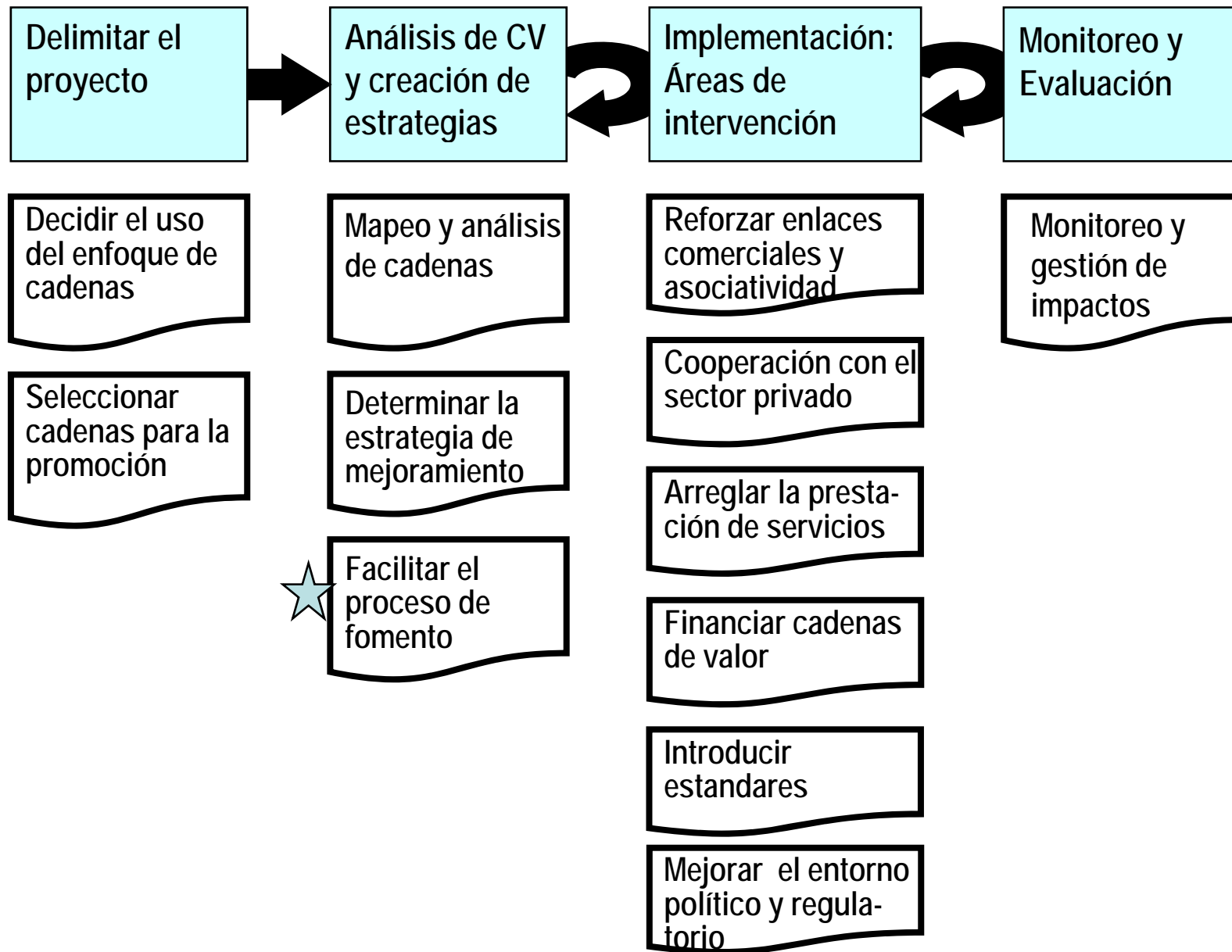
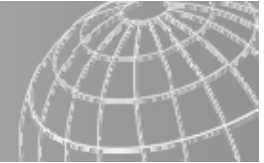


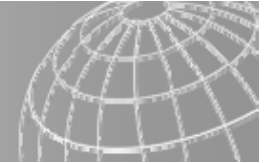
## **Módulo 4**

# **Facilitando el Desarrollo de Cadenas**

## **Clarificación de roles y**

## **Principios de facilitación**





## Clarificación de roles y Facilitación

### Contenido

**1**

Aclarando el rol privado, el público y el de las agencias de desarrollo

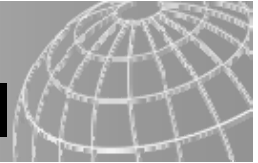
**2**

Diseño de proceso – estrategias de entrada y de salida

**3**

Organizando el proyecto – mejorando su alcance (scaling up)

# Aspectos claves de un cambio social a través de facilitación



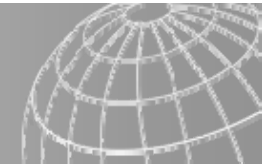
## Fomento de cadenas de valor es

- un proceso de aprendizaje (aprender de errores, aprender haciendo)
- un proceso de coordinación y acción colectiva (comunicación es clave)
- Manejo y solución de conflictos (mediación, transparencia)
- Crear confianza entre los actores (requiere un manejo sensible)

1



# Principios: factores de éxito de la facilitación del fomento de cadenas de valor

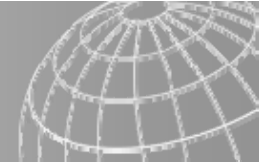


## Factores de éxito

1

Aclarar roles	Todos los actores de la cadena comprenden y asumen sus roles efectivamente
Dirección	Ciertos actores (agentes de cambio) toman la posta - otros siguen
Propiedad	Operadores actúan sobre su propio interés, individualmente y en conjunto.
Situación ganar-ganar	Todos los actores se benefician de la mejora, la salida de otros es parte de los beneficios
Proceso dinámico	La experiencia positiva y negativa es considerada como una base para el progreso

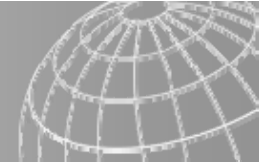




# Importantes principios de facilitación para el fomento de la cadena

## Facilitadores de la cadena deberán:

- Hacer el papel de un facilitador externo transparente
- Actuar bajo demanda de los actores de la cadena de valor ( o sus representantes)
- Servir a los clientes, y manejar el proceso con imparcialidad hacia el contenido, compartiendo los resultados.
- Integrar las iniciativas tomadas por actores de cadena de valor, las organizaciones existentes y la estructuración institucional.
- Apoyar una división clara de tareas entre actores de cadena.



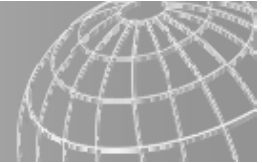
# Importantes principios de facilitación para el fomento de la cadena

## Facilitadores de la cadena deberán:

1

- Mantener un ambiente de respeto, seguridad y confianza donde todos los participantes puedan hablar libremente y donde se cuiden los límites individuales
- Respetar la cultura, derechos y autonomía de todos los grupos que participan.
- Poner énfasis en una aplicación práctica y de resultados e impactos visibles.
- Fortalecer socios con potencial de agentes de cambio y líderes.
- Reconocer abiertamente cualquier conflicto de interés potencial
- Crear un balance entre participación y resultados
- Coordinar esfuerzos de diferentes donantes a lo largo de la cadena.

# Condiciones facilitación para el fomento de la cadena



## ***Condiciones para entrar en la facilitación como facilitador externo:***

- Operadores tienen iniciativa propia
- Demanda articulada hacia una función de facilitación
- Objetivo para el fomento de la cadena a sido acordado entre los operadores

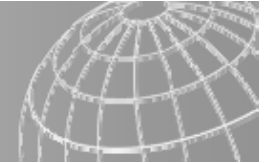
1

## ***Criterios para salir de la facilitación***

- Operadores y organizaciones de apoyo asumen responsabilidad completa también para la facilitación del proceso
- Operadores ya no tienen interés en el proceso de fomento y no se puede conseguir acuerdos mínimos







- **Sector privado (Empresas, Organizaciones productores)**

realizan las actividades comerciales regulares y paga por los insumos y servicios comerciales requeridos. Son los operadores de la CV

- **Sector privado (Prestadores de Servicios Operacionales)**

proveen servicios comerciales (pagados) requeridos.

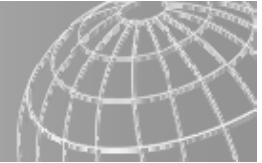
1

- **Instancias colectivas de una cadena**

aseguran la provisión de servicios de interés común para los actores de la CV, tales como comercialización conjunta o necesidades compartidas de investigación, capacitación (bienes colectivos de la cadena).

- **Sector Público (Gobierno)**

regula el mercado y provee servicios de utilidad pública, en beneficio de la seguridad del consumidor, una base impositiva más amplia y protección ambiental (bienes públicos)



## *¿Quién asume el rol de coordinación y facilitación?*

### Sector privado:

... si tienen un rol central como “líderes de la cadena”

### Instancias colectivas de una cadena:

... siempre que provean una plataforma de intercambio y coordinación

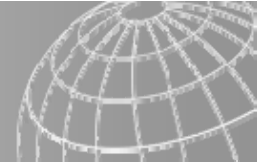
1

### Gobierno:

... en caso que implemente una política de fomento de CV

### Entidades de servicios (externos):

... siempre que hay demanda hacia la facilitación e interés en cambios

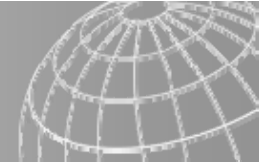


***Los organismos externos NO deberían fomentar una CV directamente; facilitan el desarrollo de la CV colaborando con socios dentro de la misma.***

### Actividades de facilitación:

1

- **Crean conciencia y amplían la comprensión**
- **Ayudan a los actores a conocerse e intercambiar mutuamente**
- **Facilitan mapeo y análisis conjunto de CV**
- **Ayudan a crear una visión conjunta del futuro**
- **Crean consenso sobre el objetivo y estrategia del fomento**
- **Facilitan los lazos comerciales**
- **Facilitan nuevas transacciones comerciales e inversiones**
- **Facilitan el aprendizaje conjunto de actores de la CV**



***Los socios (que son facilitadores internos) deberían desempeñar por sí mismo un rol de coordinación y tener una función potencial de apalancamiento (multiplicadora) dentro de la CV.***

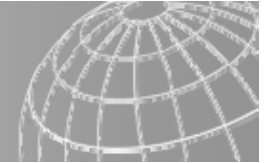
1

### Los socios al fomento de la CV

- Pueden desempeñar funciones de facilitación por sí mismas
- Desean apoyar o comprometerse con nuevas relaciones comerciales
- Son promotoras / organizadoras del cambio de la CV
- Invierten recursos

En otras palabras: Actúan como agentes de cambio





## Clarificación de roles y facilitación

### Contenido

1

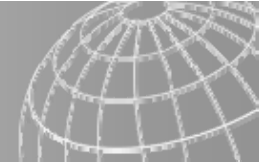
Aclarando el rol privado, el público y el de los donantes

2

Diseño de proceso – estrategias de entrada y de salida

3

Organizando el proyecto – mejorando su alcance (scaling up)



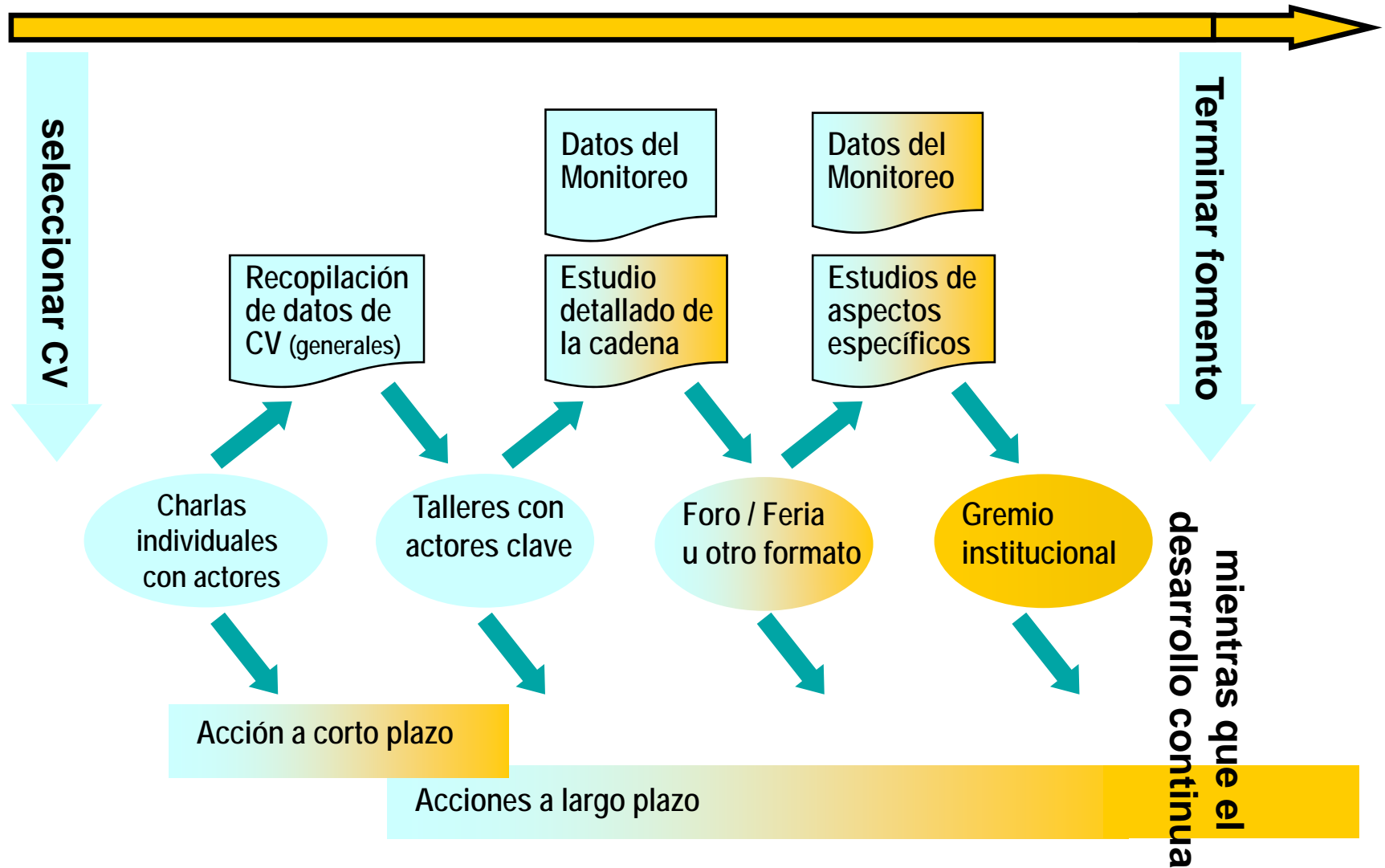
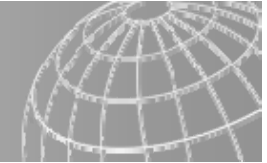
- **Ampliar iniciativas propias de empresas privadas y confiar en los líderes de la cadena / “campeones”**
- **Atenerse a la clara división de tareas entre actores privados y públicos que colaboran en el desarrollo de la cadena**
- **Coordinar esfuerzos de diferentes proyectos de desarrollo a lo largo de la cadena que contribuyen al fomento de la cadena**
- **Concebir el desarrollo como un proceso de aprendizaje partiendo de mejoras simples hasta cambios estructurales más complejos**
- **Buscar resultados rápidamente visibles para ganar impulso, a la vez que prepararse para un apoyo a largo plazo**



**2**

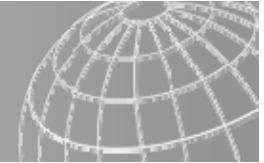


# Facilitando un proceso de fomento



2





## ***Cuándo comenzar o seguir adelante***

- Petición e iniciativas propias de los actores de la CV
- Pasos previos muestran resultados positivos que confirman la visión
- Cuando se haya acordado un (nuevo) objetivo intermedio

## ***Cuándo detenerse***

- Cuando se haya logrado el objetivo intermedio
- y hasta que haya una decisión para seguir adelante ante factores que afectan la cadena



## ***Cuándo finalizar (terminación de la facilitación)***

- si los agentes de cambio de la CV pueden facilitar el mejoramiento por sí mismos
- si se desinfla el proceso y se pierde el interés de los actores de CV
- si las condiciones generales ya no son alentadoras y es menester revisar las necesidades

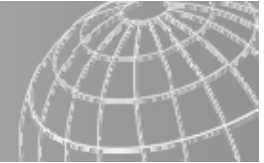






<b><i>Objetivos en la facilitación del proceso</i></b>	<b><i>Métodos posibles para alcanzar objetivos</i></b>
(a) Concientizar y crear entendimiento	Foro de actores
(b) Intercambio entre actores	Foro de actores
(c) Mapeo y análisis conjunto de la CV	Reunión con agentes de cambio Taller de CV
(d) Ayuda en la creación de una visión	Taller de CV
(e) Crear consenso sobre visión y estrategia	Taller de CV
(f) Toma de decisión conjunta y acción conjunta de operacionalización	Grupos de trabajo de CV
(g) Aprendizaje conjunto de los actores de la CV	Taller de CV
(h) Coordinación de diferentes agencias de apoyo	<b>Comité de CV</b> el liderazgo depende de la escala y política del desarrollo de la CV





## ***Precondiciones***

- Definición clara de la CV (el producto) y oportunidades de mercado
- Charlas e información previas confirman el potencial de mejoramiento
- Acuerdo previo con líderes comprometidos para seguir adelante
- Actores líderes asumen el rol de anfitrión

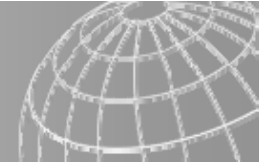
## ***Representación de actores de la CV a través de invitados***

- Todos los eslabones de la CV están representados
- Todas las organizaciones colectivas de la CV participan
- Líderes de la CV (potenciales agentes de cambio) participan
- Mayoría de participantes proviene del sector privado

## ***Involucrar activamente al sector privado***

- Se provee información y contactos atractivos
- El programa indica sesiones de particular importancia
- Gestión de tiempo y enfoque de resultados





## ***Programa y procedimientos***

- Programa atractivo que brinde un beneficio inmediato a oper.
- Combinación adecuada de información y deliberaciones
- Elementos importantes del programa:
  - Suministro/intercambio de información del sector y del mercado
  - Presentaciones de los actores líderes
  - Mapeo de CV (en base a información)
  - Proceso de visión
  - Planificación de la acción y creación de grupos de trabajo
- El mapeo de la CV brinda un marco de referencia



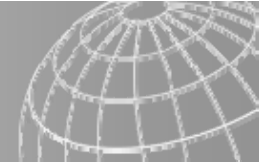
2



## ***Facilitación y convocatoria***

- Convocatoria conjunta entre organizaciones públicas y privadas
- Facilitación participativa alternando entre plenarios y grupos
- Exposición y feria paralela





## ***Duración, punto de reunión y condiciones para participar***

- Objetivo = un día reunión general, combinada eventualmente con reuniones de grupos de interés especial y grupos de trabajo
- Punto de reunión atractivo, asequible a los participantes
- Los participantes pagan contribuciones para cubrir el costo total del taller, únicamente los representantes de operadores económicamente débiles pueden recibir un descuento; debe limitarse la cantidad



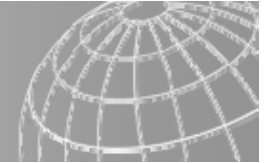
2



## ***Preparación de datos***

- Datos de mercado
- Compilación de información del sector y de la CV
- Diseño preliminar del mapa de la CV
- Documentación de actividades y procesos anteriores
- Feria y exhibición de productos de empresas y agencias
- Guía comercial con direcciones y perfiles





## Clarificación de roles y Facilitación

### Contenido

1

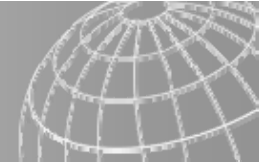
Aclarando el rol privado, el público y el de los donantes

2

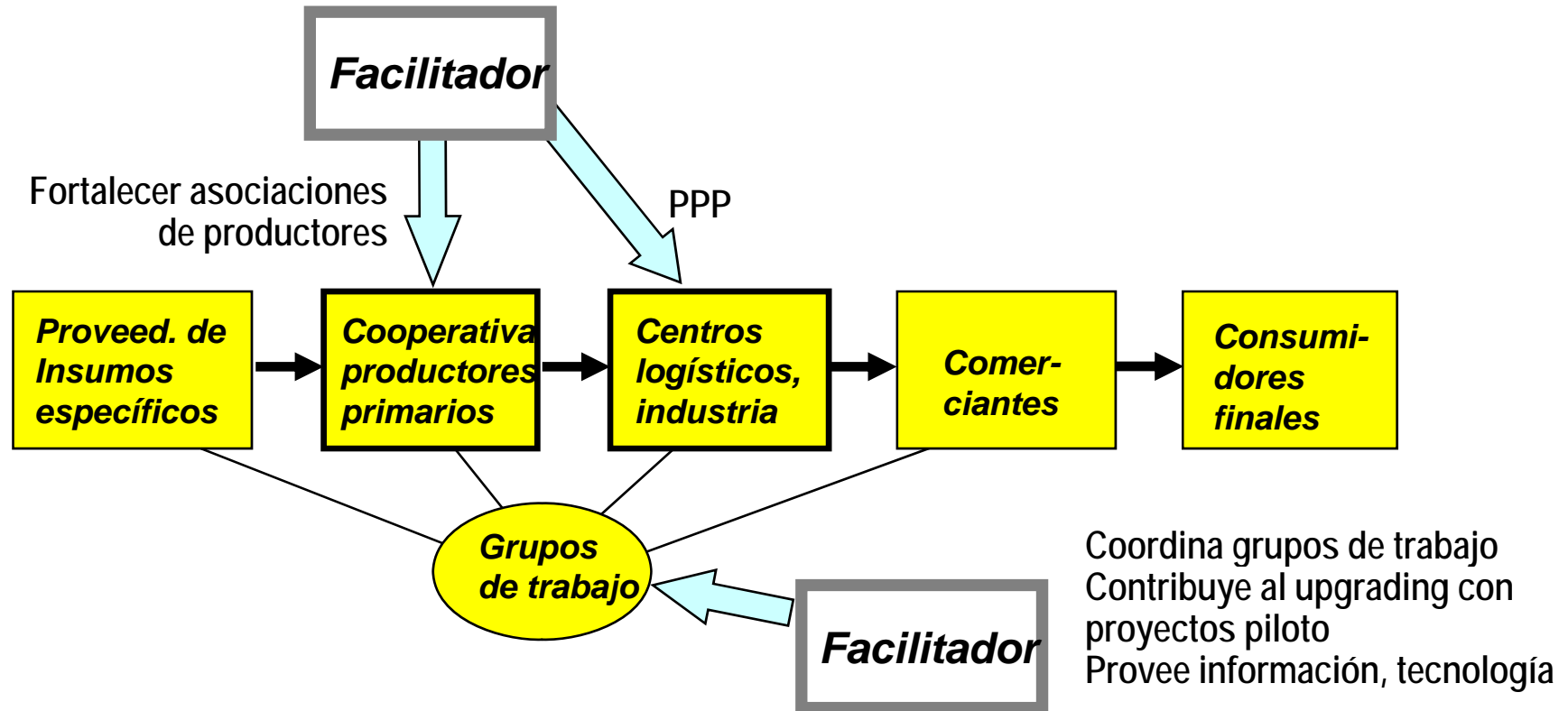
Diseño de proceso – estrategias de entrada y de salida

3

Organizando el proyecto – mejorando su alcance (scaling up)

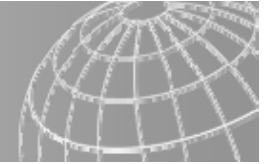


## Fomento de la cadena a nivel micro



- **agencia de desarrollo opera como proveedor de servicios**
- **servicios concebidos para responder a la demanda**
- **dirigidos a actores individuales o a grupos de trabajo de la CV**





## *Alianzas Público-Privadas PPP*

*(por su sigla en inglés: Public-Private-Partnerships)*

## *Acuerdos con empresa compradora/asociación/broker*

**Enlazando proveedores con las empresas compradoras en nuevos contratos (p.ej. agricultura contractual)**



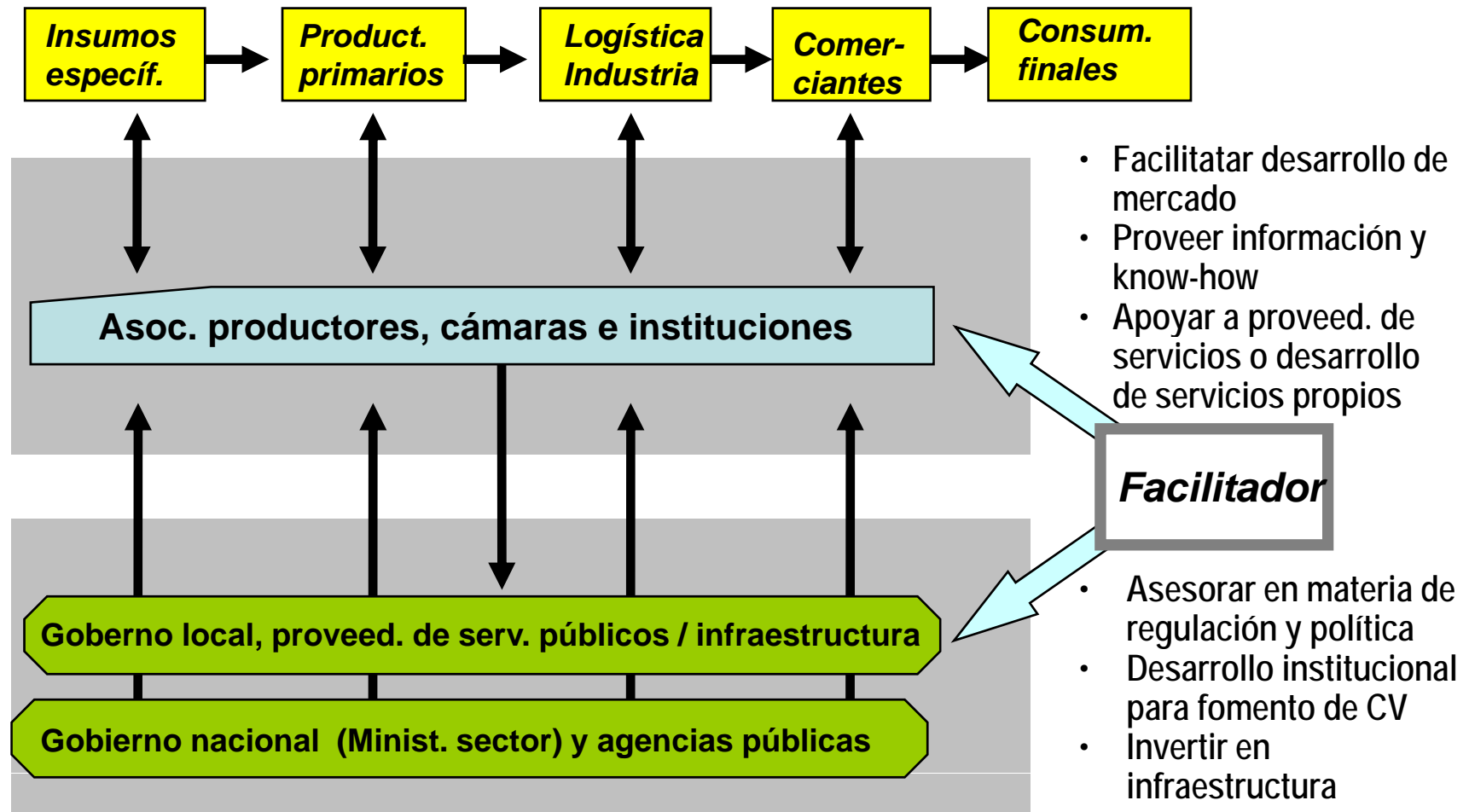
**➔ Yendo a escala: ¿cómo se puede incrementar la escala de estos acuerdos pilotos?**

*Grupos de trabajo de productores, procesadores y comerciantes*

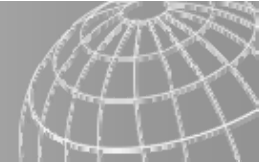
**para invertir en la solución de problemas comunes**



## Fomento de la CV a nivel meso y macro







*Organismo para el desarrollo se involucra en*

*...cooperación con la oficina de fomento a las exportaciones:*

**Los funcionarios responsables de los productos asumen un rol coordinador.**



*...cooperación con asociaciones empresariales del sector privado*

*...cooperación con organismos gubernamentales especializados*

