

# Conocimiento del Mercado



La **brújula**  
para la **Innovación**

Gestores de Innovación en  
Agroindustria Rural,  
Un camino para llegar a este  
conocimiento



Érika Eliana Mosquera Echeverry  
Jhon Jairo Hurtado Bermúdez  
Carlos Chilito Encizo

*CIAT, 2007. Todos los derechos reservados.*

*El CIAT propicia la amplia diseminación de sus publicaciones impresas y electrónicas para que el público obtenga de ellas el máximo beneficio. Por tanto, en la mayoría de los casos, los colegas que trabajan en investigación y desarrollo no deben sentirse limitados en el uso de los materiales del CIAT para fines no comerciales. Sin embargo, el Centro prohíbe la modificación de estos materiales y espera recibir los créditos merecidos por ellos. Aunque el CIAT elabora sus publicaciones con sumo cuidado, no garantiza que sean exactas ni que contengan toda la información.*

## Presentación

Este manual está basado en la experiencia de agroempresarios de Colombia y Nicaragua que trabajaron como Gestores de Innovación en sus propias agroindustrias, cadenas y comunidades, y lograron mejorar sus sistemas de producción, sus unidades productivas, su producto, su mercadeo e, incluso, sus organizaciones.

Los conocimientos que aquí se comparten son fruto de la metodología Gestores de Innovación en Agroindustria Rural [GIAR] propuesta por el Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural del Centro Internacional de Agricultura Tropical [CIAT], que fue construida y enriquecida con el apoyo de distintas organizaciones de desarrollo, pequeños agroempresarios y líderes locales, sin los cuales estos aprendizajes no hubieran podido cosecharse. Gracias a su disposición para aprender, para compartir conocimiento y para enfrentarse a nuevos retos, hoy es posible presentar este material, en el que el conocimiento científico y el conocimiento práctico alimentado por años de experiencia, se han entrelazado para elaborar una propuesta de trabajo en la que la unión no sólo hace la fuerza, sino que también genera el conocimiento.

Técnicos, productores, procesadores, prestadores de servicios, representantes de organizaciones, comercializadores y otros intermediarios están llamados a involucrarse en este ejercicio de aprendizaje, que puede ser aplicado en cualquier contexto, en cualquier región y con cualquier comunidad, siempre que el objetivo sea convertir las aparentes amenazas y problemáticas en oportunidades para mejorar.

En este Manual usted encontrará las siguientes herramientas de apoyo:



**Innova**, la brújula que lo irá guiando durante su camino de exploración por estas páginas. Ella hará *recomendaciones* y *aclaraciones* importantes para una mejor comprensión del contenido.

**Rafaela**, que llegará con *actividades recomendadas* para aplicarlas en su propia realidad de acuerdo con los contenidos vistos en cada unidad.





## Referencias Bibliográficas

Para ampliar los conceptos vistos en esta Unidad, consulte:

Lundy, M., Gottret, M.V., Cifuentes, W., Ostertag, C.F. y Best, R. (2004) Diseño de estrategias para incrementar la competitividad de las cadenas productivas de los pequeños productores rurales. CIAT. Colombia.

Disponible también en línea:

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_camino\\_final\\_sept04.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_camino_final_sept04.pdf)

**El tendedero**, donde hallará *testimonios* de productores, procesadores, técnicos y facilitadores que participaron en la aplicación de la metodología GIAR en Colombia.

**Facundo**, un gallo muy aplicado que aparecerá para recomendarle otros libros o *referencias bibliográficas* donde usted puede ampliar la información sobre diferentes temas de este manual.



## Agradecimientos

Los autores agradecen y hacen un público reconocimiento a todas las personas y organizaciones que han participado en este proceso y sin las cuales no habría sido posible desarrollar las diferentes experiencias con GIAR ni la elaboración de este Manual.

Así mismo, expresan un especial reconocimiento a María Verónica Gottret, que esbozó conceptualmente la metodología y la ha nutrido con aportes durante su desarrollo; a Freddy Alarcón, que lideró la primera aplicación de la metodología en Colombia. También agradecen las importantes contribuciones de Carlos Felipe Ostertag, Mark Lundy, quién además impulsó la implementación de la metodología en el Proyecto Alianzas de Aprendizaje de Centroamérica, y Rupert Best, miembros del PDAeR; de Didier Serna, actual coordinador del Fondo FOCUS Cauca – Valle y ex integrante de la Corporación para el Desarrollo de Tunía [Corpotunía], desde donde acompañó y enriqueció el primer trabajo de campo desarrollado con los GIAR en Cauca, Colombia. Gracias también a Shaun Ferris por impulsar la publicación de este documento.

Por otra parte, durante el desarrollo de las experiencias prácticas de aplicación en campo de la metodología, han sido definitivos los acompañamientos y aportes de las siguientes personas y organizaciones:

- En Colombia: William Cifuentes, Corpotunía, la Asociación de productores y comercializadores de panela de Santander de Quilichao; Eyder Montero y Diego Tenorio, quienes apoyaron la iniciativa como productores de panela y técnicos adscritos a Corpotunía y al PDAeR. A los productores y organizaciones en Caldon, Santander de Quilichao y Suárez, a la Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [Corpoica] y al Programa Nacional de Transferencia de Tecnología [Pronatta], que financió un proyecto en Cauca, Colombia.
- En Nicaragua: Socorro Ulloa, ex funcionaria del Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo [SNV, su sigla en holandés], y Santos Palma y Juan Alberto Molina de *Catholic Relief Services* [CRS], quienes han creído decididamente en los alcances y la aplicación práctica de la metodología. Gracias por su compromiso en las experiencias desarrolladas y sus aportes conceptuales.
- En El Salvador: José Ángel Cruz, Lourdes Centeno, Ivana Rivas y Napoleón Mejía, miembros de CRS. Gracias por las retroalimentaciones hechas acerca de la metodología y la disposición para aplicar algunos de sus elementos en las iniciativas que adelantan.

También extendemos nuestros agradecimientos a Jorge Enrique Gutiérrez por complementar con sus dibujos el contenido de este Manual, a Eduardo Figueroa por la edición y a Fernando Rodríguez por sus sugerencias sobre el contenido.

# Contenido

<b>Antes de empezar...</b>	<b>8</b>
<b>Unidad 1</b>	
<b>El punto de partida</b>	
<i>Conceptos básicos para recordar</i>	<b>9</b>
> Cómo está organizada una cadena productiva	9
> Cómo impulsamos el desarrollo de una cadena	12
<b>Unidad 2</b>	
<b>Qué significa GIAR</b>	
<i>Reconocimiento del camino</i>	<b>16</b>
> ¿Cómo trabajan los GIAR?	17
<b>Unidad 3</b>	
<b>El camino que recorren los GIAR</b>	
<i>Pasos para entrar en acción</i>	<b>21</b>
> Paso 1: Motivación para ser un GIAR	22
> Paso 2: Conformación del grupo de Gestores	24
> Paso 3: Preparación para recolectar información	27
> Paso 4: Giras en la cadena productiva	29
> Paso 5: Análisis de la cadena	32
> Paso 6: Diseño del plan de acción para la innovación	35
> Paso 7: Difusión del diagnóstico de la cadena y del plan de acción	39
> Paso 8: Ejecución del plan de acción	41
> Paso 9: Sistematización de resultados	43
> Paso 10: Difusión e intercambio de innovaciones	45

## Unidad 4

### Casos reales de GIAR

<i>¿Qué tipo de innovaciones pueden hacer los Gestores?</i>	<b>49</b>
> La experiencia en Cauca, Colombia: <i>Adaptación de tecnologías con la participación de sus usuarios</i>	49
> La experiencia en Nueva Segovia, Nicaragua: <i>Fortalecimiento organizacional a través del rescate de principios y valores</i>	50
> La experiencia en Estelí, Matagalpa y Jinotega, Nicaragua: <i>Vinculación de productores de pequeña escala al mercado</i>	51

## Unidad 5

### Recomendaciones

<i>Lecciones aprendidas para tener en cuenta</i>	<b>53</b>
> Si usted va a ser un Gestor de Innovación	54
> Si usted va a ser un facilitador	55
> Si usted va a ser un oferente de alternativas de innovación	56

## Unidad 6

### Cómo sistematizar una experiencia de GIAR

<i>Una propuesta dirigida a los Gestores para aprovechar al máximo su aprendizaje</i>	<b>59</b>
> Paso 1: Prepárese para la sistematización	60
1. <i>Defina el eje de sistematización</i>	60
2. <i>Recoja toda la información que ya existe sobre su experiencia</i>	61
> ¿Qué hacer si no recogimos la información o quedaron vacíos?	61
a. <i>Elija a las personas que debe entrevistar</i>	61
b. <i>Elabore los formatos de entrevista para recoger la información que le hace falta</i>	62
> Paso 2: Vamos a sistematizar...	63
1. <i>Identifique qué estaba pasando en la cadena antes de los GIAR</i>	64
2. <i>Recuerde cómo desarrollaron los GIAR su plan de acción</i>	64
3. <i>Identifique qué pasó después de los GIAR</i>	65
4. <i>Identifique las lecciones aprendidas con el trabajo de los GIAR</i>	66
> Paso 3: Escriba su informe sobre la sistematización	66

## Anexos

<i>Guía orientadora para elaborar un Mapeo de la cadena</i>	70
<i>Guía orientadora para planear el desarrollo de la metodología GIAR</i>	73

## Antes de empezar

Hemos elaborado este manual con el objetivo de ayudar a quienes quieren mejorar sus cadenas agroindustriales a través de procesos de innovación e iniciar su camino hacia cadenas de valor. Sin embargo, no es para seguirlo al pie de la letra, como un recetario. Es un conjunto de ideas y una propuesta de camino que usted podrá enriquecer y mejorar con su propia experiencia y de acuerdo con las necesidades de su cadena o de su grupo de interés.



Por lo tanto, el éxito de la aplicación del manual dependerá principalmente de su creatividad para hacer que estas ideas cobren vida en su contexto y atraigan la atención y la motivación de los distintos actores participantes. Para ello, aquí encontrará historias y testimonios reales que le animarán para desarrollar sus iniciativas.

No importa si no sabe por dónde empezar y con quién trabajar. Aquí también le ayudaremos a planear su aplicación. Atrévase a intentarlo. El científico más famoso del siglo XX, Albert Einstein, dijo un día que locura es esperar nuevos y mejores resultados haciendo las cosas de la misma manera. No deje que el temor al riesgo lo lleve a perder la oportunidad. Eso sí, busque un buen apoyo y planifique. Es mejor medir dos veces y cortar sólo una. Buena suerte y ¡ánimo!

Unidad 1

## El punto de partida

*Conceptos básicos para recordar*

Comunicarse es ponerse de acuerdo; por eso, lo primero que vamos a hacer es ponernos de acuerdo sobre lo que es una cadena productiva.

### Objetivos de esta Unidad

- Comprender qué es una *cadena productiva* y cómo está organizada
- Revisar cómo impulsamos el desarrollo de una cadena
- Reconocer el concepto de *orientación al mercado*
- Reconocer el concepto de *innovación*



Como podemos observar en el dibujo, una cadena productiva agrupa todas las actividades que realizan diferentes actores [personas y organizaciones] para llevar un producto desde el área de cultivo hasta la mano del consumidor. Estos actores pueden ser cultivadores, procesadores, comercializadores e intermediarios.

### *Cómo está organizada una cadena*

Imaginemos que existe la Cadena Productiva del Huevo, observemos cómo estarían organizados y cómo se relacionarían los diferentes actores que participan en su producción, manejo poscosecha y mercadeo.



Los grupos o conjuntos de actores que vemos aquí son llamados por algunas personas “*eslabones de la cadena*” y, como podemos observarlo, se identifican tres grandes eslabones: **Producción, Manejo** **Poscosecha** y **Mercadeo**. En el primer eslabón están quienes se encargan de que el huevo llegue a existir. En el segundo, están quienes lo recogen, lo limpian y lo dejan listo para la venta. Y en el tercero, están quienes se encargan de venderlo. Claro está que hay actores que pueden participar al mismo tiempo en dos eslabones o en los tres, pero aquí los hemos separado para entender mejor la cadena.

Sin embargo, hemos visto en nuestro entorno que estos actores a veces se agrupan a través de cooperativas, asociaciones o comités para realizar mejor su trabajo y apoyarse mutuamente. A todas estas organizaciones vamos a agruparlas en otro bloque o componente de la cadena que se denomina **organizaciones empresariales**, las cuales cumplen una función muy importante, puesto que facilitan la articulación de los actores [que pueden llegar a ser miles] y, al mismo tiempo, pueden brindarle servicios específicos a su cadena.

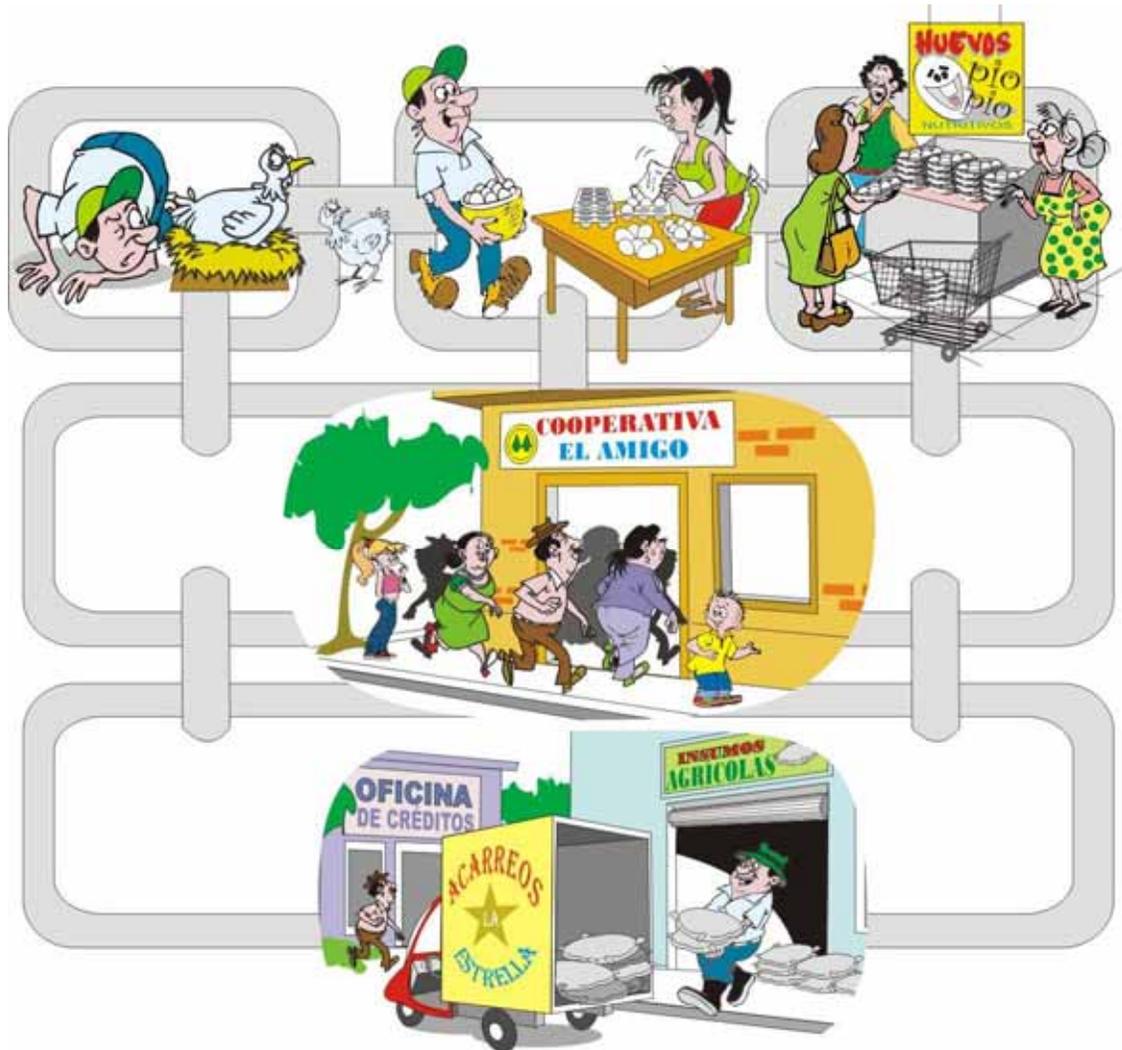


Así, por ejemplo, nuestra Cooperativa de Productores y Comercializadores de Huevo El Amigo está conformada por cientos de productores y comercializadores de huevos, que unen sus esfuerzos para conseguir un volumen de producto y una continuidad de producción que les permita surtir varios mercados, incrementar los márgenes de ganancia de sus asociados y atraer proyectos de centros de investigación u ONG [organizaciones no gubernamentales] que les ayuden —por ejemplo— a mejorar la calidad de su producto y sus procesos, y a modernizar las herramientas que están utilizando.



Bueno, y esos centros de investigación y ONG que acabamos de mencionar, ¿qué papel juegan en una cadena?, ¿dónde los ubicamos?

Al igual que las organizaciones empresariales, existen otros actores que aunque no trabajan directamente sobre el producto [ni siquiera tocan un huevo], sí intervienen en el proceso de llevarlo hasta las manos del consumidor. Estos actores son, por ejemplo, los vendedores de insumos, los transportistas, los acopiadores, las entidades públicas y privadas [como los centros de investigación y las ONG] que ofrecen crédito, asistencia técnica o información de mercado y todos los que les presten servicios a los actores directos de la Cadena. Ellos conforman un componente adicional denominado **servicios de apoyo**.



Servicios de Apoyo

Así, en nuestra Cadena del Huevo algunos actores de los servicios de apoyo son: la tienda de insumos, la entidad que le presta el dinero a los productores para hacer crecer su negocio, el transportador de los huevos, la organización que le dice a los productores en qué mercado pueden conseguir un mejor precio, y el técnico que le dice a los productores cómo obtener un huevo más grande.

Hemos hecho un recorrido por las diferentes partes de una cadena. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta que no todas las cadenas son iguales y que, como los seres humanos, también se van desarrollando con el tiempo y de acuerdo con el entorno social, político y económico que las rodea. Por eso, es posible encontrar cadenas en las que aún no existan actores organizados [organizaciones empresariales] o en las que apenas estén naciendo los servicios de apoyo. En todo caso, las cadenas están allí aunque no las veamos; lo que debemos hacer es identificarlas.

### ***Cómo impulsamos el desarrollo de una cadena***

Como lo vimos en la Cadena Productiva del Huevo, siempre hay un consumidor al final de cada proceso. En todas las cadenas ocurre lo mismo. Incluso en prácticas como el “trueque” o el intercambio de productos —que aún realizan algunas comunidades indígenas— ambas partes pueden verse como un consumidor, pues las dos personas están en la posibilidad de decidir si les conviene hacer el intercambio o no.

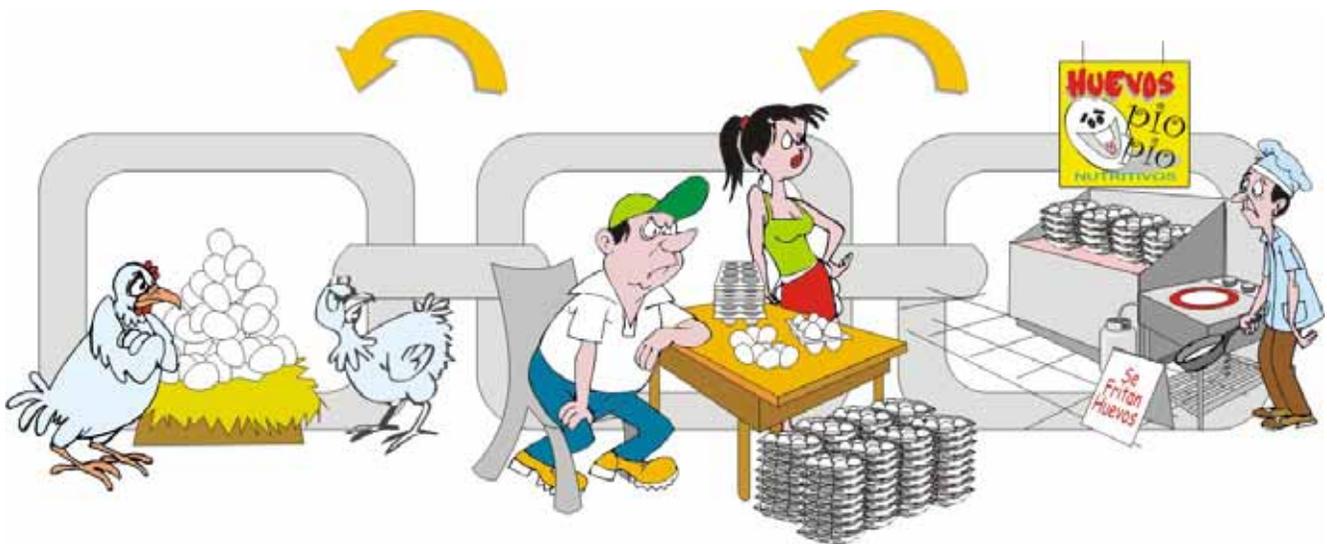


Es precisamente por esa libertad que tiene el consumidor de elegir qué producto comprar y en qué presentación, que los gustos del consumidor han tomado ahora más importancia.

Por ejemplo: ¿cómo afecta a nuestra Cadena del Huevo el hecho de que cada vez más personas quieran comer de manera saludable?, ¿qué pasaría si ya nadie quisiera comer huevo frito? Algunos podrían responder: los procesadores de huevo frito y sus comercializadores tendrían un gran problema, porque se les acumularían todos los huevos y no los podrían vender.



Sin embargo, lo que sucede realmente con el trabajo en cadena es que cuando una de sus partes tiene un problema, todas las demás sufren las consecuencias. En nuestro ejemplo, incluso los productores de huevos se verían afectados aunque el huevo pueda venderse en otras presentaciones, pues si ya no hay quien consuma huevos fritos, ya no habrá quién quiera venderlos fritos, y si ya no hay quien quiera vender huevos fritos, ya no habrá quién compre huevos para freírlos; de manera que los productores ya no tendrán a los “fritadores” de huevos como un comprador.



Por eso es tan importante que todos los miembros de la cadena conozcan las demandas de su mercado [que no sólo está conformado por el consumidor final, sino por los otros actores que les compran el producto —como supermercados e intermediarios—]. De esta manera, no sólo identificarán amenazas o problemas, sino también *oportunidades* para cambiar y mejorar.

Por ejemplo, al investigar las demandas del mercado, nuestra Cadena del Huevo podría identificar exactamente de qué manera el consumidor prefiere comerse el huevo o de qué color y tamaño lo paga mejor, para así realizar los cambios necesarios en cada uno de los eslabones y agregarle valor a su producto. Estar atentos a las demandas de nuestros consumidores o compradores es a lo que llamamos **orientación al mercado** y éste es considerado un elemento indispensable para el desarrollo de las cadenas.

Ahora bien, esos cambios que hacemos en nuestras cadenas a partir de las oportunidades o amenazas que identificamos en el mercado son a lo que llamamos **innovación**. Innovar es crear algo nuevo, pero también es mejorar lo que existe; y es esta innovación la que puede llevar a toda la cadena hacia la competitividad.



Por ejemplo, en nuestra Cadena del Huevo una innovación podría ser descubrir un ingrediente que le permitiera a las personas fritar el huevo sin aceite, o crear una nueva presentación que reemplace al huevo frito, o mejorar el alimento que se les da a las gallinas para que produzcan un huevo de mejor calidad, o limpiar mejor el huevo antes de empacarlo, o cambiar el empaque. Todo, de acuerdo con los resultados de nuestra investigación en los mercados.

Eso es tener el conocimiento del mercado como una brújula para la innovación, y así podemos hacer cambios con más confianza, porque no estamos obedeciendo a lo que una persona o una organización cree que se debe hacer, sino a lo que prefieren quienes nos van a comprar el producto.



## Actividad recomendada

### Puntos de reflexión:

1. Según el concepto de cadena que hemos visto, ¿qué papel estoy desempeñando yo en mi cadena, desde mi 'quehacer' diario?

---

---

---

---

2. ¿Cómo las preferencias del consumidor pueden estar afectando mi actividad productiva?

---

---

---

---

---

## Referencias Bibliográficas

### Para ampliar los conceptos vistos en esta Unidad, consulte:

Lundy, M.; Gottret, M.V.; Cifuentes, W.; Ostertag, C.F. y Best, R. 2004. Diseño de estrategias para incrementar la competitividad de las cadenas productivas de los pequeños productores rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 85 p.

*Disponible también en línea:*

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_campo\\_final\\_sept04.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf)



## Unidad 2

### Qué significa GIAR

#### *Reconocimiento del camino*

En la unidad anterior vimos lo que es una **cadena productiva** y cómo se relacionan todos los

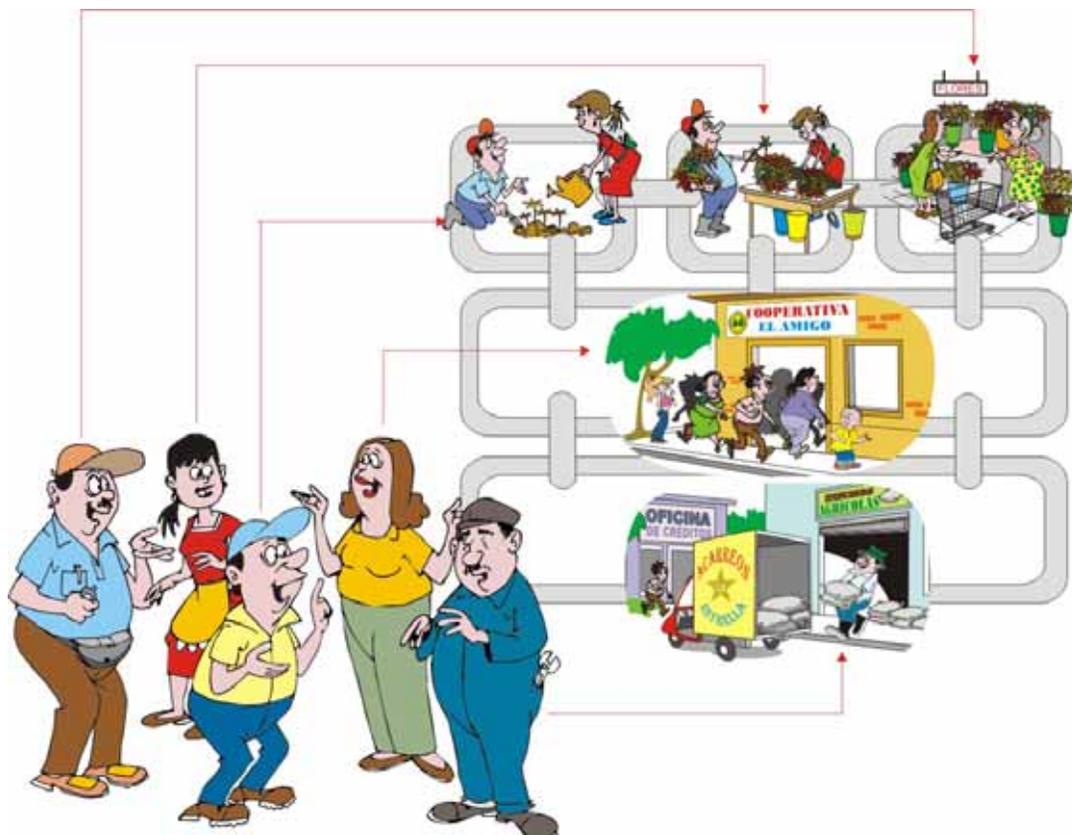
actores que la conforman para llevar un producto hasta las manos del consumidor. También vimos el concepto de **orientación al mercado** y por qué este enfoque es tan importante para hacer cambios en las cadenas con menos riesgo de pérdidas. Además, revisamos lo que es la **innovación** y cómo ésta conduce a toda la cadena hacia la competitividad.

Ahora, veremos qué son los GIAR y cómo se los relaciona con los conceptos que aprendimos en la Unidad Uno.

Para empezar, GIAR es una sigla que utilizamos para acortar el nombre completo de los **Gestores de Innovación en Agroindustria Rural**. Para entender quiénes son estos gestores, volvamos a nuestro dibujo de la cadena productiva...

#### Objetivos de esta Unidad

- Comprender qué significa GIAR
- Conocer cómo trabajan los GIAR
- Identificar a los actores que acompañan el trabajo de los Gestores de Innovación



Como se observa en el ejemplo, los GIAR son un grupo de agroempresarios, **representantes** de distintos componentes de una misma cadena productiva, que se reúne para trabajar en el mejoramiento de sus productos, sus prácticas y sus tecnologías, a partir de las oportunidades y amenazas que encuentran en el mercado.

Es decir que estos GIAR son un grupo que se forma al interior de la cadena para planificar, ensayar, evaluar, desarrollar y compartir pequeños cambios o innovaciones que pueden ser aplicados después por los demás actores de esta cadena para su mejoramiento.

### ***¿Cómo trabajan los GIAR?***

Para entender cómo trabajan los GIAR, vamos a tomar como ejemplo hipotético, la Cadena Productiva de las Flores, ubicada en el municipio La Campiña. Imaginemos que de cada eslabón salen dos personas que van a conformar un grupo de Gestores de Innovación. Tendríamos, entonces, dos cultivadores, dos procesadores, dos productores con una fuerte orientación al mercado, dos representantes de la Asociación de Productores de Flores Andinas y dos prestadores de servicios de apoyo [un técnico y un mecánico local]. Ellos serían los Gestores de Innovación en Agroindustria Rural de la Cadena de las Flores.

Sin embargo, no serían sólo estas diez personas las que realizan todas las actividades que nombramos anteriormente. Los GIAR necesitan el apoyo de por lo menos dos actores más:

UN FACILITADOR	UN OFERENTE DE ALTERNATIVAS DE INNOVACIÓN
	
<p>El facilitador es una organización del entorno que les brinda apoyo a los actores de la cadena, pero que no obtiene beneficios económicos de ella. Puede ser una ONG, una universidad o un centro de</p>	<p>Al igual que el facilitador, el oferente puede ser un centro de investigación, una universidad o una ONG, pero, a diferencia del facilitador, sí es posible que tenga ánimo de lucro. Este oferente es quien posea</p>

investigación internacional.

En nuestro ejemplo, ese facilitador es la "*Fundación para el Desarrollo Rural*", un organismo sin ánimo de lucro que apoya a los productores de pequeña y mediana escala de la región.

Esta organización será la encargada de acompañar a los GIAR **en su etapa inicial** para transferirles su conocimiento y experiencia y fortalecer las capacidades de sus integrantes, de modo que éstos puedan desarrollar, en el futuro y de manera independiente, nuevas innovaciones.

Además, el facilitador estará encargado de gestionar los recursos económicos necesarios para la aplicación de esta metodología.

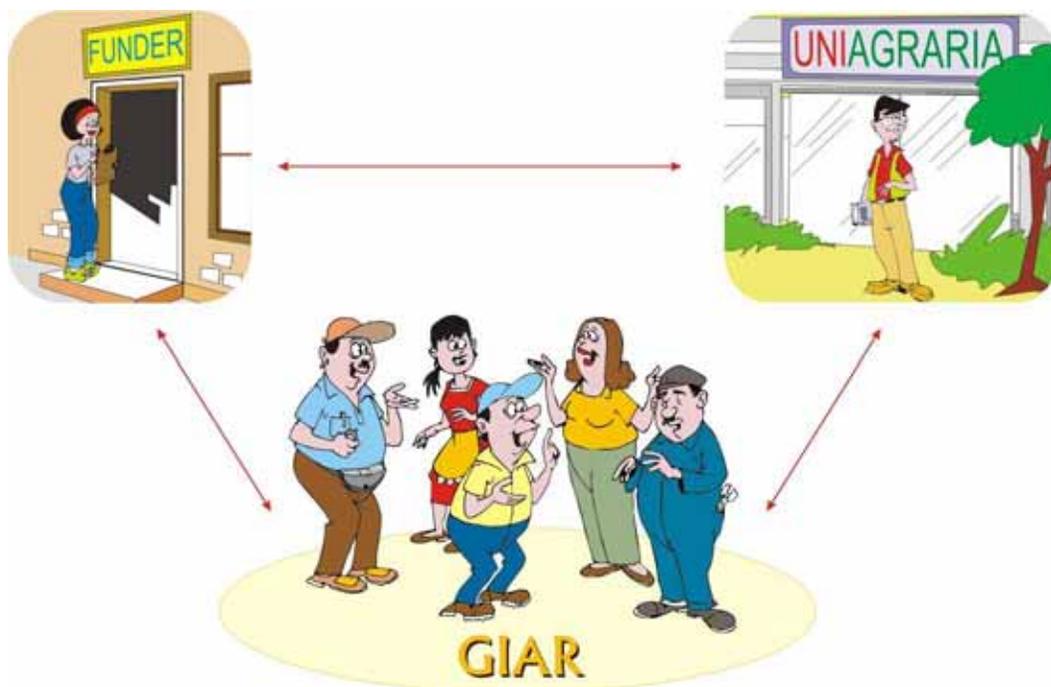
Observe que esta fundación es sin ánimo de lucro y no obtiene ganancias de la producción o venta de flores, por eso no tiene intereses económicos en la cadena. Esta es una característica fundamental que debe tener el facilitador de los GIAR.

una herramienta metodológica, técnica, tecnológica,

o un conocimiento que pueda ser adaptado por los GIAR para atacar la amenaza identificada o para aprovechar la oportunidad descubierta en el mercado. También puede ser una organización que no tenga aún la herramienta, pero que desee desarrollarla con la participación de sus usuarios.

En nuestra Cadena de Flores existe un oferente que es la "*Universidad Tecnológica Agraria*", la cual está interesada en apoyar a los GIAR para que desarrollen las alternativas de innovación que les demande el mercado, con el propósito de que sus estudiantes tengan un espacio de práctica y aplicación de sus conocimientos.

Además, desde hace dos años esta Universidad tiene un convenio con la ONG "*Fundación para el Desarrollo Rural*" [nuestro facilitador], el cual les ha permitido a algunos estudiantes de Ingeniería Agroindustrial realizar su trabajo de práctica para graduarse.



De esta manera, tenemos tres actores principales: Los GIAR, el facilitador [que es la ONG "Fundación para el Desarrollo Rural- FUNDER"] y el oferente de alternativas de innovación [que es la "Universidad Tecnológica Agraria"]. Todos ellos empezarán a recorrer conjuntamente un camino en el que:

- Identificarán las oportunidades y amenazas de los mercados en los que están vendiendo flores o de los mercados que quieren conquistar
- Definirán cuál es el cambio o la innovación más urgente que necesita la cadena
- Desarrollarán un plan de trabajo para realizar dicho cambio, y
- Compartirán sus aprendizajes con su cadena y con otras cadenas de su región

En la Unidad 3 veremos entrar en acción a los personajes de nuestra Cadena de Flores, cuando revisemos en detalle cada una de las etapas que pueden recorrer los GIAR en su camino.



## Actividad recomendada

### Puntos de reflexión:

1. ¿Qué problemática específica que conozco en mi cadena podría ser trabajada por los GIAR?

---

---

---

---

2. ¿Quiénes podrían formar un grupo de Gestores de Innovación en mi región?

---

---

---

3. ¿Qué organizaciones que conozco podrían ser facilitadoras?

---

---

---

4. ¿Qué organizaciones que conozco podrían ser oferentes de alternativas de innovación?

---

---

---

## Referencias Bibliográficas

**Para ampliar los contenidos vistos en esta unidad, consulte:**

Mosquera, E. E.; Hurtado, J. J. 2006. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural [GIAR]: El conocimiento del Mercado como brújula para la Innovación. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Documento de trabajo. 6 p.



### Unidad 3

## El camino que recorren los GIAR

### *Pasos para entrar en acción*

#### Objetivos de esta Unidad

- Explorar el camino que recorren los GIAR a través de un ejemplo
- Reconocer cada uno de los pasos sugeridos para el trabajo de los Gestores de Innovación
- Prepararse para el desarrollo de una experiencia propia con GIAR

Ahora que sabemos qué son los GIAR, veremos, uno por uno, los pasos recomendados para entrar en acción. Recuerde que éste no es un recetario que deba seguirse al pie de la letra, sino una guía que debe ser adaptada a las condiciones particulares de los actores y de la cadena en la que vayan a aplicarla.

Para empezar, recordemos los tres actores participantes que vimos en la unidad anterior: el grupo de GIAR, el facilitador y el oferente de alternativas de innovación.

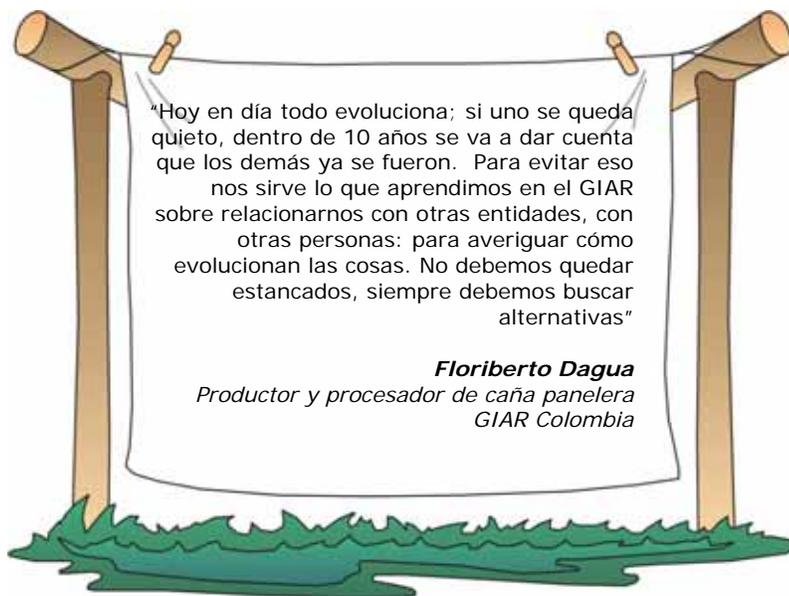
El facilitador es la ONG "*Fundación para el Desarrollo Rural*", un organismo sin ánimo de lucro que tiene como misión apoyar a los productores de pequeña y mediana escala, y que trabaja a través de proyectos financiados por donantes.

El oferente es la "*Universidad Tecnológica Agraria*", que está interesada en apoyar a los GIAR para que desarrollen las alternativas de innovación que les demande el mercado, con el propósito de que sus estudiantes tengan un espacio de práctica y aplicación de sus conocimientos.

En este caso, el grupo de GIAR aún no se ha conformado. Iremos viendo con el ejemplo de la Cadena de las Flores cómo se van desarrollando cada uno de los diez pasos propuestos para conformar este grupo y trabajar con él.

Antes de empezar es importante tener en cuenta que para trabajar con los Gestores de Innovación en una cadena productiva es deseable que:

- La cadena haya sido priorizada [es decir, que tenga potencial de mercado]
- Exista un estudio de mercado sobre la cadena
- Exista un análisis de la cadena.



"Hoy en día todo evoluciona; si uno se queda quieto, dentro de 10 años se va a dar cuenta que los demás ya se fueron. Para evitar eso nos sirve lo que aprendimos en el GIAR sobre relacionarnos con otras entidades, con otras personas: para averiguar cómo evolucionan las cosas. No debemos quedar estancados, siempre debemos buscar alternativas"

**Floriberto Dagua**  
*Productor y procesador de caña panelera*  
*GIAR Colombia*

Sin embargo, no se preocupe si usted no cuenta con ninguna de estas tres características; de igual manera puede trabajar con GIAR. Sólo tenga en cuenta que necesitará hacer un mayor énfasis en los pasos 4 y 5.

# Paso 1

## Motivación para ser un GIAR

Si la iniciativa la toma el facilitador, éste debe convocar a los diferentes actores de la cadena productiva de la región en la que haya decidido trabajar, de acuerdo con los recursos económicos que posea para desarrollar la experiencia, y de acuerdo con las características de la cadena. Si existe un grupo de trabajo local en procesos de desarrollo empresarial rural, esta convocatoria puede ser dirigida a él para que haga las veces de “mediador” con la comunidad; especialmente en aquellos casos en los que aún no se haya priorizado la cadena.

Durante esta primera reunión se debe definir el interés de los actores en participar y se deben discutir temas como:

- ¿Qué son los GIAR?
- ¿Cuál sería el papel de un GIAR? [derechos y responsabilidades]
- ¿Cómo contribuirían al mejoramiento de la cadena? [qué resultados se espera obtener]
- ¿Cuántos grupos se van a conformar?
- ¿Qué características deben tener los actores que participarán como GIAR?
- ¿Cómo se van a elegir estos participantes?
- ¿Cuándo y dónde se va a realizar esta selección?

En nuestro ejemplo, la “Fundación para el Desarrollo Rural” tomó la iniciativa de desarrollar una experiencia con

Gestores de Innovación, porque desea familiarizarse con la metodología y ver sus resultados. Por eso, ha decidido conformar un solo grupo de GIAR para ver cómo funciona la metodología, y si obtiene buenos resultados, solicitará más fondos a sus donantes para replicar la experiencia.



Durante esta primera reunión, la cadena decidió que los GIAR debían ser personas reconocidas en la zona por su responsabilidad, honestidad, confiabilidad y disposición para compartir lo que saben; y que, además, debían tener la disponibilidad del tiempo para asumir sus compromisos como Gestores. Adicionalmente, se establecieron los siguientes criterios para seleccionar a los futuros integrantes de los GIAR:

- Sus conocimientos y experiencia en la cadena productiva [principalmente en el componente que representa]
- Su inclinación a probar cosas nuevas
- Su iniciativa para realizar experimentos en su unidad productiva
- Su disposición para asumir riesgos
- Su visión y sus habilidades empresariales

Para seleccionar a los nuevos Gestores, el facilitador y los actores de la cadena acordaron realizar su siguiente reunión una semana después, en el salón del Cruce La Rivera, un día lunes —que no hay actividades de mercado en La Campiña— y a las 10 de la mañana, para que la gente pueda retornar temprano a sus localidades. Para esta reunión invitarán a más personas de la cadena y elegirán por votación a los nuevos GIAR.

---

Si, contrario al ejemplo que acabamos de ver, la iniciativa de formar los GIAR la toma un actor directo de la cadena o el oferente de alternativas de innovación, será necesario que éste busque primero el apoyo de un facilitador.

Es necesario contar con este facilitador, no porque él sea el actor más importante, sino porque, como lo mencionamos al inicio, será el encargado de fortalecer las capacidades de los GIAR y de gestionar los recursos económicos necesarios para desarrollar la experiencia. Además, por no tener intereses directos en la cadena, el facilitador puede mediar las relaciones al interior de los GIAR para que no se beneficien unos integrantes más que otros.

---





## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Qué sería lo primero que debo hacer en mi región si quiero trabajar con Gestores de Innovación?

---

---

---

---

# Paso 2

## Conformación del grupo de Gestores

Cuando los actores tienen claro en qué consiste el trabajo de los GIAR y cuando se han definido las características que deben tener estos Gestores, se conformará, de manera voluntaria, el grupo o los grupos de innovación y se definirán las funciones de cada integrante. Pueden formarse dos o más grupos si las necesidades de la cadena y las características climáticas o topográficas así lo requieren, o si el facilitador cuenta con los recursos para financiar el trabajo paralelo de varios grupos.

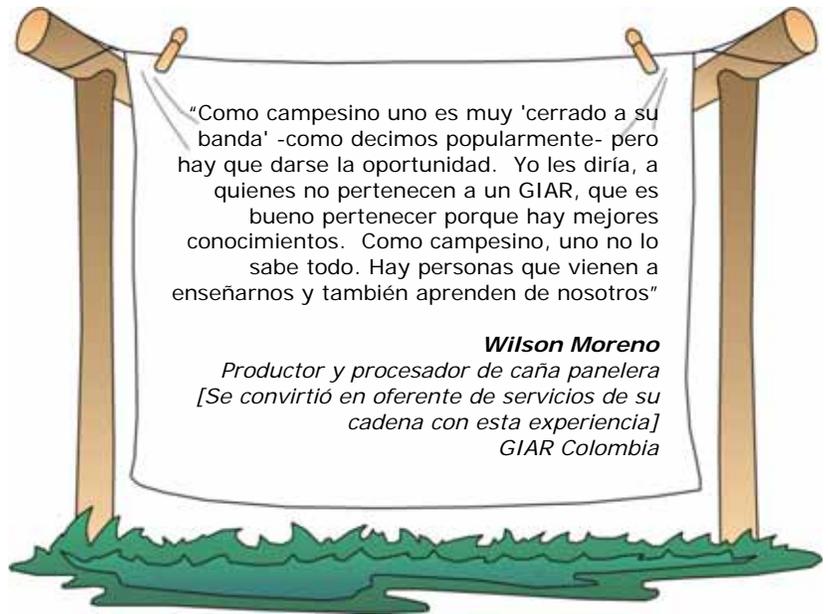


Se recomienda que cada grupo quede integrado mínimo por seis personas y máximo por doce. Pero, en cualquier caso, debe haber representantes de todos los eslabones posibles, pues los diferentes puntos de vista y conocimientos que ellos tienen son la mayor riqueza que puede tener el grupo de Gestores.

En este sentido, la participación de representantes de distintos eslabones es uno de los principios fundamentales para el trabajo de los GIAR, y esto se debe a que los distintos actores de una cadena pueden saber cómo funciona ésta de manera general, pero sólo conocen con detalle su área específica de trabajo. Si no hay representación de los distintos componentes, el riesgo de pasar por alto información vital, es mayor.

Este paso puede desarrollarse junto con el Paso 1 en una sola reunión, pero en el caso de nuestra Cadena de Flores, decidió hacerse por separado, teniendo en cuenta que asistieron muy pocos actores a la primera convocatoria. Durante esta segunda reunión, el facilitador pidió a los asistentes que propusieran cinco candidatos por cada eslabón de la cadena para integrar el grupo.

Luego, se les preguntó a los candidatos propuestos si estaban interesados en participar; después, todos hicieron su votación para elegir finalmente a dos cultivadores, dos procesadores, dos productores con una fuerte orientación al mercado, dos representantes de la Asociación de Productores de Flores Andinas y dos prestadores de servicios de apoyo [un técnico y un mecánico local que también produce flores].



Además, aprovecharon la reunión para asignarle funciones a cada integrante dentro del grupo de Gestores. Para ello, definieron cuatro roles que se irán rotando en cada nuevo proceso de innovación:

**El Coordinador**, que se encargará de liderar la organización de las reuniones y las jornadas de trabajo, de presentar las principales conclusiones de cada jornada, de asegurar que las actividades y el plan de acción se cumplan, de gestionar el apoyo de las organizaciones empresariales, las instituciones y los oferentes de servicios de la cadena, y de delegar acciones y responsabilidades a los demás participantes, según las habilidades y experiencia que ellos tengan.

**El Secretario**, que se encargará de preparar el orden del día y las memorias de las reuniones, de registrar las discusiones de los encuentros que tengan los GIAR con otros grupos o experiencias, de coordinar la elaboración de una base de datos sobre los expertos de su zona en cada componente de la cadena, y de llevar un archivo con todos los documentos del grupo [memorias de reuniones, listas de asistencia, planes de acción, informes de resultados, correspondencia recibida y enviada, entre otros]

**El Tesorero**, quien será el encargado de registrar los gastos e ingresos de dinero del GIAR, de compartir mensualmente con el grupo el estado de cuentas, de consolidar los costos de los ensayos efectuados y de gestionar los materiales necesarios para realizar estos ensayos.

**Los agrogestores**, que son los demás integrantes del grupo y tendrán la responsabilidad de desarrollar sus propias habilidades y talentos mediante el trabajo en equipo y la ejecución del plan de acción, de expresar sus opiniones y aprendizajes, de comunicar sus avances a los demás actores de la cadena, de apoyar la gestión del Coordinador y de liderar aquellas actividades que les sean designadas, de acuerdo con su área de experiencia.

Antes de dar el siguiente paso, los participantes también deben ser sensibilizados por el facilitador en temas empresariales, organizativos, de mercadeo, investigación participativa, experimentación campesina o enfoque de cadena productiva, de acuerdo con las necesidades del grupo.



## Actividad recomendada

**Punto de reflexión:**

¿Cuáles considero que son las características más importantes que debería tener un Gestor de Innovación?

---

---

---

---

# Paso 3

## Preparación para recolectar información

Antes de que los GIAR entren a identificar las oportunidades y amenazas que tiene su cadena, es necesario que planeen cómo van a recoger la información que salga de sus reuniones, sus ensayos, las visitas que realicen a otras cadenas, etc. Esto es fundamental porque, de lo contrario, perderán las conclusiones y aprendizajes que vayan obteniendo con su trabajo, y no podrán compartirlos con nadie.



Formato de Registro GIAR La Campiña

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Qué hicimos	Cómo lo hicimos	Tiempo empleado	Qué utilizamos

Comentarios del GIAR

Es importante recalcar que aunque exista un Secretario designado, la responsabilidad de recolectar la información es compartida y, por lo tanto, cada Gestor debe tomar sus propias notas, independientemente de la función que tenga. Esto permitirá que no se escape ningún dato importante y que los GIAR funcionen como un verdadero equipo de trabajo.

En el caso de nuestra Cadena de Flores de La Campiña, todos los integrantes tendrán en su cuaderno de notas el formato que vemos al lado izquierdo de esta página, y que fue elaborado con la ayuda de “Fundación para el Desarrollo Rural”, para plasmar los datos y las conclusiones más importantes de cada reunión.

Por otro lado, al final de cada reunión o actividad el Coordinador preguntará a los demás gestores por sus principales conclusiones, para que el Secretario las consigne en las memorias y las archive.

Este fue el formato que elaboraron los GIAR de Flores para las memorias que llevará el Secretario:

Memorias GIAR La Campaña

Actividad: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Asistentes:	Nombre	Organización
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Orden del día

- 1
- 2
- 3

Conclusiones

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Qué haríamos distinto la próxima vez?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Con estas herramientas construidas y con las funciones claras, los GIAR ahora sí podrán entrar directamente a la acción. Tenga en cuenta que los anteriores formatos sólo son algunos ejemplos que usted puede adaptar para su propio proceso. Usted tiene completa libertad para transformarlos según sus necesidades o crear otros nuevos.



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Cuál sería para mí la forma más práctica y sencilla de recoger información?

---

---

---

---

# Paso 4



## Giras en la Cadena productiva

Las giras son visitas que se hacen a diferentes personas, organizaciones y mercados para conocer experiencias destacadas de otros actores

de la cadena, para reconocer innovaciones, conocer precios, ver otros productos, otros empaques, saber lo que prefiere el consumidor, entre otras cosas. Por eso, estas giras se consideran una fase fundamental, ya que permiten descubrir nuevos mercados y amplían el conocimiento que cada integrante de los GIAR tiene sobre los distintos eslabones de la cadena.

Se pueden organizar **giras en cultivo** para conocer otras semillas, otros tipos de siembra, de riego, técnicas orgánicas, etc. También se pueden organizar **giras en poscosecha** para ver lugares y técnicas de acopio, técnicas de selección del producto, otras técnicas de enfriamiento o de procesamiento, en general; o pueden hacerse **giras de mercado** para conocer precios, empaques, presentaciones, nuevos compradores y *tendencias del mercado*, que nos indican hacia dónde se dirigen los gustos y las preferencias de los mercados que nos interesan [por ejemplo: si se están prefiriendo productos económicos o si se le está dando más importancia a "lo exclusivo", o a lo saludable: bajo en grasas y en azúcares].

Básicamente, las giras nos deben ayudar a:

- Conocer la cadena y sus actores
- Identificar oportunidades para posicionar nuestros productos
- Reconocer limitantes para aprovechar las oportunidades
- Recoger elementos para definir estrategias de producción, poscosecha, organización y comercialización, y diseñar el plan de acción.



Se recomienda empezar por las giras de mercado, dada la importancia que tienen las demandas de éste sobre los demás eslabones de la cadena. Pero, sin importar en qué eslabón se realicen las giras, es fundamental aprovecharlas para establecer contacto con actores con los que no se tenía relación o no se conocía su experiencia [vendedores, compradores, oferentes de insumos, etc.]. Por eso se deben recoger y guardar los datos de las personas que se visiten y preguntarles a ellas por otros contactos clave.

Como nuestro GIAR de La Campiña sentía que su principal cuello de botella estaba en la comercialización, decidió realizar dos giras de mercado para conocer las tendencias en las dos ciudades más cercanas a La Campiña, y así empezar a indagar sobre las demandas de estos mercados para su producto.

Los GIAR, el facilitador y el oferente (la Universidad) organizaron una gira a la plaza de mercado de La Campiña y otra a una ciudad vecina, donde recogieron la mayor cantidad de información y de contactos de mercado que pudieron. Éstas fueron las preguntas que prepararon antes de salir a hacer sus giras:

**Lista de Chequeo**

*Preguntas para hacerle al comprador sobre las características que el mercado exige para nuestro producto:*

- ¿Cuáles son las variedades más solicitadas por el mercado?
- ¿Cuáles son sus requerimientos de calidad?
- ¿Qué tipo de empaque exige usted?
- ¿Qué tamaño tienen los empaques?
- ¿De qué material están hechos?
- ¿Cuál es el peso exigido por empaque?

*Preguntas para hacerle al comprador sobre las condiciones de negociación:*

- ¿Cuál es su cantidad mínima de compra?
- ¿A quién le compra las flores?, ¿de dónde se las traen?
- ¿Que días le traen las flores?, ¿cada cuánto se las traen?
- ¿Cómo se negocia el precio?
- ¿Cómo es la forma de pago (a crédito o de contado)?
- ¿Tiene alguna condición especial para pagar?
- ¿Está necesitando flores en este momento?

*Otros aspectos para observar:*

- Mirar si el producto puede empacarse de una forma especial o diferente a como lo estamos haciendo
- Mirar si los empaques tienen rótulo y averiguar qué piensa el comercializador sobre el rótulo
- Observar si se paga más cuando el empaque está mejor presentado. Si no se puede observar, preguntar precios.

**Contactos:**

Nombre	Cargo o función en la cadena	Organización	Teléfono y dirección

Al final de las giras, los GIAR se dieron cuenta de tres aspectos fundamentales:

Primero: Al comprador le gustan las flores de La Campiña, pero no las compra porque unas son más pequeñas que otras

Segundo: Los empaques que existen en el mercado no son de buena calidad y protegen muy poco a la flor

Tercero: Si le entregaran las flores seleccionadas y empacadas directamente al mayorista, pueden aumentar sus ganancias

Con estos resultados los GIAR se sintieron muy motivados para analizar a fondo su cadena frente a estos primeros hallazgos. En eso consiste el paso 5.



Por lo pronto, miremos algunas preguntas que usted podrá utilizar en su cuestionario si desea realizar una gira en cultivo o en poscosecha:

#### Para giras en cultivo

- ¿El cultivo se hace de manera individual o asociada?
- ¿Cuáles son los rendimientos de este cultivo por hectárea?
- ¿Cuáles son las plagas y enfermedades que más afectan al cultivo?
- ¿Tienen métodos confiables para el control de plagas y enfermedades?
- ¿Cuáles son las variedades existentes en la región?
- ¿Existen variedades resistentes a la sequía y a las plagas y enfermedades?
- ¿Las características del producto [olor, sabor, color] satisfacen al cliente?
- ¿Cuáles son las características del suelo de este cultivo?
- ¿Cuáles son las exigencias de fertilización del cultivo?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios para el cultivo?, ¿están disponibles en la zona?, ¿cómo son sus costos?
- ¿Cuáles son las necesidades de agua del cultivo?

#### Para giras en poscosecha

- ¿Qué tipos de empaques se utilizan y cuál es su valor?
- ¿Cuál es la eficiencia o cuáles son los rendimientos del producto durante su procesamiento?
- ¿Cuáles son las pérdidas del producto durante la poscosecha?
- ¿Cuántos niveles de poscosecha se identifican y cuáles son sus principales características?
- ¿Cuál es el tiempo de la jornada de procesamiento?
- ¿El procesamiento es continuo o por ciclos?
- ¿Los productos elaborados son finales, intermedios u otros?
- ¿Cuáles son los combustibles utilizados por los equipos o la maquinaria poscosecha?
- ¿Cuál es el promedio de jornales empleados en la fase de poscosecha?
- ¿Cuáles son los insumos necesarios en la poscosecha?, ¿cuáles son sus costos?
- ¿Qué tipo de servicios requiere durante la poscosecha?, ¿quién se los presta?, ¿cómo es la calidad de estos servicios?
- ¿Qué subproductos genera y cómo los utiliza?



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Qué información que no conozco y que quiero conocer podría encontrar en una gira?

---

---

---

---

# Paso 5

## Análisis de la cadena

Analizar la cadena es examinarla para encontrar aquello que está frenando su desarrollo o las oportunidades que se pueden aprovechar.

Para ello, existen distintas metodologías, y es el facilitador quien debe ayudar al grupo a decidir cuál usará.



Una herramienta muy útil para realizar este análisis es dibujar la cadena, y representar aspectos como: sus actores, el lugar donde están ubicados, las relaciones que existen entre ellos, los mercados a los que llevan sus productos, los volúmenes de producción, los volúmenes de ventas, los costos y rendimientos en cada

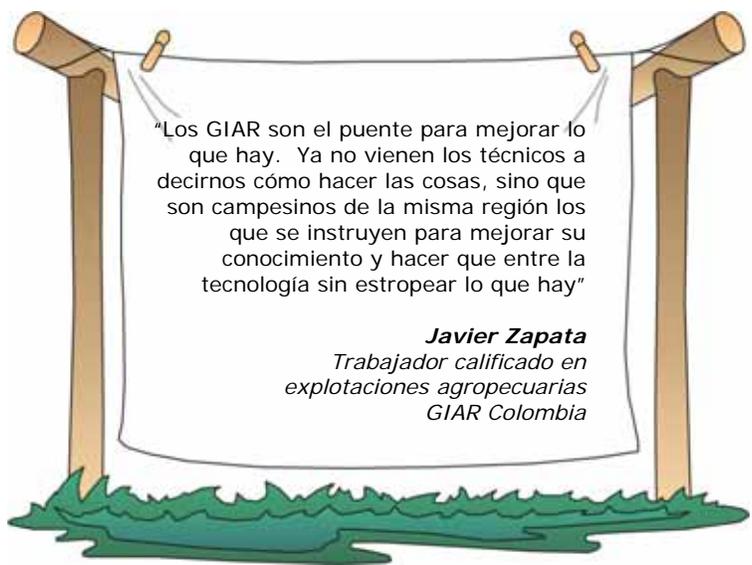
eslabón, los precios de compra y venta, los grupos que ganan más y los que ganan menos, los actores que apoyan la cadena y con qué servicios, la calidad de estos servicios, los requisitos de calidad en cada etapa, y toda la información que pueda ayudarnos a ver el panorama global de nuestra cadena y a identificar puntos críticos y oportunidades. [En el Anexo 1 usted encontrará una guía para realizar este ejercicio, denominado Mapeo de la cadena]

Para analizar la Cadena de Flores, los GIAR de La Campiña hicieron la siguiente representación:



A partir de este "mapa" y con la información que habían recogido durante las giras, los Gestores llegaron a las siguientes conclusiones:

- Las flores que están produciendo tienen larga vida y esa es una característica importante para el comprador
- Si clasificaran sus flores y las empaclaran por docenas, podrían dejar de vender al intermediario y negociar directamente con el mayorista, quien está dispuesto a pagarles hasta un 40% más por el producto.
- Es necesario desarrollar un empaque que responda a las expectativas del mayorista y del consumidor final. Algunas características son: que el empaque proteja a la flor, que permita circular la ventilación y que pueda usarse como regalo.



Con esta información, los GIAR ya podrán diseñar su plan de acción para empezar a aprovechar las oportunidades que han identificado, y el oferente de alternativas de innovación [la Universidad Tecnológica Agraria] podrá entrar en acción.

---

En el caso de nuestro ejemplo, debido a que el oferente está interesado en desarrollar la alternativa que necesite la cadena —de acuerdo con las demandas del mercado— hemos visto su participación desde el paso uno. Sin embargo, en aquellos casos en que el oferente o los oferentes existentes para la cadena ya tengan la herramienta desarrollada, este actor no podrá vincularse al proceso hasta que los Gestores hayan identificado las demandas de su mercado y el tipo de herramienta o alternativa que necesitan para atacar sus cuellos de botella.



**Nunca debemos perder de vista que las técnicas, tecnologías y demás herramientas o prácticas que desarrollan, evalúan o adaptan los GIAR se deben derivar de las necesidades y posibilidades de los agroempresarios locales y no al contrario.**

También debemos tener en cuenta que la alternativa de innovación para atacar las problemáticas o aprovechar las oportunidades encontradas en la cadena no siempre será una tecnología [una máquina o equipo] o un desarrollo tecnológico [un empaque, por ejemplo].

La alternativa de innovación para los GIAR puede ser una técnica [como la selección de las flores], puede ser una metodología [como las giras de mercado], puede ser una práctica [como compartir información] o, simplemente, puede ser un conocimiento [como el enfoque de mercado], ya que en últimas, la innovación a la que apuntan los GIAR no se agota en la herramienta o alternativa que desarrollen, evalúen o adapten. La innovación que buscan los GIAR está enfocada en los cambios que ellos puedan lograr para hacer más competitiva su cadena y en la apropiación de estos cambios por parte de los demás actores que la conforman.

Por otra parte, habrá ocasiones en que las problemáticas u oportunidades identificadas por los Gestores no puedan ser atacadas o aprovechadas —respectivamente— con las alternativas de innovación que estén brindando los oferentes existentes. En este caso, los GIAR deberán elegir al oferente que tenga la herramienta que más se acerca a las necesidades de la cadena, y plantearle la posibilidad de adaptarla conjuntamente. En caso de que no exista una alternativa que siquiera se acerque a sus necesidades, los Gestores deberán buscar un oferente que esté dispuesto a desarrollarla y a asumir el riesgo que esto implica.

En ambas negociaciones será fundamental la intervención del facilitador, quien debe mostrarle al oferente las ventajas que le representará adaptar sus alternativas de innovación a las necesidades de sus usuarios: entre ellas, una real adopción de estas alternativas y el posicionamiento de su trabajo como organización.



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿De qué otra manera se me ocurre que podrían identificarse los puntos críticos y las oportunidades de una cadena?

---

---

---

---



## Paso 6

### Diseño del plan de acción para la innovación

Cuando se ha reunido y analizado la información —recogida durante las giras y ejercicios como el mapeo de la cadena— para decidir qué aspectos se deben trabajar con más prontitud, los GIAR y el

facilitador determinan hacia dónde se encaminará su innovación, y a partir de allí construyen su **plan de acción**, en el cual se establece qué se va a hacer, cómo se va a hacer, en dónde se va a hacer, qué recursos materiales y humanos se necesitan y cómo se van a conseguir [si aún no se han gestionado].



---

Es importante tener en cuenta que el plan de acción puede tomar, al menos, dos caminos:

**Uno:** El **fortalecimiento de eslabones**, con acciones como:

*En cultivo:* renovación de cultivos, clasificación de semillas, aplicación de nuevas técnicas de riego o técnicas orgánicas, entre otros.

*En poscosecha:* evaluación y adaptación de nuevas tecnologías para la transformación del producto, mejoramiento de técnicas de acopio y de manejos poscosecha como la clasificación y selección del producto, etc.

*En mercadeo:* desarrollo de nuevos productos, desarrollo de empaques, formalización de nuevos contratos o acuerdos comerciales, y otros.

**Dos:** La **aplicación de temas que atraviesan toda la cadena**, como:

*Aseguramiento de calidad:* mejoramiento de las unidades productivas y de procesamiento, implementación de buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura, etc.

*Fortalecimiento organizativo:* rescate de principios y valores, desarrollo de habilidades empresariales, apoyo en la formación de un grupo de interés u organización empresarial, entre otros.

*Gestión de la información:* mejoramiento de los flujos de información al interior de la cadena, recolección y difusión de información sobre precios y mercados, aprovechamiento de las tecnologías de información y comunicación local en beneficio de la cadena, etc.

---

En el caso de los GIAR de La Campiña, las conclusiones a las que llegaron con su análisis de cadena los llevaron a decidir construir su propio camino con una mezcla de actividades: por un lado, van a fortalecer el

eslabón de poscosecha al aplicar la clasificación y selección del producto [lo que actualmente no hacen, pero que puede representarles un incremento en los ingresos, según lo que les dijo el mayorista en la gira de mercado] y por el otro, van a fortalecer el eslabón de mercadeo al desarrollar un empaque para aprovechar un nuevo contacto de mercado [el mismo mayorista, a quien le interesa las flores de La Campiña, pero empacadas y clasificadas].

Este fue el plan de acción que elaboraron:

### Plan de Acción para la Innovación del GIAR La Campiña

**Título de nuestro Proyecto:** Aprovechando oportunidades de mercado para mejorar nuestra Cadena

**Fecha de inicio:** marzo 23 de 2006

**Participantes:**

Arcesio González, productor  
Azucena Quiceno, productora  
Anturio Fonseca, acopiador  
Rosa Morales, recolectora  
Rufino Chaus, p. enfoque mercado  
Violeta Bolaños, p. enfoque mercado

Margarito Pérez, gerente de AsoFlor  
Elga Ramos, integrante de AsoFlor  
Patricio Alzate, técnico extensionista  
Facundo Rosales, transportista  
Pedro Ríos, Facilitador  
Teresa Montes, Facilitadora

Jazmín López, estudiante UniAgraria  
Clavelino Bueno, estudiante UniAgraria  
Margarita Ortiz, estudiante UniAgraria  
Carlos Toro, estudiante UniAgraria  
Geranio Díaz, profesor UniAgraria

Objetivo	Actividades	Responsables	Lugar y fecha de realización	Recursos necesarios	Resultados esperados
Implementar la clasificación y selección de nuestras flores	• Definir criterios de clasificación	Todo el grupo	Salón del cruce La Rivera, abril 20	Papel y marcadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas capacitadas en la clasificación y selección del producto</li> <li>• Conquistar nuevos mercados</li> </ul>
	• Seleccionar al personal que hará esta clasificación	Rosa Morales Arcesio González	Finca El Retoño, abril 28	Cartelera y mensajes en la radio para convocar al personal	
	• Capacitar al personal elegido para la clasificación de flores	Carlos Toro Rosa Morales	Finca El Retoño, abril 28	Papel y marcadores	
	• Hacer un primer ensayo de clasificación	Anturio Fonseca	Finca El Retoño, mayo 4	Cosecha de flores para hacer el ensayo	
Implementar un empaque para el producto	• Definir las características que debe tener el empaque	Todo el grupo	Universidad Agraria, abril 4	Papel y marcadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un empaque que responda a las expectativas del comprador y del consumidor final</li> <li>• Personas capacitadas en el manejo del empaque</li> </ul>
	• Desarrollar y ensayar el empaque con la UniAgraria	Margarita Ortiz Patricio Alzate	Universidad Agraria, abril 4	Todos los aportará la Universidad Agraria	
	• Hacer ajustes al empaque, si es necesario	Jazmín López Clavelino Bueno	Universidad Agraria, abril 12	Todos los aportará la Universidad Agraria	
	• Capacitar al personal que seleccionará las flores, en el manejo del empaque	Patricio Alzate Geranio Díaz	Finca El Retoño, abril 28	Papel y marcadores	
Formalizar el acuerdo comercial para la venta de flores empacadas y clasificadas	• Entrar en contacto con el comprador	Pedro Ríos Violeta Bolaños	Bodega del Comprador, abril 15	Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acuerdo comercial formalizado</li> <li>• Aumentar ingresos en un 25%</li> </ul>
	• Realizar una primera entrega de producto como ensayo	Rufino Chaus Facundo Rosales	Finca El Retoño- Bodega del Comprador, mayo 5	Cosecha de flores, gasolina para el transporte	
	• Establecer acuerdo de compra-venta	Pedro Ríos Elga Ramos	Entre el 6 y el 30 de mayo		

**Nota:**

El responsable de cada actividad deberá encargarse de llevar los registros correspondientes y entregárselos ordenados y en limpio al Secretario para que los archive.

Con la construcción de este plan de trabajo, la Universidad tecnológica [el oferente] pudo determinar con los GIAR cuáles eran las alternativas de innovación que necesitaban y cómo las iban a desarrollar.

Sin embargo, como lo explicábamos al final del paso anterior, en aquellos casos en que los GIAR no hayan contado con un oferente de alternativas de innovación dispuesto a desarrollar la opción que les demande el mercado, los Gestores deberán incluir en su plan de trabajo la búsqueda de las alternativas de innovación que necesitan como su primer objetivo [ampliaremos este punto en el siguiente paso].

Otra actividad fundamental que debe realizarse durante este paso es definir cómo se van a monitorear y a evaluar los avances; es decir, crear una estrategia para darnos cuenta en todo momento si estamos cumpliendo los objetivos que nos propusimos y si vamos por un buen camino para alcanzar los resultados.

En el caso de los GIAR de La Campiña, su estrategia consistirá en que los responsables de cada actividad le informen al grupo, durante cada reunión, cómo están avanzando con sus actividades. Acordaron que cada uno de ellos responderá, en cinco minutos, las siguientes cuatro preguntas:

- ¿Qué se ha hecho?
- ¿Qué falta hacer?
- ¿Qué dificultades se han encontrado?
- ¿Cómo puede ayudar el grupo a resolverlas?

El Secretario será el encargado de tomar nota de estas respuestas y las archivará como parte de las memorias del GIAR, mientras que el Coordinador del grupo estará pendiente en la siguiente reunión de que se hayan cumplido los compromisos adquiridos por cada integrante.

Es importante recordar aquí que aunque exista un Secretario, la responsabilidad de llevar registros es compartida y cada Gestor debe tomar sus propias notas, independientemente de la función que tenga.



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿En qué tema desarrollararía mi trabajo con GIAR?, ¿por qué?

---

---

---

---

# Paso 7

## Difusión del diagnóstico de la cadena y del plan de acción

Una vez construido el plan de acción, se propone realizar un encuentro con los demás actores de la cadena productiva para compartir y discutir con ellos las conclusiones encontradas, los aprendizajes adquiridos hasta el momento y las actividades que los GIAR van a empezar a desarrollar para solucionar los problemas o aprovechar las oportunidades identificadas. Para ello, será necesario reunir todas las notas y los registros que se han estado llevando, haciendo énfasis en los resultados de las giras y del análisis de la cadena, pues es posible que muchos de los descubrimientos de los GIAR puedan empezar a ser utilizados inmediatamente por los otros actores.

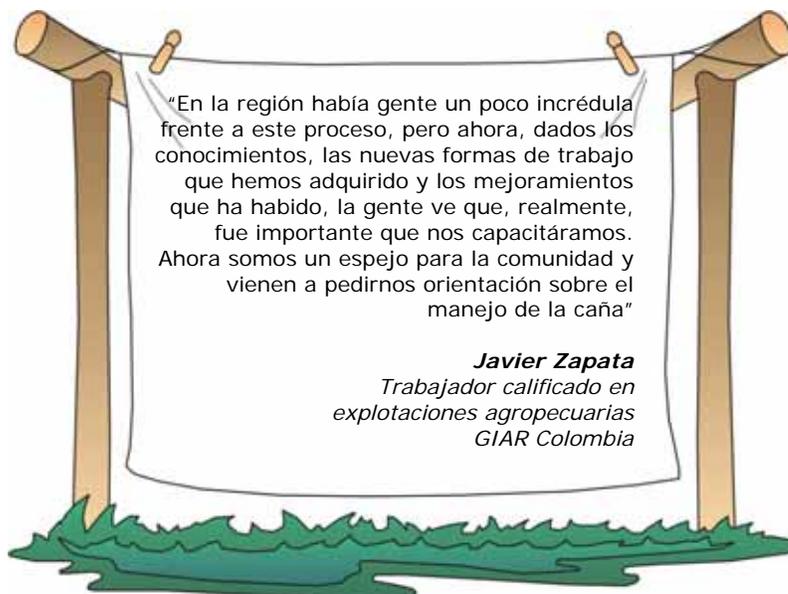
Para dar este paso, los GIAR de La Campiña, antes de empezar a implementar su plan de acción, invitaron a los demás actores de la cadena a una reunión en la que compartieron su plan de trabajo y les pidieron a los asistentes expresar sus sugerencias y recomendaciones para mejorar.

Durante la preparación de esta reunión, los GIAR tuvieron que organizar muy bien la información que habían recogido hasta ese momento y elaborar carteleras con los principales datos y conclusiones. Además, prepararon una dramatización para mostrarles a los asistentes, de una manera más didáctica, qué estaba pasando con su cadena.



Al final de la reunión, los asistentes quedaron muy entusiasmados con el trabajo de los GIAR, pues gracias a la información que les compartieron, se dieron cuenta, por ejemplo, de la importancia de clasificar las flores. Por eso, los asistentes dijeron que iban a empezar a hacer de inmediato algunos cambios en sus unidades productivas —aunque fuera empíricamente, mientras los GIAR obtenían sus resultados— y ofrecieron su apoyo, cuando fuera necesario, para desarrollar el plan de trabajo. De hecho, algunas organizaciones pusieron a disposición de los Gestores sus instalaciones y algunos equipos de cómputo para transcribir y ordenar la información.

Sin embargo, hubo un par de personas en la reunión que dudaron de las buenas intenciones de los GIAR y temían que al final ellos no compartieran sus resultados; pero es normal que a veces sucedan estas cosas, pues en las comunidades hay personas que han sido decepcionadas por organizaciones y proyectos anteriores que no cumplieron sus objetivos. La mejor actitud que pueden asumir los GIAR frente a este tipo de situaciones es mantener el entusiasmo y esperar a que los resultados que obtengan les permitan recuperar la confianza de estos actores.



“En la región había gente un poco incrédula frente a este proceso, pero ahora, dados los conocimientos, las nuevas formas de trabajo que hemos adquirido y los mejoramientos que ha habido, la gente ve que, realmente, fue importante que nos capacitáramos. Ahora somos un espejo para la comunidad y vienen a pedirnos orientación sobre el manejo de la caña”

**Javier Zapata**  
Trabajador calificado en  
explotaciones agropecuarias  
GIAR Colombia



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Cuál sería la mejor forma de aprovechar los conocimientos de los demás actores de la Cadena durante este paso?

---

---

---

---



# Paso 8

## Ejecución del plan de acción

Como su nombre lo indica, esta es la etapa en la que se desarrolla el plan de acción, y debemos enfocarnos en dos aspectos básicos:

- La búsqueda de alternativas de innovación [si aún no las tenemos]
- El desarrollo, la evaluación o la adaptación de la alternativa de innovación elegida

### Búsqueda de alternativas de innovación

La búsqueda de alternativas de innovación puede realizarse entre diversas fuentes: otras poblaciones, agencias de desarrollo, centros de investigación nacional e internacional y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales. Después de realizar esta búsqueda e identificar algunas opciones, la siguiente actividad será seleccionar la alternativa con la que finalmente trabajarán los GIAR. Para ello, pueden compararse y evaluarse las opciones encontradas, de acuerdo con unos criterios que deben establecer los GIAR con el apoyo del facilitador. La siguiente matriz propone algunos:

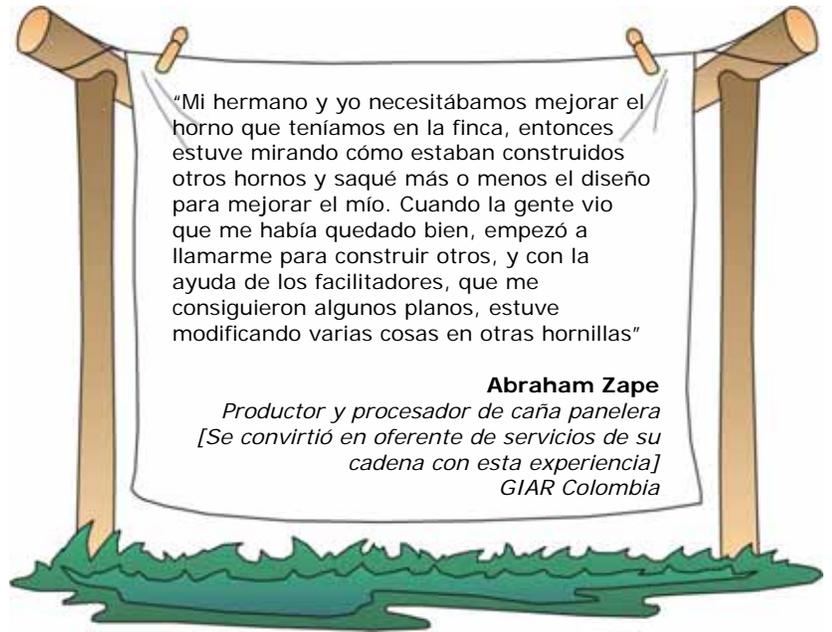
Matriz básica para comparar las alternativas de innovación encontradas			
Criterios de Selección	Ventajas	Desventajas	Observaciones
Costo de la alternativa [Cuánto vale adquirirla]			
Inversión necesaria para adaptarla, evaluarla o implementarla			
Disponibilidad [Qué tan fácil es acceder a ella: lugar donde se encuentra, disposición de la organización que la desarrolló, etc.]			
Calidad de los productos o resultados que se pueden obtener con esta alternativa			
Costos de producción [si es una opción tecnológica]			
Rendimiento [si es una opción tecnológica o técnica]			
Subproductos y residuos que genera [si es una opción tecnológica]			
Costos de mantenimiento			
Flexibilidad de operación o uso			
Otros			

Una vez se haya elegido la alternativa de innovación y los GIAR hayan logrado la integración al proceso del oferente que la brinda, podrán empezar a avanzar en el desarrollo, la evaluación o la adaptación de esta alternativa, según sea el caso.

**Desarrollo, evaluación o adaptación de la alternativa de innovación elegida**

En este sentido, para que los ensayos o experimentos planeados cumplan satisfactoriamente su propósito, es de vital importancia que, antes de realizarlos, los GIAR tengan claras las características de la alternativa que se va a evaluar.

Por ejemplo, si los GIAR de La Campiña van a ensayar una técnica de clasificación que nunca antes habían utilizado, deben tener claro cuáles eran las características de las flores que le estaban entregando al comprador antes de clasificarlas y qué opinión tenía de ellas el comprador. Así, después del ensayo, los GIAR podrán darse cuenta si con la técnica de clasificación el producto mejoró y cumple con los requerimientos del comprador o no.



Sin embargo, no sólo es importante ver las características del **antes**; también es necesario definir el **durante** [es decir, cómo debe hacerse la clasificación de las flores para que cumpla con las características que pide el comprador] y el **después** [qué características deberán tener las flores ya clasificadas]. De esta manera, los GIAR podrán desarrollar y evaluar sus ensayos fácilmente.

Mientras más organizada se recoja esta información y se guarden los datos que arrojen los ensayos, más fácil será para los GIAR realizar el siguiente paso: determinar cuáles han sido sus resultados. Para hacerlo, es necesario asegurarse de darle un buen seguimiento al plan de acción; una tarea para la cual puede apoyarse en el siguiente formato:

**Seguimiento al Plan de acción**

Temas en la Cadena	Problemática u oportunidad identificada	Actividad o solución implementada				Logros	Dificultades
		¿Qué se hizo?	¿Cómo se hizo?	¿Quién lo hizo?	¿Cuándo lo hizo?		
Producción							
Poscosecha							
Mercadeo							
Organización							
Servicios de Apoyo							



## Actividad recomendada

**Punto de reflexión:**

¿De qué manera podrían asegurarse los GIAR de no perder información importante de su proceso?

---

---

---

---

# Paso 9

## Sistematización de resultados

Sistematizar es ordenar la información que existe para reflexionar sobre los resultados que se han obtenido. El principal propósito de este paso es determinar si la innovación es conveniente o no.



En el caso del GIAR de La Campiña, la sistematización buscó determinar si la técnica de clasificación que se ensayó fue exitosa o no y por qué, si el empaque desarrollado cumplía los requerimientos del mercado y llenaba las expectativas del comprador y por qué, y, en general, si los cambios ensayados le aportaban o no a la competitividad de la cadena.

Al final del ejercicio de sistematización estos GIAR determinaron, por ejemplo, que la técnica de clasificación no sólo había mejorado la presentación del producto, sino que era fácil de implementar, puesto que las mismas esposas de los productores podían realizar esta actividad, la cual, además, incrementaba los ingresos en un 20%.

---

Es importante tener en cuenta que no sólo se busca identificar aspectos positivos, sino también lo que no funcionó y lo que se haría de una manera diferente la próxima vez, puesto que este aprendizaje también es muy valioso. En la Unidad 6 usted encontrará un método para realizar esta sistematización.

---



Como podemos observar, este es el paso de la 'cosecha' para los GIAR, y como sólo se cosecha lo que se siembra, el éxito de la sistematización dependerá de que durante todo el proceso se hayan ido realizando pequeñas acciones para ordenar la información.

En el caso de los GIAR de La Campiña, ellos le dieron la importancia que requería el seguimiento de sus avances y estuvieron atentos para apoyar al Secretario en su labor de ir recopilando y ordenando la información. Algunas veces, cuando era mucha la información que se debía recoger en una reunión, el Secretario pedía la colaboración de uno o dos gestores más —según la especialidad que ellos tuvieran en el tema que se estaba tratando—, y entre ellos se repartían las tareas: uno hacía las memorias, otro se encargaba de tomar las mediciones de los ensayos y el otro tomaba nota de los avances que presentaban los responsables de cada actividad.



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Qué utilidad tiene conocer los resultados que se obtuvieron?, ¿qué se podría hacer con esos resultados?

---

---

---

---

# Paso 10



## Difusión e intercambio de innovaciones

Después de que los GIAR tengan claro si las innovaciones que ensayaron son convenientes o no, deben prepararse para presentarle

los resultados de su trabajo a los demás actores de la cadena.

Para ello, pueden elaborar carteleras, preparar un dramatizado, organizar una feria, realizar giras de intercambio o utilizar cualquier otro método para compartir sus aprendizajes con los miembros de la cadena que no hicieron parte de los GIAR, con organizaciones de apoyo y con otros grupos organizados.

Es fundamental tener en cuenta que si se menosprecia la planeación y la gestión que demanda difundir e intercambiar las innovaciones, se corre el riesgo de que éstas no tengan un verdadero impacto en la cadena. De ahí la importancia de que los Gestores integren a su trabajo a actores como los extensionistas rurales y los representantes de organizaciones de base –como las asociaciones de productores–, quienes comparten cotidianamente sus conocimientos en el desarrollo de su labor.

Por otro lado, es necesario que esta difusión no se vea sólo como una herramienta para transferir o compartir resultados y aprendizajes, sino también para inspirar a otros a innovar. Para ello, los gestores también pueden complementar su trabajo con herramientas como el SIDER<sup>1</sup> y apoyarse en organizaciones y medios de comunicación local, como las radios



“El GIAR me cambió como extensionista porque adquirí nuevos conocimientos y más experiencia en mis quehaceres diarios para retransmitirlos a otras comunidades. Ese es el papel del técnico: apoyar al pequeño productor para que siga su innovación y, a la vez, retroalimentarse para divulgar los resultados”

**Carlos Arturo Viveros**  
Asistente Técnico Municipal  
GIAR Colombia

<sup>1</sup> El Sistema de Información para el Desarrollo Empresarial Rural [SIDER] es una iniciativa desarrollada para que el pequeño productor y las organizaciones que los apoyan puedan generar, acceder, intercambiar y aprovechar la información que necesitan para fortalecer su desarrollo como empresarios, a través del uso orientado de las nuevas tecnologías de información [Internet] y los medios y canales tradicionales de comunicación.

Para más información visite: [http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/informe\\_anual\\_caucasider.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/informe_anual_caucasider.pdf)

comunitarias, los telecentros, los murales y otros canales.

Esta fase también es vital porque los GIAR fueron creados para innovar cada que su cadena lo necesite y, por lo tanto, las inquietudes y sugerencias que recojan de otros actores durante estas actividades de intercambio pueden permitirles descubrir nuevas problemáticas u oportunidades para sus próximos planes de trabajo.



## Actividad recomendada

### Punto de reflexión:

¿Cuáles serían los aspectos más relevantes que los GIAR deberían compartir con los demás actores de la cadena?

---

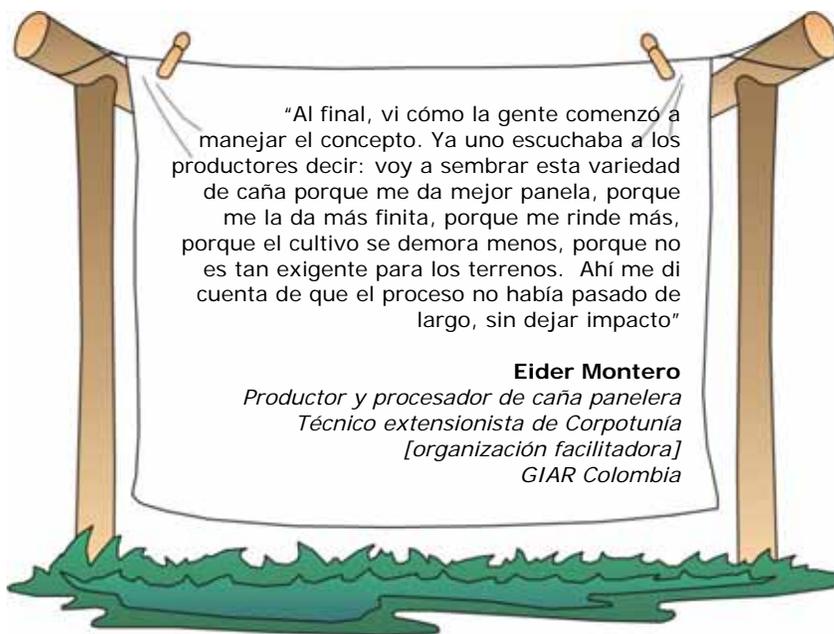
---

---

---

**H**emos visto en esta unidad, uno por uno, los pasos recomendados para que los GIAR entren en acción, y hemos visto también un ejemplo de lo que podría ser la historia de un GIAR. Es muy probable que su contexto sea totalmente diferente al de la Cadena de las Flores y, es más, puede que lo que usted produce, procesa o vende no se parezca en nada a una flor.

Lo importante es que se haya hecho una idea de cómo trabajan los GIAR y que tenga una guía para empezar a recorrer su propio camino. Con seguridad, la realidad no será “color de rosa”, como lo es nuestro ejemplo, y quizás cuando intente desarrollar su propio grupo de Gestores, se le presenten diversas dificultades y preguntas que este manual no le resolverá, pero precisamente en eso consiste el aprendizaje. Este manual es un



desafío a vivir una aventura en la que usted tendrá que crear su propia fórmula.

En la Unidad 4 veremos el resumen de tres casos reales que se han desarrollado con Gestores de Innovación en Colombia y en Nicaragua; cada uno de ellos le abrirá un poco más el panorama de lo que se puede hacer con GIAR.



## Referencias Bibliográficas

### **Para ampliar la información sobre identificación de oportunidades de mercado, consulte:**

Ostertag, C. F. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Serie: Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 191 p.

*Disponible también en línea:*

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/instrumentos\\_metodologicos.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/instrumentos_metodologicos.pdf)

### **Para ampliar la información sobre giras de mercado, consulte:**

Rivera, S.; Ostertag, C. F. 2007. Guía para planear y ejecutar giras de mercado con pequeños productores rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 46 p.

### **Para ampliar la información sobre análisis de cadena, consulte:**

Lundy, M.; Gottret, M.V.; Cifuentes, W.; Ostertag, C.F. y Best, R. 2004. Diseño de estrategias para incrementar la competitividad de las cadenas productivas de los pequeños productores rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 85 p.

*Disponible también en línea:*

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual\\_de\\_campo\\_final\\_sept04.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf)

Crespo, P.; Mancero, L. 2005. ¿Cómo hacer análisis de cadenas? Metodologías y Casos [en línea]. Regional. ASOCAM. Disponible en:

[http://www.asocam.org/\(A\(GKW1TydSxwEkAAAANDQ2ZmNhMzktZDQ3Mi00YmY1LWI5OTMtNzgxNDU3NDI1Zj12\\_af5Vb6GM824-qg9Ymmo6sOsywk1\)\)/biblioteca/listcontent.aspx?cid=32&AspxAutoDetectCookieSupport=1](http://www.asocam.org/(A(GKW1TydSxwEkAAAANDQ2ZmNhMzktZDQ3Mi00YmY1LWI5OTMtNzgxNDU3NDI1Zj12_af5Vb6GM824-qg9Ymmo6sOsywk1))/biblioteca/listcontent.aspx?cid=32&AspxAutoDetectCookieSupport=1)

## Referencias Bibliográficas

**Para ampliar la información sobre seguimiento y evaluación participativos, consulte:**

Claros, E.; Hernández, L. A. y Kaaria, S. K. 2005. Seguimiento y Evaluación Participativos S&EP, una alternativa para los grupos de base [en línea]. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en:

<http://www.ciat.cgiar.org/iir/s&ep.htm>

**Para ampliar la información sobre el SIDER, consulte:**

Hurtado, J. J.; Arévalo, D. P. y Mayorga, O. 2005. Sistema de Información para el Desarrollo Empresarial Rural: Apoyo a la planificación y a la toma de decisiones del pequeño productor rural [en línea]. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en:

[http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/informe\\_anual\\_caucasider.pdf](http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/informe_anual_caucasider.pdf)



Unidad 4:

## Casos reales de GIAR

*¿Qué tipo de innovaciones pueden hacer los Gestores?*

Hasta finales de 2006 se desarrollaron cuatro experiencias con GIAR: dos en Colombia y dos en Nicaragua. En cada una de estas iniciativas el grupo de Gestores conformado realizó un trabajo completamente distinto: diferentes cadenas, diferentes problemas, diferentes oportunidades y, por supuesto, diferentes resultados.

A continuación veremos un breve resumen de tres de estas experiencias en las que cada grupo GIAR encontró su propio camino. Esto nos dará una idea real del tipo de usos que podemos darle a esta herramienta.

### Objetivos de esta Unidad

- Reconocer tres posibles usos de la metodología GIAR
- Observar el funcionamiento de los GIAR en distintas cadenas y con distintos problemas y oportunidades
- Conocer los resultados de experiencias reales



## La experiencia en Cauca, Colombia:

### *Adaptación de tecnologías con la participación de sus usuarios*

En esta primera iniciativa se conformaron cinco grupos GIAR, repartidos en tres municipios del departamento del Cauca: Caldon, Santander de Quilichao y Suárez. Participaron productores, procesadores, comercializadores y prestadores de servicios —entre ellos, técnicos extensionistas— de la agroindustria de la panela [un producto elaborado a partir de la caña de azúcar].

En este caso, los GIAR identificaron, entre otras cosas, que no clasificar la semilla de la caña estaba perjudicando la calidad del producto y que debían hacer cambios en sus unidades productivas. También se dieron cuenta de que podían aprovechar el mercado de una ciudad vecina si cambiaban el molde en el que elaboraban su panela, ya que ellos la elaboraban cuadrada y el mercado la quería redonda. Además,

el oferente de alternativas de innovación tenía una hornilla [donde se cocina el jugo de la caña para obtener la panela] que podía ser adaptada por los mismos GIAR.

Por lo tanto, al final de esta experiencia —que duró dos años y medio—, los GIAR habían seleccionado las variedades de semilla que les daban una mejor producción en cada zona, implementaron la siembra escalonada para tener producción durante todo el año, cambiaron el molde de la panela —con una inversión

mínima— y adaptaron hornillas que les permitían reemplazar la leña y el caucho que usaban como combustible, por el bagazo [residuo de la molienda] de la caña. Además, adoptaron buenas prácticas de manufactura para mejorar la calidad de su producto y desarrollaron nuevas presentaciones.

Para mayor información consulte en Internet: <http://www.ciat.cgiar.org/iir/giar.htm>

## La experiencia en Nueva Segovia, Nicaragua:

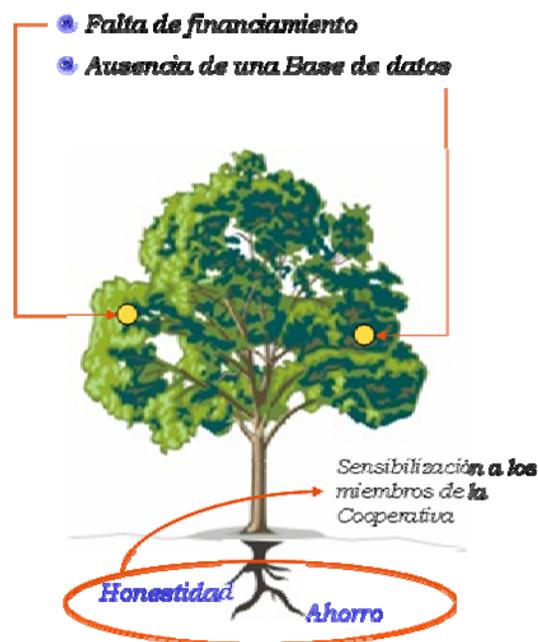
### *Fortalecimiento organizacional a través del rescate de principios y valores*

La característica particular de esta experiencia es que los GIAR se formaron al interior de una organización: la Cooperativa PROCOCER, que produce, procesa, acopia y exporta café orgánico certificado.

En este caso, los GIAR identificaron que si bien existían diferentes problemáticas al interior de la Cadena de Café, la solución no estaba en aspectos técnicos ni tecnológicos, sino en aspectos culturales de la organización y sus socios. Compararon su organización con un árbol y descubrieron que si sus raíces [que son los principios y valores] no se atienden ni se alimentan, sus frutos [que en este caso son los problemas], seguirán siendo los mismos, aunque se consiga más dinero o se desarrollen más y mejores tecnologías.

Por ejemplo, los GIAR determinaron que si bien es claro que PROCOCER tiene un problema de financiamiento, la verdadera solución no es conseguir más dinero, sino sensibilizar a los socios para que crezcan en responsabilidad y cumplan con el pago de sus aportes, de sus deudas y la cuota de ahorro que se comprometieron a dar. Es en esta sensibilización que los GIAR han concentrado su trabajo.

Después de cinco meses de ejercicio, los GIAR de PROCOCER lograron incidir en 150 socios [de los cuales varios se acercaron a pagar sus deudas] y, simultáneamente, recogieron las recomendaciones de estos socios para presentárselos a la Asamblea y al Consejo de Administración de la Cooperativa, iniciando así un intercambio de comunicación efectivo que no existía entre el cuerpo directivo y la base. Actualmente, esta experiencia sigue en curso.



Para mayor información consulte en Internet:

[http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com\\_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVvY2IhX3Nudl9fX3Byb2NvY2VyLnBkZg](http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVvY2IhX3Nudl9fX3Byb2NvY2VyLnBkZg)

## La experiencia en

# Estelí, Matagalpa y Jinotega, Nicaragua:

### *Vinculación de productores de pequeña escala al mercado*



Esta iniciativa también tiene sus características particulares, pues se formaron cinco grupos GIAR, pero cada uno de ellos al interior de una cooperativa distinta, apoyada por *Catholic Relief Services* [CRS], el facilitador de esta experiencia.

En este caso, aunque los cinco grupos son acompañados por el mismo facilitador, cada uno tiene su propio plan de trabajo y, mientras unos trabajan con la Cadena de Frijol, otros lo hacen con la Cadena de Hortalizas. Sin embargo, todos los grupos tienen un interés común: vincular a los productores de pequeña escala al mercado.

Por eso, su trabajo se ha basado en la realización de giras de intercambio con otras organizaciones y países para presenciar el manejo de otros cultivos, observar las experiencias de otras empresas de productores, establecer nuevos contactos de mercado con empresas comercializadoras y conocer otras presentaciones de productos y empaques, estándares de calidad, prácticas de inocuidad y requisitos para la exportación.

Hasta el momento, los GIAR han contribuido a la diversificación de la producción, la siembra escalonada de semilla certificada, la implementación de procesos de valor agregado en los centros de acopio y la formalización de relaciones de mercado. Esta experiencia también se encuentra aún en desarrollo.

Para mayor información consulte en Internet:

[http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com\\_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVvY2lhX2Nyc19uaWNhcmFndWEucGRm](http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVvY2lhX2Nyc19uaWNhcmFndWEucGRm)

**C**omo hemos podido ver, los GIAR son una incubadora de ideas, estrategias y conocimiento, que pueden trabajar desde una sola organización o con la participación de varias. Los GIAR han sido diseñados para hallar soluciones integrales y más profundas a las problemáticas que identifican, mediante la interacción de diferentes actores, con distintos conocimientos, distintas habilidades y distintas experiencias. Es en esta diversidad donde se encuentra la mayor riqueza de los GIAR.

En la Unidad 5 encontrará algunas recomendaciones adicionales para trabajar con GIAR, las cuales han sido producto de las tres experiencias que acabamos de conocer.



## Actividad recomendada

**Punto de reflexión:**

¿Cuál cree usted que es la clave para poder trabajar con GIAR en contextos tan diferentes como los que acabamos de ver?

---

---

---

---

---

---

Unidad 5:

## Recomendaciones

*Lecciones aprendidas para tener en cuenta*

Gracias a la sistematización de las tres experiencias desarrolladas con Gestores de Innovación presentadas en la unidad anterior, se han identificado algunos elementos que facilitan el trabajo de los GIAR y los conducen al éxito, pero también algunos riesgos en los que pueden caer.

En esta unidad compartiremos las lecciones aprendidas de otros gestores, otros facilitadores y otros oferentes de alternativas de innovación, para alertarle sobre los peligros que puede encontrar y las oportunidades que puede aprovechar.

Para empezar, es fundamental reconocer que, independientemente de su papel dentro de la cadena o de los GIAR, todos los participantes de esta experiencia son seres humanos. Por eso, los valores que ellos tengan son los pilares sobre los cuales se construirán las relaciones. Así que, antes que nada, éstos son los principios<sup>2</sup> que usted debe tener en cuenta, sea cual sea su función en esta experiencia:

- Sea **responsable**. Las personas responsables siempre rinden cuentas, se paran con firmeza sobre sus principios y ética, y saben que tanto lo que hacen como lo que dejan de hacer, sí importa.
- Sea **productivo**. Haga que las cosas pasen y mantenga sus ideas y sus esfuerzos funcionando. Las personas productivas aprovechan su tiempo para crear, desarrollar sueños y dar estructura a su imaginación. Además, no consumen más de lo que producen.
- Sea **honesto**. Honestidad significa incorruptibilidad. Las personas honestas cuidan de los sentimientos de seguridad, confianza, verdad y virtud de quienes los rodean, por eso no engañan, no ocultan la información ni dicen verdades a medias.

### Objetivos de esta Unidad

- Identificar elementos que facilitan el trabajo de los GIAR
- Identificar elementos que amenazan el éxito de los GIAR
- Profundizar en las características que deben tener los GIAR, el facilitador y el oferente de alternativas de innovación



<sup>2</sup> Basado en los principios y valores propuestos por **LA RED** Internacional Network. Misión Carácter: los verdaderos colores de la transformación cultural. Colombia: Visión Comercial. 2004

- Sea **confiable**. Una persona confiable muestra conductas constantes y, por eso, genera en los otros un sentimiento de seguridad. Convierta su palabra y el apretón de manos en un contrato.
- Sea un **sembrador**. Un sembrador es un inversionista y no teme ponerse a disposición de los demás. No es avaro con el dinero ni con las ideas, pues los considera semillas que deben ser plantadas en los demás. Un sembrador sabe que el esfuerzo de 'hoy' dará su fruto 'mañana'.
- Sea **respetuoso**. El respeto consiste en cuidar del bienestar y la seguridad de las personas. Por eso, una persona respetuosa escucha a los demás con atención, sólo hace críticas constructivas y cumple sus promesas.
- Sea **generoso**. Las personas generosas se dan a sí mismas y se ocupan del futuro, no sólo del presente; por eso le ayudan a otros a lograr su propio desarrollo. No "regalan" sino que brindan herramientas.

Debe quedar claro que estos valores no sólo se requieren en los Gestores, sino también en el facilitador y en el oferente de alternativas de innovación, de la misma manera que es indispensable que todos tengan convicción en el trabajo participativo y disposición para el cambio, la equidad de género y el diálogo de saberes.




---

Ahora sí, veremos, por separado, las recomendaciones para los Gestores, el facilitador y el oferente de alternativas de innovación.

---

### Si usted va a ser un Gestor de Innovación...

Es vital que tenga claro que usted es el actor principal de este proceso. Por eso, su compromiso, su participación y su fe en usted mismo y en sus compañeros serán definitivas para que el facilitador sólo juegue el papel de apoyo que le corresponde, y para que cuando ese facilitador ya no esté, usted y sus compañeros puedan continuar su trabajo y sean reconocidos por la cadena.

También es fundamental que como futuro GIAR valore y busque el conocimiento, que esté dispuesto al cambio, a compartir información y riesgos con sus



compañeros, y que tenga el respaldo de su comunidad, pues esto facilitará, más adelante, que los demás actores de la cadena quieran compartir información con usted y su grupo.

En este mismo sentido, es importante que no descuide la multiplicación del conocimiento en su cadena, ya que es así como los GIAR pueden beneficiar a más personas. Para multiplicar este conocimiento tenga en cuenta que, como dice el carpintero, es mejor medir dos veces y cortar sólo una vez; por lo tanto, hay que planear siempre. Si no lo hace, pueden empezar a navegar a la deriva.

### Si usted va a ser un facilitador...

Es especialmente importante que usted comprenda el verdadero valor de la generosidad: que encuentre el equilibrio entre su deseo de ayudar a los Gestores y su responsabilidad de estimular el desarrollo de capacidades en ellos, para que puedan ser sostenibles.

Si bien es cierto que usted acompañará a los GIAR, por lo menos, durante todo su primer recorrido, debe evitar hacer el trabajo que les corresponde a ellos. Así, por ejemplo, usted orientará a los Gestores en el manejo de instrumentos para la recolección y el análisis de información, pero no debe ser quien recoja la información. Si lo hace, corre el riesgo de truncar el proceso de aprendizaje de los participantes.



No obstante, tenga en cuenta que su acompañamiento debe corresponder con los alcances y las limitaciones reales de los Gestores. Entre más conocimientos técnicos y experiencia en trabajo participativo tengan los integrantes de los GIAR, menor debe ser su intervención como facilitador en la ejecución y el seguimiento del proceso.



"Como facilitadores tratamos de brindarle oportunidades económicas a la gente, alternativas para la generación de ingresos. Los GIAR hacen parte de un negocio, que en este caso fue la producción de caña panelera, y están enfocados a mirar cómo la alternativa que se genera va a aumentar los ingresos de los productores y a mejorar sus condiciones de vida"

**Didier Serna**  
Facilitador  
GIAR Colombia

También es deseable que usted conozca las principales necesidades de la cadena que va a apoyar y que disponga de conocimientos técnicos [ya sean propios o externos] sobre opciones de innovación para ella. Además, se recomienda que usted haya tenido buenas relaciones con los actores de esta cadena y con las comunidades involucradas en el proceso, pues de esto depende, en buena parte, el apoyo que reciban los GIAR de otras personas y organizaciones.

Por otro lado, las expectativas que los Gestores tengan sobre el tiempo y la dedicación que se requieren para lograr una innovación, pueden ser un riesgo si el gestor espera que sea pronto y fácil. Por eso, usted debe encargarse de verificar que las expectativas, tanto de los GIAR como de los demás actores de la cadena, sean reales. Es necesario ser muy claros desde el inicio y advertir que este trabajo requiere tiempo y esfuerzo; de nada serviría que las personas se entusiasmen con falsas expectativas. Si se sienten engañadas, usted perderá su confianza.

Tenga en cuenta que cuando se vaya a conformar el grupo de gestores puede pasar que no haya comercializadores o prestadores de servicios dispuestos a participar; bien sea porque no existan servicios de apoyo para la cadena o porque estos actores vean amenazados sus intereses particulares. Ante esta situación, es importante que insista en tener la representación de todos los eslabones en el grupo; pero, si no es posible, arranque con los que estén dispuestos. No fuerce las cosas, un solo integrante sin compromiso será más una carga que una ayuda.

### **Si usted va a ser el oferente de alternativas de innovación...**

Si usted ya tiene la alternativa de innovación y quiere que sus futuros usuarios la validen, es claro que tiene un interés muy específico frente al trabajo de los GIAR. Sin embargo, tenga en cuenta que la brújula para los GIAR es el conocimiento del mercado, y puede suceder que ese mercado demande un cambio urgente en la cadena que no tenga nada que ver con su alternativa de innovación. En caso de que esto ocurra, le presentamos dos opciones:

La primera opción es negociar con los GIAR la posibilidad de que ellos, además de trabajar en la oportunidad o el problema que identifiquen en el mercado, también validen la alternativa de innovación que usted está ofreciendo. En este caso, usted deberá financiar todas las actividades que se realicen para la validación y ajustarse a la disponibilidad de tiempo que tengan los Gestores.



La segunda opción es esperar hasta que la validación de la alternativa que usted ofrece sea una prioridad para la cadena. Así, los GIAR podrían concentrar todo su trabajo en esta actividad y usted tendría más seguridad en que los niveles de motivación de ellos se mantengan. Esta segunda opción también se recomienda en los casos en que usted esté dispuesto a asumir el riesgo de apoyar [con recursos propios u obtenidos de la financiación de proyectos] el desarrollo de una nueva alternativa de innovación en compañía de los GIAR.

¿Cuál de las dos opciones es la mejor? Dependerá de sus intereses, su capital, la disposición de los GIAR y, especialmente, de las características particulares de la cadena. Lo importante es que recuerde que el propósito de los Gestores de Innovación no es trabajar en función de los intereses de una sola organización, sino para el beneficio de toda su cadena.

Por otra parte, es fundamental que usted también esté abierto al cambio y dispuesto a escuchar, a aprender y a 'desaprender'. A veces, como técnicos creemos conocer 'el mejor camino', pero esa seguridad puede ser muy peligrosa si a otras personas se les ocurren 'rutas' más rápidas y eficaces, y no los escuchamos. Recuerde que no se trata de que los GIAR 'descubran el camino', sino de que construyan su propio recorrido hacia el mejoramiento de su cadena.



## Actividad recomendada

### Puntos de reflexión:

1. ¿Qué características de mi entorno podrían facilitar el trabajo de los GIAR?

---

---

---

---

2. ¿Qué características de mi entorno podría dificultar el trabajo de los GIAR?

---

---

---

---

## Referencias Bibliográficas

**Para ampliar el contenido visto en esta Unidad,  
consulte:**

LA RED Internacional Network. 2004. Misión Carácter: los verdaderos colores de la transformación cultural. Colombia: Visión Comercial.

Mosquera, E. E.; Hurtado, J. J.; Chilito, C. 2005. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural, Breve Recuento de Innovación [en línea]. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en:  
<http://www.ciat.cgiar.org/iir/giar.htm>



Unidad 6:

## Cómo sistematizar una experiencia de GIAR

*Una propuesta dirigida a los Gestores para aprovechar al máximo su aprendizaje*

### Objetivos de esta Unidad

- Reflexionar sobre la importancia de registrar, ordenar y analizar la información
- Conocer un método sencillo para la sistematización de una experiencia con GIAR
- Desarrollar un ejercicio práctico de sistematización

A la hora de compartir experiencias, una de las principales debilidades es la sistematización. Generalmente, se logran resultados muy interesantes y los gestores quedan muy motivados por los cambios y las mejoras que hicieron. Sin embargo, cuando otras personas preguntan ¿cómo lo lograron?, sólo quienes participaron tienen la información y, normalmente, la tienen en su memoria.

Es claro que en América Latina y el Caribe, culturalmente, no tenemos una fuerte inclinación hacia la lectoescritura [y esto se encuentra reforzado por los altos índices de analfabetismo que existen], pero hay que reconocer que sólo lo que se escribe tiene la posibilidad de trascender en el tiempo sin que el contenido sea modificado. Aunque seamos muy hábiles con nuestra memoria, ésta no sólo puede fallar, sino que se muere con nosotros.

Por esta razón, si no hacemos el esfuerzo por plasmar en el papel todos los datos y la historia de nuestro proceso, nos estamos arriesgando a cometer los mismos errores del pasado y a olvidar cómo logramos resultados; además, nos estamos negando la posibilidad de sembrar nuestro conocimiento en otros grupos, otras cadenas e, incluso, en otros países.

El propósito de esta unidad es ampliar el tema de la sistematización de resultados y dar a conocer un método sencillo y práctico para ordenar y analizar la información que se recoja durante la ejecución del plan de trabajo de los Gestores.

Con la aplicación de este método podremos producir un documento que nos sirva como base para preparar informes, medios impresos o materiales audiovisuales para comunicar nuestros resultados a otros actores y públicos.



Esta metodología de sistematización recopila métodos propuestos por diferentes autores<sup>3</sup> y está adaptada especialmente para los GIAR, pero tiene la flexibilidad suficiente para amoldarse a cualquier otra experiencia de desarrollo local.

Para empezar, recordemos que con la sistematización lo que buscamos es reflexionar sobre el proceso que hemos desarrollado, para clarificar nuestros aprendizajes. A continuación veremos, uno por uno, los pasos que conforman el método de sistematización que proponemos y, en algunos casos, retomaremos el ejemplo de la Cadena de Flores de la Unidad 3.

# Paso 1

## Prepárese para la sistematización

### 1. Defina el eje de sistematización

El eje de una rueda es el punto central sobre el cual ésta se apoya para girar. Entonces, el eje de sistematización es el punto central sobre el que haremos toda nuestra reflexión.

Para definir este eje podemos empezar haciéndonos la pregunta: ¿Qué tiene esta experiencia para que yo quiera sistematizarla?

- Es una experiencia que tuvo éxito y queremos saber por qué
- Es una experiencia que fracasó y queremos saber por qué
- Es una experiencia que tiene elementos innovadores y nos interesa conocerlos

Luego, dependiendo de cuál de estas tres opciones elijamos, podemos hacernos una de estas tres preguntas: ¿En qué creemos que es exitosa nuestra experiencia? o ¿en qué creemos que fracasó? o ¿en qué creemos que ha innovado?. Esta segunda respuesta será nuestro eje de sistematización. Vamos a verlo con el ejemplo de las flores.



Los GIAR de La Campiña quieren reflexionar sobre su experiencia porque lograron los objetivos que se propusieron y quieren saber exactamente qué les permitió obtener el éxito, pero también creen que su experiencia ha tenido elementos innovadores y quieren identificar cuáles son. Sin embargo, su facilitador

<sup>3</sup> Adaptación desarrollada a partir de la Guía Metodológica para la sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural [Berdegué, Julio; Ocampo, Ada y Escobar, Germán. FIDAMÉRICA y PREVAL, 2002] y a partir de las Pautas para redactar breves recuentos de innovación [Ashby, Jacqueline y Douthwaite, Boru. Instituto de Innovación Rural, CIAT, 2004]

les sugirió no mezclar dos ejes en una misma sistematización, porque correrían el riesgo de enredarse [sólo imagine cómo podría funcionar una rueda con dos ejes].

Por eso, los GIAR decidieron escoger el tema que más les interesaba y se quedaron con la primera opción: el éxito de la experiencia. Entonces, finalmente, este fue su eje: "Esta experiencia ha sido exitosa **porque los ingresos por ventas para los actores que participaron crecieron en un 30%**".

Basados en esta frase, los GIAR empezarán a reflexionar en su historia desde antes de iniciar el trabajo como Gestores hasta después de haberlo terminado.

## 2. *Recoja toda la información que ya existe sobre su experiencia*

Cuando ya sabemos cuál será nuestro eje, debemos empezar a recolectar toda la información que nos pueda ayudar a reflexionar sobre nuestro proceso. Serán importantes los cuadernos de notas, las memorias, las actas de las reuniones y toda la información que hayan ordenado y archivado los GIAR. Además, necesitaremos información sobre la cadena y el territorio en el que trabajamos [pueden servirnos algunos informes o planes de desarrollo que hayan elaborado las organizaciones locales].

De la disciplina con la que se haya ido recogiendo, ordenando y guardando toda la información durante la ejecución del plan de acción de los GIAR, dependerá qué tan fácil o qué tan difícil sea para nosotros esta sistematización.

Si toda la información se guardó y se organizó, dos o tres representantes de los GIAR podrán hacer la sistematización en una o dos reuniones, con la ayuda del facilitador. Si no se recogió la información o quedaron vacíos importantes, será necesario entrevistar a los participantes para recuperar la "historia" del proceso.

---

---

## ¿Qué hacer si no recogimos la información o quedaron vacíos?

### ***Si le hizo falta información...***

#### *a. Elija a las personas que debe entrevistar*

Si no tenemos la información que necesitamos, tendremos que hacer una lista de todas las personas que participaron en nuestra experiencia y separar a los **actores directos** [los que han participado en la toma de decisiones, los que han aportado recursos o los que han recibido directamente los beneficios] de los **actores indirectos** [los que no han participado en la toma de decisiones, ni han aportado recursos ni han recibido directamente los beneficios, pero cuyas acciones y decisiones han tenido alguna influencia importante en la experiencia].



Si vemos que nuestra lista es muy larga, debemos elegir sólo a las personas que han tenido más importancia dentro de la experiencia, porque puede que no nos alcance el tiempo para entrevistarlos a todos. Lo fundamental es que haya representantes de los diferentes tipos de actores participantes, pues así es como podemos recoger los distintos puntos de vista que pueden existir sobre un mismo tema.

*b. Elabore los formatos de entrevista para recoger la información que le hace falta*

Cuando ya sabemos a quiénes vamos a entrevistar, es necesario que planeemos las entrevistas que vamos a realizar para recoger la información faltante.



Es recomendable que, sin importar las preguntas que vayamos a hacer, mantengamos en el cuestionario el mismo orden que seguiremos en los pasos 2 y 3:

*Primero:* las preguntas que tienen que ver con lo que pasaba **antes de los GIAR**

*Segundo:* las preguntas que tienen que ver con lo que pasó **durante** el desarrollo del plan de acción de los GIAR

*Tercero:* las preguntas que indagan por lo que pasó **después de los GIAR**, y

*Cuarto:* las preguntas sobre las **lecciones aprendidas**.

En el caso de los GIAR de La Campiña, ellos tenían toda la información ordenada, pero querían incluir un punto de vista adicional en su sistematización: la del comprador con el que firmaron el acuerdo de comercialización al final de su experiencia. Por eso, elaboraron el siguiente formato de entrevista:

Plan de Entrevista en Profundidad - GIAR La Campiña	
<b>Nombre del entrevistado:</b> Alirio Mendoza	
<b>Nombre del entrevistador:</b> Rosa Morales y Teresa Montes	
<b>Fecha:</b> Junio 15 de 2006	<b>Lugar:</b> Bodega del comprador <b>Caso:</b> Nuevo comprador
Tema	Preguntas
<i>Antes del trabajo de los GIAR</i>	1. ¿Cómo era la calidad de las flores de La Campiña? <i>Respuesta:</i>
	2. ¿Cómo era su relación con la Cadena de Flores de La Campiña?, ¿Por qué? <i>Respuesta:</i>
	3. ¿Qué porcentaje de sus compras las hacía a los productores de La Campiña? <i>Respuesta:</i>
	4. ¿Cuánto pagaba por una docena de flores de La Campiña?, ¿Por qué? <i>Respuesta:</i>
<i>Durante el trabajo de los GIAR</i>	1. ¿Cómo fue el ensayo de compra-venta que hizo con los GIAR? <i>Respuesta:</i>
	2. ¿Cuál fue su función dentro de ese ensayo?

	<i>Respuesta:</i>
	3. ¿Cómo evalúa usted ese ensayo?, ¿Por qué?
	<i>Respuesta:</i>
	4. ¿Qué lo motivó a apoyar el trabajo de los GIAR?
	<i>Respuesta:</i>
<i>Después del trabajo de los GIAR</i>	1. ¿Cómo es la calidad de las flores de La Campiña?
	<i>Respuesta:</i>
	2. ¿Cómo es su relación con la Cadena de Flores de La Campiña?, ¿Por qué?
	<i>Respuesta:</i>
	3. ¿Qué porcentaje de sus compras las hace a los productores de La Campiña?
	<i>Respuesta:</i>
	4. ¿Cuánto paga por una docena de flores de La Campiña?, ¿Por qué?
<i>Respuesta:</i>	
<i>Lecciones aprendidas con el trabajo de los GIAR</i>	1. ¿Usted cree que algo se pudo haber hecho diferente o de una mejor manera? Por favor, exprese abiertamente sus puntos de vista y explique cómo cree que se podría haber hecho mejor.
	<i>Respuesta:</i>
	2. ¿Qué cosas cree usted que permitieron el éxito de este proceso?
	<i>Respuesta:</i>
	3. ¿Qué aprendió usted con esta experiencia?
<i>Respuesta:</i>	

No es necesario que se elabore un plan diferente para cada persona que vamos a entrevistar: podemos planear las entrevistas por grupos de actores; por ejemplo: un plan de entrevista para los Gestores, otro plan para los facilitadores, otro para el oferente de alternativas de innovación, otro para las organizaciones locales que apoyaron la experiencia, etc.

Una vez realicemos todas las entrevistas debemos ordenarlas, sacar las conclusiones de cada fase [antes, durante y después del trabajo de los GIAR y las lecciones aprendidas] y seguir con el paso 2

## Paso 2

### Vamos a sistematizar...

Para desarrollar este paso necesitaremos papel, cartulinas, marcadores, colores y todas las demás herramientas que nos sirvan para ir plasmando nuestras reflexiones. En caso de que hayamos hecho entrevistas, las conclusiones que saquemos de ellas se deberán ir incorporando en cada uno de los siguientes ejercicios.

1. *Identifique qué estaba pasando en la cadena antes de los GIAR*

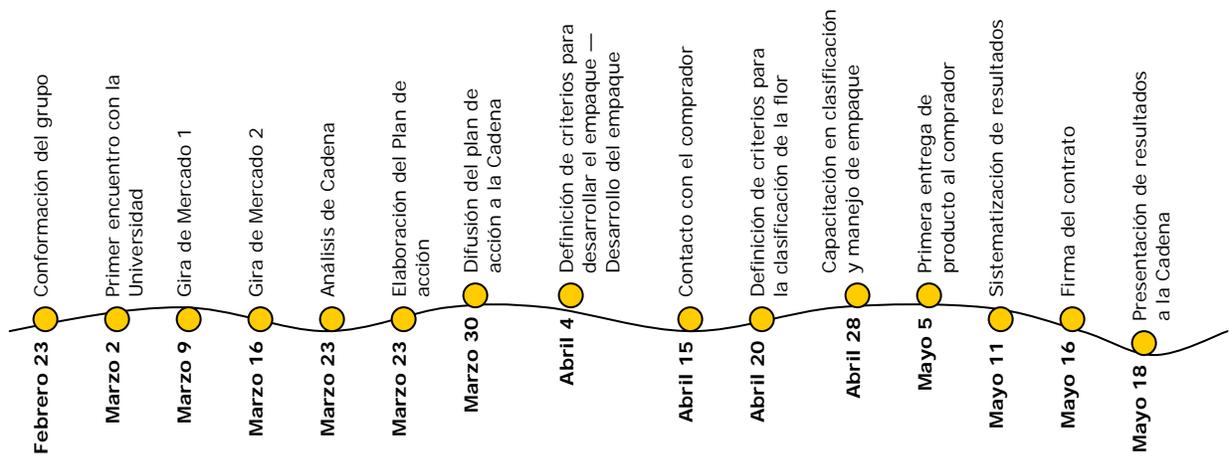
Lo que debemos buscar en este primer punto es identificar con precisión cuál era el problema o la oportunidad que encontraron los GIAR para trabajar y cuáles eran las causas directas de estos problemas u oportunidades.

Por ejemplo, en el caso de la Cadena de las Flores, no se trata sólo de decir que había un comprador dispuesto a pagar un mejor precio por las flores, sino también de explicar por qué se estaba dando esta situación: ¿El comprador no tenía más proveedores de flores?, ¿el comprador exigía unas características especiales?, ¿al comprador le gustaba la flor que se producía en La Campiña?.

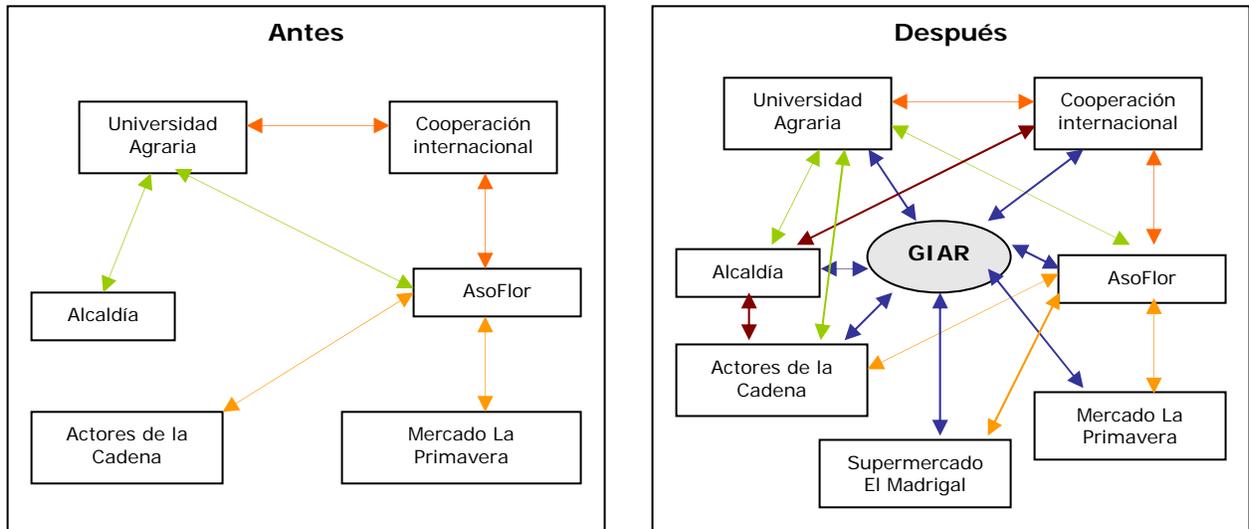
Recordemos que lo que queremos es rescatar los datos más importantes de nuestra historia para nuestros próximos planes de acción y para compartirla con otros. Por eso, estos detalles son fundamentales.

2. *Recuerde cómo desarrollaron los GIAR su plan de acción*

Como la ejecución del plan de acción es la parte más gruesa de la historia, debemos tener cuidado con dedicarnos a recordar detalles innecesarios. Por eso, es muy útil hacer una lista o una línea de tiempo con los principales acontecimientos ocurridos en esta parte de la historia. Por ejemplo, esta fue la línea de tiempo que elaboraron los GIAR de La Campiña:



Para reflexionar sobre esta fase del proceso también es de gran utilidad hacer dos diagramas: uno que represente las relaciones entre los actores participantes **antes** del trabajo de los GIAR y otro que represente estas mismas relaciones **después**. Esto nos permitirá analizar si se fortalecieron las relaciones, si se integraron nuevos actores, si se crearon nuevos vínculos, si se aumentaron los contactos de mercado, etc. A continuación vemos los dos diagramas elaborados por el grupo de Gestores de la Cadena de Flores:



Para recordar más detalles sobre esta etapa del proceso, también podemos hacer una lista de:

- Los métodos o estrategias empleados en las actividades [cómo hicimos la gira, cómo analizamos la cadena, cómo recogimos la información, etc.]
- Los medios y los recursos humanos, materiales y financieros que usamos para desarrollar las actividades [esta información será muy importante para nuestros próximos planes de acción] y
- Las características del territorio, los participantes o las organizaciones de apoyo que nos facilitaron o nos dificultaron el trabajo.

Esto nos permitirá tener toda la información ordenada y lista para escribir nuestro informe al final de la sistematización.

### 3. *Identifique qué pasó después de los GIAR*

Lo que nos interesa aquí es identificar los resultados que obtuvimos, teniendo en cuenta los objetivos que nos habíamos planteado en nuestro plan de acción. Para hacer esta reflexión podemos comparar la situación inicial con la situación final.

Por ejemplo, uno de los objetivos de los GIAR de La Campiña era aprovechar un nuevo contacto de mercado. Entonces, debemos comparar la calidad que tenían las flores antes con la de ahora, los mercados a los que antes se tenía acceso con los actuales, los precios promedio que se obtenían antes y después del trabajo de los Gestores, los cambios en la cadena de comercialización, el aprendizaje de los actores, etc.

No olvidemos reflexionar también sobre cómo ha sido la distribución de los beneficios: quiénes se han beneficiado en mayor proporción con los resultados y quiénes no.

#### 4. *Identifique las lecciones aprendidas con el trabajo de los GIAR*

Las lecciones aprendidas son las recomendaciones que le podemos hacer a otras personas o que podemos hacernos a nosotros mismos para evitar repetir errores o para tener presente aquello que nos dio resultado.

Para realizar esta última actividad del Paso 2, se sugiere hacer una lista con los elementos que facilitan el trabajo de los GIAR y otra con los elementos que amenazan el éxito de los GIAR.

## Paso 3

### Escriba su informe sobre la sistematización

Escribir este informe es una tarea muy sencilla cuando hemos realizado todos los ejercicios anteriores. En realidad, sólo se trata de pasar al papel las principales conclusiones que obtuvimos en el Paso 2, siguiendo la misma estructura que hemos estado trabajando durante toda esta unidad:

1. Qué estaba pasando en la cadena antes de los GIAR
2. Cómo desarrollaron los GIAR su plan de acción
3. Qué pasó después del trabajo de los GIAR
4. Qué lecciones aprendimos con el trabajo de los GIAR

Este informe no debe tener una extensión mayor a cinco páginas ni es necesario buscar un lenguaje muy complicado para escribirlo. Sólo debemos imaginar quién será nuestro lector y pensar que le estamos contando una historia, nuestra historia. Si usted la vivió, no hay nadie mejor para contarla.



### Actividad recomendada

#### Puntos de reflexión:

Recuerde un cambio importante que haya tenido en su vida personal y trate de aplicar el método de sistematización visto respondiendo las siguientes preguntas:

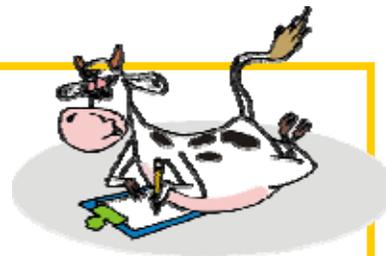
1. ¿Cómo era yo antes del cambio?

---

---

---

---



2. ¿Cómo ocurrió el cambio?, ¿qué dificultades tuvo?

---

---

---

3. ¿Cómo soy yo después del cambio?

---

---

---

4. ¿Qué lecciones aprendí con esta experiencia?

---

---

---



## Referencias Bibliográficas

**Para ampliar el contenido visto en esta Unidad, consulte:**

Berdegú, J. A.; Ocampo, A.; Escobar, G. 2002. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guía metodológica. Versión 2. FIDAMÉRICA- PREVAL: Lima, Perú. 31 p.

*Disponible también en línea:*

<http://www.preval.org/documentos/00416.pdf>

Berdegú, J. A.; Ocampo, A.; Escobar, G. 2002. Sistematización de experiencias locales de desarrollo agrícola y rural. Guías de terreno. Versión 2. FIDAMÉRICA- PREVAL: Lima, Perú. 22 p.

*Disponible también en línea:*

<http://www.preval.org/documentos/00417.pdf>

## Otras Referencias...



**Si desea ver ejemplos de informes maestros, consulte:**

- La experiencia con GIAR en Nueva Segovia, Nicaragua: Fortalecimiento organizacional a través del rescate de principios y valores. Disponible en:  
[http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com\\_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVuY2lhX3Nudl9fX3Byb2NvY2VyLnBkZg](http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVuY2lhX3Nudl9fX3Byb2NvY2VyLnBkZg)
- La experiencia con GIAR en Estelí, Matagalpa y Jinotega, Nicaragua: Vinculación de productores de pequeña escala al mercado. Disponible en:  
[http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com\\_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVuY2lhX2Nyc19uaWNhcmFndWEucGRm](http://www.alianzasdeaprendizaje.org/components/com_docman/dl2.php?archive=0&file=aW5mb3JtZV9tYWVzdHJvX2V4cGVyaWVuY2lhX2Nyc19uaWNhcmFndWEucGRm)

# Anexos

## Ejercicio

# Mapeo de una cadena productiva

Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural, CIAT

**Objetivo:** Visualizar los eslabones de la cadena, actores y funciones, flujos del producto e información, servicios de apoyo e insumos, desde la producción primaria hasta su comercialización y consumo.

**Instrucciones:**

Grafique las respuestas a las siguientes preguntas de facilitación, sobre su cadena

### Preguntas de facilitación



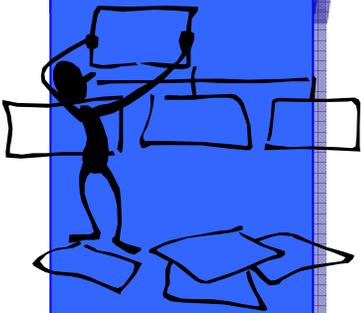
A

#### Los actores

- ¿Quiénes son?
- ¿Dónde están ubicados?
- ¿Cuáles son sus funciones en la cadena?
- ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿Las relaciones son buenas, regulares o malas?, ¿por qué?
- ¿Cuáles son sus características? (género, edad, educación, habilidades, saber-hacer, etc.)

## Preguntas de facilitación

### Mapeo de la cadena



B

#### Mercados

- ¿Dónde vendemos lo que producimos? (en cada eslabón de la cadena)

C

#### Características del producto

- ¿Cuáles son las características del producto?
- ¿Cuáles son los volúmenes de producción por mes o por año?
- ¿Cuánto producto es vendido en los mercados por mes o por año?
- ¿Cómo es la oferta del producto a través del año?

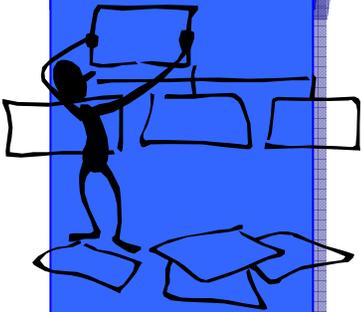
D

#### Costos, rendimientos y distribución del valor de la cadena

- ¿Cuánto nos cuesta producir? (en cada eslabón de la cadena)
- ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?
- ¿Son estables durante el año o fluctúan?
- ¿Cómo es la eficiencia (rendimientos por área sembrada, factores de conversión, etc.) de la cadena?
- ¿Cómo es la distribución del valor total de la cadena entre los actores?, ¿qué grupos ganan más y qué grupos menos y por qué?

## Preguntas de facilitación

### Mapeo de la cadena



E

### Servicios de apoyo

- ¿Quiénes nos apoyan? (en cada eslabón de la cadena)
- ¿Cómo nos apoyan?, ¿qué servicios ofrecen? (en cada eslabón de la cadena)
- ¿Cuál es la calidad de los servicios ofrecidos?

F

### Reglas de juego

- ¿Cuál es la forma de pago para cada etapa de la cadena?
- ¿Cuáles son los requisitos de calidad?
- ¿Cuál es la frecuencia de compra?
- ¿Cómo son las relaciones entre los actores de la cadena?, ¿los actores están contentos con las relaciones existentes?, ¿por qué sí? o ¿por qué no?

# ***Pasos para desarrollar la metodología Gestores de Innovación en Agroindustria Rural [GIAR]***

*Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural, CIAT*

La siguiente guía orientadora tiene como propósito facilitar la planeación del trabajo con los GIAR. Tenga en cuenta que para la aplicación de esta guía es fundamental la lectura del manual.

<b>Fase</b>	<b>Actividad</b>	<b>Preguntas de facilitación</b>
<b>1</b> <b>Motivación para ser un GIAR</b> 	<b>A</b> <b>Convocatoria del facilitador a un grupo de interés</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Existe una cadena Priorizada?</li><li>• ¿Cuál es su grupo de interés?</li><li>• ¿Cuáles son las características de su grupo de interés?</li></ul>
	<b>B</b> <b>Selección de los participantes</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuál es el perfil que deben tener los participantes?</li><li>• ¿Cómo identificar y analizar las potencialidades de los participantes?</li><li>• ¿Cuál debe ser el número de participantes?</li></ul>

Preguntas de facilitación para planear el desarrollo de la Metodología Gestores de Innovación en Agroindustria Rural  
Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural, CIAT

## Fase

## Actividad

## Preguntas de facilitación

2

Conformación del grupo de Gestores



A

Reflexión sobre el equipo de Gestores

- ¿Formaría un grupo de Gestores?
- ¿Qué actores deberían conformar el grupo?
- ¿En qué temas los sensibilizaría?
- ¿Cómo distribuiría las funciones?

B

Delegación de responsables

- ¿Con qué criterios deberían distribuirse las funciones?

## Fase

## Actividad

## Preguntas de facilitación

3

Preparación  
para  
recolectar  
información



A

Formación de  
capacidades en  
el tema de  
seguimiento y  
evaluación

- ¿Sobre qué aspectos se debería hacer énfasis en la capacitación de los GIAR para el seguimiento y la evaluación?

B

Construcción  
del sistema de  
seguimiento y  
evaluación

- ¿Qué factores tendría en cuenta para el diseño de un sistema de seguimiento y evaluación?
- ¿Qué impactos podemos evaluar respecto a los medios de vida de los Gestores, a través del tiempo?
- ¿Cómo podemos hacerle seguimiento a la metodología GIAR?

## Fase

## Actividad

## Preguntas de facilitación

4

Giras en la  
cadena  
productiva



Con base en su experiencia y su contexto, por favor determine cuáles deberían ser las preguntas orientadoras para cada tipo de gira

A

Gira en cultivo



B

Gira en  
poscosecha y  
procesamiento



C

Gira de mercado



## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

# 5

### Análisis de la cadena



A

**Visualización de los flujos del producto**

- ¿Quiénes son los actores de la cadena y dónde están ubicados?, ¿Cómo se relacionan entre sí?
- ¿Cómo es la oferta del producto a través del año?
- ¿Cuáles son los precios de compra y venta en cada etapa de la cadena?
- ¿Cómo es la eficiencia (rendimientos por área sembrada, factores de conversión, etc.) de la cadena?

B

**Identificación de las oportunidades**

- ¿Dónde vendemos lo que producimos? (en cada eslabón de la cadena)
- ¿Cómo es la distribución del valor total de la cadena entre los actores?, ¿qué grupos ganan más y qué grupos menos y por qué?

C

**Identificación de los servicios de apoyo**

- ¿Quiénes nos apoyan?
- ¿Cómo nos apoyan?
- ¿Qué costos tiene el servicio?
- ¿Cómo es la calidad de este servicio?

## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

5

### Análisis de la cadena



D

Reconocimiento de las intervenciones pasadas

- ¿Cuáles han sido los momentos clave para el desarrollo de la cadena durante los últimos años?
- ¿Qué fue lo bueno de ese momento?
- ¿Qué fue lo malo de ese momento?

E

Análisis de puntos críticos

- ¿Cuáles son los principales puntos críticos que frenan el desarrollo de la cadena productiva?
- ¿Con qué criterios podemos determinar cuáles de estos puntos críticos deben tratarse con mayor prioridad?
- ¿Qué podrían hacer los GIAR para enfrentar estos puntos críticos?

## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

# 6

### Diseño del plan de acción

¿En qué aspectos podrían trabajar los GIAR dentro de cada uno de los siguientes temas de la cadena?:

A

Producción primaria



B

Manejo poscosecha



C

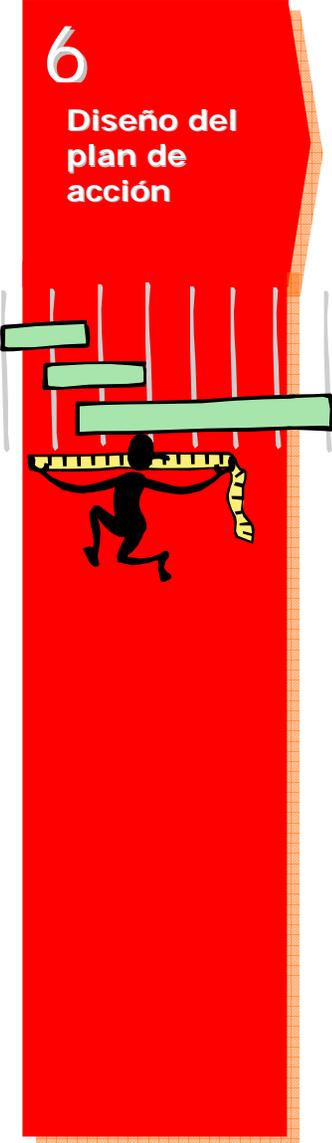
Gestión de mercado



D

Desarrollo de nuevos productos



Fase	Actividad	Preguntas Orientadoras
<p><b>6</b> Diseño del plan de acción</p> 	<p><b>E</b> Aseguramiento de calidad</p>	
	<p><b>F</b> Flujos de información</p>	
	<p><b>G</b> Fortalecimiento organizativo</p>	
	<p><b>H</b> Definición de los objetivos y actividades del plan</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿De qué forma se deben definir los objetivos, las actividades y las unidades productivas donde se va a desarrollar el plan de acción?</li> </ul>
	<p><b>I</b> Delegación de responsabilidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Con qué criterios deberían delegarse los responsables?</li> </ul>

## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

7

**Difusión del diagnóstico de la cadena y del plan de acción**



A

**Convocatoria a los demás actores de la cadena**

- ¿Qué recursos o estrategias pueden utilizar los GIAR para lograr una buena respuesta a su convocatoria?

B

**Compartir los temas seleccionados para trabajar**

- ¿Qué métodos o estrategias podrían utilizarse para compartir los avances de los GIAR?

C

**Recibir retroalimentación por parte de la cadena**

- ¿Qué métodos o estrategias podrían utilizarse para recoger las opiniones y aportes de los demás actores de la cadena?
- ¿Cómo aprovechar la retroalimentación de la cadena?

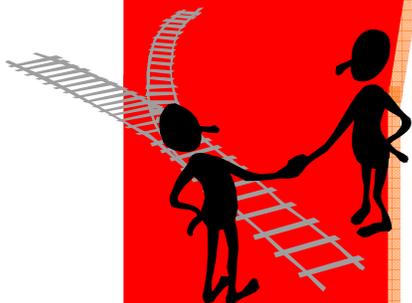
## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

8

### Ejecución



A

Identificación  
de alternativas  
de innovación

- ¿Qué alternativas de innovación existen para los problemas u oportunidades de la cadena?
- ¿Cómo podemos acceder a ellas?

B

Selección de  
alternativas a  
desarrollar,  
adaptar o evaluar

- ¿Cuáles son las ventajas y limitantes de las alternativas de innovación existentes?
- ¿Qué características de estas alternativas necesitan ser evaluadas?
- ¿Cuál es el costo de las alternativas?
- ¿Está a nuestro alcance su desarrollo, adaptación, evaluación o adopción?

## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

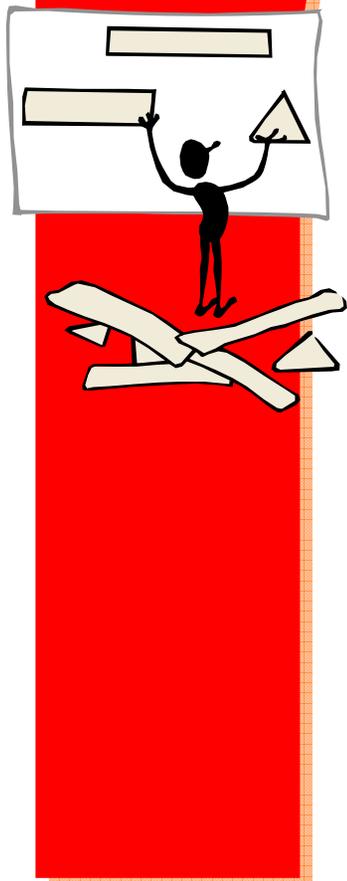
9

**Sistematización  
de resultados**

A

**Organización y  
clasificación de  
la información**

- ¿Qué aspectos nos interesa visualizar con la sistematización?
- ¿Cómo usaríamos los resultados?
- ¿Cómo convertir estos resultados en información difundible?



## Fase

## Actividad

## Preguntas Orientadoras

10

Difusión e intercambio de innovaciones

A

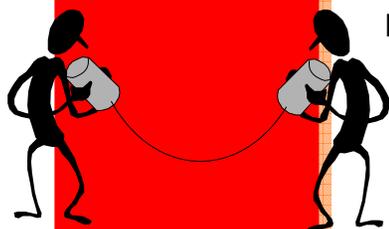
Identificación de fuentes, canales y medios de difusión

- ¿Cómo podemos obtener información sobre fuentes, canales y medios de difusión?
- ¿Con qué criterios debemos seleccionar los canales y medios para compartir los resultados?

B

Visita a otras agroindustrias

- ¿Qué criterios utilizar para seleccionar las agroindustrias con las que vamos a hacer intercambios?
- ¿Qué métodos o estrategias podrían utilizarse para aprovechar al máximo esta actividad?



***Publicación CIAT***

*Proyecto de Desarrollo Agroempresarial Rural*

---

*Edición: Eduardo Figueroa Cabrera*

*Producción: Érika Eliana Mosquera Echeverry (diseño y diagramación)*

*Jorge Enrique Gutiérrez, "Harry" (dibujos)*

---