

## Informe Final

*Participación del CIAT en la implementación del Proyecto ACORDAR  
Septiembre 2007 a Marzo de 2010*

---

### 1. Introducción

El presente informe ilustra el resumen de las principales actividades, productos, resultados, logros y dificultades del proceso de acompañamiento del Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT en el tema de cadenas de valor, dirigida a diferentes actores involucrados en el Proyecto Alianza para la Creación de Oportunidades de Desarrollo Rural a través de Relaciones Agro empresariales, ACORDAR.

Los ejes centrales del trabajo desarrollado por el CIAT fueron:

- *Análisis participativo de cadenas productivas y su conversión en cadenas de valor*
- *Desarrollo de un sistema de inteligencia de mercados*
- *Sistematización del proceso de desarrollo de las cadenas de valor*

Las actividades desarrolladas en estas áreas involucraron no solo a los técnicos de las organizaciones que pertenecen a ACORDAR, sino también a otros actores, como por ejemplo; alcaldes, asociaciones de municipios y diversos prestadores de servicios financieros entre otros, que apoyan o pueden apoyar a las cadenas productivas seleccionadas (frijol, café y malanga) en su avance hacia cadenas de valor.

### 2. Objetivos de la intervención

- Facilitar el proceso participativo de análisis de las cadenas productivas y su conversión en cadenas de valor
  - Desarrollar las capacidades de los socios del Consorcio ACORDAR para la facilitación de cadenas de valor competitivas, y social y ambientalmente sostenibles, con un énfasis fuerte en las relaciones equitativas con compradores corporativos.

- Facilitar el diseño de una Estrategia de Competitividad<sup>1</sup> para cada una de las tres Cadenas con las que está trabajando ACORDAR: Frijol, Café y malanga
- Acompañar el diseño y la realización de los talleres de negociación de las cadenas de café, frijol y malanga y la generación de las comisiones de gobernabilidad.
- Construir las bases del diseño de un Sistema de Inteligencia de Mercados para el proyecto ACORDAR.
- Desarrollar un proceso de sistematización participativo que reconstruya la experiencia de las comisiones técnicas de ACORDAR en la construcción de tres cadenas de valor (Café, Frijol y Malanga) y que permita la revisión de los alcances de dicha construcción en la población beneficiaria.

### 3. Actividades desarrolladas

Durante la ejecución de ACORDAR el CIAT realizó ocho misiones presenciales de acompañamiento; 3 de ellas relacionadas con la apertura del proyecto, reuniones anuales y aportes a la preparación de la propuesta de extensión. Mientras las otras 5 misiones consistieron en trabajo de campo con las comisiones técnicas y de gobernabilidad, los servicios de desarrollo empresarial y los alcaldes, entre otros actores.

El detalle de las misiones realizadas, que incluye los temas centrales tratados en cada una de ellas se puede observar en el Anexo 1.

### 4. Metodología

Los materiales utilizados y generados como parte del trabajo realizados por el CIAT fueron compartidos a todo el personal que participaba en los eventos y principalmente a CRS, de tal forma que se facilitara las replicas o adaptaciones futuras. Las principales herramientas metodológicas usadas durante los primeros 30 meses de ACORDAR fueron las siguientes:

Lundy, M.; Gottret, M.V.; Cifuentes, W.; Ostertag, C.F.; Best, R. 2004. Diseño de estrategias de para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Manual de Campo. CIAT. 90p.

---

<sup>1</sup> Una estrategia de competitividad es un conjunto de actividades que se planean y ejecutan con la participación activa de los diversos actores de una cadena para el logro de objetivos comunes, alrededor de las cuales se articulan una o más organizaciones empresariales y grupos de interés, con un enfoque ampliado de cadena productiva. Esta estrategia se ejecuta a través de acciones de corto, mediano y largo plazo, las cuales pueden ser de desarrollo e investigación en funciones de producción, manejo poscosecha y procesamiento, mercadeo y organización empresarial, de acuerdo con un análisis de los puntos críticos de la cadena productiva con el objetivo de mejorar su competitividad. Lundy y otros, 2004.

Mosquera, E. 2010. Descubriendo el poder de la reflexión. Taller de sistematización. Guía de campo. 27p.

Mosquera, E. Hurtado, J. 2009. Ampliando las fronteras de nuestra Reflexión. Taller de sistematización. Guía de campo. 49p.

## **5. Resultados**

En la primera fase de ACORDAR, el CIAT propuso apoyar procesos de capacitación y acompañamiento a los demás socios de ACORDAR con el objetivo de facilitar el desarrollo e implementación de estrategias para transformar cadenas productivas en cadenas de valor. Los puntos centrales en este proceso fueron: (a) el análisis de la cadena; (b) el diseño de un plan de competitividad concertado con los actores de la cadena; (c) el establecimiento y el fortalecimiento de Comisiones Técnicas compuestas por socios de ACORDAR; y, (d) la formación de Comisiones de Gobernabilidad compuestas por los actores directos e indirectos de la cadena.

Así mismo, se adelantaron trabajos para la sistematización del proceso de construcción de las cadenas de valor y el montaje de un sistema de información de mercados. Esta última temática solo se trabajó en su fase inicial y posteriormente continuó su desarrollo con la participación de socios locales.

Los principales logros de la primera fase del trabajo del CIAT, que han sido obtenidos gracias al apoyo del personal de CRS y de otras organizaciones socias del proyecto, han sido en tres componentes:

### **5.1. Análisis participativo de Cadenas Productivas y su conversión a Cadenas de Valor**

En el proceso de fortalecer las capacidades de los socios de ACORDAR para la construcción de cadenas de valor y su implementación en las tres cadenas de trabajo del Proyecto, los principales resultados de este proceso han sido:

1. El fortalecimiento de las capacidades conceptuales y metodológicas para el análisis y gestión de cadenas productivas del personal que participa en las comisiones técnicas de café, frijol y malanga.
2. El desarrollo de las estrategias de competitividad para las cadenas de café, frijol y malanga
3. El apoyo en la realización de dos encuentros con Alcaldes de las zonas de influencia del Proyecto. Un primer encuentro en el 2008 con la participación de 22 Alcaldes y en el 2009 participaron 18, durante los encuentros se logró incrementar el interés por ACORDAR, al igual que:
  - Reconocer intereses comunes entre la municipalidad y las cadenas productivas de su territorio

- Identificar compromisos que puede asumir la municipalidad para articular esfuerzos con ACORDAR frente al estado de las cadenas
  - Identificar acciones que no puede hacer ACORDAR, pero que sí puede adelantar la municipalidad para fortalecer las cadenas
  - Fijar unos pasos claves para avanzar en la concreción de actividades para las cadenas
4. Desarrollo de un encuentro con alrededor de 60 prestadores de servicios de apoyo financieros y no financieros y el Proyecto ACORDAR donde se lograron identificar áreas de interés común entre las partes, intercambiar conceptos sobre las cadenas de valor y el rol de los servicios, la disposición para compartir espacios de dialogo con su competencia y su disposición para participar en espacios de negociación con otros actores de la cadena.
  5. El desarrollo de talleres de negociación para las cadenas de frijol y malanga con la participación de alrededor de 30 representantes de los diversos componentes de la cadena en cada una de las sesiones y a partir de los cuales se decidió la conformación de las Comisiones de Gobernabilidad para las cadenas.
  6. Fortalecer las capacidades para el desarrollo de procesos de sistematización del personal técnico de ACORDAR encargados de esta labor en CRS y las organizaciones socias del Proyecto.
  7. El acompañamiento en el diseño y ejecución de la Asamblea Departamental para la Cadena de frijol

## **5.2. Diseño de un Sistema de Inteligencia de Mercados en el marco de la Gestión de Información en Cadenas**

Con el propósito de sentar las bases para el diseño de un Sistema de Inteligencia de Mercados, SIM, las actividades desarrolladas alcanzaron los siguientes resultados:

1. La identificación y priorización de los problemas comunes en sistemas de inteligencia para discutir estrategias que atendieran esas situaciones problemáticas.
2. La identificación de los usuarios del SIM - Acordar y sus necesidades de información.
3. Acercamiento a los mecanismos y estrategias de gestión de información desde la definición de fuentes hasta canales de difusión y gestores de contenidos.
4. El establecimiento de acuerdos con los socios de Acordar sobre aspectos clave para el diseño como:
  - a. Principios de trabajo del SIM.
  - b. Factores humanos y tecnológicos que intervienen en el Sistema.
  - c. Procesos de gestión de información del Sistema.
5. La identificación de puntos en común con otros Sistemas de Inteligencia de Mercado existentes en Nicaragua para cada uno de los procesos de gestión de información del SIM – Acordar.

El proceso de diseño y construcción del SIM, solo fue acompañado en su primera fase, razones presupuestales y solicitud de la organización que retomo el liderazgo del proceso para interactuar principalmente con los beneficiarios directos y los oferentes técnicos.

### 5.3. Sistematización del proceso de desarrollo de las cadenas

En este componente los principales logros fueron:

1. Fortalecimiento de las capacidades de reflexión crítica y ordenamiento de información en los participantes del proceso de sistematización, que fueron principalmente integrantes de las comisiones técnicas.
2. Tres informes maestros que reconstruyen la experiencia de las comisiones técnicas de ACORDAR en la construcción de las cadenas de valor. Los siguientes son los Ejes de sistematización o Ideas centrales de cada uno de estos tres informes:

**Cadena de Café:** Conformación de la cadena de valor de Café

**Cadena de Frijol:** Las alianzas estratégicas como mecanismo fundamental para mejorar la competitividad de la cadena de valor de Frijol

**Cadena de Malanga:** Una experiencia que ha integrado diferentes actores para la conformación de la Cadena de valor de malanga

3. Una guía metodológica para la reconstrucción de experiencias de desarrollo rural
4. Una guía metodológica para la escritura de informes maestros
5. Cinco historias de cambios significativos que evidencian los alcances de la construcción de las cadenas de valor en la población beneficiaria

Dominio Temático	Historia de cambio	Responsables
<b>1. Alianzas estratégicas</b>	Vinculación de la Cooperativa Jorge Salazar a APEN	Omar Blanco, Technoserve y Yanira Centeno, ADDAC
<b>2. Incidencia en políticas públicas y privadas</b>	Reparación de un camino por parte de la Alcaldía gracias a la gestión de productores	Ronald Flores, CRS y Danelia Girón, Cuculmecca

<b>4. Innovación Tecnológica</b>	Adopción de semilla certificada de frijol + Planta Agroindustrial del Norte	Félix Miranda e Iveth Hernández, Cecoopsemein
<b>4. Infraestructura</b>	Construcción del Beneficio Seco de Soppexcca	Jairo Francisco Rivera Zeledón, Soppexcca y Claudia Pineda, LWR
<b>6. Protección y manejo adecuado del medio ambiente</b>	Don Julio Sánchez, un productor comprometido con la conservación del medio ambiente	Donaldo López, Cecosemac

6. Un video que articula la experiencia de construcción de las tres cadenas de valor y las historias de cambio seleccionadas.

## 7. Lecciones aprendidas

Tal como se puede observar en la propuesta<sup>2</sup> que da origen a ACORDAR, el proyecto adopto el enfoque de cadenas de valor como el marco que regularía sus acciones a través de la participación, la planificación y el dialogo entre los actores de la cadena con el propósito de establecer acuerdos, reglas de juego y confianza entre todos los participantes, que les permitieran pasar de orientaciones basadas en *ventajas comparativas* del productor; acceso a recursos naturales, bajo costo de mano de obra, subsidios estatales y fácilmente repetibles en otros sitios a *ventajas competitivas*; caracterizadas por el conocimiento del consumidor final y del mercado, productos más complejos y con valor agregado. Luego de 30 meses de actividades a continuación se presentan algunas de las principales lecciones de campo.

### Consortio

El contar con una instancia como el consorcio de organizaciones de ACORDAR, ha sido definitivo en el avance de las cadenas de valor, para impulsar:

- *Acciones estratégicas*; el desarrollo de procesos coordinación y acción colectiva
- *Procesos de largo plazo*; como el fomento de las capacidades institucionales y económicas de las organizaciones para el aprovechamiento de las oportunidades de mercado
- *Diferenciación de roles*; el impulso en la conformación de las comisiones técnicas y de gobernabilidad, la articulación con los gobiernos municipales y el enfoque de genero

El consorcio ha interiorizado que las cadenas de valor además de contar con elementos económicos, también los posee en lo social –actores que interactúan basados en sus intereses e incentivos-.

### Comisiones Técnicas

El inicio del proceso de transformación de cadenas productivas a cadenas de valor de los tres rubros (café, frijol, malanga) elegidos por ACORDAR, inicio con la conformación de las Comisiones Técnicas, cuyos participantes acogieron de manera favorable el enfoque y contaron en la mayoría de los casos con el perfil requerido para desarrollar las funciones de la Comisión. Las Comisiones desarrollaron de manera efectiva tres de las funciones que les fueron asignadas; la construcción de las estrategias de competitividad, el desarrollo de los talleres de negociación y el trabajo con actores de la cadena como proveedores de servicios y Alcaldes.

El trabajo de las Comisiones se debe monitorear de forma constante, en la búsqueda de compartir la información generada y del proceso desarrollado al interior de sus propias organizaciones y de los actores de la cadena, dado que en algunos casos se observo que la información no transcendía a sus organizaciones ni a sus beneficiarios. Los factores que retrasaron e incidieron en los resultados obtenidos por cada Comisión fueron; la rotación o asistencia parcial del personal en los eventos

---

<sup>2</sup> Propuesta técnica liderada por CRS y los socios de ACORDAR aprobada por USAID en el 2007

centrales de trabajo programados y el nivel de compromiso e interiorización del enfoque de la organización facilitadora de cada comisión.

### **Estrategias de competitividad**

La producción de las estrategias de competitividad fue el resultado de un trabajo importante de las Comisiones Técnicas y las organizaciones líderes facilitadoras de cada una de ellas, los acertados enfoques de los documentos preparados fueron validados durante los talleres de negociación de cada cadena y en los cuales participaban sus principales actores. La calidad de las estrategias facilitó el dialogo de participantes con diversos intereses y la materialización de acuerdos iniciales como la conformación de las Comisiones de Gobernabilidad.

### **Comisiones de gobernabilidad**

Las estrategias deben ser retroalimentadas constantemente y es clave que las Comisiones de Gobernabilidad las conserven como un instrumento real de trabajo para orientar la planeación y ejecución de actividades entorno a las cadenas, lo cual facilitara conservar una mirada que busque la competitividad de la cadena y no la de una empresa en particular. Si bien los cambios requeridos van más allá de los meramente técnicos e implican la facilitación de cambios en el quehacer de las empresas y sus relaciones; reconocer incentivos, intereses, relaciones de poder, entre otros. Las Comisiones de Gobernabilidad recién inician sus funciones y estos serán algunos de los retos que deberán afrontar.

El papel de las Comisiones Técnicas debe continuar con el compromiso de las organizaciones a las cuales pertenecen de garantizar la continuidad de su participación y en cada uno de los casos se deben identificar los mecanismos, propósitos y planes de trabajo con las Comisiones de Gobernabilidad.

### **Servicios de desarrollo empresarial**

Los vínculos horizontales de los productores a través de cooperativas de primer y segundo grado, sumado al trabajo de fortalecimiento empresarial, las oportunidades de mercado, el enfoque de cadena, entre otros, han facilitado importantes articulaciones verticales, como por ejemplo, con proveedores de insumos y del sector financiero, lo cual ha permitido crear economías de escala y la reducción de gastos de transacción lo que ha contribuido a la competitividad de la cadena.

### **Gobiernos municipales**

Si bien es reconocido en la literatura la importancia de la articulación de acciones entre el sector público y privado, y son manifiestos los acercamientos y acuerdos que se buscan y establecen en Nicaragua con instancias públicas, como ministerios e instituciones del sistema nacional agropecuario, en la región Norte del país esto no era una realidad al momento de coordinar acciones con los alcaldes municipales, como ellos y las diversas organizaciones de la cadena lo reconocen.

ACORDAR ha sido pionero en fomentar y lograr vínculos entre las agendas de los municipios y las del proyecto, para facilitar desarrollos que mejoren las condiciones de las cadenas, como por ejemplo en infraestructura, para el mantenimiento y mejoramiento de caminos.

### **Sistematización**

En proyectos como ACORDAR que abarcan un amplio y diverso número de temáticas, es importante realizar un mayor esfuerzo en la priorización de los dominios temáticos que orientaran la sistematización de tal forma que estos no superen los cinco, en caso tal que se acuerde y sea necesario trabajar con más de cinco se debe ampliar el tiempo dedicado al taller de reflexión, esto facilitara obtener productos con mayor análisis y reducirá el tiempo que posteriormente se debe invertir en ajustes al documento final.

Se deben identificar los mecanismos que permitan articular el trabajo realizado por la unidad de Monitoreo y Evaluación y el proceso de sistematización realizado al finalizar el proyecto, de tal forma que complementen los procesos. Así mismo, se debe enfatizar en delimitar con claridad a las organizaciones lo que implica una sistematización de todo un proceso, como por ejemplo el de la construcción de las cadenas de valor y la realización de productos puntuales que están bajo la responsabilidad de las organizaciones pertenecientes al consorcio de ACORDAR, lo cual genero malestar entre algunos de los participantes de la sistematización de cadenas.

## **Plan de Implementación del CIAT en el Proyecto ACORDAR**

### **Primer año Septiembre 2007 a Septiembre 2008**

*Misión 1 en Septiembre de 2007*

*Duración: 4 días de una (1) persona -14 al 17 de Septiembre-*

- a. Participación taller de apertura del Proyecto
- b. Presentación sobre el apoyo del CIAT
- c. Programación de actividades para el 2008

*Misión 2 en Febrero – Marzo de 2008*

*Duración: 14 días de dos (2) personas -13 de febrero al 01 de marzo-*

- a. Taller “Análisis Participativo de Cadenas Productivas y su Conversión en Cadenas de Valor”
- b. Preparación de los resultados del taller con técnicos para los talleres con Alcaldes y Prestadores de servicios
- c. Taller con Alcaldes (terminan periodo a finales del 2008)
- d. Taller con Prestadores de Servicios de Desarrollo Empresarial Rural - SDE

*Misión 3 en Julio - Agosto*

*Duración: 14 días de una (1) persona -27 de julio a 09 de agosto-*

- a. Taller “Construcción de las Estrategias de Competitividad”
- b. Acompañamiento con los equipos técnicos de cada una de las tres cadenas para el desarrollo de las Estrategias de Competitividad
- c. Acompañamiento con cada una de las cadenas
- d. Encuentro con Cooperativas

## **Segundo año Octubre 2008 a Septiembre 2009**

### *Misión 4 en Noviembre*

*Duración: 4 días de una (1) persona*

- a. Reunión Anual - Presentación de reflexión sobre el trabajo en cadenas de valor

### *Misión 5 en febrero*

*Duración: 14 días de una(1) persona – 22 de febrero a 07 de marzo- y 6 días de una(1) segunda -22 de febrero a 26 de febrero y marzo 02 día de viaje-*

- a. Talleres de negociación aplicado a dos cadenas
- b. Taller con Alcaldes (iniciando periodo)
- c. Taller metodología de sistematización
- d. Acompañamiento a cada una de las cadenas

### *Misión 6 en Julio*

*Duración: 14 días de una persona -26 de julio a 08 de agosto- y 12 días de una segunda persona – 28 de julio a 08 de agosto-*

- a. Presentación y discusión de avances en el Proyecto del Equipo Técnico de CRS en ACORDAR y el CIAT
- b. Participación en las reuniones de las Comisiones de Gobernabilidad de frijol y malanga
- c. Taller de cadenas de valor a técnicos y productores de Aldea Global
- d. Retroalimentación al proceso de sistematización y del boletín de ACORDAR
- e. Revisión y recomendaciones al Plan de Competitividad de la Cadena de Café
- f. Preparación y participación de la Asamblea Departamental de la cadena de frijol
- g. Encuentro con organizaciones que apoyan la cadena de café

### *Misión 7 en Septiembre*

*Duración: 4 días de una (1) persona -01 al 04 de Septiembre.*

- a. Discusión temática para preparar la propuesta de extensión de ACORDAR

## **Tercer año Octubre 2009 a Marzo 2010**

### *Misión 8 en Febrero-Marzo 2010*

*Duración: 14 días de tres (3) personas*

*Semana del 22 de febrero al 05 de marzo del 2010*

- a. Taller sobre Sistematización (Experiencia desarrollada en cada una de las cadenas)
- b. Taller sobre historias de cambio (conceptual, selección de historias y plan de trabajo)
- c. Recopilación de imágenes y testimonios en campo para la preparación de un video sobre las cadenas