

# Conectando Islas de Éxito

*Alianzas de Aprendizaje para el Desarrollo Empresarial Rural  
Experiencia en Centroamérica*

Existen iniciativas exitosas en la búsqueda de soluciones para reducir la pobreza y generar ingresos en zonas rurales, pero para que dejen de ser ideas valiosas aisladas, Alianzas sirve de plataforma para conectarlas y ampliar así las fronteras de aprendizaje de las personas y organizaciones que trabajan en el sector.

La estrategia para conectar estas islas de éxito ha sido innovadora al lograr un aprendizaje más rápido y amplio, que hoy se evidencia en cambios en actitudes y prácticas de intervención en Desarrollo Empresarial Rural, en acciones de colaboración a distintos niveles en la región centroamericana y en iniciativas para compartir información y conocimiento a través de la Alianza de Aprendizaje.

Una alianza de aprendizaje es una conexión para adquirir conocimientos que lleven a prácticas duraderas, es conectarse para aprender. El proyecto Alianzas de Aprendizaje para el Desarrollo Empresarial Rural busca este propósito con la participación de centros de investigación, organizaciones de desarrollo, agencias de cooperación internacional, actores estatales y del sector privado, para construir prácticas efectivas de desarrollo empresarial que contribuyan a mejorar los medios de vida de las comunidades rurales de Honduras, Nicaragua, Guatemala y El Salvador.

En esta construcción, la Alianza identifica problemáticas y necesidades comunes de aprendizaje entre sus miembros y les da respuesta mediante:

- El fortalecimiento de capacidades de acción y aprendizaje de los actores que intervienen
- La generación de conocimientos a través de procesos de investigación – acción
- La documentación y análisis de resultados, y
- La creación de estrategias de incidencia en tomadores de decisiones de diferentes niveles.

El presente texto documenta la experiencia de la Alianza de Aprendizaje en Centroamérica durante el periodo comprendido entre el 2003 y el 2007, y brinda reflexiones entorno a los alcances, el camino recorrido y las lecciones que el proceso ha dejado entre sus participantes luego de cuatro años de trabajo.

Para esta reconstrucción, se realizó un taller de escritura con los socios de la Alianza provenientes de Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua<sup>1</sup>, quienes reflexionaron en torno al eje de esta sistematización, que consiste en identificar si *la Alianza de Aprendizaje ha*

<sup>1</sup> Ver listado de asistentes y los informes de sistematización de las organizaciones socias en el Anexo I.

*innovado al conectar diversos actores para potenciar el trabajo que vienen adelantando sus socios en el tema de Desarrollo Empresarial Rural.*

### **Las dificultades que abrieron paso a la Alianza**

Con el propósito de mejorar los medios de vida de las zonas rurales del mundo en desarrollo, año tras año se gastan millones de dólares en iniciativas de investigación y desarrollo; sin embargo, a pesar de los esfuerzos y la inversión, la pobreza rural sigue siendo un problema difícil de resolver, entre varias causas, por la limitada colaboración entre investigadores, agentes de desarrollo y de cooperación.

El aislamiento entre estos actores dificulta el acceso a información y conocimiento sobre enfoques y procesos de desarrollo empresarial, como resultado, mucha investigación útil no llega a la población de escasos recursos y gran parte de los esfuerzos de desarrollo son menos efectivos de lo que podrían ser.

Esto llevó a reconocer la baja capacidad del modelo tradicional de intervención para generar cambios integrales, lo que sumado a la reducción del presupuesto para la investigación y el desarrollo en el entorno rural, requería del surgimiento de respuestas más efectivas y del apalancamiento de esfuerzos y recursos.

En este contexto surgió la Alianza de Aprendizaje como una nueva forma de experimentar la posibilidad de trabajar colaboradamente e intercambiar conocimientos, con miras a generar:

- i) estrategias efectivas de desarrollo
- ii) políticas más apropiadas y
- iii) procesos de investigación que respondieran a las demandas presentes.

### **Conectarse, la apuesta para aprender**

La Alianza de Aprendizaje le apostó a la creación de una innovación organizacional donde la mayor conectividad entre actores sociales (personas y organizaciones), contribuiría a prácticas efectivas en el sector. Hay tres pilares sobre los que se fundamenta la Alianza:

1. **Mejores conexiones, más aprendizaje.** Lograr un aprendizaje más amplio y rápido requiere de tender puentes de comunicación entre los actores participantes para trascender de los casos aislados de éxito o fracaso a una dinámica de construcción conjunta que requiere de la interacción para el aprendizaje social. En ocasiones la pregunta no es qué se conoce, sino a quién se conoce para conectarse y aprender, en este sentido, la confianza es fundamental para consolidar la Alianza.
2. **Agentes de cambio organizacional.** La Alianza reconoce al individuo como centro del proceso de aprendizaje y agente de cambio, pues posibilita la combinación de su conocimiento basado en la experiencia y la práctica (implícito), con el conocimiento resultante de los procesos de documentación de la Alianza (explícito), facilitando el cambio y el aprendizaje organizacional.

3. Prácticas efectivas de Desarrollo Empresarial Rural, DER. Finalmente, el proceso social de aprendizaje resultado de la interacción entre múltiples actores que tienen una variedad de conocimientos, perspectivas, hallazgos y experiencias, puede recombinarse para encontrar soluciones más efectivas en el Desarrollo Empresarial Rural, constituyéndose en un sistema de innovación.

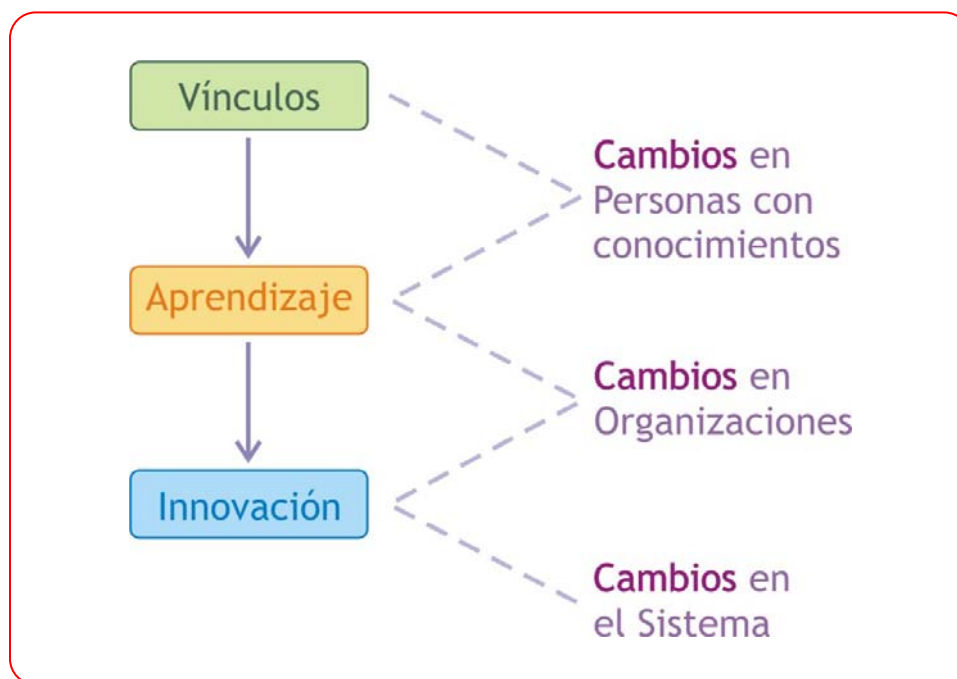


Figura 1. Camino a la Innovación en la Alianza

# El Punto de Partida

¿Cómo lograr que las personas de organizaciones de desarrollo e investigación se colaboren mejor y traduzcan sus aprendizajes en resultados efectivos de desarrollo que mejoren los medios de vida de los pobres rurales?

Ésta fue la pregunta que dio inicio a lo que sería la Alianza de Aprendizaje y surgió de los procesos de investigación adelantados por el Grupo Consultivo Internacional de Investigación en Agricultura, CGIAR, frente a lo cual, el Proyecto de Desarrollo Agro-empresarial Rural del CIAT, pensó en un mecanismo para construir, difundir y adaptar de manera amplia los resultados de investigación.



Un primer intento en este camino se dio entre el 2000 y el 2002, cuando el CIAT y CARE Nicaragua iniciaron procesos de aprendizaje basados en ciclos de capacitación sobre distintos métodos que buscaban contribuir al Desarrollo Territorial en 10 municipalidades de ese País. Fue así como se vislumbró una manera eficiente de promover procesos de cambio en las zonas rurales y abrir una ventana para el aprendizaje entre organizaciones.

Esta idea fue tomando forma en Centroamérica a mediados del 2003, cuando un grupo de organizaciones internacionales no gubernamentales (Catholic Relief Services, CRS; la Agencia Alemana de Cooperación, GTZ; CARE y Swisscontact), Organizaciones de Investigación (la Universidad Nacional de Agricultura de Honduras y el Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT), con el apoyo del Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo como donante (IDRC, por sus siglas en inglés), se unieron para crear una plataforma que promoviera el aprendizaje colectivo en el tema de Desarrollo Empresarial Rural en cuatro países de Centro América: Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala.

## Las relaciones iniciales

En la construcción de un sistema de innovación para el desarrollo empresarial rural, la Alianza consideró cinco tipos de actores en la región:

- Organizaciones de desarrollo
- Organizaciones de Investigación
- Organizaciones del Estado
- Organizaciones del sector privado
- Donantes

En esta época el mapa de actores y sus relaciones estaba determinado principalmente por el encuentro entre tres organizaciones: CIAT, CRS y CARE en Nicaragua, Guatemala, Honduras y El Salvador, como se ve a continuación.

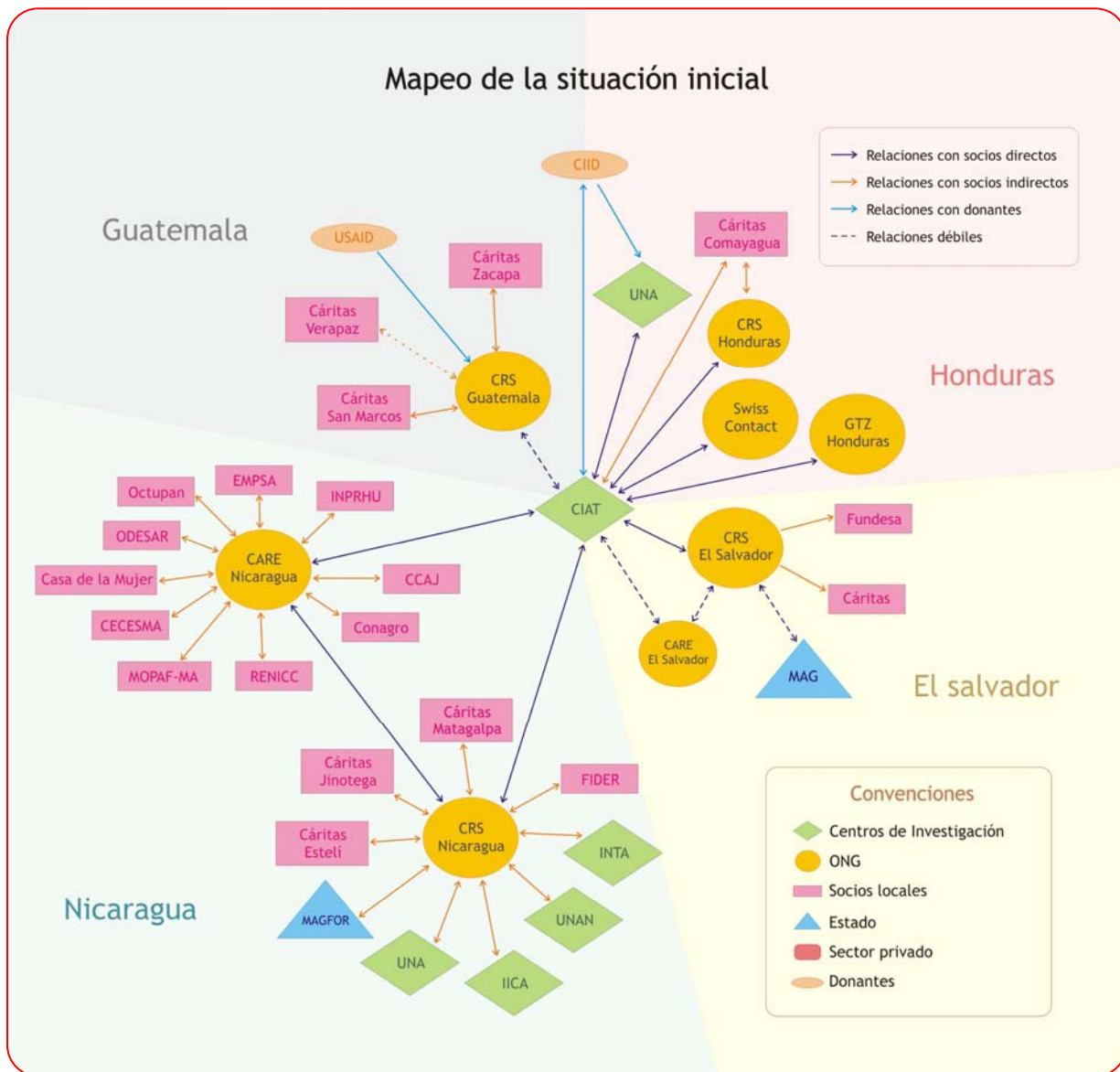


Figura 2. Mapeo de relaciones. Situación inicial 2003

En el 2003, la Alianza inició con 11 socios directos, quienes a su vez, desarrollaban acciones conjuntas con 24 organizaciones de desarrollo local. Los actores participantes eran:

Tipo de actor	Socios Directos	Socios Indirectos
<i>Desarrollo</i>	Nicaragua: - CRS - CARE	Nicaragua: 12 ONG locales
	El Salvador: - CRS - CARE	El Salvador: 2 ONG locales
	Honduras: - Swisscontact - GTZ - CRS	Honduras: - Caritas Comayagua
	Guatemala: - CRS	Guatemala: 3 ONG locales
<i>Investigación</i>	En la Región: CIAT	Nicaragua: - IICA
	Honduras: - Universidad Nacional de Agricultura	- INTA - UNA - UNAN
<i>Estado</i>		El Salvador: - MAG
		Nicaragua: - MAGFOR
<i>Privado</i>		
<i>Donantes</i>	CIID	

Nota: Ver siglas en el Anexo 2

En el punto de partida de la Alianza, los vínculos entre los socios se remitían principalmente a proyectos y convenios, eran de corto plazo y mayoritariamente bilaterales. Las relaciones entre las organizaciones de desarrollo con sus socios locales eran unidireccionales, donde los últimos recibían acceso a financiación, capacitación, asesoría y facilitación de contactos para negocios.

En ese momento, los temas de trabajo se concentraban en el manejo integrado de cuencas, cultivos, seguridad alimentaria y organización de productores, por lo que las capacitaciones que las organizaciones de desarrollo brindaban a sus socios locales se concentraban en el fortalecimiento productivo. Por otra parte, los servicios de asistencia técnica y de crédito eran brindados principalmente por los organismos ejecutores a manera de subsidio de la asistencia técnica; las relaciones con el sector privado eran poco desarrolladas y este actor no era necesariamente incluido en la visión de desarrollo empresarial.

Algunas características comunes encontradas en las relaciones entre las organizaciones en los cuatro países antes de iniciar el proceso de la Alianza de Aprendizaje son:

- *Sobre la confianza.* El común denominador de las relaciones establecidas entre los socios era la falta de continuidad, por lo que, si bien existían buenas relaciones, la comunicación abierta no era la regla. Habían acciones coordinadas, pero no un intercambio frecuente de experiencias y aprendizajes entre organizaciones debido al celo institucional, pues se

consideraba que el conocimiento organizacional era el que les daba el posicionamiento frente a donantes.

- *Sobre el intercambio de información y conocimiento.* Cada organización contaba con sus historias de éxito y fracaso, sin embargo, no se mencionaba con otros la duda existente sobre la efectividad del trabajo realizado, especialmente si éste se enfocaba directamente o no en las causas estructurales que generaban pobreza, pues no existía un espacio para discutir al respecto. Esta situación se presentaba también a nivel interno de las instituciones, entre proyectos y componentes de programas o entre instituciones de influencia en una misma área geográfica.
- *Sobre procesos de Colaboración.* En general, no existían vínculos de coordinación para acciones conjuntas a mediano o largo plazo que trascendieran la vida de un proyecto específico. La dinámica de colaboración institucional estaba determinada principalmente por acciones concretas que usualmente respondían a la coyuntura de un proyecto.

## La Agenda de aprendizaje

Cuando inició la Alianza, las intervenciones de desarrollo en el sector agropecuario se concentraban en el incremento de la productividad, un enfoque que, en algunos casos, se traducían en reducciones significativas en los precios pagados por productos agrícolas. Esta situación hizo evidente la necesidad de cambiar el enfoque de productividad al de competitividad, y en un primer encuentro en el 2003 se identificaron las necesidades de aprendizaje comunes, sobre las cuales la Alianza ha trabajado en esta primera fase del 2003-2007. Los temas fueron:

- Identificación, inteligencia y gestión de Mercados
- Manejo Post cosecha, innovación en proceso, tecnología, producto y marketing
- Diseño y facilitación de Cadenas de Valor. Implementación de Servicios de Desarrollo Empresarial.
- Modelos de organización de negocios que faciliten el acceso a mercados formales.

## Los Principios de trabajo

Consolidar una agenda de aprendizaje también requirió establecer unos principios de trabajo compartidos entre los socios, que determinaran reglas de juego claras en su participación en los procesos de aprendizaje, estos principios son:

- *Tener objetivos claros*, basados en las necesidades, capacidades e intereses de las organizaciones y personas participantes.
- *Compartir responsabilidades, costos y créditos* entre las organizaciones participantes.
- Entender los *conocimientos científicos como insumos* para procesos de innovación rural que pueden ser adaptados al contexto.
- Reconocer que las soluciones efectivas provienen de la *recombinación de conocimientos diversos*.

- *Contar con diversos mecanismos de aprendizaje colectivo* que son relevantes para diferentes participantes.
- *Entender la Alianza como una relación de largo plazo* que busca sinergias entre organizaciones participantes, para contribuir a mejorar los medios de vida de las poblaciones rurales.



# Modelo de operaciones de Alianzas

Para el desarrollo de sus procesos de aprendizaje social, la Alianza se basó en un modelo de operaciones cíclico que incluye un periodo de reflexión y retroalimentación de los distintos pasos del proceso.

## Ciclo de Aprendizaje: eje de los procesos

Etapa de revisión. Esta etapa de arranque del ciclo de aprendizaje consta de tres momentos:

- i) Identificar las preguntas de aprendizaje a partir de las necesidades de los socios,
- ii) Revisar las experiencias que hay tanto dentro como fuera de la Alianza, y
- iii) Desarrollar un prototipo que combine el conocimiento disponible en la literatura y experiencias. El prototipo puede ser un método, un enfoque, una caja de herramientas o la combinación de las anteriores.

Etapa de implementación. Poner en práctica el prototipo da paso a la formación de capacidades entre los socios para su implementación en distintos contextos. En esta etapa el acompañamiento en campo es clave para lograr la combinación del conocimiento de cada socio (implícito) con el conocimiento documentado en el prototipo (explícito) y lograr adaptaciones y mejoras del método, enfoque o herramientas, según el contexto donde se aplique.

Etapa de reflexión y retroalimentación. Finalmente, se realiza la documentación y reflexión de las experiencias de aplicación en distintos espacios de retroalimentación para analizar los efectos, sus aciertos y fracasos. La sistematización reflexiva da lugar a distintas acciones que van desde la generación de nuevas bases teóricas y empíricas, la mejora en las prácticas, hasta acciones de incidencia que pueden definirse entre los socios.

Aquí el ciclo da apertura a nuevas preguntas de aprendizaje arrojadas en el proceso o a nuevas versiones del prototipo según los aprendizajes adquiridos [Ver figura 3].

Alrededor de este ciclo, la Alianza definió cuatro estrategias de acción que se explicarán con mayor profundidad en la sección del Proceso de Intervención:

1. Fortalecimiento de capacidades para la acción y el aprendizaje
2. Procesos de investigación-acción
3. Gestión de conocimiento
4. Incidencia frente a tomadores de decisiones

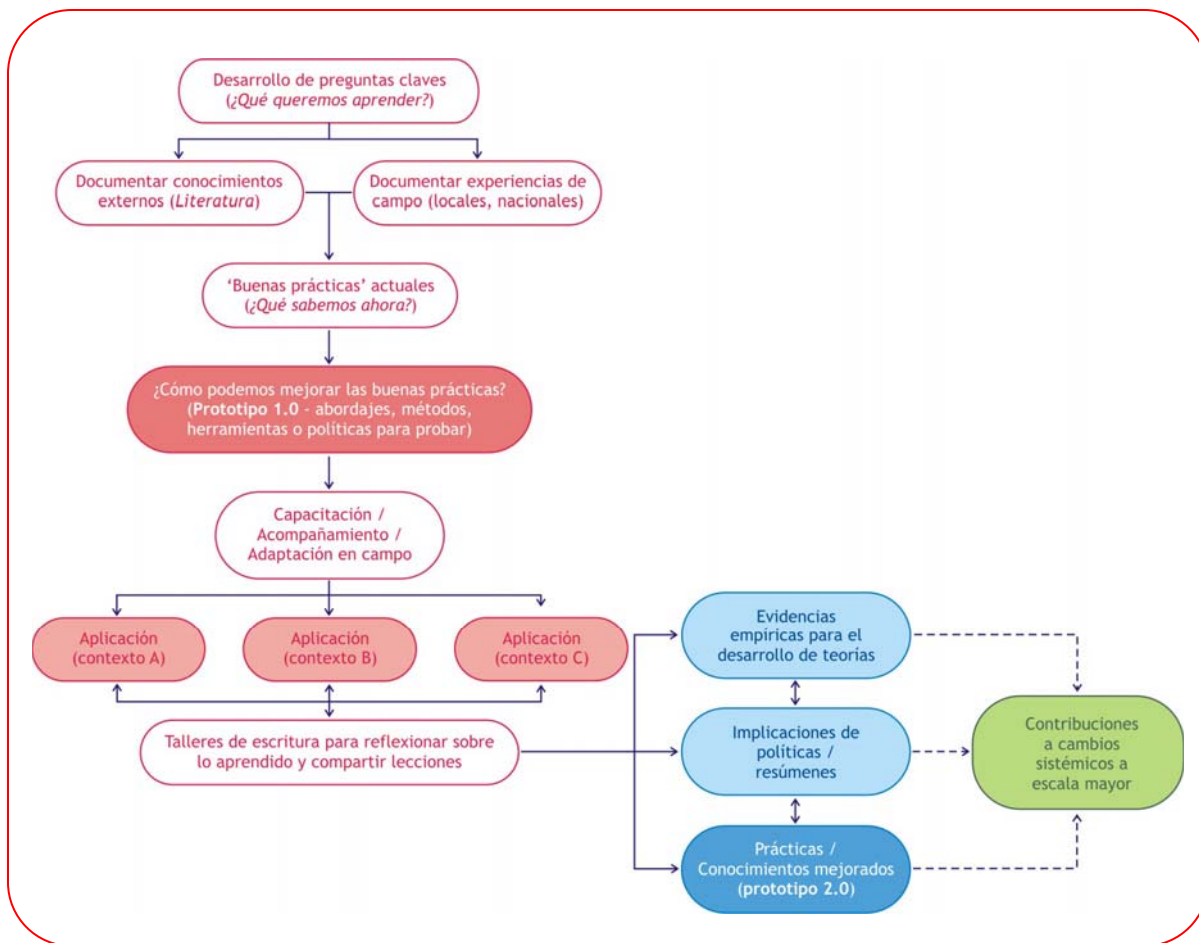


Figura 3. Mapa conceptual del Ciclo de Aprendizaje de la Alianza

# Proceso de Intervención

Una Alianza de Aprendizaje no es un proceso lineal y aunque ésta partió de la generación de conexiones entre los socios, lo que motivó la generación de vínculos fueron distintas acciones alrededor de las cuatro estrategias mencionadas. Por ello, en esta parte de la sistematización donde se reconstruye el proceso, se verán las principales acciones en cada una de ellas.



## Fortalecimiento de Capacidades

Al contar con prototipos de intervención<sup>2</sup>, el CIAT como facilitador de la Alianza, capacitó, acompañó en campo y generó espacios de reflexión para documentar y analizar las mejoras y adaptaciones realizadas al prototipo por parte de los socios. A diferencia de un proceso tradicional de capacitación, la Alianza se enfocó en la adaptación y mejoramiento de las herramientas por parte de los socios para así lograr, no solamente nuevas capacidades y herramientas más efectivas, sino una perspectiva crítica sobre cómo abordar este trabajo. Esta estrategia se desarrolló entorno a herramientas y metodologías producidas por el proyecto de Agroempresas rurales del CIAT, debido a que respondían a tres temas priorizados por la Alianza como mercado, innovación post cosecha y cadenas de valor.

Los ciclos de aprendizaje para fortalecer capacidades se dieron en torno a las siguientes metodologías:

### *1. Grupos de Trabajo para el Desarrollo Empresarial Rural*

Esta metodología abarca un diagnóstico del territorio y sus actores para identificar el potencial empresarial y las acciones a emprender por parte del grupo de trabajo.

#### Aplicación:

- En el 2003, este ciclo de aprendizaje se orientó con 6 socios directos. En Honduras con Swisscontact, CRS, UNA y GTZ; y en Guatemala y El Salvador con CRS. Estas

<sup>2</sup>. Un prototipo puede ser un método, una colección de herramientas, un enfoque o una combinación de los anteriores. Se busca ofertar a los socios elementos prácticos para mejorar su desempeño y, a la vez, involucrarles en procesos de adaptación y mejoramiento del prototipo.

organizaciones aplicaron la herramienta en 13 ocasiones con distintos socios indirectos. Como resultado se obtuvieron 5 diagnósticos territoriales para promover procesos de desarrollo empresarial en igual número de territorios. [[Ver más sobre la metodología](#)]

## *2. Identificación de Oportunidades de Mercado*

Esta metodología aborda el diseño de un sondeo de mercado, un plan de investigación de mercado(s) y el análisis de información para identificar productos que representan una oportunidad para productores rurales.

### Aplicación:

- En el 2004, se formaron capacidades sobre esta metodología en 7 socios directos. En Honduras con GTZ, Swisscontact, CRS y UNA; en Guatemala, El Salvador y Nicaragua con CRS. A su vez, la metodología fue compartida con 13 socios indirectos en estos cuatro países y de su aplicación resultaron 10 estudios de mercado de distintos productos a partir de los cuales las organizaciones de desarrollo facilitaron acciones para el acceso a mercados. Un ejemplo de los resultados de la aplicación de esta metodología es la Historia de Dora Baires facilitada por CRS El Salvador [[Ver Historia](#)]
- En el 2004 este ciclo de aprendizaje fue replicado en Guatemala por CRS a CARE en un proceso de capacitación horizontal.
- Además de los estudios adelantados, los resultados sugirieron mejoras a los productos para su ingreso al mercado, lo que resultó en nuevos empaques, diseños y productos que facilitaron la inclusión de pequeños productores al mercado. Algunos resultados pueden ser vistos [aquí](#).
- Por otra parte, a partir de la aplicación de la metodología en Centroamérica se modificó la versión original de la metodología [[Ver más sobre la metodología y la adaptación hecha en la Alianza](#)].

## *3. Construcción de Cadenas de Valor con Productores Rurales*

Esta metodología permite priorizar cadenas con base en criterios locales, realizar su análisis y a partir de la identificación de puntos críticos, diseñar estrategias para construir una cadena de valor.

### Aplicación:

- En el 2004 CIAT facilitó este ciclo con 5 socios directos, CRS de Nicaragua, El Salvador y Guatemala, Agropyme en Honduras y CARE Guatemala. La aplicación de esta herramienta arrojó el análisis de 11 cadenas.

En la región, este enfoque ha permitido diseñar distintas estrategias para agregar valor a lo largo de las cadenas, entre las que se encuentran la articulación con el sector privado, el desarrollo de servicios empresariales, la búsqueda de nuevas alianzas, la introducción de innovaciones, entre otras. Entre ejemplos de los resultados de la aplicación de esta

metodología está el caso de articulación de productores con el sector privado facilitado por CRS Nicaragua [[Ver Historia](#)] y el caso de la Asociación de caficultores facilitado por CRS Guatemala [[Ver Historia](#)].

- En el 2006, la Alianza Guatemala, liderada por CARE, inició la réplica de este ciclo de aprendizaje con técnicos miembros de 4 organizaciones socias directas (CRS, SHARE, Cáritas y Mercy Corps); y 4 indirectos (Vecinos mundiales, Universidad Rafael Landívar, Fundación Talita Kumi y el Centro Universitario del Norte). Con esta iniciativa se están realizando análisis de 8 cadenas. El principal aprendizaje se encuentra en el logro de una visión integral de la cadena para lograr salidas factibles a los puntos críticos de las cadenas. Un ejemplo de aplicación en este ciclo es el de Mercy Corps en Guatemala que, a partir del análisis de la cadena de la Piña logró un acuerdo con Montesol (empresa privada), para el procesamiento de la fruta, obteniendo un incremento de 39% en los ingresos de 27 familias en Nuevo Amanecer. [[Ver más sobre la aplicación de esta metodología en la Alianza](#)]

#### *4. Gestión de conocimiento para el Desarrollo Empresarial Rural*

Para este ciclo se retomaron dos herramientas: Gestores de Innovación en Agroindustria Rural (GIAR) donde los actores en una cadena deciden sobre las metodologías de innovación y tecnologías que necesitan para ser más competitivos; y la segunda, sobre el Sistema de Información para el Desarrollo Empresarial Rural (SIDER) que promueve herramientas, medios y estrategias que facilitan el acceso y uso de información y conocimiento útil para el productor rural.

##### Aplicación:

- En el 2006 se orientó el proceso de aprendizaje con 4 socios directos, SNV Nicaragua, CRS El Salvador y Nicaragua y el CREE en Honduras, quienes trabajaron con 22 socios indirectos en la aplicación en campo de estas metodologías. El ciclo brindó pautas para reflexionar sobre las fortalezas y las debilidades de distintas cadenas y experiencias de agronegocios, frente a las oportunidades de los mercados. Entre los principales resultados está desde el establecimiento de nuevas relaciones con mercados formales, la consolidación de una alianza empresarial, el incremento de volúmenes y calidad, hasta la búsqueda de soluciones a problemas financieros en socios indirectos. [[Ver más sobre las herramientas y las experiencias sistematizadas](#)]

#### *5. Sistematización de Experiencias*

Este ciclo combinó el desarrollo teórico – práctico de la sistematización de experiencias locales de desarrollo rural.

##### Aplicación:

- En el 2006, dentro del proceso de aprendizaje en Gestión de Conocimiento para el Desarrollo Empresarial Rural, se orientó un módulo sobre sistematización, donde tres de los cuatro socios directos participantes (SNV Nicaragua y CRS El Salvador y Nicaragua)

documentaron sus experiencias de aplicación de la metodología GIAR, con la participación de algunos de sus socios locales para identificar lecciones aprendidas que les permitieran mejorar futuros procesos de intervención. [Ver las sistematizaciones]

- En el 2007, se realizó este ciclo con CRS El Salvador y sus socios locales. De su aplicación se obtuvieron 2 experiencias sistematizadas y 4 se encuentran en proceso de escritura.

#### *6. Documentación de historias de Cambio Más Significativo*

Para fortalecer capacidades en la documentación de experiencias, la Alianza hizo una adaptación de la metodología Cambios Más Significativos<sup>3</sup> para el seguimiento y evaluación de los efectos del enfoque de Desarrollo Empresarial Rural en los medios de vida de la población rural.

##### Aplicación:

- En el 2007 se realizaron talleres de escritura con 8 organizaciones socias en Nicaragua: CRS, CARE, FUNICA, EMPESA, SNV, Oxfam GB y las Cáritas de Estelí, Jinotega y Matagalpa, las cuales involucraron en la escritura de historias de cambio a 12 socios indirectos de la Alianza. [Ver Historias]
- En El Salvador, con 5 socios directos CRS, Universidad Matías Delgado, Escuela Nacional de Agricultura, Agrolempa y FUNICA. Resultaron 6 historias de Cambio significativo.
- Finalmente en Guatemala se realizó con 6 organizaciones socias, Save the Children, CARE, CRS, Mercy Corps, Cáritas San Marcos y Cáritas Verapaces. Hasta el momento, 13 historias de cambio están en proceso de escritura.

Respecto a los factores del contexto que influyeron a estas nuevas prácticas está el cambio de enfoque de donantes que orientaron sus fondos a iniciativas dirigidas a vincular pequeños productores con los mercados formales y los tratados de libre comercio contribuyeron a los resultados mencionados, lo que a su vez contribuyó en el esfuerzo de incluir al sector privado y vincularlo en los procesos de articulación de pequeños productores con el mercado y en la oferta de servicios de desarrollo empresarial.

Por otra parte, algunas dificultades en la formación de capacidades tuvieron que ver con la poca participación de socios locales en la fase inicial y que muchas de las personas formadas en el marco de esta estrategia salieron de las organizaciones, lo que retrazó -en algunas ocasiones- la generación de cambios al interior de ellas. Finalmente, la poca documentación de los procesos por parte de los socios fue una dificultad que aún persiste en la Alianza.

---

<sup>3</sup> Metodología creada por Davis R. y Dart, J. "Most Significant Changes". 2005. Disponible en línea: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>

## Investigación acción

---

Frente a temáticas que la Alianza deseaba ahondar o no tenía conocimiento, esta estrategia de co-innovación propició la unión de esfuerzos entre organizaciones de desarrollo y de investigación para crear enfoques, herramientas, metodologías o políticas que resolvieran una pregunta de aprendizaje. Los procesos de investigación desarrollados fueron:

1. *Seguros de índice climatológico para frijol en Nicaragua*. Esta investigación surgió a partir del análisis de la cadena de frijol en Nicaragua. El ciclo contó con la participación de científicos del proyecto de Uso de la Tierra del CIAT y la facilitación en campo de CRS Nicaragua. Como resultado, se obtuvo un índice que representa el riesgo que enfrentan los productores de frijol en sitios específicos del norte de Nicaragua y a partir de ello, mediante talleres participativos con productores de tres departamentos de Nicaragua, se definieron estrategias para enfrentar los riesgos de esta producción y evaluar formas de pago para este servicio por parte de los productores. Este ejercicio representó una alianza clara entre Investigación, desarrollo y sector privado. [[Ver informe de investigación](#)].
2. *Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales* para participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras y El Salvador. El estudio adelantado entre Swisscontact, CRS El Salvador, CIAT y FAO buscó conocer cómo los pequeños productores se han adaptado al mercado, adecuando su oferta a los cambios en la demanda liderados principalmente por los supermercados. Los resultados de este trabajo sirvieron para incidir frente actores públicos tales como los ministerios de agricultura en ambos países, así como en espacios de concertación con el sector privado en Honduras. [[Ver informe final. En español](#)] Por medio de este proceso, Agropyme consiguió fondos adicionales para investigar los efectos sobre equidad de diversos modelos organizacionales para productores de pequeña escala y también, para fortalecer el uso del enfoque de cadenas productivas dentro de Swisscontact, específicamente en la intervención de su programa Proempresa en Honduras. [[Ver artículo sobre estudio. En inglés.](#)]
3. *Selección participativa de forrajes para pequeños productores en Honduras y El Salvador*. El estudio requirió de la articulación de dos grupos de investigación del CIAT en forrajes y frutas tropicales a iniciativas de CRS El Salvador. Con esta investigación fueron seleccionados y diseminados los forrajes adecuados a las zonas, en el marco de un plan de trabajo construido con la participación de los beneficiarios.
4. *Comparación de modelos de organización de negocios* de pequeños productores que faciliten su participación en mercados formales. El ciclo co-financiado por el programa “Regoverning Markets” y adelantado en Honduras por Swisscontact, Rimisp y el CIAT, comparó el modelo de negocios promovido por Wal mart del “productor líder” y el modelo tradicional de organización de redes para el mercado, en términos de sus efectos en la equidad social. [[Ver más sobre esta investigación](#)].
5. *Análisis de la estructura de gobernación de grupos asociados de productores* cuando acceden a mercados modernos de comercialización en las cadenas de frijol y plátano en Nicaragua. Este proceso surgió por la necesidad de conocer los efectos de las distintas

estructuras organizativas en la inclusión o exclusión de pequeños productores en mercados dinámicos. El ciclo fue desarrollado por la Universidad de Michigan y el CIAT para la Alianza de Nicaragua.

6. *Estudio de la gobernabilidad en la cadena del café en Marcala, Honduras.* El proceso que es desarrollado por SNV Honduras, la Universidad de Wageningen y el CIAT busca revisar las estructuras de gobierno de la cadena y su impacto en la participación de los productores de pequeña escala. [En proceso]

## Gestión de conocimiento

---

Esta estrategia ha tendido puentes de comunicación entre los distintos socios para facilitar un aprendizaje más rápido y amplio. Para ello, la Alianza promovió espacios de intercambio para la documentación, reflexión y análisis de las experiencias y conocimientos pertinentes al Desarrollo Empresarial Rural a escala local, nacional y regional, a través de distintos mecanismos virtuales y presenciales.

Entre los espacios presenciales se encuentran las reuniones, talleres, foros, ferias y conferencias. Por su parte, los espacios virtuales, son el sitio web de alianzas [[www.alianzasdeaprendizaje.org](http://www.alianzasdeaprendizaje.org)] y el grupo de discusión electrónico [<http://www.dgroups.org>].

Entre las principales actividades en el marco de la estrategia de Gestión de Información y Conocimiento en la Alianza se encuentran:

1. **Procesos de documentación, análisis y retroalimentación** de los distintos ciclos de aprendizaje. Cada proceso de formación de capacidades y de investigación acción mencionados anteriormente han sido documentados para ser difundidos de manera más amplia a través de espacios virtuales de la Alianza y para ser objeto de reflexión en espacios como el grupo de discusión electrónico y otros presenciales que tienen lugar dentro y fuera de la Alianza.
2. **Acceso a información y personas con conocimiento.** En el sitio web los socios pueden acceder a metodologías, herramientas y material de consulta de los ciclos de aprendizaje desarrollados. Por su parte, el D-Group ha sido una forma rápida de encontrar opiniones e información clave de acuerdo a las consultas que ahí expongan los socios, pues conecta a 130 personas con conocimientos y experiencias en desarrollo rural.
3. **Capacitación horizontal.** A la mitad del proceso de Alianzas, el número de socios aumentó en cada país, sin embargo ya tres procesos de formación de capacidades habían sido orientados, lo que requirió que los socios replicaran los ciclos de aprendizaje sobre análisis de cadenas e identificación de oportunidades de mercado con nuevos socios, basándose en su propia experiencia y la documentación de apoyo. En este sentido, la gestión de información sistematizada fue clave para vincular y mantener el interés de los nuevos socios de la Alianza. Además de las réplicas, otra forma de capacitación horizontal se da a



través de la participación en redes temáticas, como ocurre en la Alianza de Guatemala que está vinculada a la Red de Intercambio Solidario, RAIS y han desarrollado 4 foros de comercio solidario donde participaron 40 asociaciones de base, algunas apoyadas por los socios de la Alianza.

4. **Articulación por área geográfica de incidencia.** Las reuniones de las Alianzas nacionales han permitido que los socios compartan sus planes de trabajo e inicien acciones de colaboración en cadenas y/o espacios geográficos coincidentes. Esto ha permitido también promover el aprendizaje inter organizacional y vincular acciones locales. En Nicaragua, un claro ejemplo ocurre en Las Segovias, donde se ha ampliado el acceso a información y conocimiento sobre el enfoque empresarial promovido por la Alianza entorno a la red del café de Las Segovias, donde participan FUNICA, SNV, Rainfores Alliance y CATIE. Otro ejemplo tiene lugar en las Verapaces, Guatemala, donde Save the Children, CARE, Cáritas, Mercy Corps y SHARE implementan proyectos con fondos de la USAID para la Seguridad Alimentaria y han incluido el enfoque de mercado y desarrollo empresarial en sus acciones conjuntas de apoyo a la población rural.
5. **Difusión de resultados.** Las experiencias y procesos de aprendizaje sistematizados también son compartidos en otros espacios de reflexión. Esta actividad adelantada por los socios, permite dar a conocer lo que hace la Alianza de Aprendizaje y la nutre al intercambiar con nuevos actores sobre los resultados o iniciativas en diversos espacios que van desde ferias locales, foros nacionales o regionales, reuniones, intercambios personales hasta conferencias internacionales.
6. **Desarrollo de Ferias de Aprendizaje.** Estas ferias se dieron en el marco de una consultoría co-financiada por Oxfam GB, CRS El Salvador y CIAT para fortalecer los vínculos entre socios de la región y promover espacios de intercambio de conocimiento. Para su desarrollo, se realizaron talleres de escritura de historias de cambio más significativo y se aplicó una metodología de intercambio y reflexión para conocer los efectos del enfoque de desarrollo empresarial rural promovido por la Alianza y las intervenciones de las organizaciones socias. Hasta la fecha se han realizado dos ferias:
  - En Nicaragua, se documentaron 12 historias sobre tres temáticas priorizadas: Alianzas con Empresas para la Comercialización, Responsabilidad Social y Empresarial, y Organización para el Mercado. Este evento liderado por las 9 organizaciones socias de la Alianza en Nicaragua, contó con la participación de 30 socios indirectos y 120 participantes entre organizaciones empresariales, estatales, privadas y no gubernamentales de incidencia local e internacional. [[Ver más sobre resultados de la Feria](#)].
  - En El Salvador se documentaron 5 historias de cambio. En el montaje de la feria participaron las 5 organizaciones socias (CRS, Oxfam GB, ENA, UDJMD, AGROLEMPA) y asistieron 25 personas, entre los que se encontraban representantes de 12 instituciones del sector en el país. Los temas priorizados en las historias fueron: Organización Empresarial y Manejo de Riesgos en proyectos de Desarrollo Empresarial Rural.

- En Guatemala se están documentando 13 historias para la Feria de Aprendizaje programada para inicios del 2008. [En proceso de escritura]

La gran dificultad en esta estrategia ha sido la sistematización de experiencias. Si bien la Alianza ha documentado sus ciclos de formación de capacidades, aún son necesarios más esfuerzos en la documentación de experiencias locales de desarrollo rural.

Por otra parte, el intercambio de información formalmente documentada es aún liderado por el CIAT, aunque hay avances en compartir documentación. Sin embargo, es importante notar que el intercambio de manera informal, tanto de información como de conocimiento, es realmente el priorizado por los socios y tiene lugar principalmente en espacios presenciales de la Alianza.

### **Incidencia en tomadores de decisiones**

---

Para promover cambios en actitudes y prácticas de los individuos y organizaciones relacionadas con el Desarrollo Rural, la Alianza ha promovido procesos de incidencia frente a tomadores de decisiones a diversos niveles. Al respecto las principales acciones adelantadas fueron:

1. A propósito del tema de información e innovación en cadenas, la Alianza adelantó acercamientos con el Ministerio de Agricultura y Ganadería de El Salvador con el propósito de darles a conocer algunas políticas recomendadas para la sostenibilidad de los Centros de Agronegocios a partir de una experiencia en Colombia. Este intercambio generó un proceso de reflexión por parte del MAG y, por ende, una reorientación de sus políticas de apoyo hacia los Centros de Agronegocios en el largo plazo.
2. Con COSUDE en Honduras hubo varios procesos de acercamiento pero no se logró consolidar una articulación formal entre la Alianza de Aprendizaje y esta agencia Debido a procesos de cambio en la agenda y el personal de la agencia de desarrollo.
3. A partir de la investigación realizada sobre Innovaciones Organizacionales de Pequeños Productores de Vegetales para Participar en Canales de Comercialización Dinámicos en Honduras, se presentaron los resultados a tomadores de decisiones públicos y privados en Honduras y San Salvador.
4. A través de Oxfam GB, el proyecto realizó acercamientos con el Sustainable Food Laboratory, SFL, un espacio conformado por representantes del sistema agroalimentario de América Latina, Norteamérica y Europa con el interés común de mejorar la sostenibilidad ambiental, social y económica. Esta participación busca mejorar los vínculos de productores de pequeña escala con mercados dinámicos en América Latina. En este marco por medio del CIAT han surgido contactos entre procesos del SFL y la Alianza en Guatemala, específicamente con Caritas San Marcos en la producción de ejote francés, y regionalmente, en comunidades productoras de café en Guatemala, Nicaragua y el sur de México mediante la exploración de mecanismos de diversificación de medios de vida de

estas familias productoras para reducir los meses en que padecen de hambre por falta de ingresos.

Existen algunos avances en el desarrollo de esta estrategia que se deben principalmente a la labor de difusión y promoción de los aprendizajes por parte de los socios tanto al interior de sus organizaciones como en la región. Algunos ejemplos del efecto de esta labor son la incorporación del enfoque de Desarrollo Empresarial en la estrategia de CRS y sus socios; así como el interés del sector privado en Nicaragua y Guatemala por vincularse con organizaciones de productores para establecer alianzas estratégicas y proveeduría de servicios de desarrollo empresarial.

Si bien existen avances, la Alianza debe continuar fortaleciendo esta estrategia ya que no se han obtenido los resultados esperados con decisores de políticas públicas y privadas, en gran medida, porque el esfuerzo inicial ha estado en generar aprendizajes y cambios organizacionales para ganar y mantener espacios inicialmente al interior de las organizaciones, por lo que han faltado esfuerzos para generar más acercamientos con otros actores.

## Situación actual

Luego de cuatro años, la Alianza de Aprendizaje pasó de tener 9 socios en la región a 25 socios directos, de ellos, 20 son organizaciones de Desarrollo, algunas internacionales, otras nacionales y locales, y 5 instituciones del sector de investigación, entre las que están tres universidades y dos centros de investigación.



También hay algunos actores que dejaron la Alianza, esto se debe a que no siempre ha sido posible cubrir todas las necesidades de investigación expresadas por los socios y vincularse entorno a intereses comunes requiere de importantes esfuerzos. En un principio del proceso se le dio importancia al tema de formación de capacidades y por lo tanto, algunos socios que querían trabajar temas de investigación acción o incidencia política no encontraron los espacios deseados. Con algunos de estos socios se intentó definir su demanda con exactitud y armar actividades complementarias para involucrarlos más. En casos como SNV, Swisscontact y Oxfam GB la estrategia funcionó, sin embargo, para otros socios como GTZ, CARE Honduras y El Salvador, no se logró encontrar una salida y las entidades tomaron la decisión de marginarse de la Alianza.

Estos son los socios actuales:

	Situación inicial		Situación Actual	
	Socios Directos	Socios Indirectos	Socios Directos	Socios Indirectos
Desarrollo	Nicaragua: - CRS - CARE	Nicaragua: 12 ONG locales	Nicaragua: - CRS - CARE - EMPESA - SNV - FUNICA - Rainforest Alliance - Oxfam GB - GTZ	Nicaragua: 61 Organizaciones locales
	El Salvador: - CRS - CARE	El Salvador: 2 ONG locales	El Salvador: - CRS - CARE - Oxfam GB - Agrolempa	El Salvador: 5 ONG locales
	Honduras: - Swisscontact - GTZ	Honduras: - Cáritas de Comayagua	Honduras: - Swisscontact - SNV	Honduras: 38 Organizaciones locales

	- CRS			
	Guatemala: - CRS	Guatemala: 3 ONG locales	Guatemala: - CRS - CARE - Mercy Corps - SHARE - Save the Children - Cáritas San Marcos	Guatemala: 12 ONG locales
<i>Investigación</i>	CIAT en los cuatro países	Nicaragua: - IICA - INTA - UNA - UNAN	En Centroamérica América - CIAT	En Nicaragua: - UNA - UNAN - INTA
			En Nicaragua: - CATIE	- U. Estatal de Michigan - U. de León - U. Centroamericana, UCA
	Honduras: - Universidad Nacional de Agricultura		El Salvador: - Escuela Nacional de Agricultura, ENA - U. José Matías	En El Salvador: - U. de El Salvador - U. Centroamericana, UCA
			En Honduras: - Universidad Nacional de Agricultura	En Guatemala: - U. Rafael Landívar
<i>Estado</i>		Nicaragua: - MAGFOR		En Nicaragua: - MAG FOR
		El Salvador: - MAG		En El Salvador: - MAG
				En Guatemala: - MAGA - MINECO
				En Honduras: - SAG - SIC - 4 Comités Nacionales de Cadenas. - Santa Fe Agro (información)
<i>Privado</i>				En Nicaragua: - Lafise - Aldea Global - CISA Exportadora - ATLANTIC
				En Guatemala: - Montesol - Forestrade - Cuatro Pinos - Walmart - Green Mountain Coffee Roasters En Honduras: - Hortifruti (Walmart )

<i>Donantes</i>	CIID		CIID	Nicaragua: - USAID - DANIDA - DFID - Embajada de Noruega - FIDA - Unión Europea
				Guatemala: - USAID - Unión Europea
				El Salvador: - FAO
				En Honduras - Regoverning Markets
				En Centroamérica - PRGA

Nota: Ver siglas en el Anexo 2

A través de los actuales socios la Alianza llega a cerca de 116 organizaciones locales de desarrollo de la región, algunas de las cuales son redes que pueden abarcar a más organizaciones locales, como es el caso de la Red RAIS en Guatemala que acoge a 40 socios indirectos que intervienen en zonas rurales.

Los actuales socios también han establecido relaciones con 12 Universidades en la región con quienes tienen distintas iniciativas de investigación y desarrollo. Así mismo, en la búsqueda de nuevas formas de articulación de productores de pequeña escala con mercados formales, en Honduras, Guatemala y Nicaragua se tienen vínculos con 10 empresas privadas.

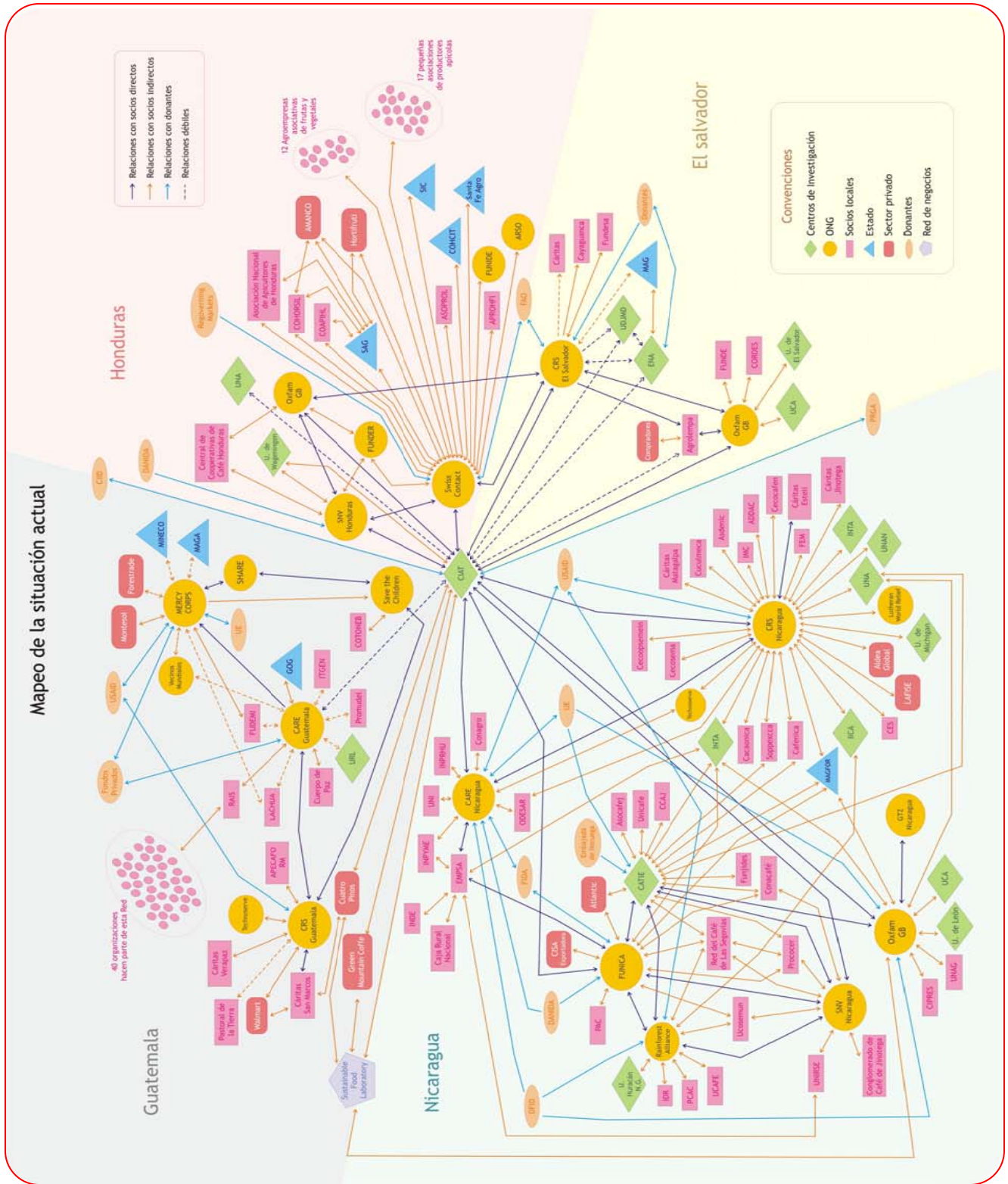


Figura 4. Mapeo actual de relaciones de la Alianza en Centroamérica

Los actuales socios también han establecido relaciones con 12 Universidades en la región con quienes tienen distintas iniciativas de investigación y desarrollo. Así mismo, en la búsqueda de nuevas formas de articulación de productores de pequeña escala con mercados formales, en Honduras, Guatemala y Nicaragua se tienen vínculos con 10 empresas privadas.

## Mejores vínculos, Más aprendizaje

Los espacios generados en la Alianza han facilitado la unión de los socios y hoy existe más confianza. En algunos casos, hay vínculos de amistad que trascienden los lazos laborales, facilitando así las relaciones interinstitucionales. Esto se debe principalmente a que los encuentros en las alianzas nacionales han hecho posible un intercambio más cercano, por lo que hoy reconocen que hay más sinceridad en los planteamientos críticos entre los socios. Esta base de confianza en la Alianza se refleja en dos aspectos que motivan los vínculos:

- ***El intercambio de información y Conocimiento.*** Actualmente se reconoce un diálogo más abierto, donde la información no es “la piedra mejor guardada” sino la que mejor se utiliza. Para las organizaciones socias, compartir cierta información y conocimiento les ha permitido abrirse a su entorno y así, conocer instituciones que a su vez enriquecen sus conocimientos, lo que ha redundado en el posicionamiento de las organizaciones y personal miembro de la Alianza.

En este logro, el sitio web y el D-group han sido herramientas clave para facilitar el acceso a información disponible y tener un canal abierto para consultas; y por su parte, los ciclos de aprendizaje facilitados por CIAT en la Alianza, la capacitación horizontal adelantada por los mismos socios y las acciones de intervención conjuntas en ciertas zonas geográficas o cadenas productivas, han sido determinantes en la gestión de conocimiento.

Una importante acción en este sentido, ha sido el montaje de las ferias de aprendizaje, ya que motivó a los socios a documentar y compartir 30 experiencias de desarrollo empresarial, dinamizando procesos de reflexión y gestión de recursos para esta iniciativa. Por ejemplo, en Nicaragua este ejercicio implicó la elaboración de un convenio entre los 9 socios del país y el aporte de USD \$16.500 para su desarrollo.

- ***Los procesos de Colaboración.*** La Alianza ha generado relaciones de mayor plazo y brinda la plataforma para intercambiar a distintos niveles: bilateral, entre más de dos socios, a escala nacional y regional. En este sentido, las acciones de colaboración se evidencian en las siguientes formas:
  - **Al interior de cada organización,** donde la práctica de compartir la información y las experiencias han llegado a convertirse en una costumbre que contribuye al aprendizaje colectivo. Un ejemplo es el caso de Swisscontact que opera distintos programas y ha compartido entre ellos metodologías, enfoques y herramientas, algo especialmente visible entre sus programas Proempresa y Agropyme; adicionalmente, para el periodo del 2008-2012 el tema de gestión de conocimiento fue incluido como mandato en la institución.



- **Entre agencias de una misma organización** que están en diferentes países de Centroamérica y que antes no tenían mucho contacto, como es el caso del programa de Desarrollo Económico de CARE Centroamérica, donde se ha logrado una mejor comunicación entre las oficinas de los países y el personal del programa.
- Entre diferentes **organizaciones dentro de un mismo país** que actualmente se articulan entorno a temas comunes de trabajo como la intervención en cadenas, el estudio de mercados y el fortalecimiento de capacidades. A escala local, EMPESA y FUNICA, de la Alianza en Nicaragua, tienen una relación de apoyo metodológico en el municipio de Pueblo Nuevo, para la identificación de oportunidades de mercado. Por otro lado, alrededor de la intervención en cadenas de valor también hay acciones de colaboración, como ocurre en la cadena apícola en Guatemala, donde Mercy Corps, Cáritas, CRS y CARE coordinan el apoyo técnico e intercambio de información y conocimientos sobre normas y regulaciones del producto, algo similar al caso de la Red del Café de Las Segovias, Nicaragua, mencionado anteriormente.
- Entre diferentes **organizaciones en los cuatro países** se dado una integración regional, uno de los mayores logros que reconocen los socios en la Alianza. Ejemplo de ello son siete iniciativas de Oxfam GB con socios de la Alianza en Nicaragua, Honduras y El Salvador, estas acciones van desde la búsqueda de acceso de productores que apoya CRS en los mercados de El Salvador, hasta la formación de capacidades en el personal de Oxfam GB por parte de SNV en Honduras y CRS en El Salvador.
- Finalmente, existe otro tipo de colaboración más informal que responde a las necesidades cotidianas que se presentan en el trabajo de los socios y que toman lugar a partir de la retroalimentación frecuente, principalmente en las alianzas nacionales.

Algunos factores que contribuyeron a esta situación tienen que ver con la coincidencia en temáticas, actores y territorios de intervención, lo que ha brindado espacios y oportunidades para actuar de manera articulada; así mismo, la tendencia continuada de los donantes de recortar el presupuesto para estas iniciativas, ha obligado a buscar mejores maneras para compartir responsabilidades, recursos y gestiones.

## Cambios y aprendizajes obtenidos

La Alianza ha generado un cambio en la forma de aprender en sus integrantes, como indica Lourdes Centeno de CRS El Salvador, “usualmente la forma de aprender es sentarse, recibir una capacitación y llevarse ese aprendizaje para su organización o para ser usado personalmente, en la Alianza de Aprendizaje es diferente, es aprender de todos, incluyendo a los que se consideran “competencia”, y aprender a ganar confianza”.

En este sentido, los técnicos y profesionales que integran la Alianza consideran que han desarrollado nuevas habilidades y conocimientos para incidir en el Desarrollo Empresarial Rural, las metodologías aprendidas en los ciclos les ha permitido lograr un mayor análisis y

capacidad de documentación en su quehacer. Como expresa Bayardo Rodríguez “actualmente contamos con mejores herramientas metodológicas para compartir experiencias, hemos logrado nuevas y mejores relaciones con varios actores locales, nos hemos abierto a compartir información, conocimientos y de igual manera, a complementarnos con otros actores en nuestro ámbito de acción”.

### Cambios Organizacionales

El incremento de las capacidades y conocimientos del personal, tanto técnicos, como coordinadores y directores en el tema empresarial rural, se reflejan en cambios que se han dado en las organizaciones socias:

- Hoy existe un cambio en la forma de intervenir los territorios por parte de las organizaciones de desarrollo al incluir el enfoque de Desarrollo Empresarial Rural en la formulación de sus propuestas. Este enfoque abarca una orientación participativa y de autogestión por parte de los actores del territorio de intervención dirigido a aprovechar oportunidades de negocios. Un claro ejemplo de este cambio a gran escala es el proyecto ACORDAR de CRS Nicaragua, que adapta metodologías y herramientas para el desarrollo empresarial como parte de su estrategia de reducción de la pobreza de 5.400 productores en Nicaragua; a una escala local, un caso que refleja las nuevas formas de intervención es un caso compartido por CARE Guatemala en una asociación de productores de miel llamada Q An Us que refleja la aplicación del enfoque DER a través de la combinación de metodologías. [[Ver Historia Q an Us](#)]
- Por parte de las organizaciones de investigación hay una actitud más abierta al trabajo con otros y un enfoque de investigación dirigido a las demandas en los territorios rurales, lo que en el caso del CIAT ha implicado una valoración de los procesos de investigación acción que generaran cambios en los actores con más énfasis en los resultados concretos y métodos prácticos que complementan esfuerzos formales de ciencia. Sin embargo, frente a los cambios en los actores de investigación la Alianza aún debe indagar con más profundidad. [[Ver experiencia CIAT en Alianzas](#)]
- Entre las organizaciones de desarrollo existe una visión distinta sobre el rol del sector privado en el desarrollo empresarial rural, lo que ha facilitado la generación de propuestas sobre el tema de responsabilidad social empresarial y el asocio con el sector en iniciativas de vinculación del productor con mercados formales.
- En general, las organizaciones socias tienen una percepción distinta sobre el intercambio de información, experiencias y conocimiento, pues se ha convertido en una herramienta para relacionarse y aprender. En este sentido, los socios han priorizado los espacios presenciales tanto formales como informales de gestión de conocimiento y algunos han incluido el uso de espacios virtuales en sus prácticas para consultas, búsqueda de información y difusión de sus experiencias, aunque esta última acción es aún tímida por parte de la mayoría de socios.

En esta primera fase aún no ha sido posible definir con la claridad todos los alcances que el proceso de Alianzas ha tenido en las poblaciones rurales donde interviene, sin embargo, las

historias de cambio significativo documentadas por socios en Nicaragua, Guatemala y El Salvador, indican algunas prácticas que han resultado efectivas en el DER, éstas tienen que ver con:

- **La organización de productores para acceder al mercado.** En Nicaragua se cuenta con una red de organizaciones de productores, asociaciones, red de comercio comunitario y centros de agronegocios que han contribuido al acceso al mercado. Al respecto, CRS ha facilitado la organización de 15 cooperativas de base con personería jurídica actualizada y 2 organizaciones de segundo piso con 1.200 productores. Un ejemplo de esto es la historia de Cooperativas de Servicios Múltiples en Nicaragua. [[Ver Historia](#)].
- **Alianzas con el sector privado.** En Guatemala existen vínculos con empresas dedicadas a la comercialización de productos agrícolas en el mercado nacional e internacional, entre estas se encuentran la Cooperativa Cuatro Pinos – Technoserve y Walmart, que han contribuido a generar negocios estables con pequeños productores. Esta tendencia también se refleja en las historias de cambio de Nicaragua [[Ver Historia](#)].
- **Responsabilidad social y ambiental.** En el enfoque empresarial rural se promueve la redistribución de ganancias en las organizaciones mediante programas sociales y una relación sostenible con el medio ambiente, en este sentido, algunas historias que tienen que ver con organizaciones que prestan servicios como educación a través de becas para asociados e hijos, la conversión a prácticas de producción amigables con el medio ambiente dirigidos a una demanda del mercado y la reinversión de los ingresos familiares en las necesidades de sus miembros. [[Ver historia caso Prococer](#)].

# Lecciones aprendidas

La experiencia de la Alianza en Centroamérica demuestra que conectar actores para promover aprendizajes resulta en prácticas más efectivas de Desarrollo Empresarial Rural. Sin embargo, el proceso y sus resultados son dispares, lo que se debe entre otros factores, a la existencia o no de ciertas capacidades en los socios, sus intereses, la flexibilidad o rigidez de sus estructuras organizacionales y otras dinámicas culturales tanto dentro como fuera de la organización.



Manejar estos factores requiere de importantes esfuerzos en la facilitación del proceso, en la creación y manejo de una cuenta compartida de conocimiento y en el compromiso de sus integrantes. A continuación se comparten algunas lecciones aprendidas en estos aspectos.

## Facilitación, tender puentes de comunicación

Aliarse implica establecer acuerdos. La compleja tarea de conjugar actores, intereses y acciones requiere de flexibilidad, pero a la vez, de firmeza en la definición de metas comunes. En este sentido, es clave:

- Tener un manejo abierto y claro de la información para generar confianza entre los socios, lo que requiere de canales que permitan la discusión espontánea y también sistemática para dar seguimiento al proceso y fortalecer relaciones de largo plazo.
- Reconocer las capacidades y costos de la participación de cada actor en la Alianza para establecer roles y reglas de juego claras y compartidas.
- Identificar los temas de interés común para priorizar de manera participativa una agenda de aprendizaje realizable. En este ejercicio es también importante reconocer que hay acciones que abarcan a todos y hay otras que sólo interesan a algunos, por lo que la Alianza debe dar espacios y contribuir al análisis de estas iniciativas, para que sus resultados también sean compartidos.

No obstante, es necesario decir que resulta muy ambicioso y complejo intentar responder a todas las demandas de aprendizaje de los distintos tipos de actores al mismo tiempo, pues finalmente, algunos no verán resueltas sus necesidades y por otro lado, no siempre se tiene el mismo compromiso por parte de los socios. Sin embargo, es importante dedicar tiempo y

esfuerzo al hallazgo de temas y preguntas comunes para dar legitimidad al espacio de aprendizaje.

Si bien hasta ahora la Alianza ha logrado importantes avances en la construcción de un sistema que articule actores para la innovación en DER, hoy es pertinente construir fuertes vínculos con donantes y con el sector privado, ya que son actores clave para apalancar los cambios que el sector requiere. Un aprendizaje en este sentido, ha sido que la articulación de la investigación y el desarrollo es sólo una solución parcial en el contexto actual, donde el sector público tiene un rol reducido, los donantes y agencias de desarrollo tienen un rol transitorio, y el sector privado tiende a tomar mayor actividad en el logro de negocios sostenibles.

### Una cuenta común de conocimiento

Construir una cultura de conocimiento entre diversas personas, organizaciones y entornos geográficos no es fácil, pero es posible cuando se establecen mecanismos sencillos e incentivos para la documentación e intercambio de conocimiento. Algunas lecciones en este tema son:

- La confianza entre los actores y utilidad de la información y conocimiento disponible, son claves en la creación de una cuenta compartida de conocimiento. En este sentido, es necesario priorizar la construcción de conexiones personales de confianza e invertir menos esfuerzos y recursos en espacios virtuales al inicio del proceso, ya que los intercambios presenciales contribuyen a la generación de un lenguaje común y aprendizaje compartido, mientras que los espacios virtuales son sólo un soporte para capitalizar esos vínculos y acciones mediante la disposición y acceso permanente a información.
- En una cuenta común de conocimientos, sus integrantes esperan que los beneficios sean mayores al esfuerzo invertido, lo que requiere de i) integrantes con un nivel de conocimientos y capacidades válido, donde se sienta que existe un equilibrio entre lo que se da y se recibe y ii) en consecuencia con lo anterior, que la participación no implique demasiados esfuerzos adicionales en la documentación e intercambio de aprendizajes.

Con respecto a la construcción de un nivel básico de capacidades, la Alianza inició por fortalecer a los socios basándose en investigaciones existentes con miras a obtener resultados concretos que permitieran ir escalando a procesos compartidos de investigación – acción, sin embargo, la formación de capacidades tomó un largo tiempo y si bien existen algunos resultados de procesos de aprendizaje compartido, sólo desde el último año se están dando este tipo de iniciativas el liderazgo de los socios.

Finalmente, con relación a la documentación y el intercambio de conocimiento, la Alianza combina la informalidad de los espacios presenciales con la formalidad de la documentación. En este sentido, los mecanismos que han resultado eficaces han sido el uso de la metodología de cambios más significativos, la organización de ferias de aprendizaje locales y el desarrollo de talleres cortos de escritura, un ejercicio que debe combinarse con espacios de intercambio para la reflexión. No obstante, una pregunta que continúa vigente es cómo combinar la agilidad con el análisis en la sistematización de procesos sociales de aprendizaje, donde se requiere la participación de los actores y encontrar mecanismos que posibiliten la documentación reflexiva y rápida, pero sin sacrificar la visión de los distintos participantes sobre el proceso.

## El Compromiso de los socios

El hecho de que la Alianza se haya consolidado entorno a personas y sus acciones, le ha dado una capacidad de reaccionar y construirse alrededor de las necesidades y compromisos de quienes intervienen en los procesos de desarrollo, por lo que hoy es posible evidenciar resultados concretos, pero está presente el riesgo de la informalidad y el débil compromiso organizacional. Algunas lecciones al respecto son:

- La participación de los socios en la Alianza no depende sólo de voluntades personales, sino también de los tomadores de decisiones en las organizaciones. Es necesario propiciar la vinculación de estas personas y promover la integración de las acciones de la alianza a los planes y estrategias de aprendizaje que tiene la institución.
- Para lograr un mayor compromiso en el cumplimiento y seguimiento de actividades, es necesario promover la firma de convenios y acuerdos con organizaciones socias para formalizar su participación y lograr así incluir el tema de aprendizaje en la planificación estratégica de la institución. En concordancia, esto permitiría mantener informadas a las estructuras de decisión de la institución sobre los avances y tener una dinámica de aprendizaje organizacional para evitar la dificultad que ha representado la salida del personal que ha aprendido a través de la Alianza. Es importante que las estrategias de intercambio de conocimiento se reflejen con mayor fuerza al interior de las organizaciones socias.
- A pesar de la existencia de una organización facilitadora y signataria frente al donante para manejar los recursos económicos, es importante que la planeación y gestión del presupuesto se construya entre las organizaciones fundadoras y/o miembros a nivel regional, para que sea posible exigir y dar con responsabilidad en el proceso, pues de otra forma, los miembros de la Alianza pueden verse exclusivamente como receptores de sus beneficios y no como constructores, lo que afecta la sostenibilidad de la iniciativa.

## Perspectivas de la Alianza

Esta reconstrucción de la experiencia en Centroamérica, permitió reconocer que, en efecto, durante esta primera etapa, la Alianza de Aprendizaje ha innovado en la forma de conectar los distintos actores que intervienen en el Desarrollo Empresarial Rural y los vínculos generados han permitido potenciar el trabajo de cada miembro en su territorio. Sin embargo, el aprendizaje ganado ha generado nuevas perspectivas y necesidades de trabajo para la Alianza en su segunda etapa, entre las que se destacan:

1. Continuar reforzando las conexiones generadas en torno a nuevas iniciativas de colaboración y crear nuevos vínculos con otros actores: i) con donantes, para generar políticas de intervenciones más adecuadas, ii) con el Estado, para incidir en políticas públicas acordes con las necesidades de desarrollo empresarial rural, y iii) con el sector privado, para analizar y promover modelos de negocios más incluyentes.

2. Desarrollar procesos de aprendizajes dirigidos a necesidades identificadas como:
- Cadenas Sostenibles, para conocer cómo analizar, intervenir y medir los efectos de las intervenciones en la sostenibilidad social, económica y ambiental de las cadenas de valor.
  - Gestión de Información y Conocimiento entre los distintos actores de las cadenas con miras a mejorar la innovación y la competitividad.
  - Competitividad Regional, a partir del análisis de la intervención de los productores de pequeña escala en los procesos de modernización del mercado.

Para moverse en esta dirección, la Alianza de Aprendizaje en Centroamérica está replanteando el rol del facilitador del proceso para que la coordinación y acompañamiento sea liderado ahora por una organización social que tenga presencia física en la región, lo que permitiría contar con más acciones de incidencia en distintos espacios que toman lugar en la región. A su vez, este cambio le permitiría al CIAT desarrollar un papel más activo en los procesos de investigación acción al lado de los demás socios de investigación.

Hoy, las acciones de colaboración e intercambio de información y conocimiento que soportan la plataforma de aprendizaje tienen un nuevo reto: trascender de la generación de conexiones entre ideas valiosas de la investigación y el desarrollo, para dirigirse a lograr mayor incidencia en políticas que permitan trabajar de una manera más incluyente y faciliten la construcción de salidas efectivas de generación de recursos en zonas rurales.

En este sentido, los resultados obtenidos exigen de una mayor apertura para vincular de manera directa a actores del Estado, donantes y sector privado, lo que sólo será posible de continuar contando con el concurso decidido de los socios, tendiendo puentes que amplíen sus fronteras de aprendizaje, y especialmente, los alcances de su acción en la Región Centroamericana.

## Anexo I. Asistentes al taller: Sistematización del proceso de la Alianza de Aprendizaje. 3 al 7 de diciembre de 2007. Panajachel, Guatemala

- Álvaro Ponce. CARE Nicaragua. [[Ver informe de experiencia CARE Nicaragua en la Alianza](#)]
- Bayardo Rodríguez. Empresa de Asistencia Técnica SA, EMPSA. [[Ver informe de experiencia EMPSA en la Alianza](#)]
- Carlos Aquino, Mercy Corps. [[Ver informe de experiencia la Mercy Corps en la Alianza](#)]
- Carlos Vargas. Oxfam Gran Bretaña. [[Ver informe de la experiencia OXFAM GB en la Alianza](#)]
- Damien Vander Heyden. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV [[Ver informe de la experiencia de SNV Honduras en la Alianza](#)]
- Efraín Tecu. CARE Guatemala. [[Ver informe de experiencia CARE Guatemala en la Alianza](#)]
- Héctor Lara, Save The Children. [[Ver informe de la experiencia Save The Children en la Alianza](#)]
- Iván Rodríguez y Francisco Posas. Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico, Swisscontact
- José Saucedo, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV, Nicaragua.
- Juan Manuel Méndez y Ronel Ramírez. Cáritas Diocesana San Marcos, Guatemala. [[Ver informe de la experiencia de Cáritas San Marcos en la Alianza](#)]
- Lourdes Centeno. Catholic Relief Service, CRS El Salvador [[Ver informe de la experiencia de CRS El Salvador en la Alianza](#)]
- Mark Lundy. Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT [[Ver informe de la experiencia de CIAT en la Alianza](#)]
- Oscar Escobar. Escuela Nacional de Agricultura, ENA El Salvador [[Ver informe de la experiencia de ENA en la Alianza](#)]
- Oswaldo López. Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua, FUNICA. [[Ver informe de experiencia FUNICA en la Alianza](#)]
- Santos Palma. Catholic Relief Service, CRS Nicaragua [[Ver informe de la experiencia de CRS Nicaragua en la Alianza](#)]



## Anexo 2. Socios de la Alianza de Aprendizaje

### En la región

#### Socios directos:

- Comité Oxford para la lucha contra el Hambre, OXFAM Gran Bretaña. Centro América, México y el Caribe, CAMEXCO
- Catholic Relief Services, CRS
- Centro Internacional de Agricultura Tropical, CIAT
- Centro Internacional de Investigación para el Desarrollo, IDRC

### El Salvador

#### Socios directos:

- Catholic Relief Service, CRS,
- Escuela Nacional de Agricultura “Roberto Quiñónez” ENA
- La Asociación Agropecuaria de productores del sur del Bajo Lempa R.L, Agrolempa
- Oxfam Gran Bretaña
- Universidad José Matías Delgado, UJMD

#### Socios indirectos:

- Cáritas Diocesana
- Centro para la Competitividad de Ecoempresas. CATIE- CECOECO
- Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE
- Fundación para el Desarrollo de El Salvador FUNDESA
- Fundación para la Cooperación y el Desarrollo Comunal en El Salvador, CORDES
- Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG
- Universidad Centroamericana UCA
- Universidad de El Salvador

### Guatemala

#### Socios directos:

- Asociación SHARE
- CARE Internacional
- Cáritas Diocesana San Marcos
- Catholic Relief Services, CRS
- Mercy Corps
- Save the Children

### Socios indirectos:

#### *Organizaciones de Desarrollo*

- Asociación de Pequeños Caficultores Orgánicos Maya-Mames, APECAFORM
- Asociación de Productores Cooperativa Todos Nebajencesco, COTONEB
- Caritas Verapaz
- Coordinadora de ONG's de Desarrollo de Guatemala, CONGCOOP
- Cuerpo de Paz
- Fundación para el Desarrollo y la Educación de la Mujer Indígena, FUNDEMI
- Pastoral de la Tierra
- Programa Municipios para el Desarrollo Local, PROMUDEL
- Red de Intercambio Solidario, RAIS
- Technoserve
- Vecinos Mundiales

#### *Organizaciones de Investigación*

- Centro Universitario del Norte
- Fundación Talita Kumi
- Universidad de San Carlos de Guatemala, USAC
- Universidad Rafael Landívar, URL

#### *Sector Público*

- Instituto de Ciencia y Tecnología Agrícola, ICTA
- Instituto Nacional de Bosques de Guatemala, INAB.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación, MAGA
- Ministerio de Economía, MINECO
- Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, MSPAS.
- Proyecto de Desarrollo de la Fruticultura y Agroindustria, PROFRUTA

#### *Sector Privado*

- Comercializadora Forestrade
- Cooperativa Cuatro Pinos
- Procesadora Montesol
- Sustainable Food Laboratory, SFL
- Walmart

#### *Donantes*

- Agencia internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos Americanos, USAID
- Unión Europea

### **Honduras**

#### Socios directos

- Fundación Suiza para el Desarrollo Técnico Swisscontact
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, SNV
- Universidad Nacional de Agricultura de Honduras

## Socios Indirectos

### *Organizaciones de Desarrollo:*

- Agencia de cooperación de Dinamarca, DANIDA
- Asociación de Productores Orgánicos de Lepaterique, ASOPROL
- Asociación de Rosquillerías y similares del Oriente, ARSO
- Asociación Nacional de Apicultores de Honduras
- Central de Cooperativas de Café de Honduras
- Cooperativa de Apicultores Pionera de Honduras, COAPIHL
- Cooperativa de Horticultores Siguatepeque LTDA, CHORSIL.
- Fundación intibucana de Desarrollo, FUNIDE
- Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural, FUNDER
- La Fundación para la Inversión y Desarrollo de Exportaciones, FIDE

### *Organizaciones de Investigación*

- Consejo hondureño de Ciencia y Tecnología, COHCIT
- Universidad de Wageningen

### *Sector Público*

- Comité Nacional de Cadena de Vegetales de Clima Templado,
- Comité Nacional de la Cadena Apícola
- Comité Nacional de la Cadena de Papa
- Comité Nacional de la Cadena de Vegetales Orientales
- Secretaría de Agricultura y Ganadería, SAG
- Secretaría de Industria y Comercio, SIC

### *Sector Privado*

- Hortifruti – Walmart Centroamérica

### *Donantes*

- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, FAO
- Regoverning Markets

## **Nicaragua:**

### Socios directos:

- Agencia Alemana de Cooperación, GTZ
- CARE Internacional
- Catholic Relief Services, CRS
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE
- Empresa de Asistencia Técnica SA, EMPESA
- Fundación para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario y Forestal de Nicaragua, FUNICA
- Organización de Desarrollo Oxfam GB
- Rainforest Alliance
- Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo SNV

Socios indirectos:

*Organizaciones de Desarrollo*

- Asociación de Cafeteros de Jalapa, Nueva Segovia, ASOCAFEJ
- Asociación de Cooperativas de Pequeños Productores de Café de Nicaragua, CAFENICA
- Asociación de Desarrollo Agrícola Comunal, ADDAC
- Asociación de Desarrollo Social de Nicaragua, ASDENIC
- Asociación de Educación y Comunicación, CUCULMECA
- Asociación Pueblos en Acción Comunitaria, PAC
- Caja Rural Nacional
- Cáritas Diocesana Estelí.
- Cáritas Diocesana Jinotega
- Cáritas Diocesana Matagalpa
- Casa de la Mujer Mercedes Rosales de Estelí
- Central de Cooperativas Agropecuarias de Jalapa, CCAJ
- Empresa de Asistencia Técnica, CONAGRO. S.A.
- Central de Cooperativas Cafetaleras del Norte, CECOCAFEN
- Central de Cooperativas de Servicios Múltiples Aroma de Café, CECOSEMAM
- Central de Cooperativas de Servicios Múltiples Exportaciones e Importaciones del Norte, CECOOPSEMEIN
- Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo, CIPRES
- Conglomerado de Café de Jinotega
- Cooperativa Agroforestal de Cacao de Nicaragua, CACAONICA
- Cooperativa de Servicios Múltiples de Productores de Café Orgánico Certificado Las Segovias R.L., PROCOCER
- Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola, FIDA
- Fundación de Investigación y Desarrollo Rural, FIDER
- Fundación entre Mujeres, FEM
- Fundación Jinotegana para el Desarrollo Sostenible, FUNJIDES
- Instituto de Desarrollo Rural, IDR
- Instituto de Mujer y Comunidad, IMC
- Instituto Nicaragüense de Desarrollo, INDE
- Instituto Nicaragüense de Promoción Humana, INPRHU
- Lutheran World Relief,
- Organización no gubernamental OCTUPAN
- Organización para Desarrollo Rural, ODESAR
- Programa Campesino a Campesino, PCaC
- Red del Café de Las Segovias
- Red Nicaragüense de Comercio Comunitario, RENICC
- TechnoServe
- Unión de Agricultores y Ganaderos de Nicaragua, UNAG
- Unión de Cooperativas Agropecuarias Cafetaleros del Dipilto, UCAFE
- Unión de Cooperativas Agropecuarias, SOPPEXCCA
- Unión de Cooperativas de Servicios Múltiples del Norte R.L., UCOSEMUN
- Unión Nicaragüense de Cafetaleros, Unicafé

## *Organizaciones de Investigación*

- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA
- Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria, INTA
- Universidad Centroamericana, UCA
- Universidad de León
- Universidad Estatal de Michigan, MSU
- Universidad Huracán de Nueva Guinea
- Universidad Nacional Agraria, UNA
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN

## *Sector Privado*

- Agropecuaria LAFISE
- Aldea Global
- CISA Exportadora
- Exportadora ATLANTIC S.A.

## *Sector Público*

- Comisión Nacional del Café, CONACAFÉ
- Ministerio Agropecuario y Forestal, MAGFOR

## *Donantes*

- Agencia de cooperación de Dinamarca, DANIDA
- Agencia internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos Americanos, USAID
- Departamento Británico para la Cooperación Internacional, DFID
- Embajada de Noruega
- Unión Europea