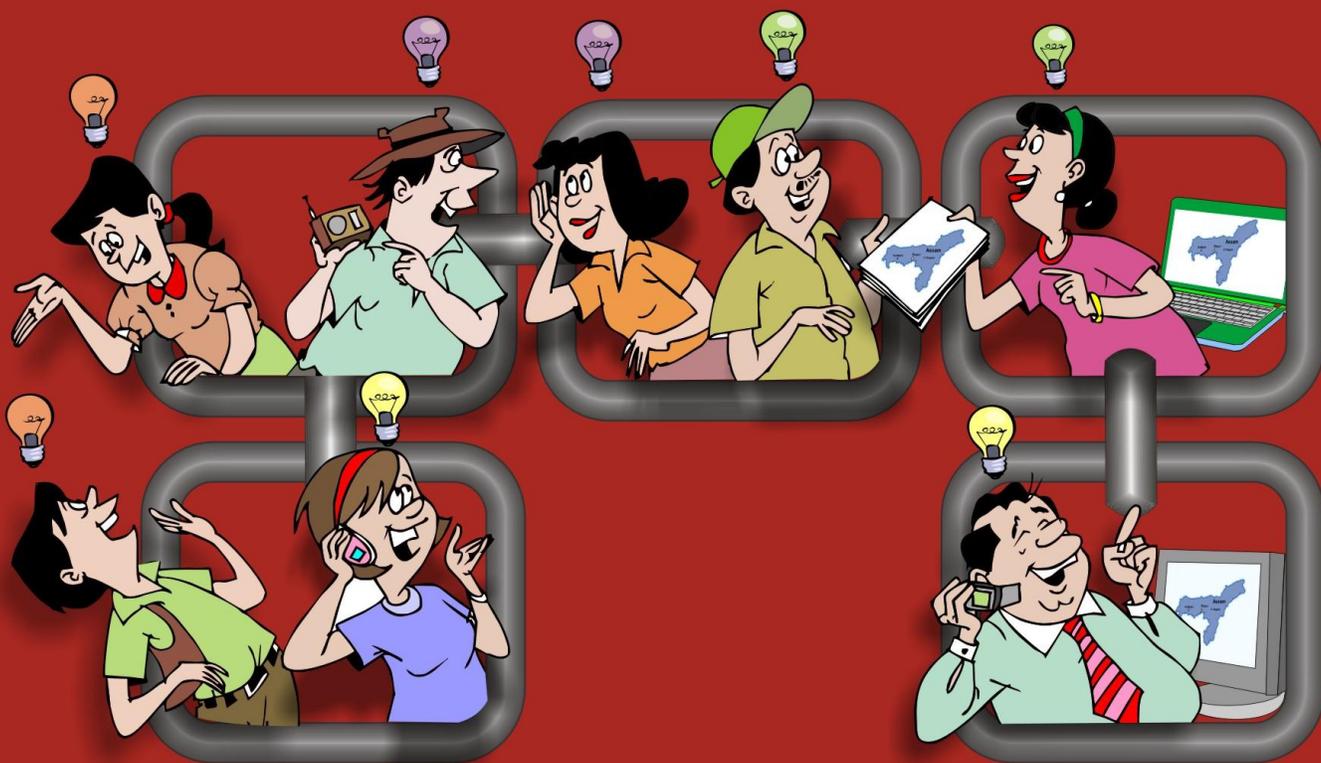


*Guía metodológica*

# Gestión del conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor



**OCRS**  
CATHOLIC RELIEF SERVICES

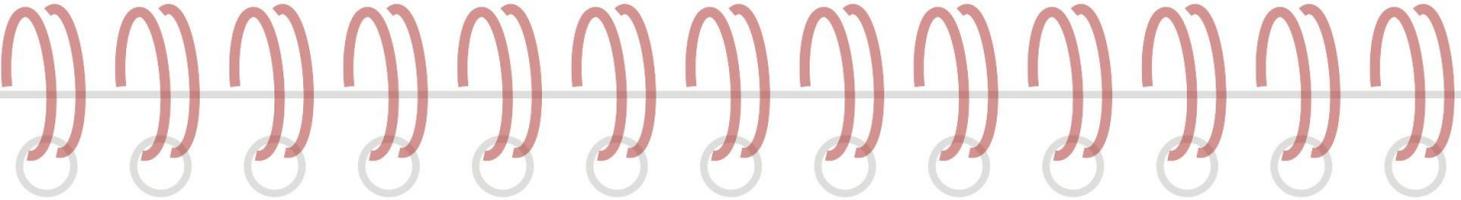
**CIAT**  
Centro Internacional de Agricultura Tropical  
International Center for Tropical Agriculture  
Consultative Group on International Agricultural Research

**SNV**

**CATIE**  
Solutions for environment and development  
Soluciones para el ambiente y desarrollo

**IDRC**  **CRDI**

  
**swisscontact**



*Guía Metodológica*

# **Gestión del conocimiento**

para el desarrollo de

# **cadena de valor**

**Autores:**

María Verónica Gottret  
Raúl Ernesto Gutiérrez  
*CATIE*

**Contribuciones:**

Napoléon Molina  
*SwissContact*

Thelma Gaitán  
*CATIE*

Ashley Friedman  
Jhon Jairo Hurtado  
*CIAT*

Ricardo Ramírez  
*Consultor Proyecto K4ValueChains*

Louise Clark  
*Consultora Proyecto K4ValueChains*

Alianzas de Aprendizaje Centroamérica  
2011

# Contenido

## **Presentación** **5**

<i>El enfoque de cadenas de valor</i>	5
<i>Gestión del conocimiento y cadenas de valor</i>	5
<i>¿Por qué gestión de información y conocimiento?</i>	6
<i>La apuesta metodológica</i>	6

## *Unidad 1*

## **Marco conceptual y analítico** **9**

### **El enfoque de cadena como escenario de la propuesta metodológica** **9**

#### *Cadena productiva* **9**

- **Actores directos**
- **Actores indirectos**

#### *Cadena de valor* **11**

#### *Cadena de valor 2.0* **12**

### **La gestión del conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor 2.0** **13**

#### *La información* **13**

#### *El conocimiento* **14**

#### *Conocimiento tácito versus conocimiento explícito* **14**

#### *Modos de conversión entre tipos de conocimiento* **15**

- **Socialización: tácito a tácito**
- **Exteriorización: tácito a explícito**
- **Combinación: explícito a explícito**
- **Interiorización: explícito a tácito**

#### *Gestión del conocimiento* **17**

#### *Apalancamiento para dinamizar la gestión del conocimiento* **18**

*Los recursos humanos y sociales en la gestión del conocimiento* 21

- Recursos humanos
- Recursos sociales

*Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como medio para la gestión del conocimiento* 22

*Construyendo un sistema de gestión del conocimiento sostenible* 25

- Recursos Tecnológicos (Hardware)
- Recursos Humanos (Software)
- Redes y Relaciones Sociales (Orgware)
- Institucionalización

## Unidad 2

**Diseño de sistemas de gestión del conocimiento en cadenas de valor** 27

### Fase 1

**Motivación y sensibilización de organizaciones focales** 32

*Paso 1: taller de sensibilización* 34

*Paso 2: reunión de preselección de organizaciones* 41

*Paso 3: revisión documental* 46

### Fase 2

**Demandas de información en organizaciones focales** 48

*Paso 1: taller de mapeo de la cadena* 53

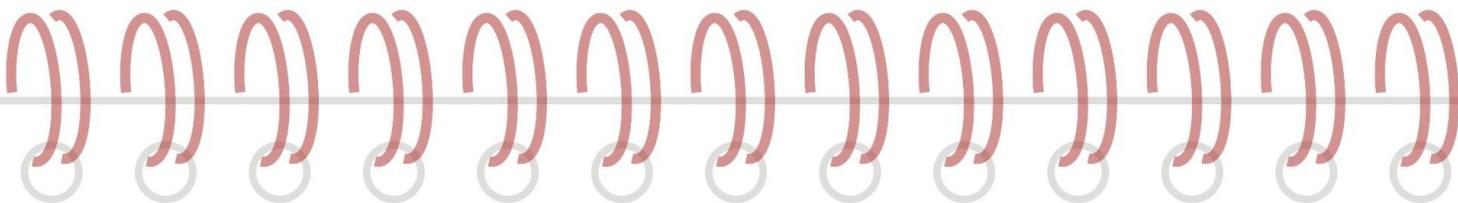
*Paso 2: taller de análisis de los procesos clave* 63

*Paso 3: entrevistas semi-estructuradas* 71

*Paso 4: taller de validación amplia* 78

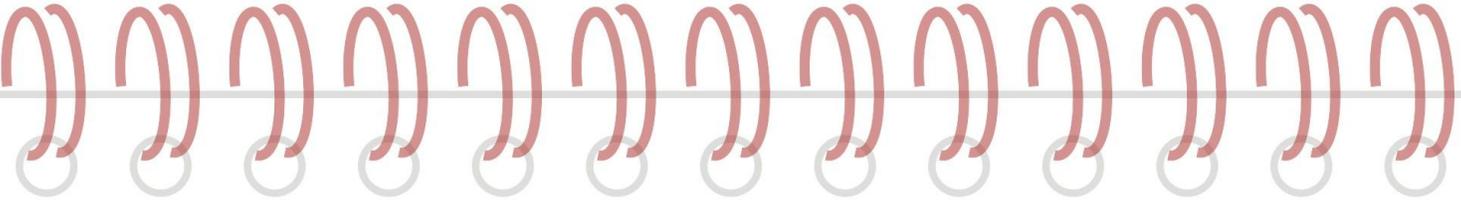
### Fase 3

**Flujos de información en la cadena**



## *Fase 4*

### **Documentación, negociación y concertación**



# Presentación

## El enfoque de cadenas de valor

La promoción y el apoyo al desarrollo de cadenas de valor se han constituido en una estrategia ampliamente difundida en América Latina para mejorar la competitividad del sistema agroalimentario y agroindustrial. La implementación de este enfoque se ha venido dando mediante la aplicación de distintos instrumentos de política y una diversidad de métodos aplicados desde el ámbito local, regional y nacional; así como con múltiples objetivos: competitividad, reducción de la pobreza, seguridad alimentaria, organización de productores y productoras, y desarrollo de proveedores, entre otros.

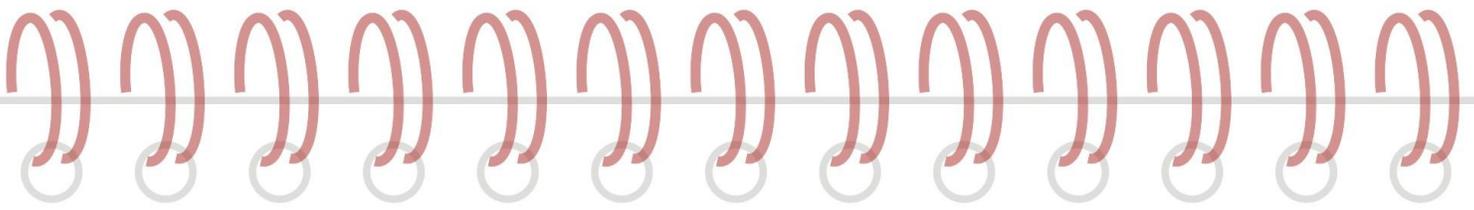
La implementación del enfoque de cadenas de valor también ha generado innovaciones institucionales que dieron lugar a espacios de concertación público-privados (consejos, comités, mesas de concertación, acuerdos de competitividad, alianzas productivas y comerciales), los cuales se han venido constituyendo en importantes escenarios para la definición de marcos regulatorios, políticas de fomento y agendas de innovación.

A su vez, también se han evidenciado limitaciones en el enfoque, así como una serie de cuestionamientos que requieren de un mayor análisis, pero sobretodo, de propuestas prácticas de implementación. Tales áreas de cuestionamiento que aún requieren un mayor análisis son:

1. El marco de políticas y sus mecanismos de fomento y regulación.
2. La gobernanza de los espacios de concertación, la representatividad de los diferentes actores, y las asimetrías en los procesos de negociación, toma de decisión y gestión.
3. Los roles y funciones de los actores públicos y privados.
4. La necesidad de una mejor coordinación entre los mecanismos de política y los arreglos institucionales de carácter sectorial -enfocados en la competitividad-, y aquellos de carácter territorial -enfocados en el desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza.
5. La gestión del conocimiento para mejorar los procesos de negociación y toma de decisión, así como la equidad en el acceso a la información.

## Gestión del conocimiento y cadenas de valor

Dados los avances en las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), acceder a información es hoy más fácil que nunca; sin embargo, existen importantes barreras (mentales, físicas, de formación del recurso humano, culturales y sociales) que impiden que los actores más vulnerables de las cadenas de valor – y por lo tanto, con menor acceso a recursos – accedan y usen información clave para mejorar sus procesos de toma de decisión y negociación. Estas barreras implican altos costos de transacción que no solamente reducen la competitividad de las cadenas como sistema, sino que también limitan la posibilidad de los productores y productoras de pequeña escala y de sus organizaciones para aprovechar las oportunidades que ofrecen los nuevos mercados.



De tal modo, en la era de la información y el conocimiento las capacidades para acceder y analizar información, y aún más importante, procesarla y utilizarla en procesos de toma de decisión y negociación, son cruciales para gestionar el desarrollo de cadenas de valor. Más aún, este es un elemento esencial para mejorar la gobernanza de los actores más vulnerables que participan en estas cadenas, de manera que puedan beneficiarse – acorde con la inversión y riesgos que asumen – de su vinculación a las cadenas, para contribuir al desarrollo integral de sus familias.

Por otra parte, es también clave establecer los incentivos necesarios para que los actores con mayor acceso y uso de información y conocimiento – y por lo tanto con un mayor poder en la cadena – estén dispuestos a compartir esta información y este conocimiento con los actores más vulnerables.

### **¿Por qué gestión de información y conocimiento?**

En un mundo donde las tendencias del mercado cambian constantemente, donde los países y sus economías se han abierto y globalizado, donde las empresas cada día invierten más recursos en innovación de productos y servicios y desarrollan alianzas para lograr economías de escala, donde la competencia empresarial se ha vuelto una carrera por la sobrevivencia... en un mundo así, no es posible cuestionar el gran valor de la información y el conocimiento.

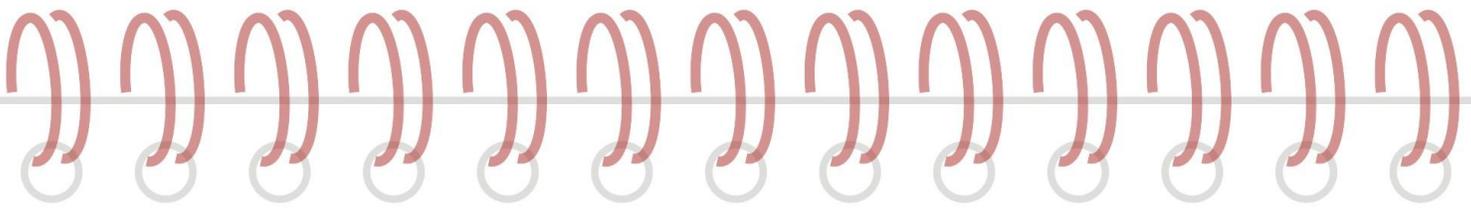
Por tanto, quienes sean capaces de emprender procesos efectivos de gestión de información estarán en una posición ventajosa y tendrán mayores oportunidades para desarrollarse. Lo único que da a una organización ventajas competitivas duraderas, es lo que sabe, cómo utiliza lo que sabe y su capacidad de aprender cosas nuevas rápidamente, o sea, la gestión de su conocimiento (Prusak, 1996).

### **La apuesta metodológica**

La presente guía metodológica, en esta su segunda versión, fue desarrollada como parte de la implementación del proyecto “Gestión de información y conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor agropecuarias inclusivas y sostenibles”, el cual busca apalancar el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles a través del acceso y uso estratégico de información y conocimiento clave, aprovechando el potencial que ofrecen las tecnologías de información y conocimiento (TIC) para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación de los actores más vulnerables, y por lo tanto su participación y gobernanza en cadenas de valor; lo anterior, contribuirá a la competitividad y sostenibilidad de las cadenas, así como a la reducción de la pobreza y a la seguridad alimentaria.

Por tanto, a través de un acceso más efectivo y equitativo a información y conocimiento clave, el proyecto busca reducir los costos de transacción entre los actores de las cadenas y facilitar procesos de innovación que permitan mejorar la productividad, reducir los costos de producción, procesamiento y comercialización, e incrementar los ingresos percibidos por los actores involucrados, contribuyendo de esta manera al desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles.

Para esto, el proyecto busca aprovechar el rápido y masivo aumento en América Latina – especialmente en las áreas rurales – de la cobertura y el acceso a nuevas TIC como la telefonía celular, el Internet, las computadoras móviles, los asistentes digitales personales (PDA por sus siglas en inglés), entre otros, pero también TIC tradicionales como la radio, la TV, los medios impresos y la comunicación cara-a-cara, todo esto con el propósito de mejorar la disponibilidad, pertinencia, relevancia, oportunidad y acceso a información y



conocimiento por parte de los actores de las cadenas. De igual manera el proyecto está enfocado en el desarrollo de capacidades que permitan reducir las asimetrías entre los diferentes actores, que limitan el acceso a información y conocimiento y su posterior uso.

La primera versión de esta guía metodológica fue diseñada a partir de principios, consideraciones y pautas para el diseño de sistemas de información para la gestión de conocimiento generadas con base en una revisión exhaustiva de literatura, y de la sistematización de experiencias previas que permitieron construir sobre lo ya avanzado por los socios de este proyecto así como por otras organizaciones que han venido realizando importantes avances en este campo.

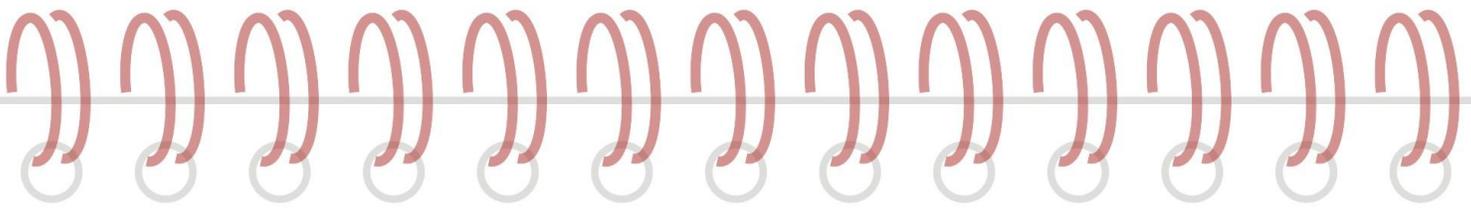
En esta primera propuesta (incluida en la primera versión de esta guía metodológica), el equipo del proyecto facilitó el diseño de sistemas de gestión de información que permitieron dinamizar la gestión del conocimiento al interior de organizaciones de productores, y entre estas organizaciones y otros actores de la cadena, en las cadenas de café y frijol en Nicaragua, y las cadenas de hortalizas y miel en Honduras. Esta experiencia de aplicación de la propuesta metodológica, con los ajustes necesarios de acuerdo al contexto, mostró que el enfoque utilizado fue el apropiado, así como también generó una serie de lecciones aprendidas para mejorar la propuesta metodológica original y enriquecerla con herramientas prácticas, dando como resultado esta segunda versión de la guía metodológica.

De esta manera, la guía metodológica en su versión 2.0 ofrece una propuesta metodológica validada para el diseño de sistemas de información que apoyen una mejor gestión de conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles, así como el establecimiento de un sistema de Monitoreo y Evaluación (M&E) que permita retroalimentar a los participantes en estas experiencias para realizar los ajustes necesarios durante la implementación, a la vez que facilite un proceso de aprendizaje interactivo para el cambio entre los diferentes participantes.

En esta guía metodológica se introduce un concepto revisado de cadenas de valor [*cadenas de valor 2.0*] que se considera esencial para transitar del concepto de cadena de valor a un concepto mejorado donde los aspectos de inclusión y sostenibilidad estén explícitos y tomados en cuenta para el diseño, la implementación y evaluación de estrategias. De esta manera se busca contribuir y avanzar hacia un desarrollo social, económico y ambientalmente sostenible de las sociedades. A pesar de que el concepto de cadenas de valor 2.0 puede ser visto como un ideal difícil de alcanzar, el desarrollo sostenible e inclusivo en Latinoamérica requiere ser ambiciosos en la búsqueda de nuevas vías para el desarrollo de la región.

La *Unidad 1* de esta guía metodológica define los conceptos clave con el fin de mejorar su comprensión por parte de las personas y organizaciones que quieren desarrollar procesos para fortalecer la gestión de conocimiento en cadenas de valor, así como con el fin de establecer un lenguaje y entendimiento común entre ellos. Esta comprensión y lenguaje común de los conceptos es esencial para el diseño e implementación de estrategias que buscan dinamizar la gestión del conocimiento en cadenas de valor.

Estos conceptos se relacionan en un marco analítico dentro del enfoque de cadena de valor, el cual busca orientar el diseño, la implementación y la evaluación de estrategias para dinamizar la gestión del conocimiento, y contribuir así a lograr procesos de negociación y toma de decisión más efectivos y equitativos entre los actores de las cadenas de valor.



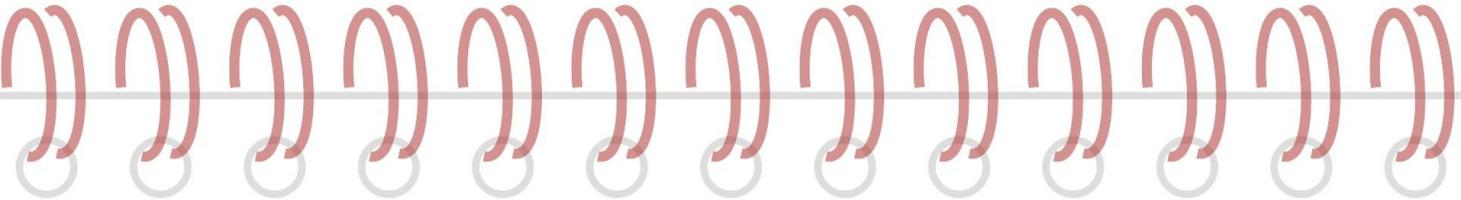
La *Unidad 2* propone y detalla un proceso metodológico para el diseño de los pilotajes, el cual busca profundizar y precisar las demandas de información a través de talleres y trabajo de campo. Primero, con organizaciones focales que serían el punto de entrada para el diseño del pilotaje por su interés en el proceso, y luego, a partir de estas organizaciones focales, con los actores clave de la cadena con quienes éstas se relacionan, o podrían desarrollar relaciones.

La Unidad 2 propone y detalla un proceso metodológico para el diseño de los pilotajes, el cual busca profundizar y precisar las demandas de información, a través de talleres y trabajo de campo. Primero, con organizaciones focales que serían el punto de entrada para el diseño de los sistemas de gestión de información por su interés en el proceso, y luego, a partir de estas organizaciones focales, con los actores clave de la cadena con quienes éstas se relacionan, o podrían desarrollar relaciones.

Esta propuesta metodológica le da énfasis a la identificación, priorización y precisión de las demandas, ya que el principal supuesto de esta metodología es que la efectividad, y sobre todo, la sostenibilidad de los sistemas de gestión de conocimiento en cadenas de valor, dependerán de la capacidad que estos sistemas tengan para responder a demandas específicas, precisas y reales de los actores de la cadena. Sin embargo, aún más importante, estos sistemas de gestión de conocimiento deben agregar valor a la cadena como sistema, y a cada uno de los actores que desarrollan funciones dentro de ella, y visibilizar este valor agregado.

Para esto, el proceso metodológico comprende una etapa preparatoria de sensibilización, motivación y contextualización, y tres fases de diseño. Éstas últimas se llevan a cabo a través de talleres en los que se analizan los procesos clave que desarrollan las organizaciones focales para construir una primera aproximación a las demandas de información; este trabajo de campo incluye grupos focales y entrevistas semi-estructuradas para la profundización y precisión de estas demandas, así como talleres de retroalimentación y validación de resultados. Las tres fases metodológicas son:

- 1.** Definición precisa de las demandas de información para mejorar los procesos clave de las organizaciones focales
- 2.** Identificación y evaluación de oportunidades para dinamizar el flujo de información entre organizaciones focales y otros actores de la cadena.
- 3.** Diseño y concertación de los sistemas de gestión de conocimiento, y negociación para su implementación.



# Unidad 1

## Marco conceptual y analítico

En esta unidad se definen los conceptos clave con el fin de mejorar su comprensión por parte de los socios e implementadores del proyecto, así como de establecer un lenguaje y entendimiento común entre ellos, que les permita identificar la utilidad y el valor de los procesos de gestión del conocimiento en sus organizaciones y en las cadenas de valor que participan. Lo anterior es clave para el diseño e implementación de estrategias que buscan dinamizar la gestión del conocimiento en cadenas de valor.

Estos conceptos se relacionan en un marco analítico dentro del enfoque de cadena de valor, el cual busca orientar el diseño, la implementación y evaluación de estrategias para dinamizar la gestión del conocimiento, de manera que contribuya a procesos de negociación y toma de decisión más efectivos y equitativos entre los actores de las cadenas de valor.

Por lo tanto, los conceptos desarrollados en esta unidad están relacionados con la definición de **cadena productiva** y **actores de la cadena** [como el escenario en el que se desarrollarán las acciones de este proyecto], así como con la diferenciación entre cadenas productivas y cadenas de valor, y la introducción de un nuevo concepto denominado **cadenas de valor 2.0**.

De otro lado, conceptos centrales como **información**, **conocimiento** y **gestión del conocimiento** se tratan a profundidad, diferenciando el **conocimiento tácito** del **explícito**. A partir de estos conceptos se proponen diferentes **puntos de apalancamiento** para dinamizar la gestión del conocimiento.

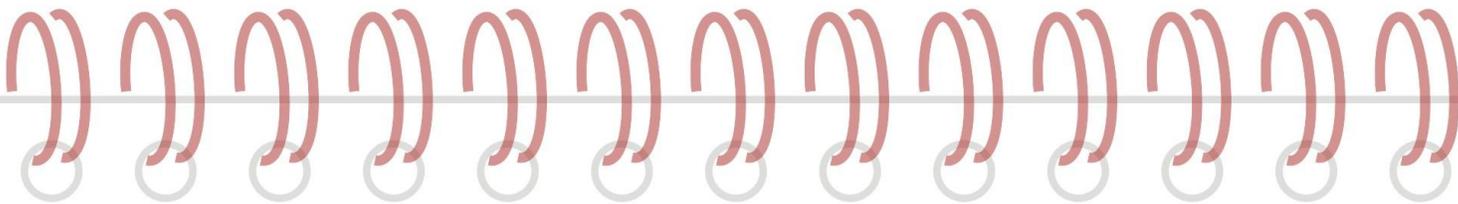
Para finalizar, se profundiza sobre las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como un medio importante para dinamizar la gestión del conocimiento, pero también sobre las barreras de acceso que es necesario superar para aprovechar efectivamente las oportunidades que ofrecen estas tecnologías.

### El enfoque de cadena como escenario de la propuesta metodológica

#### *Cadena productiva*

El concepto de **cadena productiva** se refiere a las funciones de producción, transformación, comercialización y consumo que realizan diferentes actores [individuos u organizaciones formales o informales]. Estos actores se relacionan mediante una serie de transacciones [monetarias o no monetarias], las cuales permiten el flujo de productos desde la provisión de insumos y materias primas, hasta el consumidor final, así como diferentes niveles de transformación y agregación de valor. De manera que las cadenas productivas existen y pueden ser fortalecidas para mejorar su competitividad.

Las cadenas productivas se pueden desarrollar a diferentes escalas: local, regional, nacional e internacional.



### Actores directos

Los actores directos de las cadenas son aquellos que se encuentran insertos en los procesos productivos de manejo pos cosecha, procesamiento y comercialización. Por lo tanto son los actores que toman posesión directa del producto y son dueños de éste en uno o más eslabones de la cadena; por lo tanto, asumen un riesgo directo.

### Actores indirectos

Los actores indirectos son aquellos que prestan servicios operativos a los actores de la cadena en distintos eslabones, pero no asumen un riesgo directo, ya que si bien pueden tener el producto en sus manos en algún eslabón de la cadena, no toman posesión de éste. Entre los actores indirectos se encuentran los proveedores de insumos, los prestadores de servicios operativos, los prestadores de servicios de apoyo y las organizaciones reguladoras, los cuales se definen a continuación.

#### **Proveedores de insumos**

Son aquellos que suministran insumos para la producción, el manejo poscosecha o procesamiento del producto. Estos insumos pueden ser genéricos para diferentes cadenas, por ejemplo: fertilizantes, agroquímicos; o específicos, y por lo tanto, relevantes para una cadena, el ejemplo en este caso sería: plántulas de café.

#### **Prestadores de servicios operativos**

Son aquellos proveedores subcontratados por los actores directos para desarrollar funciones operativas de la cadena, y que si bien no toman posesión del producto, éste pasa por sus manos para ser transportado, empacado o procesado, entre otros. Por ejemplo, los servicios de certificación son operativos, porque son fundamentales para la comercialización de productos en mercados especiales, de igual manera, los servicios de análisis de laboratorio pueden ser indispensables si la cadena a la que está vinculada una organización los requiere.

#### **Prestadores de servicios de apoyo**

Son aquellos actores que proveen servicios de interés común para uno o varios actores de la cadena, y que son esenciales para mejorar la competitividad de ésta, vista como un sistema [ej. servicios financieros, investigación, desarrollo tecnológico, capacitación, asistencia técnica, facilitación de procesos de coordinación, promoción de alianzas, entre otros]. Por consiguiente, los servicios de apoyo proveen un bien colectivo que normalmente es compartido por los actores de la cadena.

#### **Organizaciones reguladoras**

Las políticas públicas, las leyes y regulaciones [productivas, financieras, de manejo ambiental, sanitarias], las normas y estándares [de calidad, sociales, ambientales], la capacidad y calidad de la infraestructura básica y los servicios públicos, entre otros, definen el entorno en el que los actores de las cadenas desarrollan sus actividades, y por lo tanto influyen directamente en su desempeño. Las organizaciones reguladoras son aquellas que aplican estas políticas, leyes, regulaciones o normas, y se responsabilizan de controlar su cumplimiento. Algunas organizaciones reguladoras cumplen al mismo tiempo otros roles en las cadenas, como lo es, por ejemplo, brindar servicios de capacitación.

## Cadena de valor

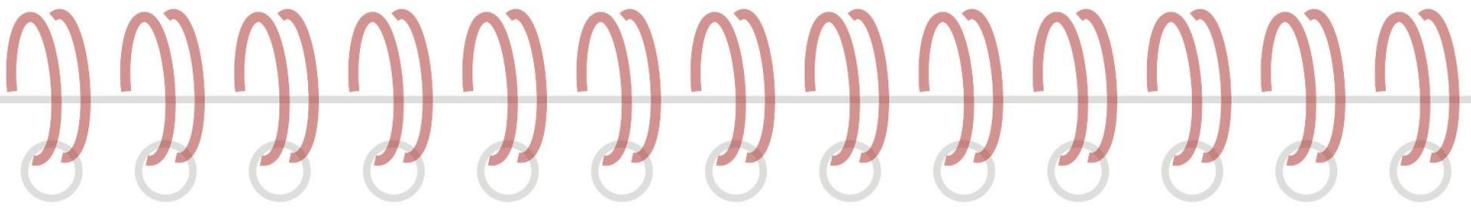
El concepto de **cadena de valor** parte de la definición de **cadena productiva** dada anteriormente, pero se diferencia por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta (ver *Cuadro 1*).

Las **cadena de valor** están orientadas por la demanda y buscan la competitividad sistémica de la cadena productiva mediante la agregación de valor por calidad y diferenciación, así como por medio de relaciones comerciales y de provisión de servicios de largo plazo que permitan relaciones comerciales y precios más estables a lo largo de la cadena.

El desarrollo de **cadena de valor** requiere que los actores de la cadena cedan y cooperen para alcanzar un nivel funcional de compromiso, el cual permita desarrollar procesos de colaboración estratégica entre ellos para su mutuo beneficio. Este nivel de cooperación se da a partir de la definición de normas, estándares y reglas, y su cumplimiento, dado que los actores reconocen su interdependencia.

**Cuadro 1**  
*Diferencias entre cadena productiva y cadena de valor*

Criterio	Cadena productiva	Cadena de valor
Propósito	Competitividad de los actores de la cadena	Competitividad sistémica de la cadena y visión de largo plazo
Orientación	Liderada por la oferta y enfocada en el suministro de un producto de un eslabón al otro	Orientada por la demanda y enfocada en las funciones a lo largo de la cadena
Objetivo	Maximizar ingresos en el corto plazo y/o minimizar costos, sin importar consideraciones no económicas	Agregar valor por productividad, calidad, trazabilidad y diferenciación
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de corto a mediano plazo	Relaciones comerciales y de provisión de servicio de mediano a largo plazo con beneficios mutuos (relaciones ganar-ganar)
Estructura organizativa	Actores independientes	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan al fortalecimiento de sus procesos organizativos
Tipo de relaciones entre los actores de la cadena	Bajo nivel de cooperación y confianza ya que, según su nivel de poder y legitimidad, establecen las reglas o cumplen con éstas	Medio o alto nivel de cooperación y confianza a partir de la definición clara y transparente de normas, estándares y reglas
Flujo de información	Bajo y limitado a las transacciones comerciales	Pertinente, relevante y oportuno para el desarrollo efectivo de las funciones que desempeñan los diferentes actores



Una característica de importancia que distingue una **cadena de valor** de una **cadena productiva** es que en la cadena de valor existe al menos un nivel medio de confianza entre los actores que participan de ella. Esta confianza permite que cada actor confíe en que los otros van a cumplir con sus funciones, y también permite lograr metas que no podrían lograrse, o requerirían mayor tiempo o inversión, de manera individual.

Por ejemplo, estas relaciones de confianza entre los actores de la cadena permiten entrar en nichos de mercado, ya que la confianza y cooperación resultante de este tipo de relaciones crea un entorno que hace posible la entrega oportuna de productos de alta calidad a los consumidores.

El desarrollo de **cadena de valor** requiere de un flujo extenso de información para que los diferentes actores desarrollen de manera efectiva sus funciones a lo largo de la cadena, así como la cooperación con otros actores, lo cual cambia las relaciones y las reglas que las rigen. Por lo tanto, cuando se mejoran las relaciones entre los actores de una cadena y se fortalecen las alianzas, también se está agregando valor. Sin embargo, no todos los actores de una cadena están interesados o dispuestos a entrar en una cadena de valor, y este es un aspecto importante que se debe tener en cuenta.

### *Cadena de valor 2.0*

Esta guía introduce un nuevo concepto que se considera importante para transitar del significado que se tiene de cadena de valor a una idea donde los aspectos de inclusión y sostenibilidad estén explícitos y tomados en cuenta en el diseño, la implementación y evaluación de estrategias que buscan gestionar el desarrollo de cadenas de valor. De esta manera se busca avanzar hacia un desarrollo social, ambiental y económicamente sostenible. A pesar de que el concepto de cadenas de valor 2.0 puede ser visto como un ideal difícil de alcanzar, el desarrollo sostenible e inclusivo requiere avanzar hacia conceptos más ambiciosos.

El concepto de **cadena de valor 2.0** se construye a partir de la definición de **cadena de valor** dada anteriormente pero se diferencia nuevamente por su propósito, objetivo, visión y orientación, así como por la naturaleza de su organización y las relaciones entre los actores que participan de ésta (ver *Cuadro 2*).

Las **cadena de valor 2.0** están orientadas por la demanda pero se centran en los actores que desarrollan funciones a lo largo de la cadena [y no en las funciones]. Además, buscan la sostenibilidad económica, social y ambiental de la misma, mediante la innovación [tecnológica, de procesos, e institucional], con el fin de aumentar los beneficios percibidos por todos los actores de la cadena.

El desarrollo de **cadena de valor 2.0** requiere que los actores de la cadena desarrollen relaciones de largo plazo que conduzcan a procesos de colaboración estratégica con sentido de corresponsabilidad para el beneficio de todos los actores involucrados. Este nivel de cooperación se da a partir del establecimiento de relaciones más transparentes y equitativas entre los actores, las cuales están basadas en niveles altos de confianza.

Una característica de importancia que distingue una **cadena de valor 2.0** de una **cadena de valor** es que los niveles altos de confianza entre los actores que participan de la cadena de valor 2.0 parte de una visión común que los dispone a compartir información, riesgos y beneficios, así como a invertir en el fortalecimiento de capacidades para desarrollar procesos continuos de innovación.

El desarrollo de **cadenas de valor 2.0** necesita de un flujo pertinente, relevante y oportuno de información para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad con la que los diferentes actores desarrollan sus funciones a lo largo de la cadena. La cooperación entre los actores de la cadena es clave para dinamizar la gestión del conocimiento que se requiere en el fomento de la innovación como vehículo esencial para mejorar, de manera sostenible, los beneficios que perciben los actores de la cadena.

**Cuadro 2**  
Características de las cadenas de valor 2.0

Criterio	Características
Propósito	Sostenibilidad (económica, social y ambiental) de la cadena optimización sistémica en lugar de maximización de ganancias →
Orientación	Orientada por la demanda y centrada en los actores que colaboran de manera intensiva para suplirla
Objetivo	Agregar valor económico e intrínseco mediante la innovación para aumentar los beneficios netos de la cadena
Visión	Relaciones de largo plazo que promueven la innovación tecnológica, de procesos e institucional
Estructura organizativa	Actores con visión común dispuestos a compartir información, inversiones, riesgos y beneficios, y que fortalecen sus capacidades
Tipo de relaciones entre los actores de la cadena	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza (relaciones ganar-ganar)
Flujo de información	Pertinente, relevante y oportuno para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, y la efectividad de las funciones

## La gestión del conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor 2.0

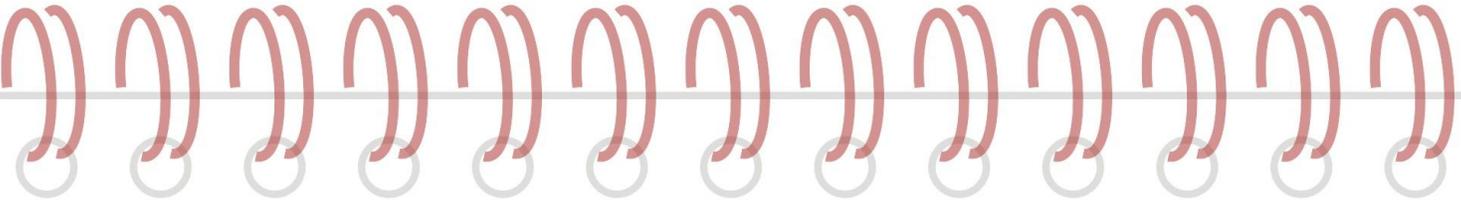
### La información

#### ¿Qué es?

Se refiere a un conjunto organizado de datos procesados [ej. precios, cifras climatológicas, porcentajes], los cuales han sido analizados e interpretados en un contexto específico.

#### ¿Cómo se genera?

La información se genera cuando uno o varios individuos deciden poner su conocimiento de forma explícita para que pueda ser transmitido a otros individuos, lo cual es un paso esencial para poder compartir el conocimiento.



### ¿Cómo se comparte?

La información se comparte a través de mensajes orales, escritos o gráficos [tanto en forma impresa como digital].

### ¿Cuál es su utilidad?

Una vez percibida y procesada por los individuos que la reciben, la información puede cambiar su estado a conocimiento, y a partir de esto, facilitar la toma de decisiones acordes a dicho conocimiento.

### Ejemplos:

Son ejemplos de *información*: boletines sobre tendencias del mercado, artículos en revistas y periódicos, manuales, documentos, procedimientos, artículos científicos, entre otros.

## *El conocimiento*

### ¿Qué es?

Información adquirida, procesada, analizada e interpretada por el individuo, que le confiere capacidades para la toma de decisiones sobre “qué hacer”, “cómo hacerlo”, “dónde hacerlo” y “con quién hacerlo”.

### ¿Cómo se genera?

El conocimiento se construye a partir del acceso a información sobre una temática específica. Después de esto, viene el procesamiento y el análisis de dicha información, así como su interpretación, la cual está determinada por la experiencia, los valores, la educación, el medio social y el contexto del individuo; por lo tanto, la construcción del conocimiento es un proceso social.

### ¿Cómo se comparte?

El conocimiento del individuo debe ponerse de forma explícita [mensajes escritos, orales, medios impresos o digitales] para que pueda ser compartido con la sociedad. De esta manera, el conocimiento se convierte nuevamente en información.

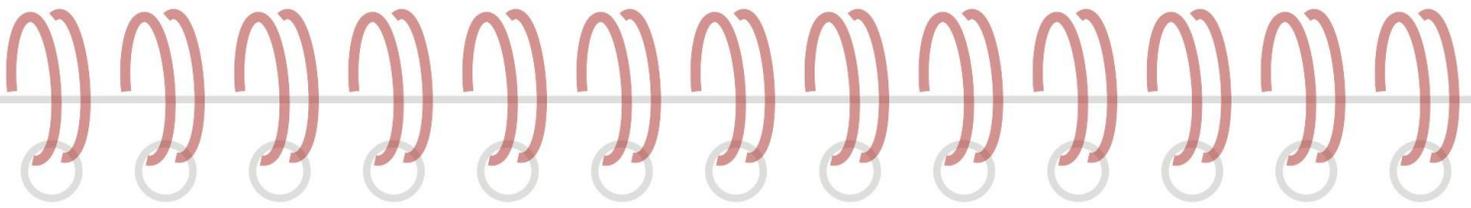
### ¿Cuál es su utilidad?

El conocimiento es un insumo clave para la innovación, la gestión del riesgo productivo y comercial y, por lo tanto, para el desarrollo de las sociedades. Desde el punto de vista de las cadenas de valor, la innovación es el único medio para generar el crecimiento económico que permite desarrollar relaciones sostenibles entre los actores de una cadena [relaciones ganar-ganar] ya que es la única manera de generar un verdadero valor agregado al sistema. De lo contrario, sólo se podría hablar de procesos de re-distribución de beneficios entre los diferentes actores de la cadena; es decir, unos actores ganan a partir de que otros pierdan, lo que genera conflictos de interés por acceder a los beneficios que ofrece una cadena de valor.

## *Conocimiento tácito versus conocimiento explícito*

*Hay dos tipos de conocimiento: tácito y explícito.*

El **conocimiento tácito** es la **información** adquirida, procesada, analizada e interpretada por el individuo, que le confiere un “saber hacer” y es el producto de su propia experiencia, valores, educación, medio social y contexto. Es el conocimiento que está integrado al individuo y que le confiere capacidades para



desarrollarse en su medio, cumplir con las funciones que se le han asignado y contribuir al desarrollo de su sociedad.

En contraste, el **conocimiento explícito** es aquel que puede ser expresado en palabras o números, y se puede compartir o almacenar en forma de bases de datos o mensajes orales, escritos o gráficos [tanto en forma impresa como digital]; por lo tanto, es accesible y puede ser transmitido fácilmente a otros individuos.

Ahora bien, en teoría, es fácil diferenciar estos dos tipos de conocimiento, pero en la práctica, el conocimiento es dinámico y cambia continuamente de estados para poder ser compartido y retroalimentado. Así por ejemplo, el conocimiento tácito, por su carácter subjetivo, sólo se puede transmitir si se convierte en conocimiento explícito, y este conocimiento explícito sólo se puede incorporar a la práctica si se ha vuelto nuevamente tácito. Esta conversión del conocimiento de tácito a explícito y de explícito a tácito es lo que va creando el conocimiento total que posee una organización o un individuo. Existen cuatro modos de conversión, los cuales veremos a continuación.

### *Modos de conversión entre tipos de conocimiento*

Es importante entender la dinámica y los procesos de conversión entre los dos tipos de conocimiento [tácito y explícito] para diseñar e implementar estrategias efectivas de gestión del conocimiento en el desarrollo de cadenas de valor 2.0. La conversión entre estos tipos de conocimiento y su relación se muestra de forma gráfica en la *Figura 1*.

#### *Socialización: tácito a tácito*

La **socialización** ocurre cuando el conocimiento tácito no pasa por su transformación en información, sino que es adquirido por otro individuo a través de la observación e imitación. Así, la socialización requiere de una interacción directa entre los individuos, y por lo tanto, el conocimiento tácito no puede ser compartido ampliamente.

Algunos ejemplos del uso de la **socialización** para dinamizar la gestión del conocimiento son los intercambios de experiencias entre pares, las giras de campo y las giras al mercado, entre otros.

#### *Exteriorización: tácito a explícito*

La **exteriorización** del **conocimiento tácito** requiere poner este conocimiento de forma explícita para que pueda ser compartido ampliamente con otros individuos. Para convertir el conocimiento tácito a explícito es necesario sistematizar y organizar el **conocimiento tácito** y ponerlo en un formato en el que se pueda compartir con otras personas y sea fácilmente comprensible.

Un ejemplo del uso de la **exteriorización** para dinamizar la gestión del conocimiento es la facilitación de procesos de sistematización del conocimiento local o empírico, para poner este conocimiento en medios escritos o audiovisuales de manera que se pueda compartir ampliamente. Cuando esto sucede el conocimiento pasa a ser información disponible para el resto de individuos.

**Figura 1**  
 Modos de conversión entre conocimiento tácito y explícito



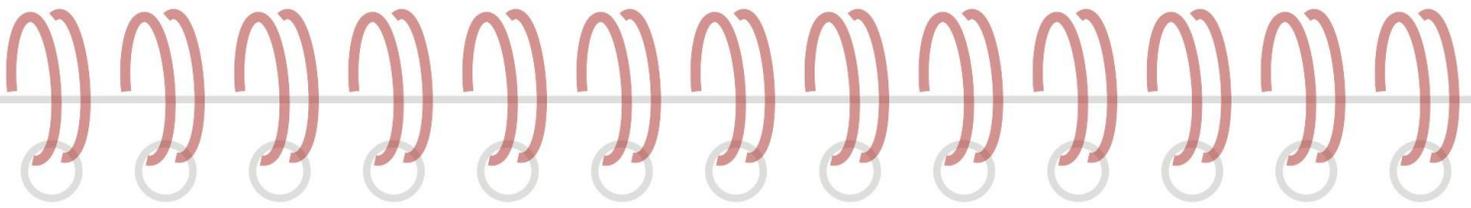
**Combinación: explícito a explícito**

La combinación del conocimiento explícito requiere buscar, acceder, filtrar, validar, combinar, procesar y analizar la información que está disponible en distintas fuentes para aplicar este nuevo conocimiento en otro contexto. Para poder combinar el conocimiento explícito es importante desarrollar o fortalecer la capacidad de los usuarios para acceder, seleccionar, procesar y usar la información.

Un ejemplo del uso de la **combinación** para dinamizar la gestión del conocimiento es el desarrollo de sistemas de información que son centralizados en un sitio web, desde el cual los actores acceden, seleccionan y validan la información disponible para después difundirla a través de telefonía celular, o mediante una emisora comunitaria que toma este conocimiento para compartirlo a través de la radio.

**Interiorización: explícito a tácito**

La **interiorización** del **conocimiento explícito** requiere que éste sea puesto en práctica, para lo cual es necesario entender la información disponible y reconocer que el uso de esta información en la práctica genera valor. Esto requiere:



- (i) motivar, sensibilizar y visibilizar sobre el valor que esta práctica agrega al quehacer de una organización o un individuo; y
- (ii) fortalecer las capacidades [humanas, sociales, físicas, financieras] para incorporar el conocimiento explícito en la práctica de manera efectiva.

Un ejemplo del uso de la **interiorización** para dinamizar la gestión del conocimiento es la facilitación de procesos de experimentación con nuevas prácticas a través de procesos participativos y de *aprender-haciendo* (Escuelas de Campo, Comités de Investigación Agrícola Local – CIAL, entre otros).

### *Gestión del conocimiento*

El concepto de **gestión del conocimiento** surge del contexto del desarrollo organizacional y se define como el conjunto de actividades y prácticas que buscan transferir el conocimiento y la experiencia existentes entre los miembros de una organización, de modo que este recurso pueda ponerse a disposición de otros individuos en dicha organización.

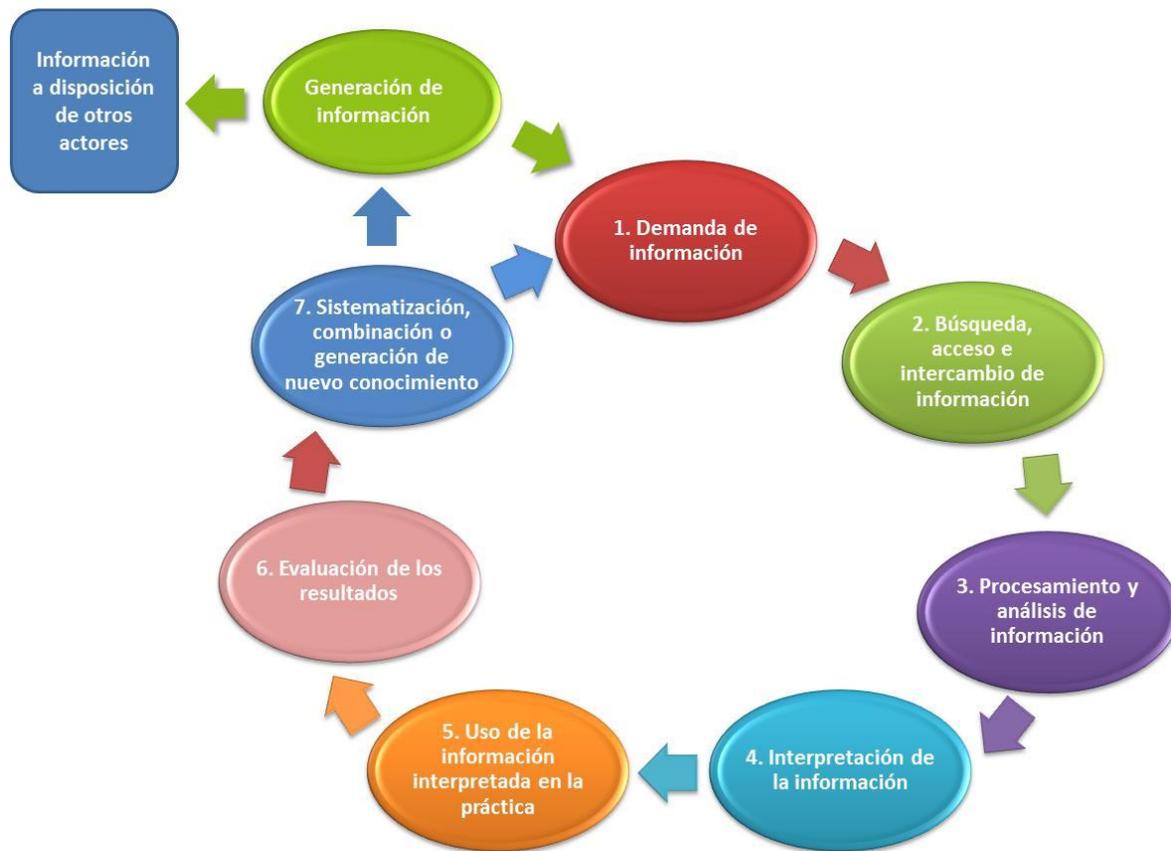
En el contexto de la gestión de cadenas de valor 2.0, el concepto de **gestión del conocimiento** puede ser ampliado y definirse como el conjunto de actividades y prácticas a partir de las cuales se gestiona el flujo y la transferencia de conocimiento entre los diferentes actores de la cadena [directos e indirectos], con el fin de reducir los costos de transacción, mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, y promover la innovación.

Dado que el conocimiento de los individuos debe ponerse de forma explícita para que pueda ser compartido con la sociedad, esto requiere convertir el conocimiento en información, por tanto, la gestión del conocimiento parte de una gestión efectiva de la información.

En la *Figura 2* se describe un proceso genérico de gestión del conocimiento, el cual incluye los siguientes pasos: (1) demanda de información, (2) búsqueda, acceso e intercambio de información; (3) procesamiento y análisis de la información; (4) interpretación de la información con base en la experiencia, los valores, la educación, el medio social y el contexto del individuo que interpreta; (5) uso de la información interpretada para la toma de decisiones, negociación e innovación; (6) evaluación de los resultados obtenidos; y (7) sistematización, combinación, modificación, ampliación y, en algunos casos, generación de nuevo conocimiento a partir de la aplicación práctica del conocimiento y su evaluación .

En el último paso del proceso genérico de gestión del conocimiento se produce una salida, que no es más que la información generada durante este ciclo, la cual puede plasmarse en medios escritos o audiovisuales y ponerse a disposición de otros actores, o bien puede servir de base para un nuevo proceso de gestión del conocimiento.

**Figura 2**  
*Proceso genérico de gestión del conocimiento*



### *Apalancamiento para dinamizar la gestión del conocimiento*

Como se indicó en la sección anterior, el desarrollo de cadenas de valor 2.0 requiere de un flujo pertinente, relevante y oportuno de información para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad con la que los diferentes actores desarrollan sus funciones a lo largo de la cadena.

El proyecto parte de la hipótesis que la gestión del conocimiento entre los actores de la cadena puede dinamizarse a través de canales y medios formales e informales, y que esto contribuiría a la agregación de valor, la competitividad y la sostenibilidad [económica, social y ambiental] de las cadenas de valor. Por esto, el proyecto le apuesta a la gestión del conocimiento como un elemento esencial para fomentar el desarrollo de cadenas de valor 2.0.

En el *Cuadro 3* se proponen varios puntos de apalancamiento para dinamizar la gestión del conocimiento en cadenas de valor; cada uno de ellos relacionado con los diferentes pasos del proceso genérico de gestión del conocimiento en los que es posible incidir directamente.

**Cuadro 3**

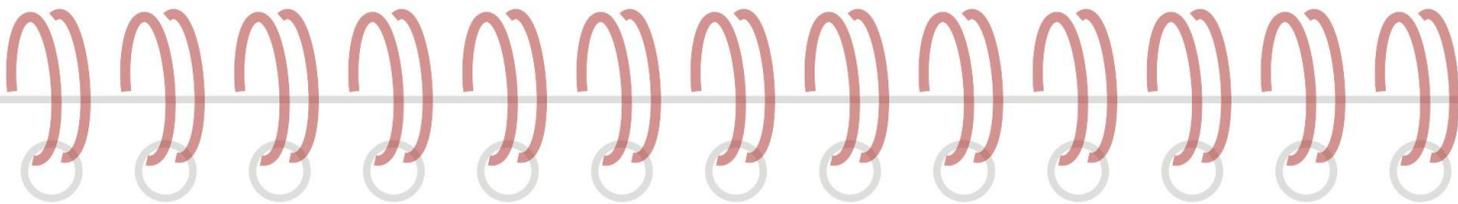
*Puntos de apalancamiento para dinamizar la gestión del conocimiento*



El primer punto de apalancamiento es la motivación de los actores frente a la importancia y el valor que tiene la gestión del conocimiento para avanzar hacia la competitividad y la sostenibilidad de sus cadenas de valor. Esta motivación es vital, puesto que a través de ella se busca ganar la disposición de los actores para involucrarse proactivamente en el proceso.

Por otro lado, la demanda de información en una cadena de valor puede obedecer a la necesidad de aprovechar una serie de oportunidades presentes y futuras, o bien a la necesidad de dar solución a una determinada situación que limita el desarrollo de la cadena y de sus actores. Por lo tanto, el primer punto de apalancamiento está relacionado con la **identificación y evaluación de estas oportunidades** [de mercado, para el desarrollo de nuevos productos o servicios, para la mejora de los procesos, y otras]. No obstante, al levantar esta demanda de información entre los actores es seguro que la cantidad y la diversidad de información sería mucha y no necesariamente respondería a las necesidades, por tanto, el tercer punto se relaciona con la **priorización y precisión de la información demandada**.

Un cuarto punto de apalancamiento está relacionado con la **identificación de los obstáculos dentro de la cadena que impiden el flujo de información y conocimiento, así como alternativas de acción para superarlos**; un quinto punto se relaciona con la **identificación, visibilización/establecimiento y formalización de incentivos** para motivar a los actores de la cadena a compartir la información que generan



y buscar la información que demandan; y un sexto punto es el **establecimiento de los canales y medios** [formales e informales] para facilitar el acceso a esta información.

Un séptimo punto de apalancamiento está relacionado con el **fortalecimiento de capacidades** [humanas, sociales y físicas] para compartir, acceder, procesar y analizar información. Estos dos últimos puntos de apalancamiento son claves para asegurar el acceso mental y físico, así como el desarrollo de los recursos humanos y sociales para compartir, acceder, procesar y analizar información.

El octavo punto de apalancamiento se refiere al **establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación** que facilite evaluar las estrategias de gestión de información y conocimiento implementadas [su efectividad y aporte al desarrollo de las cadenas]. De igual manera, este sistema es esencial para poder desarrollar un proceso de gestión del conocimiento sostenible y sistemático que permita una mejora continua.

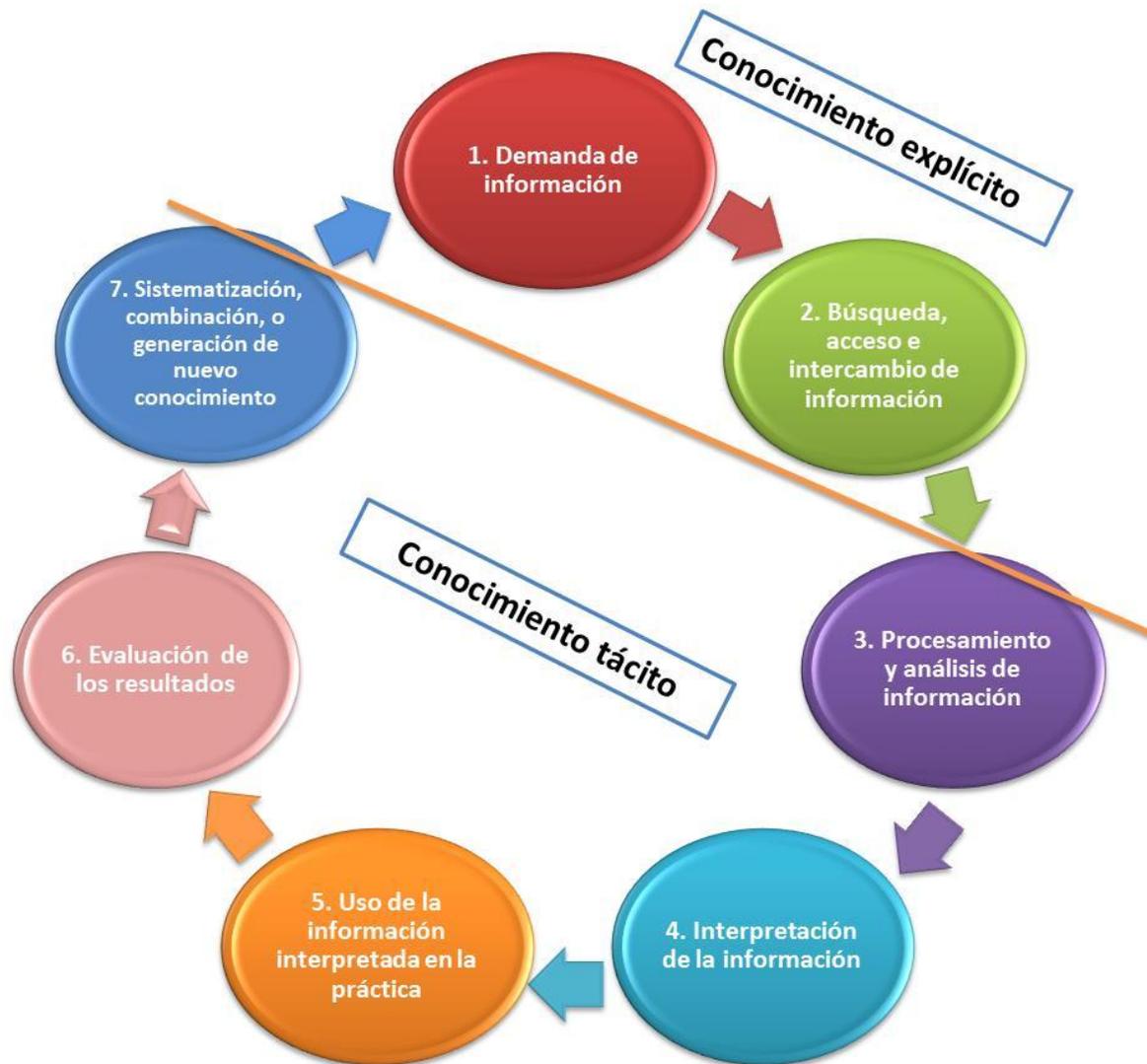
Un último punto de apalancamiento se refiere a la **facilitación de procesos de sistematización y documentación**, como un requisito para transformar el conocimiento tácito a conocimiento explícito, y de esta manera lograr que el proceso de gestión del conocimiento se amplifique [aumente el capital intelectual dentro de la cadena y sea accesible a otros actores fuera de ella] y se vuelva permanente y sostenible.

Por otro lado, la interpretación de la información [paso 4 del proceso genérico de gestión del conocimiento], está determinada por la experiencia, educación, medio social y contexto del actor que interpreta. De igual manera, el uso de esta información en la práctica (paso 5) está determinado por el acceso a los recursos [humanos, sociales, físicos, financieros y naturales] con que cuenta el actor. Por lo tanto, el proyecto podrá contribuir a mejorar la efectividad de estos pasos (4 y 5), así como de los pasos 6 y 7, pero no podrá incidir directamente sobre éstos.

Como se muestra en la *Figura 3*, cualquier intervención que busca dinamizar la gestión del conocimiento podrá incidir directamente sobre los pasos genéricos de este proceso donde el conocimiento se encuentra de forma explícita, pero su nivel de influencia sobre la generación de conocimiento tácito será indirecto.

**Figura 3**

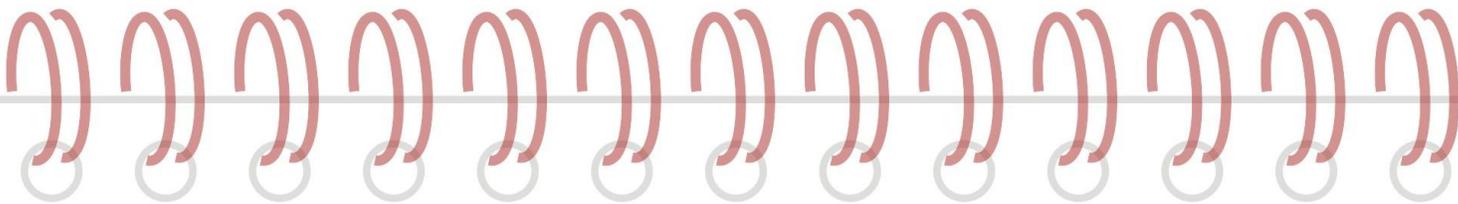
*El conocimiento tácito y el conocimiento explícito en un proceso genérico de gestión del conocimiento*



### *Los recursos humanos y sociales en la gestión del conocimiento*

El enfoque de **cadena de valor 2.0** y los procesos de gestión del conocimiento para su fomento están centrados en los actores que desarrollan funciones a lo largo de la cadena, esto confiere un valor insustituible a los recursos humanos y sociales, así como a las relaciones de cooperación y confianza que puedan establecerse entre los diferentes actores.

La **economía del conocimiento** que se refiere a la práctica de usar conocimiento para producir beneficios económicos, reconoce de manera explícita que los procesos desarrollados para producir, transformar y entregar productos a los consumidores finales [las funciones de la cadena], son altamente dependientes de



las personas que los desarrollan, así como de las relaciones sociales que los hacen posibles. Es por esto que se reconoce que los recursos humanos y sociales son tan importantes como los recursos físicos y financieros para la producción de bienes, el desarrollo de cadenas de valor y la generación de riqueza.

### Recursos humanos

Son el conocimiento, las habilidades y competencias, así como la salud y la capacidad física que se requieren para desarrollar diversas funciones y tareas. Los recursos humanos pueden ser desarrollados mediante la educación y capacitación [educación formal], o a través de la experiencia [educación informal].

### Recursos sociales:

Son aquellos recursos que se obtienen a partir de las relaciones [familiares, comunitarias, de amistad, de trabajo o de negocio] con otras personas u organizaciones; así como por la afiliación a diferentes tipos de organizaciones [gremiales, de productores, políticas, comunitarias, religiosas, entre otras]. Los recursos sociales de los actores de la cadena pueden ser desarrollados mediante el establecimiento de espacios de diálogo, negociación y concertación entre éstos.

Los recursos sociales permiten desarrollar estrategias para el fomento de cadenas de valor que requieren de coordinación, cooperación y acción colectiva. Además, facilitan el acceso a otros recursos esenciales, ya que son un elemento clave para reducir los costos de transacción y facilitar la gestión del conocimiento entre los actores de la cadena.

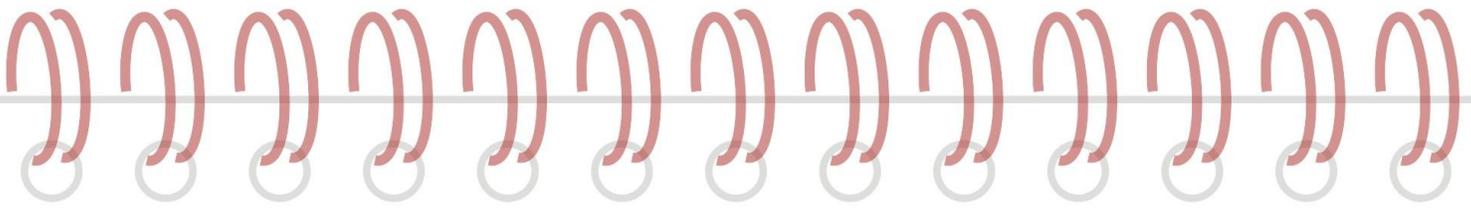
A diferencia de los recursos físicos y financieros que son limitados y se agotan con el uso, los recursos humanos y sociales se desarrollan cuando son compartidos y aplicados, y por lo tanto, la **gestión del conocimiento** es también un medio importante para desarrollar estos recursos. Por esto, el desarrollo de recursos humanos y sociales y la gestión del conocimiento son procesos altamente inter-relacionados que se alimentan el uno del otro. De esta manera, una gestión del conocimiento dinámica permite maximizar la efectividad de los recursos humanos y sociales.

### *Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como medio para la gestión del conocimiento*

Las **Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)** son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información (acceder, almacenar, recuperar, procesar, analizar, y difundir información entre diferentes usuarios y lugares), y son una herramienta muy importante para dinamizar la gestión del conocimiento, ya que permiten gestionar información de manera rápida y masiva.

El acelerado desarrollo de las TIC en los últimos veinte años, así como el rápido aumento en su cobertura, sobre todo en la última década, ha venido transformando la gestión de las organizaciones y la manera de hacer negocios. Estos avances en las TIC ofrecen nuevas oportunidades para responder a las necesidades de gestión del conocimiento para el desarrollo sostenible de cadenas de valor.

Algunos ejemplos sobre el uso de las TIC para mejorar la competitividad de las cadenas de valor son:



- Los códigos de barra, que pueden almacenar información sobre los productos que llegan al mercado, y apoyar en su promoción y agregación de valor, así como en darle seguimiento a los envíos para reducir pérdidas durante el transporte [sobre todo cuando se trata de productos perecederos como las frutas y las hortalizas].
- El servicio de mensajería por celulares (SMS), que ofrece una gran oportunidad para difundir información de forma masiva en tiempo real. Un ejemplo es la transmisión de información de precios en diferentes mercados, lo cual ayuda a los productores a negociar mejores precios, tomar mejores decisiones sobre con quién negociar su producto, y dónde enviarlo.
- Los teléfonos celulares, que permiten fortalecer las relaciones entre los actores de la cadena al facilitar una comunicación rápida y confiable con proveedores, clientes y socios.
- El Internet, a través del cual es posible acceder a información sobre nuevas tecnologías de producción, manejo poscosecha y procesamiento, que puede facilitar la innovación en los actores de la cadena para entrar en nuevos mercados de mayor valor.
- Los sistemas informáticos, que han revolucionado la forma como se almacena, analiza y comparte la información; estos sistemas puestos en Internet dan lugar a diversas aplicaciones web de grandes capacidades, que gestionan información, sirven de soporte para la toma de decisiones y permiten hacer negocios de una manera cada vez más simple y automatizada.

Las TIC incluyen un amplio rango de tecnologías [tradicionales y nuevas] que pueden ser utilizadas solas o en combinación con otras. Entre éstas se encuentran:

- La radio y la televisión [convencional, digital y satelital].
- El teléfono [fijo y móvil], incluyendo los mensajes de texto (SMS) y las aplicaciones de datos.
- Las computadoras [de escritorio, portátiles, mini-computadores y asistentes personales digitales – PDA– o *smartphones*].
- El Internet.
- Los medios impresos [revistas, boletines, prensa].
- Los códigos de barra.
- Las bandas magnéticas para operar las tarjetas de crédito y débito.
- Las cámaras y videos digitales.
- Los reproductores de MP3 y MP4.

Las TIC tradicionales como la radio, la televisión y los medios impresos permiten transmitir información en una sola vía, mientras que las nuevas TIC como el Internet, los celulares, los computadores, los códigos de barra y las bandas magnéticas permiten la comunicación de doble vía y en tiempo real entre múltiples usuarios y a través de grandes distancias. Estas TIC [tradicionales y nuevas] ofrecen un amplio rango de oportunidades para el diseño de sistemas de gestión del conocimiento y deben ser utilizadas de acuerdo con las necesidades y capacidades de los diferentes actores de la cadena.

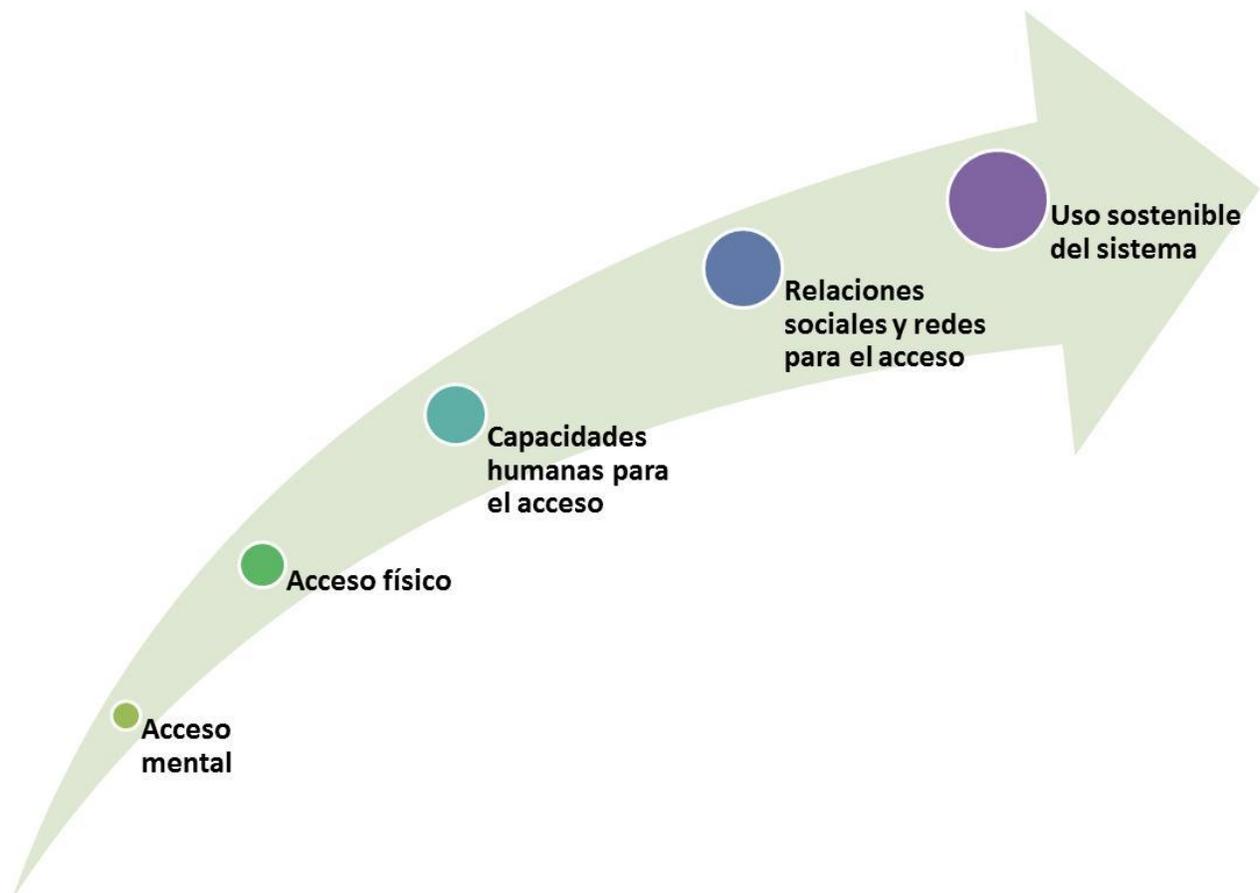
Sin embargo, mientras el mundo está cada vez más conectado a través de las TIC, las barreras mentales, físicas, financieras, humanas y sociales limitan el uso de estas tecnologías de información y comunicación

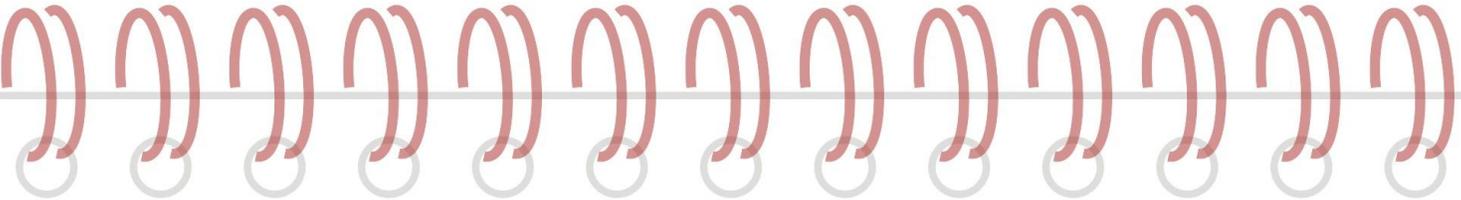
por parte de los actores de la cadena con menos recursos o ubicados en áreas alejadas donde los costos de acceso son altos o el servicio simplemente no está disponible, lo que amplía la brecha digital entre los actores de la cadena. Este es el caso de las cadenas en el sector agropecuario donde los productores de pequeña escala enfrentan muchas de estas barreras que limitan su acceso.

A partir del modelo de van Dijk (2006) se desarrolló el modelo presentado en la *Figura 4* donde se visualizan los niveles de acceso hacia los que es necesario avanzar para que los actores más vulnerables de las cadenas de valor puedan aprovechar todo el potencial y las oportunidades que ofrecen las TIC para dinamizar la gestión del conocimiento.

Este modelo propone un proceso acumulativo, donde cada nivel conlleva al siguiente, pero cada nueva TIC requiere atravesar todos los tipos de acceso hasta llegar a su uso de manera sostenible. Esto nos da un “mapa de acceso” detallado que sugiere que para que una TIC o combinación de TICs puedan ser una herramienta útil para dinamizar la gestión del conocimiento de manera sostenible entre los actores de una cadena, deben atravesar los cuatro niveles de acceso.

**Figura 4**  
*Tipos de acceso para aprovechar el potencial y las oportunidades de las TIC para dinamizar la gestión del conocimiento*



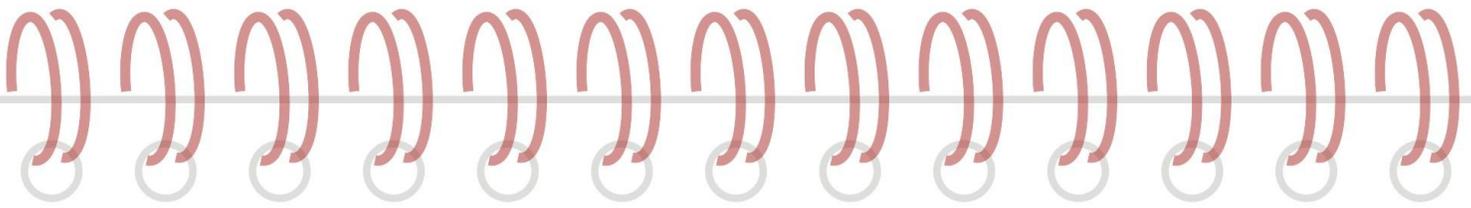


Cuando se llega al “uso sostenible” estamos hablando de una aplicación que es útil para el usuario y le agrega valor. El teléfono móvil o celular es una tecnología que le permite al usuario atravesar los diferentes niveles de acceso de forma acelerada, y puede dar testimonio de sus ventajas durante su primer uso, lo cual explica su alta tasa de adopción. El nivel de aceptación de una TIC puede evaluarse mediante sondeos sobre la disposición de pago de los usuarios, lo cual ayuda a medir el valor agregado que esta tecnología le ofrece a dicho usuario.

### *Construyendo un sistema de gestión del conocimiento sostenible*

Con base en los conceptos analizados anteriormente, se enlistan, a continuación, algunos aspectos que se deben tener en cuenta en el diseño e implementación de sistemas para la gestión del conocimiento, estableciendo estrategias que respondan a ellos:

1. Será necesario establecer incentivos que motiven a los actores de la cadena a participar en el proceso, visibilizar el valor agregado que el sistema le puede ofrecer a los usuarios, y desarrollar procesos que permitan superar las barreras mentales [ej. ansiedad, frustración, agobio] ante el uso de nuevas tecnologías.
2. Se deberá asegurar, durante el diseño y la implementación, la participación activa y consciente, así como la retroalimentación periódica de los diferentes actores de la cadena que participen, directa o indirectamente, del proceso de gestión del conocimiento.
3. Se deberá asegurar que los actores de la cadena que participen cuenten con los recursos físicos y financieros que permitan romper con las barreras físicas que puedan impedir el uso de las nuevas tecnologías.
4. En el diseño e implementación del sistema se deben considerar acciones concretas que permitan fortalecer las capacidades de los actores de la cadena, no sólo para usar las nuevas tecnologías, sino también para “exteriorizar”, “combinar” e “interiorizar” el conocimiento de manera que éste pueda ser compartido, recombinado e incorporado en la práctica.
5. En el diseño e implementación del sistema se deben también incluir acciones concretas que permitan visibilizar los beneficios que pueden percibir los actores de la cadena al compartir información con otros actores de la misma, así como la manera en que esto contribuye a la sostenibilidad de la cadena.
6. Será también necesario fortalecer las redes y relaciones sociales entre los actores de la cadena para generar mayores niveles de confianza y relaciones más estables entre ellos, y motivar así su disposición de compartir oportunamente información pertinente y relevante para contribuir al desarrollo de cadenas de valor 2.0.
7. El diseño e implementación del sistema de gestión del conocimiento también deberá incluir un sistema de monitoreo y evaluación (M&E) que permita visibilizar el valor que agrega el sistema a los actores de la cadena que participan de éste, así como su contribución a la sostenibilidad económica, social y ambiental de la cadena de valor. La institucionalización del proceso de gestión del conocimiento sólo se logrará cuando los actores de la cadena reconozcan explícitamente el valor agregado que este proceso les ofrece.



Con base en lo anterior, podemos concluir que para establecer un sistema de gestión del conocimiento exitoso y sostenible se requerirá de cuatro elementos esenciales:

### *Recursos tecnológicos (hardware)*

Se refiere a los equipos y a la infraestructura que se necesitan para hacer uso de las diferentes TIC y que permiten que el usuario pueda recibir información a través de mensajes escritos, orales o visuales. Los recursos tecnológicos son esenciales para establecer un proceso efectivo y sostenible de gestión del conocimiento, mas no son suficientes, pues se requiere un énfasis en el desarrollo de los recursos humanos y sociales para aprovechar al máximo las posibilidades ofrecidas por las TIC.

### *Recursos humanos (software)*

Los recursos humanos reciben, transforman, adecúan, manejan y analizan la información de dos formas: (i) a partir de procesos donde los individuos desarrollan estas funciones, o (ii) mediante el desarrollo de sistemas informáticos que de forma automatizada realizan estas tareas.

El desarrollo de capacidades no sólo implica el manejo de los recursos tecnológicos, también se requieren habilidades en el manejo de la información, o sea, la capacidad de desarrollar contenidos, convirtiendo los conocimientos tácitos en conocimiento explícito para poderlos compartir mediante las diferentes tecnologías disponibles. Esto incluye también las habilidades de filtrar, validar, analizar y sintetizar las grandes cantidades de información a las que se accede.

### *Redes y relaciones sociales (orgware)*

Las redes y relaciones sociales son los vínculos entre los actores de la cadena que les permiten transmitir información entre ellos. Por esto, se reconoce la gestión del conocimiento como un proceso social, y como tal, requiere potenciar los procesos organizativos para asegurar su funcionalidad y efectividad. La comunicación es vital para que los individuos aprovechen las TIC y la información a la que éstas permiten acceder, esto implica que los actores de la cadena deben estar conscientes sobre la importancia y el rol de los otros actores, y deben procurar establecer relaciones con los mismos para poder compartir conocimientos.

### *Institucionalización*

La institucionalización de los procesos de gestión del conocimiento es clave para garantizar la permanencia y sostenibilidad de los procesos de generación, análisis y uso de la información. El poder de las TIC va mucho más allá de su aplicación como herramientas de comunicación, pueden transformar la economía al crear las condiciones para que emerjan nuevos modelos empresariales por el crecimiento explosivo en las interacciones sociales, lo cual va más allá de las posibilidades de los mercados tradicionales y las fronteras geográficas y culturales. Por lo tanto, existen grandes oportunidades para desarrollar modelos empresariales sostenibles y rentables para la gestión del conocimiento encaminada a que estos procesos logren institucionalizarse.

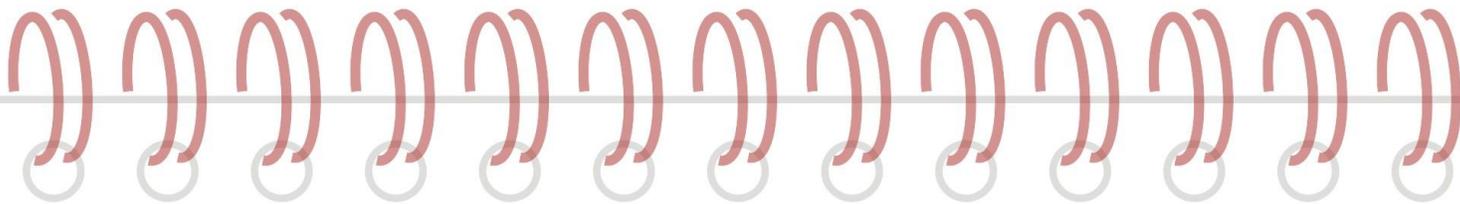


## Unidad 2

# Diseño de sistemas de gestión del conocimiento en cadenas de valor

La iniciativa de establecer un sistema de gestión del conocimiento en una cadena de valor puede originarse por dos situaciones. La primera es de carácter endógeno y está relacionada con la dinámica propia de los actores directos que participan de una cadena, quienes de forma autónoma identifican demandas de información y conocimiento insatisfechas, o limitaciones en el flujo de la información, ante lo cual deciden implementar un sistema de información a través del cual puedan gestionar, de forma efectiva, el conocimiento de manera que les permita mejorar su competitividad y alcanzar mayores niveles de desarrollo económico y social. Normalmente, las empresas grandes y con más recursos están conscientes del valor que tiene la información y el conocimiento, y toman este tipo de iniciativas.

La segunda situación, de carácter exógeno, está relacionada con organizaciones externas [gubernamentales o no gubernamentales], que trabajan en el fomento de cadenas de valor, y por lo tanto, están interesadas en facilitar el diseño e implementación de un sistema que permita dinamizar el flujo de información entre los actores de la cadena para fortalecer sus relaciones y la gestión del conocimiento. Con esto, se busca contribuir a mejorar la competitividad y sostenibilidad [económica, social y ambiental] de la cadena, así



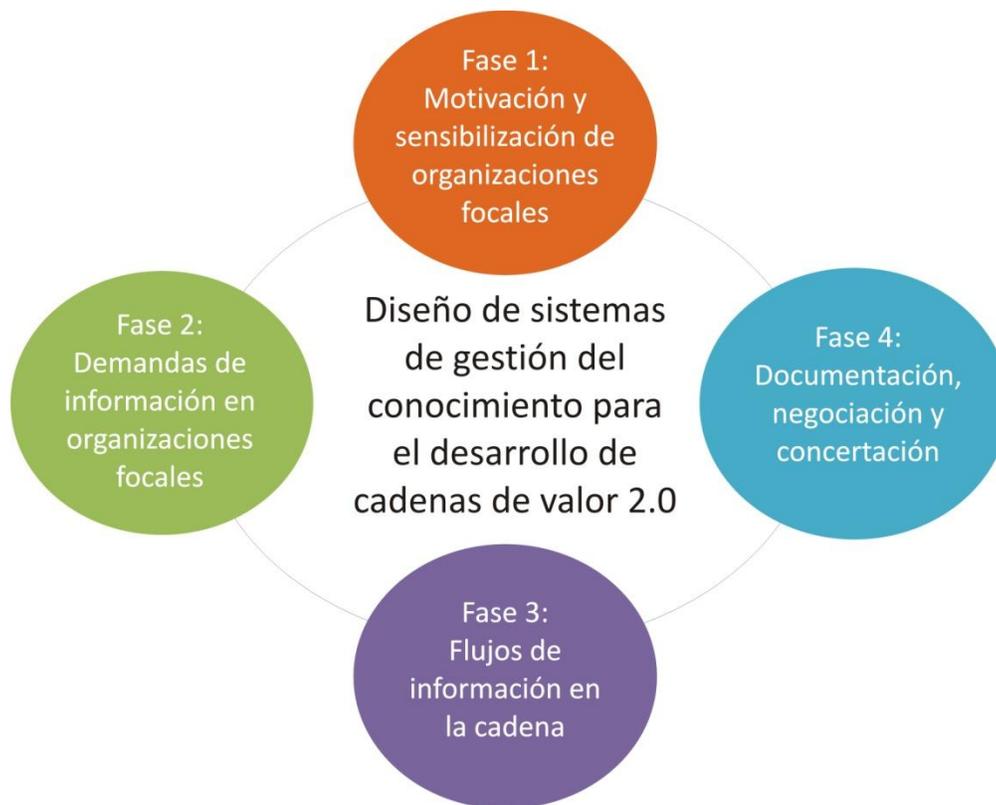
como fortalecer la gobernanza de los actores más vulnerables para avanzar hacia el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles. Normalmente, las organizaciones de productores y productoras que cuentan con menos recursos [no sólo financieros y físicos, sino sobretodo humanos y sociales], necesitan ser sensibilizadas sobre el valor que tiene la información y el conocimiento para su desarrollo empresarial y socio-organizativo.

La propuesta metodológica de la presente guía está orientada principalmente a la segunda situación, y por lo tanto, partiremos de que la iniciativa de gestión de información y conocimiento surge de una o más organizaciones externas que fomentan el desarrollo de cadenas de valor. Sin embargo, si el caso es el primero, esta propuesta metodológica también puede ser ajustada y utilizada por los actores de la cadena interesados en establecer o mejorar sus sistemas de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena.

En esta unidad se propone y se detalla un proceso metodológico para el diseño de sistemas de gestión del conocimiento que contribuyan al desarrollo de cadenas de valor 2.0. Este proceso busca precisar las demandas de información de **organizaciones focales**, las cuales son el punto de entrada para el diseño del sistema, y seleccionadas según criterios de inclusión y sostenibilidad, así como las demandas de flujo de información entre estas organizaciones y otros actores de la cadena con quien éstas se relacionan. Por lo tanto, las **organizaciones focales**, como su nombre lo indica, son las organizaciones con las que se inicia el proceso de diseño del sistema de gestión del conocimiento, poniendo en ellas una mayor atención [o enfoque] dada su situación de vulnerabilidad en la cadena. Estas por lo general son organizaciones con personalidad jurídica y estructuras formales que asocian a productores y productoras.

El proceso metodológico propuesto y validado comprende cuatro fases como se puede observar en la **Figura 5**, la cual muestra una serie de fases consecutivas para el diseño de sistemas de gestión del conocimiento que permitan avanzar hacia el desarrollo de cadenas de valor 2.0, los cuales sean efectivos y sostenibles. Estas fases permitirán ir construyendo y validando el sistema a partir de las **organizaciones focales** seleccionadas, a las cuales se irán integrando otros actores de la cadena, según sea necesario y factible hacerlo, de manera que la red de actores participantes se vaya ampliando al mismo tiempo que el diseño del sistema se va complementando mediante procesos acumulativos. Este proceso es importante ya que no sería conveniente, ni probablemente posible, convocar desde el inicio a todos los actores de la cadena para el proceso de diseño de los sistemas para fortalecer la gestión del conocimiento.

**Figura 5**  
*Fases metodológicas para el diseño de sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor 2.0*



En la **Figura 6** se presenta el proceso metodológico completo y detallado de manera gráfica. Este proceso arranca con la **Fase 1: Motivación y sensibilización de las organizaciones focales**, la cual es muy importante ya que su buen desarrollo es un factor determinante de éxito. Esta fase comienza con la conformación de un equipo facilitador formado inicialmente por personal [permanente o contratado con este fin] de la o las organizaciones, que deciden facilitar un proceso de diseño de sistemas que permitan dinamizar el flujo de información entre actores de las cadenas, con el fin de mejorar la gestión del conocimiento para el fomento de cadenas de valor 2.0. En esta fase el equipo facilitador deberá apoyar a las organizaciones focales [que potencialmente podrían participar del proceso] a valorar la importancia que tiene el conocimiento para el desarrollo de sus procesos clave, así como la manera en que un flujo más efectivo de información dentro de la organización, y entre esta y otros actores clave, podría agregarle valor tanto a la organización como a la cadena en su conjunto.

A partir de esto, se busca que las organizaciones focales se sensibilicen sobre la importancia y valor real que tiene el conocimiento [con que estas cuentan actualmente o podrían contar a través de un proceso de relacionamiento con otros actores], como un activo para el desarrollo de sus procesos clave de producción, manejo poscosecha, procesamiento o comercialización, a la vez que los participantes van construyendo y asimilando de manera acumulativa conceptos importantes en el tema de la gestión del conocimiento.

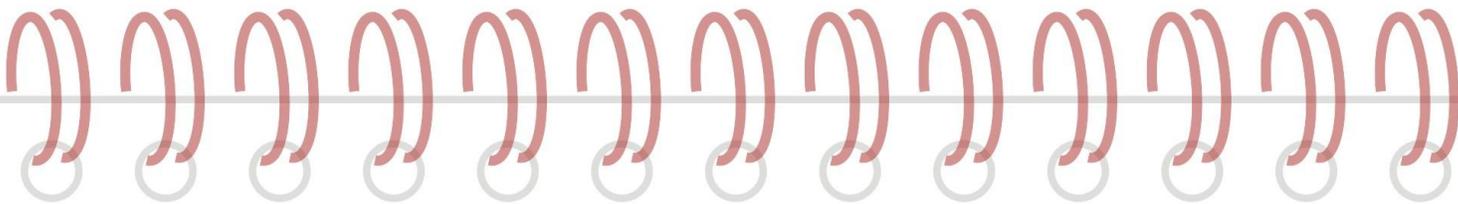
**Figura 6**

*Proceso metodológico propuesto para el diseño de sistemas de gestión del conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor2.0*



Este proceso inicial de sensibilización y motivación, no sólo permite identificar a aquellas organizaciones focales que muestren un interés por participar activamente en el proceso de diseño de los sistemas de información, sino también facilita la preselección de dichas organizaciones con las que se iniciará el proceso central de diseño del sistema. Esta preselección se realiza de acuerdo con criterios predefinidos y negociados por el equipo facilitador y las contrapartes. Las organizaciones preseleccionadas durante esta etapa son el punto focal para el diseño del sistema de gestión del conocimiento, de esta manera no es necesario convocar a un grupo amplio de actores de la cadena, lo cual podría ser poco práctico y no permitir el logro de resultados concretos.

Con todo esto, el equipo facilitador jugará un papel importante para motivar la participación de las organizaciones focales [y progresivamente de otros actores de la cadena], partiendo de la premisa de que el sistema será diseñado a la medida de las necesidades específicas de las organizaciones focales y de los otros actores de la cadena, y que este sistema será fruto de un proceso de la discusión, reflexión y propuestas del



personal y de los socios y socias de las organizaciones focales, así como de los otros actores [directos e indirectos] de la cadena.

Las fases centrales de diseño son las Fases 2 y 3, las cuales se desarrollan a través de un proceso de aproximaciones sucesivas que incluyen talleres de trabajo, entrevistas para la precisión de demandas con personas clave, documentación de resultados, talleres amplios de presentación de resultados y validación, y reuniones de negociación y concertación con las organizaciones socias. Esta propuesta metodológica le da énfasis a la identificación, priorización y precisión de las demandas, apuntando a la efectividad, y sobre todo, a la sostenibilidad de los sistemas de gestión del conocimiento en cadenas de valor, los cuales dependerán de la medida en que respondan a demandas específicas, precisas y reales de los actores de la cadena.

La **Fase 2: Demandas de información en organizaciones focales**, arranca con las organizaciones focales preseleccionadas y parte del análisis de la o las cadenas en que participan dichas organizaciones, las funciones que éstas desarrollan en sus respectivas cadenas y el contexto en el que lo hacen, y los actores [directos e indirectos] de la cadena con los que se relacionan para desarrollar estas funciones. Una vez se tenga claridad sobre estos aspectos, se entran a analizar los procesos clave que llevan a cabo estas organizaciones para cumplir con sus funciones en la cadena, así como la información que actualmente se gestiona a lo largo de estos procesos, y las principales limitantes que enfrentan en el desarrollo de estos procesos clave. También se estudian a profundidad las estrategias que estas organizaciones implementan actualmente o podrían implementar para superar dichas limitantes.

A partir de este análisis se proponen mejoras en la gestión de información [acceso, recolección, procesamiento, sistematización, documentación, transferencia y/o difusión, y uso de la información] para superar las limitantes en el desarrollo de los procesos clave priorizados. De igual manera, se realiza un inventario de los recursos [humanos, sociales, financieros, físicos, y si es apropiado, naturales] con que cuentan actualmente las organizaciones focales para implementar los procesos de mejora en la gestión de información propuestos. Estos resultados se precisan luego mediante entrevistas semi-estructuradas con personas clave y/o grupos focales con una muestra representativa de socios y socias, y se validan ampliamente mediante talleres de presentación y retroalimentación.

El proceso metodológico propuesto para la **Fase 3: Flujos de información en la cadena**, parte del análisis de las relaciones entre las organizaciones focales y los otros actores [directos e indirectos] de la o las cadenas en que participan, sus intereses y la gobernanza que ejercen las organizaciones focales y los otros actores de la cadena en estas relaciones. A partir de este análisis, se identifican las oportunidades para fortalecer el flujo de información entre las organizaciones focales y otros actores [directos e indirectos] de la cadena, alrededor de los procesos en que se relacionan. En este punto del proceso se hace énfasis en las demandas de información priorizadas en el análisis realizado en la Fase 2 y en la posibilidad de dinamizar el flujo de información que contribuya a mejorar estos procesos de relacionamiento. Estos resultados se precisan luego mediante entrevistas semi-estructuradas con personas clave tanto de las organizaciones focales como de las organizaciones con las que se relacionan en la cadena.

Por último, la **Fase 4: Documentación, negociación y concertación** consiste en el diseño final de los pilotajes, el cual incluye la presentación del diseño final a los actores involucrados, su validación final y la concertación entre estos actores sobre los alcances del sistema, así como roles y responsabilidades de cada uno de estos actores. Con base en esto se prepara el documento final de diseño y la línea base sobre la cual

se evaluarán los avances y resultados del diseño, y se realiza el proceso de planificación para su implementación.

La propuesta metodológica contenida en esta guía busca ser flexible, y por lo tanto, puede y debe ser adaptada de acuerdo a la cadena con la que se aplique y al contexto en que esta se desarrolla. Esta guía metodológica también puede ser utilizada para evaluar sistemas de gestión del conocimiento ya establecidos y funcionando, y a partir de esta evaluación, ajustar el diseño [o rediseñarlo si es necesario] con el fin de mejorar su efectividad. Sin embargo, cuando se parte de un proceso en marcha, será importante revisar los pasos metodológicos propuestos y evaluar si es necesario implementarlos todos, o si algunos ya fueron desarrollados y no será necesario realizarlos nuevamente.

## Fase 1:



### Motivación y sensibilización de organizaciones focales

Motivación y sensibilización inicial

Preselección de organizaciones focales

Revisión documental

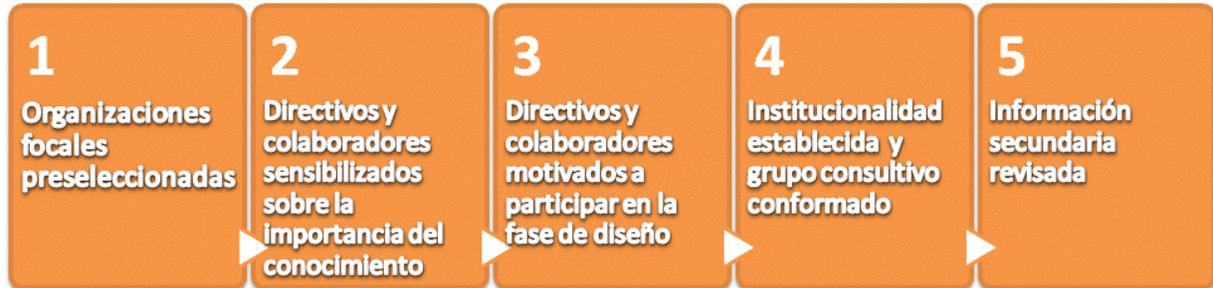
La sensibilización sobre la importancia del conocimiento como un activo para el desarrollo de cadenas de valor, tan o más importante que otros activos como la tierra, la mano de obra y el capital, es un proceso progresivo y no necesariamente se logra en un solo evento o momento. Sin embargo, es importante comenzar el proceso de diseño del sistema de gestión de información, con una fase de motivación de las organizaciones focales con potencial para participar del proceso, a partir de la sensibilización sobre el valor que tiene el conocimiento para la organización [como colectivo] y para sus socios y socias [de manera individual].

Una vez iniciado el proceso de diseño del sistema, la sensibilización y motivación debe ser un elemento transversal de todo el proceso, orientado inicialmente [en la Fase 2] a las organizaciones focales que fueron preseleccionadas. Conforme se vaya avanzando con el proceso de diseño, y sus otras dos fases metodológicas [Fases 3 y 4], en las cuales se vaya viendo la importancia de que se unan otros actores clave de la cadena al proceso, éstos también necesitarán ser motivados y sensibilizados.

## Objetivo

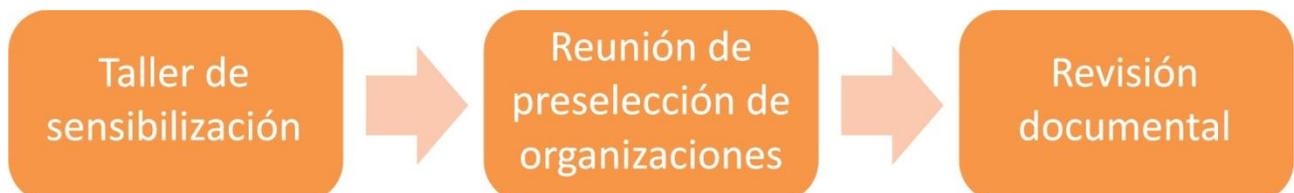
Motivar a las organizaciones focales con potencial para participar del proceso a partir de la sensibilización sobre el valor que tiene el conocimiento para la organización [como colectivo] y para sus socios y socias [de manera individual], y preseleccionar a aquellas organizaciones focales que muestran mayor interés y cuentan con condiciones mínimas para diseñar e implementar un sistema de información que permita fortalecer la gestión de conocimiento al interior de la organización, y con otros actores clave de la o las cadenas en que participa.

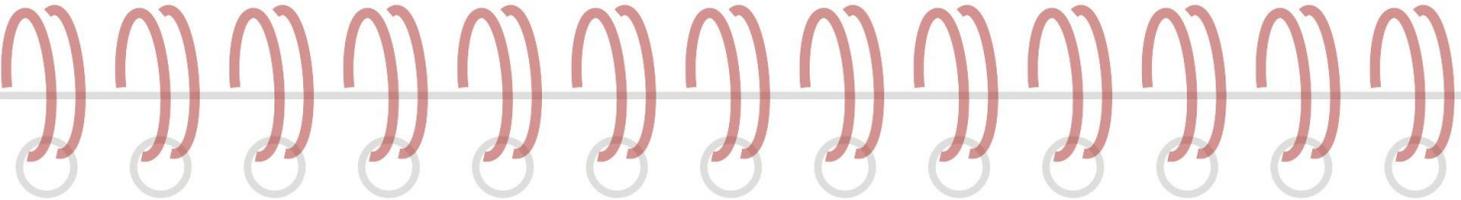
## Productos



1. Preseleccionadas las organizaciones con disposición de participar activamente en el diseño e implementación del sistema de gestión del conocimiento, las cuales serán el punto focal del proceso; a partir de la evaluación de un grupo de criterios, acordados previamente entre el grupo facilitador y las organizaciones promotoras.
2. Directivos y colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] de las organizaciones focales sensibilizados sobre la importancia y el valor real que tiene el conocimiento [con que estas cuentan actualmente o podrían contar a través de un proceso de relacionamiento con otros actores], como un activo para la toma de decisiones en el desarrollo de sus procesos clave, así como en sus procesos de negociación con otros actores de las cadenas en que participan.
3. Directivos y colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] motivados para participar activamente en el proceso de diseño de sistemas que permitan dinamizar el flujo de información al interior de la organización, y con sus socios y socias, así como con otros actores de las cadenas en que participa la organización.
4. Institucionalidad del proceso establecida [formal o informal] en el espacio de concertación de la cadena en que participan las organizaciones focales, en el cual se ha informado sobre el proceso a desarrollarse y la metodología a utilizarse. Además, se ha sensibilizado a sus miembros sobre la importancia y beneficios de este proceso; y **grupo consultivo** conformado, con representación de los actores clave de este espacio institucional.
5. Información secundaria útil para el proceso de diseño del sistema de gestión de información [mapeo territorial o nacional de la cadena con la que se está trabajando, y planes estratégicos, manuales de comunicación y procedimientos de las organizaciones focales, entre otros] recolectada y revisada.

## Métodos





## Pasos Metodológicos

# Paso 1



Taller de  
sensibilización

Para iniciar con el proceso de sensibilización se propone realizar un taller con todas aquellas organizaciones interesadas en participar del proceso. Sería ideal hacerlo con todos los actores de la cadena que están dentro de la institucionalidad seleccionada para el diseño del sistema de gestión de información, pero si esto no es posible, se propone desarrollar un proceso progresivo que inicie con los actores más interesados [organizaciones focales], y luego facilitar con ellos un proceso de motivación y sensibilización que permita involucrar a otros actores clave de la cadena de manera progresiva.

### Objetivos del taller

- Realizar una primera sensibilización a directivos y colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] de las organizaciones focales sobre la importancia y el valor real que tiene el conocimiento [con que estas cuentan actualmente o podrían contar a través de un proceso de relacionamiento con otros actores], como un activo para la toma de decisiones en el desarrollo de sus procesos clave, así como en sus procesos de negociación con otros actores de las cadenas en que participa.
- Motivar a los directivos y colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] para participar activamente en el proceso de diseño de sistemas que permitan dinamizar el flujo de información al interior de la organización, y con sus socios y socias, así como con otros actores de las cadenas en que participa la organización.
- Evaluar el nivel de comprensión del proceso e interés de las organizaciones focales convocadas, para realizar una preselección de aquellas que participarán del proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión de conocimiento en la cadena.

### Preparación del taller

#### 1. Conformación del equipo facilitador

Esta fase de motivación y sensibilización arranca con la conformación de un equipo facilitador formado inicialmente por personal de la o las organizaciones que promueven el proceso, para lo cual estas organizaciones deben designar a la o las personas que conformarán este equipo. Una vez esté formado el grupo, éste debe reunirse con anticipación para seleccionar a las organizaciones que serán invitadas al taller de sensibilización, elaborar el diseño metodológico del taller, facilitarlo, y realizar todas las gestiones logísticas para el mismo. Uno de los integrantes de este equipo será el facilitador principal de este primer taller, mientras que el resto de los miembros servirán de apoyo durante las presentaciones y los trabajos de grupo.

## 2. Selección de organizaciones a participar

Los miembros del equipo facilitador designados por las organizaciones promotoras deberán definir a qué organizaciones se invitará a participar en este primer taller. Los siguientes criterios deben ser tomados en cuenta para la selección de las organizaciones a convocar:

- Es ideal que las organizaciones convocadas tengan o hayan tenido algún tipo de vínculo [relaciones de cooperación y trabajo] con las organizaciones promotoras del taller, pues esto asegura un nivel mínimo de confianza por parte de estas organizaciones en el proceso propuesto.
- Estas organizaciones deben participar directamente [ser actores directos] en la cadena de valor con la cual se va a trabajar.
- La participación de estas organizaciones en el diseño del sistema debe ser estratégica, ya sea por la cantidad de socios y socias que aglutina, por su nivel de desarrollo, o por las funciones que desempeña en la cadena, entre otras razones.

## 3. Materiales que se deben preparar con anticipación

Lista de chequeo de los materiales que se deben preparar previo al desarrollo del taller:

- Agenda y metodología de facilitación del taller
- Invitaciones para enviar a las organizaciones seleccionadas
- Un juego de cinco tarjetas por organización invitada, las cuales contengan preguntas para la dinámica de sensibilización y construcción de conceptos. A continuación se muestran cuatro grupos de tarjetas que pueden ser utilizadas para este fin. Cada grupo corresponde a un proceso que desarrollan las organizaciones, y pueden prepararse más juegos de tarjetas para otros procesos siguiendo la misma lógica, si esto es necesario por el número de organizaciones participantes.

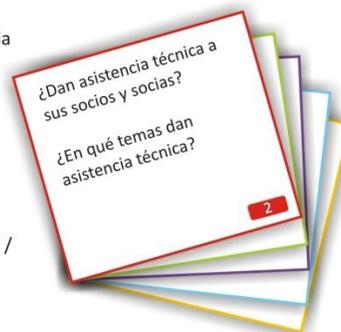
*Grupo 1: proceso de registro de información*



- 1** ¿Llevan registros de sus socios y socias? / ¿Qué información registran?
- 1** ¿Cómo almacenan esta información? / ¿Cómo acceden a esta información cuando la necesitan?
- 1** ¿Para qué usan esta información? / ¿Qué decisiones les permite tomar?
- 1** ¿Qué beneficios le trae a la organización llevar estos registros y acceder a esta información?
- 1** ¿De qué manera podemos sacar más provecho a la información que se registra de los socios y socias?

### Grupo 2: proceso de provisión de asistencia técnica

- 2** ¿Dan asistencia técnica a sus socios y socias? / ¿En qué temas dan asistencia técnica?
- 2** ¿Cómo planifican sus actividades de asistencia técnica? / ¿Cómo evalúan satisfacción con el servicio?
- 2** ¿Cómo priorizan los socios y socias a los que se da asistencia técnica? / ¿Cómo definen los contenidos de esta asistencia técnica?
- 2** ¿Cómo evalúan si los socios y socias están aplicando las recomendaciones? / ¿Cómo sistematizan sus innovaciones?
- 2** ¿De qué manera podemos mejorar el proceso de entrega de servicios técnicos a los socios y socias?



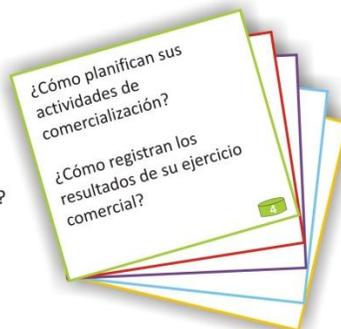
### Grupo 3: proceso de rendición de cuentas

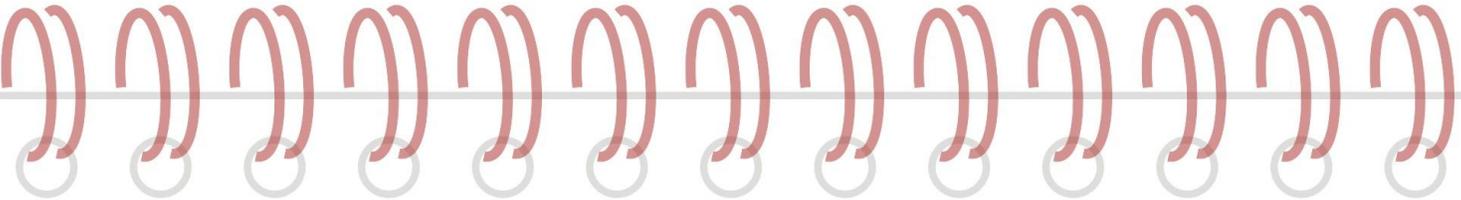


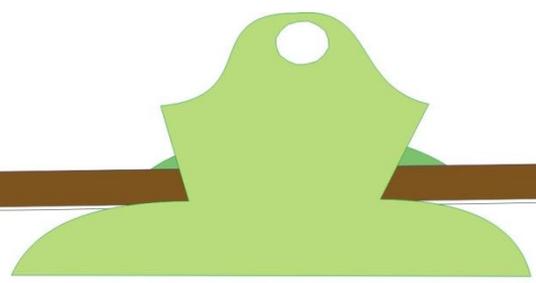
- 3** ¿Desarrollan procesos amplios de rendición de cuentas a socios y socias? / ¿Qué información comparten en estos procesos?
- 3** ¿Cómo desarrollan estos procesos de rendición de cuentas? / ¿Normalmente quiénes participan en estos procesos?
- 3** ¿Cómo deciden la información a compartir en estos procesos? / ¿Cómo evalúan si la información fue comprendida y asimilada?
- 3** ¿Cómo usan los socios y socias esta información? / ¿Qué beneficios le trae a la organización estos procesos de rendición de cuentas?
- 3** ¿Cómo se pueden mejorar estos proceso de rendición de cuentas para que la información sea comprendida y asimilada por los socios y socias?

### Grupo 4: proceso de comercialización

- 4** ¿Brindan servicios de comercialización a sus socios y socias? / ¿Con quién o a través de quién comercializan sus productos?
- 4** ¿Cómo planifican sus actividades de comercialización? / ¿Cómo registran los resultados de su ejercicio comercial?
- 4** ¿Cómo toman las decisiones de comercialización? / ¿Qué información usan para tomar estas decisiones y cómo acceden a ésta?
- 4** ¿Cómo evalúan los resultados de su ejercicio comercial? / ¿Cómo usan estos resultados para lograr mejores resultados?
- 4** ¿Cómo podemos mejorar nuestro proceso de comercialización para obtener mejores resultados?



- 
- ☑ Una presentación con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor, la cual incluya lo siguiente:
    - ✓ ¿Qué es información y qué es conocimiento?
    - ✓ Los tipos de conocimiento: tácito y explícito
    - ✓ ¿Qué es gestión del conocimiento y qué es gestión del conocimiento en cadenas de valor?
    - ✓ Importancia de la gestión del conocimiento y valor de la información y el conocimiento
  - ☑ Una presentación corta sobre la iniciativa haciendo énfasis en los objetivos y alcances de la misma, donde se explique por qué han sido seleccionadas las organizaciones invitadas y qué implica participar del diseño e implementación del proyecto.
  - ☑ Copias del formato de evaluación de las organizaciones focales, el cual servirá de insumo para la preselección de dichas organizaciones. A continuación se incluye este formato a ser fotocopiado:



### Evaluación de las organizaciones focales

**Nivel de importancia que tiene la cadena de valor en la que establecerá el sistema de gestión del conocimiento para la organización**

1. ¿Qué funciones desarrolla la organización en la cadena?
2. ¿Cuáles son los tres principales rubros productivos de los socios y socias de la organización?

Llena el siguiente cuadro

Rubro por orden de importancia	Volumen producido	Volumen comercializado por la organización	% de socios que lo producen	% de socias que lo producen
1.				
2.				
3.				

3. Para estos rubros, ¿qué servicios ofrece la organización a sus socios y socias [crédito, insumos, semilla, asistencia técnica, u otros]?

**Oportunidades para diseñar un sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena**

4. ¿Qué limitantes [vinculadas a las funciones que desarrolla en la cadena] enfrenta actualmente la organización?
5. ¿Cómo podrían superarse estas limitantes a partir del mejoramiento de los flujos de información dentro de la organización, y entre esta y otros actores de la cadena?

**Nivel de desarrollo socio-organizativo y empresarial, y disposición para invertir recursos en el proceso**

6. ¿Está la organización interesada en participar en esta iniciativa para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena de valor? Si es así ¿Por qué?
7. ¿Con qué recursos humanos, sociales, físicos y financieros cuenta actualmente la organización para participar de esta iniciativa?
8. ¿Está dispuesta la organización a invertir estos recursos para establecer un sistema de información que permita fortalecer la gestión del conocimiento al interior de la organización y en la cadena de valor?

**Expectativas sobre el proceso**

9. ¿Qué beneficios podría traerle a la organización participar de esta iniciativa?

## Consejos Prácticos

- ✓ El número de organizaciones a participar estará determinado por el número de organizaciones promotoras que forman parte de la iniciativa, y por los recursos con los que se cuenta para el diseño e implementación del sistema de gestión del conocimiento.
- ✓ Las organizaciones a invitar al taller deben ser definidas con al menos dos semanas de anticipación a la fecha de realización del mismo.
- ✓ Los miembros del equipo facilitador deberán realizar la convocatoria con al menos dos semanas de anticipación, enfatizando que al taller deberían asistir al menos tres miembros de la organización que formen parte del consejo de administración, de la gerencia y del área técnica.

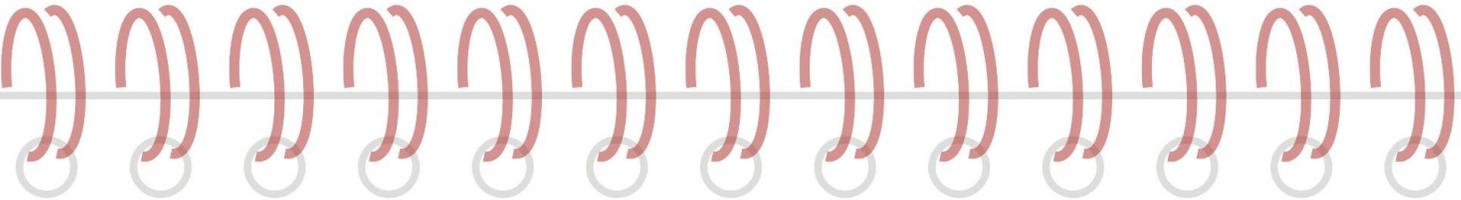
### Guía para la facilitación del taller

#### 1. *Presentación de las organizaciones y los participantes*

- El facilitador pedirá a los representantes de cada organización que formen un grupo con los representantes de otra organización, de manera que dos organizaciones conformen un grupo.
- Una vez compuestos los grupos, cada organización debe hacer las siguientes preguntas a la otra [con la que conformó el grupo]:
  - ✓ *¿Con cuántos socios y socias cuenta la organización?*
  - ✓ *¿Cuáles son los tres rubros principales cultivados por los socios y socias de la organización?*
  - ✓ *¿Qué servicios brinda la organización a sus socios y socias?*
  - ✓ *¿En qué municipios/departamentos tiene presencia la organización?*
- Las respuestas se escriben en un papelógrafo.
- Al finalizar el ejercicio, cada organización presenta, en plenaria, a la organización con la que conformó el grupo.

#### 2. *Presentación de la agenda y los objetivos del taller*

En este punto, el facilitador compartirá con todos los asistentes: (I) la agenda propuesta para el taller; (II) los objetivos del mismo; y (III) los criterios que se tuvieron en cuenta para invitar a las organizaciones asistentes al taller.



### 3. *Dinámica de construcción de conceptos clave y sensibilización*

- A cada grupo se le entrega un grupo de tarjetas. El equipo facilitador puede auxiliarse de la información de las organizaciones expuesta en la presentación del taller, para decidir qué tarjetas entregar a cada grupo.
- Usando como referencia experiencias del día a día en sus organizaciones, cada uno de los grupos deberá responder a las preguntas escritas en las tarjetas. Para hacerlo, pueden utilizar papelógrafos. Se les asignará un tiempo de 30 minutos para responder a todas las tarjetas.
- Cuando los grupos terminen de responder, el facilitador deberá ir pasando a cada uno al frente para que expongan su trabajo, al mismo tiempo que va motivando la participación de los asistentes, para lo cual puede pedirles que den ideas sobre cada uno de los conceptos que se vayan presentando a medida que cada grupo expone su trabajo. Al final de la presentación de cada grupo, el facilitador, apoyándose en la presentación con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor [preparada con anterioridad], deberá presentar cada uno de estos conceptos clave, estableciendo la relación entre este concepto y las respuestas dadas por los grupos.

### 4. *Presentación sobre la iniciativa, sus objetivos y alcances*

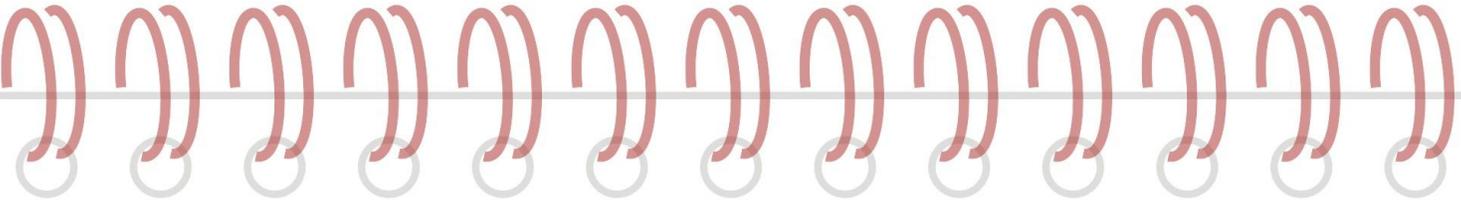
- Una persona del equipo facilitador realiza una presentación corta sobre la iniciativa. Ésta debe ser breve, concreta y contener lo siguiente:
  - ✓ *Información sobre las organizaciones que promueven la iniciativa*
  - ✓ *Los objetivos y alcances de la iniciativa*
  - ✓ *Las implicaciones que tiene para las organizaciones focales que tomen la decisión de participar en el diseño e implementación de un sistema de información que fortalezca la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones, y entre estas y otros actores clave de la cadena. Esto con el objetivo de que cada organización esté consciente desde el principio de los compromisos que está asumiendo.*
- Durante la presentación, la persona que facilita podría auxiliarse de los trabajos presentados anteriormente para dar ejemplos concretos sobre el valor que tiene la información y el conocimiento en el desarrollo de los procesos clave de la organización, y cómo la iniciativa busca fortalecer la gestión del conocimiento.

### 5. *Evaluación de las organizaciones focales como insumo para la preselección*

Trabajando con los mismos grupos por organización participante, las personas facilitadoras entregarán a cada grupo una copia del formato de evaluación de las organizaciones focales, para que cada grupo las responda, y posteriormente entreguen el formato diligenciado al equipo facilitador.

### 6. *Recapitulación de los conceptos clave con los participantes del taller*

En plenaria se evalúa el nivel de entendimiento de los conceptos clave de los procesos de gestión del conocimiento, utilizando las siguientes preguntas como guía:

- 
- *Dar un ejemplo de información*
  - *Dar un ejemplo de la forma en que adquirió nuevo conocimiento técnico para sus cultivos*
  - *Dar un ejemplo de conocimiento tácito y un ejemplo de conocimiento explícito*
  - *Dar un ejemplo de un proceso de intercambio de conocimiento*
  - *¿Quiénes son las personas que actúan como infomediarios en su organización?*

### 7. Cierre del taller

Para cerrar, el equipo facilitador agradecerá la participación de las organizaciones y les informará que se realizará un proceso de preselección de las organizaciones que participarán de la iniciativa, y que se les notificará a la brevedad los resultados del proceso para poder dar comienzo al proceso de diseño.

## Paso 2



Reunión de preselección de organizaciones

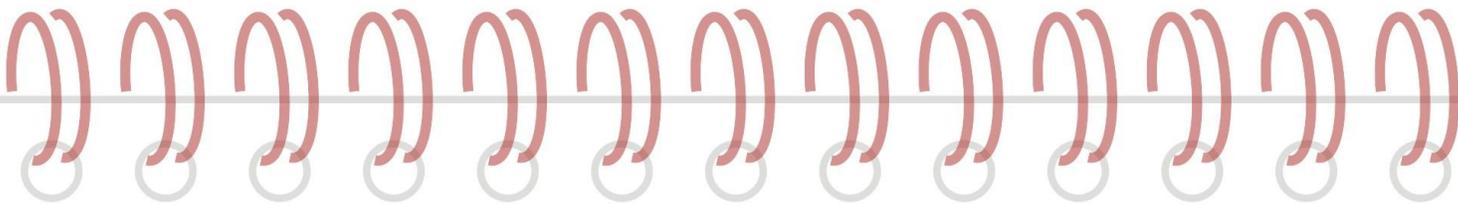
Una vez realizado el taller de sensibilización, el siguiente paso consiste en realizar la preselección de las organizaciones que participarán del proceso de diseño del sistema de información. Para esto se propone utilizar los siguientes criterios de priorización:

1. Nivel de entendimiento que tiene la organización sobre el proceso propuesto y sus alcances.
2. Nivel de importancia que tiene el rubro vinculado a la cadena de valor, tanto a nivel individual para los socios y socias como a nivel colectivo para la organización.
3. Relevancia de la iniciativa de diseñar e implementar un sistema de información para el desarrollo de la organización.
4. Capacidad, interés y compromiso de la organización de invertir recursos en el diseño e implementación del sistema de información.
5. Potencial de impacto en la cadena que tendría el establecimiento del sistema de información con la organización.

Estos criterios pueden ser ajustados o ampliados de acuerdo con los intereses y objetivos de las organizaciones promotoras de la iniciativa.

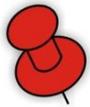
Para evaluar estos criterios, se parte de una descripción óptima de la situación para cada uno de los criterios de evaluación, sobre la cual se evalúa a cada una de las organizaciones invitadas a participar en el proceso. Para esta evaluación, se utiliza una escala del 1 al 5, y a cada puntaje se le asigna un color que va del rojo al verde oscuro (simulando un semáforo). El significado de cada uno de estos puntajes es el siguiente:

- 5 puntos o **color verde oscuro** cuando la organización cumple totalmente con la descripción óptima del criterio de evaluación.
- 4 puntos o **color verde claro** cuando el nivel de cumplimiento de la organización con la descripción óptima del criterio de evaluación es entre óptimo y medio.



- 3 puntos o **color amarillo** cuando el nivel de cumplimiento de la organización con la descripción óptima del criterio de evaluación es medio.
- 2 puntos o **color naranja** cuando el nivel de cumplimiento de la organización con la descripción óptima del criterio de evaluación es entre nulo y medio.
- 1 punto o **color rojo** cuando la organización no cumple con la descripción óptima del criterio de evaluación.

A continuación se describe la situación óptima para cada uno de los criterios de evaluación:



**Criterio de evaluación 1:** Nivel de entendimiento que tiene la organización sobre el proceso propuesto y sus alcances

*La organización muestra un nivel de entendimiento alto de este tipo de procesos, su percepción de beneficios está vinculada a la posibilidad de fortalecer la gestión y el desempeño de la organización, mediante el desarrollo de capacidades de los directivos, personal [si la organización cuenta con personal contratado], socios y socias, para buscar, acceder, analizar y usar información para la toma de decisiones y la negociación, así como mediante el establecimiento de alianzas con otros actores de la cadena.*

**Criterio de evaluación 2:** Nivel de importancia que tiene el rubro vinculado a la cadena de valor, tanto a nivel individual para los socios y socias, como a nivel colectivo para la organización

*La cadena de valor permite vincular a los socios y socias de la organización a mercados con productos que son prioritarios para la generación de ingresos y la seguridad alimentaria de sus familias, a la vez que el producto es también prioritario en la organización como medio que permite generar excedentes económicos para su capitalización y la redistribución a los socios y socias.*

**Criterio de evaluación 3:** Relevancia de la iniciativa para diseñar e implementar un sistema de información para el desarrollo de la organización

*La organización identifica en la iniciativa oportunidades concretas para mejorar sus procesos, para acceder, analizar y usar información vinculada a las funciones que desarrolla en la cadena y los servicios que presta, a través de alianzas con otros actores de la cadena y el fortalecimiento de sus procesos socio-organizativos. De esta manera, la organización tiene claridad que el diseño y establecimiento de un sistema de información contribuirá a fortalecer su gestión [empresarial y socio-organizativa] y su desempeño.*

**Criterio de evaluación 4:** Capacidad e interés de la organización para invertir recursos en el diseño e implementación del sistema de información

*La organización cuenta con socios y socias, así como con personal contratado [si este es el caso] con disposición de dedicar tiempo al diseño, establecimiento y mantenimiento de un sistema de información que permita fortalecer la gestión del conocimiento al interior de la organización, y entre esta y otros actores clave de la cadena; a la vez que muestra la disposición de invertir en el proceso los recursos físicos y financieros con que cuenta.*

**Criterio de evaluación 5:** Potencial de impacto en la cadena que tendría el establecimiento del sistema de información con la organización

*El número de socios y socias con que cuenta la organización y su volumen de producción, el volumen de producto que comercializa, y el nivel de incidencia que tiene la organización en la cadena para masificar el impacto de la iniciativa en la organización, hacia otras organizaciones de la cadena, y aumentar su potencial impacto en la cadena como sistema.*

## Objetivos de la reunión

- Preseleccionar a las organizaciones focales que participarán del proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento al interior de estas organizaciones y de la o las cadenas en que participan, a partir del análisis de los resultados del taller de sensibilización.
- Compartir la información con que cuentan las organizaciones socias sobre las organizaciones invitadas al proceso, así como de los análisis previos de la cadena de valor que busca fortalecer con la iniciativa.
- Elaborar un plan de trabajo para el diseño del sistema de información a establecerse con las organizaciones seleccionadas.

## Preparación de la reunión

### 1. Elaboración del informe del taller de sensibilización

Antes de la reunión, es importante que el equipo facilitador analice toda la información dada por las organizaciones participantes durante el taller de sensibilización y elabore un informe con estos resultados, incluyendo la evaluación de los criterios de preselección para todas las organizaciones participantes. Idealmente, este informe debe compartirse con anterioridad con todas las personas de las organizaciones promotoras que participarán de esta reunión.

Este informe debe incluir al menos dos cuadros:

1. Información general de las organizaciones participantes.
2. Evaluación de la organización sobre los criterios acordados para la preselección de las organizaciones focales que participarán del proceso de diseño del sistema de información.

A continuación se incluyen los formatos de estos cuadros con la información que al menos deberían incluir. De igual manera, si se considera que se debe tener en cuenta otra información relevante sobre las organizaciones, u otros criterios de preselección, estos cuadros se pueden ajustar para incluir esta información.

### Información general de las organizaciones participantes

Nombre de la organización	Área de influencia [municipios/ departamentos]	Número de:			Volumen producido por los socios y socias	Volumen comercializado por [o a través] de la organización	Servicios que ofrece
		Socios	Socias	Socios menores de 30 años			

## Información para la evaluación de las organizaciones participantes para su preselección

Nombre de la organización	Funciones que desarrolla en la cadena	Valoración del criterio 1a [1-5]	Valoración del criterio 2b [1-5]	Valoración del criterio 3c [1-5]	Valoración del criterio 4d [1-5]	Valoración del criterio 5e [1-5]	Puntaje promedio

**1a.** Nivel de entendimiento que tiene la organización sobre el proceso propuesto y sus alcances.

**2b.** Nivel de importancia que tiene el rubro vinculado a la cadena de valor, tanto a nivel individual para los socios y socias como a nivel colectivo para la organización.

**3c.** Relevancia de la iniciativa para diseñar e implementar un sistema de información para el desarrollo de la organización.

**4d.** Capacidad e interés de la organización para invertir recursos en el diseño e implementación del sistema de información.

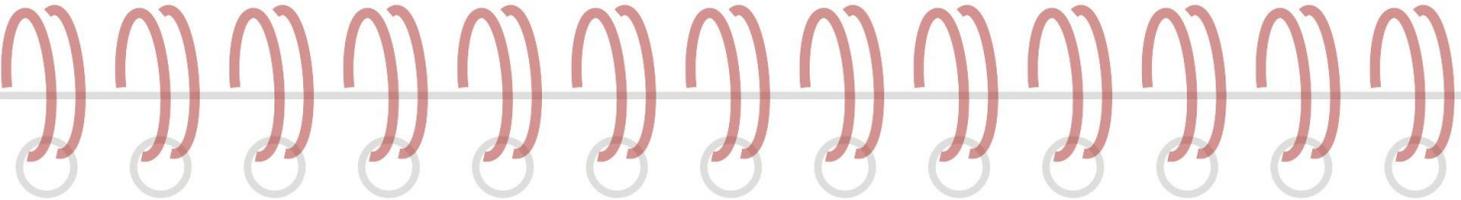
**5e.** Potencial de impacto en la cadena que tendría el establecimiento del sistema de información con la organización.

## 2. Preparar una presentación con los principales resultados del taller de sensibilización

Con base en el informe preparado, se debe elaborar una presentación corta de los resultados obtenidos a la fecha durante el proceso de sensibilización, haciendo énfasis en la evaluación de las organizaciones que participaron del taller de sensibilización para su preselección.

### Guía para el desarrollo de la reunión

1. Un miembro del equipo facilitador realiza la presentación con los resultados principales del taller de sensibilización, haciendo énfasis en la evaluación de las organizaciones focales invitadas con respecto a los criterios de evaluación acordados para la preselección de organizaciones para el diseño del sistema de información.
2. Con base en esta presentación, los representantes de las organizaciones promotoras de la iniciativa y el equipo facilitador, analizan estos resultados y de acuerdo con los criterios de evaluación acordados, y otros criterios de interés si lo creen conveniente, preseleccionan las organizaciones con las que se



iniciará el proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena.

3. Una vez tomada esta decisión, se elabora y acuerda un plan de trabajo para el proceso de diseño del sistema de información [Fases 2-4 de la propuesta metodológica], el cual se comparte y revisa con las organizaciones focales preseleccionadas. Idealmente, este plan de trabajo debe ser formalizado en una Carta de Entendimiento, donde se especifican los objetivos, productos esperados, actividades a realizar, presupuesto y responsabilidades de las partes.

## Paso 3



Revisión documental

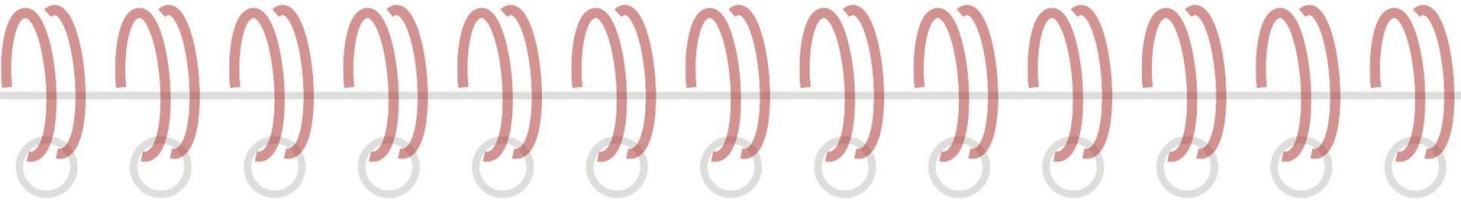
Para mejorar la efectividad del proceso a desarrollarse, es importante partir de la información que ya existe sobre la cadena en la que se está trabajando y sobre las organizaciones focales preseleccionadas, por lo cual se sugiere realizar una revisión cuidadosa de todos los documentos relevantes que estén disponibles antes de iniciar con la fase de diseño del sistema.

### Objetivos de la revisión documental

- Contextualizar a la organización focal como actor de la o las cadenas en que participa, y caracterizar los procesos productivos, organizativos y comerciales en estas cadenas, sus tendencias y problemáticas actuales.
- Revisar la orientación estratégica, estructura organizativa y funcionalidad, así como la gestión empresarial y socio-organizativa que desarrolla la organización, mediante la revisión de documentos estratégicos y operativos de la misma, de manera que se obtenga una comprensión clara sobre la forma en que opera la organización, así como las estrategias que se encuentra realizando o espera desarrollar en un futuro.
- Recolectar la mayor cantidad de información disponible sobre: (i) las prácticas organizativas actuales que desarrolla la organización; (ii) sus estructuras organizativas y su funcionalidad; y (iii) una descripción de las personas o estructuras que actúan como intermediarios de información [o infomediarios] entre las estructuras de decisión, dirección y operativas, así como con otros actores clave de la cadena. También se debe estar atento a otra información que puede ser relevante para el proceso de diseño del sistema de información, la cual permita reducir el tiempo dedicado a talleres y reuniones, permitiendo desarrollar un proceso más efectivo.
- Identificar y revisar cualquier otro documento que pueda ser relevante para el diseño y establecimiento de un sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena [ej. diagnósticos de comunicación, evaluación de los sistemas informáticos, entre otros].

### Listado de documentos a revisar

A continuación se listan los documentos que se recomienda buscar y revisar si están disponibles:

- 
- Documentos de caracterización de los procesos productivos, de manejo poscosecha, procesamiento y comercialización del rubro.
  - Documentos de mapeo y/o análisis de la cadena
  - Documentos de las organizaciones focales preseleccionadas
    - Plan estratégico
    - Plan de negocio
    - Documentos de proyectos que se desarrollaron o se están desarrollando
    - Manual de procedimientos y/o funciones
    - Manual de comunicación
    - Política de género
    - Otros documentos de interés para el diseño del sistema de información

### **Contenido del primer borrador del documento de diseño y línea base**

A partir de la información recolectada en el taller de sensibilización y la revisión documental, el equipo facilitador elaborará un primer documento de diseño y línea base que servirá como material de consulta para la siguiente fase del proceso. De igual manera, este texto se constituye en el primer borrado del documento final de diseño y línea base. Debe contener al menos lo siguiente:

1. Antecedentes
2. Características de la cadena
3. Análisis de las limitantes y oportunidades para el desarrollo de la cadena
4. Descripción corta de los proyectos o programas que actualmente fomentan el desarrollo de la cadena
5. Características de las organizaciones focales
  - 5.1 Área de influencia [municipios/departamentos]
  - 5.2 Número de socios y socias y diferenciación por género
  - 5.3 Volumen producido por los socios y socias, y volumen comercializado por la organización, o a través de esta
  - 5.4 Mercado o mercados en los que se enfoca la organización
  - 5.5 Servicios que ofrece la organización
  - 5.6 Funciones que desarrolla [o planea desarrollar] la organización en la cadena o cadenas en que participa
  - 5.7 Prácticas organizativas
  - 5.8 Infomediarios

## Institucionalidad del proceso

La institucionalidad en la que se establezca el sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena de valor será clave para asegurar la sostenibilidad del proceso, su futura réplica, ampliación o masificación. Por esta razón, será esencial identificar esta institucionalidad desde el inicio del proceso de diseño para generar pertenencia y compromiso por parte de los actores [directos e indirectos] de la cadena seleccionada. Este espacio institucional puede ser, entre otros, una organización gremial, el comité o mesa de la cadena [normalmente ubicada dentro de la institucionalidad del Estado] o una comisión de la cadena, la cual puede haberse conformado a partir de la iniciativa de un proyecto o programa de desarrollo de cadenas de valor.

La iniciativa debe ser presentada por las organizaciones promotoras, idealmente junto con las organizaciones focales preseleccionadas, en una de las reuniones ordinarias del espacio institucional seleccionado. Para darle institucionalidad al proceso desde un inicio, dentro de esta institucionalidad se conformará un **grupo consultivo**, el cual será integrado por representantes de los actores clave de la cadena. Este grupo consultivo será informado periódicamente sobre los avances en el proceso de diseño con la finalidad de recibir retroalimentación y propuestas de mejora.

## Fase 2:



### Demandas de información en organizaciones focales

Contextualización y mapeo de la cadena

Identificación de demandas de información

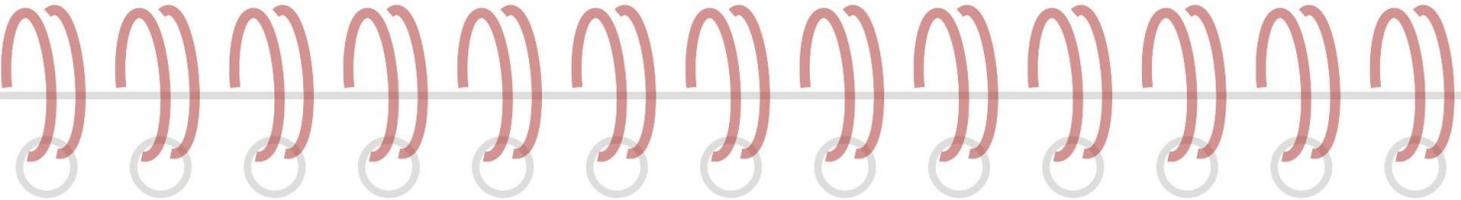
Precisión de demandas de información

Esta fase arranca con las organizaciones focales preseleccionadas durante la primera fase, por lo que en este momento del proceso es importante ampliar el **equipo facilitador**, el cual debe ahora incluir al menos un representante de cada una de dichas organizaciones preseleccionadas para el proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena de valor.

Esta es una fase central en el proceso de diseño y está enfocada en identificar y precisar las demandas de información de las organizaciones focales preseleccionadas, lo cual servirá de base para todo el proceso, y por lo tanto, el éxito que se pretenda alcanzar dependerá en gran medida de los resultados logrados en esta fase.

## Objetivo

Identificar y precisar las demandas de información de las organizaciones focales preseleccionadas, a partir del análisis de sus funciones en la cadena y la evaluación de los procesos clave que desarrollan para desempeñar estas funciones.



A partir de esto, se puede identificar y precisar la información que se necesita para optimizar los procesos de toma de decisión y negociación que se requieren para mejorar el desempeño en el desarrollo de estas funciones [o procesos clave]. Con base en lo anterior, proponer estrategias para mejorar la gestión del conocimiento, y así contribuir a superar las limitantes que enfrentan las organizaciones focales en el desarrollo de estos procesos.

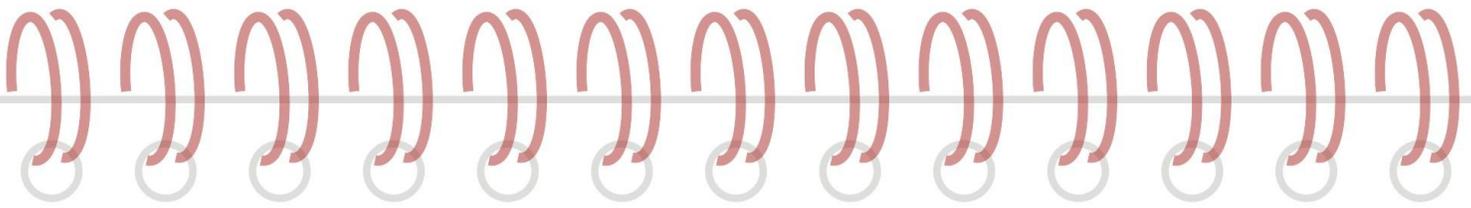
### Productos



1. Cadena o cadenas en que participan las organizaciones focales mapeadas, permiten visualizar las funciones que desarrollan las organizaciones focales en esta o estas cadenas, los actores [directos e indirectos] de la cadena con los que se relacionan para desarrollar estas funciones, y el contexto en el que las desarrollan.
2. Procesos clave, analizados, que realizan las organizaciones focales para desarrollar sus funciones en la cadena, a partir de lo cual se identifican las principales limitantes que enfrentan en el desarrollo de estos procesos clave, y las estrategias que estas organizaciones desarrollan actualmente, o podrían desarrollar, para superarlas.
3. Demandas de información para implementar los procesos clave de manera efectiva, identificadas y precisadas, a partir del análisis de los procesos clave y la información que se requiere acceder, procesar, analizar y usar para los procedimientos de toma de decisiones y negociación que implica el desarrollo de los procesos ya mencionados.
4. Propuesta desarrollada para mejorar el flujo, acceso y uso de la información que se requiere para desarrollar de manera efectiva los procesos clave que implementan las organizaciones focales.
5. Recursos analizados [humanos, sociales, financieros, físicos, y si es apropiado naturales] con que cuentan actualmente las organizaciones focales para implementar los procesos de mejora propuestos en la gestión de información.

### Métodos





### **Consideraciones sobre la diferenciación entre los actores de la cadena**

Antes de iniciar con el desarrollo de esta fase metodológica es importante tener en cuenta que existen diferencias importantes entre los actores de la cadena relacionadas al menos con:

1. Las funciones que desarrolla en la cadena
2. El acceso diferencial a recursos [humanos, sociales, físicos, financieros y naturales], con el que cuenta cada uno de los actores, y por lo tanto, el poder que ejerce en la cadena.

Por lo tanto, es importante considerar estas diferencias entre los tipos de actores con los cuales se diseñará e implementará el sistema de gestión del conocimiento, ya que esto determina la clase de procesos que desarrolla, las características de las personas involucradas en las actividades de cada proceso, su capacidad para desarrollar procesos de gestión del conocimiento, así como la metodología adecuada para precisar sus demandas, y las Tecnologías de Información y Conocimiento (TIC) tradicionales o nuevas que se pueden utilizar para dinamizar los flujos de información.

Cuando el actor de la cadena es una **empresa líder de capital privado** que desarrolla alguna función en la cadena relacionada con la producción, el acopio, el procesamiento o la comercialización/exportación, sus procesos se caracterizan normalmente por concentrar la toma de decisiones en una o unas pocas personas. Estas personas normalmente cuentan con una formación especializada y capacidades acordes a la labor que desempeñan en la empresa; además, tienen mayores facilidades para comunicarse y acceder a información.

Por consiguiente, este tipo de actores de la cadena están en mayor capacidad de establecer y precisar sus demandas de información, y los contenidos de la misma, así como los canales y las TIC que utilizan para compartir esta información normalmente están en concordancia con las capacidades y recursos con que cuentan. Adicionalmente, como se muestra en la **Figura 7**, los procesos de gestión del conocimiento son menos complejos en este tipo de empresas, ya que sólo requieren del flujo de información entre el dueño o la Junta Directiva de la empresa [la estructura de toma de decisiones y dirección] y sus áreas operativas, así como entre las mismas áreas operativas.

**Figura 7**  
*Gestión del conocimiento en empresas líderes de capital privado*

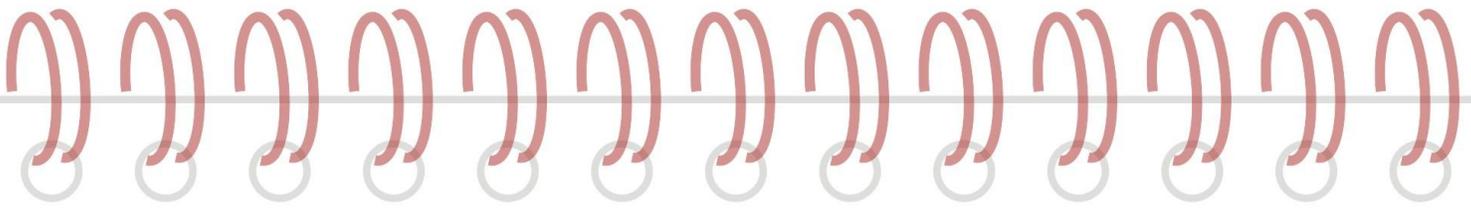


Por otro lado, cuando el actor es una **empresa asociativa rural** [cooperativa o asociación de productores y productoras] que desarrolla una o varias funciones en la cadena [producción, acopio, comercialización y provisión de servicios, entre otras], la gestión del conocimiento es más compleja que en una **empresa líder de capital privado**, ya que la información debe fluir entre las diferentes estructuras de toma de decisión, de dirección y de operación, como se muestra en la **Figura 8**. Es decir que la información debe fluir no sólo entre las diferentes áreas operativas, sino también entre éstas y las estructuras de dirección de los socios y socias [Consejos de Administración o Juntas Directivas], así como las estructuras de toma de decisión de los socios y socias [Asambleas Ordinarias y Extraordinarias, y otros espacios de toma de decisión colectiva].

**Figura 8**  
*Gestión del conocimiento en empresas asociativas rurales*



Adicionalmente, en las **empresas asociativas rurales**, los socios y socias son dueños de su empresa y desarrollan múltiples funciones de toma de decisión [estratégica y operativa], dirección y operación, pero también desarrollan funciones de carácter individual, ya que normalmente actúan como proveedores de materia prima o de los productos que comercializa su organización. Por lo tanto, para el diseño de los



sistemas de información para fortalecer la gestión del conocimiento, será importante tener en cuenta los procesos en que participan los socios y socias de las empresas asociativas rurales de manera individual y aquellos en que participan de manera colectiva. Además, los socios y socias normalmente no cuentan con una formación especializada y capacidades acordes a la labor que desempeñan en la empresa. Esto sin mencionar que existen una serie de barreras [como se discutió en la Unidad 1] para acceder, procesar, analizar y usar la información, que también deben tenerse en cuenta.

En el caso de las **empresas asociativas rurales** que cuentan con personal contratado, normalmente éste facilita, acompaña y participa activamente en la toma de decisiones estratégicas, a la vez que es responsable de la toma de decisiones operativas y su implementación. Idealmente, este personal debe tener una formación acorde con sus funciones, pero estará también influenciado por las condiciones y los recursos con que cuenta para el desarrollo de las mismas, lo cual determina sus capacidades de comunicación y de acceso y uso de la información.

Dada la mayor complejidad de la estructura organizativa de este tipo de empresas, así como la limitación de recursos y capacidades, será importante evaluar su nivel de formación para acceder, procesar y usar información, y también para precisar sus demandas en este mismo sentido. Por otra parte, tanto los contenidos de información, como los canales y las TIC a utilizarse para compartirla, deberán estar en concordancia con las capacidades y recursos con que cuentan.

Por esto, el diseño del sistema de gestión de información debe garantizar que se reduzcan significativamente las barreras de acceso mental, físico, de capacidades y de relaciones sociales a la información, de manera que se garantice el flujo oportuno de información pertinente, dispuesta en un formato que facilite su comprensión tanto por parte de los socios y socias como por parte del personal contratado, y que se difunda a través de medios apropiados y de fácil acceso. De igual manera, se deben contemplar acciones para el desarrollo de capacidades que garanticen el acceso y uso efectivo de la información, y el fortalecimiento de las relaciones para promover una cultura que busque compartirla.

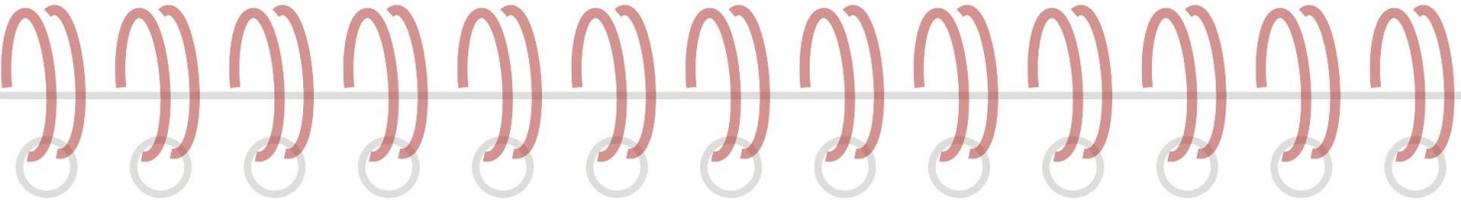
### ***Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para facilitar la gestión del conocimiento en cadenas de valor***

Un elemento fundamental en la gestión del conocimiento en cadenas de valor es el flujo de información al interior de las organizaciones que participan de esta cadena, y entre estos actores de la cadena. Este flujo de información puede ser realizado oralmente [sin el uso de TIC], o haciendo uso de TIC tradicionales o nuevas.

Entre estas **TIC tradicionales** se incluyen los medios escritos [boletines, revistas] y los medios orales [radio, teléfono, presentaciones a grupos], entre otros.

Entre las **TIC nuevas** se incluyen una amplia gama de soluciones modernas, tales como el Internet, el correo electrónico, las plataformas electrónicas de gestión de información, la mensajería por celular [SMS y MMS], y una variedad de sistemas informáticos orientados a diferentes procesos [contabilidad, recursos humanos, sistemas de información geográfica], entre otros.

El uso de las TIC, especialmente las nuevas TIC, representa un gran potencial para:

- 
- ✓ Dinamizar los flujos de información entre actores que se encuentran física o geográficamente separados, donde el flujo oral de información sería difícil o tomaría tiempo;
  - ✓ Difundir ampliamente la información hacia un número importante de usuarios, donde el flujo de información sería lento;
  - ✓ Transmitir información de manera oportuna e idealmente en tiempo real.

Con base en lo anterior, es importante, a la hora de diseñar el sistema de información, tener en cuenta las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) que ya utilizan las organizaciones, ya que puede ser necesario que estas organizaciones deban incorporar nuevas TIC en sus procesos para mejorar la efectividad en el flujo de la información.

### *Pasos Metodológicos*

## **Paso 1**

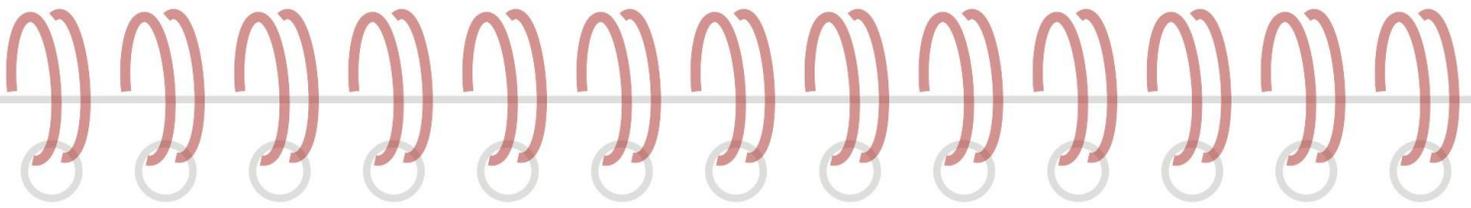


*Taller de  
mapeo de la cadena*

Para iniciar con el proceso de diseño del sistema de información es importante comenzar con el mapeo de la cadena [o las cadenas] en que participan las organizaciones focales, con el fin de partir de un entendimiento claro de las funciones que desempeñan estas organizaciones en la cadena, y los otros actores con los que se relacionan.

### **Objetivos del taller**

- Formalizar el inicio del proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento con las organizaciones focales preseleccionadas, y continuar con el proceso de sensibilización y motivación de las organizaciones participantes.
- Profundizar sobre los conceptos clave relacionados con la gestión del conocimiento con las personas de las organizaciones focales preseleccionadas que participarán del proceso de diseño del sistema de información.
- Visualizar los diferentes actores que desarrollan las funciones de provisión de insumos, producción, manejo poscosecha y/o procesamiento, y comercialización en la cadena o cadenas en que participan las organizaciones focales, mediante las cuales se agrega valor al producto primario hasta llevarlo al consumidor final.
- Determinar las funciones que desarrollan las organizaciones focales en la cadena, así como las que desempeñan los otros actores que participan en ésta, con el fin de identificar, por un lado, los procesos clave que desarrollan las organizaciones focales, y por el otro, la complementariedad de funciones con los otros actores de la cadena o cadenas en que participan.



- Evaluar y validar con las organizaciones focales preseleccionadas si el espacio institucional escogido durante la Fase 1 es el idóneo para masificar e institucionalizar el sistema de información que se diseñará.

## Preparación del taller

### 1. *Ampliación del equipo facilitador*

Como dijimos al principio de esta fase, es necesario ampliar el **equipo facilitador**. Es importante que éste cuente con al menos un representante de cada una de las organizaciones focales preseleccionadas para el proceso de diseño del sistema de información.

Estos representantes son personas clave, ya que serán el contacto principal entre el **equipo facilitador** y las demás personas de la organización, así como el canal principal para acceder a información secundaria de la misma. Por lo tanto, deben cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

- ✓ Disponibilidad de tiempo para participar y apoyar el proceso de diseño.
- ✓ Capacidad de convocatoria de los socios y socias, de las estructuras directivas y de las estructuras operativas, según sea necesario.
- ✓ Liderazgo y buen conocimiento de los procesos que desarrolla la organización.
- ✓ Un nivel de competencia apropiado para comunicarse efectivamente y trabajar en equipo.
- ✓ Legitimidad en su organización para asumir ese rol, y respaldo para dedicar el tiempo que esto requiere.

La comunicación al interior del **equipo facilitador** deberá ser fluida y permanente, y por lo tanto, será muy importante establecer mecanismos y herramientas de comunicación que la faciliten.

### 2. *Convocatoria de las organizaciones focales preseleccionadas*

Las organizaciones promotoras deberán sostener reuniones con cada una de las organizaciones focales preseleccionadas con el fin de: (i) resolver todas las dudas que tengan éstas sobre el proceso a desarrollarse; (ii) explicar los pasos metodológicos que se desarrollarán durante la Fase 2 del proceso de diseño y acordar una programación para su desarrollo; y (iii) asegurar que las organizaciones focales tienen claridad sobre las responsabilidades y compromisos que asumen; e idealmente (iv) firmar una carta de entendimiento donde se establecen las actividades a desarrollarse y los compromisos de las diferentes partes [organizaciones focales y organizaciones promotoras].

En esta reunión se conformará un equipo de al menos 5 personas clave de la organización que participarán durante toda la Fase 2 de diseño del sistema de información. Este grupo deberá incluir al menos dos personas del Consejo de Administración, y tres personas clave de los comités operativos o del personal [si la organización cuenta con personal contratado]. Las personas seleccionadas por organización focal para participar en esta fase del proceso deben:

- ✓ Contar con legitimidad dentro de la organización para promover la iniciativa al interior de la misma y con otros actores con los que se relaciona.
- ✓ Tener conocimiento sobre los diferentes procedimientos que desarrolla la organización para desarrollar sus funciones en la cadena, y experiencia en su implementación.

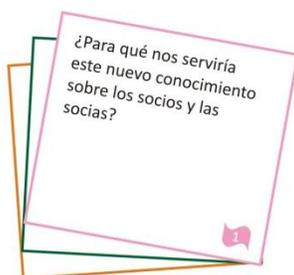
De este grupo de 5 personas se escogerá a aquella que integrará el **equipo facilitador** ampliado. Esta persona será el enlace de comunicación entre la organización focal y dicho equipo facilitador.

### 3. *Materiales que se deben preparar con anticipación*

Lista de chequeo de los materiales que se deben preparar previo al desarrollo del taller:

- ✓ Agenda y metodología de facilitación del taller.
- ✓ Invitaciones para enviar a las organizaciones focales preseleccionadas.
- ✓ Copias para cada organización del primer borrador del documento de diseño y línea base.
- ✓ Retomando los resultados de la Fase 1, preparar un papelógrafo de cada organización preseleccionada con las características de la organización [sección 5 del primer borrador del documento de diseño y línea base], los cuales pegarán en pizarras [una por cada organización participante].
- ✓ Una presentación corta sobre la iniciativa, haciendo énfasis en los objetivos y alcances de la misma, y la programación acordada para la implementación de la Fase 2 de diseño.
- ✓ Los papelógrafos trabajados en el taller de sensibilización durante la dinámica de sensibilización y construcción de conceptos por cada una de las organizaciones focales preseleccionadas, a partir del grupo de tarjetas que se le entregó a cada organización.
- ✓ Los juegos de cinco tarjetas entregados a las organizaciones focales durante el **taller de sensibilización**, con tres tarjetas adicionales para profundizar la dinámica de sensibilización y construcción de conceptos, iniciada durante este taller. A continuación se incluyen estas tres tarjetas adicionales para cada proceso que desarrollan las organizaciones.

#### *Grupo 1: proceso de registro de información*



1 ¿Qué información de los socios y socias deberíamos registrar?



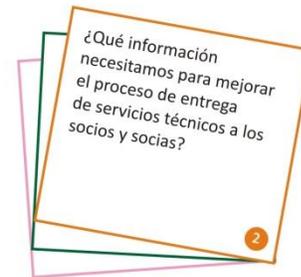
Si contáramos con esta información actualizada de los socios y socias, ¿qué nuevo conocimiento tendríamos?



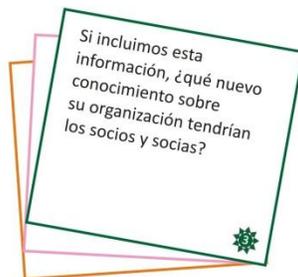
¿Para qué nos serviría este nuevo conocimiento sobre los socios y las socias?

### Grupo 2: proceso de provisión de asistencia técnica

- 2 ¿Qué información necesitamos para mejorar el proceso de entrega de servicios técnicos a los socios y socias?
-  Si contáramos con esta información, ¿qué nuevos conocimientos técnicos podríamos ofrecer a los socios y socias?
-  ¿Para qué les serviría este nuevo conocimiento técnico a los socios y socias?



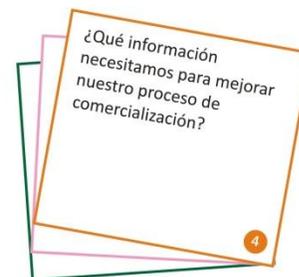
### Grupo 3: proceso de rendición de cuentas



- 3 ¿Qué información deberíamos incluir en los procesos de rendición de cuentas?
-  Si incluimos esta información, ¿qué nuevo conocimiento sobre su organización tendrían los socios y socias?
-  ¿Para qué les serviría a los socios y socias este nuevo conocimiento sobre su organización?

### Grupo 4: proceso de comercialización

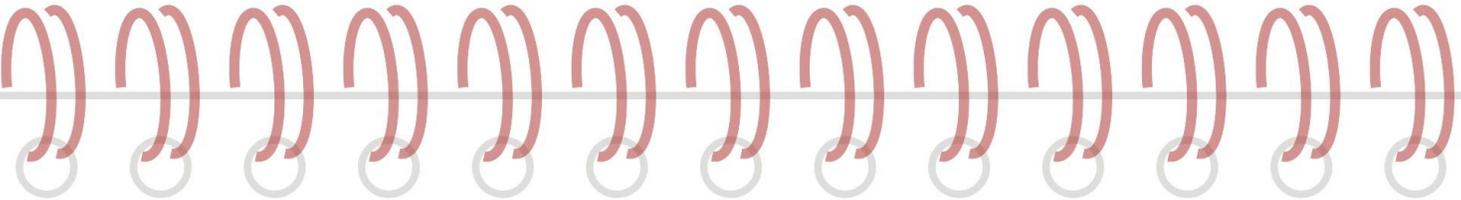
- 4 ¿Qué información necesitamos para mejorar nuestro proceso de comercialización?
-  Si contáramos con esta información, ¿qué nuevos conocimientos tendríamos para la comercialización de nuestros productos?
-  ¿Para qué nos serviría este nuevo conocimiento sobre la comercialización de nuestros productos?



- La presentación preparada para el taller de sensibilización con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor, el cual incluya:
  - ¿Qué es información y qué es conocimiento?
  - Los tipos de conocimiento: tácito y explícito
  - ¿Qué es gestión del conocimiento y qué es gestión del conocimiento en cadenas de valor?
  - Importancia de la gestión del conocimiento y valor de la información y el conocimiento
- Una presentación corta y sencilla del concepto de **cadena de valor**, los símbolos que se utilizarán para el mapeo [descritos arriba] y un ejemplo de mapeo de cadena [tomado de Gottret 2011]
- Impresiones a color de la siguiente simbología que se usará para el mapeo de las cadenas [una por cada organización focal participante]

	<b>Eslabón de la cadena</b>
	<b>Actor directo u operador de la cadena</b>
	<b>Proveedor de servicios operativos para la cadena</b>
	<b>Proveedor de servicios de apoyo a la cadena</b>
	<b>Organismo regulador / facilitador</b>
	<b>Tipo de producto que ofrece la cadena y punto de venta final</b>

- Materiales para el mapeo de la cadena:
  - ✓ Papel kraft para cubrir las pizarras o pegar en la pared
  - ✓ Tarjetas rectangulares de color amarillo, rosado, celeste y verde de 25 X 10 cm.
  - ✓ Tarjetas rectangulares con la punta cortada en forma de flecha de color blanco de 25 X 10 cm.
  - ✓ Tarjetas ovaladas de color blanco de 25 X 10 cm.
  - ✓ Tarjetas cuadradas de color blanco de 25 X 25 cm.
  - ✓ Marcadores



Proyector

Pizarras

## Guía para la facilitación del taller

### 1. *Presentación de las organizaciones y los participantes*

- Utilizando las tarjetas de cartulina blanca, los participantes de cada organización [las cinco personas acordadas con la organización para participar de manera constante en toda la Fase 2 de diseño] ponen su nombre en una tarjeta y su rol en la organización; y la persona que será el enlace con la organización y participará en el **grupo facilitador** ampliado pone su nombre y función en la organización en una tarjeta verde.
- Los participantes de cada organización conforman grupos de trabajo y revisan la información contenida en el papelógrafo preparado con las características de la organización [sección 5 del primer borrador del documento de diseño y línea base], el cual estará pegado con anticipación en una pizarra o en la pared. Pueden realizar correcciones si lo consideran necesario.
- Una vez terminado el punto anterior, cada grupo de trabajo decide otra característica de su organización que desea compartir y la añade en el papelógrafo.
- Como último punto, los miembros de cada grupo se presentan, y acto seguido, basándose en la información ya revisada y consignada en el papelógrafo, presentan a su organización.

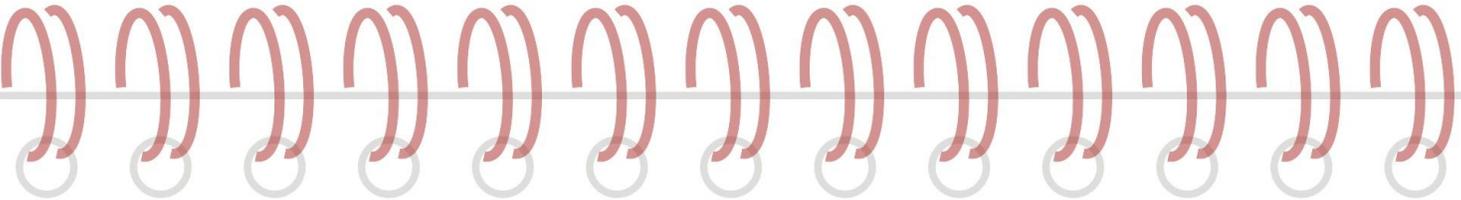
### 2. *Presentación de la agenda y los objetivos del taller*

En este punto, el facilitador compartirá con todos los asistentes: (i) la agenda propuesta para el taller; (ii) los objetivos del mismo; y (iii) los criterios que se tuvieron en cuenta para la preselección de las organizaciones focales que participarán del proceso de diseño del sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento en la cadena.

### 3. *Presentación sobre la iniciativa, objetivos, alcances y la programación*

- Una persona del equipo facilitador realiza una presentación corta sobre la iniciativa, la cual debe ser breve, concreta y contener lo siguiente:
  - ✓ Información sobre las organizaciones que promueven la iniciativa
  - ✓ Los objetivos y alcances de la iniciativa
  - ✓ Los pasos metodológicos para el desarrollo de la Fase 2 y la programación concertada previamente con las organizaciones focales preseleccionadas.
- Durante la presentación, la persona que facilita podría apoyarse en los trabajos presentados durante el **taller de sensibilización** por las organizaciones preseleccionadas para dar ejemplos concretos sobre el valor que tiene la información y el conocimiento en el desarrollo de los procesos clave de la organización, y cómo la iniciativa busca fortalecer la gestión del conocimiento.

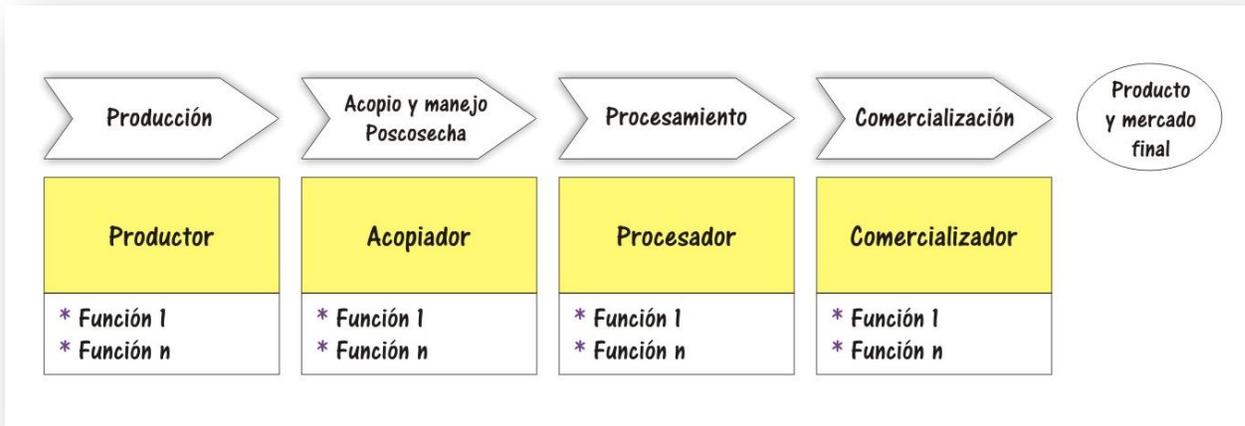
### 4. *Dinámica de repaso de conceptos clave y sensibilización*

- 
- A cada equipo se le entrega el mismo grupo de tarjetas que se le dio durante el **taller de sensibilización**, y los papelógrafos que trabajó la organización con base en estas tarjetas durante el taller. Los participantes de la organización revisan las respuestas que dieron a estas preguntas durante el **taller de sensibilización**, y las mejoran o complementan si lo consideran necesario.
  - Una vez revisadas estas respuestas, se le entrega a cada organización las tres tarjetas adicionales del mismo grupo, responden estas preguntas, y escriben sus respuestas en un papelógrafo.
  - Cuando los grupos terminan de responder, el facilitador deberá ir pasando a cada organización al frente para que exponga su trabajo, al mismo tiempo que va motivando la participación de los asistentes, para lo cual puede pedirles que den ideas sobre cada uno de los conceptos que se vayan presentando a medida que cada grupo expone su trabajo. Al finalizar esta dinámica, el facilitador, apoyándose en la presentación con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor [preparada con anterioridad], reforzará estos conceptos clave estableciendo la relación entre este concepto y las respuestas dadas por los grupos.

##### **5. Mapeo de la cadena o cadenas en que participan las organizaciones focales preseleccionadas [tomado de Gottret 2011]**

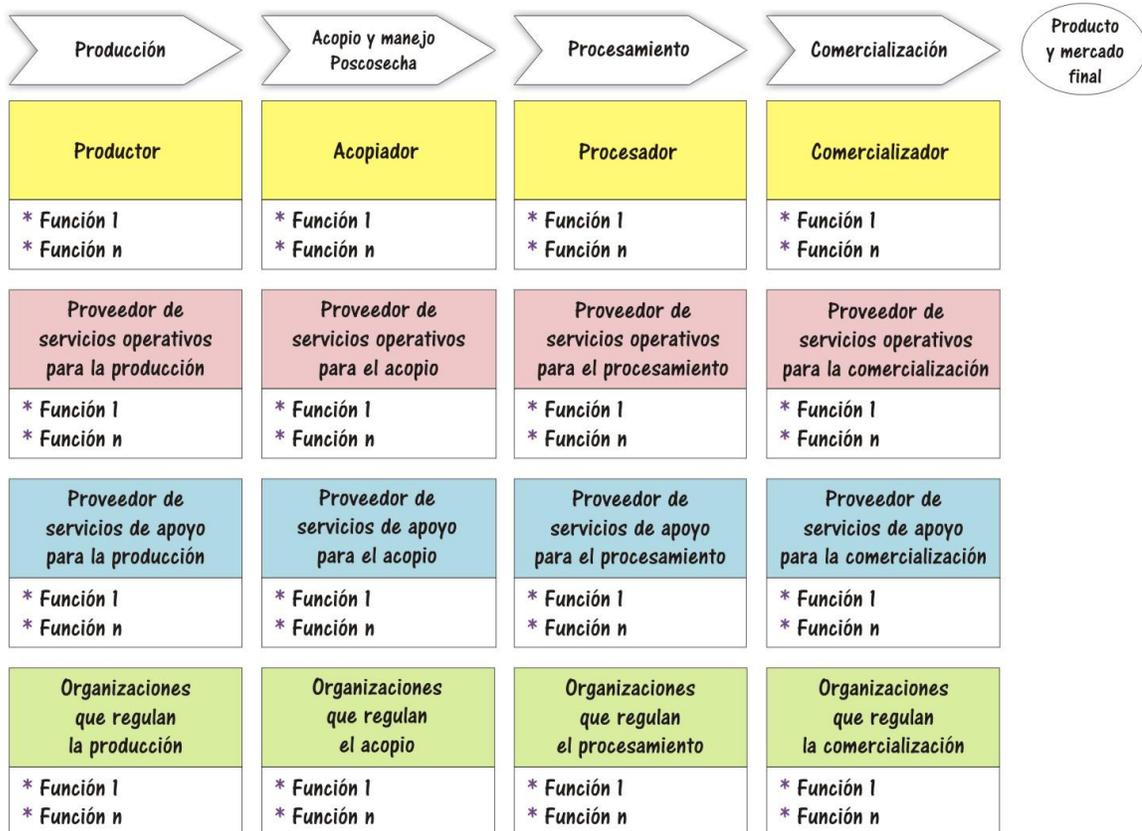
- Se inicia el proceso con una presentación corta y sencilla sobre el concepto de **cadena de valor**, los símbolos para el mapeo [se le entrega a cada organización una copia a color con esta simbología] y un ejemplo de mapeo de cadena para ilustrar el producto esperado del taller.
- Cada organización trabajará en el mapeo de la cadena o las cadenas en que participa.
- En las tarjetas blancas ovaladas se escriben las características de cada producto y segmento de mercado al que se dirige la organización [tipo de productos y puntos de venta finales]. Para cada uno de estos segmentos de mercado se realizará un mapa de actores directos.
- A partir del tipo de producto y punto de venta final [tarjeta blanca ovalada] y moviéndose hacia atrás hasta llegar a la provisión de insumos, se van identificando los actores directos que participan en la cadena. Se escribe el nombre de cada actor directo en tarjetas amarillas rectangulares. Los proveedores de insumos que se incluyen como actores directos son sólo aquellos que proveen **insumos específicos** [que sólo son relevantes] para la cadena que se está mapeado [ej. plántulas o semillas del producto que se está analizando].
- Para cada uno de estos actores se elabora una lista de las actividades o funciones que desarrolla actualmente y se escriben en una tarjeta rectangular blanca.
- Luego se organizan las tarjetas de manera que los **actores directos**, desde la provisión de insumos hasta el punto final de venta, estén ubicados en una progresión lineal de acuerdo con los eslabones en los que participan, y se coloca el nombre de cada uno de estos eslabones en tarjetas blancas cortadas en forma de flechas, en la parte superior. Si los actores directos asumen más de una función, el recuadro que los representa [de color **amarillo**] se repite y se incluye en los dos o más eslabones en los que participan. En el caso de productos de exportación se hace una línea divisoria entre los actores directos domésticos y los del exterior.

A modo de ejemplo, a continuación se ilustra un esquema genérico del mapeo de los actores directos de la cadena [los eslabones pueden variar de acuerdo con la cadena específica que se está mapeando]:



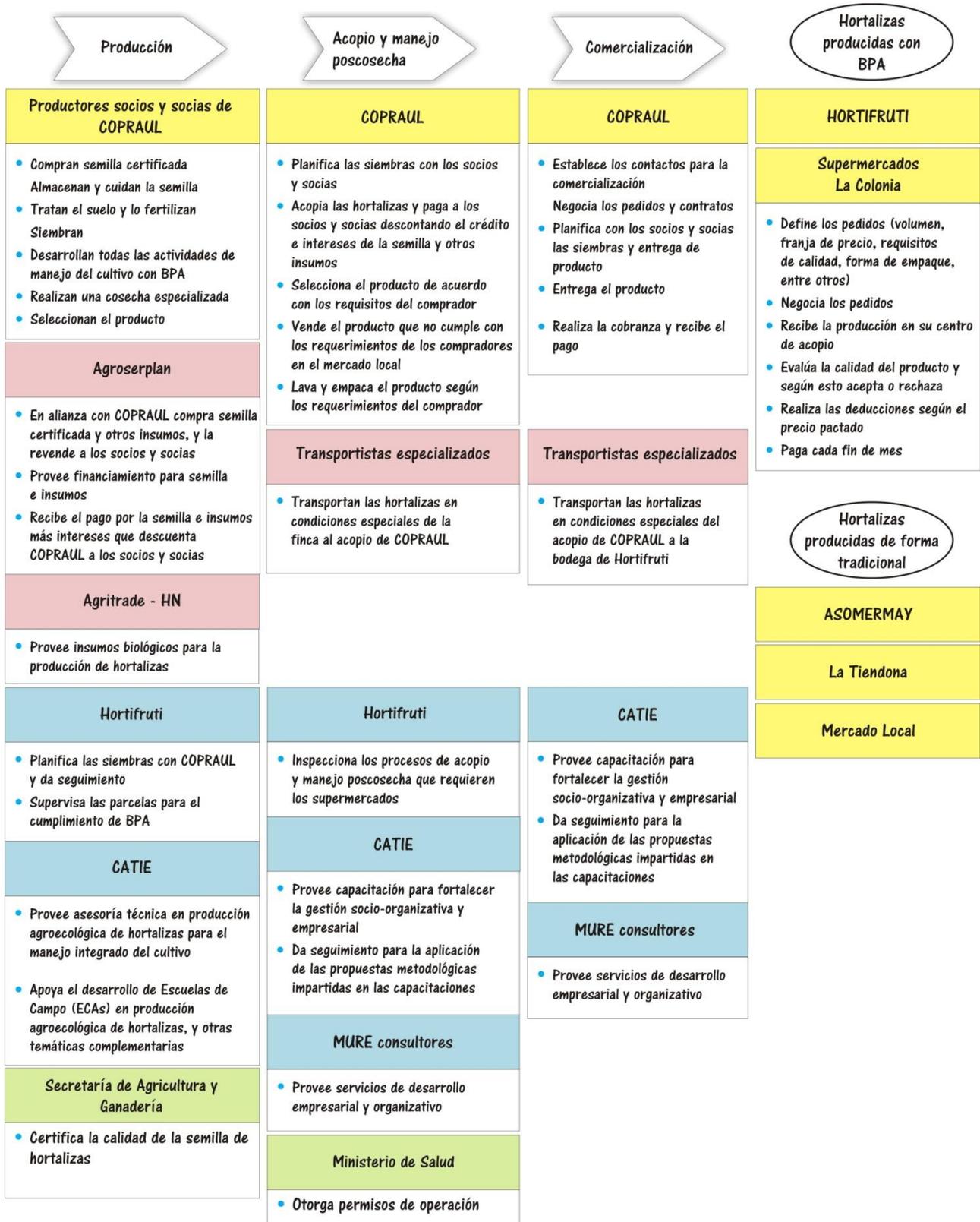
- Una vez que se mapean los **actores directos** de la cadena, se procede a incluir en este mapa a los **actores indirectos**. Para esto, debajo de los actores directos de cada eslabón de la cadena se incluyen los **proveedores de servicios operativos** en tarjetas rectangulares **rosadas**.
- De la misma forma, para cada eslabón de la cadena se incluye debajo de los **proveedores de servicios operativos** a los **proveedores de servicios de apoyo** en tarjetas rectangulares de color **celeste**.
- Finalmente, en la parte de abajo de cada eslabón, se incluyen en tarjetas rectangulares de color **verde** las **organizaciones reguladoras**, es decir, aquellas que definen las normas y controlan su aplicación.

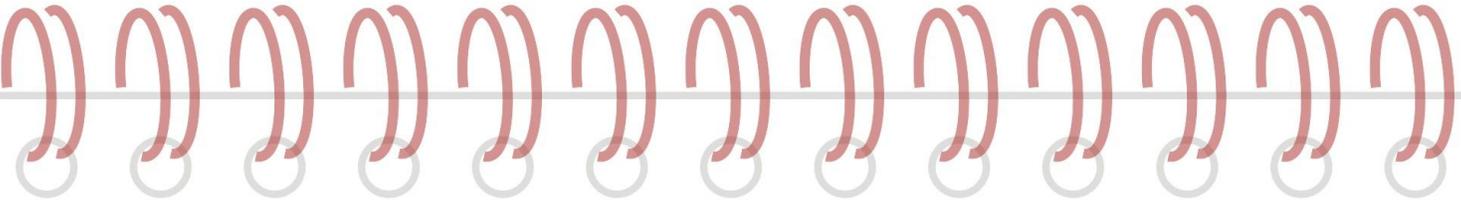
A modo de ejemplo, a continuación se ilustra un esquema genérico del mapeo de los actores directos e indirectos, y las organizaciones reguladoras de la cadena.



- Cuando los grupos terminen el mapeo, el facilitador deberá ir pasando a cada uno al frente para que expongan su trabajo, al mismo tiempo que va motivando la participación de los asistentes, para lo cual puede pedirles que den ideas sobre cada uno de los conceptos relacionados con la cadena de valor que se vayan presentando a medida que cada grupo expone su trabajo. Al final de la presentación de cada equipo de trabajo, el facilitador, hará preguntas a los miembros del grupo para validar la información incluida en su mapeo, aclarar confusiones, corregir los errores y complementar la información.

A continuación, a modo de ejemplo, se presenta el mapeo de la cadena de hortalizas en que participa una organización de productores y productoras [con la cual se diseñó un sistema de información para fortalecer la gestión del conocimiento de la cadena] de Ocotepeque, Honduras.



- 
- Con base en el mapeo de la cadena, se evaluará si el espacio institucional seleccionado durante la Fase 1 es el idóneo para masificar e institucionalizar el sistema de información que se diseñará. Con base en esta evaluación se determina si se continuará apostando a este espacio institucional, o si se escogerá otro espacio más apropiado.

## 6. Cierre del taller

Para cerrar, el equipo facilitador agradecerá la participación de las organizaciones y se concertará la fecha para el próximo taller de análisis de los procesos clave de las organizaciones focales participantes.

## Paso 2



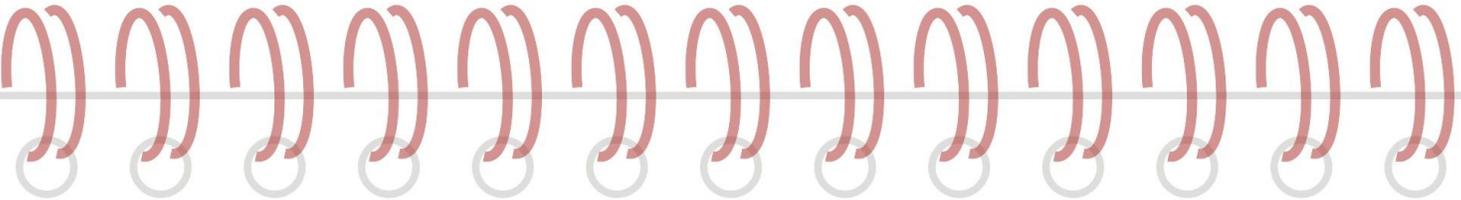
Taller de análisis  
de los procesos clave

En este taller [si es necesario podría dividirse en dos o más talleres] se continuará con el proceso de diseño del sistema de información con las mismas personas que se trabajó en el **taller de mapeo de la cadena** [al menos cinco personas por organización focal] para identificar las demandas de información de las organizaciones focales a partir del análisis de los procesos clave que desarrolla cada organización [por ejemplo: acopio y comercialización, provisión de servicios financieros o técnicos, gestión de los procesos socio-organizativos, entre otros].

Estos talleres estarán a cargo del **equipo facilitador ampliado** conformado al inicio de esta fase metodológica.

### Objetivos del taller

- Continuar con el proceso de sensibilización y motivación de las organizaciones participantes, y seguir profundizando sobre los conceptos clave relacionados con la gestión del conocimiento con las personas de las organizaciones focales preseleccionadas.
- Identificar los procesos clave que desarrollan las organizaciones focales a partir del mapeo de la cadena o cadenas en que participan, y las funciones que desarrollan en estas cadenas.
- Identificar las limitantes que enfrentan las organizaciones focales en el desarrollo de sus procesos clave, así como las estrategias que desarrollan actualmente, o aquellas que pueden desarrollar para superar estas limitaciones.
- Mapear los procedimientos para implementar estas estrategias [actuales o nuevas], y a partir de esto, realizar una primera aproximación a la demanda de información orientada a superar estas limitantes.



## Preparación del taller

### 1. *Elaboración del informe del taller de mapeo de la cadena*

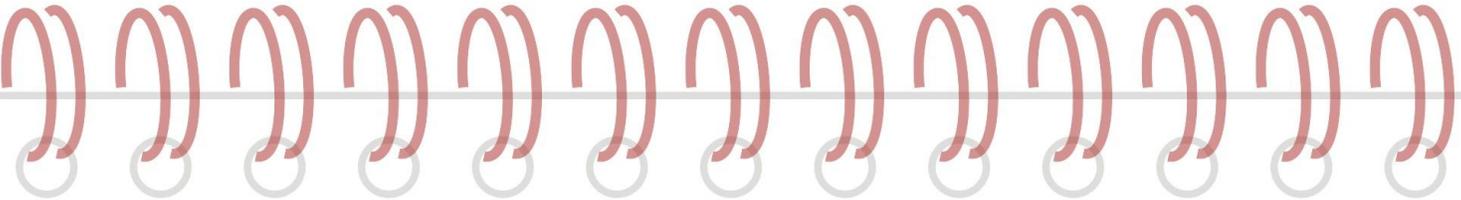
Antes de realizar el taller de análisis de los procesos clave, es importante que el equipo facilitador analice toda la información dada por las organizaciones participantes durante el taller de mapeo y elabore un informe con estos resultados, incluyendo el mapeo de la cadena o las cadenas en que participan las organizaciones focales. Idealmente, este informe debe compartirse con anterioridad con todo el equipo facilitador ampliado, antes del taller.

Este informe se construye sobre el primer borrador del documento de diseño y línea base [p. 18], precisando y complementando principalmente las secciones 2 y 5. En el caso de la sección 5 será importante incluir una sub-sección sobre el mapeo de las cadenas en que participan las organizaciones focales, el cual incluya un análisis de la situación actual de estas cadenas.

### 2. *Materiales que se deben preparar con anticipación*

Lista de chequeo de los materiales que se deben preparar, previo al desarrollo del taller:

- Agenda y metodología de facilitación del taller.
- Invitaciones para enviar a las organizaciones focales participantes en la fase de diseño.
- Copias para cada organización del primer borrador del documento de diseño y línea base, revisado y ampliado con los resultados del **taller de mapeo de la cadena**.
- Una presentación, por organización focal participante, con el mapeo de la cadena o las cadenas en que participan, y las principales conclusiones de este análisis a partir de los resultados del **taller de mapeo de la cadena**.
- Una presentación corta sobre la iniciativa haciendo énfasis en los objetivos y alcances de la misma, la programación acordada para la implementación de la Fase 2 de diseño y la parte del proceso donde se ubica el **taller de análisis de procesos clave**.
- La presentación preparada para el **taller de mapeo de la cadena** con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor, la cual se amplía para incluir el marco analítico de la gestión del conocimiento, de manera que incluya:
  - ✓ ¿Qué es información y qué es conocimiento?
  - ✓ Los tipos de conocimiento: tácito y explícito
  - ✓ ¿Qué es gestión del conocimiento y qué es gestión del conocimiento en cadenas de valor?
  - ✓ Importancia de la gestión del conocimiento y valor de la información y el conocimiento
  - ✓ El ciclo de la gestión del conocimiento
  - ✓ Puntos de apalancamiento para fortalecer la gestión del conocimiento en organizaciones focales.
  - ✓ Los medios de difusión de la información: TICs y no TICs
- Materiales para el análisis de los procesos clave:

- 
- Papel kraft para cubrir las pizarras o pegar en la pared
  - Tarjetas cuadradas de color blanco, celeste, verde, rosado, amarillo y naranja de 25 X 25 cm
  - Marcadores

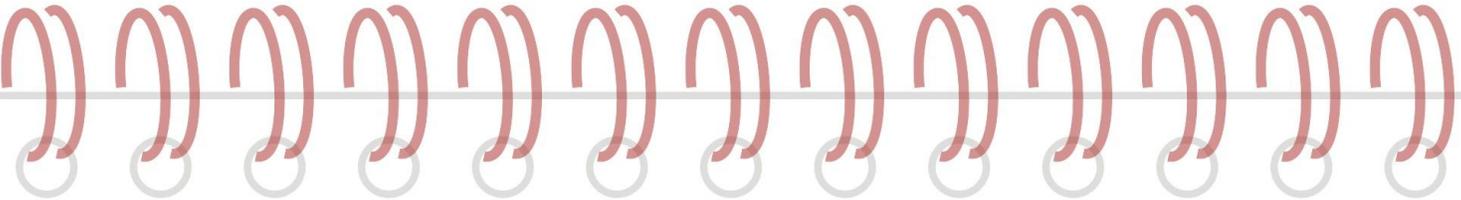
## Guía para la facilitación del taller

### 1. *Presentación de las organizaciones y los participantes*

- Utilizando las tarjetas de cartulina blanca, los participantes de cada organización [las cinco personas acordadas con la organización para participar de manera constante en toda la Fase 2 de diseño] ponen su nombre en una tarjeta y su rol en la organización, y la persona que será el enlace con la organización y participará en el **grupo facilitador** ampliado pone su nombre y función en la organización en una **tarjeta verde**. Si por alguna razón hubo cambios en el equipo de cada organización focal, la nueva persona integrante del equipo pone su nombre en una cartulina de **color azul**. Por otro lado, si por alguna razón, una de las personas que participaron ya no podrá continuar en el proceso se pone su nombre en una tarjeta de **color amarillo**.
- Los participantes de cada organización conforman grupos de trabajo y revisan la información contenida en la presentación preparada con el mapeo de la cadena o las cadenas en que participa la organización, y realizan correcciones y/o complementan la información, si lo consideran necesario.
- Una vez revisado el mapeo de la cadena o las cadenas en que participa la organización, cada una de ellas decide otra característica que desee compartir, y que no la haya compartido aún, y la añade en la presentación.
- Cada grupo presenta a sus miembros, incluyendo a los nuevos [si por alguna razón hubo un cambio explicando la razón por la que se dio esta situación], y de igual manera a los que no están presentes, y luego con la presentación revisada [y complementada si es necesario] del mapeo de la cadena, presenta a su organización en el taller.

### 2. *Presentación de la iniciativa, la programación acordada y la agenda y los objetivos del taller*

- Una persona del equipo facilitador realiza una presentación corta sobre la iniciativa, la cual debe ser breve, concreta y contener lo siguiente:
  - ✓ Los objetivos y alcances de la iniciativa
  - ✓ Los pasos metodológicos para el desarrollo de la Fase 2 y la programación concertada previamente con las organizaciones focales preseleccionadas, identificando el paso de la programación en el que se está actualmente y lo que falta
  - ✓ Los objetivos del taller
  - ✓ La agenda propuesta
- Durante la presentación, la persona que facilita podría apoyarse en los trabajos presentados durante el **taller de sensibilización** y la dinámica de repaso de conceptos clave y sensibilización realizada durante el **taller de mapeo de la cadena** por las organizaciones preseleccionadas, para dar



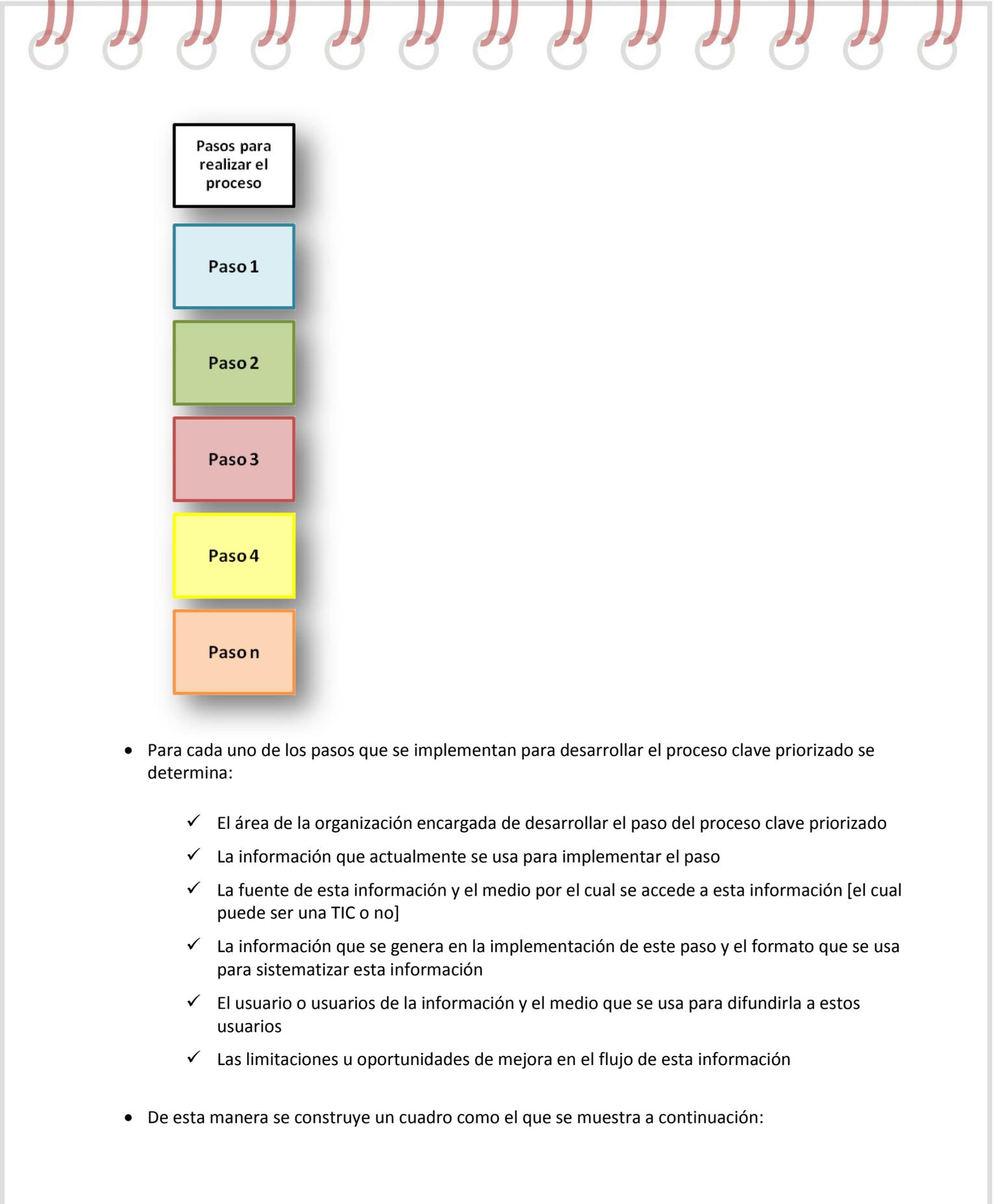
ejemplos concretos sobre el valor que tiene la información y el conocimiento en el desarrollo de los procesos clave de la organización, y cómo la iniciativa busca fortalecer la gestión del conocimiento.

### 3. *Repaso de conceptos clave, sensibilización e introducción del marco analítico de la gestión del conocimiento*

- A cada grupo se le entregan los papelógrafos que trabajó la organización con base en las tarjetas utilizadas durante el **taller de mapeo de la cadena**. Los participantes de la organización revisan las respuestas que dieron a estas preguntas y las mejoran o complementan, si lo consideran necesario.
- Cuando los grupos terminan de revisar sus trabajos, el facilitador deberá ir pasando a cada organización al frente para que expongan su trabajo. Al final de la presentación de cada grupo, el facilitador, apoyándose en la presentación con los conceptos principales relacionados a la gestión del conocimiento en cadenas de valor y el marco analítico referente a este mismo tema [preparada con anterioridad], reforzará estos conceptos clave, introducirá el marco analítico [ciclo de la gestión del conocimiento, los puntos de apalancamiento para fortalecer el proceso], y las TICs y no TICs que pueden utilizarse para fortalecer dicha gestión del conocimiento.
- De igual manera, deberá motivar la participación de los asistentes para lo cual puede pedirles que den ideas sobre cada uno de los conceptos que se vayan presentando a medida que cada grupo expone su trabajo, así como sobre el marco analítico presentado.

### 4. *Análisis de los procesos clave*

- A partir del mapeo de la cadena o las cadenas en que participa cada organización focal, las organizaciones participantes, en grupos de trabajo, identifican y priorizan los principales procesos clave que desarrolla la organización para desempeñar sus funciones en la cadena.
- El análisis parte del proceso clave al que se le asigna una mayor prioridad, para el cual se identifican los pasos que se implementan, poniendo cada uno en una tarjeta de diferente color como se muestra a continuación:



Pasos para  
realizar el  
proceso

Paso 1

Paso 2

Paso 3

Paso 4

Paso n

- Para cada uno de los pasos que se implementan para desarrollar el proceso clave priorizado se determina:
  - ✓ El área de la organización encargada de desarrollar el paso del proceso clave priorizado
  - ✓ La información que actualmente se usa para implementar el paso
  - ✓ La fuente de esta información y el medio por el cual se accede a esta información [el cual puede ser una TIC o no]
  - ✓ La información que se genera en la implementación de este paso y el formato que se usa para sistematizar esta información
  - ✓ El usuario o usuarios de la información y el medio que se usa para difundirla a estos usuarios
  - ✓ Las limitaciones u oportunidades de mejora en el flujo de esta información
- De esta manera se construye un cuadro como el que se muestra a continuación:

Pasos para realizar el proceso	Area(s) de la organización vinculada(s)	Información que se entra en el proceso	Fuente de la información y medio por el que se accede	Información que se genera en el proceso y formato	Usuario de la información y medio por el que se difunde	Limitantes u oportunidades de mejora
Paso 1						
Paso 2						
Paso 3						
Paso 4						
Paso n						

- Cuando las organizaciones participantes terminen el análisis de su proceso clave prioritario, el facilitador deberá pasar a cada organización al frente para que exponga su trabajo. Al final de la presentación de cada organización, el facilitador hará preguntas a los miembros del grupo para validar la información incluida en su análisis de procesos clave, aclarar confusiones, corregir los errores y complementar la información.

A continuación, a modo de ejemplo, se presenta, utilizando la matriz propuesta, el análisis de un proceso clave de **firma de contrato y entrega de insumos** que desarrollan cinco organizaciones productoras de hortalizas, las cuales forman parte de una alianza con un supermercado, un banco, casas proveedoras de insumos y un proveedor de servicios técnicos y empresariales.

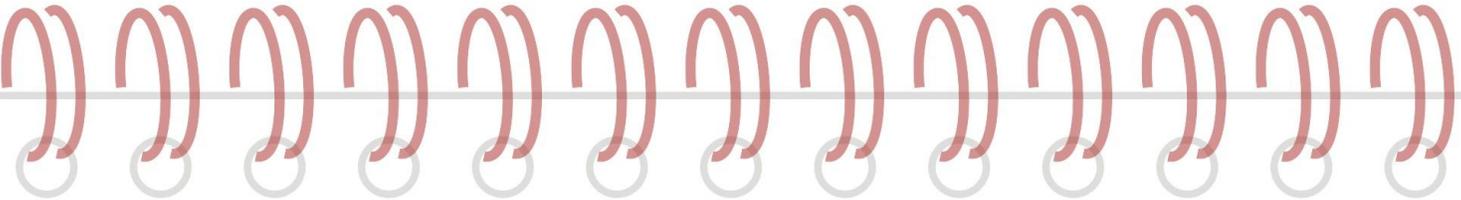
### Firma de Contrato y Entrega de Insumos

Pasos para realizar el proceso	Area(s) de la organización vinculada(s)	Información que se entra en el proceso	Fuente de la información y medio por el que se accede	Información que se genera en el proceso y en el formato	Usuario de la información y medio por el que se difunde	Limitantes u oportunidades de mejora
1. Evaluación del productor(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas Directivas</li> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitud del productor(a)</li> <li>Análisis de suelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productor(a)</li> <li>Junta Directiva</li> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	Reporte de evaluación del productor(a), escrito por el técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco y proveedor</li> <li>Personal ó correo electrónico</li> </ul>	Existen productores(as) que están en mora
2. Llenado del formulario de solicitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas Directivas</li> <li>Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Datos del productor</li> <li>Referencias personales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productores(as)</li> <li>Juntas Directivas</li> </ul>	Formulario completado por escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco</li> <li>Personal ó correo electrónico</li> </ul>	El formulario no se entrega oportunamente a la gerencia
3. Presentación de los documentos a la Asociación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Juntas Directivas</li> <li>Gerencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de Inversión</li> <li>Plan de Siembra</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productor</li> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	Reporte de evaluación del productor(a), escrito por el técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociación y Banco</li> <li>Personal ó correo electrónico</li> </ul>	La documentación llega incompleta
4. Firma del contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productor(a)</li> <li>Juntas Directivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación de la solicitud de crédito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco</li> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	Documento del contrato firmado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Banco y proveedor</li> <li>Personal ó correo electrónico</li> </ul>	Extravío del contrato por parte del técnico
5. Entrega de insumos al productor(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Productor(a)</li> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendación de manejo del cultivo e insumos requeridos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Area técnica del proveedor</li> </ul>	Orden de compra por escrito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedor de insumos</li> <li>Personal ó correo electrónico</li> </ul>	El productor(a) no recibe los insumos oportunamente

- De igual manera se realiza el mismo análisis para el segundo y hasta el tercer proceso clave priorizado, construyendo cuadros similares.

#### 5. Propuestas de mejora en el flujo, acceso y uso de información a partir del análisis de los procesos clave

- Una vez terminado el análisis de los procesos clave, se identifican las limitantes relacionadas con el flujo de información y la gestión del conocimiento, y se hacen propuestas para mejorar el flujo, acceso y uso de información, generando la siguiente matriz que se puede ir construyendo también con tarjetas sobre una pizarra o la pared.



Proceso clave	Limitantes relacionadas con el flujo de información	Propuesta de mejora	Resultado (s) concreto(s) que generaría su implementación
Proceso 1			
Proceso 2			
Proceso 3			

- Cuando las organizaciones participantes terminen de hacer sus propuestas para los tres procesos clave priorizados, el facilitador deberá pasar a cada organización al frente para que exponga su trabajo. Al final de la presentación de cada organización, el facilitador hará preguntas a los miembros del grupo para validar la información incluida en su análisis de procesos clave, aclarar confusiones, corregir los errores y complementar la información.

A continuación, a modo de ejemplo, se presentan las propuestas generadas por proceso clave prioritario que desarrollan cinco organizaciones productoras de hortalizas, las cuales forman parte de una alianza con un supermercado, un banco, casas proveedoras de insumos y un proveedor de servicios técnicos y empresariales, utilizando la matriz propuesta.

Proceso clave	Limitantes relacionadas con el flujo de información	Propuesta de mejora	Resultado (s) concreto(s) que generaría su implementación
Firma de contrato y entrega de Insumos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Extravío de los contratos</li> <li>Los insumos no llegan oportunamente al productor(a)</li> </ul>	Poner a disposición de los productores(as) copias escaneadas de los contratos	Se siembra en la fecha planificada y se cumple con la entrega acordada con el supermercado
Asistencia técnica y monitoreo de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>La supervisión de la aseguradora es inoportuna</li> </ul>	Poner a disposición de los socios y socias de la alianza los informes de visita de la aseguradora	Se mejora el proceso de indemnización a los productores(as)
Proceso de entrega del producto y recuperación del crédito	<ul style="list-style-type: none"> <li>La recepción del producto en el supermercado tarda demasiado</li> </ul>	Que los productores tengan acceso directo a la programación de entregas en el supermercado	Se reducen las pérdidas del productor(a) por rechazo de producto

- Para cerrar con el trabajo del taller, se reflexiona con los participantes sobre los resultados concretos que se obtendrían mediante la implementación de estas propuestas, y el valor que generaría a la organización [como colectivo], así como a sus socios y socias [de manera individual] la implementación de las mismas.

### 7. Cierre del taller

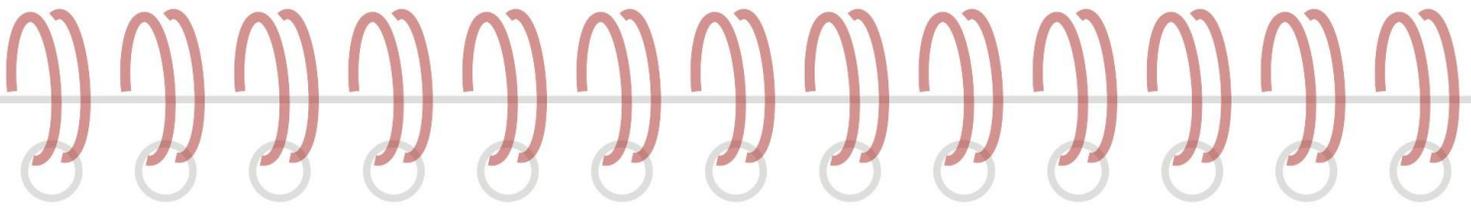
Para cerrar, el equipo facilitador agradecerá la participación de las organizaciones y se concertarán las fechas para entrevistar a las personas clave de las áreas de la organización vinculadas a los procesos clave analizados, así como a proveedores de servicios operativos y de apoyo para el desarrollo de estos procesos. Estos proveedores se pueden identificar a partir del mapeo de la cadena o las cadenas en que participan las organizaciones focales.

## Paso 3



Entrevistas  
semi-estructuradas

A partir de los resultados del **taller de mapeo de procesos clave** con las organizaciones focales, se contará con una primera aproximación sobre las limitantes que enfrentan las organizaciones en estos procesos relacionadas con el flujo, acceso y uso de información, así como sobre las propuestas de mejora. Construyendo sobre esta primera aproximación, se propone realizar **entrevistas semi-estructuradas** con las personas clave de la organización [personas de las estructuras de dirección de las organizaciones, socios, socias y colaboradores, si la organización cuenta con personal contratado] involucradas en estos procesos clave [o con incidencia en estos procesos], con el objetivo de precisar las demandas de información que



tiene la organización [como colectivo] pero también sus socios y socias [de manera individual] para mejorar el desempeño de las funciones que desarrollan en la cadena de valor. De igual manera será importante realizar entrevistas con personal clave de las organizaciones que prestan servicios operativos y de apoyo a las organizaciones focales, y que por lo tanto, tienen también su propia perspectiva sobre las demandas de información de estas organizaciones para mejorar su desempeño.

El **equipo facilitador ampliado** estará a cargo de realizar las **entrevistas semi-estructuradas** con cada una de las organizaciones focales que participan en el proceso. Cada organización trabajará a nivel interno sobre las propuestas de mejora [vinculadas a sus procesos clave] con el objetivo de precisar las acciones que se consideren necesarias para implementarlas, así como las demandas de información que se generan a partir de estas acciones propuestas. A partir de esto será importante determinar la información que ya está disponible y aquella que no, así como posibles fuentes de información que podrían solventar estas carencias. De igual manera, será fundamental precisar los canales y medios que se usan actualmente para acceder a la información demandada, y aquellos que potencialmente podrían mejorar el flujo de la información.

### Objetivos de las entrevistas semi-estructuradas

- Priorizar y precisar las demandas de información para implementar las propuestas de mejora relacionadas con el flujo, acceso y uso de información, identificadas a partir del análisis de los procesos clave de las organizaciones focales.
- Analizar los procesos de comunicación e intercambio de información al interior de las organizaciones, y con otras organizaciones si es el caso, haciendo énfasis en los infomediarios que facilitan [o limitan] el flujo de información, las TIC que se utilizan actualmente en estos procesos, así como las prácticas organizativas y la fortaleza de los procesos socio-organizativos que promueven [o limitan] este flujo de información.
- Identificar la información priorizada que está disponible y las fuentes de esta información, así como aquella que no está disponible.
- Evaluar los canales y medios, incluidas las TIC tradicionales y nuevas, mediante los cuales cada una de las personas reciben y transmiten información, así como su efectividad para dinamizar la gestión del conocimiento.
- Evaluar los recursos [humanos, sociales, físicos, financieros y naturales, si es el caso] con los que cuentan actualmente las organizaciones focales para implementar las propuestas de mejora, y aquellos que sería necesario fortalecer.

### Preparación para realizar las entrevistas semi-estructuradas

#### 1. *Elaboración del informe del taller de análisis de los procesos clave*

Antes de realizar las entrevistas semi-estructuradas, es importante que el equipo facilitador analice toda la información dada por las organizaciones participantes durante el taller de análisis de los procesos

clave y elabore un informe con estos resultados. A continuación, se incluye en esta guía el formato de cuadro en el que se muestra la información mínima que debe llevar el informe. De igual manera, si se considera que se debe tener en cuenta otra información relevante, se puede ajustar este formato para que se pueda incluir.

Proceso clave	Limitantes	Estrategia[s] actual[es] o nueva[s] para resolver esta limitante	Propuesta para mejorar el flujo, acceso y uso de información	Información demandada	Resultados esperados

Este informe se construye nuevamente sobre el borrador del documento de diseño y línea base [p. 47], al cual se le añade una nueva sección [sección 6] con el título de **Análisis de los procesos clave que desarrollan las organizaciones focales**.

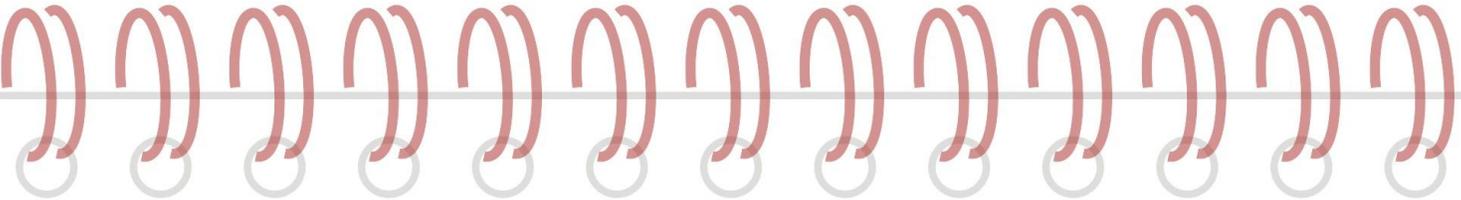
## 2. Diseño de la guía de preguntas para las entrevistas semi-estructuradas

Con base en la información recolectada se diseñan las guías para las entrevistas semi-estructuradas, las cuales pueden estar diferenciadas por tipo de informante clave:

- Personas que forman parte de las directivas de las organizaciones focales participantes
- Socios y socias de las organizaciones focales seleccionadas
- Colaboradores de las organizaciones focales [si cuentan con personal contratado]
- Proveedores de servicios operativos y de apoyo [de acuerdo con el mapeo de la cadena o las cadenas en que participan las organizaciones focales]

Para cada uno de los procesos clave priorizados se desarrollan las preguntas de manera que permitan alcanzar los siguientes objetivos:

- Profundizar sobre las limitantes que enfrenta la organización en el desarrollo de sus procesos clave.
- Profundizar sobre las estrategias [actuales o nuevas] que desarrolla [o podría desarrollar] la organización para superar estas limitantes.
- Profundizar sobre las propuestas que permitirían mejorar el flujo, acceso y uso de información para implementar estas estrategias.
- Revisar el análisis previo de los procesos clave para complementar y precisar la información que se requiere acceder para implementar estas propuestas [detalle del contenido de información]

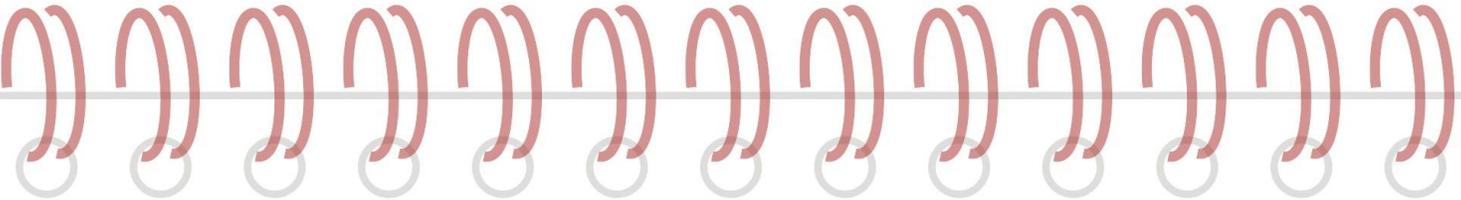
- 
- Identificar la información que está disponible [en la organización] para solventar estas demandas de información [contenido, calidad y oportunidad con la que se accede a esta información], y aquella que no está disponible.
  - Evaluar las decisiones que se toman actualmente con base en la información que está disponible.
  - Identificar las fuentes de información que se puedan alcanzar, y que permitan acceder a la información que no está disponible.
  - Para la información que está disponible, precisar: (i) las fuentes de la información; (ii) los infomediarios a través de los cuales se accede a esta información; (iii) los medios [TIC o no TIC] que se usan para acceder a esta información, registrarla y luego transmitirla a las otras personas de la organización que la requieren para desempeñar sus funciones [usuarios de la información]; (iv) las prácticas organizativas en las que se comparte esta información; y (v) las limitaciones actuales en el flujo, acceso y uso de esta información.
  - Identificar otros medios [TIC o no TIC] que podrían utilizarse para mejorar el flujo de la información que actualmente se encuentra disponible, pero que no fluye de manera óptima hacia las personas que la requieren para desempeñar sus funciones, así como las prácticas organizativas en las cuales se podría compartir dicha información.
  - Para la información que no está disponible, precisar: (i) las fuentes de esta información; (ii) los infomediarios a través de los cuales se podría acceder a esta información; (iii) los medios [TIC o no TIC] que se podrían usar para acceder a esta información y luego transmitirla a las otras personas de la organización que la requieren para desempeñar sus funciones; (iv) las prácticas organizativas donde se podría compartir esta información; y (v) los momentos en que se requiere de esta información.
  - Evaluar los recursos [humanos, sociales, físicos y financieros] con los que cuenta actualmente la organización para implementar las propuestas que permitan mejorar el flujo, acceso y uso de información con el objetivo de superar las limitantes identificadas.

### 3. Planificación para la implementación de las entrevistas semi-estructuradas

A partir de los acuerdos a los que se llegó en el **taller de análisis de los procesos clave** sobre las personas a entrevistar y las fechas para realizar las entrevistas, el **equipo facilitador ampliado** deberá preparar y concertar, con las personas a ser entrevistadas, una programación detallada que les permita llevar a cabo este ejercicio. Es importante mencionar que las entrevistas pueden realizarse de manera individual o grupal, según sea lo más apropiado.

A modo de sugerencia, las entrevistas podrían realizarse de la siguiente manera:

- Una entrevista grupal con los miembros de las estructuras directivas [Junta Directiva o Consejo de Administración, y Junta de Vigilancia]
- Entrevistas grupales con grupos de socios y socias. Se debe procurar que en estos grupos haya una buena representación de los diferentes tipos de socios y socias, y de sus intereses. Será muy importante tener un grupo de sólo mujeres y otro de jóvenes para asegurarse que sus intereses, necesidades y barreras específicas de acceso a información se tienen en cuenta en el diseño del sistema de información. Lo anterior puede implicar realizar esfuerzos adicionales en

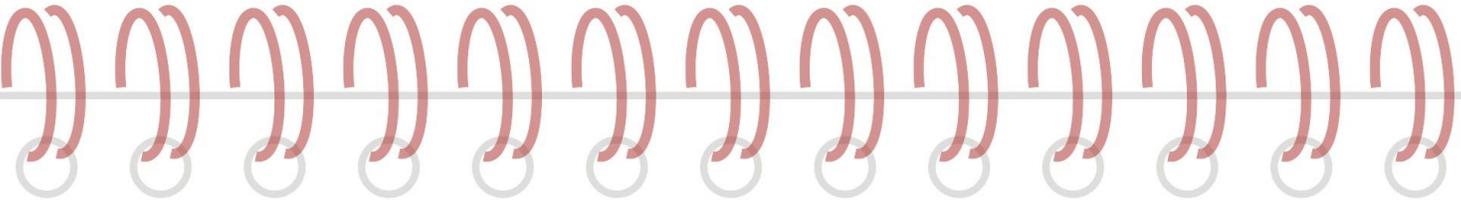


cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria, especialmente porque las mujeres y hombres tienen distintos ritmos de trabajo. Normalmente, las mujeres tienen más limitaciones de tiempo debido a sus tareas y responsabilidades reproductivas en adición a las actividades productivas.

- Entrevistas individuales con los colaboradores [si la organización cuenta con personal contratado] de cada una de las áreas de la organización vinculadas con los procesos clave priorizados.
- Entrevistas grupales o individuales con personal clave de las organizaciones que prestan servicios operativos y de apoyo a las organizaciones focales.

## Consejos Prácticos

- ✓ Las entrevistas semi-estructuradas deben ser aplicadas con un grupo representativo de socios y socias de la organización, y por lo tanto la convocatoria debe procurar ser lo más incluyente y representativa posible. Deben hacerse todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres. También es muy importante tener en cuenta a los representantes de los grupos étnicos, si éstos participan en la organización. Al procurar que la convocatoria sea lo más incluyente posible, seguramente implicará hacer algunos esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y fecha de la misma.
- ✓ Hay que resaltar que normalmente existen diferencias importantes entre los socios y las socias de las organizaciones, lo cual puede ameritar un análisis diferenciado de su situación. Algunos criterios de diferenciación de los socios y socias son:
  - El sistema de producción o nivel tecnológico que utiliza, lo cual puede estar también relacionado con procesos de certificación.
  - La ubicación geográfica y su influencia en el acceso a recursos naturales, infraestructura básica, mercados y servicios.
  - El acceso y control diferenciado sobre los recursos [humanos, sociales, económicos, naturales, físicos] y su influencia en el poder de toma de decisión y negociación.
  - Los roles y funciones que desarrollan en los diferentes eslabones de la cadena.
- ✓ En caso de que existan grupos de interés diferenciados entre los socios y socias [por los criterios nombrados arriba u otros], es importante identificar y concertar cuál es el principal criterio de diferenciación, y tenerlo en cuenta para agrupar a los socios y socias de la organización, y de esta manera asegurar la convocatoria de personas representativas de cada uno de los grupos de interés identificados.
- ✓ Cuando las organizaciones focales cuentan con un número grande de socios y socias [más de 100], se pueden hacer los grupos por la ubicación geográfica dividiendo el área de influencia por territorios. Luego dentro de cada territorio se deben clasificar los socios y socias de acuerdo con los criterios de diferenciación priorizados.



#### 4. *Materiales que se deben preparar con anticipación*

Lista de chequeo de los materiales que se deben preparar, previo a la implementación de las entrevistas semi-estructuradas:

- ☑ Copias de las guías diseñadas para las entrevistas semi-estructuras para todas las personas que conforman el **equipo facilitador ampliado**.
- ☑ Una presentación corta sobre la iniciativa, haciendo énfasis en los objetivos y alcances de la misma, la programación acordada para la implementación de la Fase 2 de diseño y la parte del proceso donde se ubican las **entrevistas semi-estructuradas**, incluidos sus objetivos.
- ☑ Impresiones de las diapositivas de la presentación por si esta se llega a compartir de manera oral con las personas a entrevistar
- ☑ Grabadoras para sistematizar las entrevistas y luego poder transcribir los resultados de estas.
- ☑ Bloques de papel y bolígrafos para tomar notas.

#### *Guía para realizar y sistematizar las entrevistas semi-estructuradas*

- Se realiza la presentación corta de la iniciativa utilizando un proyector [si la entrevista es grupal], o se comparten impresiones de las diapositivas y se explican [si la entrevista es individual], y se aclaran todas las dudas de los participantes para que estén claros sobre la razón por la que se están realizando las entrevistas, y los objetivos de estas.
- Se realiza la entrevista siguiendo la guía de preguntas desarrolladas en la etapa preparatoria. Se debe evitar hacer el ejercicio como si se tratara de un interrogatorio; hay que buscar la informalidad de una conversación.
- Si la persona [o las personas] entrevistadas se adelantan a alguno de los puntos incluidos en la guía, se debe dejar que las personas continúen con ese punto, se toman las notas, y una vez abordado el tema se marca como cubierto, teniendo cuidado de no volver a preguntar sobre lo mismo. Esta flexibilidad para avanzar en el orden que siga la conversación es importante para que la entrevista no se convierta en un interrogatorio que busca responder a todas las preguntas sin permitir elaborar y conversar sobre ellas.
- Si la persona [o las personas] entrevistadas comienzan a tocar un tema que no está incluido en la guía, los entrevistadores deben evaluar si esta es una temática relevante para precisar las demandas de información, y por lo tanto, será importante continuar con el tema; o si por el contrario, será necesario volver a re-enfocar la entrevista para cubrir las temáticas propuestas.
- Si la persona [o personas] entrevistadas no tienen suficiente conocimiento para responder alguna de las preguntas, esto se anota y se pasa a otro punto de la guía preparada para la entrevista.
- Cada vez que se termina una entrevista, se deben sistematizar los resultados y llenar los siguientes dos cuadros [dos por cada proceso clave priorizado], hasta donde sea posible con la información obtenida durante la entrevista. Estos cuadros serán la línea base de la gestión del conocimiento que realiza la organización, y el desempeño de este proceso [indicadores de gestión y desempeño, respectivamente].

### Descripción de la situación actual en la gestión del conocimiento para el proceso clave priorizado

Información que se maneja actualmente	Fuente de la información o forma en que se levanta la información	TIC o no TICs que se usan actualmente			Intermediario[s]	Prácticas organizativas en las que se comparte la información	Usuario[s] de la información	Recursos con los que se cuenta para acceder, analizar y usar la información
		Para acceder a la información	Para registrar la información	Para difundir la información				

### Descripción del desempeño actual de la gestión del conocimiento para el proceso clave priorizado

Información que se maneja actualmente	Limitantes					Decisiones que se toman con base en esta información	Procedimiento que se sigue para la toma de esta decisión	Resultados que se logran
	de acceso	del medio usado	del contenido	del tiempo en que llega	Nivel de cobertura			

- Según se vaya avanzando en la realización de las entrevistas, se debe ir validando y triangulando la información. A medida que se vayan completando los cuadros se puede ir priorizando las preguntas que se realizarán en las siguientes entrevistas para optimizar el uso del tiempo y concentrarse, o hacer mayor énfasis, donde todavía se tienen vacíos de información.
- Conforme se vayan realizando las entrevistas aumentará el número de respuestas repetitivas e irá disminuyendo la información nueva que se recolecta. Esto es un claro indicador de que el proceso de entrevistas está terminando.

## Paso 4



Taller de  
validación amplia

Una vez terminado el trabajo de precisión de las demandas de información y realizada una primera propuesta de diseño del sistema de información, se realizan talleres de validación amplia del sistema de información propuesto (uno por organización focal participante), en los cuales se presentará el sistema y se validará su relevancia tanto para la organización [como colectivo], como para los socios y socias de la organización [de manera individual]. El **equipo facilitador ampliado** estará a cargo de realizar los **talleres de validación amplia** con cada una de las organizaciones focales que participan en el proceso.

### Objetivos del taller

- Presentar el sistema de información diseñado, a las personas de las estructuras directivas y operativas de la organización, así como a un número representativo y amplio de socios y socias, y recibir retroalimentación de estas personas sobre el sistema propuesto.
- Validar la relevancia y pertinencia que tiene la información que se propone incluir en cada uno de los módulos del sistema de información diseñado tanto para la organización [como colectivo], como para los socios y socias [de manera individual].
- Profundizar y validar la evaluación sobre las capacidades y recursos con los que actualmente cuenta la organización para establecer y operar el sistema de información propuesto, y determinar aquellas capacidades que deberán ser fortalecidas para que el sistema sea efectivo y sostenible en el tiempo.
- Identificar las intervenciones que serán necesarias para eliminar las barreras mentales y físicas, así como asegurar el fortalecimiento de capacidades humanas y sociales para garantizar la efectividad del sistema y su sostenibilidad.
- Profundizar y validar el valor agregado que generaría el sistema de información propuesto a la organización [como colectivo] y a los socios y socias [de manera individual], así como el grado de valoración que le dan ambas instancias a esta información, y por lo tanto, su disposición a invertir en la recolección, registro, difusión, acceso y uso de la información.

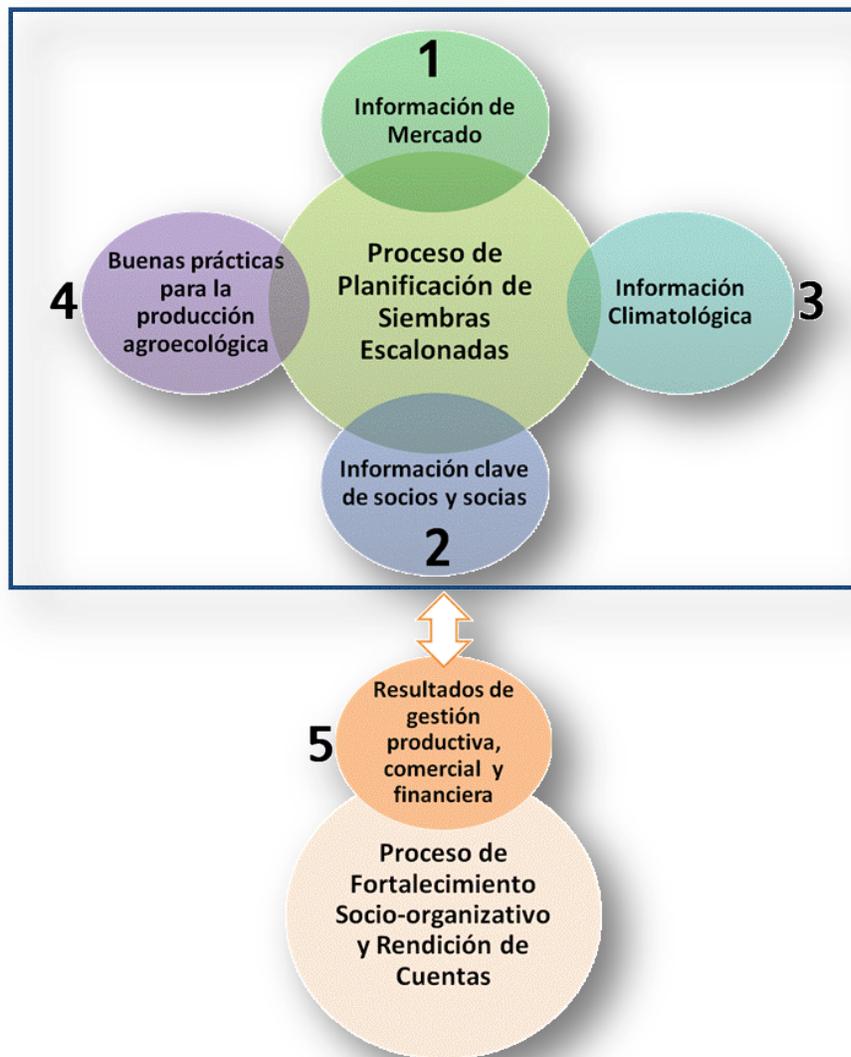
### Preparación del taller

#### 1. Elaboración del informe preliminar de la Fase 1 y 2

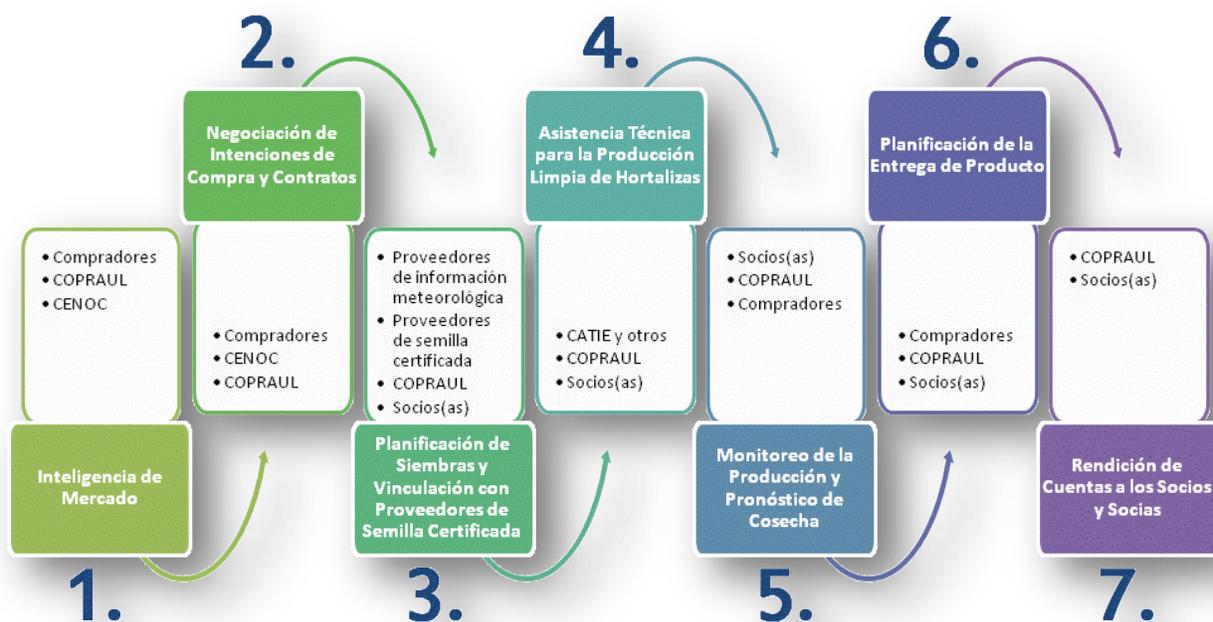
Antes de realizar el **taller de validación amplia**, es importante que el equipo facilitador analice toda la información dada por las organizaciones participantes durante el **taller de mapeo**, el **taller de análisis de procesos clave** y las **entrevistas semi-estructuras**, y elabore un informe preliminar de la Fase 1 y 2 con estos resultados.

Este informe se construye nuevamente sobre el borrador del documento de diseño y línea base [p. 47], al cual se le añade una nueva sección [sección 7] con el título de **Línea base de los indicadores de gestión y desempeño**, donde se incluyen los dos cuadros [por cada proceso clave priorizado y analizado] contruidos con base en las entrevistas semi-estructuras [p. 77]. De igual manera se suma otra nueva sección [sección 8] con el título de **Diseño del sistema de información**, en el que debe ir lo siguiente:

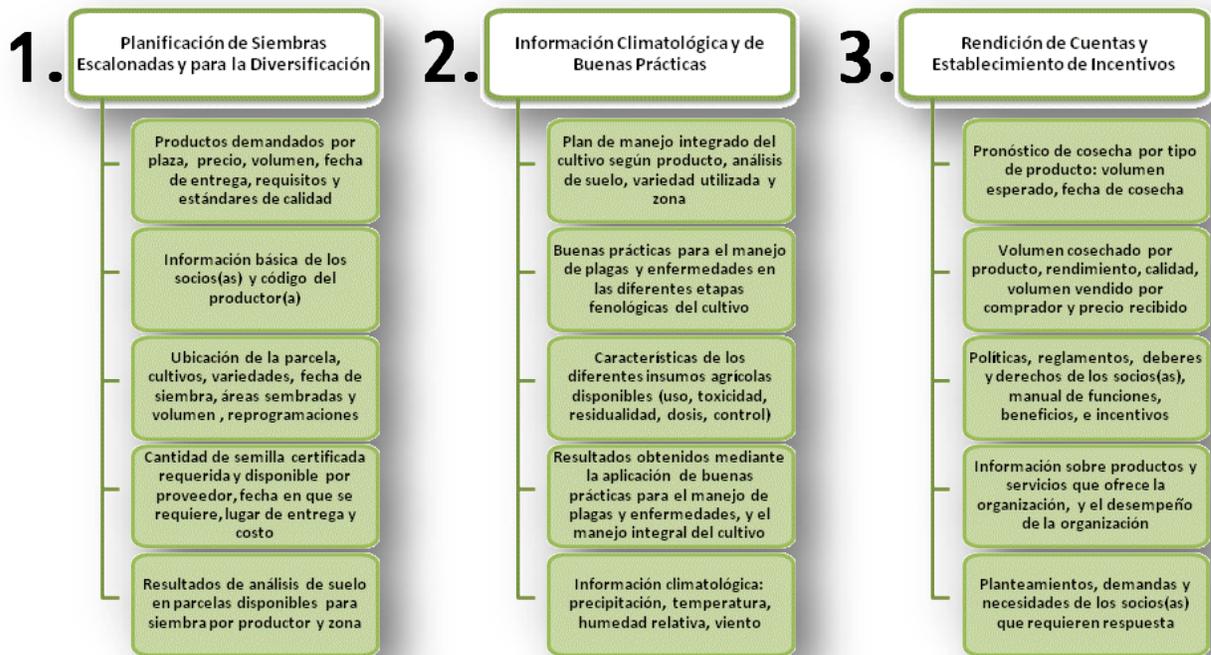
- Un diseño esquemático del sistema de información en el cual se puedan visualizar sus diferentes módulos y su interrelación, lo cual será importante para explicar este diseño en los talleres de validación. En el documento escrito se debe incluir también una descripción general de cada uno de estos módulos de información. A modo de ejemplo se muestra a continuación el sistema diseñado para una organización de productores y productoras de hortalizas de Ocotepeque, Honduras.



- Un esquema que evidencie la manera en que se propone que opere el sistema que ayudaría a fortalecer estos procesos clave priorizados, lo cual permita explicar en el taller de validación la forma en que funcionará el sistema. De igual manera, a modo de ejemplo se muestra a continuación el esquema de funcionamiento del sistema diseñado para la organización de productores y productoras de hortalizas de Ocotepeque, Honduras, el cual busca fortalecer el proceso de planificación de siembras escalonadas, así como el proceso de fortalecimiento socio-organizativo y la rendición de cuentas.

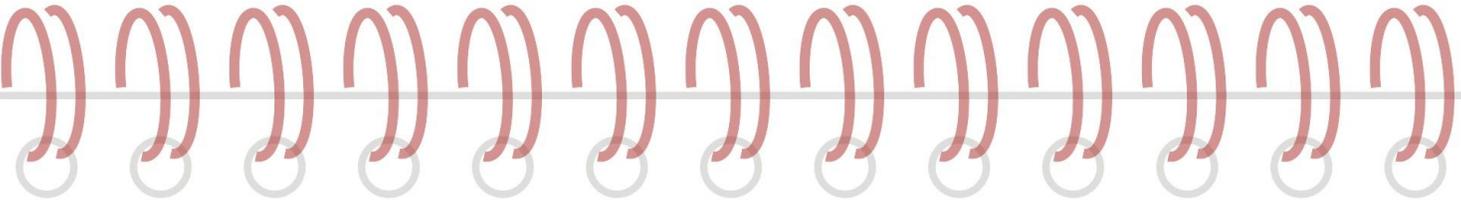


- El contenido [las variables] que incluirían los diferentes módulos de información que harán parte del sistema de información propuesto. De igual manera, a modo de ejemplo, se muestra a continuación el contenido para cada uno de los módulos del sistema de información propuesto para la misma organización de productores y productoras de hortalizas de Ocotepeque, Honduras.



- Un cuadro por módulo de información que hace parte del sistema de información propuesto, en el cual se describen, de manera detallada, las variables que incluirá el módulo, las fuentes de esta información o la forma en que se levantará esta información [si la organización la recolectará de fuentes primarias], los intermediarios de información [o infomediarios] que estarán a cargo de transmitirla, las prácticas organizativas que permitirán compartir esta información, los medios [usando TIC o no TIC] que se utilizarán para difundirla, los usuarios de esta información, y los recursos que se requieren para implementar el módulo y las capacidades que deben fortalecerse para acceder, transmitir y usar dicha información. A continuación se incluye el formato de estos cuadros.

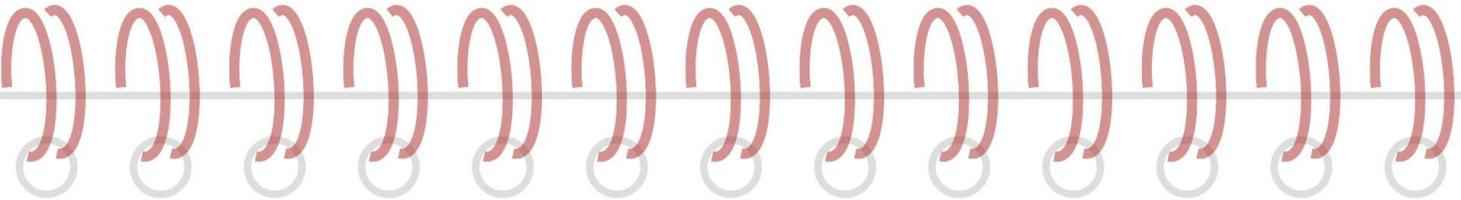
Variable	Fuente de la información / forma de levantamiento	Gestión de la información			Usuarios	Capacidades a fortalecer para acceder y usar la información y recursos requeridos
		Intermediario[a] que transmite	Medio de difusión [TIC o no TIC]	Prácticas organizativas que permitirán compartir la información		



## 2. Materiales que se deben preparar con anticipación

Lista de chequeo de los materiales que se deben preparar, previo al desarrollo del taller:

- Agenda y metodología de facilitación del taller.
- Invitaciones para enviar a todas las personas de las organizaciones focales participantes en la fase de diseño que participarán del taller.
- Copias para cada organización del informe preliminar de las Fases 1 y 2 de diseño.
- Una presentación corta sobre la iniciativa, haciendo énfasis en los objetivos y alcances de la misma, la programación acordada para la implementación de la Fase 2 de diseño, y la parte del proceso donde se ubica el **taller de validación amplia**, y sus objetivos.
- Una presentación sencilla y corta donde se visualice y describa el sistema de información diseñado, el funcionamiento de este sistema, y los módulos de información, lo cual se toma del informe preliminar de diseño de la Fase 1 y 2.
- Proyector
- Pizarras [una por mesa de trabajo]
- Guía de preguntas clave para cada una de las mesas en que se compartirá, retroalimentará y validará el sistema diseñado [al menos una mesa por módulo de información que contenga el sistema de información]. Cada uno de los miembros del **equipo facilitador ampliado**, quienes actuarán como anfitriones de cada una de estas mesas, debe tener una copia de esta guía de preguntas, las cuales pueden estar relacionadas con:
  - El uso que las personas de la organización le darían a esta información y su relevancia para fortalecer los procesos de toma de decisión y negociación de la misma [como colectivo], así como de los socios y socias [de manera individual].
  - Las capacidades que se necesitarían fortalecer para acceder, transmitir y usar esta información para la toma de decisiones.
  - Los recursos con los que debe contar la organización [como colectivo], así como los socios y socias [de manera individual] para acceder, transmitir y usar esta información para la toma de decisiones.
  - Los resultados que se podrían lograr a partir del acceso y uso de esta información, y por lo tanto, la disposición de la organización [como colectivo] y de los socios y socias [de manera individual] para invertir en el establecimiento y mantenimiento del sistema.
- Un papelógrafo por mesa con el módulo de información que se evaluará y las preguntas clave que se discutirán en esa mesa, de acuerdo con la guía de preguntas clave diseñada.
- Materiales para el análisis de los procesos clave:
  - Papeles blancos grandes para cubrir las mesas en los cuales se pueda escribir
  - Marcadores de diferentes colores



### 3. Convocatoria de las personas que participarán en los talleres

- Como su nombre lo indica, es un taller de validación amplia, y por lo tanto, es importante lograr una convocatoria amplia y representativa de las personas que conforman las estructuras directivas y operativas, las cuales deben estar completamente representadas en el taller, pero también de los socios y socias de la organización que no ocupan cargos de dirección o cargos operativos.
- Los socios y socias a invitarse al taller deberán ser seleccionados con los mismos criterios que se seleccionaron para realizar las **entrevistas semi-estructuradas**; sin embargo, la convocatoria debe ser aún más amplia, procurando ser lo más incluyente y representativa posible. Para lograr esto, se deben hacer todos los esfuerzos necesarios para asegurar la participación de las mujeres, las personas jóvenes y los hombres, así como de representantes de los grupos étnicos [si éstos participan en la organización]. Lo anterior puede implicar realizar esfuerzos adicionales en cuanto a la hora y el lugar de la convocatoria, especialmente porque las mujeres y los hombres tienen distintos ritmos de trabajo. Normalmente, las mujeres tienen más limitaciones de tiempo debido a sus tareas y responsabilidades reproductivas en adición a las actividades productivas.
- Para lograr una buena participación de los socios y socias que no ocupan cargos en la organización, el **equipo facilitador ampliado** deberá realizar la convocatoria con al menos dos semanas de anticipación, siendo muy claros y concretos sobre los objetivos del taller para que los participantes tengan claridad sobre lo que se espera de su participación, y no generar falsas expectativas.

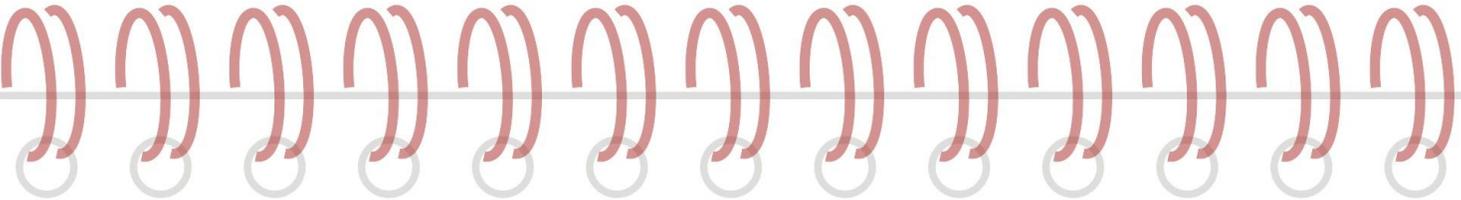
## Guía para la facilitación del taller

### 1. Preparación del taller

- Organizar el mismo número de mesas que el número de módulos de información que contendrá el sistema de información. Estas mesas de trabajo deben contar con un espacio amplio y estar suficientemente separadas una de otra para que las conversaciones y discusiones a realizarse no afecten el trabajo de otras mesas.
- Cada mesa se cubre con papel blanco a modo de mantel de manera que los anfitriones de las mesas, y los participantes que lo deseen, puedan escribir o dibujar sobre los manteles. De igual manera, en una pizarra al lado de la mesa, se pega un papelógrafo con el número de la misma, el módulo de información que se analizará y las preguntas clave que se discutirán en esa mesa.
- A cada mesa se asignan idealmente dos anfitriones [un facilitador y un cofacilitador] los cuales estarán encargados de dirigir la discusión en cada una de las mesas. En todas las mesas se debe contar con al menos un miembro del **equipo facilitador ampliado**, como anfitrión.
- Alrededor de cada mesa se ponen suficientes sillas para que todas las personas convocadas al taller puedan estar cómodas y participar activamente en su mesa de trabajo.

### 2. Registro y presentación de los participantes

- Conforme los participantes van llegando se van registrando en una lista, y se escribe su nombre y lugar de donde vienen en una tarjeta de cartulina, la cual deben portar durante el taller.

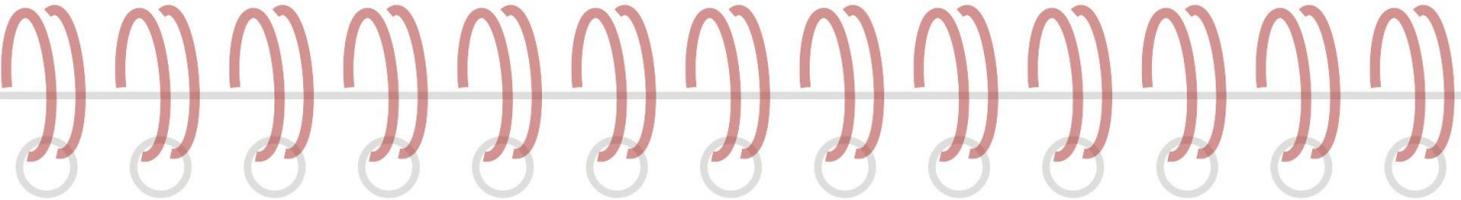
- 
- En un lugar suficientemente amplio se pide a todos y todas las participantes que se pongan de pie y piensen en un tema sobre el cual quisieran tener mayor información; después se les dice que lo escriban al lado contrario de la cartulina que lleva su nombre para entregarlo al final del taller.
  - Luego se pide a cada quien que busque una persona que no conoce, o con la que casi nunca ha conversado, y compartan el tema sobre el cual quisiera tener mayor información.
  - Luego se pide a cada pareja que busque otra pareja de personas que no conozcan, o con las que hayan interactuado poco, y nuevamente compartan este tema sobre el cual quisieran tener mayor información.
  - Nuevamente se pide a cada grupo de cuatro personas que busque otro grupo de cuatro personas y compartan el tema sobre el cual quisieran tener mayor información, continuando de la misma manera hasta que se tenga el mismo número de grupos que el número de mesas que se organizaron para el taller.
  - A todas las personas de un mismo grupo se les pone un autoadhesivo del mismo color en su identificación y se les asigna al grupo correspondiente.

### 3. *Presentación de la iniciativa, la programación acordada y la agenda y los objetivos del taller*

- Una persona del **equipo facilitador** realiza una presentación corta sobre la iniciativa, la cual debe ser breve, concreta y contener lo siguiente:
  - ✓ Los objetivos y alcances de la iniciativa
  - ✓ Los pasos metodológicos que se desarrollaron durante la Fase 2 y la parte del proceso donde se ubica el **taller de validación amplia**.
  - ✓ Los objetivos del taller
  - ✓ La agenda propuesta
- Durante la presentación, la persona que la realiza podría apoyarse en los trabajos presentados durante el **taller de sensibilización** y la dinámica de repaso de conceptos clave y sensibilización realizada durante el **taller de mapeo de la cadena** por las organizaciones preseleccionadas, para dar ejemplos concretos sobre el valor que tiene la información y el conocimiento en el desarrollo de los procesos clave de la organización, y cómo la iniciativa busca fortalecer la gestión del conocimiento.

### 4. *Presentación del sistema de información propuesto para la organización focal*

- Otra persona del **equipo facilitador** realiza una presentación sencilla y corta donde se visualice y describa el sistema de información diseñado, la cual incluya:
  - ✓ El diseño esquemático del sistema de información en el cual se puedan visualizar los diferentes módulos del sistema de información y su interrelación.
  - ✓ El esquema que permita visualizar la manera en que se propone que opere el sistema de información diseñado y la manera como ayudaría a fortalecer los procesos clave priorizados

- 
- Durante la presentación, la persona que la realiza debe dar ejemplos concretos sobre cómo el sistema de información diseñado ayudará a fortalecer los procesos clave de la organización, y el valor agregado que tendrá esto tanto para la organización [como colectivo], como para los socios y socias [de manera individual].

### 5. *Dinámica de Café Mundial*

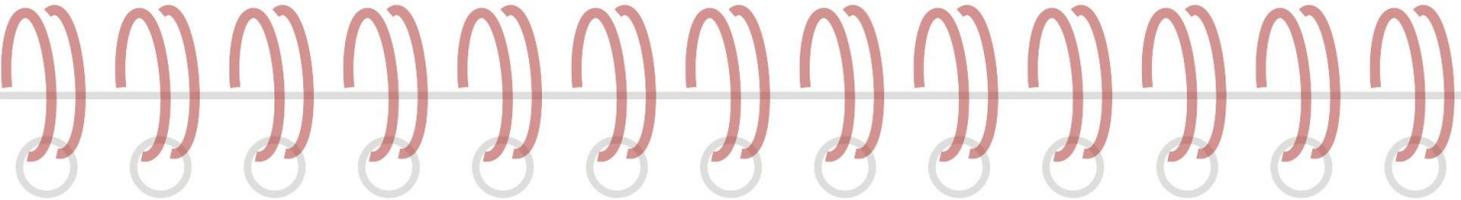
- Se asigna cada grupo conformado durante la dinámica de presentación de los participantes a una de las mesas de trabajo preparadas con anticipación.
- De manera paralela, cada anfitrión inicia el trabajo en su mesa con una presentación corta [no más de 5-10 minutos] del módulo de información del sistema diseñado que le corresponde, detallando el contenido [las variables] que incluirían en el módulo de información.
- Luego se analiza el módulo de información utilizando la guía de preguntas preparada con anticipación [ver p. 82]. El cofacilitador va tomando nota de las respuestas en un papelógrafo.
- Una vez terminado el trabajo en cada mesa, los participantes rotan a la siguiente. El anfitrión de la mesa realiza nuevamente la presentación corta del módulo de información que le corresponde, y resume lo discutido por el grupo anterior. Luego pide a las personas del nuevo grupo si tienen otras opiniones o ideas que quieran añadir a lo ya trabajado. El cofacilitador va complementando las notas de las respuestas en el mismo papelógrafo.
- De esta misma manera los grupos deben rotar por todas las mesas preparadas repitiendo el mismo procedimiento.
- Al finalizar la ronda por todas las mesas, los cofacilitadores presentan en plenaria los resultados del trabajo de la mesa en la que actuaron como anfitriones.
- Para cerrar con la dinámica, el facilitador principal hace una reflexión junto con los participantes sobre los resultados concretos que se obtendrían mediante la implementación de estas propuestas, y el valor que generaría a la organización [como colectivo], así como a sus socios y socias [de manera individual] la implementación de las mismas.

### 6. *Cierre del taller*

Para cerrar, el equipo facilitador agradecerá la participación de las organizaciones y explicará brevemente las dos fases que faltan [Fases 3 y 4] para finalizar con el proceso de diseño y negociación del sistema de información que se establecerá con la organización, junto con otros actores clave de la cadena que se consideren importantes.

### *Contenido del segundo borrador del documento de diseño y línea base*

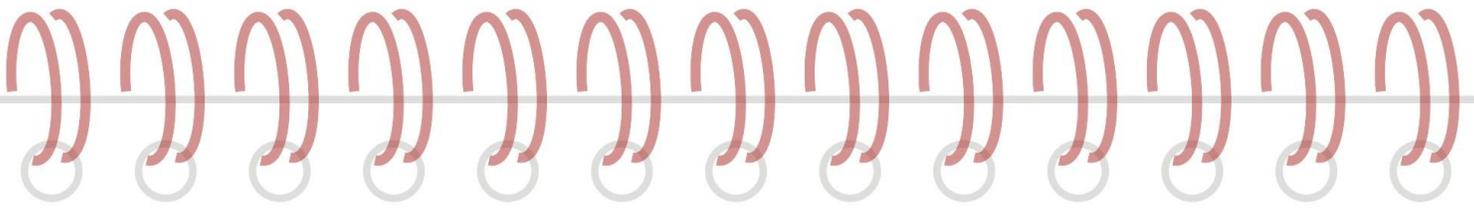
A partir de la información recolectada en el taller de sensibilización y la revisión documental, el equipo facilitador elaborará un segundo documento de diseño y línea base que servirá como material de consulta para la siguiente fase del proceso. De igual manera, este texto se constituye en el segundo borrado del documento final de diseño y línea base. Debe contener al menos lo siguiente:

- 
1. Antecedentes
  2. Características de la cadena
  3. Análisis de las limitantes y oportunidades para el desarrollo de la cadena
  4. Descripción corta de los proyectos o programas que actualmente fomentan el desarrollo de la cadena
  5. Características de las organizaciones focales
    - 5.1 Área de influencia [municipios/departamentos]
    - 5.2 Número de socios y socias y diferenciación por género
    - 5.3 Volumen producido por los socios y socias, y volumen comercializado por la organización, o a través de esta
    - 5.4 Mercado o mercados en los que se enfoca la organización
    - 5.5 Servicios que ofrece la organización
    - 5.6 Funciones que desarrolla [o planea desarrollar] la organización en la cadena o cadenas en que participa
    - 5.7 Prácticas organizativas
    - 5.8 Infomediarios
  6. Análisis de los procesos clave que desarrollan las organizaciones focales
  7. Línea base de los indicadores de gestión y desempeño
  8. Diseño del sistema de información
    - 8.1 Diseño esquemático del sistema de información
    - 8.2 Funcionamiento del sistema
    - 8.3 Descripción detallada de los módulos de información propuestos
  9. Resultados e impactos esperados

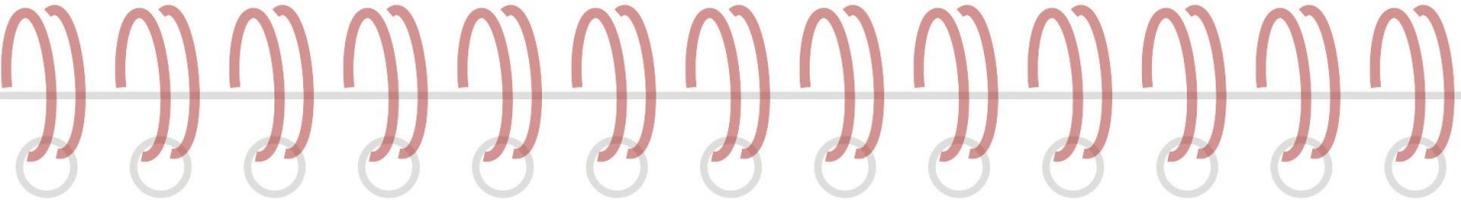
### ***Institucionalidad del proceso***

A partir del segundo borrador del documento de diseño y línea base, se prepara una presentación del diseño, la cual debe ser presentada, en una de las reuniones ordinarias del espacio institucional seleccionado, por las organizaciones promotoras junto con las organizaciones focales que participaron del proceso de diseño. En esta reunión se solicitará la retroalimentación de los participantes, mientras que una de las personas del **grupo facilitador ampliado** tomará nota de todos los aportes hechos.

Este segundo borrador del documento de diseño y línea base se entregará a los miembros del **grupo consultivo** conformado durante la **Fase 1**, [dentro de esta institucionalidad seleccionada], para que las personas que lo conforman den sus comentarios sobre el sistema diseñado, y si es necesario, aporte ideas para mejorar esta propuesta.



Todos los aportes recibidos de los participantes en la reunión, así como por parte de las personas que conforman el **grupo consultivo** serán evaluados por el **equipo facilitador ampliado** e introducidos en el documento si se considera apropiado.



# Referencias

Gottret. 2011. Orientación Estratégica con Enfoque de Cadena de Valor para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales'. Serie de Guías Metodológicas para la Gestión de Empresas Asociativas Rurales No. 3. Turrialba, Costa Rica: CATIE, 117 p.