



Gestionando conocimiento e incidencia en políticas para el desarrollo rural

Integrantes de la Alianza Aprendizaje Perú





ALIANZA
APRENDIZAJE
PERÚ

Valor estratégico de la acción conjunta

Sistematización de la experiencia
de la Alianza Aprendizaje Perú

2004-2015



Valor estratégico de la acción conjunta

Sistematización de la experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú

2004-2015



Gestionando conocimiento e incidencia en políticas para el desarrollo rural

Integrantes de la Alianza Aprendizaje Perú



implementado por
giz



Reconocemos el apoyo financiero proporcionado por el Programa de Investigación del CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM, por sus siglas en inglés) para realizar la presente publicación.

VALOR ESTRATÉGICO DE LA ACCIÓN CONJUNTA

SISTEMATIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE LA ALIANZA APRENDIZAJE PERÚ 2004–2015

© **Coordinado por Alianza Aprendizaje Perú**

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2017-16950

ISBN: 978-612-00-3383-8

Equipo de coordinación:

Gladys Navarro (Alianza Aprendizaje Perú-Coordinadora)

Miguel Ordinola (Alianza Aprendizaje Perú-Secretario Ejecutivo)

Hernando Riveros (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura–IICA)

Consultora encargada del estudio:

Gladys Triveño (Proexpansión)

Financiamiento del estudio:

Asociación Benéfica PRISMA

CGIAR–PIM (Research Program on Policies, Institutions, and Markets)

HELVETAS Swiss Intercooperation

VECO Andino

Edición: Gladys Navarro

Dirección: Jirón Marcará 121, Dpto 401, Breña

E-mail: info@alianzaaprendizajeperu.org

Fotografías: @Alianza Aprendizaje Perú, excepto @IICA (pág. 18, foto izquierda) y @Lutheran World Relief (pág. 18, foto derecha)

Diseño y diagramación: Magali Macedo Sánchez

Impreso en Perú Cuadros EIRL - Ca. Olavide 282, San Isidro, Lima, Perú

Tiraje: 500 ejemplares

Primera edición, junio 2018

Citar como*:

Alianza Aprendizaje Perú (2018). Valor estratégico de la acción conjunta. Sistematización de la experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú 2004–2015. Lima, Perú. 84 pág.

*Se autoriza la reproducción total o parcial de esta publicación citando la fuente.



ÍNDICE

Presentación	4
Resumen ejecutivo	6
Executive summary	12
Introducción	17
1. Contexto	19
2. La Alianza Aprendizaje Perú como red	27
2.1. El valor estratégico de construir un espacio de colaboración	28
2.2. El denominador común: contribuir al desarrollo de lo productivo en el sector agrario	33
3. El funcionamiento	35
3.1. La organización y gestión	35
3.2. Los Grupos de Trabajo	37
4. Los logros	39
4.1. La apropiación de los resultados: afirmando el valor estratégico institucional	39
4.2. Los resultados de la acción conjunta	41
4.3. Las fortalezas, debilidades, amenazas, oportunidades	43
4.4. Once años como red de información, conocimiento e incidencia	45
4.5. Casos de incidencia política	45
5. Desafíos	53
6. Lecciones aprendidas	59
6.1. Gestión de conocimiento	59
6.2. Incidencia Política	60
6.3. Gestión institucional	60
7. Experiencias de colectivos de aprendizaje en América Latina y el Caribe	63
Anexos	69
Anexo 1: Metodología desarrollada y relación de personas e instituciones consultadas	69
Anexo 2: Resultados y productos de la Alianza Aprendizaje Perú por ejes de trabajo	72
Anexo 3: Estudios y publicaciones realizadas por la Alianza Aprendizaje Perú	75
Anexo 4: Lineamientos estratégicos por entidades socias de la Alianza Aprendizaje Perú al 2014	80
Bibliografía consultada	81



PRESENTACIÓN

El establecimiento y desarrollo de mecanismos de aprendizaje interinstitucional tienen un alto potencial para generar conocimientos acumulativos acerca de los factores que influyen en el éxito o fracaso de diferentes iniciativas de intervención en contextos temporales y espaciales diversos. Los conocimientos compartidos y accesibles pueden contribuir a la obtención de mejores resultados de desarrollo, en la medida en que las lecciones se identifiquen y se aprendan rápidamente. Por estas razones, las alianzas de aprendizaje son un mecanismo interesante para mejorar la efectividad de las intervenciones externas en el logro de cambios positivos en el desarrollo. En este contexto viene trabajando la Alianza Aprendizaje Perú, constituida en el 2004. Como producto del trabajo realizado y a partir del conocimiento acumulado por los socios de la Alianza, se han implementado procesos de incidencia que han mejorado las intervenciones de política pública. La experiencia demuestra que iniciativas como la Alianza son eficientes para incidir en el diseño y la aplicación de políticas públicas que tomen como referencia el conocimiento acumulado y el aprendizaje generado entre las instituciones de investigación, desarrollo y el sector público.

En este marco, la conformación de puentes eficaces para la colaboración y el aprendizaje entre agentes de desarrollo, entidades del Estado, organizaciones de investigación y donantes puede ser un mecanismo efectivo para ofrecer mejores respuestas a los retos que enfrenta el desarrollo en la zona andina. De manera particular, el establecimiento y desarrollo de mecanismos de aprendizaje entre estos actores tiene un alto potencial para generar conocimientos acumulativos y compartidos acerca de lo que funciona, lo que no funciona y los factores que influyen en el éxito o fracaso de diferentes iniciativas de intervención en tiempos y espacios diversos. Por esto, las alianzas de aprendizaje son un mecanismo con potencial para mejorar la efectividad de las intervenciones externas.

Desde su creación, la Alianza viene trabajando con el objetivo de “establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, estado, investigadores y donantes, que permitan facilitar el desarrollo de cadenas productivas; el diseño de políticas de apoyo más apropiadas; y la ejecución de actividades de investigación relevantes, las cuáles en su conjunto contribuyan al desarrollo rural”.

La Alianza puede definirse como un proceso emprendido conjuntamente por organizaciones de investigación y desarrollo, a través del cual se comparten, adaptan, utilizan e innovan

buenas prácticas sobre temas concretos, bien enfocados y contruidos desde la experiencia, con los objetivos de generar nuevos conocimientos, fortalecer las capacidades locales para lograr mejores resultados de desarrollo, aportar al diseño de políticas de apoyo más apropiadas, e identificar necesidades de investigación futura y áreas potenciales para esfuerzos colaborativos. Como lógica de trabajo toma las siguientes líneas estratégicas: (1) estrechar los vínculos entre agentes de desarrollo, estado, investigadores y donantes para lograr un uso más efectivo de los recursos a favor de las poblaciones rurales; (2) establecer un sistema que articule la identificación de demandas por conocimiento con la generación de nuevas ideas, su aplicación y adaptación a la práctica del desarrollo y el diseño de políticas públicas; (3) abrir puentes de comunicación entre organizaciones con diversas experiencias existentes para sumar esfuerzos y lograr sinergias; y (4) avanzar en un modelo de intercambio que promueva la reflexión, documentación y sistematización de experiencias de desarrollo de los diferentes socios.

En este contexto, la presenta publicación sistematiza la experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú a la luz de sus once años de trabajo y que aspira ser la base para una nueva etapa de trabajo para responder a los retos que el nuevo escenario actual plantea para promover el desarrollo y encontrar alternativas para la población más vulnerable del país. El estudio ha sido realizado por la empresa Proexpansión y conducido por Gladys Triveño en coordinación con el equipo técnico de la Alianza.

Ponemos a disposición el estudio a los agentes de desarrollo, tanto gubernamentales como no gubernamentales, que pueden obtener múltiples beneficios al participar en alianzas de aprendizaje: (i) posibilidades de fortalecimiento y colaboración entre organizaciones de desarrollo con objetivos similares pero con diversas experiencias y capacidades; (ii) materializar la sistematización de experiencias que permita su difusión a través de diferentes mecanismos y medios de comunicación; (iii) el desarrollo y ajuste de políticas, mecanismos de intervención, metodologías y herramientas más efectivas para facilitar procesos de desarrollo que contribuyan al logro de medios de vida sostenibles; y (iv) la construcción de contactos y redes entre organizaciones con objetivos comunes, que permitan en el corto y mediano plazo desarrollar y gestionar propuestas de desarrollo conjuntas.

Miguel Ordinola

Secretario Ejecutivo / Alianza Aprendizaje Perú





RESUMEN EJECUTIVO

Un hecho común en la actuación del sector público, sector privado y la cooperación técnica y los organismos no gubernamentales, es que se comparte poco conocimiento sobre los factores críticos de las intervenciones en el campo de la investigación y desarrollo, y menos aún se intercambian experiencias. Esto afecta la eficacia de las intervenciones porque no se reconoce las posibilidades del aprendizaje colectivo, el potencial de tender puentes de diálogo, y, con ello las oportunidades de generar sinergias e incluso escalar acciones por medio de la incidencia en políticas.

Un país como el Perú no es ajeno a este tipo de situaciones y precisamente la principal motivación de la Alianza Aprendizaje Perú, en adelante Alianza, se orientó a la posibilidad de desarrollar mecanismos de aprendizaje interinstitucional para intercambiar experiencias y conocimiento con el fin de mejorar la efectividad de la promoción del desarrollo, en un contexto en el que el Perú empezaba a tener una mayor apertura hacia el mundo (en el 2004), lo que sin duda repercutió en el ámbito rural.

La Alianza surgió basada en objetivos compartidos, buscando generar una respuesta colectiva frente a la limitada relación entre la investigación y su aplicación en el mundo real, a la escasa capitalización de conocimientos y experiencias previas. Se ha mantenido vigente por su preocupación e interés en aportar con su conocimiento, actuar conjuntamente y conseguir un objetivo común que es contribuir al desarrollo del sector productivo agrario. También se sustenta en un concepto de reciprocidad que implica la disposición a contribuir, ser propositivo y a participar de una organización que permita incrementar la escala de los proyectos que se puedan realizar, acelerar el aprendizaje porque se accede a información significativa, ampliar las redes de contacto y por supuesto profundizar relaciones de confianza entre organizaciones.

El trabajo permanente de identificación de temas de interés compartido que luego se desarrollaban en investigaciones y estudios que fueron socializados entre los socios y difundidos en las regiones, el sector público y la comunidad académica, permitió que la Alianza fuera ganando credibilidad como referente del sector agrario. Este reconocimiento permitió que surja la oportunidad, por iniciativa propia y de las entidades del propio Estado, de realizar acciones de incidencia política con varios propósitos: que se admita la implementación de proyectos de inversión pública en temas productivos y sociales; se introduzca un cambio en

la estrategia de promoción de signos distintivos; que MINAGRI cuente con una metodología para promover la asociatividad empresarial en las organizaciones de productores como una estrategia para el desarrollo del territorio; la redirección de crédito a productores de pequeña escala; entre otros temas donde su incidencia ha sido clave.

Han pasado once años y la Alianza ha querido hacer un alto para documentar los **factores que han hecho posible la sostenibilidad de la plataforma** y cuáles han sido los elementos claves que han mantenido unidos a sus integrantes:

- Generación de valor estratégico a favor de sus socios, expresados en beneficios por su pertenencia a la Alianza: (i) la influencia en su enfoque de trabajo; (ii) la ampliación de sus relaciones de trabajo con otras entidades que ahora son sus socias en distintos espacios de actuación, lo cual además implica un valor añadido en el diseño de sus programas; (iii) la importancia de la sistematización del conocimiento en el marco de la Alianza para inspirar que los socios repliquen en sus propias experiencias; y (iv) la institucionalización de la relación con la Alianza como un socio estratégico en los proyectos con los cuales se compartían objetivos estratégicos y operativos.
- Identificar como denominador común la contribución al desarrollo del aspecto productivo en el sector agrario y donde se definieron unos pocos ejes de trabajo que con matices se han mantenido desde el inicio, y que ahora se concentran en los siguientes: gestión de conocimiento, incidencia política y gestión institucional de la Alianza Aprendizaje Perú.
- Implementar el modelo de organización horizontal para establecer procesos de aprendizaje compartidos que les permitió utilizar, adaptar a sus intervenciones e innovar sobre la experiencia, el conocimiento y/o buenas prácticas de otros socios.
- Definir un organigrama de baja complejidad con un esquema de toma de decisiones del pleno de socios delegando la gestión a la Secretaría Ejecutiva, elegida por los socios, y a la Coordinadora Técnica, modelo que todos reconocen que ha funcionado y ha sido fundamental en el logro de los objetivos. Gracias a lo sencillo del esquema, no se generó un alto costo fijo mensual para los socios y más bien permitió apalancar recursos económicos en la ejecución de proyectos y actividades en las cuales los socios tienen interés de participar.
- Incrementar la escala de los proyectos que individualmente podían implementar, compartiendo sus competencias claves y ampliando sus redes de contacto, lo cual además creó la confianza necesaria para cooperar en otras iniciativas.



- Avanzar como plataforma por etapas: la de formación, asentamiento y maduración. Trabajaron inicialmente, principalmente, alrededor del enfoque de cadenas, que se convirtió en el eje del interaprendizaje bajo distintas metodologías y formas de intervención. Luego se sumaron otros temas relevantes para el desarrollo rural: asociatividad, crédito, articulación comercial, entre otros.
- Lograr resultados positivos en los tres ejes de trabajo establecidos: metodologías y mecanismos de aprendizaje colectivo; validación de ruta crítica de incidencia política, modalidad e instrumentos de gestión institucional.
- Capitalizar al máximo la oportunidad de preguntar a otros qué y cómo están ejecutando (estrategias, metodologías); intercambiar diagnósticos y visiones; coincidir y cooperar en espacios comunes de intervención; confiar en otros; acordar trabajar juntos en determinados proyectos o actividades; desarrollar temas que individualmente hubiera sido complicado realizar; acceder a una nueva forma de difundir sus logros individuales; y amplificar el presupuesto del trabajo colectivo.

Todo este esfuerzo ha generado **lecciones aprendidas** en los tres ejes de trabajo: Gestión de conocimiento, Incidencia Política y Gestión Institucional, que retroalimentan la experiencia, mejoran el funcionamiento, la sostenibilidad y el diseño de una siguiente etapa de la Alianza y contribuye a fortalecer otras experiencias similares.

1. Gestión de Conocimiento

- La documentación de las metodologías o experiencias validadas de las instituciones socias incrementa y amplifica el aporte individual que cada entidad ha hecho a la elaboración del propio contenido de los diversos temas trabajados.
- Las metodologías desarrolladas (aprendizaje colectivo, incidencia política) por la Alianza son buenas prácticas transferibles a las instituciones públicas y privadas.
- La puesta a disposición de la información que producen los socios, a través de diferentes mecanismos, es clave para generar interaprendizaje.
- La plataforma ha tenido una orientación técnica operativa.

2. Incidencia Política

- Contribuir a la formulación o modificación de políticas a nivel nacional, regional y local también favorece al logro de los objetivos institucionales de los socios.
- La incidencia política requiere capacidad para la lectura de los contextos y contar con evidencia como elemento clave.
- La incidencia política puede o no ser efectiva en el resultado, pero siempre lo es en el proceso por los aprendizajes y propuestas que se generan junto a los tomadores de decisiones de políticas públicas.

- El trabajo con los gobiernos locales y regionales, al igual que con las instancias nacionales, también requiere una ruta para hacer incidencia política que puede presentar matices respecto al proceso que se aplica a nivel del gobierno central.
- La conformación de los Grupos de Trabajo y su alta participación fue fundamental para abordar las iniciativas de incidencia política y amplificar las estrategias de intervención validadas por los socios.
- La participación de los socios como un colectivo articulado legitima el proceso de incidencia política.

3. Gestión institucional

- Una forma de organización flexible contribuye a la participación efectiva de los integrantes.
- La construcción de confianza es un elemento fundamental para la toma de decisiones y para avanzar en los objetivos que se planteaban.
- Priorizar el enfoque de cadenas productivas en el sector agrario ayudó a articular el proceso de aprendizaje.
- La búsqueda de consensos para definir las áreas de intervención facilita la ejecución de los planes de trabajo.
- La diversidad de intereses en un grupo amplio y con diferentes mandatos exige un trabajo por grupos focalizados por ejes temáticos como los Grupos de Trabajo de la Alianza.
- La difusión de las actividades de los socios y de las actividades del colectivo contribuye a una mayor apropiación de la forma en que se han producido los resultados y productos.

Las reflexiones de los socios sobre la continuidad de la Alianza han obligado a confrontar esas lecciones aprendidas con el cambio de contexto del país, de la cooperación internacional, de las ONG y del sector agrario, con el fin de determinar cómo influirá a nivel del trabajo de la Alianza.

A partir de la experiencia, los avances logrados y el contexto actual los socios han identificado los **desafíos**. El documento desarrolla algunas de sus reflexiones alrededor de cuatro temas, cuya discusión puede ser útil para definir cómo abordar el avance de la Alianza.

Trabajar más en lo local y regional antes que en lo nacional

El hecho que las reuniones de los Grupos de Trabajo, la mayor cantidad de los talleres, la interacción con autoridades tomadoras de decisión para la incidencia política, se realizaran en Lima, generó la sensación en una parte de los socios de que no se había trabajado lo suficiente con los gobiernos subnacionales. Sin embargo, si bien las estrategias y las decisiones se tomaron en Lima, los resultados de todas las acciones de incidencia política y los procesos de interaprendizaje sobre las distintas metodologías tuvieron impacto en el ámbito productivo agrario a nivel territorial.



El planteamiento del tema deja abierta la posibilidad de poner mayor énfasis en descentralizar las actividades y la toma de decisiones, para lo cual habría que considerar también fortalecer las capacidades internas del equipo a cargo de la Secretaría Ejecutiva y la Coordinación Técnica.

Abordar nuevos temas

El enfoque de cadenas productivas ha sido el eje articulador de los procesos de interaprendizaje promovidos durante once años por la Alianza, sigue vigente en el trabajo que se desarrolla. En paralelo, surgieron nuevos temas como los de agricultura familiar, asociatividad, innovación que fueron acogidos por la Alianza aunque no con la misma fuerza que el de cadena en la que casi todos los socios contaban con instrumentos y metodologías elaboradas y validadas que podían compartir.

La Alianza ha mostrado su disposición para abordar nuevos temas. Queda la inquietud de si podrá hacerlo con la misma solvencia que mostró para las cadenas productivas, o será necesario producir los instrumentos adecuados para promover interaprendizaje en torno a temas de medio ambiente, innovación, entre otros. Si eso fuese así, se requerirían recursos adicionales para afrontar los nuevos desafíos sea por mayor aporte de sus integrantes o aplicar a conseguir fondos que permitan fortalecer a la Alianza.

Ser más que un espacio de interaprendizaje

La historia del paso de la Alianza de un espacio que promueve el aprendizaje a uno que también presta apoyo a sus socios, al Estado y a terceros, mediante la investigación, la producción de estudios, la validación de metodologías, la difusión de temas, la generación de espacios de dialogo y socialización, sin duda ha llevado a cuestionar que la Alianza pueda ir camino a convertirse en un competidor de sus socios en la prestación de servicios. Sin embargo, la propia necesidad del contexto ha propiciado que el propio Estado y otras instituciones, busquen el apoyo de la Alianza y sus socios de manera directa. Por ello, será menester reflexionar sobre esa nueva función de la Alianza en el marco de la continuidad de la plataforma.

Capitalizar el espacio político para reflexionar sobre las políticas públicas

La experiencia ganada en la promoción de acciones de incidencia política a lo largo de años de trabajo ha demostrado la importancia de este tipo de intervenciones para contribuir al desarrollo rural a través de las políticas públicas. Sin embargo, aun siendo efectivo, no han terminado por llenar el espacio que existe para aportar a la construcción de estas desde la perspectiva de quienes conocen el trabajo de primer piso y tiene capacidad de promover la discusión de ciertos temas sobre la base de ese conocimiento generado a partir de años de trabajo en las distintas regiones del país.

La discusión sobre la posibilidad de avanzar o no en el propósito de contar con una estrategia de incidencia política que legitime más a la Alianza ha llevado a plantearse que a futuro esta se convierta en un *think tank* o un *think action* que motive la reflexión sobre políticas públicas vinculadas al sector agrario y, que plantee una agenda de temas de investigación y medición desde una perspectiva constructiva y proactiva.

Finalmente, el Proyecto HUB Regional Andino, desarrollado por el Programa sobre Políticas, Instituciones y Mercados -PIM- del grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales -CGIAR- que promueve la coordinación con organizaciones que apoyan y brindan asistencia técnica a cadenas de valor para buscar articular comunidades de práctica existentes, y facilitar conexiones entre investigación, desarrollo, evidencia y formulación de políticas, plantea una oportunidad para que la Alianza pueda fortalecer y ampliar su accionar.

La Alianza tiene como reto evaluar si desea escalar a un liderazgo regional (internacional) para facilitar el acceso y desarrollo de métodos, herramientas y enfoques de alta calidad, diálogo de políticas, las capacidades de los actores para investigación y desarrollo, intervenciones de escalamiento e implementar herramientas de monitoreo y evaluación.





EXECUTIVE SUMMARY

A common fact in the performance of the public and private sectors, the technical cooperation and the non-governmental organizations, is that very little knowledge about the critical factors of interventions in the field of research and development is shared, even less information about experiences is exchanged. This affects the effectiveness of interventions because the chances of collective learning, the potential to build bridges through dialogue, and thus the opportunities for synergies and even upscaling actions through policy advocacy are not recognized.

A country like Peru is no stranger to such situations and precisely the main motivation of Alianza Aprendizaje Perú (AAP, for its acronym in Spanish) was aimed at the possibility of developing mechanisms for interagency learning so as to exchange experiences and knowledge in order to improve effectiveness for promoting development, in a context in which Peru was beginning to have a greater openness to the world (in 2004), which undoubtedly affected rural areas.

AAP emerged based on shared objectives, seeking to generate a collective response to the limited relationship between research and its application in the real world, the limited capitalization of knowledge and experience. It has remained active because of their concern and interest in contributing with their knowledge, joint action and achieving a common goal which is to work towards the development of the agricultural productive sector. It is also based on a concept of reciprocity which implies the willingness to contribute, be proactive and participate in an organization that allows to increase the scale of projects that can be done, accelerate learning because it leads to meaningful information, expand contact networks and, of course, deepen trustful relationships between organizations.

The permanent job of identifying issues of shared interest then developed in research and studies that were socialized among partners and disseminated in the regions, the public sector and the academic community, allowed AAP to gain credibility as a referent in the agricultural sector. This recognition allowed the opportunity to arise, on its own initiative and that of state entities, to conduct advocacy actions for various purposes: for the implementation of public investment projects to be supported in productive and social issues to be admitted; that a change is introduced in the strategy of promoting distinctive signs; that the MINAGRI count with a methodology to promote business partnerships in producer organizations as a territory development strategy; the redirection of credit to small-scale producers; among other issues where their incidence has been key.

It's been eleven years and AAP wanted to take a halt to document the **factors that have made possible the sustainability of the platform** and what have been the key elements that have maintained its members united:

- Generation of strategic value for its partners, expressed in benefits for belonging to AAP: (i) the influence of its approach to work; (ii) expanding its working relationships with other entities that are partners in different areas of action, which also implies an added value in the design of their programs; (iii) the importance of capitalization of knowledge in the framework of AAP to inspire partners to replicate on their own experiences; and (iv) the institutionalization of the relationship with AAP as a strategic partner in the projects with which strategic and operational objectives were shared.
- Identify as a common denominator the contribution to the development of the productive aspect in agriculture and where a few work areas, with nuances, have been defined and maintained since the beginning, which now focus on the following: knowledge management, advocacy and institutional management of Alianza Aprendizaje Perú.
- Implement the horizontal organization model to establish shared learning processes that allowed AAP to use, adapt and innovate their interventions on the experience, knowledge and / or best practices from other partners.
- Define a flowchart of low complexity with a decision-making scheme of the complete partners delegating management to the Executive Secretary, elected by the members, and the Technical Coordinator, a model that everyone recognizes has worked and has been instrumental in achieving objectives. Thanks to the simplicity of the scheme, a high fixed cost monthly for members was not generated and rather allowed to leverage financial resources in the implementation of projects and activities in which partners have an interest to participate.
- Increase the scale of projects that partners could individually implement, sharing their core competencies and expanding their networks, which also created the confidence to cooperate in other initiatives.
- Advance through stages as a platform for: training, settlement and maturity. AAP worked initially mainly around the production chain approach, which became the axis of mutual learning under different methodologies and forms of intervention. Other relevant topics for rural development were then added: associativity, credit, commercial articulation among others.



- Achieve positive results in all three work axis established: methodologies and mechanisms for collective learning; critical path validation for political advocacy; mode and instruments for institutional management.
- Capitalize to its full extent the opportunity to ask others what and how they are implementing (strategies, methodologies); exchange diagnostics and visions; coincide and cooperate in common areas of intervention; trust others; agree to work together on certain projects or activities; develop topics that individually would have been difficult to accomplish; access a new way of spreading their individual achievements; and amplify the budget of the collective work.

All this effort has generated **lessons learned** in the three work areas: Knowledge Management, Political Advocacy and Institutional Management, which feedback experience, improve performance, sustainability and the design of a next stage in AAP, helping to strengthen other similar experiences.

1. Knowledge Management

- Documentation of validated methodologies or experiences of the partnering institutions increases and amplifies the individual contribution that each entity has made to the development of the actual content of the various issues that have been worked on.
- The methodologies developed (collective learning, political advocacy) by AAP are Transferable Good Practices to public and private institutions.
- The provision of information produced by partners, through different mechanisms, is key to generating mutual learning.
- The platform has had an operational and technical guidance.

2. Political Advocacy

- Contribute to the formulation or modification of policies at national, regional and local level also favors the achievement of partners' corporate goals.
- Advocacy requires capacity for reading contexts and having evidence as key elements.
- Advocacy may or may not be effective with the result, but it always is with the process because of the lessons and proposals generated with public policy decision makers.
- Work with local and regional governments, as with national authorities, also requires a route for advocacy that can present nuances regarding the process that applies to the central government level.
- The establishment of Work Groups and their abundant participation was key to addressing advocacy initiatives and amplifying intervention strategies validated by the partners.
- The involvement of partners as an articulated collective legitimizes advocacy process.

3. Institutional Management

- A flexible organization contributes to the effective participation of members.
- Building trust is key for decision-making and to advance with the proposed objectives.
- Prioritizing the production chain approach in the agricultural sector helped articulate the learning process.
- The search for consensus to define the areas of intervention facilitates the implementation of work plans.
- The diversity of interests in a large group and with different mandates requires working in targeted groups and themes, such as the Working Groups of AAP.
- The spread of partner activities and the activities of the group contributes to greater appropriation of how they have produced results and products.

The partner's reflexions on the continuity of AAP have been forced to confront those lessons learned with a changing context of a country, international cooperation, NGOs and the agricultural sector, in order to determine how it will influence AAP's work level.

Starting from their experience, the progress made and the current context, the partners have identified **challenges**. This document develops some of their thoughts about four topics, whose discussion can be useful to define how to address AAP's progress.

Work more on the local and regional rather than the national

The fact that the meetings of the Work Groups, the majority of workshops, the interaction with decision-making authorities for political advocacy, were held in Lima, generated a feeling in some of the partners that not enough work had been done with subnational governments. However, although the strategies and decisions were made in Lima, the results of all advocacy actions and mutual learning processes on different methodologies had an impact on the agricultural productive sector at national level.

The approach to the topic leaves open the possibility of putting greater emphasis on decentralizing activities and decision-making, which should also consider strengthening the internal capacities of the team in charge of the Executive Secretariat and the Technical Coordination.

Addressing new issues

The production chain approach has been the cornerstone of mutual learning processes promoted during eleven years by AAP; it continues to be valid for the work being undertaken. In parallel, new issues were brought up such as family farming, partnerships, innovation, which were welcomed by AAP though not with the same force as the production chains in which almost all members had tools and methodologies developed and validated that they could share.



AAP has shown its willingness to address new issues. The concern is whether it can be done with the same solvency showed for production chains, or it must produce appropriate tools to promote mutual learning about environmental issues, innovation, among other topics. If that were so, additional resources would be required to meet the new challenges, either for greater contribution of its members or to apply to get funds to strengthen AAP.

Being more than a mutual learning space

The transition story of AAP from a space that promotes learning to one that also provides support to its partners, the State and third parties, through research, production of studies, validation of methodologies, dissemination of topics, generation spaces for dialogue and socialization undoubtedly has led to questioning AAP for becoming a competitor to its partners in providing services. However, the context's own need has meant that the State itself and other institutions, seek the support of AAP and its partners directly. It will therefore be necessary to reflect on the new role of AAP in the framework of the continuity of the platform.

Capitalize the political space to reflect on public policy

The experience gained in promoting policy actions over years of work on political advocacy has demonstrated the importance of such interventions to contribute to rural development through public policy. However, although effective, they have not finished filling the space that exists to contribute to their construction, from the perspective of those who know the first hand work and have the capacity to promote the discussion of certain issues on the basis of that knowledge generated from years of effort in different regions of the country.

The discussion about the possibility of advancing or not the purpose of having an political advocacy strategy that legitimizes more AAP has led to consider that, in the future, this will become a think tank or a think action that encourages reflection on public policies linked to agriculture and, propose a research and evaluation agenda from a constructive and proactive perspective.

Finally, the HUB Regional Andean Project, developed by the Research Program on Policies, Institutions, and Markets -PIM- of the Consultative Group on International Agricultural Research -CGIAR- that promotes coordination with organizations that support and provide technical assistance to production chains that seek to articulate communities with existing practices, and facilitate connections between research, development, evidence and policy, presents an opportunity for AAP to strengthen and expand its actions.

AAP has the challenge of evaluating whether to escalate to a (international) regional leadership to facilitate development of and access to methods, tools and approaches of high quality, policy dialogue, actor's capacities for research and development, interventions, upscaling and implement monitoring and evaluation tools.

INTRODUCCIÓN

Han pasado más de once años, desde que un grupo de instituciones que realizaban intervenciones en temas de desarrollo económico en el ámbito rural en el Perú identificaran la conveniencia de intercambiar experiencias, compartir conocimiento y, eventualmente, actuar conjuntamente. Con el paso de los años se convirtió en un acuerdo que involucró a más actores públicos y privados que se adhirieron a la posibilidad de generar una plataforma de trabajo que permitiera un trabajo colectivo y cooperativo.

Después del tiempo transcurrido, y con 16 instituciones involucradas, la Alianza Aprendizaje Perú, en adelante nombrado solo como Alianza, ha creído conveniente sistematizar en un documento el resultado de la experiencia de funcionamiento para identificar las circunstancias, agentes o elementos que han permitido un trabajo colectivo y sostenible en los últimos once años, reconociendo y sugiriendo las medidas que ayudarán a su propio progreso y a fortalecer experiencias similares.

Para ello, se ha realizado una revisión de la historia recogida en distintos documentos que forma parte de la construcción de esta plataforma; se realizaron entrevistas a profundidad a un grupo de ocho socios sobre la base de lo que ha sido su intervención en los once años de vigencia de la Alianza; y se ha comparado la experiencia con otras similares que se desarrollan en América Latina y el Caribe.

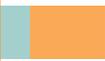
Esta metodología ha permitido examinar los ejes de trabajo: (i) gestión de conocimientos, (ii) incidencia política, (iii) gestión institucional de la plataforma; identificar los factores que, desde el punto de vista de los socios de la Alianza, han facilitado o dificultado el funcionamiento así como las medidas que podrían resolver esas limitaciones; y, constatar la evidencia cuantitativa y cualitativa de la consecución de logros de la Alianza con relación a los objetivos propuestos y la participación del colectivo.

El resultado es un documento que presenta de manera objetiva la experiencia, tratando de destacar lo que ha sido el proceso de colaboración entre instituciones que han puesto en juego sus competencias claves y han aprendido a reconocer el valor de las aportaciones ajenas; visibiliza el valor estratégico que ha tenido la plataforma para las entidades participantes; pone de manifiesto la forma en que se han producido los procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, el Estado, investigadores y donantes; y, pone en evidencia la contribución de esa acción conjunta en el diseño de políticas a favor del desarrollo rural.

Gracias a ello, se han podido identificar lecciones aprendidas y se pueden someter para la discusión de los socios algunos desafíos para la continuidad y lo que podría ser una siguiente etapa de la Alianza, en un contexto nuevo de país, del mundo rural y de las propias instituciones socias.

1 CONTEXTO



1

CONTEXTO

Perú es un país muy diferente de lo que era cuando empezaba el siglo XXI, tanto en términos económicos como en los sociales. No hay duda de que el Perú ha sido capaz de generar prosperidad material. Por ejemplo, las tasas de pobreza se redujeron drásticamente: durante un período de fuerte crecimiento económico, sobre todo entre 2004 y 2012, el porcentaje de la población del Perú que vivía por debajo del umbral nacional de pobreza disminuyó. No es de extrañar, por tanto, que los desafíos hayan cambiado considerablemente para el Estado con el fin de sostener el crecimiento económico, la gestión social y los programas de desarrollo. El optimismo sobre el futuro económico en el Perú está bien fundado al menos por tres razones: bono demográfico, la diversificación económica y potenciales productivos sin explotar.

Una clase media emergente ha impulsado el crecimiento en las industrias minoristas y de servicios. En los últimos años, el fuerte crecimiento de los sectores no primarios del Perú ha contribuido a impulsar el crecimiento del PBI. El Perú aún tiene mucho margen de mejora, los cual es más evidente cuando se compara con otros países con menos recursos naturales.

En particular, cuando se analizan los once años de vigencia de la Alianza, el Perú ha crecido de manera sostenida. Gracias a ello, entre 2005 y 2009, la tasa de pobreza pasó de 48.7% a 34.8%; y a partir de entonces la tasa de pobreza ha seguido disminuyendo hasta llegar a 22.7% en 2014 (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2015). En paralelo, la población urbana del Perú ha alcanzado más del 75% de la población total (22.5 millones de personas). Hoy, Lima Metropolitana es hogar de 8,5 millones de personas, habiendo tenido menos de un millón de personas en 1940. (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007).

Cuadro 1. Contexto de la evolución de la economía peruana respecto al sector rural

Variable económica	2005	2014
¹ PBI	6.28%	2.35%
² Creció la población	27.8 millones de personas	30.8 millones de personas
³ Se redujo la pobreza	48.5% ^a	22.7% ^b
⁴ Creció el sector agropecuario	3.4%	1.6%
⁵ PBI agropecuario (millones de Soles)	16,948	24,760
⁶ Exportaciones agropecuarias (Valor FOB en millones de US\$)	1,339 ^a	5,079 ^b
⁷ Cultivos sembrados, agrícolas transitorios (miles de ha)	2,019	2,243 ^b
⁸ Empleos directos agropecuarios (miles de empleos)		20,125 ^b
Eventos trascendentes para el sector rural	*TLC con EEUU	Caída del canon minero **TPP

Elaboración propia, adaptado de ¹ Cuadros anuales históricos BCR 2005 - 2014 ² Compendio estadístico INEI 2005 - 2014, ³ Informe preelectoral administrativo 2006-2011 MEF y BCR ^b nota de prensa INEI abril 2015, ⁴ Gerencia general de estudios económicos BCR ⁵ Estadísticas anuales, PBI por actividad económica, Gerencia general de estudios económicos BCR, adaptado de INEI y BCR ⁶ Estadísticas anuales, Exportaciones por grupos de productos, Gerencia general de estudios económicos BCR, adaptado de INEI y BCR ⁷ MINAG, oficina de Estudios Económicos y Estadísticos 2005 - 2012 ⁸ Resultados definitivos IV Censo Nacional Agropecuario 2012, INEI y MINAGRI.

Nota: *TLC firmado en abril 2006 e implementado en febrero del 2009 **TPP firmada en octubre 2015, ^a ^b el dato pertenece al 2012.

Respecto a los primeros años de funcionamiento de la Alianza, vale destacar que en el 2005, la tasa de crecimiento del PBI del país fue de 6.28%, el consumo privado también tuvo una tasa positiva de 4.4% y la inversión privada de 12.5%. El país estaba mejorando en su índice de apertura comercial a la economía mundial con un 26.9% de exportaciones e importaciones en porcentaje del PBI. Ya se observaba una tendencia exportadora creciente en minería, petróleo y en el sector agroexportador. Además, los principales socios comerciales crecían a tasas importantes como EE.UU. (3.6%), Europa (1.6%), China (9.1%). (Dancourt, 2005)

Gráfico 1. Producto Bruto Interno (miles de millones de nuevos soles)



Elaboración propia, adaptado del Banco Central de Reserva (BCR) cuadros anuales históricos PBI por sectores productivos.

Por su parte, el PBI agropecuario representó el 5.3% del PBI nacional al 2014, porcentaje menor al aporte del sector reportado nueve años atrás, el cual fue de 6.2%. En el gráfico 1, se puede apreciar cómo ha evolucionado el aporte del PBI agropecuario al PBI nacional.

En 2005, todavía se tenía la incertidumbre de qué pasaría después del ATPDEA por lo que la posibilidad de concretar un Tratado de Libre Comercio (TLC) con EE.UU. generaba muchas expectativas, sobre todo porque gracias al primero, las exportaciones de la agroindustria habían crecido 84% entre 2002 y 2005. (Dancourt, 2005). Se debe indicar que en el marco de la Alianza se examina y difunde los efectos mediante un estudio denominado Análisis de los efectos del TLC en las causas subyacentes de la pobreza en los sectores lácteo y pecuario. (Mendoza & Ganiko, Análisis de los efectos del TLC en las causas subyacentes de la pobreza en los sectores lácteo y pecuario, 2008).

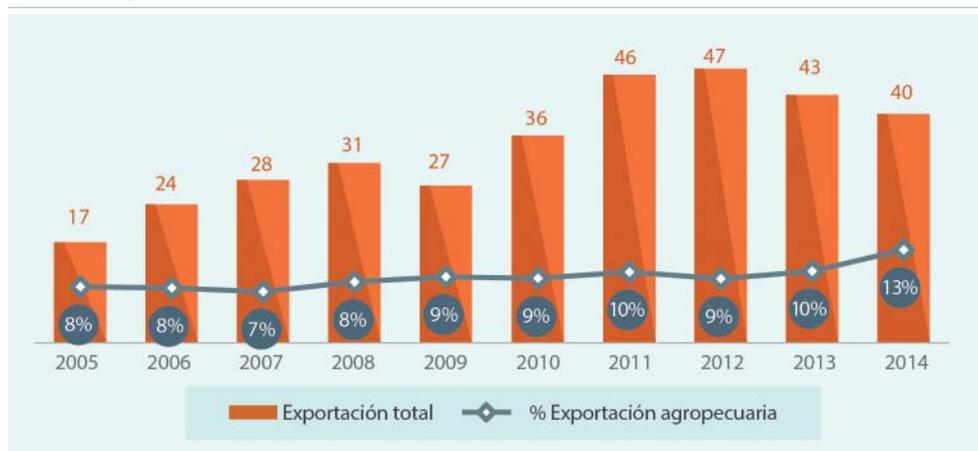
Posteriormente, en el 2008, República Dominicana, Colombia y el Perú fueron considerados, según el Banco Mundial, como países de renta media alta, medición vinculada con el Producto Bruto Interno (S/. 348,923 millones) o el Ingreso Nacional Bruto (S/. 341,517 millones), el Perú sobrepasó los límites de renta media baja en términos de ingresos per cápita, lo cual trajo implicancias en los flujos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) de organismos internacionales, siendo hasta aquel año US\$ 442 millones (5% del total donado) el monto que recibió el Perú de la AOD, cuyos principales donantes fueron Estados Unidos (22%), España (17%), instituciones de la EU (12%), entre otros (Gutiérrez, 2011).

Lamentablemente, eso coincidió con el hecho que entre el 2008 y el 2009, se produjo una crisis financiera internacional a nivel mundial, y la economía peruana no fue ajena a los rezagos de esta crisis, por lo que en el 2009 solo creció en un 1.1%, un 8.7% menos que el año anterior. Ese periodo se vio expuesto a la reversión en las expectativas de los empresarios generando una contracción en la inversión privada, menor ritmo de creación de puestos de trabajo, caída de precios de los metales y la caída en los combustibles. Sin embargo, en medio de la crisis el 1 de febrero del 2009 entró en vigor el TLC con EEUU y se continuaron con las negociaciones con China y la Unión Europea (Fairlie, 2010).

Como resultado de esa mayor apertura comercial, en los diez años de vigencia de la Alianza, el Perú suscribió tres acuerdos comerciales importantes, de los cuales dos son sumamente relevantes para el sector agropecuario, en la medida que en ese mismo periodo, las exportaciones del país alcanzaron en ese sector a esos país/bloque, EE.UU. Unión Europea, 30.6% y 32.9%, respectivamente. En el caso de China, las exportaciones agropecuarias representan una participación muy pequeña del valor total de exportación, siendo esta un 2.6%. Sin embargo, en el 2014 China tiene la mayor tasa de crecimiento respecto al año anterior con un 80.3%.

La participación de las exportaciones agropecuarias dentro de las exportaciones nacionales ha mantenido un crecimiento constante desde el 2005, pasando del 8% a un 13%, al año 2014. La variación porcentual agropecuaria del 2014 fue de 1.6% respecto al 2013.

Gráfico 2. Exportaciones Perú – mundo (Valores FOB en miles de millones de USD)



Elaboración propia, adaptado de Banco Central de Reserva (BCR), cuadros anuales históricos del PBI por sectores productivos.

Actualmente, los países con mayor comercio exterior con el Perú son China (18.2%) y EE.UU. (16.0%). Por otra parte, la Unión Europea, uno de los más importantes socios que tiene el Perú, alcanzó un nivel de participación del 16.7%. Sin embargo, las variaciones porcentuales de los tres principales socios comerciales son negativas respecto al año 2013, como consecuencia de la disminución de las exportaciones en el sector minero (51.8%) y al sector de petróleo y gas natural (10.4%).

Cuadro 2. Exportaciones peruanas (general) a los principales socios comerciales, Valor FOB (millones USD)

País	2005	Participación 2005	2013	Participación 2013	2014	Participación 2014	Var.% 05/14	Var.% 13/14
China	1,878	10.9%	7,354	17.3%	7,038	18.2%	15.81	-4.3
Unión Europea	3,010	17.4%	7,023	16.5%	6,458	16.7%	8.85	-8.0
EE.UU.	5,341	30.9%	7,773	18.3%	6,172	16.0%	1.62	-20.6
Otros	7,069	40.9%	20,417	48.0%	12,502	32.4%	6.54	-38.8
Total Perú	17,301	100%	42,568	100%	38,630	100%		

Elaboración propia, adaptado de PROMPERÚ.

Por su parte, al 2014, el sector agropecuario mantuvo un crecimiento positivo del 23.4%, respecto al año anterior. En particular, en caso de los principales productos agropecuarios exportados hacia China fueron: la uva (78%), tara en polvo (12%) y la harina de maca (4%). A EEUU, se exportaron productos agropecuarios como el espárrago, siendo este al 2014, el 18% del valor total agropecuario exportado hacia EE.UU. seguido de la uva (10%) y el aguacate (9%). (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], 2015).

Cuadro 3. Exportaciones agropecuarias peruanas a los principales socios comerciales en Valor FOB (millones USD)

País	2005	Participación 2005	2013	Participación 2013	2014	Participación 2014	Var.% 05/14	Var.% 13/14
China	1	0.1%	61	1.8%	110	2.6%	68.59	80.3
Unión Europea	370	36.7%	1,152	33.8%	1,382	32.9%	15.77	20.0
EE.UU.	342	34.0%	1,051	30.8%	1,288	30.6%	15.87	22.5
Otros países	293	29.0%	1,143	33.5%	1,424	34.0%	17.23	24.6
Total agropecuario Perú	1,007	100%	3,407	100%	4,204	100%		23.4

Elaboración propia, adaptado de PROMPERÚ.

Nota: Se consideran productos no tradicionales.

Cambios en el sector agrario

Uno de los denominadores comunes entre los miembros de la Alianza es el trabajo en el sector productivo agrario, el cual ha tenido una evolución importante. Para describir cómo ha cambiado el ámbito en el que los miembros de la Alianza intervienen, además de los datos agregados de la evolución del PBI agropecuario y las exportaciones agropecuarias, la fuente oficial más valiosa es el IV CENAGRO (Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI], 2012).

¿Qué pasó con la superficie agrícola entre 1994 y 2012?, incluye ocho de los once años de vida de la Alianza.

Hay mayor superficie agrícola en número de hectáreas, alcanzando las 7 125 007 ha que representa el 18.5% de la superficie agropecuaria. De esta, un 58% tiene áreas de cultivo (4 155 678 ha), y están en un 46.3% en sierra, 30.1% en selva y el resto en costa. Otro dato destacable es que la superficie agrícola bajo riego se ha incrementado hasta alcanzar las 2 579 899 ha, que representa el 36.2% del total de la superficie agrícola. Casi un 5% más respecto a la que había en 1994, y principalmente en costa con un 57% de la superficie con riego, y la sierra con el 38%.

Todos estos cambios han tenido un impacto en los cultivos que ocupan la superficie agrícola. Solo 58.3% del área total está cultivada: el 10.2% es de café, el 8.8% de papa, el 6.3% de maíz amarillo duro; el 5.8% de maíz amiláceo, el 4.3% de arroz, el 3.5% de plátano, el 3.5% de cacao, entre otros que son considerados los principales pero al mismo tiempo son los convencionales. Junto a estos, destacan otros cultivos que han sido dinamizadores de cambios en el sector agrícola: palto con 65,7 mil ha, vid con 43,8 mil ha, espárrago con 39 mil ha, palma aceitera con 26,7 mil ha y naranjo con 22,5 ha, entre otros.

En 2012 existía 496 mil unidades agropecuarias más, alcanzando las 2 260 973 a nivel nacional. De estas, el 64% están en sierra, el 20% en selva y el 16% en costa; el 81.8% tienen menos de 5 ha, las mismas que están ubicadas principalmente en sierra (68% del total); y el número

de parcelas se ha reducido a 2.3 por unidad agropecuaria, con un promedio de 1.4 ha por cada una. En términos de la condición jurídica de los productores agropecuarios, el 99.4% son personas naturales.

En los últimos once años, la producción agrícola orientada al mercado exportador ha crecido a casi el 19% anual (espárrago, palta, uva, mandarina, mango, arándano, cebolla y granada), eso explica que las ventas al exterior de fruta y hortalizas procesadas alcanzaran los US\$ 3 mil millones. Gracias a esto se han generado 800 mil empleos formales directos y otros 900 mil indirectos por los encadenamientos generados. Eso ha ocurrido principalmente en la costa, mientras que en el resto del país predomina un 80% de la fuerza laboral agrícola que sigue viviendo en informalidad y pobreza (Deustua, 2015).

“En los once años de vigencia de la Alianza, somos testigos de que ahora los productores están más vinculados al mercado y más motivados por éste en el trabajo. Ahora tienen una mayor conciencia de que asociarse es bueno para comprar insumos, consolidar oferta, y acceder al crédito. Tienen una mayor preocupación en manejo de recursos como el agua y el suelo. Todo eso ha generado cambios que son irreversibles en el campo. Sin embargo, también han hecho más visibles los problemas estructurales que existen y que les impide llegar al mercado, lo cual en algunos casos provoca desconcierto que conduce a una mayor conflictividad”.

Los cambios en la cooperación técnica

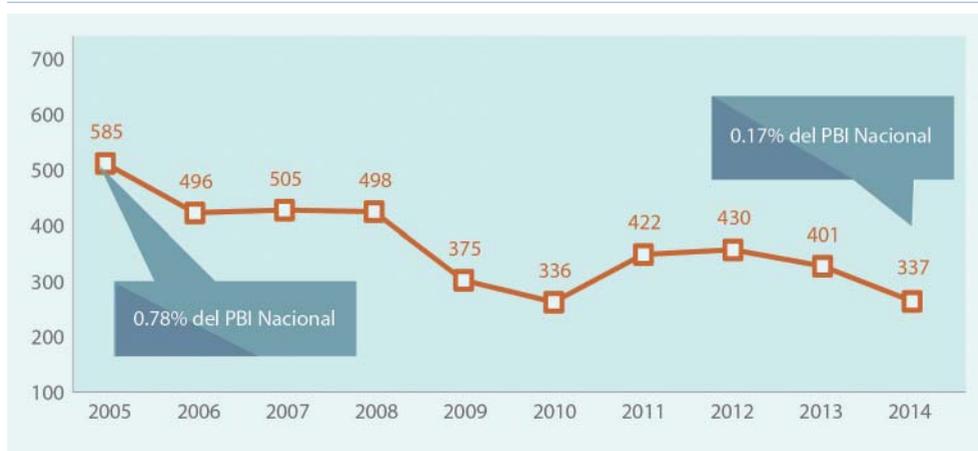
Luego que Perú fuera declarado un país de renta media (PRMA) en función de los indicadores del Banco Mundial, en 2008 el volumen de la ayuda hacia el Perú no se vio afectado y alcanzó el 0,8% del PBI nacional (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2009). No obstante, ya se evidenciaban algunos casos de giros respecto a su intervención como el que se planteó COSUDE a partir de 2012. También se establecieron áreas estratégicas específicas como en institucionalidad, competitividad sostenible, seguridad humana y desarrollo humano. En términos de los ámbitos de cobertura, se priorizó el trabajo en las regiones con mayores índices de pobreza.

En 2012, COEECI lideró un proceso de reflexión sobre la cooperación al desarrollo en el Perú, debido a los cambios en las agendas de la cooperación a nivel mundial y al contexto del propio país, que ha sido descrito líneas atrás. La mayor preocupación en ese momento era que esa designación no reflejaba dos problemas que el crecimiento económico no había podido resolver: desigualdad y debilidad institucional del Estado para actuar, por lo que era evidente que se requería mantener el apoyo al país, tanto de la cooperación como de las organizaciones no gubernamentales (ONG).

En ese proceso de reflexión uno de los seis desafíos que se plantearon fue ampliar relaciones y sinergias entre los diferentes actores de desarrollo con el fin de hacer más eficientes y eficaces los procesos de intervención, incluyendo aquellos que involucraban al sector público.

En el contexto internacional la crisis financiera modificó las agendas de los donantes, obligando a sus brazos operadores en distintas partes del mundo a cambiar su forma de intervención para generar ingresos propios. Tal es el caso del Servicio Nacional Holandés, SNV, entre otros. Por consiguiente, las condiciones económicas de muchos de los países del sur incluido el Perú, que avanzaron hacia una estabilidad macroeconómica, provocaron un cambio en el panorama de la cooperación internacional. En el Perú, el monto aproximado de cooperación, disminuyó en un 5.9% durante el periodo 2005–2014. Asimismo, en el 2014 se redujo en un 15.7%, respecto al año anterior. Y la participación de la cooperación internacional respecto al PBI nacional cayeron en 0.61% en los últimos 11 años.

Gráfico 3. Tendencia de la cooperación internacional no reembolsable en Perú (millones de USD)



Elaboración Proexpansión, adaptado de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) y el Banco Mundial.

2 LA ALIANZA APRENDIZAJE PERÚ COMO RED



2 LA ALIANZA APRENDIZAJE PERÚ COMO RED

La Alianza Aprendizaje Perú es una red interinstitucional creada con el objetivo de establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, investigadores, el Estado que permitan facilitar el diseño de políticas de apoyo más apropiadas y la ejecución de actividades de investigación relevantes, las cuales en su conjunto contribuyan al desarrollo rural. Sobresalen las siguientes características:

- Organización horizontal para privilegiar el trabajo colectivo
- Pluralidad de actores privados
- Participación del sector público
- Tres ejes de trabajo: gestión de conocimiento, incidencia política y gestión de la red interinstitucional

¿Cuál es el valor de llegar a cumplir once años de trabajo?

Para dar una respuesta a esta inquietud, lo primero que hay que señalar es que la confianza interpersonal que subyace a la esencia del funcionamiento de cualquier red, es una de las más bajas en América Latina y también en el Perú. En la última medición que realizó la Pontificia Universidad Católica del Perú (Instituto de Opinión Pública de la PUCP, 2013), registra 11%, y como señala el documento del Latinobarómetro (Latinobarómetro, 2015), no hay una teoría que explique las razones esta situación. Sin embargo, sí hay una consecuencia inmediata en el sentido de la poca capacidad de la sociedad para organizarse para abordar temas de manera colectiva.

En este marco es importante sistematizar una iniciativa que surgió básicamente por la confianza en las credenciales de las organizaciones involucradas, en los objetivos compartidos, en la asertividad en la respuesta colectiva frente a la limitada relación entre la investigación y su aplicación en el campo, a la escasa capitalización de conocimientos y experiencias previas que en conjunto favorecen al desarrollo rural.

La Alianza se ha mantenido vigente precisamente por compartir esos principios, por su preocupación o interés en aportar con su conocimiento, actuación conjunta y conseguir un objetivo común que es contribuir al sector productivo agrario y rural. También es consistente con el concepto de reciprocidad que implica la disposición a contribuir, y participar de una organización que permita incrementar la escala de los proyectos que se puedan realizar, acelerar el aprendizaje porque se accede a información significativa, ampliar las redes de contacto y por supuesto profundizar relaciones de confianza entre organizaciones.

A lo largo del documento, se hará visible que efectivamente, la Alianza ha generado estos beneficios recíprocos que son propios de la naturaleza de una red horizontal.

Además, todos los socios reconocen que ha existido un trabajo comprometido a nivel de cada uno de los Grupos de Trabajo y de la Coordinación Técnica. Esta última ha sido fundamental para facilitar el trabajo coordinado y para mantener un proceso reflexivo constante de la labor desplegada.

Se consultó a un grupo representativo de socios, sobre su percepción respecto a la Alianza con el fin de identificar si la idea que tienen de esta forma parte de una visión más amplia y sobre cómo se debe actuar en los siguientes años.

Las respuestas son muy importantes y describen aspectos que están implícitos en la esencia de las relaciones de confianza que están presentes en una red:

“Una plataforma voluntaria, que no ha sido necesario una sobreestructuración de instancias, normas, reglamentos. Funciona respondiendo a las necesidades y expectativas de sus socios, precisamente gracias a esa flexibilidad”.

“Existe porque hay personas que promueven y entregan su tiempo para que funcione”.

“Un conjunto de personas que han tratado de trabajar juntos a nivel local”.

“Un conjunto de instituciones que han encontrado en la Alianza a un socio estratégico para sus intervenciones”.

2.1 El valor estratégico de construir un espacio de colaboración

La reflexión sobre el valor estratégico de un espacio de colaboración para sus socios es lo que permite construir una estrategia de trabajo exitosa. En el caso de la Alianza, una de las primeras preguntas que estuvo detrás de su formación es para qué y porqué se forma parte de ella, o, cuál es el valor estratégico para las organizaciones que la conforman. La respuesta a esa pregunta ha pasado por un proceso de evolución que al menos tiene tres momentos y podría tener un cuarto, si se tiene en cuenta que, por su naturaleza, la Alianza tiene que adecuarse a los nuevos desafíos del entorno.

- Formación
- Asentamiento
- Maduración

Lo interesante es que se ha evolucionado desde el interaprendizaje, la posibilidad de compartir conocimiento o difundir acciones individuales de los socios, hacia la acción conjunta para realizar investigación, propuestas de validación, generar evidencias, procesos de incidencia política, entre otros.

2.1.1 Formación (2004-2006)

La idea de crear espacios de colaboración en la Región Andina (Colombia, Ecuador, Bolivia, Perú) surgió hacia el 2003, por iniciativa de International Center for Tropical Agriculture (CIAT) de Colombia. En el Perú, CARE, SNV y CIAT (2004) promueven un espacio de interaprendizaje e involucran a otras seis instituciones públicas y privadas quienes suscriben un convenio para la gestión colectiva de conocimientos denominada *Alianza Aprendizaje Perú sobre cadenas productivas como estrategia de desarrollo rural* en el 2005. Desde el principio se estableció la voluntad de incorporar otras entidades públicas y privadas. En un inicio se planteó como propósito de la Alianza lo siguiente:

“Establecer procesos de aprendizaje compartidos entre agentes de desarrollo, el Estado, entre investigadores y donantes que permitan facilitar el desarrollo de las cadenas productivas; el diseño de políticas de apoyo más apropiadas y la ejecución de actividades de investigación relevantes, las cuales en su conjunto contribuyan al desarrollo en el tema de cadenas productivas”.

Convenio Marco de Cooperación, 2005.

Claramente, hace más de once años, uno de los aspectos que congregó a los socios alrededor de la idea de formar la Alianza, fue el interés de ampliar los conocimientos basados en compartir los aprendizajes adquiridos por las organizaciones en el trabajo en el sector rural principalmente en el tema de cadenas productivas y que este sirva para añadir valor a los esfuerzos del Estado y a otros que las propias organizaciones realicen, generando sinergias en las intervenciones. El contexto de la economía del país con una tasa de crecimiento por encima del 5% y un incremento de las agroexportaciones, hacían pensar sobre la importancia de reflexionar sobre la mejor manera de articular las intervenciones en el ámbito rural, incluso las del Estado. Esto se corrobora con la definición de los resultados que se plantearon al inicio de su funcionamiento:

- Nuevos conocimientos
- Mejores prácticas en acciones de desarrollo rural
- Mejor uso de recursos para conseguir ciertas acciones conjuntas y lograr mayor nivel de eficiencia

Metodología de trabajo

Inicialmente se planteó operar por ciclos de aprendizaje (la misma metodología de la Alianza Aprendizaje de Centroamérica, AdA) basado en los aprendizajes de las experiencias de los socios identificadas en las sistematizaciones de las prácticas de intervención, para lo cual se formaron Grupos de Trabajo de acuerdo al interés temático. Esta metodología mostró poca eficacia en nuestro contexto. En el 2006 se modifica la metodología, y se inicia a operar por líneas:

- Interaprendizaje
- Investigación acción
- Transferencia de metodologías
- Difusión interna y externa
- Se mantiene el mecanismo de los Grupos de Trabajo para temas específicos

2.1.2 Asentamiento (2007-2010)

En los siguientes años, no hubo cambio sobre los objetivos de trabajo, y en cada ejercicio se definieron las acciones en función de las líneas de acción. Es a partir del 2007, que se realizaron talleres sobre incidencia política que generaron acuerdos y que sirvió para catalizar el tema entre los socios en el marco de la Alianza (Alianza Aprendizaje Perú, 2008).

A finales del 2010 la Alianza explicitó, como parte de talleres de reflexión y evaluación interna, la nueva composición del valor estratégico de la misma. Luego de casi cinco años de funcionamiento los socios de la Alianza señalan que la red genera un aporte (valor estratégico) al trabajo de sus socios ya que permite:

- Contribuir a la estrategia institucional individual
- Ser interlocutores en temas de desarrollo rural
- Hacer incidencia política
- Permitir conocer oportunidades y demandas de cooperación

Metodología de trabajo

Es posible identificar cuatro aspectos que caracterizan esta etapa como de asentamiento:

- Actuación por líneas de acción
- Validación del mecanismo de Grupos de Trabajo
- Ampliación de los temas abordados, nuevas investigaciones en temas de desarrollo rural
- Ejecución de incidencia política basado en evidencias
- Planificación basada en la propuesta de los miembros, de temas y actividades que forman parte de sus respectivos planes operativos y, que en el marco de la Alianza encontraron una perceptible ampliación de efecto y el esfuerzo individual el efecto sinérgico de la acción colectiva.

La naturaleza de varias de estas intervenciones, en ese momento, evidenció que la Alianza estaba pasando por un proceso de evolución que implicaba pasar de ser un espacio de interaprendizaje y coordinación, a ser una instancia de acción: investigación e incidencia política. Unos ejemplos asociados a esta fase son:

- Investigación: *Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú. 2007.*

- Incidencia para mantener la estrategia política de desarrollo de cadena. Reglamentación de la *Ley de Fortalecimiento de Cadenas Productivas*. 2008.
- Difusión de estudios sobre el impacto del Tratado de Libre Comercio, TLC. 2008.

2.1.3 Maduración (2011 en adelante)

En los siguientes años la Alianza tiene un sentido de propósito de capitalización del conocimiento de sus socios (adquirido en el trabajo en el sector agrario y rural), que se comparte como colectivo, que genera nuevos aprendizajes para mejorar las intervenciones y sirven significativamente al diseño de políticas públicas con el fin de que contribuyan al desarrollo rural.

Se suma al valor estratégico acumulado ser una instancia de acción que amplía la voz de los socios y colabora con entidades del sector público y ser un espacio de difusión y diálogo para otras entidades en temas de actualidad.

El modelo de funcionamiento y acción de la Alianza llama la atención de otras entidades colectivas donde se difunden la metodología de trabajo:

- En Chile: Alianzas estratégicas para el desarrollo incluyente de los agronegocios, 2012
- En Nicaragua: Encuentro internacional y planificación de la Alianza de Aprendizaje Regional, AdA, 2013

Metodología de trabajo

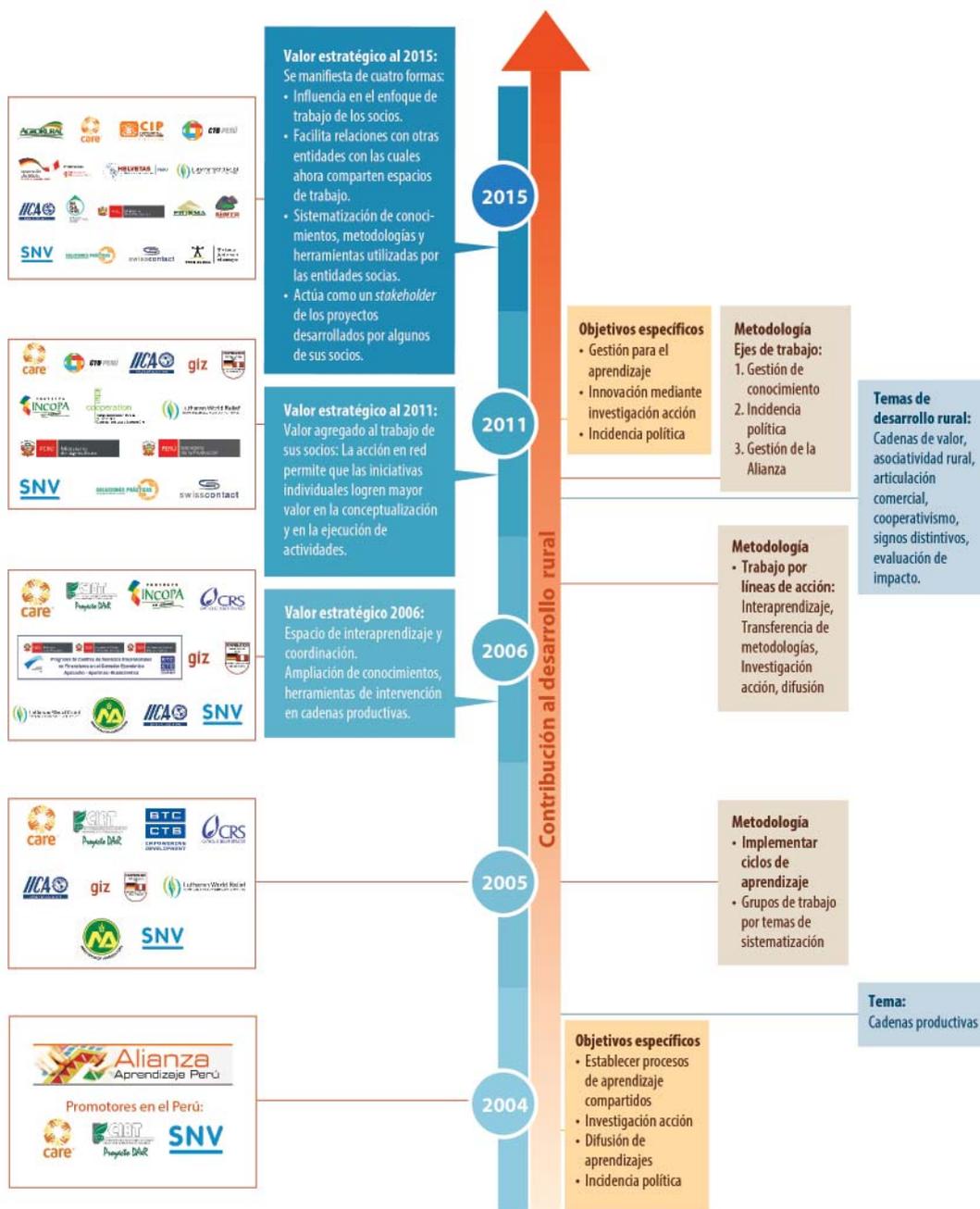
La metodología se reajusta con tres ejes de trabajo:

- Gestión de conocimiento
- Incidencia política
- Gestión institucional de la Alianza, con énfasis en la reflexión sobre el trabajo del colectivo y la documentación de la experiencia

Es importante señalar que en el marco de la evaluación realizada entre 2010-2011, los socios discutieron sobre el potencial de la red (Alianza), llegando a la conclusión que está en relación directa con la expectativa y la decisión de los miembros respecto a los resultados esperados del trabajo colectivo que en lo operativo recae en la dedicación institucional en términos de tiempo y recursos requeridos. (Alianza Aprendizaje Perú, 2011). Sin embargo, las preocupaciones se centraron en la definición de actividades según los ejes de intervención y el plan de trabajo; y, no tanto en cuestionarse si el valor estratégico de la Alianza para cada organización es ahora distinto, a la luz de los cambios de contexto que ha sufrido el país, el mundo rural y las propias instituciones.

El siguiente grafico muestra momentos claves y aspectos relevantes de los once años de funcionamiento de la Alianza.

Gráfico 4. Hitos del funcionamiento de la Alianza Aprendizaje Perú 2004-2015



2.2 El denominador común: contribuir al desarrollo de lo productivo en el sector agrario

Desde su diseño la Alianza definió su propósito de contribuir al desarrollo rural, en particular del sector agrario en concordancia con el trabajo institucional de los socios, particularmente desde las áreas institucionales de desarrollo económico. Esto explica todo el trabajo realizado alrededor de compartir aprendizajes, desarrollar investigaciones, incidencia política relacionada con estos temas.

2004: cadenas productivas

La Alianza inicia su funcionamiento claramente focalizado en el de desarrollo de cadenas productivas. Todos sus miembros en ese periodo realizaban intervenciones bajo este enfoque como evidencia el siguiente cuadro.

Cuadro 4. Lineamientos estratégicos por entidad al año 2006

Entidad	Cadenas productivas /Cadenas de valor	Articulación productiva	Ambiente	Desarrollo sostenible	Seguridad Alimentaria	Salud y educación
¹ CARE	✓	✓			✓	
¹ CTB	✓	✓		✓		
¹ INCOPIA - CIP	✓	✓				
¹ CRS	✓					
² PDRS – GTZ	✓	✓				
² SNV	✓	✓	✓			
³ PRODUCE	✓	✓				
⁴ LWR	✓					✓

Fuente ¹Memoria intercambio de experiencias, 18 abril de 2006 ²Memoria taller, 10 agosto de 2006 ³Presentación PRODUCE ⁴Entrevista con Eduardo Contreras, Director del programa Perú Lutheran World Relief, 21 octubre de 2015.

2015: desarrollo rural

En el 2015, con un mayor número de socios, el número de temas en los que intervienen los socios se ha incrementado: (i) en la medida que el enfoque de cadenas de valor es fuertemente apropiado y subyace en todas las intervenciones y, (ii) en el entendido que el desarrollo rural exige abordar múltiples dimensiones. Actualmente la segunda área de intervención de las instituciones de promoción son los temas de medioambiente y cambio climático (10 de las 16 entidades socias). También estaban las que trabajan en desarrollo productivo sostenible, innovación tecnológica, seguridad alimentaria, eficiencia de recursos humanos, prevención de desastres. Con mayor detalle, se puede revisar el cuadro resumen de las áreas de intervención de las entidades socias de la Alianza en el anexo 4.

Esta mayor cantidad de temas de interés de los socios representa un mayor desafío para la Alianza porque amplifica la agenda de trabajo y diversifica la posibilidad de formar grupos temáticos alrededor de otras áreas que generen interés entre los integrantes.

3 EL FUNCIONAMIENTO



3 EL FUNCIONAMIENTO

En noviembre del 2005¹ se formalizó el funcionamiento de la Alianza Aprendizaje Perú (denominado inicialmente como Alianza Aprendizaje Perú sobre cadenas productivas como estrategia de desarrollo rural) con la firma de un Convenio Marco de Cooperación que estuvo vigente hasta el 25 de noviembre de 2010 entre CARE Perú, CIAT, CTB, CRS, IICA, Lutheran World Relief, PDRS-GTZ, SNV, MINAG. Un segundo convenio vigente entre 2011-2016 mantiene la formalidad de la participación institucional de sus miembros.

Paulatinamente se fueron incorporando otras instituciones a la Alianza. En el 2015 son socios de la Alianza: CARE Perú; PRODERN de la Agencia Belga de Desarrollo (CTB); Centro Internacional de la Papa (CIP); HELVETAS Swiss Intercooperation; Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA); Lutheran World Relief; Dirección General de Negocios Agrarios del Ministerio de Agricultura; Ministerio de la Producción, PRODUCE, Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL); PRISMA; Proambiente de la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ); Sierra Exportadora (SIEX); SNV; Soluciones Prácticas, Fundación Suiza de Cooperación para el Desarrollo Técnico (SWISSCONTACT), VECO Andino.

3.1 La organización y gestión

La organización de la Alianza es de baja complejidad manteniendo los niveles estrictamente necesarios para garantizar la representación institucional y una alta participación de sus integrantes.

El organigrama está constituido en su máxima instancia por el pleno de socios en lo que se puede denominar la Asamblea de Socios que toma acuerdos de carácter estratégico, planificando y evaluando los resultados del trabajo colectivo.

¹ Convenio Marco de Cooperación Alianza Aprendizaje Perú, tiene una duración de cinco años y podrá ser renovado por mutuo acuerdo de las partes.

Gráfico 4. Organigrama de la Alianza Aprendizaje Perú



Fuente: Alianza Aprendizaje Perú.

La participación de los socios en las acciones de la Alianza se materializa en base a Grupos de Trabajo por temas específicos, con un intenso accionar de discusión y propuestas, asumen responsabilidades y ejecución de actividades, además aportan recursos humanos y financieros para la consecución del objetivo establecido.

La Alianza tiene una Secretaría Ejecutiva, que es elegida por los socios todos los años, ejerce la representación institucional y la decisión operativa para la ejecución de los acuerdos del Pleno. La Coordinación Técnica gestiona la ejecución de las actividades programada y facilita la interacción entre los socios de la institución. Todos los representantes institucionales, asumen responsabilidades de ejecución de las actividades específicas en las que se comprometan.

Los gastos fijos para el puesto de la Coordinación Técnica son cofinanciados por los socios con aportes anuales, en tanto que la ejecución de actividades, publicaciones, eventos se realizan con aportes financieros de los miembros en función de acciones de su interés. En oportunidades se ha gestionado exitosamente fondos para acciones específicas de investigación y difusión.

Se realizan dos reuniones al año con la participación de todos los socios y a lo largo del año se llevan a cabo reuniones en los Grupos de Trabajo para coordinar temas específicos de cada proyecto tantas veces como se requiera.

Para efectos de la gestión de la Alianza se cuenta con los siguientes instrumentos:

- Convenio Marco de Cooperación, 2005-2010; 2011-2016
- Cartas de Entendimiento
- Niveles de organización: estratégica y operativa

- Representantes institucionales acreditados
- Aporte financiero de los miembros
- Planificación anual
- Rendición de informe anual e informes de avances
- Reflexión/evaluación del trabajo institucional

Respecto a la forma de funcionamiento de la Alianza existe un consenso entre sus integrantes que ha permitido tener mucha flexibilidad en el accionar porque: (i) permite colocar y/o participar en temas de interés que se amplifican con el aporte de los otros socios, (ii) no implica una carga de costos fijos muy alta y porque sin ningún tipo de presión los socios acuerdan los aportes anuales y luego periódicamente definen nuevas contribuciones en función de los proyectos de interés en los cuales quieran participar.

Esta forma de organización ha contribuido a que los costos de interacción no sean una carga muy pesada para los socios. Una parte de estos, señala que si se quiere potenciar el accionar de la Alianza en una siguiente etapa, es razonable pensar que se requieran mayores aportes. Con relación al último punto hay dos posiciones definidas: (i) una que considera que la Alianza debería buscar fondos adicionales para fortalecer su institucionalidad; y, (ii) una segunda que sugiere que eso podría llevar a que la Alianza se convierta en otra instancia que compita con los socios por recursos y que dupliquen temas y actividades, por lo que prefieren que los mayores aportes provengan de los propios socios.

3.2 Los Grupos de Trabajo

La metodología de Grupos de Trabajo permite organizar a los socios alrededor de un tema de interés respecto del cual algunos de estos desean trabajar. En esos casos se decide la formación del grupo de trabajo con un objetivo concreto y la Secretaría Ejecutiva y la Coordinación Técnica de la Alianza se encargan de facilitar las acciones para el logro de los resultados establecidos. A lo largo de once años se han formado distintos Grupos de Trabajo, sea con el objetivo de interaprendizaje, difusión o incidencia política como se detalla en el anexo 2.

Los temas y las actividades que se realizaron bajo esta modalidad han sido por decisión de los socios. En algunos casos representantes de entidades del sector público o privado han recurrido a la Alianza para validar sus propias experiencias de desarrollo. La bondad de estas acciones colectivas es que han potenciado las capacidades de aprendizaje del colectivo.

La dinámica de los Grupos es de una interacción intensa entre los especialistas, intercambio de información, análisis, dialogo tanto de los aspectos conceptuales como los estratégicos y metodológicos. El sistema de trabajo y los perfiles de los participantes permite que el proceso termine siendo tan importante como el producto o resultado concreto al que se arriba.

4 LOS LOGROS



4 LOS LOGROS

Para el caso de la Alianza la identificación de logros pasa necesariamente por reconocer los beneficios de la plataforma hacia sus miembros y por aquellos que se consiguieron por el trabajo colectivo.

4.1 La apropiación de los resultados: afirmando el valor estratégico institucional

Una manera de mostrar los resultados de la Alianza es por la forma en que las instituciones se han apropiado de estos o se han beneficiado de la plataforma. Esto tiene que ver con el hecho que la Alianza es una red de actores unidos por un objetivo común, que comparten un espacio de actuación, pero tienen lógicas de intervención distintas y mandatos institucionales diferentes.

Precisamente, es una característica de las redes que sus miembros se apropien de los resultados de sus acciones colectivas. En una red como la Alianza, el desarrollo de acciones colectivas puede percibirse tanto en el desarrollo de relaciones de colaboración entre las entidades, como en el establecimiento de intervenciones conjuntas en las que se comparten enfoques entre las instituciones que promueven desarrollo económico.

En las consultas realizadas a los socios, se pueden establecer cuatro formas en que se manifiesta esta apropiación y que reflejan que las entidades, ya no solo las personas, han capitalizado el valor estratégico de la Alianza.

a. La Alianza ha influenciado en el enfoque de trabajo.

Para algunas instituciones socias, compartir el espacio de colaboración con la Alianza, les ha permitido conocer una nueva forma de intervención en el ámbito rural que privilegia el enfoque de mercado que involucra el trabajo con empresas privadas como locomotoras de cadenas productivas.

“Nunca antes trabajamos con un enfoque de mercado y hacerlo ha implicado cambiar contenidos y abordar temas críticos alrededor del concepto. Se han tenido que abrir al sector privado, pero como no se tenían una metodología ni procedimientos para hacerlo, nos hemos visto obligados a crearlos. La Alianza ha sido una fuente de inspiración para ello”.

b. La Alianza ha facilitado las relaciones con otras entidades con las cuales ahora se comparten espacios de trabajo.

La interacción de las instituciones en la Alianza les ha permitido encontrar puntos de encuentro en sus intervenciones y establecer acuerdos para implementar proyectos, acciones, metodologías, en los espacios de actuación de interés común.

Este tipo de acuerdos de colaboración son útiles en sí mismos y para fortalecer la pericia institucional con las que postulan para la obtención de fondos en nuevos programas.

“Nosotros hemos suscrito dos convenios. Uno con IICA para implementar la metodología Link con la Cooperativa Oro Verde y también para la prospección de café y cacao para el diseño de nuestro nuevo programa. Algo similar tenemos con Soluciones Prácticas y PRISMA para facilitar la capacitación en la metodología Link”.

c. La Alianza ha sistematizado conocimientos, metodologías, herramientas que son utilizados por las entidades socias.

En el marco de la Alianza se ha producido documentos valiosos (investigaciones, herramientas) que han propiciado que las entidades socias apliquen a sus propias experiencias.

“El estudio sobre *Mecanismos de Articulación Productiva* y la metodología aplicada, elaborado por la Alianza nos sirvieron para sistematizar nuestra propia experiencia con la alcachofa y los proveedores de servicios de asistencia técnica”.

d. La Alianza ha actuado como un *stakeholder* (actor del entorno interesado) de los proyectos desarrollados por algunos de sus socios.

- Trabajar con otros y crear alianzas era parte de sus ejes estratégicos.
- Los temas que se priorizaron en la Alianza estaban alineados con los objetivos de los proyectos aun cuando en la implementación siguieran su propio derrotero. Por ejemplo, en CIP-INCOPIA se trabajó con una metodología propia (EPCP) pero compartiendo el enfoque de cadena productiva.

“Se comparte con la Alianza el objetivo de la incidencia política, aun cuando recién en la tercera fase del Proyecto INCOPIA se explicitaron acciones en este sentido”.

4.2 Los resultados de la acción conjunta

Los resultados de la acción conjunta de la plataforma son positivos y abundantes como para justificar una matriz que los describe con detalle en el anexo 2. Es oportuno sintetizar que hay detrás de estos, así como su relación con los tres ejes.

1. En los tres ejes de trabajo de la Alianza se desarrollaron y/o validaron metodologías.
2. El trabajo a nivel de los tres ejes dio lugar a un conjunto de resultados y productos.
3. Se validó una modalidad de gestión institucional de trabajo colectivo.

En los tres ejes de la Alianza se desarrollaron y validaron metodologías de trabajo colectivo

En el eje de **gestión de conocimiento** se validaron modalidades de interaprendizaje que ha sido uno de los valores compartidos entre los socios que forma parte del valor estratégico que tiene la Alianza para ellos.

Estas modalidades o mecanismos de interaprendizaje van desde el intercambio de experiencias presenciales o virtuales por temas, a través de publicaciones, artículos, notas técnicas y eventos; el desarrollo de investigaciones; la transferencia de conocimientos; los eventos de socialización y reflexión; hasta la difusión pública de esos resultados a través de publicaciones, boletines, foros. Para facilitar este proceso, la organización de los Grupos de Trabajo contribuyó de manera importante.

Gráfico 6. Modalidades de interaprendizaje aplicados por la Alianza



Fuente: Alianza Aprendizaje Perú.

En el eje de **incidencia política** ocurrió lo propio, la práctica de acciones concretas contribuyó a definir una ruta o proceso para la incidencia política inspirada en el propósito de lograr cambios y/o aportar a la formulación de políticas.

Gráfico 7. Ruta crítica de incidencia política



Fuente: Alianza Aprendizaje Perú.

Si bien de forma sistemática la Alianza se ha constituido como un espacio para la transmisión de su propio trabajo y la de sus socios, hubo dos tipos de esfuerzos de difusión que se realizaron con propósitos distintos: (i) visibilizar los resultados de investigaciones como ocurrió con el tema de empresas asociativas rurales tanto con la organización de eventos regionales, nacionales como con la participación en foros internacionales; y, (ii) acompañar procesos de discusión sobre temas de importancia nacional, como fue con el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos.

Finalmente, en el eje de **gestión institucional**, la original y flexible forma de organización de la Alianza permitió capitalizar la posibilidad de relacionar a la plataforma con otras entidades o que a su vez terminara involucrada como un componente específico de distintos proyectos conducidos por los socios, tal como ocurrió en el caso del Centro Internacional de la Papa, CARE y el SNV. Ello permitió que la Alianza ganara un espacio en lo público y privado, como plataforma para hacer incidencia política, para la difusión de los resultados institucionales individuales, y para la validación de acciones/investigaciones/propuestas relacionadas con el mundo rural.

El trabajo a nivel de los tres ejes dio lugar a un conjunto de resultados y productos

En el **eje de gestión de conocimiento** hay dos tipos de productos bien definidos: el interaprendizaje; las investigaciones y publicaciones. En el primer caso, destacan los procesos de aprendizaje colectivo que se condujeron básicamente sobre cinco temas: cadenas productivas, asociatividad, gestión de calidad, microcrédito e innovación. En el segundo, agrupando la producción de investigaciones y publicaciones se puede afirmar que hay hasta

tres tipos de documentos y estudios que se elaboraron: (i) para recoger lo que estaba ocurriendo en la práctica en los procesos de articulación comercial y de asociatividad; (ii) para crear evidencia y sustento para las iniciativas de incidencia política; (iii) para documentar experiencias de intervención de los modelos asociativos y las cadenas de valor.

En el **eje de incidencia política**, los productos son los casos propiamente dichos que asumieron conducir la Alianza, que en muchas oportunidades incluyeron los aportes de los otros ejes de trabajo, como ocurrió con los estudios de generación de evidencia y sustento para la propuesta de políticas públicas. Entre estos destacan casos como el del Sistema Nacional de Inversión Pública en la implementación de proyectos y programas económicos y sociales; la estrategia de promoción de signos distintivos de Agro Rural; la incorporación de la asociatividad como estrategia para el desarrollo del territorio; entre otros. Además, la Alianza realizó una serie de aportes a la formulación de políticas que si bien no siguieron el mismo proceso que los casos de incidencia política, contribuyeron a estas, como ocurrió con el Programa de Compensaciones, o el diseño de Municipios Productivos.

Finalmente, en el eje de la **gestión institucional**, si bien los productos no tuvieron la misma naturaleza documental, sí estuvieron relacionados con la esencia de este eje y tuvieron básicamente tres orientaciones: (i) establecimiento de relaciones con otras entidades como centros de investigación (CIAT, CIP), de desarrollo económico rural (Ruralter), académicas (Universidad de Parma), entre otros; (ii) convertirse en un espacio de difusión de trabajos del sector público y privado, al ser requerida para exponer distintos temas; y, (iii) apalancar recursos financieros y el uso eficiente de los recursos.

En resumen, se logró:

- Esquemas de funcionamiento sostenible
- Relación con otras entidades nacionales e internacionales
- Constituirse en un espacio de difusión de trabajos del sector público y privado
- Reconocimiento como plataforma para hacer incidencia política
- Apalancamiento de recursos financieros para el desarrollo de propuestas

4.3 Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Las plataformas, como las instituciones que la conforman, son organizaciones vivas que manifiesta en gran medida la dinámica de las entidades que las promueven. Construir el FODA de la Alianza es otra forma de mostrar los resultados.

Los logros y avances son acompañados por aspectos que requieren mejoras, convirtiéndose en desafíos, surgen oportunidades y amenazas en un contexto cambiante. En el siguiente cuadro se identifican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la plataforma, información que complementa lo consignado en el ítem anterior.

Cuadro 5. FODA de la Alianza Aprendizaje Perú

Fortaleza	Manifestación
Visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> • Apuesta por el desarrollo económico • Enfoques de desarrollo • Confianza entre socios
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de trabajo exitoso en cadenas productivas • Conocimiento del ámbito productivo en el sector agrícola • Coincidencias en los instrumentos de intervención
Modelo de gestión de baja complejidad	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad para accionar conjuntamente • Existencia de una red de trabajo articulado • Maximización de recursos financieros aportados por los socios
Metodologías de trabajo para los tres ejes	<ul style="list-style-type: none"> • Ruta para interaprendizaje • Ruta para la incidencia política • Ciclo virtuoso entre generación de nuevos conocimientos e incidencia
Espacio de interaprendizaje	<ul style="list-style-type: none"> • Referente para el sector público en temas de desarrollo sostenible • Capacidad de convocatoria • Capacidad de producción de conocimiento colectivo
Experiencia ganada en acciones de incidencia política	<ul style="list-style-type: none"> • Casos que mostrar con indicadores de resultado y de proceso
Debilidades	Manifestación
Limitada vinculación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Aún insuficientes relaciones con otros agentes generadores de conocimiento (universidades, centros de Investigación, otros)
Insuficiente difusión masiva de actividades hacia afuera	<ul style="list-style-type: none"> • Restringida difusión de documentos de los socios • Escasa generación de documentos de interaprendizaje para el exterior
Escaso uso de la tecnología en la gestión de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado involucramiento de tecnología en la gestión de conocimiento (Web, blogs, otros)
Limitadas capacidades para amplificar acciones de incidencia política	<ul style="list-style-type: none"> • Acotado manejo de información de contexto • Débil institucionalidad para amplificar voz de la Alianza • Insuficiente capacidad operativa para ampliar temas de intervenciones
Oportunidades	Manifestación
Políticas de Estado	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de gobierno de diversificación productiva • Estrategia de gobierno de promoción de la Agricultura Familiar
Elecciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio para reflexión y propuesta de agenda sobre políticas agrarias
Contexto económico	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la apertura comercial
Objetivos de Desarrollo Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Acabar con la desnutrición • Fomentar la agricultura • Mejorar el saneamiento
Proyección institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamiento de la Alianza en el exterior
Amenazas	Manifestación
Coyuntura política	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre de programas de la cooperación internacional • Nuevos lineamientos de donantes
Restricciones de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Menor disponibilidad de recursos de los socios

Fuente: Aportes de las entrevistas a socios. Informe Taller 29/9/2010, Presentación de Resultados de Ejecución Alianza 2004-2010.

4.4 Once años como red de información, conocimiento e incidencia

Las entidades que forman parte de la Alianza, tienen objetivos que en algunos casos obedecen a mandatos institucionales o de sus donantes que están preestablecidos y por tanto, todas sus intervenciones tienen que estar alineadas con esos objetivos.

La posibilidad de colaboración surge cuando esos objetivos pueden ser conseguidos también trabajando con otras instituciones e incluso estos pueden llegar a amplificarse o tener otras dimensiones de impacto.

En el caso de la Alianza desde un inicio, como se desprende del análisis de temas comunes, las entidades identificaron espacios de colaboración en interaprendizaje, luego en gestión de conocimiento e incidencia política. Además, coincidieron en el tema de cadenas productivas como un punto de partida alrededor del cual todos estaban aplicando y era factible movilizar recursos, competencias y fondos para desarrollar las primeras actividades de colaboración.

Los resultados explícitos se pueden agrupar en un conjunto de acciones que los miembros de la Alianza pudieron realizar como parte de esta:

- Preguntar a otros qué y cómo estaban ejecutando las intervenciones
- Intercambiar diagnósticos y visiones
- Coincidir en espacios de intervención
- Confiar en otros
- Acordar trabajar juntos en determinados proyectos o actividades
- Desarrollar temas que individualmente hubiese sido complicado realizar
- Tener una nueva forma de difundir sus logros institucionales
- Amplificar de manera significativa el presupuesto

4.5 Casos de incidencia política

Una de las fortalezas de los once años de trabajo de la Alianza, es la de haber ganado experiencia en realizar acciones de incidencia política. Si bien, el eje de incidencia política se activó al cuarto año, se logró diseñar y validar una ruta para impulsarlo y se realizaron acciones que ahora forman parte del bagaje de resultados.

La incidencia política tomó diversas formas: modificación de políticas públicas, mejora de prácticas de intervención, dialogo con decisores de políticas a diferentes niveles (programas, direcciones generales, viceministerios). El rango de incidencia va desde contribuciones hasta lograr los cambios en políticas. Todas basadas en evidencias generadas por el colectivo.

Cuadro 6. Casos de incidencia política promovidos por la Alianza Aprendizaje Perú 2008-2015

Modificación de políticas/prácticas		Evidencia
<p>Mejora de práctica de intervención en la promoción de la política sectorial: Metodología para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. MINAGRI-DIGNA. 2012-2015.</p>	<p>Fortalecer la incorporación de la asociatividad como estrategia para el desarrollo del territorio. Programa Presupuestal de acceso a mercados. MINAGRI-DIGNA. 2013.</p>	<p>Diseño de herramienta <i>Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso a mercados.</i> Estudio: <i>Experiencias de asociatividad rural en el Perú.</i> Estudio: <i>Experiencias orientadas a negocios agrarios implementados por instituciones promotoras del desarrollo rural en el Perú.</i></p>
<p>Estrategia de promoción nacional de signos distintivos de Agrorural. 2011.</p>	<p>Orientar la estrategia del accionar de Agrorural en la gestión de las denominaciones de origen en el Perú.</p>	<p>Estudio de caso: <i>Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante de Cusco.</i></p>
<p>Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP en la implementación de proyectos y programas económicos y sociales. MEF. 2009.</p>	<p>Flexibilización para la incorporación de proyectos productivos.</p>	<p>Análisis conceptual y de casos: <i>Lineamientos para la aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP, en la implementación de proyectos de inversión social e inversión productiva.</i></p>
<p>Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de Cadenas Productivas. MINAG, CNC. 2008.</p>	<p>Procedimiento para la aplicación de la Ley.</p>	<p>Propuesta de Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de Cadenas Productivas y Conglomerados (Ley Nro. 28846)</p>
Aportes a la formulación de políticas		Evidencia
<p>Direccionar crédito a productores de pequeña escala. Alianza Aprendizaje Perú - Coalición Contra el Hambre. 2013.</p>	<p>Contribución a la incidencia política al Gobierno Belga y BIO.</p>	<p>Estudio: <i>Financiamiento de la agricultura de pequeña escala en el Perú.</i></p>
<p>Aportes a la estrategia de Municipios productivos Sierra Exportadora. 2011.</p>	<p>Promoción de desarrollo económico local con enfoque de mercado.</p>	<p><i>Guía para el diseño e implementación del Municipio Productivo.</i></p>
<p>Programa de Compensaciones para la Competitividad. MINAG. 2009.</p>	<p>Ampliar la participación de los diferentes segmentos de productores y en particular de la denominada pequeña agricultura. Orientación del Programa por demanda.</p>	<p>Análisis de casos y de estadística</p>
<p>Aportes al diseño del Programa nacional de capacitación y asistencia técnica a nivel nacional, PRODUCE-UNALM. PRODUCE. 2009.</p>	<p>Incorporación de Yachachiqs en la asistencia técnica.</p>	<p>Análisis de experiencias institucionales</p>

Aportes al diseño del Programa nacional de fortalecimiento de cadenas productivas a través de la elaboración y difusión de planes de negocios. PRODUCE. 2008.	Programa por demanda bajo modalidad de ventanilla abierta.	Análisis de experiencias institucionales
--	--	--

Fuente: Alianza Aprendizaje Perú

Los dos casos (de las diez intervenciones) que se presentan a continuación grafican como se desarrolló los procesos de incidencia política. Corresponden, uno de cabildeo y otro de modificación de prácticas de intervención en la promoción de la política sectorial.

1. Caso de incidencia política: política de promoción de signos distintivos a partir del caso de la Denominación de Origen (DO) del Maíz Blanco Gigante de Cusco. 2011.
2. Caso de modificación de prácticas de intervención en la promoción de la política sectorial. Metodología para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. 2012-2015.

Si bien, cada caso tuvo su propio objetivo, tuvieron como denominador común un conjunto de actividades:

- **Conformación de equipo de trabajo:** se formó un Grupo de Trabajo que tendría a su cargo impulsar la incidencia para lograr el cambio establecido.
- **Planificación:** se realizaron diversas reuniones para determinar la estrategia para generar la evidencia, los lineamientos del estudio que serviría de evidencia para promover el cambio y para definir la mejor manera de interactuar con el destinatario de la acción de incidencia.
- **Comunicación:** hubo un proceso de retroalimentación continua a los socios sobre los avances en el proceso.
- **Presentación de resultados:** los socios participaron de la presentación de resultados intermedios y finales, generando mayor legitimidad a la acción conjunta.
- **Aporte de recursos:** el financiamiento de los estudio de generación de evidencia y de las otras actividades fue compartido por los socios de la Alianza.

En los dos casos la posibilidad de actuar como Alianza generó las siguientes ventajas:

- Potenció el apoyo sobre el cambio
- Incrementó las posibilidades de llegada a los hacedores de políticas públicas
- Amplió la base de información que se compartió
- Incrementó la legitimidad para pedir el cambio
- Permitió compartir los costos de la intervención

Caso de incidencia política: política de promoción de signos distintivos Denominaciones de Origen (DO)

Agrorural, Unidad Ejecutora adscrita al Ministerio de Agricultura, había considerado en el 2011, dentro de su Plan Operativo Anual, promover la creación de nuevas Denominaciones de Origen (DO) para distintos productos, para lo cual solicitó el concurso de la Alianza.



La Alianza identificó que era una oportunidad porque permitiría construir un modelo de gestión de DO que considerara los procesos finalizados, los que están inconclusos y cuyos resultados no favorecían a los pequeños productores rurales. Además, se podría validar con la entidad que tiene la competencia para aprobar las DO, que es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la pertinencia de este tipo de promoción desde el sector público y privado, dadas las expectativas que se generan entre los productores.

Lo primero fue definir una estrategia de trabajo a partir de la recuperación de la experiencia del caso de *Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante Cusco* (Agrorural, Indecopi, Alianza Aprendizaje Perú, 2011) con los siguientes objetivos:

- Obtener lecciones del proceso de la DO que permitan diseñar y validar un protocolo que oriente la intervención de Agrorural para apoyar la gestión de denominaciones de origen en el Perú.
- Seguir un proceso de análisis de la DO desde su reconocimiento, la gestión y la reproducción y sostenibilidad.
- Evaluar la situación de los procesos de obtención de DO que están inconclusos y los resultados no favorecen a los productores.
- Identificar los alcances y las limitaciones de las DO.
- Contar con evidencia para orientar la estrategia del accionar de Agrorural en la gestión de las denominaciones de origen en el Perú.
- Validar la estrategia seguida en la promoción de las DO, o, definir una propuesta de modificación de la política de promoción de signos distintivos.

Principales conclusiones del estudio

- El registro de una DO no es suficiente para garantizar su viabilidad, si no se consideran los aspectos de reproducción, sostenibilidad, rentabilidad y cuidado del medio ambiente.
- Existen diferencias de percepción sobre las bondades de la DO, según la escala de producción: para los grandes productores, es una herramienta para evitar adulteración y usurpación, para los productores de pequeña escala no tienen ninguna utilidad porque no mejora sus posibilidades de acceso a los mercados.
- La DO puede constituirse en una herramienta de gestión comercial con un desarrollo empresarial previo que implique asegurar una calidad estandarizada, una oferta organizada y organizaciones de productores consolidados.

Resultados respecto al objetivo de incidencia:

- Modificación de la política de promoción de signos distintivos. Agrorural establece la promoción de las marcas colectivas.
- INDECOPI amplió la información sobre DO. Difundiendo no solo los requisitos, también los alcances y las limitaciones de esta herramienta empresarial.

Otros resultados:

- Agrorural se asocia a la Alianza.
- FAO facilita el intercambio de conocimientos en eventos internacionales con la experiencia peruana.

Gráfico 8. Procedimiento aplicado por la Alianza Aprendizaje Perú, Caso de incidencia política

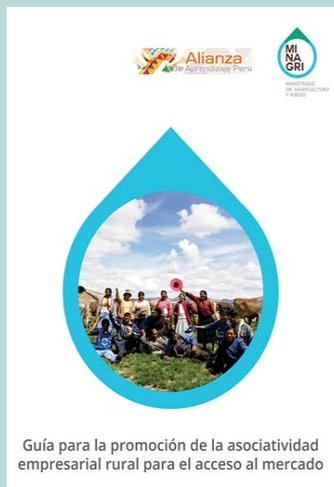


Caso de incidencia política: mejora de práctica de intervención en la promoción de la política sectorial. Metodología para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado. 2012-2015.

En el 2012, los gobiernos regionales y locales solicitaron al Ministerio de Agricultura y Riego apoyar su fortalecimiento para el cumplimiento de una de las competencias compartidas que era promover la organización de los productores agrarios con el fin de que ello facilite su acceso al mercado.

En ese marco, se definió la necesidad de contar con promotores públicos y privados preparados, así como con una metodología, expresada en instrumentos de asistencia técnica validado. Para ello, la Dirección General de Negocios Agrarios (DIGNA) convocó a la Alianza a realizar un trabajo conjunto para desarrollar dicha metodología. La plataforma comparte el objetivo de orientar los procesos de promoción de la asociatividad empresarial.

La metodología (que se denominó como ruta crítica para la promoción de la asociatividad) se diseñó a partir de un conjunto de experiencias de organizaciones exitosas, con el objetivo de orientar procesos de diseño, planificación, facilitación, asistencia técnica, monitoreo, evaluación y sistematización de intervenciones que contribuyan a fortalecer las capacidades asociativas y empresariales de pequeños y medianos productores, bajo un enfoque de mercado, cadenas productivas y desarrollo territorial sostenible (MINAGRI y Alianza Aprendizaje Perú, 2014).



La Alianza y la DIGNA definieron como estrategia de trabajo lo siguiente:

- Capitalizar la experiencia previa de promotores públicos y privados, con distintos enfoques, conceptos y modelos de intervención desarrollados y puestos en práctica por las ONG, organismos públicos y privados y de cooperación técnica.
- Definir una ruta crítica que deben seguir las distintas estrategias de promoción de la asociatividad rural con enfoque de mercado, dada la imposibilidad de contar una metodología única para diferentes contextos.
- Elaborar una guía que acompañe el aprendizaje de contenidos con métodos de fortalecimiento de capacidades y actitudes que forman parte de las competencias que requieren los promotores para lograr resultados en la promoción de la asociatividad.

Resultados respecto al objetivo de incidencia:

- Incorporación de la asociatividad en los programas sectoriales del MINAGRI (Programa de acceso a Mercados).
- Generación de herramienta para la promoción de la asociatividad empresarial en las regiones.

Otros resultados:

- Se fortalece los mecanismos de coordinación entre los socios.
- Funcionarios del MINAGRI enriquecieron su perspectiva de análisis con la visión de los ejecutores directos de proyectos que trabajan de la mano con las autoridades locales.
- Hubo intercambio de conocimientos que permitió a los socios de la Alianza alinear conceptos sobre el enfoque de asociatividad empresarial rural.

Gráfico 9. Procedimiento aplicado por Alianza Aprendizaje Perú, Caso de desarrollo de capacidades



5 DESAFÍOS



5 DESAFÍOS

Cuando se consultó a los socios sobre los desafíos a futuro de la Alianza, estos señalaron algunos relacionados con la institucionalidad de la plataforma, la necesidad de tener una lectura permanente del contexto, la importancia de fortalecer la difusión de lo que se realiza, el interés en introducir mayor tecnología en la gestión de conocimiento, ampliar las acciones de incidencia política, de trabajar más en lo local y, frente a todo ello, identificar las nuevas necesidades del modelo de gestión. Todos los aportes reflejan mucha expectativa de parte de los socios sobre la continuidad de la Alianza.

En la reflexión sobre todos estos temas surgieron cuatro en particular que se analizan con mayor detalle porque pueden ser útiles para promover una discusión interna de los socios sobre cómo abordar una siguiente etapa de la Alianza.

1. La Alianza tiene que trabajar más en lo local y regional antes que en lo macro o nacional
2. La plataforma tiene que abrirse y abrazar nuevos temas
3. Tiene que aprovechar que existe un espacio para reflexionar sobre las políticas públicas
4. La Alianza puede ser más que un espacio de interaprendizaje

Trabajar más en lo local y regional antes que en lo nacional

El hecho de que la mayor cantidad de las intervenciones de la Alianza se realizaron en Lima (talleres de interaprendizaje, reuniones de Grupos de Trabajo y eventos) ha sido percibido por varios socios como una limitación, para lo cual plantean la necesidad de revisar los ámbitos de intervención de la Alianza en una siguiente etapa. Detrás de esta apreciación queda la duda de si efectivamente existe una contraposición entre lo nacional y lo local, por las siguientes razones:

- (i) Si bien la coordinación del trabajo se ha hecho en Lima porque la mayoría de los socios tienen a sus equipos y a sus estructuras institucionales en Lima, lo cierto es que la mayor cantidad de temas abordados como las metodologías de trabajo en cadenas productivas, son implementadas por los equipos locales en las áreas de intervención de los socios.
- (ii) Las acciones de incidencia política se han impulsado en Lima para efectos de su definición de qué y el cómo intervenir. No obstante, todas las acciones promovidas tienen impacto en el ámbito local.

Lo interesante de este tema es que quienes consideran la necesidad de pensar en trabajar más en lo local o regional, plantean la necesidad de construir una ruta que permita lograrlo

y concentrarse en promover la acción conjunta para la incidencia política a partir de zonas concretas de intervención en las que se involucre a las autoridades locales. Esto significa que hay un reconocimiento de la importancia de que la Alianza se involucre en mayores acciones de incidencia política aun cuando se observe la necesidad de privilegiar el ámbito local.

Por su parte, el grupo de socios que no percibe la existencia de contraposición entre lo nacional y lo local o regional, señala que más bien hay dos planos distintos de trabajo que no tienen que ser incompatibles ni en el eje de gestión de conocimiento ni en el de incidencia política. Simplemente, se trata de considerar el plano nacional que permite amplificar la voz y el alcance del trabajo de la Alianza, y a nivel local, dar consistencia a lo que se hace a nivel macro.

En este caso, queda para la reflexión y la discusión considerar que optar. Trabajar más en ambos planos va a exigir fortalecer el trabajo de la Coordinación de la Alianza con más equipo y más recursos, aun cuando se pueda contar con las capacidades locales y regionales que ya tienen los socios. También, en algunos casos, aprender a ir a dos velocidades: la local y la nacional.

El trabajo con los gobiernos locales y regionales, al igual que ha ocurrido con las instancias nacionales, también requiere una ruta. La intervención de la Alianza a través de un Grupo de Trabajo, requiere delimitar los objetivos para cada región/provincia/distrito y establecer un plan específico para la coordinación así como sus mecanismos

Abordar nuevos temas

El propósito inicial de la Alianza fue alinear acciones a favor del mundo rural en una coyuntura favorable en el Gobierno y el campo para trabajar con enfoque de cadenas. Lo primero que se logró discutir fue sobre el enfoque, sus alcances y limitaciones. Lo segundo fue que cada socio pusiera a disposición de los demás los instrumentos que tenía para trabajar cadenas. En ese momento, cada uno compartió sus metodologías de trabajo y eso permitió enriquecer sus intervenciones. De alguna manera, había un qué y un cómo hacer acción conjunta y cada uno puso a disposición su trabajo.

Cuando se inició la Alianza en el 2004, se aprovechó un contexto favorable en el país para las cadenas productivas. Hay que recordar que ya para aprovechar el Ley de Promoción Comercial y Erradicación de la Droga - ATPDEA con los Estados Unidos, el tema de cadenas fue fundamental. Durante todo ese tiempo hubo un diálogo fluido con el Ministerio de Agricultura.

Ese diálogo así como el interés en las cadenas productivas ya no fue una prioridad en el siguiente Gobierno, lo cual no significa que se dejara de trabajar con ese enfoque. Es más, cuando se mira lo que ha pasado después, se observa que el tema de cadenas ha estado vigente y con diversos abordajes se siguen fortaleciendo, porque ahora se habla de cadenas de valor o de cadenas regionales en el ámbito de la Alianza del Pacífico, y porque los propios socios las siguen impulsando con algunos nuevos énfasis o matices como el comercial, o la inclusión como cuando aplican la metodología Link. Sin embargo, para algunos miembros de la Alianza, esta no habría tenido la agilidad y flexibilidad para la comprensión de los cambios de contexto

como para abrirse a otros temas sobre los cuales ya se está trabajando como lo ambiental, el enfoque de sostenibilidad o los temas de innovación que son de interés de los socios.

Al respecto, otro grupo de miembros considera que esto no es así, y que la Alianza sí ha tenido apertura para tratar otros temas como por ejemplo la agricultura de pequeña y mediana escala, la agricultura familiar, microcrédito, articulación comercial. Este mismo grupo se pregunta si los socios de la Alianza están preparados para poder definir qué y cómo trabajar esos nuevos temas, al igual como lo estuvieron con el de cadenas. Y si esto no fuese así, cuáles son los pasos a seguir para que la Alianza se plantee como desafío abrirse a otros temas.

Apalancar recursos de algún fondo o fundación para desarrollar las metodologías o instrumentos que hoy no tienen. En caso que lo consiguieran, quién o qué entidad estaría a cargo de impulsar ese proceso si hoy la Alianza no tiene una personería jurídica.

Ser más que un espacio de interaprendizaje

Tal como se ha plasmado a lo largo del documento, la Alianza ha sufrido un proceso de cambios no solo a nivel de los objetivos y ejes que se plantearon inicialmente y que básicamente estuvieron orientados a construir un espacio de interaprendizaje, sino también a nivel de los productos que elabora y los resultados que los propios socios tienen como expectativa.

Estos cambios plantean una serie de desafíos en distintos niveles, como ya algunos de los socios lo han advertido, en lo financiero, en los recursos humanos, en las habilidades y competencias para hacer más incidencia política, en la posibilidad de accionar para acceder a fondos.

Abordar esos desafíos también genera dudas en la medida que la Alianza podría llegar a competir por recursos con sus propios miembros. Una corriente de socios ve difícil que eso ocurra y más bien observa con interés la posibilidad que la Alianza empiece a generar nuevos servicios vinculados a su condición de plataforma de interaprendizaje primero y de su capacidad para la incidencia política después.

La mejor muestra de la necesidad de llenar un espacio como ese en la sociedad es que el propio Estado ha llegado a solicitar apoyo a la Alianza para sustentar cambios en sus propios mandatos de actuación, o que otras entidades del sector público y privado busquen a la Alianza para validar enfoques o metodologías. Esta circunstancia ha llevado a la Alianza a diseñar y conducir estudios e investigaciones para sustentar posiciones que permitan apoyar o no determinadas intervenciones del Estado, con objetividad, con rigurosidad, siguiendo un proceso y muchas veces de la mano con este.

La Alianza tiene que capitalizar que existe un espacio para reflexionar sobre las políticas públicas

Uno de los logros que ha tenido la Alianza a lo largo de estos once años es el conjunto de acciones conjuntas que han contribuido en las decisiones de política de Estado.



Desde el inicio, cuando durante el gobierno de Alejandro Toledo lograron que Ministros de la Presidencia del Consejo de Ministros y del Ministerio de Agricultura reafirmaran el empleo de la metodología de cadenas de valor. Más tarde cuando crearon evidencia técnica para sustentar que el SNIP admita que los gobiernos locales inviertan en temas productivos; o, cuando realizaron una investigación para validar si era sostenible la estrategia de crear nuevas denominaciones de origen en el ámbito rural.

Cualquiera sea el nombre que se le asigne, de cabildeo, incidencia, modificar prácticas, crear capacidades, de alguna manera, esas acciones buscaban provocar cambios. Sin embargo, a pesar de su efectividad, no han sido del tipo de intervenciones que llenan un espacio que hoy existe para aportar a la construcción de políticas públicas desde la perspectiva de quienes conocen el trabajo de primer piso y tiene capacidad de promover la discusión de ciertos temas sobre la base de conocimientos generados a partir de años de trabajo en las distintas regiones del país.

Por parte del Estado, se reconoce también la necesidad de contar con referentes, líderes de opinión o fuentes de retroalimentación con los cuales compartir iniciativas, buscar consensos y acompañar intervenciones. El Estado tiene claro que hay una tarea de coordinación en el propio sector público, para acompañar las intervenciones productivas con la presencia de los programas sociales del Estado, de tal modo que eso facilite el cumplimiento de los compromisos a nivel de la producción para la generación de ingresos autónomos. Pero también tiene claro, que no tiene capacidad de ejecución, no sabe cómo trabajar con los municipios y esa brecha de conocimiento y de ejecución, puede ser cubierta a través de la Alianza.

Entre los socios, hay tres tipos de posiciones respecto a esta posibilidad:

- Una primera, que tiene que ver con la naturaleza de sus acciones, como sería el caso del IICA que tiene un mandato de apoyar el trabajo del MINAGRI, con lo cual no necesita hacer incidencia porque tiene llegada permanente al sector.
- Una segunda, que tiene recelo de que eso desvirtúe sus mandatos institucionales. Pero al mismo tiempo reconocen que al final sus donantes les reclaman impactos y cambios más estructurales o hasta sistémicos.
- Una tercera, que percibe que hay posibilidad de que la Alianza sea un *think tank* o un *think action* que aporte a la reflexión sobre políticas públicas vinculadas al agro, que plantee una agenda de temas de investigación y medición, que ponga a disposición su conocimiento, sin necesidad de ser confrontacional, sino más bien desde una perspectiva constructiva.

Esto significa que las consideraciones sobre si se quiere avanzar o no en esta línea implican dar respuestas al tema de la institucionalidad de la Alianza y definir mejor el qué y el cómo se implementaría una propuesta que implique avanzar algunos pasos más en el ámbito de contar con una estrategia de incidencia política que legitime más a la Alianza y qué supondría eso.

Desde el lado del Estado, hay una posibilidad de retroalimentar esos esfuerzos de la Alianza y darle a esta un espacio para orientar los instrumentos para la innovación productiva que muchos socios señalan que en algunos casos podrían estar mejor invertidos.

Igualmente, está la oportunidad de participar en la creación de algún centro de innovación tecnológico que ahora puede recibir recursos del Estado, donde la Alianza a través de algunos de sus socios podría apoyar alguna iniciativa o formar parte de algún proyecto.

Estos cuatro desafíos para la discusión reflejan que la Alianza no es una plataforma agotada sino todo lo contrario, se asemeja más a una organización en marcha que se llega a preguntar si puede o no dar la licencia de tener una voz propia más amplia.

La Alianza y el HUB Regional para hacer el proceso de innovación más eficiente

El Proyecto HUB Regional Andino, desarrollado por el Programa sobre Políticas, Instituciones y Mercados (Policies, Institutions, and Markets - PIM) del grupo Consultivo sobre Investigaciones Agrícolas Internacionales -CGIAR- (agrupa a 15 centros de investigación a nivel mundial) que está promoviendo la coordinación con organizaciones que apoyan y brindan asistencia técnica a cadenas de valor para buscar articular comunidades de práctica existentes, y facilitar conexiones entre investigación, desarrollo, evidencia y formulación de políticas, plantea una oportunidad para que la Alianza pueda fortalecer y ampliar su accionar.

Como se sabe, entre los objetivos del HUB Latinoamérica promovido por CGIAR está hacer el proceso de innovación más eficiente con múltiples actores y a múltiples niveles, mediante la creación de conocimiento, utilizando la evidencia para hacer incidencia política. Esto último es similar al trabajo que realiza la Alianza.

Entre los temas que más destacan están la articulación de la demanda (metodologías y enfoques, políticas y fondos), la formación de la red (identificación de socios, fuentes de conocimiento y la participación frente a necesidades concretas de innovación) y la gestión de procesos de innovación (planes de investigación, gestión de conocimiento e incidencia política), que permiten hacer a los procesos de innovación más eficientes.

¿Qué propuestas de valor ofrece el HUB a los socios de la Alianza? Entre las principales están: facilitar el acceso y desarrollo de métodos, herramientas y enfoques de alta calidad, diálogo de políticas, las capacidades de los actores para investigación y desarrollo, intervenciones de escalamiento e implementar herramientas de Monitoreo y Evaluación.

Las líneas potenciales de articulación entre el HUB y la Alianza son: la realización de investigaciones, desarrollo de capacidades, métodos de evaluación de impacto, incidencia política, intercambio de experiencias con otras alianzas y otros contextos, entre otros.

Los socios tienen el reto de evaluar el desafío que implica el trabajo con el HUB en lo que respecta a innovaciones, encontrar soluciones a cuellos de botella (acceso al crédito, *score* de riesgo de productores, economías de escala, estándares de sanidad y de calidad). Asimismo, valorar las oportunidades que esta participación implica para desarrollar metodologías que permitan optimizar productos en lo que ahora se denomina la bio-economía.



6 LECCIONES APRENDIDAS



6 LECCIONES APRENDIDAS

Las lecciones aprendidas que se destacan en el marco de esta sistematización son el conocimiento sobre los procesos, la marcha y los logros de la Alianza, a través de la reflexión y el análisis crítico sobre sus resultados y factores críticos que pueden haber incidido sobre su éxito u obstaculizado el mismo y la relación causal entre estos y/o los factores críticos que condujeron a los mismos.

Además, que al ser sistematizadas permiten identificar los componentes de éxito, deficiencias, soluciones a problemas, determinación de nuevos cursos de acción y replicar éxitos, y por último tomar medidas para mitigar riesgos.

Todas las lecciones que han sido consideradas son recomendaciones prácticas y útiles para otras experiencias similares a las de la Alianza.

La lista de lecciones se ha agrupado por ejes:

1. Gestión de conocimiento
2. Incidencia política
3. Gestión institucional

6.1 Gestión de conocimiento

- La documentación de las metodologías y experiencias incrementa y amplifica el aporte individual que cada entidad ha hecho a la elaboración del propio contenido. Ha sido positivo que muchas de las metodologías y algunas investigaciones hayan sido sistematizadas para ser más fácilmente escalables y transferibles por los socios.
- Las metodologías desarrolladas probadas en su conceptualización y ejecución se convierten en buenas prácticas para lo público y lo privado. La implementación de dichas metodología a través de las distintas intervenciones tiene una mayor capacidad de ser asertivas.
- La puesta a disposición de la información que producen los socios es clave para generar interaprendizaje. Las reuniones de trabajo y discusión colectiva también han sido útiles como espacios de aprendizaje e intercambio de experiencia.
- La plataforma ha tenido una orientación técnica operativa. Esto ha permitido sentar las bases para un trabajo más efectivo alrededor del mundo rural, conjugando intereses privados y públicos y potenciando el logro de objetivos.

6.2 Incidencia Política

- La posibilidad de contribuir con los decisores de políticas públicas a nivel nacional, regional y local contribuye al logro de los objetivos institucionales de los propios promotores de cambios políticos. Permite tener mayor asertividad en la definición de las intervenciones y genera oportunidades de trabajo conjunto entre el sector público y privado.
- La incidencia política puede ser más o menos efectiva en el resultado, siempre lo es en el proceso. Cuando los objetivos de la incidencia política se enmarcan en el logro de objetivos concretos en el corto y mediano plazo, es mejor que se perciban desde un punto de vista de la generación de cambios más estratégicos y por lo tanto, de más largo plazo. Es importante definir metas secundarias en todas las iniciativas de incidencia política: poner un tema en agenda, generar un debate sobre un tema, atraer a nuevos aliados, interactuar con el Estado, sensibilizar a funcionarios, acumular conocimiento sobre temas especializados, entre otros.
- La incidencia política requiere capacidad para leer contextos. Se tiene que contar con la capacidad de observar las necesidades de cambio estatal, las duplicidades, omisiones o aquellos aspectos en los que podría introducirse una mejora sustancial.
- La conformación de los Grupos de Trabajo y su interacción resulta fundamental para abordar las iniciativas de incidencia política para la búsqueda de evidencia que sustente la iniciativa, contratación de investigadores, presentación de resultados, entre otros. La comunicación permanente en todo el proceso permite crear una expectativa tanto sobre el proceso como sobre el resultado potencial. La presentación de resultados de los estudios que generan evidencia con la participación de todos los socios legitima el proceso de incidencia política y da respaldo a las acciones institucionales frente a las entidades del Estado.

6.3 Gestión institucional

- Ha sido fundamental que la organización de la Alianza haya sido flexible respecto a su funcionamiento, sistemas de adhesión, aportes, toma de decisiones y gestión. Una forma de organización de baja complejidad, sin muchas barreras contribuye a la participación de sus integrantes, abordar temas estructurales y de coyuntura, proponer temas de su interés que luego son asumidos por el colectivo.
- La diversidad de intereses demanda una dedicación focalizada. La conformación de Grupos de Trabajo es un mecanismo que responde con solvencia a esta necesidad. Permiten capitalizar los esfuerzos de las entidades interesadas en cada uno de los temas y extendiendo sus beneficios al total del colectivo.
- Contar con objetivos comunes y con ejes temáticos articuladores congrega a un conjunto de actores dispuestos a aportar con recursos humanos, conocimientos, recursos económicos, entre otros. La coincidencia de intereses posibilita en términos operativos las investigaciones, las publicaciones, los eventos, y las acciones de incidencia política.
- La generación y el fortalecimiento de confianza es un elemento fundamental para la toma de decisiones y para avanzar en los objetivos que se plantan a nivel de grupo. Eso ha quedado en evidencia en buena parte de los logros alcanzados desde la formación hasta los productos.

- La definición consensuada de las áreas de intervención a partir de las áreas de interés de los socios, permite construir los planes de trabajo con las actividades que todos asumen realizar.
- El intercambio permanente de información de las actividades de la red (conceptos, procesos, herramientas y resultados) y la de sus integrantes contribuye a una mayor apropiación de la forma en que se han producido los logros del trabajo colectivo. La difusión de lo que hace cada socio, de sus áreas de intervención y de la forma en que están trabajando, beneficia el aprendizaje de nuevos enfoques.



7

EXPERIENCIAS DE COLECTIVOS DE APRENDIZAJE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE



Alianza de Aprendizaje
Desarrollo Rural Sostenible



Red Centroamericana
De Acción Del Agua



ELLA
Evidencias y lecciones
desde América Latina



Corporación Red
PAIS RURAL



GRUPO DIÁLOGO RURAL
Conocimiento y Cambio en Pobreza Rural y Desarrollo

7

EXPERIENCIAS DE COLECTIVOS DE APRENDIZAJE EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Las alianzas entre organizaciones no gubernamentales en Iberoamérica no son recientes. Al igual que la Alianza Aprendizaje Perú, existen colectivos de trabajo como la Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional-COECCI Perú, Diálogo Rural Ecuador, la Alianza de Aprendizaje Centroamérica- AdA, País Rural Colombia, Ella, FANCA, cuyos ejes de intervención han contemplado el establecimiento de una relación entre el sector público y privado, con propuestas potentes, colectivas y efectivas que buscan soluciones ante las necesidades de los ciudadanos sobre todo de los más pobres.

El denominador común en todos los casos es que permiten a los integrantes el intercambio de conocimientos para la mejora tanto de la gestión individual de sus miembros como al del colectivo. En la mayoría de los casos sus lineamientos estratégicos convergen en el sector agrario (ámbito de cobertura rural), sector en el cual se encuentra la mayor proporción de pobladores en situación de pobreza.

Las diferencias se centran en el tipo de institucionalidad que adoptan (tienen o no personería jurídica independiente de los socios o se conforma en un espacio de coordinación); la condición de la participación de los miembros (por ejemplo en el caso de Diálogo Rural es a título individual y no en representación de una entidad); el sistema de aportes económicos (fijos o voluntarios); la naturaleza de los temas de incidencia política donde eligen intervenir; la disposición de poner temas de agenda en la discusión de políticas vinculadas al agro; la posibilidad de ejecutar estudios o investigaciones, entre otros.

En el siguiente cuadro se muestra las condiciones de operación de seis comunidades de aprendizaje: COECCI Perú; ELLA Perú; Diálogo Rural; País Rural; FANCA; AdA.

Cuadro 7. Comunidades de aprendizaje

N°	Entidad	Ejes de intervención	Institucionalidad	Ámbito de Cobertura	Participación del Estado
1	Alianza Aprendizaje Perú	Incidencia política, Gestión del conocimiento y Gestión institucional de la Alianza	Espacio de investigación y colaboración al diseño de políticas públicas	Rural	Sí
2	COEECI Perú	Desarrollo social, desarrollo económico, otros	Personería Jurídica independiente	Urbano y rural	No
3	Diálogo Rural Ecuador	Sector agricultura, institucionalidad agropecuaria, mejoramiento de la acción rural, otros	Espacio de articulación público-privado	Rural	Sí
4	País Rural Colombia	Agricultura y desarrollo rural, medio ambiente, bienes sociales y públicos, otros	Espacio de integración e interlocución del sector rural	Rural	
5	ELLA Perú	Industrias extractivas / informalidad	Plataforma de investigación e intercambio de aprendizaje	Urbano y rural	Sí
6	Red de Acción del Agua Centroamericana (FANCA) Costa Rica	Agua y sanidad	Red de intercambio de experiencias, capacitación y divulgación de actividades	Urbano y rural	Sí
7	Alianza de Aprendizaje Centroamérica	Economía rural, gestión de cadena de valor, negocios inclusivos, políticas de fomento	Plataforma multi país con metodología de ciclos de aprendizaje	Rural	Sí

Elaboración: Proexpansión.

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional, COEECI - Perú

Espacio de interlocución y coordinación de más de 50 instituciones entre los miembros de la cooperación, la sociedad civil y el Estado Peruano. Uno de sus objetivos es la visibilización de algunos temas relevantes en el debate público. Recientemente coinciden con la Alianza, en la necesidad de generar reflexión sobre temas de interés común entre los actores de desarrollo. Se estima que más de las dos terceras partes de los recursos de ayuda al Perú se canalizan por sus miembros.

Su organización cuenta con un Consejo Directivo y una Asamblea de Asociados, recayendo la representación legal en la Presidencia del Consejo Directivo. Todos los miembros financian el trabajo del Comité de Coordinación sobre determinados proyectos, investigaciones, talleres o reuniones. Al igual que la Alianza, forman grupos temáticos, siendo sus principales ejes

de trabajo: el desarrollo social, desarrollo económico, medio ambiente, ayuda humanitaria, Estado, prevención de desastres, agricultura familiar. (Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI], 2013).

ELLA Perú

Programa del Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) con el fin de ser, entre otros, una plataforma de interaprendizaje a partir de investigaciones en temas sobre desarrollo urbano y rural. Cuenta con más de diez integrantes a nivel internacional, los cuales forman parte del gobierno, sociedad civil, sector privado, comunidad académica y el sector del desarrollo. Es coordinado por Soluciones Prácticas y otras instituciones.

Sus líneas de trabajo han pasado por dos etapas. La primera asociada a industrias extractivas, adaptación al cambio climático, control ciudadano, agricultura de pequeña escala, derechos humanos, ciudades resilientes al clima; y, la segunda etapa en la que están abordando temas sobre informalidad y crecimiento inclusivo, acceso colectivo a la tierra y medios de vida de los pequeños productores, políticas de contenido local en las industrias extractivas, rendición de cuentas del Poder Ejecutivo al Poder Legislativo, prevención de la delincuencia a nivel comunitario y violencia doméstica. Además, difunde publicaciones externas en torno a economía informal, presupuesto participativo, cadenas de valor y desarrollo de la economía no agrícola.

Diálogo Rural - Ecuador

Es un espacio de diálogo propositivo que busca conducir a resultados concretos de incidencia en políticas públicas, y apoyado en investigaciones y asistencias técnicas. (Barrionuevo, 2015).

Este espacio fue resultado de la iniciativa Diálogo Rural Iberoamericano que se creó en la XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno sobre crisis alimentaria mundial y el desarrollo territorial rural en el 2008, gracias al apoyo del Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA).

Los miembros de cada grupo de trabajo suman poco más de 30 personas que son invitados a participar a título personal, muchos de ellos forman parte de productores (25%), sector público (20%), ONG (20%), empresas (17%), prensa (11%), academias (5%) y un 2% de otros.

La representatividad del grupo del trabajo recae sobre los líderes de asociaciones de productores, empresarios, ONG, académicos y el sector público. Realizan reuniones mensuales, alternadas en Quito o Guayaquil.

Los temas centrales de cada grupo de trabajo son: enfoque de cadena, equilibrio territorial. Aplican una metodología de trabajo que en ciertos elementos es similar al de la Alianza Aprendizaje Perú. Privilegian la construcción de confianza; priorizan los temas donde van a intervenir; garantizan que los grupos de trabajo tengan representatividad en la convocatoria;

realizan un diálogo participativo y propositivo; buscan tener evidencias que sustenten sus intervenciones como investigaciones y asistencias técnicas; y, difunden sus acciones en la prensa.

El Estado ha incorporado varias de las iniciativas de incidencia política de la plataforma, como la elaboración de un documento base de identificación de 20 territorios rurales prioritarios y presupuestarios de estrategia de desarrollo rural; planes de desarrollo competitivo en cadenas de valor priorizadas (arroz, maíz, palma aceitera, maracuyá, quinua). Esperan ampliar a más productos; y, recomendaciones para las políticas públicas para el fortalecimiento de la asociatividad e innovación tecnológica.

Entre sus principales logros esta la focalización de intervenciones, el acceso a financiamiento (Creación del BanEcuador de Desarrollo Rural), innovación tecnológica (Plan de semillas, difusión de innovaciones tecnológicas, otros), fortalecimiento de asociatividad y la educación rural.

Diálogo Rural ha impulsado proyectos como Agua en Los Andes; Cohesión territorial para el desarrollo; Desarrollo Territorial Rural con Identidad Cultural; Dinámicas Territoriales Rurales; Gobernanza Territorial; Red de Aprendizaje de Municipios Rurales Indígenas; Red Latinoamericana de Servicios de Extensión Rural (RELASER), entre otros.

Finalmente, en términos de las lecciones aprendidas, Diálogo Rural considera que hay seis aprendizajes importantes desde la perspectiva de una plataforma: (i) Quien mucho abarca poco aprieta, (ii) Lo cortés no quita lo valiente, (iii) Soluciones concretas, (iv) Construcción de la confianza con los tomadores de decisiones, (v) Información previa y seguimiento, (vi) Carácter nacional.

País Rural - Colombia

Es un espacio de conectividad, interlocución y coordinación de más de 250 organizaciones privadas y gubernamentales, creado formalmente durante el 2003 gracias al apoyo del Programa Nacional de Transferencia Tecnológica Agropecuaria (PRONATTA) y al proyecto PDFID. Su financiamiento proviene de donaciones en línea, aportes del PRONATTA y de los mismos miembros de la red. A diferencia de la Alianza, el modo de operación de la red es por medio de nodos o núcleos regionales y locales, los cuales están conformados por diferentes organizaciones y entidades socias.

Se centran en trabajar en temas relacionados a agricultura y desarrollo rural, medio ambiente, bienes sociales y públicos, ciencia, tecnología e innovación, derechos civiles, acción y promoción social, sostenibilidad y desarrollo social, desarrollo económico y empleo, seguridad, democracia y gobernanza, servicios humanos, educación y vivienda.

FANCA - Costa Rica

Es un espacio de reflexión y debate que nació a partir del III Encuentro Regional de Red Centroamericana de Acción del Agua, realizado en El Salvador en el año 2004. Los miembros suman más de doce instituciones, que forman parte del gobierno, asociaciones privadas y fundaciones para el desarrollo.

Sus procesos van dirigidos al manejo comunitario del agua, formación y capacitación a comunidades rurales y a la realización de incidencia política. Además, FANCA Costa Rica ha impulsado proyectos a nivel nacional sobre Incidencia política como el Proyecto de Ley del Recursos Hídricos, Reforma Constitucional que declara el derecho humano al agua y al saneamiento y la prohibición legal de la minería metálica a cielo abierto.

Alianza de Aprendizaje Centroamérica - AdA

La Alianza de Aprendizaje Regional, de Centroamérica, es un consorcio conformado por organizaciones que trabajan por el desarrollo rural inclusivo y sostenible en la región centroamericana, promoviendo procesos de aprendizaje compartidos entre diversos actores, con el objetivo de diseñar estrategias de intervención más efectivas, y generar contenidos para el diseño de políticas públicas y privadas más apropiadas.

La plataforma se crea con el apoyo de CIAT y CATIE Costa Rica en el 2003, con el fin de (i) mejorar la efectividad de las acciones que se implementan para promover el desarrollo rural sostenible, (ii) apoyar el diseño de políticas públicas y privadas que faciliten el desarrollo rural sostenible y, (iii) generar procesos de investigación relevantes para la práctica del desarrollo, que promuevan la innovación. Asimismo, busca articularse a otras iniciativas en Centroamérica y otras regiones con el fin de ampliar conocimientos. (Alianza Aprendizaje Perú, Desarrollo Rural Sostenible, 2012).

La Alianza de Aprendizaje Centroamérica ha desarrollado una metodología de trabajo basado en ciclos de aprendizaje, ligados a iniciativas, proyectos y/o programas de desarrollo. Considera los siguientes pasos:

- Priorización de temáticas
- Revisión del conocimiento existente
- Diseño del ciclo
- Implementación
- Sistematización y aprendizaje

Los temas priorizados son: gestión de cadena de valor incluyentes y sostenibles, liderazgo de las mujeres en la dinámica económica rural, modelos de vinculación de productores pobres mediante negocios inclusivos, marcos regulatorios y políticas de fomento para el desarrollo de cadenas de valor y la gestión de riesgo en el desarrollo de cadenas de valor.



Forman parte de esta iniciativa la Alianza Aprendizaje Nicaragua y la de Alianza Aprendizaje Honduras, de las cuales la primera empezó a trabajar con mayor anticipación (2007) por lo que ha avanzado en varios ciclos de aprendizaje, uno de los cuales estuvo relacionado con la gestión socio organizativa y empresarial de organizaciones de productores y productoras entre 2008 y 2010. En ese marco, se elaboraron cinco guías metodológicas dirigidas a la gestión de empresas asociativas rurales.

En el 2012, inició a funcionar la Alianza Aprendizaje Honduras con el desarrollo del proyecto “Gestión de conocimiento para el desarrollo de cadenas de valor inclusivas y sostenibles” y generó una propuesta metodológica para las guías que se desarrollarían en cuatro fases: la primera trata la motivación y sensibilización de organizaciones focales, la segunda sobre demandas de información en organizaciones focales, la tercera visualiza el flujo e información en la cadena y la última fase trabaja la documentación, negociación y concertación.

En términos de organización, lo que se conoce es que si bien la planificación la realiza la Alianza Regional, la aplicación la hacen las instituciones socias a través de la metodología de los ciclos de aprendizaje. Para funcionar, las Alianzas nacionales se beneficia de los aportes realizados por las entidades participantes, los cuales en el caso de Nicaragua habrían alcanzado, en conjunto, casi los USD 1,5 millones entre el 2007 y el 2013 con el fin de implementar seis sistemas de información piloto diseñados para cinco cadenas en implementación.

ANEXOS

Anexo 1

Metodología desarrollada y relación de personas e instituciones consultadas

La metodología tuvo como objetivo analizar el modelo de funcionamiento de la Alianza Aprendizaje Perú e identificar las circunstancias, agentes o elementos que han permitido un trabajo colectivo sostenible de la Alianza en los últimos once años, reconociendo y sugiriendo las medidas que ayudarían a su propio progreso y a confortar experiencias similares.

Objetivos específicos

- Examinar los procesos y la metodología de los ejes de trabajo de la Alianza: gestión de conocimientos, incidencia política, gestión institucional de la red.
- Identificar los factores que, desde el punto de vista de los socios de la Alianza, facilita o dificultan el funcionamiento así como las medidas que podrían resolver esas limitaciones.
- Analizar las evidencias cuantitativas y cualitativas de la consecución de logros de la Alianza en relación a los objetivos propuestos y la participación del colectivo.
- Identificar las lecciones de aprendizaje.
- Revisar de manera crítica el trabajo ejecutado por la Alianza Aprendizaje Perú en los últimos once años.
- Reflexión e interpretación crítica de las experiencias por la Alianza Aprendizaje Perú.
- Objetivar lo vivido, generalizarlo y compartirlo.

Metodología de la sistematización

El estudio se realizó en tres fases: (i) planificación de la sistematización; (ii) recuperación, análisis e interpretación de la experiencia; (iii) comunicación de los aprendizajes.

Fase 1: Planificación de la sistematización

1) Delimitación del objetivo de la sistematización

En este caso hay dos grupos objetivos para los cuales se elabora la sistematización:

- Los socios que esperan explicitar los procesos y factores del accionar de los últimos 11 años, mostrar las distintas etapas de evolución de la red y a partir de las lecciones aprendidas definir cómo deben ser las etapas que vienen.

- Instituciones interesadas en el modelo que quieren evaluar si este es replicable en otras regiones.

2) Definición del objeto de la sistematización

Se ha establecido recorrer los once años de existencia de la Alianza en sus distintas etapas:

1. Creación
2. Funcionamiento en los tres ejes de trabajo
3. Resultados
4. Intervenciones especiales (casos que grafiquen el funcionamiento de la Alianza)
5. Lecciones aprendidas
6. Desafíos

3) Precisión del eje de sistematización

La definición de la Alianza Aprendizaje como una red tuvo como objetivo accionar colectivamente respecto a ciertos temas. En los últimos cinco años la Cooperación Técnica Internacional y las organizaciones de desarrollo públicos y privadas han modificado su forma de actuación y su priorización de los temas por lo que se quiere que la sistematización sirva para revisar sus prácticas, metodologías y resultados en perspectiva de los nuevos retos tanto para la propia Alianza como para aportar a otras iniciativas de trabajo colectivo.

4) Definición del método

Para cumplir el objetivo general y los objetivos específicos, la sistematización fue retrospectiva de la experiencia con un enfoque de prospectiva para identificar los desafíos que plantea la experiencia.

Fase 2: Recuperación, análisis e interpretación de la experiencia

5) Recopilación de la información

Se revisó información secundaria disponible que retrospectivamente documentaba la experiencia (Convenios, artículo describiendo la experiencia, memorias de reuniones de trabajo, informes, presentación del trabajo institucional de los últimos once años, etc). También se revisó la documentación relevante sobre las distintas intervenciones, las publicaciones y demás documentos que reflejaran los resultados de la acción conjunta de la Alianza.

Esta información fue complementada con entrevistas personales a ocho socios con el fin de validar algunas premisas, conocer su propia visión de la Alianza, medir el nivel de apropiación del proceso y sobre los resultados de la acción conjunta y cooperativa, conocer el valor estratégico que le dan a la Alianza y a su participación en ella, determinar sus expectativas a futuro, entre otros.

6) Ordenamiento de la información

La información fue organizada de acuerdo a las etapas que se desarrollaron:



7) Análisis e interpretación crítica de la experiencia

El análisis e interpretación de información se realizó teniendo como referente la guía de preguntas que fue planteada en los Términos de Referencia.

8) Síntesis de los aprendizajes

El desarrollo de esta síntesis permitió extraer lecciones aprendidas. Para poder hacerlo fue imprescindible establecer una forma de aproximación al enfoque, el método, las estrategias, los resultados y los recursos aplicados a la experiencia a partir de un conjunto de variables. Ello permitió identificar cuáles podrían ser los nuevos elementos que se deben considerar en el futuro para garantizar la sostenibilidad de la Alianza.

Relación de entrevistados

N°	Nombre	Entidad	Cargo
1	Miguel Ordinola	Centro Internacional de la Papa (CIP)	Coordinador de Proyectos Latinoamérica y el Caribe en el Perú Secretario Ejecutivo de la Alianza Aprendizaje Perú
2	Gladys Navarro	Alianza Aprendizaje Perú	Coordinadora Técnica de la Alianza Aprendizaje Perú
3	Alejandro Rojas	CARE PERÚ	Ex Coordinador del programa de Desarrollo Económico Sostenible
4	Manuel Rojas	Programa Contribución a las metas ambientales del Perú (GIZ)	Asesor técnico de innovación en biodiversidad
5	Hernando Riveros	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)	Especialista internacional en agricultura familiar
6	Eduardo Contreras	Lutheran World Relief (LWR)	Director Programa Perú
7	Jorge Tello	Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)	Asesor del Viceministro de Políticas Agrarias
8	Luis Paz	Sierra Exportadora	Asesor de la Alta Gerencia
9	Paola Mercado	VECO Andino	Coordinadora Oficina Perú

Fuente: Alianza Aprendizaje Perú

Anexo 2 Resultados y productos de la Alianza Aprendizaje Perú por ejes de trabajo 2004-2015

Variable	Eje 1: Gestión de conocimiento	Eje 2: Incidencia política	Eje 3: Gestión institucional
Metodología	<p>Modalidades de interaprendizaje validadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de experiencias por temas • Investigaciones • Formulación de propuestas • Transferencia de conocimientos y metodologías: cursos y talleres • Eventos de socialización: discusiones temáticas; foros regionales, nacionales, internacionales 	<p>Ruta validada para el proceso de incidencia:</p> <p>(i) Influenciar en la modificación de políticas</p> <p>(ii) Aportar a la formulación de políticas públicas</p>	<p>Instrumentos de gestión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco de Cooperación • Cartas de Entendimiento • Organización horizontal • Representantes institucionales acreditados • Planificación de objetivos • Programación de actividades anuales • Reflexión y evaluaciones periódicas del trabajo de la Alianza • Rendición de informes • Financiamiento por aporte de los socios
	<p>Mecanismo de interaprendizaje: Grupo de Trabajo por tema de interés</p>		
	<p>Investigaciones y publicaciones</p>		
	<p>Difusión interna: Tres modalidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparten (publicaciones, artículos, notas técnicas y eventos de los socios) • Elaboran y difunden boletines con temas específicos y del trabajo de los socios • Compilan y entregan anualmente a socios de documentos generados en el marco de la Alianza. 		
	<p>Difusión externa pública y privada</p>		

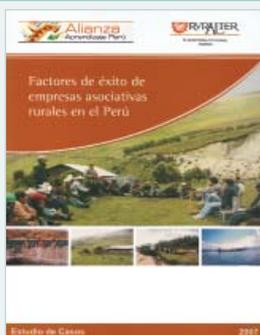
Variable	Eje 1: Gestión de conocimiento	Eje 2: Incidencia política	Eje 3: Gestión institucional
Productos	<p>Intercambio de experiencias por temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadenas Productivas • Evaluación de impacto • Signos distintivos • Asociatividad • Microcrédito • Innovación <p>Investigaciones y publicaciones propias y contribuciones</p> <p>Grupos de Trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SNIP, 2009 • Programa de compensaciones, 2011 • DENOMINACIÓN DE ORIGEN, 2011 • Promoción de Asociatividad, 2012-2015 • Financiamiento de pequeña agricultura, 2013 • Aplicación de metodología Link en Perú, 2014 • Política de Innovación y Extensión, 2014 	<p>Modificación de políticas/prácticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema Nacional de Inversión Pública-SNIP en la implementación de proyectos y programas económicos y sociales, MEF, 2009 y 2010. • Estrategia de promoción de signos distintivos de Agro Rural. Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante de Cusco, 2011. • Incorporación de la asociatividad como estrategia para el desarrollo del territorio, MINAGRI, 2012-2015. • Contribución a la incidencia política al Gobierno Belga y BIO para direccionar crédito a productores de pequeña escala, 2013. • Reglamento de la Ley de Fortalecimiento de Cadenas Productivas, MINAGRI, 2008. 	<p>La Alianza se relaciona con otras entidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CIAT • Ruralter • AdA • Coalición contra el Hambre • CARE-UK • COSUDE • Universidad de Parma • MEF <p>La Alianza es un espacio de difusión de trabajos del sector público y privado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de compensaciones • CRECER, PCM, Comisión Interministerial de Asuntos Sociales-CIAS, Secretaría Técnica • PSI • CEPLAN • Environmental Education Media Project, EEMP • Torres y Torres Lara, Acto Cooperativo. • Proexpansión, Ley de Promoción para el Desarrollo de Actividades Productivas en Zonas Altoandinas.

Variable	Eje 1: Gestión de conocimiento	Eje 2: Incidencia política	Eje 3: Gestión institucional
Productos	<p>Difusión externa</p> <p>Foros Nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación de investigaciones de la Alianza en cinco regiones del país. • Videoconferencia sobre modelos asociativos para productores rurales en doce regiones del Perú. • Impacto del TLC. <p>Foros Internacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asociatividad y Cooperación Interempresarial: <i>Experiencias de articulación entre pequeños productores y empresas privadas</i>. Ruralter, Ecuador. • Mecanismos de Articulación: resultados en regiones y Lima. • Trascendiendo fronteras organizacionales para la innovación. AdA Nicaragua. • Seminario Internacional de Asociatividad & Cooperación Interempresarial, PRODUCE- Alianza Aprendizaje Perú. <p>Difusión interna: Entre 70 y 100 documentos compartidos anualmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Publicaciones • Artículos • Notas técnicas • Eventos de los socios • Boletines 	<p>Aportes a la formulación de políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al Programa de Compensaciones para la Competitividad. MINAGRI. • Aportes al diseño de la estrategia de Municipios Productivos, SIEX. • Aportes al diseño del programa de capacitación y asistencia técnica a nivel nacional, PRODUCE-UNALM. <p>Documentos de sustento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Documento interno de trabajo de cadenas productivas, 2006. • Formulación del marco conceptual para la elaboración del Programa Presupuestal de Acceso a Mercados, MINAGRI, 2012. • Estudio de caso de Denominación de Origen, 2011. • Estudio SNIP, 2009. 	<p>Posicionamiento de la Alianza en espacio internacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En Chile: Alianzas estratégicas para el desarrollo incluyente de los agronegocios, 2012. • En Nicaragua: Encuentro internacional y planificación de AdA Regional, 2013. <p>Publicaciones sobre experiencia institucional:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de conocimiento e incidencia de políticas: la experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú, Miguel Ordinola. 2014. Publicado en Knowledge Management for Development Journal 10: 80-90. 2015.

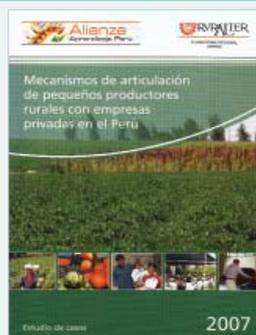
Fuente: Alianza Aprendizaje Perú

Anexo 3

Estudios y publicaciones realizadas por la Alianza Aprendizaje Perú



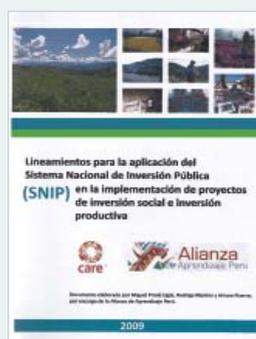
Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú



Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú



Formación de facilitadores de cadenas productivas. Articulando conocimientos y experiencias



Lineamientos para la aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública en la implementación de proyectos de inversión social e inversión productiva



Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante Cusco



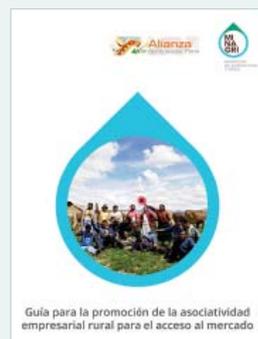
Experiencias orientadas a negocios agrarios implementados por instituciones promotoras del desarrollo rural en el Perú



Estudio de experiencias de asociatividad rural en el Perú



Financiamiento de la agricultura de pequeña escala en el Perú



Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado



Gestión del conocimiento e incidencia de políticas: La experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú

Detalle de estudios y publicaciones realizadas por la Alianza Aprendizaje Perú

N°	Título	Autor (es)	Año	Descripción	Tipo de Documento
1	Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú. EMARS	Alianza Aprendizaje Perú, Ruralter	2007	Este estudio intenta responder a la pregunta: ¿qué factores han contribuido a que las experiencias de asociatividad de pequeños productores, analizados en este estudio, sean exitosas? en un contexto desfavorable, donde el sector agropecuario ha enfrentado progresivas limitaciones en inversión, gestión y acceso a los mercados, los cuales le han restado competitividad.	Estudio de casos
2	Mecanismos de articulación de pequeños productores rurales con empresas privadas en el Perú	Alianza Aprendizaje Perú, Ruralter	2007	Se analiza, mediante el estudio de casos, las motivaciones de las empresas privadas para acercarse a los pequeños productores; las variables que permiten en una cadena productiva acercar a los pequeños productores a los mercados de manera más directa y estable, mediante alguna modalidad de compromiso con agroindustrias exportadoras u otros agentes privados que intervienen en el mercado. El estudio identifica y propone medidas que contribuyan a una mejor articulación en beneficio de los pequeños productores.	Estudio de casos
3	Formación de facilitadores de cadenas productivas. Articulando conocimientos y experiencias	Alianza Aprendizaje Perú, GIZ, SNV, <i>et al.</i>	2007	Este documento presenta un modelo de capacitación desarrollado por el Programa de Desarrollo Rural Sostenible de la Cooperación Alemana al Desarrollo (PDRS-GTZ), el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) en cooperación con universidades regionales. Incorpora innovaciones en cuanto a metodologías participativas bajo un enfoque constructivista y con una vinculación efectiva de la teoría con el ejercicio institucional de las y los participantes.	Sistematización
4	Lineamientos para la aplicación del Sistema Nacional de Inversión Pública, SNIP, en la implementación de proyectos de inversión social e inversión productiva	Alianza Aprendizaje Perú, CARE Perú	2009	El documento recoge el ejercicio analítico teórico y conceptual, así como el análisis de casos concretos sobre lo que se entiende por inversión pública y privada. Examina: la teoría de la inversión pública a la luz de las definiciones de capital social capital humano u otro capital "software" (no físico); los bienes privados con externalidades positivas; marco legal. Finalmente propone lineamientos para la preparación de proyectos productivos y sociales.	Investigación

N°	Título	Autor (es)	Año	Descripción	Tipo de Documento
5	Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante Cusco	Alianza Aprendizaje Perú, Agro Rural	2011	En el Perú existen 9 DO, sin embargo, en 8 de ellas ninguna ha avanzado más allá de obtener el reconocimiento oficial. El estudio busca profundizar la comprensión de los procesos, resultados, beneficios alcanzados por los actores de la cadena de valor en relación a la generación de valor agregado tomando como referencia el caso de la DO del Maíz Blanco Gigante Cusco. A partir de lo anterior propone acciones que contribuyan a mejorar la gestión de las denominaciones de origen.	Estudio de caso
6	Experiencias orientadas a negocios agrarios implementados por instituciones promotoras del desarrollo rural en el Perú	Alianza Aprendizaje Perú	2013	Las experiencias de cuatro instituciones promotoras del desarrollo rural en el Perú son analizadas en lo que se refiere a casos de intervención para el fortalecimiento de la asociatividad empresarial rural y la promoción de cadenas de valor. En ese sentido se examina el trabajo de CARE Perú, CIP-INCOPIA, HELVETAS Swiss Intercooperation y PRISMA, instituciones socias de la Alianza Aprendizaje Perú. Estas instituciones tienen la fortaleza de estar presentes en diversas regiones del país, especialmente donde residen poblaciones rurales pobres y pobres extremos. En esos contextos han desarrollado modelos de intervención, estrategias y herramientas con enfoque de mercado, que han conducido a resultados concretos y cuyo conocimiento aporta factores de éxito, puntos críticos y lecciones aprendidas.	Estudio de caso
7	Experiencias de asociatividad rural en el Perú	Alianza Aprendizaje Perú	2013	Dos modelos asociativos, cooperativa y asociaciones de productores, son examinados con la finalidad de recoger las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, factores de éxito y lecciones aprendidas que resultan del análisis de la estructura, modelo de gerencia, cadena de valor, alianzas, estrategias socioempresariales, de cuatro organizaciones agroempresariales rurales, cuya experiencia ha llamado la atención y ha sido objeto de seguimiento por parte de diferentes instituciones nacionales e internacionales promotoras del desarrollo rural, como referente de éxito asociativo.	Estudio de caso
8	Financiamiento de la agricultura de pequeña escala en el Perú	Alianza Aprendizaje Perú, Coalición Contra el Hambre	2013	El documento explica la situación del financiamiento de la pequeña agricultura en el Perú desde el lado de la oferta, y, por el lado de la demanda se examina la necesidad de financiamiento de la pequeña agricultura, tanto en términos individuales como de las organizaciones de productores. También se muestra un inventario de prácticas prometedoras en financiamiento agropecuario con sus principales características.	Estudio

N°	Título	Autor (es)	Año	Descripción	Tipo de Documento
9	Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso a mercados	Alianza Aprendizaje Perú, MINAGRI	2015	La Guía es una propuesta metodológica con la finalidad de orientar procesos de diseño, planificación, facilitación, asistencia técnica, monitoreo, evaluación y sistematización de intervenciones que contribuyan a fortalecer las capacidades asociativas y empresariales de pequeños y medianos productores bajo un enfoque de mercado, cadenas productivas y desarrollo sostenible territorial.	Guía
10	Gestión del conocimiento e incidencia política: la experiencia de la Alianza Aprendizaje Perú	Alianza Aprendizaje Perú, Miguel Ordínola. Publicado en Knowledge Management for Development Journal 10(1): 81-91	2015	El proceso y los resultados del eje de trabajo de incidencia política de la Alianza Aprendizaje Perú es descrito y examinado, identificando los elementos, así como las lecciones aprendidas y los desafíos. Se concluye señalando los beneficios múltiples que los agentes de desarrollo pueden lograr mediante el trabajo colectivo: (1) desarrollo de objetivos similares; (2) materializar la sistematización de experiencias que permita su difusión a través de diferentes mecanismos; (3) el desarrollo y ajuste de políticas, mecanismos de intervención, metodologías y herramientas más efectivas para facilitar procesos de desarrollo.	Artículo

Contribución de la Alianza Aprendizaje Perú a estudios/publicaciones

N°	Título	Autor (es)	Año	Descripción	Tipo de Documento
1	Identificación de brechas y acciones para promover negocios inclusivos e incidencia política en el Perú.	SNV	2008	Los resultados muestran la necesidad de una mayor promoción e intervención tanto del sector público como del privado para facilitar el proceso de articulación vertical como un mecanismo efectivo para la inserción sostenida de los pequeños productores rurales al mercado. Se identifican líneas de posible intervención. Así como brechas para la incidencia política.	Estudio
2	Guía para el Diseño e Implementación del Municipio Productivo	Sierra Exportadora	2011	Plantea el modelo de Municipio Productivo, que facilite la articulación de negocios con enfoque de mercado desde la oferta productiva de las zonas rurales de menor desarrollo, hacia otros espacios mayores, nacionales o internacionales, con la finalidad de generarles nuevas oportunidades de crecimiento económico y de desarrollo social. La realidad local, en esta perspectiva, está basada en los potenciales productivos y de las riquezas de cada territorio, pero gestionadas desde la mirada atenta y comprometida del líder local con plena legitimidad: el alcalde municipal y su equipo de gobierno local.	Guía

Anexo 4

Lineamientos estratégicos generales por entidades socias de la Alianza Aprendizaje Perú al año 2014

Entidad	Cadena productiva o de valor	Articulación productiva	Medio ambiente y cambio climático	Prevención de desastres y la preparación	Eficiencia de recursos naturales	Desarrollo productivo sostenible	Innovación tecnológica	Seguridad alimentaria	Agua y saneamiento	Educación	Salud	Energía	Turismo
¹ GIZ	✓	✓	✓	✓					✓				
² LWR	✓	✓	✓	✓				✓					
³ AGRO RURAL		✓		✓	✓				✓				
⁴ CARE PERÚ		✓	✓	✓					✓	✓			
⁵ CTB-BTC	✓	✓	✓			✓					✓		
⁶ SIERRA EXPORTADORA	✓	✓				✓	✓						
⁷ SOLUCIONES PRACTICAS	✓	✓		✓		✓			✓				
⁸ VECO PERÚ	✓	✓				✓							
⁹ PROYECTO ISSANDES-CIP	✓	✓					✓	✓		✓			
¹⁰ HELVETAS	✓	✓	✓		✓				✓	✓			
¹¹ SNV	✓	✓	✓			✓			✓			✓	✓
¹² IICA	✓	✓	✓		✓				✓				
¹³ SWISSCONTACT PERÚ	✓	✓	✓										✓
¹⁴ PRISMA	✓	✓	✓						✓	✓			
¹⁵ PRODUCE	✓	✓	✓				✓						
¹⁶ MINAGRI	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓				

Elaboración propia, adaptado de: ¹Proyectos Perú, disponible en <https://www.giz.de/projektseiten/index.action?request_locale=en_EN#7region=1&countries=PE>; ²Entrevista a Eduardo Contreras, Director del programa Perú Lutheran World Relief 21/10/2015; ³Informe de seguimiento MINAGRI AGRORURAL diciembre 2014; ⁴Memoria anual CARE Perú 2013; ⁵Proyectos CTB, disponible en <https://www.btcctb.org/content/btc-peru>; ⁶Proyectos de inversión productiva y Plan de acción 2015 de Sierra Exportadora; ⁷Memoria institucional Soluciones Prácticas 2013-2014; ⁸Proyectos VECO Perú, disponible en <<https://andino.veco-ngo.org/es/sobre-nosotros/proyectos-peru>>; ⁹Proyecto IssAndes, disponible en <<http://cipotato.org/issandes/>>; ¹⁰Informe anual HELVETAS 2014; ¹¹Proyectos SNV, disponible en <http://www.snv.org/country/peru>; ¹²Proyectos IICA, disponible en <<http://www.iica.int/es/proyectos>>; ¹³Memoria anual SWISSCONTACT Perú 2014; ¹⁴Programas Prisma, disponible en <http://www.prisma.org.pe/proyectos/>; ¹⁵Proyectos Produce, disponible en <http://www.produce.gob.pe/>; ¹⁶Plan operativo MINAGRI institucional 2014.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

Agencia Peruana de Cooperación Internacional [APCI]. (2014). Estadísticas: Tendencia de la cooperación internacional no reembolsable en Perú. Obtenido de <http://www.apci.gob.pe/>

Agrorural, Indecopi, Alianza Aprendizaje Perú. (2011). Estudio de Caso de Denominación de Origen del Maíz Blanco Gigante de Cusco.

Alianza Aprendizaje. (2006). Valoración del Enfoque de Cadenas Productivas como Herramienta de Desarrollo.

Alianza Aprendizaje Perú . (2009). Resultados ejecución 2009.

Alianza Aprendizaje Perú. (2006). Memoria taller de Interaprendizaje. 6.

Alianza Aprendizaje Perú. (2006). Taller de Valoración del Enfoque de Cadena Productiva.

Alianza Aprendizaje Perú. (2008). Formación de Facilitadores de Cadenas. 37.

Alianza Aprendizaje Perú. (2008). Informe de actividades. Ejecución de actividades enero - diciembre 2008.

Alianza Aprendizaje Perú. (2008). Informe Ejecución.

Alianza Aprendizaje Perú. (2011). Convenio Marco de Cooperación.

Alianza Aprendizaje Perú. (marzo de 2011). Informe Taller.

Alianza Aprendizaje Perú. (2013). Estudio de experiencias de asociatividad rural en el Perú. 29.

Alianza Aprendizaje, Desarrollo Rural Sostenible. (2012). Trascendiendo fronteras organizacionales para la innovación.

Asociación Mundial de Organizaciones No Gubernamentales [WANGO]. (2005). Código de Ética y conducta para las ONG. Obtenido de <http://www.wango.org/codeofethics/COESpanish.pdf>

Baca, E., & Avila, G. (2014). La Caída del canon minero y la descentralización fiscal. Obtenido de Recentralización del presupuesto en año electoral: <http://www.propuestaciudadana.org.pe/sites/default/files/publicaciones/archivos/NIA%20-2014%20%20Canon%20minero%20y%20descentralizaci%C3%B3n%20fiscal.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). Estadísticas precios por metro cuadrado de departamentos. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/precios-inmobiliarios.xls>

Barrionuevo, N. (2015). Logros y Aprendizajes. Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural (RIMISP). GDR Ecuador.

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ]. (2015). Estadísticas de exportaciones ranking por países. Obtenido de http://www.siicex.gob.pe/promperustat/frmRanking_x_Pais.aspx

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (2009). El Perú como país de renta media y los desafíos de la Cooperación Técnica. Obtenido de <http://www.slideshare.net/coeeci/el-per-como-pas-de-renta-media-alta-y-nuevos-retos-para-la-cooperacin-internacional>

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (2012). Seis desafíos de la Cooperación Internacional en el Perú: Definiciones, implicancias y recomendaciones. Obtenido de http://www.slideshare.net/ladibar/6-desafios-de-la-cooperacin-internacional-en-el-per?next_slideshow=1

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (2013). Contribución de la cooperación internacional privada al desarrollo del Perú. Obtenido de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2315/1/BVCI0001413.pdf>

Coordinadora de Entidades Extranjeras de Cooperación Internacional [COEECI]. (2013). La contribución de la cooperación internacional privada al desarrollo del Perú. Obtenido de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/2315/1/BVCI0001413.pdf>

Dancourt, O. (2005). Supuestos Macroeconomicos . Obtenido de <http://myslide.es/documents/supuestos-macroeconomicos-2005-2006-setiembre-2005-presentacion-del-sr-oscar-dancourt-vicepresidente-encargado-de-la-presidencia-del-bcrp-en-la-comision.html>

De la Cruz, M. (2005). Integración comercial y la economía peruana. Obtenido de <http://es.slideshare.net/MagaliRDG/integracin-comercial-y-la-economia-peruana-2005>

Deustua, A. (2015). Artículo La cosecha social del agro moderno. Gestión. Obtenido de <http://gestion.pe/impres/cosecha-social-agro-moderno-2146578>

Dini, M. (2012). Las redes empresariales como herramientas de inclusión social para el desarrollo económico local. Obtenido de <http://es.slideshare.net/ClipConectaDEL/las-redes-empresariales-como-herramientas-de-inclusin-social>

Fairlie, A. (2010). TLC y agendas complementarias: Balance y Lineamientos de Propuestas. Obtenido de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/LDE-2010-04-10.pdf>

Fletcher, D. U. (2014). Aprovechamiento APC Perú - EEUU. Obtenido de <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=61B80EE3-172D-4DD1-B750-B8519D9096A8.PDF>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2015). Estadísticas de pobreza. Recuperado el 16 de octubre de 2015, de Fondo Monetario Internacional: <http://www.imf.org/external/spanish/>

Galperin, C., & Nava, J. (2011). La crisis económica y el proteccionismo agrícola. Obtenido de http://www.cei.gov.ar/userfiles/La_crisis_economica_y_el_proteccionismo_agricola.pdf

Gutiérrez, A. (2011). Guía de cooperación internacional para el sector privado. Obtenido de http://www.gasesdeoccidente.com/sites/default/files/guia_de_cooperacion.pdf

Iglesias, M., & Carreras, I. (2013). La Colaboración Efectiva en las ONG. Alianzas Estratégicas y Redes.

Instituto de Información de Estadística e Infomática [INEI]. (2013). Intercambio Comercial entre Perú y principales países y zonas con acuerdo comercial. Obtenido de Boletín Estadístico: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_04.pdf

Instituto de Opinión Pública de la PUCP. (2013). La confianza en las personas es una cualidad necesaria para lograr un país más integrado. Obtenido de <http://www.integracion.pe/post/64340731179/la-confianza-en-las-personas-es-una-cualidad>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 - 2015. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: <http://proyectos.inei.gov.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). Datos del Censo. Obtenido de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/censos/>

Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI]. (2014). Compendio Estadístico del Perú. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1173/compendio2014.html

Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI]. (2014). Informe Técnico: Evolución de la pobreza 2009-2013. Recuperado el 18 de diciembre de 2014, de Instituto Nacional de Estadística e Informática: http://www.inei.gov.pe/media/cifras_de_pobreza/informetecnico.pdf

Instituto Nacional de Estadística Informática [INEI]. (2015). Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2015. Obtenido de Informe Técnico: http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf

Inter-American Development Bank [IADB]. (2011). Lecciones Aprendidas. Obtenido de <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/3855/Lecciones%20Aprendidas.pdf?sequence=1>

Latinobarómetro. (2015). Opinión Pública Latinoamericana. Obtenido de <http://americanuestra.com/wp-content/uploads/2015/09/INFORME-LB-2015-3.pdf>

Mendoza, W. (2015). El crecimiento económico del Perú en el 2005 o el 2007 es irreplicable. (C. N, Entrevistador)

Mendoza, W., & Ganiko, G. (Octubre de 2008). Análisis de los efectos del TLC en las causas subyacentes de la pobreza en los sectores Lácteo y pecuario. Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES) y CARE Perú.

Minagri y Alianza Aprendizaje Perú. (2014). Guía para la promoción de la asociatividad empresarial rural para el acceso al mercado.

Ministerio de Agricultura y Riego [MINAGRI]. (2012). Censo Nacional Agropecuario. Resultados Definitivos. Obtenido de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/DocumentosPublicos/ResultadosFinalesIVCENAGRO.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). Reporte de Comercio Bilateral Perú - China. Obtenido de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2015). Reporte de Comercio Bilateral Perú - Unión Europea. Obtenido de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (Noviembre de 2014). COFOPRI: Titulación de viviendas por años. Recuperado el 5 de enero de 2015, de Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento: <http://www.vivienda.gob.pe/destacados/estadistica/116.mht>

Ordinola, M. (2014). Gestión del Conocimiento e Incidencia de Políticas. Obtenido de <http://journal.km4dev.org/index.php/km4dj/article/viewFile/183/275>

PricewaterhouseCoopers [PWC] y Programa ESADE. (2013). Colaboración efectiva en las ONG. Obtenido de <https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/pwc-esade-colaboracion-efectiva-ong.pdf>

Programa Especial para la Seguridad Alimentaria [PESA]. (2004). Guía Metodológica de Sistematización en Centroamérica. Obtenido de <http://www.fao.org/docs/eims/upload/190561/guia-met.pdf>

Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo [UNDP]. (2013). Systematization for Knowledge Transfer. Obtenido de http://www.regionalcentrelac-undp.org/images/stories/gestion_de_conocimiento/Systematization%20for%20Knowledge%20Transfer%20-%20Methodological%20Guide%20v2013%2003%2021.pdf

Rojas, A. (Jueves de octubre de 2015). Entrevista al ex coordinador de Desarrollo Económico de CARE. (G. Triveño, Entrevistador)

Schmitz, H. (1999). Global Competition and Local Cooperation: Success and Failure in Sinos Valley, Brazil (Vol. 27). Obtenido de World Development.

Water Aid. (2009). Libro de Consulta sobre Incidencia Política.