



**Colombia+
Competitiva**

Cooperación suiza para la competitividad

FUNDACIÓN SUIZA DE COOPERACIÓN PARA EL DESARROLLO TÉCNICO - SWISSCONTACT

UNIDAD DE GESTIÓN DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL - INNPULSA

GUÍA PARA EL DESARROLLO DE INICIATIVAS CON ENFOQUE SISTÉMICO DE MERCADO



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Embajada de Suiza en Colombia
Departamento Federal de Economía
Formación e Investigación DEFI
Secretaría de Estado para Asuntos Económicos SECO

innpuls
Colombia


swisscontact

Bogotá D.C. abril 2018

Tabla de contenido

1.	Introducción.....	3
2.	Enfoque Desarrollo de Sistemas de Mercado - DSM.....	3
2.1	Diagnóstico del Sistema de Mercado	4
2.1.1	Identificación y análisis de cuellos de botella y causas subyacentes	5
2.2	Diseño e implementación de las intervenciones.....	6
2.2.1	Establecimiento de soluciones para el cambio sistémico	6
2.2.2	Implementación de pilotos.....	8
2.3	Consolidación y escalamiento	8
2.4	Monitoreo del Cambio	8
3.	Información y apoyo adicional	9
3.1	Consultas	9
3.2	Enlaces de utilidad.....	9
3.3	Bibliografía de consulta:	9

1. Introducción

El Programa Colombia + Competitiva, financiado por la Cooperación Económica de Suiza, busca dar a las iniciativas que financia, un enfoque sistémico e incluyente, razón por la cual propone tomar en consideración el llamado “El Enfoque para el Desarrollo de Sistemas de Mercado Inclusivos-(DSM)” que tiene como propósito que las intervenciones de proyectos de desarrollo resulten más eficaces, eficientes, sostenibles y escalables.

La finalidad principal dentro del enfoque DSM es superar de forma innovadora los cuellos de botella que limitan el buen funcionamiento de un Sistema, de tal forma que el ejecutor del proyecto tenga un rol que estimula a los actores presentes a desempeñar funciones que actualmente no existen o su desempeño no es el deseable.

La presente guía ofrece lineamientos básicos para que la formulación de los proyectos considere elementos generales del enfoque DSM. Los dos elementos principales que se espera considerar, son a) la comprensión delos sistemas de mercado a intervenir; y b) el análisis de cuellos de botella y causas subyacentes.

2. Enfoque Desarrollo de Sistemas de Mercado - DSM

La intervención bajo el enfoque DSM está estrechamente ligada con los procesos de gestión de los proyectos, generando un cambio sostenible para que el sistema tenga mejor desempeño. A continuación (figura 1), se enuncia los pasos principales que implica aplicar el DSM:

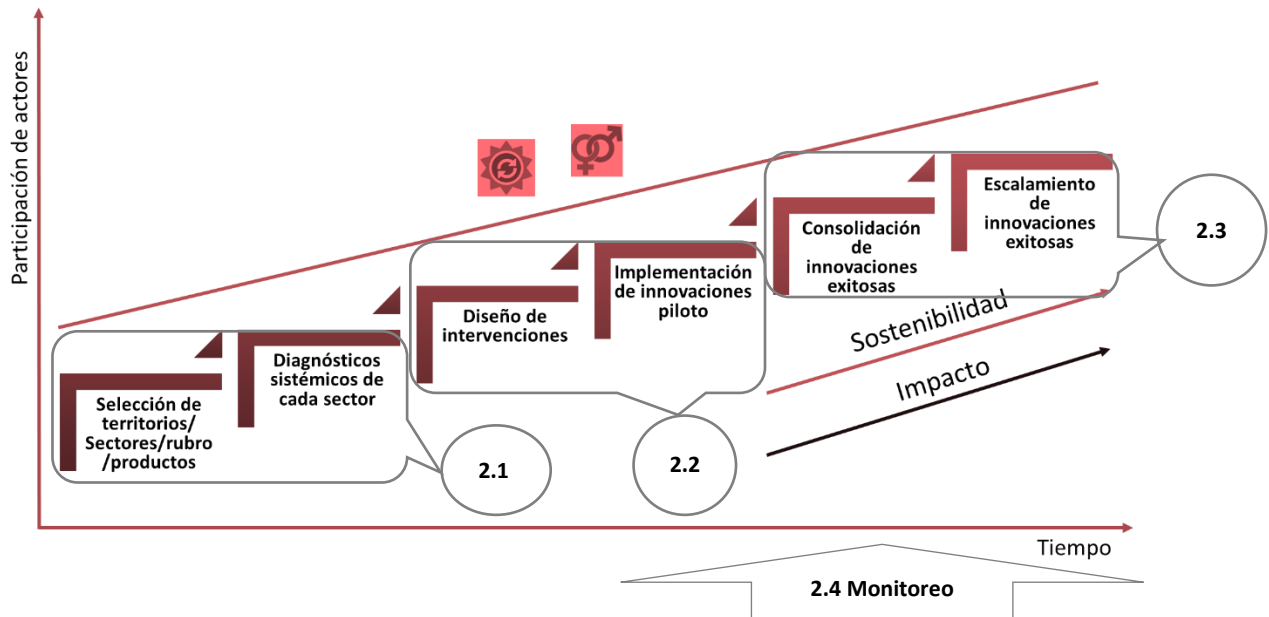
Figura 1: Pasos metodológicos clave del enfoque DSM



FUENTE: Swisscontact, 2016

En la figura 2 se muestra que los pasos estratégicos para intervenciones con enfoque sistémico se dividen en tres etapas: comprensión de la cadena de valor y de los sistemas de mercado (2.1); diseño e implementación de las intervenciones (2.2) y consolidación y escalamiento, buscando la sostenibilidad y el mayor impacto (2.3).

Figura 2: Desarrollo del enfoque DSM – Pasos estratégicos



FUENTE: Swisscontact, 2016

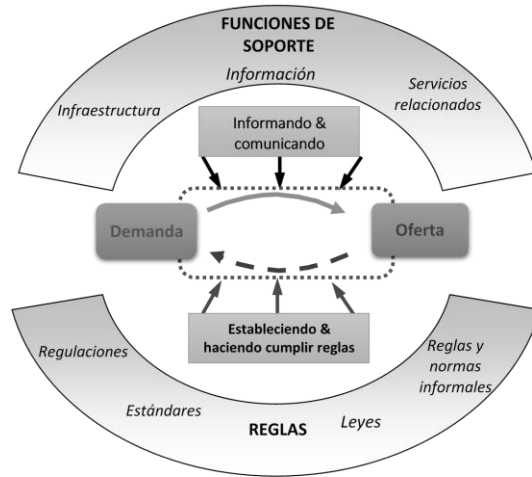
2.1 Diagnóstico del Sistema de Mercado

En el enfoque DSM es fundamental tener conocimiento y una clara comprensión de la dinámica del sistema que se quiere intervenir, de tal forma que se entienda la funcionalidad de todas sus entradas y salidas, así como el relacionamiento entre los actores y su entorno, definiéndose las debilidades y fortalezas que están presentando. Para ello es importante tener en cuenta las condiciones específicas del territorio, el sector y el o los productos que se quiere mejorar a través del proyecto. Se tiene así un punto de partida para la definición del marco estratégico.

Un buen análisis del sistema parte de la clara definición del grupo meta y de una función principal (relación entre la oferta y demanda de un bien o servicio (o sea, la cadena de valor en sí), sus funciones de soportes y las normas que regulan la operación de la función principal.

Se entienden como funciones de soporte aquellas que inciden en el desempeño de la “función principal” aunque no siendo parte directa de ella (p.e. servicios de desarrollo de capacidades). Mientras tanto, se entienden por “reglas” aquellas normas formales e informales que inciden en la regulación formal o informal de la función principal. En la figura 3 se puede visualizar cómo suele representarse el funcionamiento de un sistema de mercado y sus relaciones.

Figura 3: Mapeo de un sistema de mercado



FUENTE: Basado en Springfield Centre | Making markets work for the poor

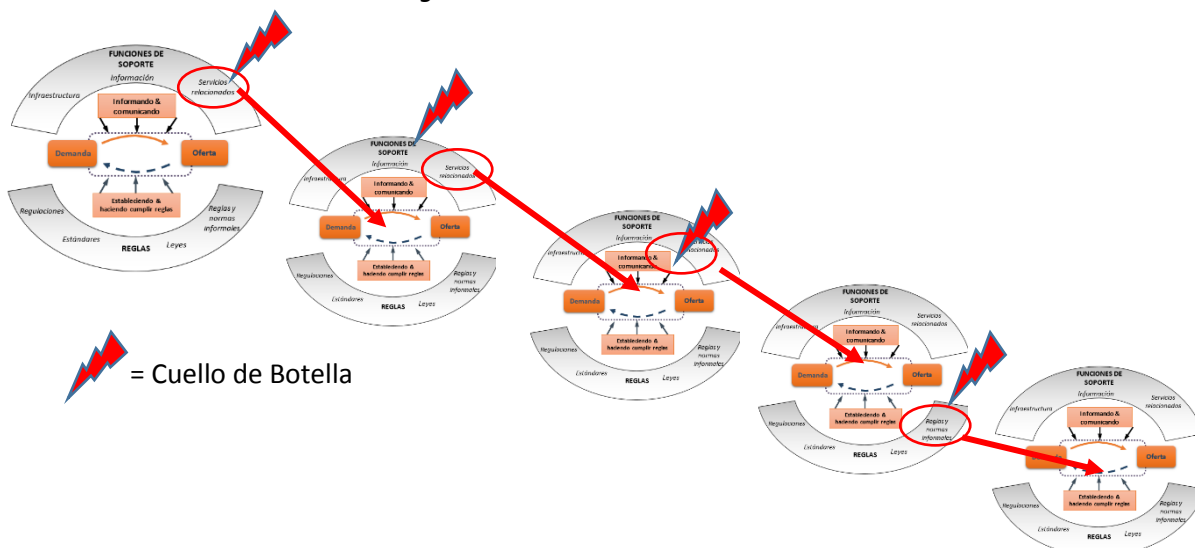
Ejemplo:

Para que exista una buena relación entre oferentes de cacao fino y de aroma y compradores internacionales de tal producto, hace falta que existan a su vez oferentes de servicios de certificación, entidades que brindan capacitación adecuada en temas de postcosecha, adecuados servicios logísticos para exportación, entre otros. Estos harían parte de las *funciones de soporte*. De otro lado, si existen normas que restringen la salida o el acceso de cacao fino y de aroma a ciertos mercados, o unas reglas informales (por ejemplo, unos acuerdos internos de determinada comunidad) que traban el funcionamiento fluido de este mercado, estaríamos ante reglas que requerirían revisión.

2.1.1 Identificación y análisis de cuellos de botella y causas subyacentes

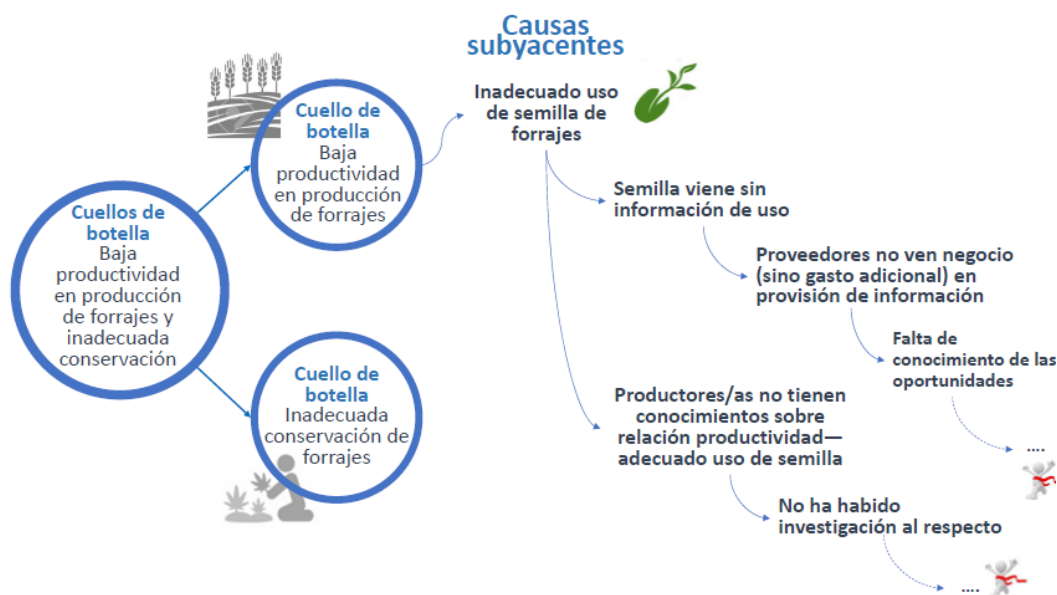
Un elemento fundamental del enfoque sistémico es la identificación de los más relevantes puntos en donde la cadena de valor necesita dinamizar su funcionamiento, entendiéndose como cuellos de botella o restricciones que hacen que el sistema sea deficiente, y sus causas subyacentes. En muchas intervenciones tendemos a plantear soluciones a los problemas identificados en un primer momento, sin tener en cuenta que podríamos estar ante síntomas, mas no las causas reales del funcionamiento inadecuado de los sistemas. Además, los cuellos de botella más profundos normalmente no se encuentran en el sistema de mercado genérico ni en la función principal, sino en un subsistema relevante (vea figura 4).

Figura 4: Análisis de los subsistemas



Una vez identificado el/los cuello/s de más profundos, se puede proceder a analizar las causas subyacentes de los mismos. Los siguientes ejemplos (figura 5 y Tabla 1) ilustran este aspecto:

Figura 5: Ejemplo de cómo abordar el análisis de causas subyacentes en los cuellos de botella en un sistema de semillas de forrajes



FUENTE: Swisscontact, 2017

Tabla 1: Ejemplo de cómo abordar el análisis de causas subyacentes en los cuellos de botella en un sistema de producción de papa

CUELLO DE BOTELLA: Los rendimientos de los productores de papa son más bajos que en otras áreas similares	
¿Por qué?	1. Los rendimientos son menores debido a la mala aplicación de fertilizantes 2. No se adoptaron semillas de alto rendimiento
Nivel 1	
¿Por qué?	1. La mala aplicación de los fertilizantes se debe al <u>escaso acceso a la información</u> 2. Las semillas de alto rendimiento están disponibles, pero los agricultores prefieren almacenar y usar sus propias semillas de la cosecha anterior
Nivel 2	
¿Por qué?	1. Una cobertura insuficiente de parte del gobierno en la zona y una fuente única de información que es el distribuidor de fertilizantes 2. <u>A los agricultores no les gusta correr riesgos</u> y prefieren almacenar las semillas como parte de una estrategia de mitigación de riesgos, ya que pueden utilizarlas para su consumo durante los meses de escasez.
Nivel 3	
¿Por qué?	...
Nivel 4	
...	...

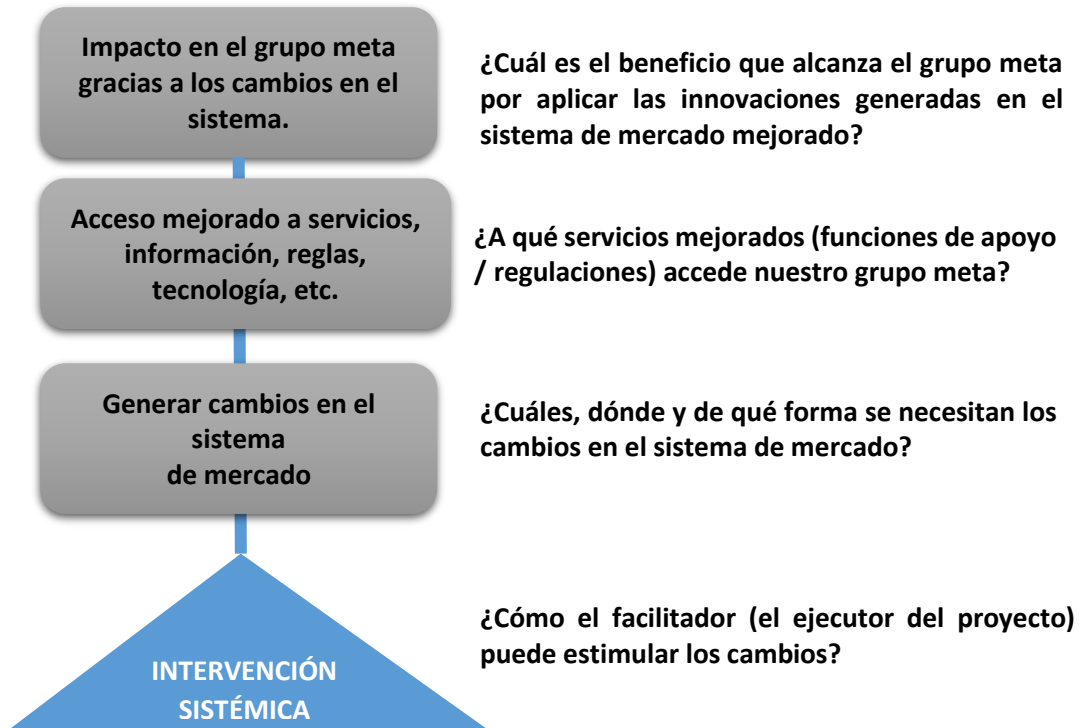
Este proceso continuo hasta que se haya encontrado las causas raíz del cuello de botella.

2.2 Diseño e implementación de las intervenciones

2.2.1 Establecimiento de soluciones para el cambio sistémico

Una vez se logre determinar las causas subyacentes, se procede a determinar las posibles soluciones, estableciéndose la estrategia de intervención para cada una. Estas intervenciones se entienden como un camino para el mejor desempeño, la ampliación y/o el incremento de las funciones y actores de mercado para alcanzar un cambio sistémico inclusivo y sostenible. En la figura 6 se ilustra cómo debe ser definida la intervención sistémica y las preguntas clave que ayudan a la formulación.

Figura 6: Establecimiento de la intervención y preguntas clave para la formulación



Tener en cuenta que las intervenciones sistémicas deben ser:

- catalizadoras, es decir, iniciando, motivando, vinculando e incorporando nuevos actores y funciones de mercado;
- de poca intensidad, lo cual significa con niveles de apoyo - tiempo definido y recursos finitos - a los actores limitados;
- flexibles, es decir, reactivas y oportunas pero guiadas por la estrategia.

Un proyecto operado desde el enfoque DSM requiere asumir que el ejecutor mantenga un rol facilitador, cuya esencia es incentivar a los actores de mercado a desempeñar nuevas funciones o adaptar funciones existentes. Sin embargo, en muchos casos es necesario llevar a cabo acciones piloto, que pueden suponer una participación más directa del proyecto. Ello, con el fin de desarrollar o validar modelos de intervención que ningún actor del sistema está dispuesto a realizar por sí solo.

Ejemplo:

Se desarrolla un módulo de formación en post-cosecha en conjunto con un instituto técnico, y para su validación el proyecto co-financia directamente (p.e. a través de becas) la capacitación de uno o más grupos de productores. Ello permitiría ajustar el módulo y su implementación, dejando el instituto técnico con la capacidad de continuar y hasta ampliar su aplicación. Se generaría además un efecto demostrativo que podría animar a otros institutos técnicos de copiar el nuevo negocio.

2.2.2 Implementación de pilotos

Las intervenciones bajo un enfoque sistémico son generalmente acciones pilotos que buscan cambios que mejoran el desempeño del mercado, que son sostenibles y serán adoptados y adaptados por otros

necesarios. Para implementar los pilotos, se involucra a actores del sistema con capacidad y motivación para invertir y mantener las innovaciones.

El enfoque DSM requiere flexibilidad operacional; por lo tanto, los mecanismos de retroalimentación y cambio deben estar integrados al diseño de los programas. En el caso de Colombia + Competitiva ello implica un diálogo permanente con Swisscontact, como facilitador del Programa y encargado del acompañamiento y monitoreo de los proyectos.

En el caso que la intervención sea efectiva, lo ideal es que se llegue a una escalabilidad o replicabilidad, estimulando al sistema de mercado a lograr un cambio sostenible.

2.3 Consolidación y escalamiento

Una vez que los piloto queden validados, el énfasis de los proyectos debe centrarse en estimular a otros actores del mercado para que adopten el cambio y/o adapten su forma de trabajar en respuesta a dicho cambio.

El objetivo de esta estrategia es difundir lo más ampliamente posible las innovaciones que han generado los cambios. Para ello se pondrán en marcha intervenciones complementarias, buscándose el involucramiento de otros actores para quienes resulta pertinente adoptar o adaptar los cambios. El término usado en inglés es “crowding in”.

2.4 Monitoreo del Cambio

Lograr cambios es un proceso impredecible, especialmente en sistemas socioeconómicos complejos y dinámicos. La capacidad para monitorear y ajustar periódicamente la orientación de los programas, de forma que respondan a cambios al interior de los mercados, es esencial para el éxito.

El enfoque sistémico requiere por un lado un monitoreo de los resultados en todos los niveles y por otro lado una evaluación rigurosa a nivel de efectos, la cual incluye una medición práctica para la estimación de la atribución. Estos elementos deberán ser incorporados al diseñarse los indicadores del Marco Lógico y el plan de monitoreo del proyecto.

El efectivo monitoreo determina la adaptación de la estrategia de intervención, de tal forma que se toman decisiones a tiempo de acuerdo a los cambios generados dentro del sistema de mercado, que es dinámico y no estático.

Ejemplo:

Se detecta que para alcanzar calidades adecuadas de cacao, es necesario generar capacidades en el manejo de centros de beneficio manejadas comunitariamente. Sería necesario entonces que la(s) entidad(es) de formación desarrollen también ofertas de formación relacionadas con este tema. Sería necesario ajustar las estrategias.

3. Información y apoyo adicional

3.1 Consultas

Para cualquier información adicional, requerimiento o aclaración se puede comunicar al correo electrónico veronica.leal@swisscontact.org.

Al hacerlo, es necesario dirigirse con preguntas específicas, ya sea por escrito y proporcionando todo el material de contexto necesario. Se atenderá las solicitudes lo antes posible.

3.2 Enlaces de utilidad

- ASOCAM
<http://www.asocam.org/biblioteca/files/original/06811f14f90ef7436d5fcf6ea1473842.pdf>

3.3 Bibliografía de consulta:

- The Springfield Centre (2015), Guía Operacional del enfoque Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres (M4P), 2da edición financiada por COSUDE y DFID, traducido al español con apoyo de Swisscontact.