

Preguntas guías para la sistematización de experiencias en la aplicación del enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (MPP)

1. Introducción

En Guatemala se viene aplicando el enfoque “Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres” (M4P¹/MPP) o también conocido como “Desarrollar Sistemas de Mercado” (DSM) desde algunos años. Varios proyectos han acumulado diferentes experiencias y han llegado a un punto para sistematizar y aprender de estas experiencias. La sistematización de experiencias de un proyecto MPP puede seguir lineamientos de sistematización de experiencias generales. Para experiencias que se enfocan en la aplicación del enfoque MPP, se presenta a continuación preguntas guías por cada componente del proceso de intervención del enfoque MPP, conforme al ciclo del proyecto, que podrían ser considerados.

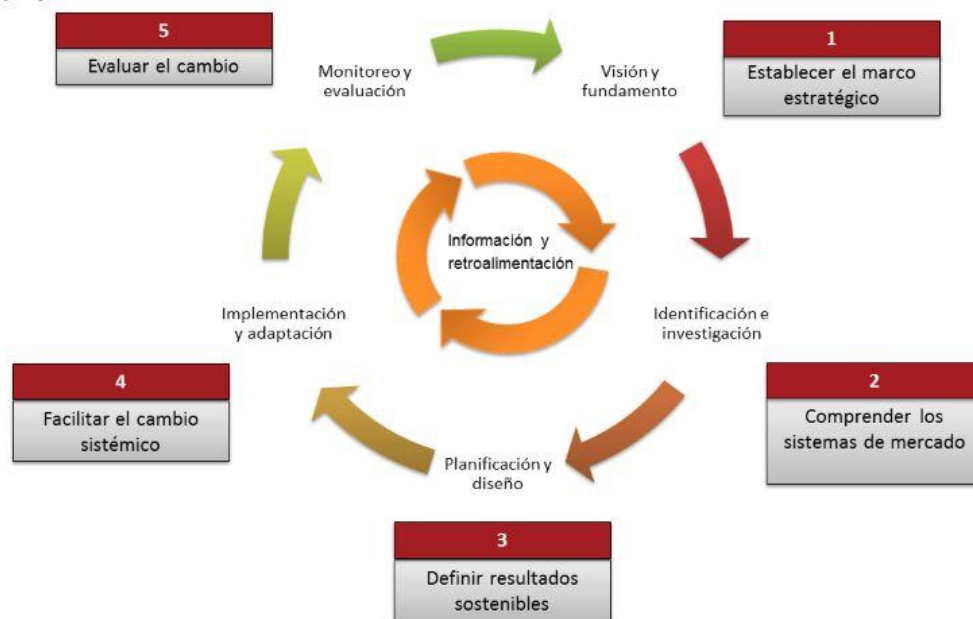


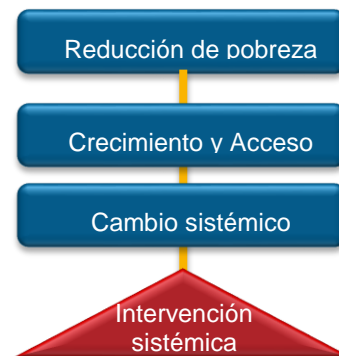
Ilustración 1: Componentes del proceso de intervención de MPP y ciclo de proyecto²

¹ Véase: [Guía Operacional para el Enfoque “Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres”](#)

² Véase página 7 de la [Guía Operacional para el Enfoque “Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres”](#)

2. El marco estratégico

El marco estratégico – la jerarquía de objetivos, vincula de manera coherente los objetivos para la reducción de la pobreza a gran escala con la intervención sistémica. Establece el enfoque principal y da una orientación global del programa de manera que sea suficientemente clara para guiar la toma de decisiones.



Preguntas guías:
¿El proyecto estableció el marco estratégico al principio del diseño del proyecto? ¿Cuáles fueron los aprendizajes, las oportunidades y los retos? ¿Qué hará diferente, qué hará igual?
<u>Definir objetivos de reducción de pobreza:</u> ¿A qué grupo meta fue dirigido el proyecto? ¿Cuántas personas/hogares preveía el proyecto como grupo meta? ¿Cuál era el impacto final anticipado sobre el grupo meta?
<u>Formular objetivos de crecimiento y acceso:</u> ¿Cuál era oportunidad en favor de los pobres? ¿Cómo se quería mejorar la posición del grupo meta en el sistema de mercado?
<u>Establecer objetivos de cambio sistémico:</u> ¿Tenía el proyecto una visión de cambio sistémico? Si es el caso, ¿Cómo se definió este cambio sistémico? ¿Qué diferencia hay entre la estrategia del proyecto y otros proyectos con el mismo objetivo?

3. Comprender los sistemas de mercado en los cuales el proyecto intervino

Un proyecto M4P/DSM requiere una buena comprensión de los sistemas de mercado, la cual empieza por entender el **contexto socio-económico del grupo meta** (las mujeres y hombres en situación de pobreza), incluyendo las oportunidades económicas en su conjunto y los factores inductores del cambio para identificar mercados y/o áreas específicas que ofrecen oportunidades que puedan beneficiar al grupo meta. El segundo paso es la comprensión del **sistema de mercado específico**, es decir la estructura, dinámica y desempeño del sistema de mercado, incluyendo sus funciones de apoyo y reglas/normas. Se considera todo el sistema de mercado con sus dinámicas y la posición del grupo meta adentro para entender dónde el mercado está fallando en prestar servicios y oportunidades a mujeres y hombres vulnerables. En un tercer paso se **identifica las limitaciones sistémicas** específicas y las causas subyacentes del bajo desempeño del mercado y posibles puntos de intervención para estimular los cambios

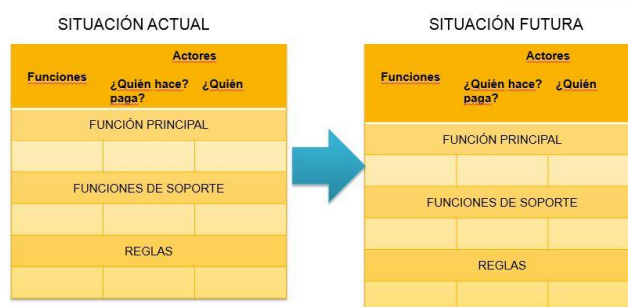


sistémicos. Es importante considerar el sistema de mercado e identificar las causas subyacentes, porque muchas veces los problemas que se encuentran en la cadena de valor/cadena principal suelen ser solamente síntomas. Casi siempre, las causas subyacentes se encuentran en el sistema, en las funciones de apoyo y en las reglas.

Preguntas guías:
<u>Los pobres y su contexto:</u> ¿Cuál era la situación socioeconómica del grupo meta? ¿Por qué el proyecto seleccionó los sub-sectores como rubros prioritarios? ¿Que significaban para la el objetivo de reducción de pobreza del grupo meta?
<u>Sistemas específicos:</u> ¿Cuáles eran los principales barreras y oportunidades para el grupo meta? Para establecer la cadena en el centro del sistema (función principal), ¿Cómo caracterizaba el proyecto la transacción entre la oferta y la demanda? ¿Cuáles eran considerados los eslabonamientos de la cadena productiva? ¿Cuáles eran las principales funciones de apoyo ³ y normas ⁴ que consideraba el proyecto? ¿Había otras funciones de apoyo y normas importantes que el proyecto no había considerado?
<u>Restricciones sistémicas en el sistema de postcosecha:</u> ¿Dónde veía el proyecto los cuellos de botella? ¿Cuáles funciones de apoyo y normas consideraba el proyecto que había que atacar? ¿Había otras funciones y/o normas que eran cuellos de botella pero que el proyecto no logró identificar? Para los cuellos de botella más importantes, ¿cuáles eran las funciones y actores claves necesarios para solucionarlos?
<u>General:</u> ¿Cómo ha sido organizado el proceso de levantamiento de información? ¿Qué haría similar / qué haría diferente la próxima vez? ¿Qué herramientas / metodologías fueron seleccionados para el levantamiento de información? ¿Se logró recibir la información deseada? ¿Cuáles herramientas / metodología han sido oportuno? ¿Cuáles han sido menos oportuno? ¿Qué haría diferente la próxima vez?

4. La visión de futuro (definición de resultados sostenibles)

Un elemento clave de un programa con enfoque sistémico es la **definición de resultados sostenibles**, es decir el desarrollo de una visión clara de cómo actuará el sistema de mercado de manera sostenible en cuanto a las funciones del mercado y a los papeles de los actores. Las preguntas clave en este paso son ¿quién hace y quién paga en la situación actual? ¿Quién hará y quién pagará en el futuro?



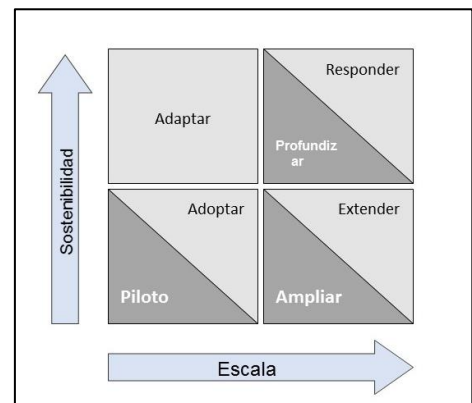
³ Servicios, Informaciones, Infraestructura, coordinación, etc.

⁴ Incluyendo tanto normas formales (Regulaciones, marco normativo, etc.) como normas informales (percepciones, actitudes, etc.)

<p>Preguntas guías:</p> <p>¿Qué visión tenía el proyecto del sistema seleccionado en el futuro?</p> <p>¿Qué visión de sostenibilidad de las actividades?</p> <p>¿Cuál era la estrategia de salida del proyecto y cuando fue elaborada esta estrategia?</p> <p>Para cada función identificada como importante (cuellos de botella):</p> <p>¿Quién pensaba el proyecto que iba a tomar esta función? ¿Quién iba a pagar por ella? ¿A base de qué incentivos y capacidades?</p> <p>¿Hasta qué punto esta visión del futuro se ha cumplido?</p> <p>¿Cuál eran las razones por las cuales aspectos no fueron continuados como lo había supuesto el proyecto?</p> <p>¿Qué haría similar/igual, qué haría distinto la próxima vez?</p>
<p>Preguntas para evaluar si las presunciones del proyecto fueron realistas:</p> <p>Motivación de los actores de continuar / empezar en el negocio, la financiación de varios aspectos del negocio, la demanda, los obstáculos que encuentran, las razones por los cuales otros artesanos han dejado el negocio</p>

5. La facilitación del cambio sistémico y el escalamiento (crowding-in)

Los proyectos MPP no buscan ser un actor directo en la ejecución, sino más bien adoptar un papel de facilitador con la determinación de estimular, y no reemplazar, funciones sistémicas o actores. Por lo tanto, en lugar de cumplir funciones en el sistema de mercado, el proyecto utilizará un enfoque "indirecto" para el fortalecimiento de la capacidad de los actores y el desarrollo sostenible modelos de negocio para el suministro de bienes o servicios duraderos con ellos. En otras palabras, para estimular los actores de mercado para hacer las cosas (funciones) que actualmente no están asumiendo o que no lo están haciendo bien. La estrategia de la intervención es determinar un camino para el *crowding-in* (escalamiento / incremento de funciones y actores de mercado) para alcanzar un cambio sistémico inclusivo y sostenible. Las intervenciones de facilitación tienden a ser catalizadoras – es decir, iniciando, motivando, vinculando e incorporando nuevos actores y funciones de mercado; de poca intensidad – es decir, con niveles de apoyo a los actores limitados (tiempo definido y recursos finitos); y flexibles – es decir, reactivas y oportunas pero guiadas por la estrategia. En cuanto a la identificación del socio se debe considerar sus intereses, motivación y capacidades de asumir el rol previsto a largo plazo. Además, se debe definir la forma de colaboración, es decir, describir la oferta por parte del facilitador, las tareas de ambos, facilitador y socio y describir el modelo de negocio.



<p>Preguntas guías:</p> <p><u>Las intervenciones y el rol del proyecto</u></p> <p>¿Cuáles eran los componentes y las actividades principales del proyecto?</p> <p>¿Cuáles eran los socios y como se ha hecho la selección?</p> <p>¿Qué financiaba el proyecto exactamente?</p> <p>¿Había cambios en la estrategia de intervención con el tiempo?</p>

¿Qué obstáculos ha encontrado el proyecto en la implementación y como ha reaccionado el proyecto frente a estos obstáculos?

La estrategia de desencadenamiento y escalonamiento (crowding-in)

En qué medida se han considerado aspectos de desencadenamiento y escalamiento en varios sentidos:

- Amplitud: ¿se darán más transacciones en la función principal del mercado?
- Profundidad: ¿se desarrollarán las funciones de apoyo alrededor de un cambio inicial?
- Alcance: ¿se extenderá a otros un cambio inicial en un área, sector o grupo meta?

¿Se han diseñado e implementado intervenciones complementarias para estimular el desarrollo y progreso generalizado del mercado?

La percepción del rol del proyecto por los beneficiarios y los socios

¿Qué tipo de apoyo han recibidos por el proyecto?

Percepción general de las intervenciones del proyecto, apropiación, etc.

Apreciación de los efectos de crowding-in

¿En qué medida se produjeron estos efectos de desencadenamiento y escalamiento en realidad? En caso que sí, ¿Por qué? En caso que no, ¿Por qué no?

Al contrario, ¿En qué medida había efectos de desplazamiento y distorsión?

¿Qué ha funcionad y que no ha funcionado?

¿Qué haría similar/igual y qué haría distinto?