



# CIAT -

## GESTORES DE INNOVACIÓN EN AGROINDUSTRIA RURAL: EL CONOCIMIENTO DEL MERCADO COMO BRÚJULA PARA LA INNOVACIÓN

*Los Gestores de Innovación en Agroindustria Rural (GIAR) son un mecanismo de co-innovación con enfoque de cadena productiva, que permite al pequeño productor y a las organizaciones locales organizar su trabajo, intercambiar conocimientos y fortalecer sus cadenas agroindustriales frente al mercado, mediante la evaluación de sus prácticas y tecnologías para definir estrategias sobre cómo mejorar su producto o desarrollar productos nuevos.*

Por Érika Eliana Mosquera y Jhon Jairo Hurtado

*La metodología GIAR está diseñada para que sean los mismos agroempresarios quienes determinen cuál debe ser el rumbo de sus procesos de innovación a partir de las características particulares de su entorno y de lo que les demanda el mercado.*

### EL PUNTO DE PARTIDA

En las últimas décadas se han desarrollado tecnologías poscosecha para pequeñas agroindustrias con poca participación de los beneficiarios y una deficiente integración entre sus oferentes. Esto ha generado un bajo uso comercial de dichas tecnologías, lo que le impide al agroempresario posicionarse en el mercado con productos que cumplan las nuevas exigencias de los consumidores.

A lo anterior se suma la dificultad que enfrentan los pequeños agroempresarios para acceder a información sobre tecnologías, mercados y precios, así como los bajos niveles de cooperación y apoyo que exis-

ten entre ellos y la falta de experiencia empresarial. Éstas son algunas de las barreras que dibujan el escenario rural y demandan de los actores locales el ejercicio de un rol más protagónico para convertir las barreras en oportunidades para mejorar.

La idea de diseñar una metodología participativa como los Gestores de Innovación en Agroindustria Rural (GIAR) surgió en 1998 cuando se buscó construir un mecanismo en el que los actores participaran activamente en la toma de decisiones y que les permitiera identificar y fortalecer capacidades locales para el desarrollo agroempresarial, fortaleciendo así los sistemas de apoyo local (asistencia técnica y empresarial, ca-



pacitación, crédito, servicios de información y comunicación, entre otros) y no fue sino hasta el 2003 cuando se cristalizó al ser desarrollada en el Cauca, Colombia.

## UN CAMINO A LA CO-INNOVACIÓN

Para iniciar el proceso, los gestores de innovación (que son representantes de distintos eslabones de una misma cadena agroindustrial), acompañados inicialmente por una institución facilitadora, identifican las oportunidades de mercado existentes; y a partir de allí evalúan sus propias prácticas y las alternativas de innovación propuestas por organizaciones oferentes de tecnología, para ajustarlas y mejorar la calidad de sus productos o crear otros nuevos a partir de la demanda. Para lograrlo, la metodología involucra 10 pasos metodológicos que buscan apropiarse a los productores rurales de su proceso de innovación así:

1. Motivación al concepto GIAR
2. Conformación del grupo de gestores
3. Establecimiento de un sistema de seguimiento y evaluación
4. Giras en la cadena productiva
5. Análisis de la cadena
6. Diseño del plan de acción para la innovación
7. Difusión del diagnóstico y del plan de acción
8. Ejecución del plan de acción
9. Sistematización de resultados
10. Difusión e intercambio de innovaciones



La metodología involucra un proceso cíclico para reflexionar e incorporar los aprendizajes en las prácticas de los productores. Para desarrollarla hay tres tipos de actores involucrados: los gestores de innovación, el facilitador y los oferentes de alternativas de innovación.

**Los Gestores de Innovación:** son un grupo de entre 6 y 12 agroempresarios, representantes de distintos sectores de una misma cadena productiva. Ellos son los actores centrales y quienes ejecutan directamente el plan de acción para la innovación.

**El Facilitador:** es una organización del entorno que le brinda apoyo a los actores de



la cadena, pero que no obtiene beneficios económicos de ella. Puede ser una ONG, una universidad o un centro de investigación internacional. Esta organización es la encargada de acompañar a los gestores de innovación en su etapa inicial para compartirles su conocimiento y experiencia, así como fortalecer las capacidades de sus integrantes, de modo que éstos puedan desarrollar en el futuro, y de manera independiente, nuevas innovaciones. Además, el facilitador es el encargado de gestionar los recursos económicos necesarios para la aplicación de la metodología.

#### **El Oferente de Alternativas de Innovación:**

Al igual que el facilitador, el oferente puede ser un centro de investigación, una universidad o una ONG. Este oferente usualmente posee una herramienta metodológica, técnica, tecnológica, o un conocimiento que pueda ser adaptado por los GIAR para atacar la amenaza identificada o para aprovechar la oportunidad descubierta en el mercado. También

puede ser una organización que no tenga aún la herramienta, pero que desee desarrollarla con la participación de sus usuarios.

Dado que el trabajo se realiza con un grupo variado de actores de diversos niveles de lectoescritura, económicos, de raza, entre otros, la metodología privilegia la utilización de herramientas que faciliten:

- i. *el aprender haciendo para la adaptación y desarrollo de innovaciones; días de campo, las giras en la cadena (mercado y tecnológicas),*
- ii. *la visualización; mapeo de la cadena, diagrama de relaciones,*
- iii. *los intercambios entre los actores con saberes específicos; café DEL, lluvia de ideas, y*
- iv. *la difusión de innovaciones; días de campo, medios de comunicación locales, estudios de caso.*

Todo esto enmarcado en un elemento determinante: la facilitación de grupos.

### DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO...



Promover la gestión de conocimiento en cadenas con productores de pequeña escala requiere promover la “co-innovación”, un tipo de innovación colaborativa que busca reconocer el conocimiento técnico y tradicional en un proceso mediado por la experimentación conjunta.

Aquí la gestión de conocimiento primero promueve el aprendizaje entre los actores de la cadena, teniendo en consideración las prácticas que se deben mejorar o el nuevo trabajo por hacer para ser más eficientes, más sostenibles y más competitivos; y segundo, busca hacer más transparente el manejo de información y las transacciones al interior de la cadena, donde las nuevas tecnologías de comunicación tienen un papel protagónico.



## EL CAMINO RECORRIDO

La metodología GIAR ha sido aplicada en dos cadenas agroindustriales (yuca y panela) del departamento del Cauca (Colombia), y aunque los resultados del último proceso de innovación se obtuvieron hace más de 7 años, algunos gestores siguen replicando sus aprendizajes y las innovaciones logradas, que involucran una oferta tecnológica ajustada a las condiciones locales la cual, técnica y económicamente, se encuentra al alcance de los pequeños productores de panela de esta región. Lo que redundó en el incremento de la disponibilidad de este producto en volumen y calidad por medio de una Asociación<sup>3</sup>.

Del mismo modo, algunos técnicos extensionistas de las Unidades Municipales de Atención Técnica Agropecuaria (UMATA),



Fotografía: Jhon Jairo Hurtado, CIAT

cuyo trabajo consiste en asistir técnicamente a las comunidades rurales para mejorar sus condiciones productivas, se convirtieron en un apoyo técnico importante para sus compañeros gestores durante el proceso, y adquirieron nuevas herramientas para desarrollar su trabajo. Actualmente siguen replicando lo que aprendieron.

La curiosidad que suscitaron los GIAR en sus comunidades y los resultados tan visibles de sus innovaciones en sus parcelas, en sus unidades de procesamiento y en su producto, llevó a que cada vez más vecinos buscaran la asesoría de estos gestores y adoptaran los criterios de producción limpia (abonamiento orgánico, escalonamiento, distancias entre surcos y sistemas de siembra, entre otros) y de calidad que ellos mismos investigaron y adoptaron teniendo en cuenta las demandas del mercado.

Hasta ahora, alrededor de 200 familias, principalmente de pequeños productores, se han beneficiado directa e indirectamente con los procesos de innovación desarrollados por los GIAR, y se espera que la cifra se multiplique con la aplicación de esta metodología en otras cadenas agroindustriales, en otras regiones y países.

Durante el 2010 se desarrolló en Colombia y en Ecuador un proyecto, financiado por el Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria (FONTAGRO), en el que se aplicó la metodología GIAR en las Cadenas de mora y lulo en Colombia y Ecuador. Asimismo,

3. Asociación de Paneleros de Santander de Quilichao, Cauca.



se han realizado experiencias con distintos socios de la Alianza de Aprendizaje para el Desarrollo Empresarial Rural en Honduras, Nicaragua y El Salvador, mediante un proceso de aprendizaje dividido en tres fases de desarrollo, durante las cuales los participantes tienen la oportunidad de construir sus propios modelos de aplicación de la metodología, implementarlos y evaluarlos con el acompañamiento presencial y virtual de personal técnico del CIAT.

## LECCIONES APRENDIDAS

### *Factores de éxito*

- Uno de los principales aspectos que determinan el éxito de los GIAR es el perfil de sus integrantes. El perfil de los aspirantes a gestores es decisivo para que el facilitador juegue un papel secundario y los actores se apropien de su proceso de aprendizaje, del resultado de sus innovaciones y, principalmente, de su rol como difusores en comunidad.
- Por las características de esta metodología, es necesario que la organización facilitadora tenga disposición para el trabajo participativo, el cambio, la equidad de género y el diálogo de saberes. Así podrá generar el ambiente de confianza, cooperación y compromiso de los que requieren los GIAR. Además, es deseable que esta organización conozca las principales necesidades de la cadena y disponga de conocimientos técnicos (ya sean propios o externos) sobre tecnologías para ella.
- Por otra parte, un factor de éxito de este proceso es que el facilitador oriente a los gestores en el manejo de instrumentos de recolección y análisis de información, y los sensibilice en temas participativos y empresariales.

### *Factores de riesgo*

- Es fundamental que quienes se inician como gestores tengan expectativas reales respecto al tiempo y la dedicación requeridos para lograr una innovación. De ello dependerá, en gran medida, que estos actores mantengan su compromiso.
- La organización facilitadora deberá encargarse de verificar que las expectativas sean reales —tanto dentro como fuera de los GIAR— y de vigilar que los niveles de interés y motivación se mantengan. Para ello, es importante que el facilitador evite convertirse en ejecutor pues corre el riesgo de trancar no solo el proceso de aprendizaje de los participantes, sino también la autosostenibilidad de los grupos conformados.
- Por otra parte, es fundamental que los gestores multipliquen en su entorno el conocimiento adquirido mediante los procesos de innovación; por lo tanto, desestimar la planeación y el pensamiento estratégico que requiere la difusión de los resultados representa otro riesgo. Es necesario hacer énfasis en la difusión no solo como una herramienta para transferir, sino también para fomentar la innovación.
- Es necesario integrar al proceso a actores como los extensionistas rurales y



a representantes de organizaciones de base, como las asociaciones de productores, quienes replican sus conocimientos en el desarrollo de su labor. Además, los gestores deben complementar su trabajo con herramientas como el SIDER<sup>4</sup> y apoyarse en organizaciones y medios de comunicación local.



Fotografía: Óscar Sandoval

## REFERENCIA

Mosquera E; Hurtado J; Chilito C. 2007. Conocimiento del mercado: La brújula para la innovación. Gestores de innovación en Agroindustria Rural, un camino para llegar a ese conocimiento. Guía didáctica. Proyecto de Desarrollo Empresarial Rural, Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) Cali, Colombia. 86 p.

Mosquera E; Hurtado J; Chilito C. 2005. Gestores de Innovación en Agroindustria Rural. Breve Recuento de Innovación. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia.

### Contactos:

Vinculando Productores con el Mercado Programa de Análisis de Políticas (DAPA) CIAT Cali Colombia.

Jhon Jairo Hurtado B, [j.hurtado@cgiar.org](mailto:j.hurtado@cgiar.org)  
Tel: +57 (2) 4450100 ext. 3378

Érika Eliana Mosquera E.,  
[erikaeliana.mosquera@gmail.com](mailto:erikaeliana.mosquera@gmail.com), Consultora

- 
4. El Sistema de Información para el Desarrollo Empresarial Rural (SIDER) es una iniciativa desarrollada para que el pequeño productor y las organizaciones que los apoyan puedan generar, acceder, intercambiar y aprovechar la información que necesitan para fortalecer su desarrollo como empresarios, mediante el uso orientado de las nuevas tecnologías de información (Internet) y a los medios y canales tradicionales de comunicación.