

# **Seminario Internacional Sobre el Desarrollo Rural**

## **LECCIONES INTERNACIONALES SOBRE EL DESARROLLO RURAL**

### **La Perspectiva de un Ejecutor de Programas**

**James T. Riordan, Ph.D.  
Bogotá, 13 de julio de 2011**

# Organización de esta presentación

1. La base empírica: El Proyecto PRA y otros programas “dirigidos por el comprador”
2. Lección No. 1: Practicar el lema, “dirigido desde el mercado”
3. Otras lecciones aprendidas
4. Ejemplo: Lo esencial de la creación de la confianza
5. Conclusión: Buscar vs. Planificar

# **1. LA BASE EMPÍRICA**

**EL PROYECTO PRA Y OTROS  
PROGRAMAS “DIRIGIDOS POR  
EL COMPRADOR”**

# ¿De dónde viene el enfoque “dirigido por el comprador”?

- La experiencia de Chemonics International ejecutando contratos para USAID
- Lecciones aprendidas de la experiencia de otros donantes y de otros ejecutores de programas de desarrollo

# ¿Dónde se está aplicando el enfoque?

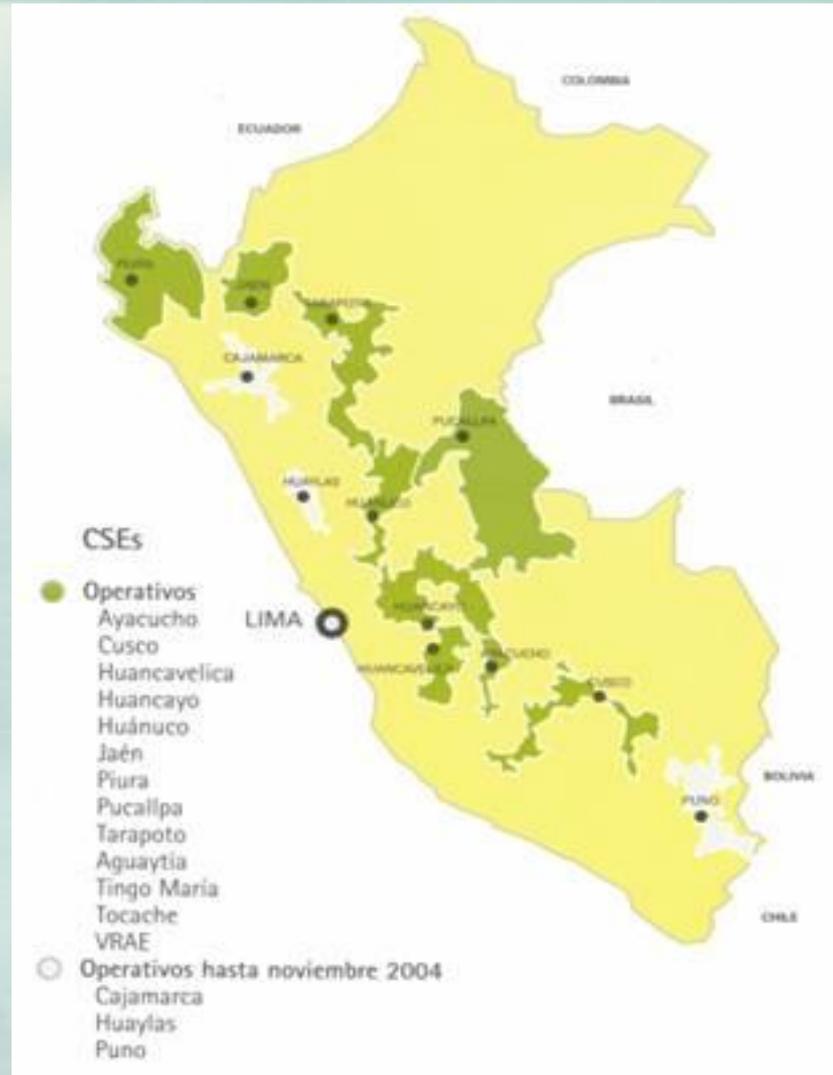
## El enfoque integral

Perú  
Paraguay  
Azerbaiyán  
Armenia  
Bolivia  
Antigua-Barbuda  
Dominica  
Santa Lucía

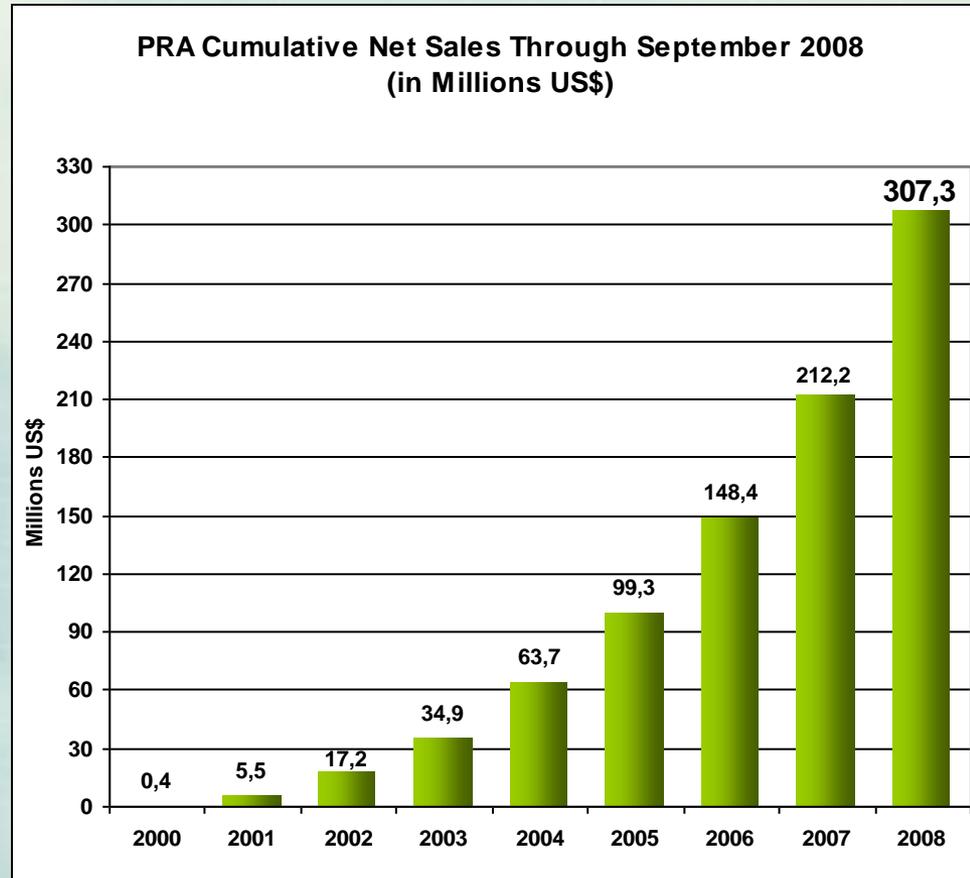
## Elementos clave

Afganistán  
Albania  
Bangladesh  
Kosovo  
Madagascar  
Moldavia  
Mongolia  
Nigeria

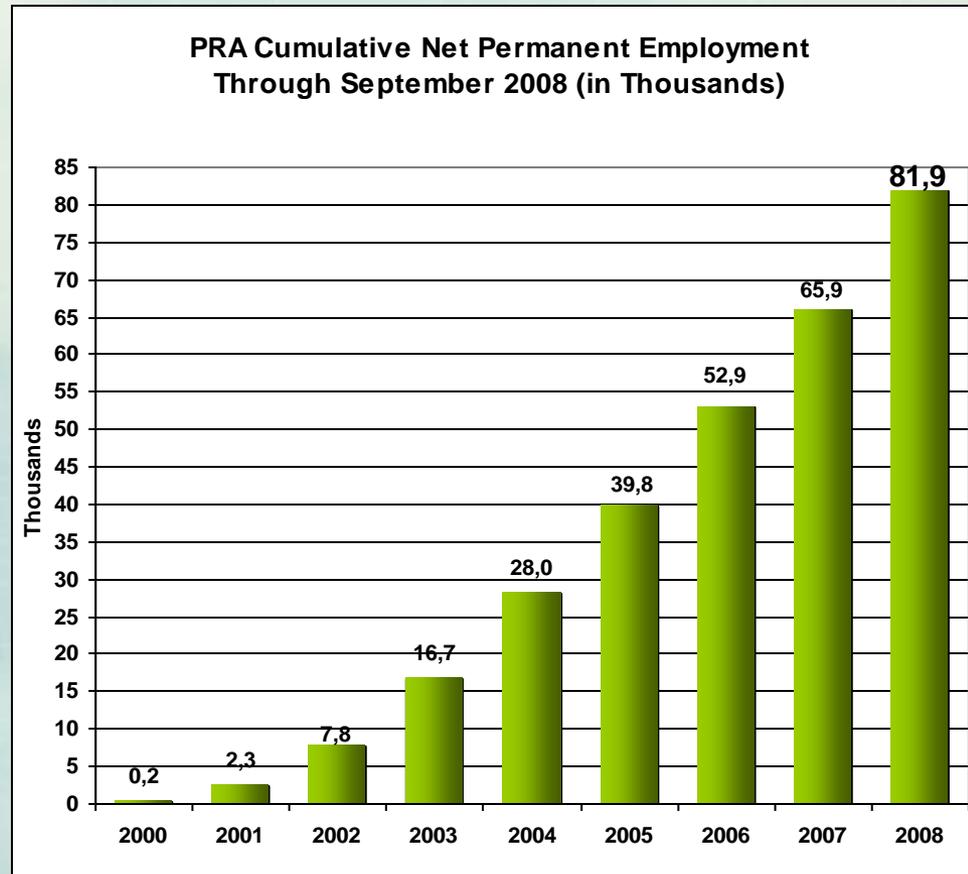
# Corredores Económicos del Proyecto PRA



# PRA: Ventas anuales acumuladas



# PRA: Empleos anuales acumulados (FTEs)



# Efectividad en costo: una comparación

Proyecto	Años de Operación	Ventas Incrementales/ Costos	Principales Factores Condicionantes
PRA, Perú	8	6.88	Escala grande, aprendizaje por hacer
KCBS, Kosovo	4	8.18	Buena gerencia, pequeño país
Paraguay Vende	3.5	7.45	Arranque rápido, aprendizaje del PRA
MARKETS, Nigeria	3.5	8.08	Gran mercado interno, cliente dinámico grande
ABAD, Azerbaiyán	2.33	3.14	Arranque lento, suspensión prematura
ARCo, Bolivia	2	1.34	Predominancia de cultivos permanentes
MEDI, Armenia	1.25	2.45	Proyecto piloto, poco tiempo

# Retorno a la inversión

- La TIR se estima en 27 por ciento.
- Los beneficios estimados consisten del valor agregado derivado sólo de las ventas directas de los clientes del PRA sólo dentro de los corredores económicos sólo durante la vida del proyecto.
- Los beneficios estimados si toman en cuenta el costo de oportunidad.
- Los beneficios estimados no toman en cuenta ni la replicación ni los efectos multiplicadores.

## **2. LECCIÓN NO. 1**

**PRACTICAR EL LEMA,  
“DIRIGIDO DESDE EL  
MERCADO”**

# ¿Es esta una perspectiva de “dirigido por el mercado”?

- *“Dentro de la sierra hay un número de oportunidades de mercados ‘nicho.’ . . . entre los productos específicos de nichos se incluyen las frutas y verduras, los cereales tradicionales (quinua y kañihua), tubérculos (maca), condimentos (orégano y anís), productos pesqueros y artesanías (cerámicas y tejidos). El desarrollo de mercados para dichos productos puede tener un gran impacto sobre la economía local.”*

Borrador de un donante de una estrategia de desarrollo rural para la sierra del Perú, 2002

# ¿Es esta una perspectiva de “dirigido por el mercado”?

- *“Unas compañías privadas en Madagascar ofrecen un rango de servicios empresariales, pero parecen caros y, como tales, raramente se usan por los agronegocios pequeños y medianos. En la identificación de las soluciones comerciales . . . , el contratista desarrollará a proveedores en el sector privado. . . . Esto se puede hacer a través del fortalecimiento de la capacidad local para suministrar los servicios comerciales para asegurar impactos sostenibles.”*

Borrador de un donante de los términos de referencia para un programa en Madagascar, 2003

# ¿Es esta una perspectiva de “dirigido por el mercado”?

- *"mar·ket·ing*

*Function: noun*

*1 a : the act or process of selling or purchasing in a market b : the process or technique of promoting, selling, and distributing a product or service*

*2 : an aggregate of functions involved in moving goods from producer to consumer."*

Merriam-Webster Online Dictionary, 2006

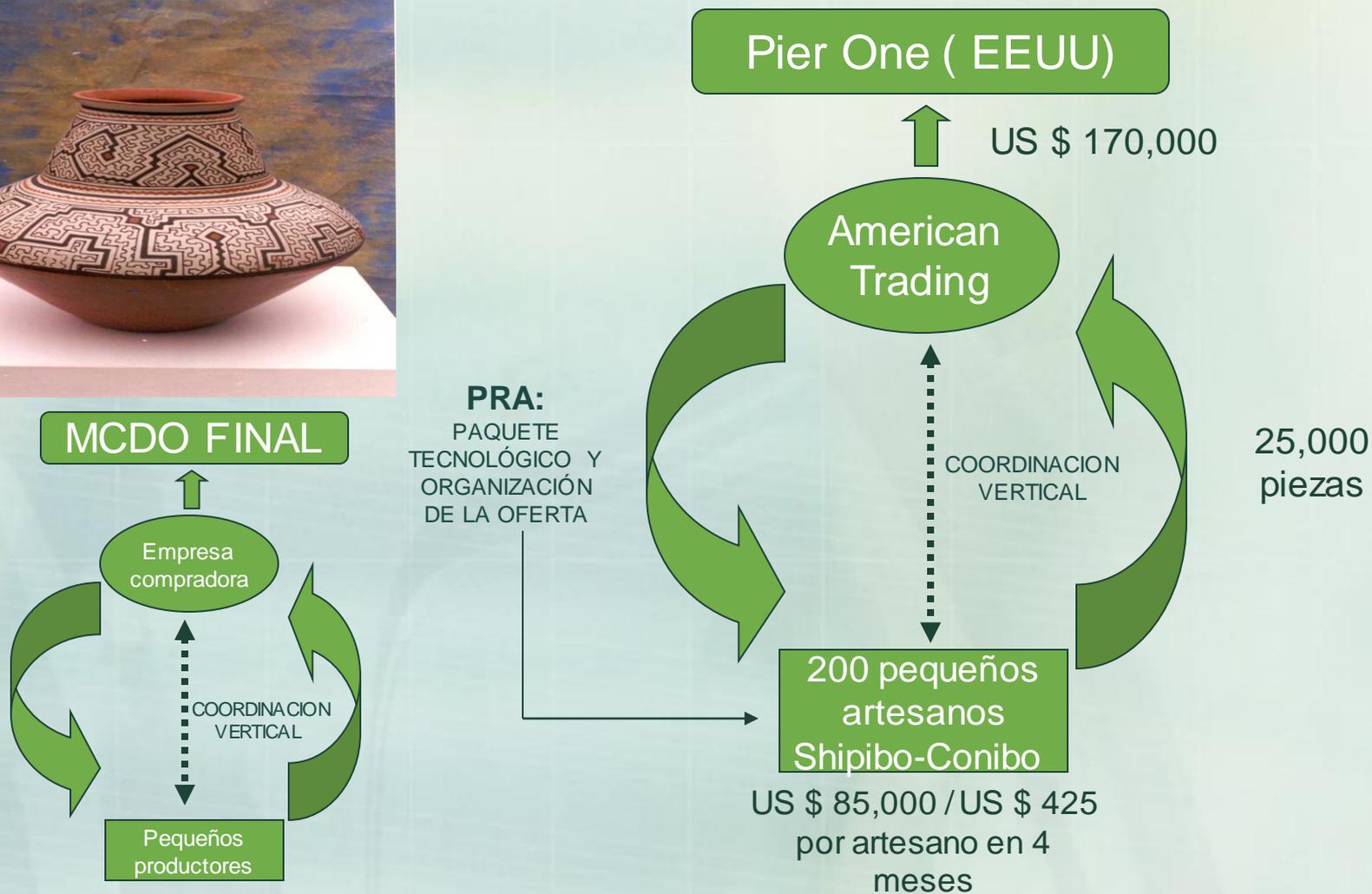
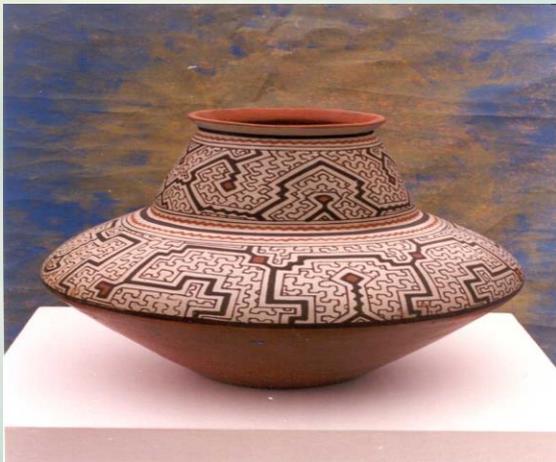
# En resumen . . .

**La demanda atrae la oferta**



**Producir lo que se vende**

# Ejemplo del poder del enfoque: Cerámica Shipiba



# Esquema de acción



# **3. OTRAS LECCIONES APRENDIDAS**

# Diferencias entre enfoques (1)

## Los enfoques tradicionales . . .

## Lecciones aprendidas:

Definen la demanda de una forma agregada

La demanda tiene nombre, apellido, teléfono, dirección

Seleccionan productos, sectores, o clusters a priorizar

Enfocarse en los negocios concretos

Ejecutan unas soluciones para todos

Adaptar la solución al problema específico identificado – no resolver la problemática

Prestan servicios de promoción convencionales

Nutrir la confianza entre las partes – “acompañamiento” es el servicio más significativo

Ven a la gente como sus beneficiarios

Tratar a la gente como sus clientes

# Diferencias entre enfoques (2)

## Los enfoques tradicionales . . .

## Lecciones aprendidas:

Ejecutan los programas a través del sector público

Contratar con actores privados para la ejecución

Hacen cosas “buenas”

Limitarse a las actividades efectivas en costo – la regla 5:1

Se enfocan en lo que hacen, no en lo que logran

Fijar metas a lograr y hacerse responsables – “accountable” – por su cumplimiento

Se preocupan por la sostenibilidad de sus organizaciones ejecutoras

Enfocarse en la sostenibilidad de las relaciones comerciales entre los compradores y los vendedores

Seleccionan las políticas a priorizar de una forma macro

Usar la inteligencia micro para priorizar las políticas

## **4. EJEMPLO**

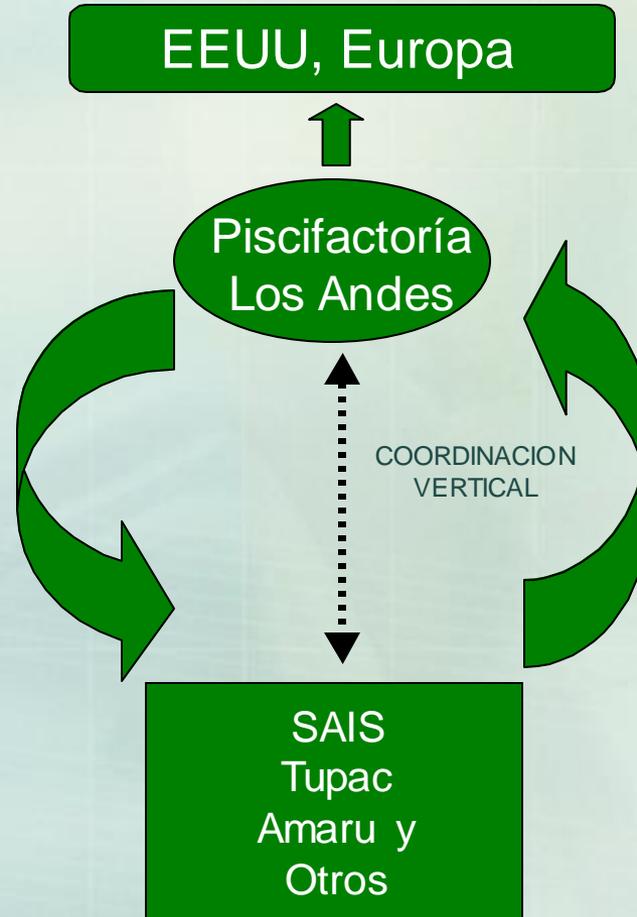
**LO ESENCIAL DE LA CREACIÓN  
DE LA CONFIANZA**

# Ejemplo de la creación de la confianza: Trucha – Huancayo



**PRA:**

FACILITACIÓN DE  
SUBCONTRATACIÓN  
CON PEQUEÑOS  
PRODUCTORES



# **5. CONCLUSIÓN**

**BUSCAR VS. PLANIFICAR**

# ¿En qué consiste “accountability”?

■ *“En la asistencia extranjera, los Planificadores anuncian las buenas intenciones, pero no motivan a nadie para llevarlas a cabo; los Buscadores encuentran las cosas que funcionan y sacan alguna recompensa. Los Planificadores levantan las expectativas pero no asumen ninguna responsabilidad de cumplir con las mismas; los Buscadores aceptan la responsabilidad de sus acciones. Los Planificadores determinan qué proveer; los Buscadores averiguan lo que esté en demanda. Los Planificadores aplican los planes detallados globales; los Buscadores se adoptan a las condiciones locales. Los Planificadores de arriba carecen del conocimiento del fondo; los Buscadores averiguan la realidad en el fondo. Los Planificadores nunca oyen si lo planificado conseguía lo que necesitaba. Los Buscadores averiguan si el cliente está satisfecho.”*

William Easterly, The White Man's Burden: Why the West's Efforts to Aid the Rest Have Done So Much Ill and So Little Good (New York: The Penguin Press, 2006), pp. 5-6.

**Finalmente . . .**

**¡Gracias y éxito!**