

**Proyecto: Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en
Centroamérica**

**Consultoría: Estrategia de Transferencia de Conocimiento de la
Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica**

Producto 3:

Estrategia para la Gestión de Conocimiento

María Dolores Edeso Moreno

Febrero 2019

[Escriba aquí]

Contenido

INTRODUCCION	3
PRESENTACION	4
I. Definiciones	5
II. La Estrategia	7
A. Objetivo general	7
B. Ejes temáticos	7
C. Principios	7
D. Líneas de acción	8
E. Usuarios de la gestión del conocimiento	12
F. Plan de Acción	15
III. Fundamentos de las Comunidades de Practica	16
A. Principales objetivos de una comunidad de práctica	16
B. Los elementos de una comunidad de practica	17
C. Estructura organizativa de una comunidad de practica	18
D. Etapas en la conformación de una comunidad de practica	19
IV. Puesta en marcha de las comunidades de practica en el sector cacaotero regional	20
A. Temporalidad	21
B. Tres niveles de operatividad	21
C. Pasos para la puesta en marcha de las comunidades de practica	22
D. Comunicación fluida y multidimensional	24
E. Socialización regional	24
II. Medir el Impacto	26
ANEXO I. Personas entrevistadas	27
ANEXO II. Ejemplos de organizaciones e instituciones.	29
Anexo III. Roles de los participantes en una comunidad de práctica.	30

[Escriba aquí]

INTRODUCCION

Rikolto es una organización no gubernamental (ONG) internacional con más de 40 años de experiencia en cadenas de valor, fortalecimiento de organizaciones de agricultores de pequeña escala y de actores de la cadena alimentaria en África, Asia, Europa, Centroamérica y Latinoamérica. Esta ONG implementa programas en 14 países de todo el mundo a través de ocho oficinas regionales. Anualmente alcanza a 80,000 familias y 134 organizaciones de agricultores y trabaja en clusters multidisciplinares en Food Smart Cities (nombre en inglés), arroz, café y cacao.

En 2018, Rikolto comienza la ejecución de la segunda fase del Proyecto de Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica (2018-2022), financiado por COSUDE, cuyo objetivo es: aumentar la competitividad y sostenibilidad del sector cacaotero regional a través de la incidencia en políticas nacionales y regionales y gestión de conocimiento. Para lograrlo, la intervención se enfoca en el desarrollo de capacidades de actores públicos y privados en Nicaragua, Honduras, El Salvador y Guatemala, para que (1) tomen decisiones en base a nuevos conocimientos basados en evidencias para producir y comercializar cacao sostenible y (2) armonicen los lineamientos regionales para contribuir a la integración regional, incidiendo en un entorno favorable para lograr un cacao competitivo y resiliente.

La teoría de cambio de este proyecto se basa en la premisa que para el impulso del sector cacaotero hacia una mayor sostenibilidad y aprovechar su potencial de reducir la pobreza y protección del medioambiente, es necesario alinear mucho más las acciones y estrategias de los actores y tomadores de decisión a nivel regional. Contribuir desde la gestión de conocimiento estratégico (generación de evidencia precisa y acceso a información adecuada) e incidencia para crear un entorno favorable para este desarrollo. El proyecto impulsa, desde el aprendizaje colectivo y las buenas prácticas, la generación de evidencias desde los países para obtener información y datos, que aporten a la toma de decisiones y, el fortalecimiento de espacios multiactores a nivel regional; aprovechando así ventajas comparativas y mejorando la competitividad de cacao centroamericano.

El proyecto en su primera fase logró la creación de una visión común para el cacao centroamericano, la creación de una plataforma regional y desarrolló acciones en pro del fortalecimiento de plataformas nacionales, así como un mayor conocimiento y entendimiento común de los retos del sector y una visión hacia el cambio.

En esta segunda fase, las acciones del proyecto se focalizan en 2 áreas:

- 1) la gestión de conocimiento e información: la generación y uso de los nuevos conocimientos basados en evidencias, por los diversos actores claves de las cadenas de cacao en la región para la implementación de los modelos de sistemas agroforestales rentables y resilientes al cambio climático y el fomento de inversiones inclusivas; y
- 2) el fomento de la gobernanza a niveles nacionales y regionales, por la vía de fortalecimiento de plataformas multi-actores y la facilitación en la construcción de políticas y estrategias para el desarrollo y la competitividad del cacao sostenible y climáticamente inteligente en la región.

Para que los actores claves de las cadenas de cacao en la región generen y utilicen nuevos conocimientos basados en evidencias, el proyecto propone el establecimiento de comunidades de práctica y de aprendizaje. Los participantes de estas comunidades compartirán conocimientos y experiencias para fomentar aprendizaje colectivo, la replicabilidad y el escalonamiento.

[Escriba aquí]

PRESENTACION

Este documento presenta la estrategia de gestión del conocimiento a ser utilizada por tres comunidades de practica en el marco del proyecto “Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica. Las tres comunidades de practica se corresponden con los siguientes ejes temáticos: i) Sistemas Agroforestales para la producción de cacao resiliente al cambio climático; ii) Negocios Inclusivos que comercializan cacao de calidad; y iii) Incidencia política. La propuesta metodológica se plantea de tal manera que pueda ser utilizada como modelo y ser adaptada por otros proyectos u otras organizaciones en contextos similares.

Esta es una estrategia de conocimiento que posee dos características peculiares, por un lado, tiene un fuerte enfoque de trabajo colaborativo a través de comunidades de práctica, y, por otro lado, fomenta la integración regional a través de la articulación de los actores de la cadena de cacao. Además, se apoya en las estructuras organizacionales existentes en el sector cacaotero de Centroamérica, fomentando la creación de otras complementarias que permitan el intercambio de conocimiento desde el ámbito local al nacional, desde el nacional al nivel regional y viceversa.

La construcción de este documento se ha apoyado en los hallazgos y recomendaciones recogidas en el estudio “Situación Actual de la Transferencia de Conocimiento en la Cadena de Valor de Cacao en Centroamérica”, cuya información procede principalmente de consultas realizadas a informantes clave de la cadena de valor (ver Anexo I). Además, se ha realizado una exhaustiva revisión bibliográfica sobre la teoría y metodologías prácticas de gestión del conocimiento y comunidades de práctica.

El documento consta de cinco secciones

La primera sección (**Definiciones**) recoge, a modo de glosario, las definiciones de los principales conceptos que se utilizan en la estrategia

La segunda sección (**La Estrategia**) presenta a la estrategia en sí, el modelo metodológico propuesto a seguir por el proyecto y las comunidades de práctica. La estrategia se compone de un objetivo general, ejes temáticos, principios, líneas de acción, definición de usuarios y plan de acción.

La tercera sección (**Fundamentos de las Comunidades de Practica**) hace un repaso a la teoría de las comunidades de práctica, muestra cuales son los principales objetivos, los elementos para el éxito, la estructura organizativa y las cuatro etapas en la conformación de una comunidad de practica

La cuarta sección (**Puesta en marcha de las Comunidades de Practica en el Sector Cacaotero Regional**) relata los pasos a seguir para poner en marcha las tres comunidades de práctica de la cadena de valor de cacao en Centroamérica.

La quinta sección (**Medir el Impacto**) expone la necesidad de medir el impacto generado por la implementación de la estrategia y propone tres dimensiones para el seguimiento y la evaluación.

[Escriba aquí]

I. Definiciones

Esta sección recoge las definiciones de una serie de expresiones y conceptos relacionadas con el tema gestión del conocimiento y comunidades de practica que podrían ser interpretadas desde diferentes ángulos. Se presenta al inicio del documento para aportar claridad y convenir, desde un principio, en los significados y mantener una línea de pensamiento durante la lectura del resto del contenido. Las definiciones se muestran por orden de mención, no por orden alfabético.

Estrategia

Conjunto de acciones, muy meditadas, que se llevan a cabo para lograr un determinado fin. Una estrategia comprende una serie de pasos, pautas, **tácticas** o líneas de acción que son medidas más concretas para conseguir uno o varios objetivos. Este concepto se basa en la teoría de causa – efecto.

Conocimiento

El conocimiento se compone de la totalidad del saber hacer y de las capacidades que los seres humanos aplican para solucionar problemas. Siempre está vinculado a personas. Se puede entender como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Conocimiento tácito

Este es un conocimiento muy personal y difícil de explicar a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros, tiene sus raíces en lo más profundo de la experiencia individual, así como en los ideales, valores y emociones de cada persona, comunidad, organización o país. Es el conocimiento que – después del trabajo –vuelve a casa con las personas.

Conocimiento

Este es un conocimiento, también llamado tangible, que puede expresarse a través del lenguaje formal, con palabras y números; y puede transmitirse y compartirse fácilmente, en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales. Normalmente se expresa en algún soporte físico (libros, cd roms, imágenes).

Transferencia de conocimiento

Conjunto de actividades dirigidas a la difusión de conocimientos, experiencia y habilidades con el fin de facilitar el uso, la aplicación del conocimiento. El concepto de **transferencia de conocimiento** es diferente del de **transmisión de conocimiento**, puesto que mientras que en el caso de la transferencia se persigue incorporar el conocimiento a una cadena de valor para que genere un retorno económico, en el caso de la transmisión solo se busca la publicación, la divulgación o la docencia.

[Escriba aquí]

Gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento comprende un proceso interactivo de generación, acopio, difusión y uso de conocimiento. Es el manejo inteligente del conocimiento, con el objetivo de movilizar y aprovechar de forma óptima el conocimiento individual y colectivo de una organización o iniciativa.

La gestión de conocimiento se puede entender como un conjunto de métodos, procesos y herramientas tecnológicas que facilitan la captura y diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas quienes lo poseen.

Comunidad

Grupo de personas que se reúnen voluntariamente y construyen una relación de intercambio de conocimiento y aprenden uno del otro. Su interacción da como resultado un sentimiento de confianza, pertenencia y compromiso mutuo.

Comunidad de practica

Hay tantas definiciones como comunidades de práctica, a continuación, la que hacen Wenger, McDermott y Snyder (2002): *“una comunidad de practica es un grupo de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas o un interés común acerca de un tema, y que profundizan su conocimiento y pericia en esta área a través de una interacción continua”*.

Este grupo de personas se reúne de manera formal o informal, cara a cara o de forma virtual, para compartir sus experiencias, conocimientos y mejores prácticas de un tema o disciplina, colaborar y aprender unos de otros; y se mantienen unidos por un objetivo común.

Comunidad de Aprendizaje

Para efectos de esta estrategia, una comunidad de aprendizaje es una comunidad de practica cuyo dominio es el aprendizaje.

Líneas de acción

Las líneas de acción se conciben como estrategias de orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con un campo de acción, de tal forma que se pueda garantizar la integración, articulación y continuidad de esfuerzos, de manera ordenada, coherente y sistemática.

Competencias

Las competencias son aquellas habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir eficientemente determinada tarea. Las competencias son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas.

[Escriba aquí]

II. La Estrategia

La presente estrategia se plantea desde dos horizontes operativos: uno) donde la implementación de la estrategia se realiza desde los responsables de la ejecución del proyecto ‘Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica’ y dos) desde las tres comunidades de práctica que son conformadas y fortalecidas como parte de la estrategia.

A continuación, se relatan los parámetros que definen la estrategia: objetivo general, ejes temáticos, principios, líneas de acción, posibles usuarios o beneficiarios y plan de acción. Se presentan algunos ejemplos de actividades de gestión de conocimiento; sin embargo, las actividades concretas dentro de cada línea de acción – tanto desde el proyecto como desde las CPs - se deberán identificar a través de un proceso de planificación participativa con los involucrados directos.

A. Objetivo general

El objetivo general de esta estrategia de gestión de conocimientos consiste en *“Promover el acceso, intercambio, generación y uso de conocimientos por parte de los actores de la cadena de valor de cacao de Centroamérica de tal forma que aumente la competitividad y sostenibilidad del sector cacaotero regional”*.

B. Ejes temáticos

Los ejes temáticos de esta estrategia se corresponden con los tres principales bloques de temas que han sido seleccionados por Rikolto con base en la experiencia y logros de la primera fase del proyecto ‘Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica’ y como respuesta a superar los principales retos de las cadenas de cacao de la región. La relevancia de estos ejes temáticos ha sido corroborada por el estudio sobre ‘Situación Actual de la Transferencia de Conocimiento’ realizado previamente a la formulación de la presente estrategia.

En este caso, las acciones estratégicas apuntarán a la mejora de conocimiento alrededor de los siguientes ejes temáticos:

- Modelos de sistemas agroforestales con cacao rentables y resilientes al cambio climático;
- Modelos de negocios inclusivos que comercializan cacao de calidad; y
- Procesos de incidencia política en un marco regional que fomentan el sector cacaotero

C. Principios

Con base en los insumos obtenidos a través de las consultas realizadas para el estudio ‘Situación Actual de la Transferencia de Conocimiento’, se plantean los siguientes principios sobre los cuales se fundamenta la estrategia:

[Escriba aquí]

La Participación

Se busca que los procesos para la implementación de la estrategia sean participativos y que involucren a aquellos actores de la cadena de valor de cacao directamente relacionados con la actividad de gestión del conocimiento.

La articulación de la cadena

Las iniciativas de gestión de conocimiento se basan en la articulación y el compartir de saberes entre los actores de la cadena.

La Colaboración

Las acciones de gestión de conocimiento promueven iniciativas de trabajo colaborativo, fomentando la generación de conocimiento a través de la colaboración entre actores de la cadena y facilitando la conformación de comunidades de práctica.

La regionalidad

Se fundamenta en la articulación de los actores protagonistas de la cadena y los servicios de apoyo a nivel regional promoviendo la integración.

La Sostenibilidad

Se considera la sostenibilidad tanto institucional como económica, por lo que se actúa a través de las instancias existentes en los países, tanto a nivel nacional como regional, y que tienen permanencia en el tiempo.

D. Líneas de acción

Un factor trascendental para el éxito en el diseño de una estrategia de gestión del conocimiento es que su propósito responda a retos y objetivos del proyecto o de la organización - o en este caso del sector cacaoero -; considerando las dinámicas de intercambio y colaboración con el entorno, las cuales suponen importantes retos operativos y culturales.

Para lograr el objetivo de la estrategia de gestión de conocimiento es preciso articular líneas de acción que estén vinculadas a los procesos que forman parte de la gestión del conocimiento - el descubrimiento, la captura, la clasificación y almacenamiento, la distribución y diseminación, el compartir el conocimiento y la colaboración.

En esta ocasión, los tipos de acciones propuestos se agrupan en 7 grandes grupos, cada uno de ellos con un objetivo específico de gestión del conocimiento. Estas líneas de acción no se implementan de manera aislada, por el contrario, se complementan las unas a las otras. A continuación, se presentan las líneas de acción sugeridas.

[Escriba aquí]

1. Vigilancia tecnológica e Inteligencia Organizativa

Objetivo específico: Identificar y acceder a las fuentes de conocimiento de interés para el sector cacaoero a nivel regional.

Esta línea está relacionada con estar alerta a lo que ocurre en el entorno del sector cacaoero, con la identificación de fuentes de conocimiento, tanto internas como externas; así como, con la necesidad de disponer de información de la actualidad en general.

Los siguientes son algunos ejemplos:

- Nuevas innovaciones que hacen más eficaces y eficientes los procesos productivos y de calidad del sector cacaoero.
- Regulaciones o normativas a nivel nacional, regional o internacional que afectan a la producción, procesamiento, comercialización del cacao centroamericano; como es el caso del Reglamento 488/2014 de la Unión Europea que regula el contenido máximo de cadmio en cacao exportado a Europa.
- Convocatorias a congresos, cursos, talleres, ferias, concursos, etc., eventos de formación e intercambio de conocimiento en general.
- Nuevas publicaciones relacionadas con el sector.

Las tecnologías de la información y comunicación suministran gran cantidad de herramientas para lograr el descubrimiento del conocimiento. La comunicación informal de redes construidas entre los actores de la cadena de valor de cacao es una herramienta útil para descubrir conocimiento.

2. Gestión Documental

Objetivo específico: Facilitar el acceso a los contenidos en función de las áreas de conocimiento clave para lograr el uso adecuado de este.

Esta línea de acción consiste en identificar, explicitar, catalogar y hacer accesibles los contenidos del conocimiento, de manera tal que los usuarios puedan aprovechar este conocimiento en el desarrollo de sus actividades económicas.

En primer lugar, es preciso reflejar la información y el conocimiento de una manera tangible, en un lenguaje y medio de comunicación (documento o audiovisual) adecuado para el usuario, para luego colocarlo en dispositivos de almacenamiento, básicamente tecnológicos, para su aprovechamiento.

En términos generales se genera mucho conocimiento explícito, como son manuales técnicos, normativas, procedimientos, buenas prácticas, etc. Sin embargo, en algunas ocasiones el conocimiento existe de manera implícita y es necesario documentarlo de una manera tangible adecuada para el usuario final. En caso de que el conocimiento sea tácito, se pueden aplicar algunas técnicas como son entrevistas, estudios de caso, simulaciones, observación, etc.

[Escriba aquí]

Algunos ejemplos:

- Elaboración de manuales técnicos.
- Repositorios de documentos y audiovisuales clasificados por tipo de contenidos.
- Plataformas virtuales que brindan todo tipo de información sobre el sector cacaotero.

3. Comunicación

Objetivo específico: Divulgar los contenidos de conocimiento.

Esta línea busca establecer las acciones más oportunas para que la información y el conocimiento crítico se divulgue, se distribuya de manera masiva tal que llegue a los usuarios que lo van a aprovechar. En la actualidad, las tecnologías de la información son muy útiles para este propósito.

Ejemplos de mecanismos para la comunicación:

- Listas de distribución por correo y por whatsapp.
- Blogs sobre temas de interés.
- Redes sociales.
- Conferencias, encuentros, foros, etc.

4. Socialización

Objetivo específico: Organizar rutinas de intercambio de prácticas, experiencias y conocimientos.

Esta línea está vinculada a acciones relativas a los procesos de transferencia de conocimiento, su énfasis está en compartir el conocimiento, indica la posibilidad de reproducir un conocimiento generalmente explícito. Desde esta línea, se fomenta la articulación de los actores de la cadena de valor para realizar actividades de intercambio de experiencias y conocimientos, como pasantías, etc.

Con respecto a compartir se deben tomar en cuenta dos principios fundamentales, el primero se relaciona con la confianza y el segundo con la retribución. Existe mayor probabilidad de compartir los conocimientos con personas en las cuales se confía y que valoran el conocimiento de los demás. Por otra parte, existe mayor probabilidad de compartir conocimientos si se sabe que se puede recibir algo a cambio, bien sea material o inmaterial.

Algunos ejemplos:

- Intercambios de experiencias entre organizaciones de productores.
- Viajes de aprendizaje
- Entrenamientos entre pares

[Escriba aquí]

5. Colaboración

Objetivo específico: Crear comunidad para trabajar en equipo.

Esta línea de acción, “la colaboración”, es fundamental en la gestión del conocimiento. El trabajo colaborativo supone el enriquecimiento de un conocimiento ya existente o la creación de uno nuevo basado en la participación colectiva.

En el caso concreto de esta estrategia, la colaboración se basa en la conformación y fortalecimiento de tres comunidades de práctica con los siguientes dominios: sistemas agroforestales, negocios inclusivos; e incidencia política.

La colaboración permite que las personas que participan en una comunidad de práctica se dispongan a crear, reproducir, descubrir y compartir conocimiento, con miras a la innovación y mejoramiento continuo.

Las secciones III y IV muestran más detalle sobre la gestión del conocimiento a través de comunidades de práctica y los pasos para su conformación.

6. Gestión de expertos

Objetivo específico: Aprovechar el conocimiento de expertos.

En ocasiones una determinada pericia o conocimiento no se encuentra en las organizaciones, en los países o en la región, entonces es preciso la identificación y comunicación con expertos en la materia en cuestión.

Dependiendo de las circunstancias, del contexto, de la temática, de la necesidad de pericia o de conocimiento por un grupo específico de usuarios, así se gestionará el conocimiento de expertos.

Por lo general las actividades de gestión de conocimiento de expertos consisten en capacitaciones o el intercambio entre la persona experta y un limitado número de personas o usuarios, por lo que posteriormente es necesario establecer mecanismos de comunicación que permitan socializar este conocimiento en otros espacios y con otros usuarios.

Ejemplos de aprovechamiento de conocimiento de expertos:

- Experto en temas arancelarios asesora en la propuesta de una política o directriz arancelaria a nivel regional.
- Expertos chocolateros capacitan a productores a formular protocolos de fermentado y secado para obtener cacao de calidad con un perfil específico.

[Escriba aquí]

7. Desarrollo de competencias

Objetivo específico: Crear y fortalecer competencias.

Esta línea está relacionada con aquellos mecanismos que buscan favorecer la generación, desarrollo y fortalecimiento de capacidades y competencias de los diferentes usuarios de la estrategia para cumplir eficientemente con su quehacer.

Las competencias integran conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades, se adquieren mediante el aprendizaje y la formación, y son una herramienta fundamental para ejercer las funciones necesarias en una determinada actividad productiva.

En el marco de esta estrategia el fortalecimiento de competencias va dirigido a tres niveles:

- En el nivel local al fortalecimiento de las organizaciones de productores y procesadores;
- En el nivel nacional, al fortalecimiento de las comisiones y comités relacionadas con la gestión del conocimiento dentro de las plataformas nacionales que representan la cadena; y
- En el nivel regional, al fortalecimiento de los espacios regionales existentes

Algunos ejemplos son:

- Cursos o talleres en una destreza determinada, i.e. injertación, chocolatería, etc.
- Planes de formación dirigido a organizaciones de productores, procesadores.
- Capacitaciones en fermentado y secado impartido por compradores de cacao y dirigido a organizaciones de productores.
- Acompañamiento a instancias nacionales que representan la cadena de valor de cacao.

E. Usuarios de la gestión del conocimiento

Dado el enfoque colaborativo de la estrategia, todas aquellas personas involucradas de alguna u otra manera son usuarias, se benefician y contribuyen a la gestión del conocimiento.

Se ha preferido utilizar el término usuario ante el de audiencia, porque la implementación de la estrategia se fundamenta en la participación de los actores de la cadena. Audiencia tiene un sentido de receptor, mientras que el usuario participa, se aprovecha de las iniciativas planteadas por la estrategia, siendo en algunas ocasiones tan solo receptor de información y conocimiento, mientras que en otras ocasiones es portador de él y lo comparte con otros actores.

Debido a la naturaleza tridimensional de las acciones de la estrategia - implementadas a nivel local, nacional y/o regional - existe un amplio y diverso panorama de usuarios que se benefician de la estrategia de gestión de conocimiento, básicamente todos los actores involucrados en la cadena de valor de cacao, incluidos los proveedores de servicios de apoyo.

[Escriba aquí]

Se reitera, para contribuir a la sostenibilidad y éxito de la estrategia, la conveniencia de colaborar con aquellas instancias y plataformas, públicas y privadas, que ya existen y que tienen un mandato de continuidad de largo plazo.

A continuación, se presentan brevemente los principales usuarios de la estrategia, clasificados según su actividad dentro de la cadena de valor de cacao. Nótese que no se concretan los nombres de las organizaciones participantes. Una vez se establezca un plan de acción siguiendo los lineamientos establecidos en la estrategia, dependiendo de cuál sea la actividad de gestión del conocimiento, se concretará las organizaciones e instituciones participantes y se definirá su participación, aprovechamiento o contribución.

El ANEXO II presenta una tabla que brinda los nombres de algunas organizaciones por país y regionalmente, esto es solo a modo de ejemplo. Igualmente, como se verá más adelante, algunas de estas organizaciones podrían formar parte de las comunidades de práctica a nivel nacional o a nivel regional.

Productores

Productores individuales y organizaciones de productores cuyos sistemas de producción se llevan a cabo bajo sistemas agroforestales de cacao.

Procesadores

Procesadores individuales, chocolateros y organizaciones de procesadores que transforman el grano de cacao de calidad en derivados de alta calidad bajo sistemas de negocios inclusivos.

Promotores o facilitadores

Promotores comunitarios o facilitadores de organizaciones de productores o de procesadores.

Técnicos extensionistas

Técnicos agrónomos o tecnólogos de alimentos que realizan labores de capacitación. Estas personas pueden pertenecer a instancias públicas o a empresas privadas o a organismos de cooperación.

Especialistas y Académicos

Expertos e investigadores en temas específicos del estado del arte, de actualidad y de interés para los protagonistas de la cadena de valor de cacao.

Funcionarios públicos

Funcionarios de gobierno que representan a departamentos o direcciones de políticas, así como tomadores de decisiones a nivel de sector público.

[Escriba aquí]

Organismos de Cooperación

Organismos no gubernamentales que proporcionan servicios de apoyo al sector cacaotero de la región Centroamérica

Plataformas nacionales

Espacios nacionales que representan a la cadena de valor de cacao en cada uno de los cuatro países objeto de esta estrategia. Las denominaciones son diversas: Mesa, Comité, Agrocadena, Comisión.

Como se busca fortalecer las competencias de estas plataformas en materia de gestión del conocimiento, se recomienda trabajar directamente con representantes de ellas relacionados con el tema. En algunos países, existen grupos dentro de estos espacios nacionales que tratan específicamente los temas de gestión de conocimiento, estos grupos son los usuarios directos.

En el Salvador, la cadena de cacao está representada por la Mesa Nacional de Cacao; en Guatemala por la Agrocadena de Cacao, que comprende dos Grupos de Trabajo, uno de la Región Norte y otro de la Región Sur, apoyados técnicamente por el Equipo Técnico Institucional (ETI). En Nicaragua han existido varios espacios nacionales, debido a la situación política actual algunos de ellos se han debilitado, en este momento la institución activa que representa a la cadena es la Comisión Sectorial de Cacao dentro de Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN).

Honduras cuenta con el Comité Nacional de la Cadena de Cacao, este a su vez crea comisiones para diferentes propósitos, así es que existe la Comisión de Asuntos Estratégicos y la Comisión del Sistema Nacional de Asistencia Técnica (SINATEC), este último directamente relacionado con la gestión del conocimiento. Además, en Honduras existen organizaciones gremiales a nivel nacional de larga trayectoria y que es conveniente tener en consideración como son: la Federación Nacional de Productores de Cacao de Honduras (FENAPROCAHAO) y la Red de Mujeres Cacaoteras y Chocolateras de Honduras (REDMUCH).

Plataformas regionales

A nivel regional también existen al menos dos plataformas que representan al sector cacaotero centroamericano:

- El Comité de Integración del Cacao de Centroamérica y República Dominicana (SICACAO), cuya finalidad es “Fomentar y articular iniciativas orientadas al fortalecimiento del sector cacaotero que promuevan de manera inclusiva las prácticas productivas social, ambiental y económicamente sostenibles de los actores en el marco del Sistema de Integración Centroamericana (SICA)”.
- La Asociación Mesoamericana de Cacao y Chocolate Finos (AMACACAO), que es una organización regional, cuyo propósito fundamental es la promoción de las regiones de producción de la Mesoamérica Maya, sus cacaos finos, sus derivados y chocolates; promover en el mundo entero la alta calidad, la excelencia, las buenas prácticas, la historia y la excelente genética de la región.

[Escriba aquí]

F. Plan de Acción

El siguiente cuadro presente de manera esquemática las siete líneas de acción, sus objetivos y algunos ejemplos de actividades de gestión del conocimiento. Claro está que, a la hora de formular el plan de acción, para cada una de las actividades debe quedar reflejado la(s) persona(s) responsable(s) de realizarlas, cronograma de implementación, presupuesto necesario para realizar la actividad, el producto esperado (lo más específico posible) y los usuarios de cada uno de los productos de la gestión del conocimiento

Línea de acción	Objetivo	Actividades
Vigilancia tecnológica	Identificar y acceder a las fuentes de conocimiento de interés para el sector cacaoero a nivel regional.	Identificar fincas sistemas agroforestales de cacao que sirvan como modelo para la réplica
		Identificar modelos de inversión factible para la banca y/o empresas comercializadoras.
		Identificar la oferta de servicios técnicos en la cadena de valor de cacao de los cuatro países
Gestión documental	Facilitar el acceso a los contenidos en función de las áreas de conocimiento clave para lograr el uso adecuado de este.	Elaborar estudios sobre modelos rentables de sistemas agroforestales con cacao rentables y resilientes al cambio climático
		Elaborar estudios sobre modelos de negocios inclusivos en la cadena de cacao
		Un estudio de análisis crítico del efecto de los modelos de inversión, negocios inclusivos y SAF en ingreso y empleo en la región en el 2020.
		Elaborar boletines informativos sobre la cadena de cacao
Comunicación	Divulgar los contenidos de conocimiento.	Diseñar y alimentar una plataforma virtual con documentos y audiovisuales
		Difundir el directorio de servicios técnicos
		Distribuir boletines electrónicos bimensuales entre los actores de la cadena de valor.
Socialización	Organizar rutinas de intercambio de prácticas, experiencias y conocimientos.	Viajes de aprendizaje
Colaboración	Crear comunidad para trabajar en equipo.	Conformar tres comunidades de practica para generación y uso de conocimiento en temas de sistemas agroforestales, negocios inclusivos e incidencia política
Gestión de expertos	Aprovechar el conocimiento de expertos.	Colaborar e invitar a expertos de CIAT, CATIE, IICA, SFL, WCF, Biodiversity entre otros a eventos y talleres relevantes sus disciplinas.
Desarrollo de competencias	Crear y fortalecer competencias.	Elaborar un Plan de formación y desarrollo de capacidades en temas de SAF y/o Negocios Inclusivos, inclusión de jóvenes y mujeres

[Escriba aquí]

III. Fundamentos de las Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica (CPs) son un recurso organizativo bastante eficaz para dar respuesta a necesidades de gestión del conocimiento, procesos de aprendizaje, fomento de la innovación y desarrollo de la acción colectiva, en entornos donde las estructuras tradicionales de organización del trabajo no pueden dar respuesta a los retos enfrentados.

Dentro de la presente estrategia de conocimiento, las comunidades de práctica son una herramienta para la generación, intercambio, reflexión y uso del conocimiento; así como para el aprendizaje horizontal colaborativo. En la misma, claramente se establece la creación de tres comunidades de práctica, cada una de ellas vinculada a uno de los ejes temáticos de la estrategia; es decir, sistemas agroforestales, negocios inclusivos e incidencia política.

Estas tres comunidades se crean a nivel regional, utilizando los espacios de colaboración que ya existen, tal y como es el SICACAO. Antes de profundizar sobre la puesta en marcha de estas comunidades, se considera oportuno revisar rápidamente algunos fundamentos de las comunidades de práctica, lo cual nos dará más claridad sobre los pasos a seguir.

A. Principales objetivos de una comunidad de práctica

Las utilidades de una comunidad de práctica parten de las necesidades del grupo, pero ¿para qué propósitos son útiles una comunidad de práctica. Los principales objetivos son tres:

Formación continua de los y las integrantes

Los integrantes de una comunidad de práctica de manera informal e interactiva se mantienen actualizados sobre novedades, noticias y tendencias relacionadas con su tema de interés. En una comunidad de práctica se intercambia información de actualidad y conocimiento teórico, metodológico y práctico lo cual enriquece el conocimiento de los integrantes desde diversas perspectivas y disciplinas.

Establecimiento de alianzas

En las comunidades de práctica se refuerzan los lazos entre los y las integrantes. La participación en una comunidad de práctica agrega carácter formal a los nexos entre profesionales y forja caminos hacia la colaboración. Estos espacios de colaboración incentivan a las y los participantes a emprender iniciativas conjuntamente.

Generación de nuevo conocimiento.

Una comunidad de práctica no es solamente un espacio donde se comparte conocimiento, un reservorio de experiencia y recursos; es una plataforma donde se retroalimenta y construye nuevo conocimiento fruto de la discusión y la reflexión.

[Escriba aquí]

B. Los elementos de una comunidad de practica

Una comunidad de practica consta de seis elementos esenciales, todos son importantes, aunque los tres primeros sean más evidentes.

- **El Dominio:** la orientación temática alrededor de la cual existe el interés. El dominio representa la pasión que incentiva a las personas a reunirse y compartir ideas y conocimientos.
- **La Comunidad:** son las personas que la integran el grupo, las relaciones entre ellas y el sentido de pertenencia.
- **La Práctica:** es la praxis de la gestión del conocimiento, la acción y el intercambio de conocimientos en relación con el dominio.
- **La Motivación:** es un factor crítico de éxito para una CP, la motivación se demuestra por un gran interés personal y la voluntad de participar.
- **El Mandato:** este define la creación, el enfoque temático y los resultados concretos esperados de una CP.
- **Estructura Informal:** las CPs exitosas logran un equilibrio entre una estructura formal e informal, con el fin de compartir los conocimientos tácitos y explícitos. En una CP no hay una estructura jerárquica.

Praxis de una comunidad de practica

Es importante considerar que con base en el propósito para el cual se crean las CPs, estas pueden ser permanentes o temporales (la CP deja de ser relevante y se disuelve cuando se logra el resultado esperado de la CP).

Una CP puede ser virtual, presencial o combinar estas dos formas de comunicación, y las herramientas cambian de acuerdo con la estructura que se defina. Por ejemplo, para la comunicación virtual se utilizan webs, blogs, correos electrónicos, webinarios, video conferencias, plataformas de intercambio y otras redes sociales.

Para la comunicación presencial se utilizan mecanismos como talleres, reuniones, seminarios, encuentros, etc.; estos elementos pueden ser determinantes en la efectividad de una comunidad de práctica. El énfasis en la provisión de estos mecanismos y arreglos es una responsabilidad principalmente de la coordinación y facilitación de la CP según los recursos disponibles.

[Escriba aquí]

C. Estructura organizativa de una comunidad de practica

En las comunidades de practica no hay una estructura jerárquica, la organización se distribuye de una manera horizontal, donde todos los integrantes no participan de igual medida.

La estructura organizativa sugerida para las comunidades de practica es una estructura concéntrica triple, que consta de un núcleo, un círculo interior y un círculo exterior. Véase en la Figura 1 una representación gráfica de la estructura organizativa de una CP.

- El grupo central o núcleo: actúa como un grupo de gestión y de coordinación compuesto por 2 o 3 personas: líder, moderador y/o facilitador (véase en Anexo III los roles de los integrantes de las CPs). Los individuos del grupo del núcleo son los individuos más activos dentro de la CdP, además de ser la columna vertebral, coordinan las actividades de la CP y garantizan apoyo secretarial si es necesario.
- El círculo interior: es el grupo más activo, está formado por los miembros que participan con regularidad en las actividades de la comunidad. Puede verse como un comité de dirección con una estructura informal, son las personas que ejercen como puntos focales de los países de donde proceden.
- El círculo exterior está formado por personas interesadas y colaboradores. Estos miembros proporcionan ideas e información de actualidad, que sirve de catalizador para la innovación.

Los visitantes no son participantes de la comunidad, pero tienen un interés en esta porque comparten temas de interés. Por ejemplo, especialistas que proveen de información puntual o alguna institución nacional o internacional que precisa intercambiar conocimiento sobre un tema.

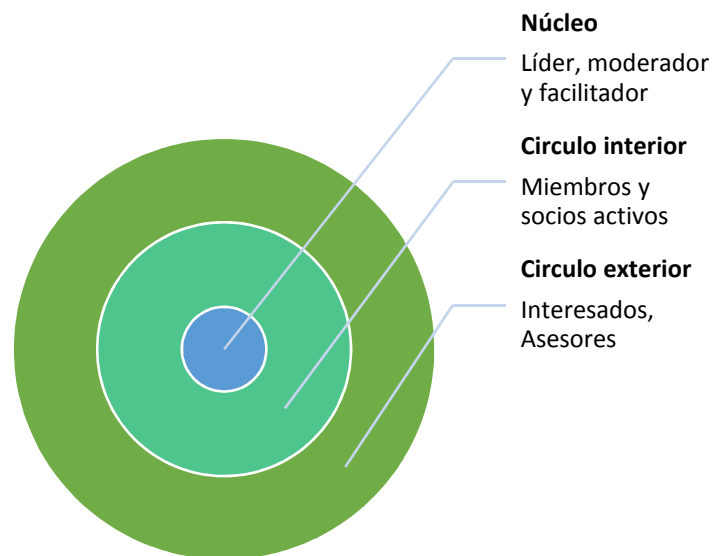


Figura 1. Representación gráfica de la estructura organizativa de una comunidad de práctica.

[Escriba aquí]

D. Etapas en la conformación de una comunidad de practica

Para la conformación de una comunidad de practica se distinguen cuatro etapas, las cuales se describen brevemente a continuación. Véase en la Figura 2 una representación gráfica del proceso cíclico en la consolidación de una CP.

1ª Etapa de Diseño

Una primera **etapa de diseño** en que se dialoga y acuerda el tema, la estrategia y el propósito de la CP, así como el tipo de participantes, los medios y herramientas de comunicación que se utilizarán y el plan de acción.

2ª Etapa de Motivación

Una segunda etapa de motivación en que la meta principal es la convocatoria de las y los participantes, la promoción e intercambio de conocimiento y el establecimiento de lazos de comunicación y colaboración. Esta etapa incluye también el consenso con el tema y plan de acción cuyo acuerdo es de vital importancia para lograr la acción de los y las integrantes en una CP.

3ª Etapa de Desarrollo

Una tercera etapa de desarrollo donde se estimula el uso, la divulgación y la generación de conocimiento.

4ª Etapa de Evolución

Y una cuarta etapa de evolución donde la CP adquiere reconocimiento, se vuelve referente en el tema y se revisan las estrategias, se plantean nuevos propósitos y se diseña un nuevo plan de acción.



Figura 2. Representación gráfica del proceso cíclico en la consolidación de una comunidad de práctica.

[Escriba aquí]

En el cuadro siguiente se han resumido las etapas sus metas y las actividades en cada etapa.

Etapas	Meta	Actividades
1ª) Diseño	Definir propósitos y estrategias	<ul style="list-style-type: none">- Se define tema, propósito, estrategia.- Se define y se invitan participantes.- Se escogen los medios de comunicación.- Se elabora el primer plan de acción.
2ª) Motivación	Intercambiar conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Se analiza y se comparte conocimiento sobre el tema.- Se utilizan los medios de comunicación virtual y presencial.- Se realizan las primeras actividades conjuntas de miembros.- Se identifican nuevos participantes de la CP.
3ª) Desarrollo	Generar y usar conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Se implementa el plan de acción.- Algunos participantes asumen tareas de coordinación.- Se inicia un proceso de mayor nivel de compromiso y participación- Se comienza a generar conocimiento, y no solo intercambiarlo.- Se difunde conocimiento elaborado por la CP hacia otras redes y personas externas.
4ª) Evolución	Innovar conocimiento	<ul style="list-style-type: none">- Se inicia una etapa donde la CP es referente. en el tema de acuerdo con un público externo interesado.- Se revisa la estrategia, propósitos y se elabora un nuevo plan de acción.

Fuente: Guía Comunidades de Práctica, PNUD. 2012

IV. Puesta en marcha de las comunidades de practica en el sector cacaotero regional

En el marco del proyecto “Gestión de Conocimiento de la Cadena de Valor del Cacao en Centroamérica” se propone la creación de tres comunidades de practica a nivel regional que compartan experiencias, fomenten el aprendizaje colectivo y generen nuevo conocimiento basado en evidencias. Los ejes temáticos de estas comunidades de práctica son:

1. Modelos de sistemas agroforestales con cacao rentables y resilientes al cambio climático;
2. Modelos de negocios inclusivos que comercializan cacao de calidad; y
3. Procesos de incidencia política en un marco regional que fomentan el sector cacaotero

Siguiendo el principio de sostenibilidad de aprovechar y fortalecer los espacios y plataformas de colaboración ya existentes, es razonable y congruente establecer estas tres comunidades regionales en el marco del Comité de Integración del Cacao de Centroamérica y República Dominicana

[Escriba aquí]

(SICACAO), como plataforma regional que representa el sector cacaotero, público y privado, de la región centroamericana y cuyo primer objetivo estratégico es “Promover la construcción y socialización colectiva de conocimientos”.

A. Temporalidad

Las comunidades de practica pueden ser permanentes o temporales con base en el propósito para el cual se crean. Pueden ser creadas con un propósito o mandato de largo plazo para persistir en el tiempo como espacios permanentes. En algunos casos las CPs son creadas para atender una situación o problema temporal, con un propósito concreto y una vez logrado el resultado esperado se disuelven. Sin embargo, en muchas ocasiones, las CPs evolucionan en el tiempo y deciden continuar colaborando en el mismo tema a más largo plazo, entonces se redefinen y rediseñan de acuerdo con la nueva visión (etapa 4ª de evolución).

En este caso, se considera que los temas de las tres CPs son lo suficientemente relevantes como para definirlos a largo plazo. Bajo esta perspectiva, y con miras a la sostenibilidad, la conformación de las tres CPs en el seno del SICACAO es acertada.

B. Tres niveles de operatividad

La funcionabilidad de las comunidades de práctica regionales depende del buen establecimiento y coordinación entre tres niveles de operatividad:

- uno ubicado a **nivel local** con los protagonistas de la cadena de valor de cacao, las organizaciones de productores u organizaciones de transformadores;
- otro ubicado a **nivel nacional**, donde se conformarán y/o se fortalecerán comunidades de practica a nivel nacional, siempre en el marco de las plataformas nacionales; y
- por último, a **nivel regional**, y finalmente las comunidades de practica a nivel regional

En el caso de la CP Sistemas Agroforestales y CP Negocios Inclusivos, se sigue una metodología diseñada para la definición e implementación de modelos de sistemas agroforestales con cacao rentables y resilientes al cambio climático y modelos de negocios inclusivos que comercializan cacao de calidad. En esencia, la metodología consiste en la implementación de pilotajes por parte de organizaciones de productores. Las organizaciones de productores recopilan los insumos y datos para ser analizados y documentados a nivel nacional por las CPs nacionales¹. El análisis y reflexión se proyecta a nivel regional donde las CPs regionales² analizan y reflexionan sobre las experiencias a nivel nacional para llegar a conclusiones y recomendaciones basadas en evidencias

¹ Las CP nacionales estarán constituidas por representantes de las organizaciones que implementan los pilotos junto a representantes del sector público, expertos de universidades y técnicos de proyectos y agencias de cooperación (véase la identificación de los participantes).

² Las CPs regionales estarán constituidas por representantes de las CPs nacionales junto a asesores y expertos en la materia.

[Escriba aquí]

Por otro lado, la CP Incidencia Política se crea en el marco del SICACAO, en la que participan los representantes (público y privado) de las plataformas nacionales. Esta CP identifica y analiza las necesidades y prioridades en este tema a nivel regional y posteriormente se analizan y validan a nivel nacional.

C. Pasos para la puesta en marcha de las comunidades de practica

Para la puesta en marcha de las CPs se emplearán las pautas metodológicas trazadas en la sección anterior. En los apartados siguientes se presentan algunas propuestas que deberán ser validadas con los actores correspondientes, en otras ocasiones será preciso obtener la información y llegar a acuerdos con los participantes de las CPs.

1. Definición del tema

En este caso, las tres CPs tienen definido su tema, el cual es utilizado para denominarlas:

- CP Sistemas Agroforestales
- CP Negocios Inclusivos
- CP Incidencia Política

2. Identificación de los propósitos y resultados esperados de la CP

En el momento de la planificación, antes de arrancar actividades, debe quedar bien definido el propósito y los resultados esperados para las CPs a todos los niveles (regional, nacional y local). Los propósitos y resultados esperados de cada una de las comunidades de practica regionales objeto de esta estrategia se sintetizan en el siguiente cuadro.

Comunidad de practica	Propósito	Resultado esperado
Sistemas Agroforestales	La generación y uso de nuevos conocimientos a partir de las evidencias obtenidas a nivel local para el establecimiento de modelos de sistemas agroforestales rentables y resilientes al cambio climático.	Modelos de sistemas agroforestales rentables y resilientes al cambio climático.
Negocios Inclusivos	La generación y uso de nuevos conocimientos a partir de las evidencias obtenidas a nivel local para el establecimiento de modelos de negocio inclusivo rentables que comercializan cacao de calidad.	Modelos de sistemas agroforestales rentables y resilientes al cambio climático.
Incidencia Política	La generación y uso de nuevos conocimientos a partir de las evidencias obtenidas a nivel local para la construcción de propuestas de directrices y políticas públicas regionales que fomenten el sector cacaotero.	Propuestas de directrices y políticas públicas regionales que fomenten el sector cacaotero.

3. Identificación de los participantes clave

Con base en los propósitos y resultados esperados de la CP, se identifican y convocan a los participantes para cada uno de los niveles. Los participantes pertinentes serán personas que desean participar, representan a alguna organización o institución y cuentan con cierto pensamiento crítico en el tema de la CP. A nivel nacional se coordinará con las plataformas nacionales existentes.

[Escriba aquí]

En el cuadro siguiente se presenta un ejemplo de identificación de participantes para la CP de Sistemas Agroforestales.

Nivel	Participantes
Local	<ul style="list-style-type: none">- Representantes de organizaciones de productores, pueden productores líderes, miembros de la junta directiva, promotores o facilitadores- Representantes de organizaciones de apoyo, del sector público, privado, a nivel técnico
Nacional	<ul style="list-style-type: none">- Representantes de las plataformas nacionales- Representantes de organizaciones que implementan pilotajes (junta directiva, técnicos)- Técnicos y expertos de universidades- Representantes del sector público- Técnicos y expertos de organizaciones de apoyo)
Regional	<ul style="list-style-type: none">- Representantes de las CPs nacionales que incluya representantes de las plataformas nacionales y de organizaciones de productores- Representantes del sector público- Técnicos y expertos de universidades- Representantes del sector públicoTécnicos y expertos de organizaciones de apoyo

Una vez identificados los participantes en una primera reunión de planificación, se identifican a personas que constituyan el círculo interno y tomen los roles de líder (coordinación), moderador, facilitador (véase en Anexo II las funciones de cada uno de estos roles).

La motivación es uno de los componentes más importantes en una CdP, por lo que se debe seleccionar a un líder que posea fuerza de convocatoria, en quien se inspiren los miembros de la CP.

De igual manera, el rol del facilitador es crucial en ayudar a enfocar la discusión haciendo preguntas que contribuyan a la reflexión y a crear el clima apropiado para el diálogo. Idealmente, el facilitador es una persona externa a la CP, por lo menos en las primeras etapas hasta que se generen las dinámicas oportunas y algún integrante de la CP tome este rol.

Por otro lado, el papel del moderador es muy útil, facilita la identificación de lecciones y recomendaciones, las documenta, registra y difunde por medios establecidos. La documentación permite fortalecer la memoria institucional, crear un registro que posteriormente puede ser analizado para identificar buenas prácticas y sistematizar la experiencia de la CP.

Ocasionalmente, otras personas pueden interactuar en la CP, aunque no son participantes activos si tienen un vínculo con ésta porque comparten temas de interés. Por ejemplo, especialistas que proveen de información puntual o alguna institución nacional que precisa intercambiar conocimiento sobre un tema, problema o solución específica.

4. Elaborar el primer plan de acción

Para la formulación del primer plan de acción de las CPs se considera imperativo realizar una reunión presencial convocando a los participantes identificados en cada uno de los niveles, comenzando a nivel nacional para posteriormente convocar una reunión a nivel regional.

[Escriba aquí]

Este es un plan de acción para la gestión del conocimiento por parte de las CPs, por lo tanto, se fundamenta en las líneas de acción establecidas en la presente estrategia. Las actividades que se programen dependerán de los resultados esperados y no todas las líneas de acción necesariamente serán relevantes.

El ejercicio de planificación comienza con la revisión y redefinición de los propósitos y resultados esperados, continua con la identificación de las actividades que se realizarán para obtener estos resultados, las personas participantes, los responsables, una línea del tiempo y el presupuesto necesario para su realización.

D. Comunicación fluida y multidimensional

La articulación y la comunicación entre estos tres niveles debe ser fluida; es preciso definir y establecer mecanismos eficientes para que la información fluya oportunamente desde los espacios locales – las organizaciones de productores – a las CPs nacionales; de las CPs nacionales a las CPs regionales, y de igual manera en el sentido contrario.

Se recomienda incluir en los planes de acción de cada uno de los niveles, actividades concretas de comunicación interna con cierta regularidad. De igual manera, es importante seleccionar a una persona responsable de la interlocución entre dos de los niveles, obviamente esta persona deberá participar en los dos niveles en cuestión.

La definición de las herramientas y mecanismos (virtuales y presenciales) de comunicación, socialización y colaboración para el funcionamiento de las CPs es muy importante, debe estar en congruencia con los propósitos y los actores identificados.

Las reuniones presenciales serán principalmente relevantes para efectos de planificación, por lo que se propone que a nivel regional las CPs se reúnan al menos una vez al año, antes de la reunión del SICACAO. En la planificación se definirá que otros medios virtuales se utilizarán y con qué frecuencia.

Por otro lado, las reuniones presenciales a nivel nacional igualmente vendrán determinadas por la planificación, pero en este caso si es posible que sean con mayor frecuencia, siempre fomentando las comunicaciones por medios virtuales.

E. Socialización regional

Es trascendental que las tres CPs regionales interactúen e intercambien experiencias entre ellas y que no funcionen de manera aislada, una vez más la relevancia de que las tres se enmarquen en el seno del SICACAO. Consecuentemente, es preciso definir espacios de encuentro (presenciales y virtuales) entre representantes de las tres CPs, para compartir, intercambiar, generar y aplicar conocimientos y aprendizajes. Por ejemplo, la CP Negocios Inclusivos puede presentar una situación limitante relacionada con normativas o regulaciones a nivel regional y la CP Incidencia Política puede proponer una directriz o plantear una solución.

[Escriba aquí]

El siguiente cuadro muestra un ejemplo de identificación de actividades de gestión de conocimiento planificadas para la CP de Sistemas Agroforestales en el marco de las líneas de acción establecidas.

Línea de acción	Objetivo	Actividades		
		Local	Nacional	Regional
Vigilancia tecnológica	Identificar y acceder a las fuentes de conocimiento de interés para el sector cacaotero a nivel regional.	Recopilar datos en campo	Recopilar datos de cada una de las organizaciones de productores	
Gestión documental	Facilitar el acceso a los contenidos en función de las áreas de conocimiento clave para lograr el uso adecuado de este.		Documentar- Sistematizar las experiencias de los SAF en diferentes situaciones geográficas	
Comunicación	Divulgar los contenidos de conocimiento.	Realizar presentaciones de resultados ante los socios de la organización	Divulgar a través de las redes sociales los resultados	Divulgación a nivel nacional y regional
Socialización	Organizar rutinas de intercambio de prácticas, experiencias y conocimientos.	Intercambio de experiencias y conocimientos entre organizaciones que implementan pilotajes	Realizar reuniones o eventos para el intercambio de conocimiento entre organizaciones de productores	Realizar reuniones o eventos para el intercambio de conocimiento entre CPS nacionales Intercambio de conocimientos entre las tres CPs, con propósito de aprendizaje y uso del conocimiento para un accionar a futuro
Gestión de expertos	Aprovechar el conocimiento de expertos.	Visita de expertos a las fincas	Conferencias via web con expertos renovación de plantaciones	
Desarrollo de competencias	Crear y fortalecer competencias.	Talleres sobre cosecha de agua		Talleres de aprendizaje en temas de vital interés, ejemplo: Regulación EEUU de Cadmio

II. Medir el Impacto

Una vez concretados los planes de acción siguiendo los lineamientos propuestos por la estrategia, es altamente recomendado establecer un plan de seguimiento y evaluación para valorar el impacto de la gestión de conocimiento por medio de indicadores de tres tipos:

a. Indicadores de actividad.

Miden el nivel de uso y aprovechamiento de los distintos procesos, actividades y mecanismos de gestión de conocimiento.

b. Indicadores de conocimiento.

Miden el nivel de conocimiento generado o registrado, su agrupación por temas (densidad) y nivel de uso o aprovechamiento.

c. Indicadores de negocio.

Indicadores de beneficios cuantitativos y cualitativos que contribuyen a la obtención de los objetivos del proyecto y a superar los retos definidos, como consecuencia del aprovechamiento de las iniciativas de gestión de conocimiento instrumentadas.

ANEXO I. Personas entrevistadas.

Nombre	Institución	
1 Esteban Lopez	Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura (IICA)	Costa Rica
2 Oscar Brenes	Consultor independiente	Costa Rica
3 Alfredo Benavidez	Productor individual	El Salvador
4 Eufemia Segura	Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal (CENTA)	El Salvador
5 Gloria Herrera Reyes	Asociación Cooperativa de Producción Agropecuaria Cacao Los Izalcos (ACPACI)	El Salvador
6 Jairo Andradre	Proyecto Alianza Cacao, Catholic Relief Services	El Salvador
7 Mar Martin	Catholic Relief Services	El Salvador
8 Santos Hernandez Martinez	Consultor independiente	El Salvador
9 Vianney Castañeda Monroy	Centro de Estudios para la Salud (CENSALUD), Universidad de El Salvador	El Salvador
10 Agustin Garcia	Heifer International	Guatemala
11 Erick Ac Tot	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN).	Guatemala
12 Fernando Conde de Leon	Instituto Interamericano de Cooperación a la Agricultura (IICA)	Guatemala
13 Hector Carrilo	Ministerio de Agricultura y Ganaderia (MAGA)	Guatemala
14 Humberto Tejada	Ministerio de Agricultura y Ganaderia	Guatemala
15 Jorge Martinez	Productor individual	Guatemala
16 Mirna Quijivix	Chocolates Doña Pancha	Guatemala
17 Otoniel Gamboa	FUNDASISTEMAS	Guatemala
18 Pablo Girón Muñoz	Consejo Nacional de Desarrollo Agropecuario (CONADEA), MAGA	Guatemala
19 Roy Fraatz	Cacao Verapaz	Guatemala
20 Aníbal Ayala	Asociación de Productores de Cacao de Honduras (APROCACAHO)	Honduras
21 Junta Directiva	Red de Mujeres Cacaoteras y Chocolateras de Honduras (REDMUCH)	Honduras
22 Lila Ucles	Productora, Cooperativa Amucalay	Honduras
23 Luis Velex	Chocolates Halba	Honduras
24 Luis Delgado	Chocolates Halba	Honduras
25 Marlen Espinoza	Helvetas	Honduras

[Escriba aquí]

	Nombre	Institución	
26	Olivia Brizuela	Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico (CURLA), Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH)	Honduras
27	Roberto Paz	Secretaría de Agricultura y Ganadería (SAG)	Honduras
28	Roberto Tejada	Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA)	Honduras
29	Suyapa Saldivar	Solidaridad Network	Honduras
30	Wendy Leiva	Chocolates del Caribe	Honduras
31	Álvaro Camacho	Lutheran World Relief (LWR)	Nicaragua
32	Ernesto José Bendaña	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)	Nicaragua
33	John Wyss	Chocolates Momotombo	Nicaragua
34	María José Torres de Pacheco	Asociación de Productores y Exportadores de Nicaragua (APEN)	Nicaragua
35	Olga Duarte	Chocolates Momotombo	Nicaragua
36	Luis Carlos López Guerra	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)	Panamá
37	Juan Cuello	Comisión Nacional de Cacao	República Dominicana
38	Adriana Escobedo	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)	Centroamérica
39	Falguny Guharay	Fundación Mundial de Cacao (WCF)	Latinoamérica y El Caribe
40	Jennifer Wiegel	Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)	Latinoamérica y El Caribe
41	Juan Francisco Mollinedo	Asociación Mesoamericana de Cacao (AMACACAO)	Mesoamérica
42	Lucrecia Rodríguez	Asociación Mesoamericana de Cacao (AMACACAO)	Mesoamérica
43	Mauricio Peñalba Nissen	Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación (COSUDE)	Centroamérica
44	Miguel Gómez	Consultor internacional	Latinoamérica y El Caribe
45	Oswaldo Segura	Secretaría del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC)	Centroamérica
46	Román Cordero	Secretaría del Consejo Agropecuario Centroamericano (SECAC)	Centroamérica

[Escriba aquí]

ANEXO II. Ejemplos de organizaciones e instituciones.

Este cuadro brinda los nombres de algunas organizaciones por país y a nivel regional. Nótese, que esta información se aporta a manera de ejemplo.

	Instituciones / Organizaciones				
Representantes de	El Salvador	Guatemala	Honduras	Nicaragua	Regional / Internacional
Gobierno	CENTA	MAGA, CONADEA, DIFOPROCO	Secretaria de Agricultura y Ganaderia	Ministerio de Economía Familiar, Ministerio Agropecuario	Secretaria del Consejo Agropecuario Centroamericano (CAC)
Productores	ACPACI, Cooperativa Asociación Cacao Chocolate	Fundalachua, Fedecovera, organizaciones de Alta Verapaz, Coop. Comekakaw, Coop.. Tuneca	FENAPROCACAHO, APROSACAO, REDMUCH, CAFEL, AMUCALAY	APEN, La Campesina, Cacaonica, Coodeprosa	
Procesadores	ACPACI, Cooperativa Asociación Cacao Chocolate, Chocolates Shaws, Chocolates Melher	Chocolates Doña Pancha, Danta Chocolate, Chocolate Imperial	REDMUCH, CAFEL, Chocola-K, Chocolat´Elo, Amalancetilla	APEN, Chocolates Momotombo, La Campesina	AMACACAO
Compradores	Chocolates Shaws, Chocolates Melher	Cacao Verapaz, FEDECOVERA	Chocolats Halba	ECOM, Ritter Sport	Chocolates del Caribe
Academia	CENSALUD de la UES, Facultad de Agronomía de la UES	Universidad de San Carlos	FHIA, CURLA de la UNAH	Universidad Centroamericana (UCA) de Nicaragua	CATIE, CIAT
Cooperación	CRS, Caritas, CLUSA	IICA, IUCN, Fundasistemas, Heifer International	Helvetas, Solidaridad Network	ONUDI	WFC, CBI, IILA, LWR, COSUDE, Rikolto
Plataformas Nacionales	Mesa Nacional de Cacao	Agrocadena de cacao	Comisión Nacional de Cadena Cacao	Comisión Sectorial de Cacao	SICACAO

Anexo III. Roles de los participantes en una comunidad de práctica.

Líder	<p>Estar directamente involucrado en las actividades de la rutina de la CP.</p> <p>Guiar al moderador durante la fase de diseño, identificando temas o áreas de prioridad alrededor de los cuales puede desarrollarse la CP.</p> <p>Motivar al moderador, al facilitador, y a los miembros de la comunidad.</p>
Moderador	<p>Modera discusiones, evalúa comentarios e información y saca conclusiones para compartir con toda la comunidad y garantiza que la CP esté en consonancia con los objetivos definidos por la misma.</p> <p>Debate ideas u objetivos planeados de la CP con el facilitador para garantizar que los mismos sean tangibles y lo suficientemente depurados como para poder ser alcanzados por los miembros de la CP.</p> <p>Promueve la CP compartiendo su propósito y misión dentro y fuera de la organización.</p> <p>En la fase de evaluación, el moderador captura y compila información sobre repercusiones y resultados, que será compartida por todos.</p>
Facilitador	<p>Entiende totalmente la metodología para iniciar y desarrollar una CoP.</p> <p>Brinda orientación y apoyo al moderador durante todas las fases.</p> <p>Ayuda al moderador a lograr los resultados esperados brindando recomendaciones sobre la utilización de herramientas y mecanismos.</p> <p>Promueve la CoP al compartir el propósito y la misión de esta dentro y fuera de la organización según sea necesario.</p> <p>Puede haber más de un moderador y facilitador en una CoP.</p> <p>Por lo general es una persona externa a la CP.</p>
Miembros	<p>Desarrollan un repertorio de recursos compartido: experiencias, historias, herramientas, lecciones aprendidas, mejores prácticas, formas de abordar problemas recurrentes.</p> <p>Se apoyan y motivan entre sí</p>