



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

HACIA UN IMPACTO TRANSFORMACIONAL: SINERGIAS DE LA PSE Y EL MSD



La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) se encuentra en una encrucijada crucial en medio de sus esfuerzos para promover enfoques más impulsados por las empresas y basados en el mercado en toda su cartera que conduzcan a soluciones locales para lograr resultados sostenibles, escalables e inclusivos. La participación del sector privado (PSE por sus siglas en inglés) y el enfoque de desarrollo de sistemas de mercado (MSD por sus siglas en inglés) son clave para hacer avanzar esta agenda y lograr este impacto a escala.

Este informe ofrece una visión sobre cómo a la PSE y el MSD pueden contribuir al impacto transformacional, con especial atención a las oportunidades para una colaboración y un aprendizaje más intencionales y basados en las fortalezas. Se pretende que sirva como plataforma de lanzamiento para otras iniciativas que ofrezcan orientación específica y estudios de casos, desarrollen capacidades y fortalezcan redes.



Conclusión es clave

- Los objetivos de la PSE y el MSD pueden cruzarse en la ambición de impulsar la transformación (un cambio sistémico que produce resultados sostenidos y a escala) y un apoyo compartido del sector privado como actor fundamental para catalizar e invertir en este proceso.
- Con el objetivo de lograr un impacto transformacional, existen oportunidades para aprovechar las fortalezas respectivas; por ejemplo, el MSD puede aprovechar las fortalezas de la PSE en la gestión de relaciones corporativas, inversiones diversas y estrategias de asociación; la PSE puede aprovechar las fortalezas del MSD en análisis de sistemas, estrategias de replicación y métricas más allá del dinero apalancado.
- Quedan matices importantes a especificar en la forma en que la PSE y el MSD interpretan e implementan la transformación; comprender esto puede mejorar la colaboración y el aprendizaje

Es importante reconocer que la PSE y el MSD no son enfoques equivalentes. Como se presenta a continuación, el MSD es un enfoque definido y aplicado de manera más estricta. Si bien la PSE es también un enfoque concreto que involucra a empresas de todos los tamaños, este adopta muchas formas, ya ha logrado una amplia aplicación intersectorial y tiene una influencia expansiva en la USAID. Sin embargo, la práctica de involucrar al sector privado también se refleja en muchos otros enfoques, entre ellos el del MSD. Por lo tanto, los límites entre la PSE y el MSD pueden ser difusos, y los elementos de ambos enfoques a menudo están entrelazados dentro de las actividades y entre ellas.

HACIA LA TRANSFORMACIÓN: UNA AMBICIÓN COMPARTIDA




La PSE y el MSD pueden cruzarse en torno a una ambición común de impulsar un impacto transformacional a través de la interacción con el sector privado. Como se analiza más adelante, existen oportunidades para fomentar aún más esta intersección. Si bien la transformación siempre ha sido el enfoque explícito del MSD, dentro de la PSE la intención de alejarse de operaciones puntuales hacia la transformación ha aumentado con el tiempo y está evolucionando. El enfoque de USAID para involucrar formalmente al sector privado comenzó con el establecimiento del mecanismo de la Alianza Global para el Desarrollo hace más de dos décadas, que se centra en apelar a los intereses de responsabilidad social corporativa del sector privado. En los comienzos y después, el

Este documento, escrito originalmente en inglés, fue posible gracias al apoyo brindado por Feed the Future, a través de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, bajo los términos del Contrato MSP No. 7200AA20C00054 administrado por DAI. Fue preparado por Anna Garloch de MarketShare Associates, y Bronwyn Irwin y Daniella Maor de DAI. La Oficina de Resiliencia y Seguridad Alimentaria y la Oficina para el Desarrollo, la Democracia y la Innovación de USAID, así como los profesionales de la PSE y el MSD en DAI, ACDI/VOCA, Resonancia, RTI International y Palladium, brindaron comentarios valiosos. Las opiniones expresadas aquí son las de los autores y no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos. La actividad Feed the Future Market Systems and Partnerships (MSP) está promoviendo el aprendizaje y las buenas prácticas en el MSD y la PSE dentro de USAID, los socios de USAID y los actores del mercado. www.agrilinks.org/mssp.

compromiso era más ad hoc y oportunista. Con el tiempo, USAID ha abordado cada vez más la PSE como un medio para un fin, con el objetivo final de desbloquear las limitaciones del sector privado a la participación y la inversión en áreas que compartían valor comercial y de desarrollo, para eliminar así la necesidad de asistencia para el desarrollo a largo plazo. La Política de la PSE de 2018 señala claramente la intención de la Agencia de utilizar la PSE como enfoque central en todo su trabajo humanitario y de desarrollo y de fomentar la transformación. Este resumen se centra en la práctica de la PSE orientada a la transformación.

¿Qué se entiende exactamente por transformación? Este término, muy utilizado, rara vez se define, a menudo se debate y tiene diferentes interpretaciones, pero, en general, las cualidades de la transformación incluyen los elementos interrelacionados de **escala, sostenibilidad y cambio sistémico.**

El impacto transformacional es una prioridad compartida para el PSE y la MSD

 Escala	 Sostenibilidad	 Cambio Sistémico
<p><i>¿Cuántos se benefician?</i></p> <p>El tamaño relativo del impacto de una actividad, en comparación con otras actividades y los dólares invertidos. Un concepto subjetivo.</p>	<p><i>¿Durará?</i></p> <p>La capacidad de un sistema para producir resultados valiosos, generar o atraer los recursos necesarios y ser resistente ante las circunstancias cambiantes.</p> <p><i>(Adaptado de USAID PSE: Enfoques basados en el mercado, 2021)</i></p>	<p><i>¿Las cosas son fundamentalmente diferentes?</i></p> <p>Cambios profundos en la estructura subyacente de un sistema (por ejemplo, redes, organización) y en los comportamientos predominantes de individuos y grupos.</p>

La PSE y el MSD comparten muchas tácticas comunes para lograr un impacto transformacional, incluyendo un enfoque en **el valor compartido** donde los

objetivos comerciales centrales se alinean con las metas de desarrollo. Esto requiere elaborar una propuesta de valor para el cambio aprovechando los incentivos alineados de los actores del mercado, a menudo a través de **la cocreación y la coinversión.**

Sin embargo, si profundizamos más, también existen importantes distinciones matizadas entre cómo PSE y MSD abordan estas cualidades o elementos de transformación. Comprender estos matices puede ser una base esencial para descubrir las fortalezas relativas, tema central de la última sección. La siguiente sección da una breve descripción general de la PSE y el MSD y explora las características clave de cada enfoque a través de la lente de las cualidades que éstas brindan al avance de la transformación.




APORTES DE LA PSE A LA TRANSFORMACIÓN

Como establece [la Política de PSE](#) de USAID, **“la PSE es un enfoque estratégico de planificación y programación a través del cual USAID consulta, elabora estrategias, se alinea, colabora e implementa con el sector privado para lograr una mayor escala, sostenibilidad y eficacia de los resultados humanitarios o de desarrollo”**. La PSE tiene como objetivo canalizar los recursos, la experiencia, la tecnología y la influencia empresarial para abordar problemas humanitarios o de desarrollo. La PSE aprovecha el poder de convocatoria, las relaciones y el conocimiento técnico de USAID para cocrear soluciones orientadas al mercado con socios del sector privado y generar así un valor compartido. Entre las tácticas útiles de la PSE que pueden contribuir a la transformación se incluyen las siguientes:

- **Generar alineación** en los objetivos de participación, roles de los socios, contribución de recursos y actividades a través de la cocreación efectiva durante la fase de diseño de la asociación.
- **Fomentar una buena relación saludable** para generar confianza y voluntad de trabajar juntos en situaciones desafiantes, lo que aumenta la probabilidad de lograr resultados.
- **Llevar a cabo la identificación de oportunidades estratégicas** para que USAID trabaje con socios, o una coalición de socios, con mayor probabilidad de impulsar un impacto sistémico y centrarse en las actividades más estratégicas.

- **Determinar el papel de USAID es adicional** antes de decidir participar para justificar que el socio no podría llevar a cabo la iniciativa sin el apoyo y las fortalezas complementarias de USAID.
- **Aprovechar la influencia de los agentes poderosos dentro del sistema del mercado** para atraer y facilitar inversiones privadas que traerán beneficios sostenidos a las poblaciones objetivo.

Tabla 1: La relación de la PSE con los elementos del cambio transformacional

Elementos de la transformación	PSE
 <p>Escala <i>¿Cuántos se benefician?</i></p>	<p>En PSE, la escala a menudo se logra a través de la influencia significativa que las empresas asociadas tienen en sus cadenas de suministro / comercialización o socios en el espacio precompetitivo. La escala a menudo se evalúa como una medida del número de actores (por ejemplo, empresas, proveedores y consumidores) que se benefician de la intervención con una empresa o grupo de empresas al final de la participación de USAID o de cambios a nivel industrial (por ejemplo, estándares de abastecimiento y trabajo infantil) logrados a través de alianzas entre múltiples partes interesadas.</p>
 <p>Sostenibilidad <i>¿Durará?</i></p>	<p>En la PSE, la sostenibilidad depende de vincular efectivamente el éxito empresarial (crecimiento, rentabilidad y mitigación de riesgos) con los beneficios fundamentados para las poblaciones objetivo, como nuevos mercados para pequeñas y medianas empresas o mayores ingresos para los agricultores. Las asociaciones exitosas resultarán en prácticas comerciales o inversiones que continuarán más allá del apoyo de USAID, con beneficios sostenidos para la economía y las poblaciones objetivo. Para ver ejemplos y lecciones aprendidas sobre sostenibilidad en asociaciones con el sector privado, consulte el Estudio de Resultados Duraderos 3.0 de USAID.</p>
 <p>Cambio sistémico <i>¿Es esencialmente diferente?</i></p>	<p>El compromiso estratégico puede arrojar luz sobre los factores sistémicos que limitan la participación y la inversión del sector privado. Si bien se reconoce como una buena práctica, el enfoque explícito en el cambio sistémico aún no se adopta tan ampliamente en la PSE. Actualmente es más común en alianzas de múltiples partes interesadas. Al identificar los puntos de influencia dentro de un sistema, USAID, como intermediario neutral, puede ayudar a alinear intereses y construir coaliciones entre el sector privado, el gobierno y la sociedad civil. La acción coordinada entre los actores del mercado puede allanar el camino para que el sector privado asuma nuevas funciones del sistema y, al mismo tiempo, avance en el éxito comercial.</p>

Para obtener más información sobre la PSE, consulte [la Política de PSE](#) de USAID, [Asociaciones en cadenas de valor agrícolas](#), [Manual de la PSE en situaciones frágiles y afectadas por conflictos](#), análisis sobre [iniciativas de múltiples partes interesadas](#) y decenas de [ejemplos](#) de la PSE.



APORTES DE MSD A LA TRANSFORMACIÓN

La meta del enfoque MSD es catalizar sistemas de mercado más competitivos, inclusivos y resilientes. Para hacer esto, los profesionales utilizan una lente sistémica para “**involucrarse con los actores del mercado local (tanto empresas como gobiernos) como socios para lograr cambios duraderos en**


incentivos, reglas, normas o funciones de apoyo del sistema. Cuando esto funciona, es más probable que el impacto alcance escala y sostenibilidad”.¹ El enfoque MSD integra lo siguiente:

- **Una estrategia que se centre en las causas fundamentales** (en lugar de los síntomas) de la baja competitividad, la inclusión y la resiliencia se base en un análisis iterativo que abarque diversas perspectivas e identifique áreas de influencia para que las inversiones tengan un impacto descomunal en el desarrollo.
- **Tácticas de facilitación que trabajan con partes interesadas y a través** de partes interesadas con roles permanentes en el mercado y aprovechan sus incentivos, capacidad e influencia para catalizar cambios positivos en los comportamientos, para minimizar así la prestación directa de servicios de una actividad.
- **Énfasis en la gestión adaptativa y en un sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL, por sus siglas en inglés)** para probar nuevos modelos, tomar medidas en condiciones de incertidumbre, aprender y adaptarse rápidamente y adoptar un [MEL consciente de la complejidad](#).

Tabla 2: La relación de MSD con los elementos del cambio transformacional

Elementos de la transformación	MSD
 <p>Escala ¿Cuántos se benefician?</p>	<p>En el MSD, la escala tiende a evaluarse proporcionalmente. Por ejemplo, de todos los proveedores de insumos en el mercado, ¿qué porcentaje ha adoptado un modelo de negocio mejorado que ponga en el centro al cliente y cuántos agricultores de una región se están beneficiando? ¿Se está acercando esto a un punto de inflexión para el cambio en toda la industria?</p> <p>El MSD adopta muchos caminos para escalar, incluida la búsqueda activa de estimular una respuesta de mercado competitiva por parte de otras empresas apoyando un efecto de demostración y amplificando comportamientos y éxitos positivos. Para obtener más información, consulte Reconsideración del concepto de escala en el MSD, que explora estrategias de escalamiento a través del cambio sistémico.</p>
 <p>Sostenibilidad ¿Durará?</p>	<p>Al igual que en PSE, la sostenibilidad en MSD se puede identificar en la viabilidad de un modelo de negocio, indicaciones de coinversión adicional y compromiso continuo. También existe un fuerte vínculo con la propiedad de las partes interesadas a la hora de impulsar e iterar el cambio, en consonancia con la facilitación, principio central del enfoque MSD. La sostenibilidad se logra trabajando a través de los actores del mercado en lugar de asumir un papel directo, planificando estrategias de salida desde el principio y centrándose en fortalecer las capacidades a nivel de los sistemas para responder a nuevas oportunidades y riesgos. El MSD adopta un enfoque paciente para lograr resultados, donde disminuyen los riesgos de que las ganancias sean temporales.</p>

¹ Osorio-Cortés L. & Albu M. The results achieved by programmes that use the market systems approach: a narrative synthesis of current evidence. BEAM Exchange, 2021. Acceso desde <https://beamexchange.org/resources/1543/>.

Elementos de la transformación	MSD
 <p>Cambio sistémico <i>¿Es esencialmente diferente?</i></p>	<p>El cambio sistémico es un enfoque explícito en el MSD. Los resultados sostenidos y escalados (por ejemplo, mayores ingresos, crecimiento de empresas e industrias, empleo y acceso de las mujeres a los servicios) se consideran más alcanzables a través de estrategias que apunten a cambios en la estructura de la red subyacente (por ejemplo, cómo se organiza un mercado y la diversidad y la conectividad de los actores dentro de él) y las normas empresariales y sociales. El énfasis del MSD en la adaptación y el aprendizaje está fuertemente vinculado a la complejidad de los sistemas y cómo cambian. Como se analiza en Un enfoque pragmático para evaluar el cambio sistémico a través de ejemplos prácticos, el MSD emplea regularmente un conjunto diverso y en constante crecimiento de herramientas para monitorear el cambio sistémico.</p>

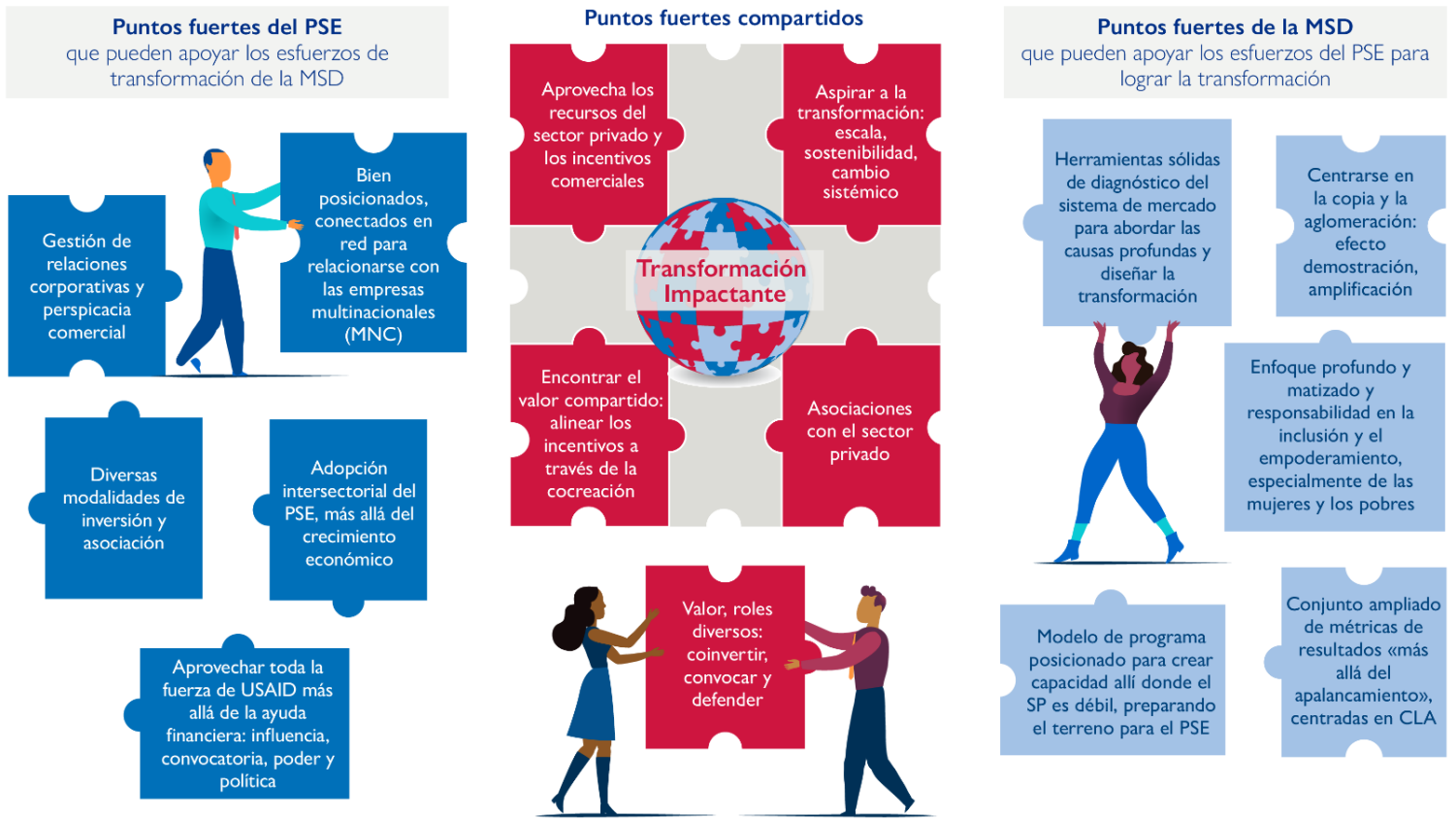
Para obtener más información sobre el MSD, consulte [el Marco de sistemas de mercado inclusivo de USAID](#), varias animaciones breves sobre este [enfoque](#) y [ejemplos de implementación](#).

DE LA INTENCION A LA REALIZACIÓN: CÓMO APROVECHAR LAS FORTALEZAS RELATIVAS PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN

Mientras los enfoques PSE y MSD fomentan sus aspiraciones de lograr impactos transformacionales con mayor consistencia, existen oportunidades para aprovechar las fortalezas de cada enfoque. La siguiente figura destaca varias de estas oportunidades o piezas del rompecabezas de la transformación. No se sugiere fusionar dos enfoques en uno, sino más bien hacer un intercambio más intencional de tácticas, modalidades y aprendizaje para promover la ambición y la oportunidad que ofrecen ambos enfoques (PSE y MSD) para facilitar el impacto transformacional. La meta es que cada enfoque internalice las fortalezas adecuadas del otro hasta el punto en que sean fortalezas compartidas. A continuación, se presentan varios ejemplos como puntos de partida ilustrativos.

Llegar a la transformación: Una visión basada en los puntos fuertes de las oportunidades de aprendizaje intencional entre la MSD y el PSE

El propósito de esta representación visual no es sugerir la fusión de dos enfoques en uno solo, sino destacar **oportunidades para el aprendizaje y el intercambio intencionales** que puedan impulsar tanto la ambición como la oportunidad de ambos enfoques para facilitar un cambio transformacional.



Por ejemplo, adoptar el menú sólido y diverso de inversiones catalizadoras y estrategias de asociación de la PSE, tácticas de gestión de relaciones corporativas y acceso a corporaciones multinacionales y líderes de la industria puede ayudar a los programas del MSD a mejorar y dimensionar asociaciones más sofisticadas. Aprovechar la perspicacia comercial y la capacidad de la PSE para fomentar la confianza y [la salud general de las relaciones](#) entre socios privados y de desarrollo puede ayudar a los profesionales del MSD a hablar mejor el lenguaje comercial para comprender las causas fundamentales, alinear incentivos y atraer a una gama más amplia de partes interesadas que pueden aprovecharse como parte de un esfuerzo de cambio de sistemas.

Asimismo, el MSD cuenta con una gama de recursos de diagnóstico sistemáticos de mercado que pueden adaptarse para profundizar el enfoque sistémico del proceso de identificación de oportunidades estratégicas que fundamenta muchos esfuerzos de la PSE. Además, los programas del MSD suelen utilizar diversos métodos para [monitorear y evaluar](#) una variedad de resultados a nivel de empresa, población objetivo y sistema, que pueden respaldar las prioridades de la PSE para ir más allá de medir el dinero apalancado. Otro punto fuerte del MSD es el enfoque diferenciado de la inclusión, con especial [énfasis en las mujeres](#), y las herramientas para presentar argumentos comerciales, encontrar valor compartido, actividades prácticas de asociación y vínculos con el empoderamiento. La creciente atención a la inversión con una perspectiva de género es un espacio emergente y apasionante de crecimiento compartido.

GOLPE DE REALIDAD

Actuar sobre estas oportunidades basadas en fortalezas implicará concientización, polinización cruzada, experimentación e intercambio entre pares entre las comunidades de la PSE y el MSD en USAID y sus socios implementadores. Para lograr esto, es útil reconocer e incluso adoptar algunas distinciones típicas en los entornos operativos de la PSE y el MSD. Esto fortalece la comprensión de los lugares en que un enfoque podría ser más apropiado que otro, así como el conjunto más amplio de influencias que darán forma a cómo los profesionales priorizan su tiempo, adoptan nuevas prácticas y diseñan y gestionan actividades. Algunas de estas distinciones incluyen:

- **Posición de USAID:** Para aprovechar el poder de convocatoria y la influencia de la Agencia y la empresa, la PSE a menudo desea una alta visibilidad de los donantes. Sin embargo, el enfoque MSD a menudo busca minimizar la presencia de USAID para promover la propiedad local y evitar distorsionar la dinámica del mercado.
- **Alcance para el desarrollo de capacidades:** Normalmente, en la PSE, USAID y el sector privado aportan activos generalmente iguales y complementarios a cualquier alianza determinada: cada uno experto en su propio dominio. En el MSD, un objetivo clave suele ser fortalecer la capacidad de gestión o la competitividad de una empresa, y la asistencia técnica normalmente se ofrece directamente al socio del sector privado para mejorar la voluntad y las habilidades del PSE a través de rutas más tradicionales para prosperar.
- **Contextos de implementación:** La PSE tiende a estar mucho mejor posicionado y dotado de recursos para trabajar en contextos nacionales, regionales y globales y crear relaciones a más largo plazo con una coalición de corporaciones influyentes. El MSD normalmente se implementa a nivel de actividad específica de un país, con personal y recursos exclusivos para desempeñar ese tipo de papel facilitador, a menudo con plazos más largos que una asociación de dos o tres años, más común en la PSE.
- **Punto de partida:** El punto de partida de la PSE son los desafíos de la empresa, la industria o el negocio a nivel de empresa, y cómo estos se cruzan con los problemas de desarrollo. No siempre (ni muy frecuentemente) se identifica o prioriza una vía de cambio de sistemas durante el diseño y la implementación iniciales. El punto de partida del MSD es el sistema, el cambio sistémico deseado y los actores identificados como los que tienen más probabilidades de impulsar ese cambio. El MSD a menudo incluye programas piloto con múltiples empresas que aumentan, disminuyen o se abandonan a medida que se revela con el tiempo el modelo o camino de mayor impacto.
- **Inclusión social:** En la PSE, USAID a menudo se asocia con empresas que ya ven hasta cierto punto el interés comercial de la inclusividad, puesto que las actividades de asociación se diseñan para avanzar en objetivos empresariales y de desarrollo conjuntos. Durante el proceso de participación, USAID puede empujar a la empresa para que profundice y amplíe las prácticas comerciales inclusivas. En el MSD, una actividad a menudo presenta argumentos comerciales para la inclusión social durante el proceso de participación a través de investigaciones de mercado, desarrollo organizacional, pilotos o intervenciones complementarias en áreas relacionadas. El MSD tiene una gran cantidad de herramientas para respaldar esto y métricas definidas que pueden responsabilizar a las empresas respecto al avance en esta área.

¿Y AHORA? UNA BASE SÓLIDA SOBRE LA QUE CONSTRUIR

La PSE y el MSD están bien posicionados para aprovechar las fortalezas de cada uno para avanzar aún más en un impacto sostenible y más sistémico. Ya existen focos de fertilización cruzada. Además, las carteras de USAID a menudo incluyen actividades del MSD y la PSE, lo que respalda la oportunidad de obtener un valor tangible en este intercambio y conexión. Es un momento emocionante para la colaboración y el intercambio basados en las fortalezas, a medida que los profesionales de la PSE y el MSD toman medidas para seguir avanzando en objetivos de impacto transformacional.