



Cosechando la experiencia del piloto de implementación del Enfoque Basado en Soluciones en clústeres en Colombia

Versión: noviembre 25 - 2019

Contenido

Introducción. La EVOLUCIÓN en el Programa de Calidad Sostenible Nespresso AAA	1
1. Piloto de implementación del EBS en Colombia	3
1.1 Escuchando a los Embajadores AAA que participaron en el proyecto piloto	4
2. Cómo puede ser la implementación del EBS en el contexto del Programa AAA	8
2.1 Principios para la implementación del EBS	9
2.2 La evolución en los roles para el éxito en la implementación del EBS.....	10
2.2.1 El clúster.....	10
2.2.2 Equipo Nespresso Colombia.....	11
2.3 El EBS en la práctica	12
2.3.1 Respecto a cada componente del modelo	12
2.3.2 Consideraciones generales.....	14
3. El trabajo con redes de productores.....	15
3.1 Difusión de la innovación en las redes de productores	16
3.2 El poder de los líderes de opinión en el trabajo con redes de productores.....	17
3.3 Conectando el trabajo de los líderes de opinión con otros productores.....	19
4. Emprendamos el camino	22

Introducción

La EVOLUCIÓN en el Programa de Calidad Sostenible Nespresso AAA

Nespresso es líder por su innovación. El modelo de negocio de Nespresso es reconocido por la calidad y alta diferenciación. También es innovador la aplicación del concepto de Valor Compartido que ha favorecido la integración con los productores a través del Programa AAA. Desde el 2003 el Programa AAA ha sido pionero en llevar la sostenibilidad más allá de un nivel de cumplimiento. En Colombia, la alianza de Nespresso con sus socios en los clústeres ha permitido mantener esta ruta de innovación. Se han logrado resultados muy positivos en términos del impacto para los productores y sus comunidades, con el aporte de todas las personas que trabajan en los clústeres.

Es el momento de seguir creciendo y construyendo juntos. Queremos invitarlos a EVOLUCIONAR en el trabajo que hacemos en los clústeres, aprovechando la experiencia y el camino recorrido. Junto con los clústeres hemos construido una visión de innovación para nuestro trabajo en Colombia. Será en el 2020 donde empezaremos a ver estos cambios adaptados al contexto de cada clúster.

En este documento presentamos algunos de los elementos innovadores para el trabajo con los Productores AAA y sus familias, es la cosecha del proyecto piloto de implementación del enfoque basado en soluciones (EBS). Compartimos las conclusiones y lineamientos para ser integrados en la planeación de la estrategia del 2020. Al ser la primera aproximación, podrá tener ajustes y enriquecerse con las nuevas experiencias de campo. Queremos trabajar intensamente para:

- Evolucionar a un modelo de atención que fortalezca la autonomía de los productores.
- Lograr cambios significativos en el desempeño productivo de las fincas y el aumento de los ingresos de los Productores AAA.
- Generar eficiencia en el balance de atención y cobertura a los Productores AAA, con el trabajo de asistencia técnica.
- Consolidar la asistencia técnica a los Productores AAA como uno de los activos más importantes del Programa AAA.

El Enfoque Basado en Soluciones es un método potente y flexible que conecta con la evolución de la atención a los Productores AAA. El EBS empodera a los productores para ser los protagonistas de su propio cambio. Contar con un equipo técnico conformado por Embajadores AAA nos permite incorporar el EBS dentro de la propuesta de valor de Nespresso. La implementación del EBS nos lleva a cosechar lo construido hasta el momento, elegir los elementos que permanecen vigentes y crear nuevas soluciones que respondan a las necesidades de innovación del Programa AAA.

Evolucionamos también para tener una mayor interacción a nivel de sistemas sociales con acciones focalizadas, integrando nuestro trabajo con las redes sociales de los productores. El primero en utilizar el término red social, en los años 30, fue Radcliffe-Brown en su libro *Estructura y función social*, citado por Ulloa R, K., Mendoza, E. (2011). En el estudio *Una perspectiva antropológica sobre el concepto de redes sociales*, encontramos la historia y definiciones de redes sociales; una de ellas describe a las redes sociales que podemos asimilar a las redes de productores como “... es la de un conjunto de puntos, algunos de los cuales están unidos por líneas. Los puntos de la imagen son personas o, a veces, grupos, y las líneas indican qué persona interactúa con cada una de las otras” (Hannerz, 1986: 189, citado por Ulloa R, K., Mendoza, E. (2011)). Actualmente, cuando hablamos de redes sociales, las asociamos con plataformas de comunicación en línea como Facebook, Twitter, Instagram, etc. Las redes sociales existían antes de internet. En resumen, en nuestro modelo usamos el concepto de redes sociales desde el enfoque de la interacción y comunicación entre las personas u organizaciones, conectadas por diferentes tipos de relaciones.

El trabajo de los Embajadores AAA tendrá un mayor enfoque para identificar las redes locales de productores, los productores influenciadores y los que marcan tendencias en sus comunidades.

La implementación de estos nuevos métodos es un desafío para todos. Es un cambio de paradigma que nos da la oportunidad de enriquecer nuestra forma de hacer las cosas. Como cualquier cambio, implica esfuerzo y compromiso. Asumir este reto nos ayuda a crecer a nivel personal y profesional, a fortalecer la relación con los Productores AAA y a cumplir con los objetivos y resultados esperados del Programa AAA. Contamos con todos ustedes para seguir generando Valor Compartido y mantener la mejor Calidad Sostenible™.

Es la oportunidad de agradecer a Carlos Isaza, gerente del programa de café en la Fundación Solidaridad por su contribución y orientación en esta adaptación. Con el apoyo de la Fundación Solidaridad a través de la Plataforma de Comercio Sostenible, acompañó a los Embajadores AAA en el piloto y participó con su experiencia a la adaptación del método.

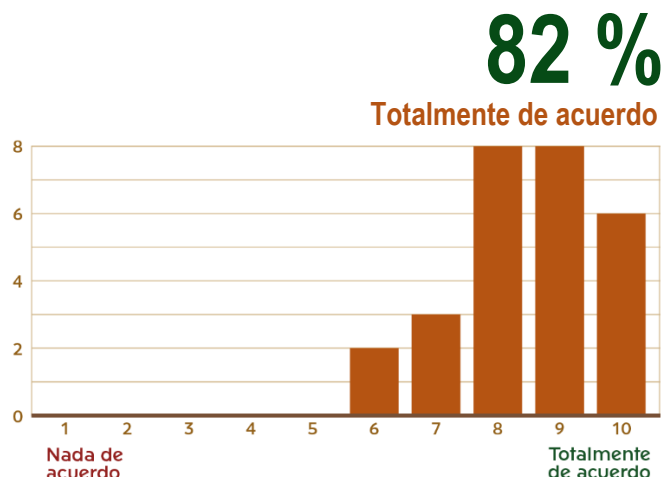
1. Piloto de implementación del EBS en Colombia



1.1 Escuchando a los Embajadores AAA que participaron en el proyecto piloto

Metodología: encuesta, 30 respuestas (octubre del 2019).

Recursos de formación

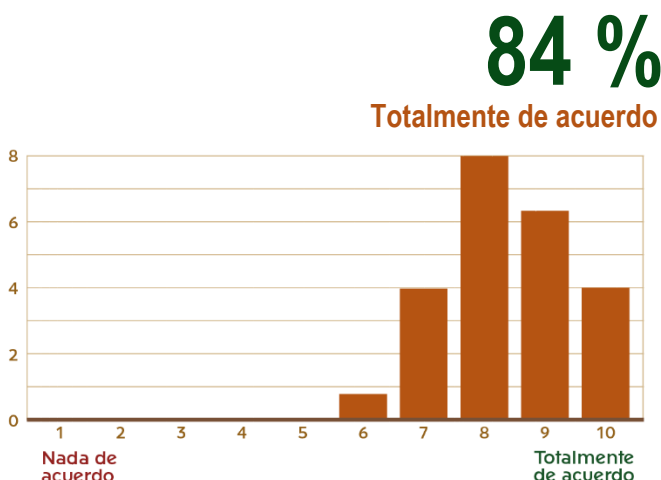


Los recursos como el folleto y el sitio de Samepage usados para la comunicación y capacitación permitieron la comprensión del tema.

Sugerencias para mejorar este material:

- Usar videos tutoriales.
- Hacer un foro virtual para intercambiar conceptos.
- Aportar más referencias de casos aplicados en el contexto de las fincas y los productores.
- Dar ejemplos de formatos o herramientas para el trabajo en campo.
- Mostrar ejemplos de los métodos usados por los Embajadores AAA durante su trabajo en campo.
- Construir con experiencias del piloto.
- Facilitar recursos didácticos para el trabajo en campo.
- Ampliar los ejemplos de preguntas facilitadoras.

Acompañamiento



El acompañamiento por parte de Nespresso, Kancha y Solidaridad, para resolver dudas y complementar el entrenamiento en el EBS, cubrió las expectativas.

Sugerencias para mejorar el acompañamiento:

- Tener más tiempo para el acompañamiento.
- Contar con más información sobre la visualización de la implementación.
- Contextualizar con más ejemplos agrícolas de campo.
- Procurar la unidad de criterios entre los acompañantes.

Selección de líderes de opinión para el piloto

Sí: 84 %

¿Luego de avanzar en el piloto de la implementación del EBS, considera que los productores que están participando tienen el perfil de líderes de opinión?

Dificultades en la implementación

¿Cuál ha sido la mayor dificultad que ha percibido al poner en práctica el EBS con los productores que participan en el piloto?

Algunas dificultades recurrentes:

- Concretar las pequeñas acciones.
- Tener la habilidad de hacer preguntas facilitadoras.
- Tener conocimiento completo de la metodología.
- Darle tiempo al productor para que llegue a sus propias conclusiones y exprese sus ideas.
- Dedicar el tiempo necesario por parte del Embajador AAA y de los productores.
- Cambiar la forma de hacer las visitas, para que el productor proponga sus acciones y decisiones.

Receptividad de los productores

¿Ante la nueva forma de orientar su acompañamiento, cómo ha sido la apertura y receptividad de los productores y sus familias participantes del piloto?

“De forma positiva, ellos afirman que la confianza es importante para poder dialogar y expresar sus deseos. El ser escuchado los hace sentir diferente a lo que se venía adelantando que era más una evaluación”. Embajador AAA

“Se observa la alegría, empoderamiento del productor y su núcleo familiar”. Embajador AAA

- Muy buena apertura y receptividad, con expectativa por ver los resultados.
- Se ha podido integrar a todos los miembros de la familia y resaltar las actitudes de cada uno.

Selección de líderes de opinión para el piloto

Sí: 86 %

¿Los productores han hecho cambios a partir de las actividades del piloto del EBS?

“Han manifestado más responsabilidad al hacer una acción propuesta por ellos mismos. Y el logro es muy rápido”. Embajador AAA.

“Generar confianza en él mismo para conseguir por medio de las pequeñas acciones los logros que está visionando a corto, mediano y largo plazo”. Embajador AAA.

“Algunos han visto que las pequeñas acciones para lograr su sueño perfecto dependen del esfuerzo de ellos mismos y que no necesitan estar esperando que alguien llegue a cumplírselo”. Embajador AAA.

“Valoran mucho las acciones pequeñas para lograr cosas grandes”. Embajador AAA.

- Compromiso e implementación de las pequeñas acciones.

Sugerencias

“La metodología tiene diferentes pasos, no es una receta, hay que ensayarla, cometer errores. Todas las fincas y visitas van a ser diferentes. Creo que me iría más preparada para no obviar ninguna información”. Embajador AAA.

“Saber escuchar, buena comunicación, saber preguntar”. Embajador AAA

“Tener buena preparación antes de hacer el acompañamiento”. Embajador AAA

“Saber entablar una buena conversación y saber escuchar. También resaltar las buenas cosas que realiza el caficultor”. Embajador AAA

“El componente productivo es vital para que las empresas cafeteras reflejen mejoras en la economía familiar y es que la mayoría de todos los sueños requieren de mayores ingresos”. Embajador AAA

“La metodología EBS se puede implementar de manera gradual (dinámica, práctica y flexible), y se puede implementar en cualquier situación”. Embajador AAA

- Mejor selección de los productores nodos.

Reflexiones

¿Qué le diría a un colega Embajador AAA que no está participando en el piloto del EBS sobre su experiencia en la implementación de este piloto?

Mensajes de Embajadores AAA:

“Que es una manera de lograr cambios en los caficultores de una forma más acertada y comprometidos con ellos mismos. Facilitando las labores diarias”.

“Ha sido muy buena si queremos generar nuevos y positivos cambios en la familia cafetera del país. Es una oportunidad pionera de generar impacto a gran escala y aunque faltan demasiadas cosas por aprender, estamos más cerca de lograr resultados que aquellos que aún continúan con la asistencia tradicional”.

“La selección de los caficultores es vital; es indispensable promover un ambiente de confianza; no necesariamente el productor seleccionado va a ser el nodo, es posible que en algún caso toque replantar al productor; es también un proceso de crecimiento personal; es pensar más en el productor, pero también tener claro que él es el protagonista de su propio avance”.

“Durante años, incluso décadas, se ha usado más o menos la misma manera de hacer extensión rural en Colombia con los mismos resultados a medias, sin aportar todo lo que deberíamos a mejorar la calidad de vida de los caficultores. Examinar nuevas estrategias de apoyar a las familias cafeteras nunca será una pérdida de tiempo y podríamos en el camino encontrar nuevas formas de hacer nuestro trabajo más eficiente y productivo”.

“Le diría que Enfoque Basado en Soluciones es una herramienta muy importante para que el programa Nespresso AAA sea exitoso, pero que nuestra dedicación y profesionalismo en como prestemos el servicio a los caficultores es lo más importante para que el caficultor sea exitoso y entregue café AAA de buena calidad al programa Nespresso”.

“Es una buena herramienta que día a día nos ayuda a mejorar como embajadores y a darles una oportunidad a los productores de café a que el futuro perfecto de ellos y su familia dependa de la forma como manejen su empresa cafetera”.

“Que es muy fácil aplicar el EBS en productores con ganas de sacar adelante su cultivo y que tenga un gran motivo o sueño porque luchar”.

2. Cómo puede ser la implementación del EBS en el contexto del Programa AAA

El Enfoque Basado en Soluciones es un método de trabajo poderoso, práctico y comprobado para lograr un cambio positivo con las personas, los equipos y las organizaciones. Es una adaptación a partir de la propuesta del libro *The Solutions Focus* (Jackson y McKergow, 2007). Este enfoque evita la búsqueda, a menudo infructuosa, de las causas de los problemas y se dirige hacia la solución. Fue adaptado para el Programa AAA con base en la experiencia en campo de un piloto con 31 Embajadores AAA de seis clústeres en Colombia, durante 2019.

El método del EBS tiene seis componentes:

- Plataforma
- Futuro deseado
- Activos
- Pequeñas acciones
- Escala
- Afirmaciones

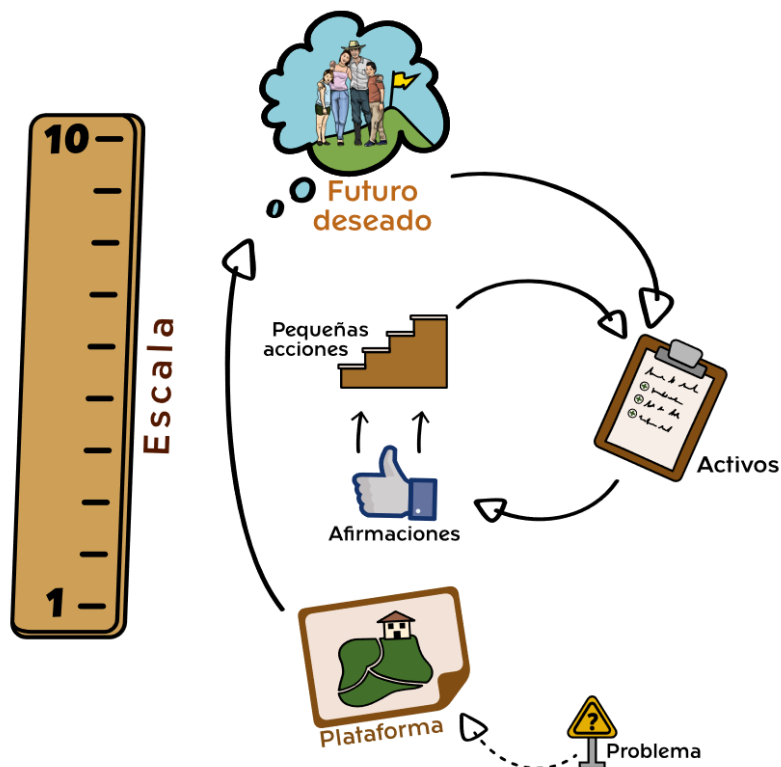


Ilustración 1. Modelo del Enfoque Basado en Soluciones

Al conversar con los productores, notamos que aplicando el EBS podemos integrar los componentes del enfoque: (1) Conectar con sus sueños y sus percepciones respecto a qué tan cerca están de lograrlos —*futuro deseado* y *escala*—. (2) Descubrir y mostrarles que es lo que tienen para alcanzar sus sueños —*plataforma* y *activos*—. (3) Inspirarlos para que se mantengan en movimiento a través de acciones concretas y el reconocimiento de sus logros —*pequeñas acciones* y *afirmaciones*—.

Para aprovechar el potencial de los componentes del EBS es necesario que el Embajador AAA tenga en cuenta que:

- La comprensión detallada del problema muchas veces suele ser de poca ayuda para llegar a la solución.
- Ningún problema ocurre todo el tiempo. Una ruta directa hacia la solución consiste en identificar lo que sucede cuando el problema no existe.
- Las pistas de la solución están justo delante suyo, solo tiene que reconocerlas.

- No hay una manera “correcta” de ver las cosas. Diferentes puntos de vista pueden encajar igual de bien en la ruta hacia la solución.
- Es importante mantenerse enfocado en las soluciones, pero no se trata de crear soluciones forzadas.
- Los cambios están ocurriendo todo el tiempo. Su trabajo es apoyar a los productores para que identifiquen y amplifiquen los cambios útiles.
- Pequeños cambios en la dirección correcta pueden ser amplificados con un gran efecto positivo.

Cada conversación es única en el acompañamiento a los productores que aplican el EBS. El EBS no es una camisa de fuerza, es una manera de conversar que pone a su disposición los seis componentes del método. En una visita a los productores no es necesario que el Embajador AAA use los seis componentes. Lo que determinará cuáles componentes del método le serán de más utilidad son las particularidades de cada interacción con los productores.

El objetivo central es que los productores sean los protagonistas de su cambio. Para mantener a los productores en movimiento hacia alcanzar sus sueños, el componente que siempre debe estar presente en cada visita son las *pequeñas acciones*. Sin pequeñas acciones no hay movimiento.

2.1 Principios para la implementación del EBS

Los siguientes principios son los lineamientos de implementación del EBS en el contexto del Programa AAA:

El EBS es un método que hace parte de la estrategia del clúster

La estrategia es el documento que orienta el trabajo del clúster. El EBS es un método que se incluye de manera explícita en la estrategia, es uno de los “cómos” para lograr las metas definidas.

El EBS se aplica con un grupo seleccionado de productores

La población priorizada para el trabajo con el EBS son los Productores AAA líderes de opinión. El Embajador AAA también podrá elegir a otros productores que por sus características considere buenos candidatos para este método de trabajo.

Todos los Embajadores AAA usan el EBS

El EBS es un método que hace parte de la manera como el Programa AAA está innovando en su relación con los Productores AAA. Su uso no es opcional. Cada Embajador AAA debe querer y poder aplicarlo con sus productores.

Para aplicar el EBS se necesita contar con las habilidades del Embajadores AAA

Para utilizar este modelo de conversación se necesita de las habilidades generales y las habilidades comunicacionales y pedagógicas establecidas en el perfil del Embajador AAA. Para que el clúster tenga éxito en la aplicación del EBS es fundamental que todo el equipo técnico haya incorporado estas habilidades.

El EBS es un método para uso del Embajador AAA, no es un tema de capacitación para Productores AAA

Usando los seis componentes del EBS, el Embajador AAA apoya a los productores para que sean protagonistas de su cambio. Además, logra que reconozcan la necesidad de pertenecer al Programa AAA para acercarse a su futuro deseado. Los productores no necesitan conocer los componentes del EBS para definir y llevar a cabo sus pequeñas acciones, lo que necesitan es tener claros sus motivos y los recursos con los que cuentan. Usar de manera explícita la terminología del EBS con los productores, en lugar de aclarar, puede dificultar la comunicación.

Tenga en cuenta que el EBS es un método concreto que puede ser usado de diferentes formas. Cada Embajador AAA tendrá en cuenta las particularidades de su zona y las fortalezas para aplicarlo a su manera. Sin embargo, al construir la estrategia, el clúster tendrá en cuenta los cinco principios mencionados anteriormente. Todas las formas de aplicación del EBS que definan en su estrategia deben estar alineadas con estos principios.

2.2 La evolución en los roles para el éxito en la implementación del EBS

El EBS es un cambio en el enfoque de atención a productores, una evolución en la forma como el Embajador AAA se relaciona con ellos. Para tener éxito en la implementación masiva del EBS, como parte de la estrategia del 2020, se requiere que los roles que intervienen, tanto a nivel de Nespresso como a nivel del clúster, también evolucionen.

A continuación, un resumen de las actividades principales para cada rol en relación al trabajo del EBS:

2.2.1 El clúster

Administrador del clúster

- Generar eficiencia en los recursos (tiempo, dinero y talento humano) para la implementación del Programa AAA a través de la estrategia del 2020.
- Establecer las actividades definidas en la estrategia, teniendo en cuenta la nueva segmentación.
- Comunicar la estrategia a todos los interesados y socios en el clúster.
- Gestionar y promover mejoras en la implementación de la estrategia (proactividad).
- Promover la innovación en el clúster.
- Apropiarse del método del EBS y garantizar su implementación a través de la estrategia del 2020.
- Garantizar la contratación de los nuevos Embajadores AAA con el perfil de habilidades definidas en el plan de desarrollo a agrónomos y llevar a cabo la inducción, teniendo en cuenta el procedimiento definido para tal fin.
- Garantizar la interacción fluida entre el Coordinador y los Embajadores AAA.

Coordinador o líder seccional

- Buscar eficiencia en el uso de los recursos (tiempo y talento humano).
- Inspirar a los Embajadores AAA. Ser un ejemplo de comunicación clara y oportuna.
- Promover la innovación.
- Participar en la identificación de líderes de opinión y facilitar la construcción de redes de trabajo y comunicación entre los Embajadores AAA y los productores.
- Fortalecer los mecanismos de comunicación entre los Embajadores AAA, líderes de opinión y el administrador del clúster.
- Liderar la implementación masiva del EBS. Definir la estrategia para multiplicar el conocimiento entre el equipo de Embajadores AAA que no fueron parte del piloto.
- Garantizar la adopción del EBS y el fortalecimiento de habilidades de los Embajadores AAA.
- Ser experto en la aplicación del EBS.
- Ser guía y soporte primario en el EBS de los Embajadores AAA.
- Acompañar y compartir con los Embajadores AAA las experiencias de la implementación del EBS.
- Propiciar espacios de estudio y retroalimentación en la experiencia del EBS entre los miembros del equipo técnico.

Embajador AAA

- Ser experto en la aplicación del EBS.
- Planeación y análisis de la información de fincas.
- Auto fortalecimiento de sus habilidades como Embajador AAA y gestión del conocimiento.
- Interacción con productores líderes de opinión (EBS).
- Actividades de multiplicación y conexión. Para facilitar el intercambio de experiencias inicialmente entre los productores líderes de opinión y otros productores, como también entre otros miembros de la red.
- Promover la innovación.
- Poner todo su compromiso para el cambio de la rutina de su trabajo con productores, para introducir los cambios propuestos en la estrategia del clúster, en especial el trabajo con redes de productores y el método del EBS.

2.2.2 Equipo Nespresso Colombia

- Acompañar a los clústeres en la implementación del Programa AAA. Ser el primer contacto de soporte y guía para el clúster.
- Orientar a los clústeres en la construcción de la estrategia del 2020.
- Facilitar la recopilación y el análisis de los resultados de la implementación de la estrategia del 2020.
- Ayudar a los Coordinadores a fortalecer sus habilidades para el éxito de la implementación del Programa AAA.
- Garantizar que los clústeres mantengan el enfoque del Programa AAA. Esto incluye el ADP (Plan de Desarrollo de Agrónomos) en temas como el perfil de Embajador AAA, el proceso de inducción y la comunicación bidireccional.
- Identificar y gestionar las oportunidades, fortalezas y debilidades que tenga el clúster con la aplicación del EBS.
- Hacer ejercicios prácticos con los clústeres para aumentar la maestría en la aplicación del EBS.
- Proponer nuevos entrenamiento y construcción de soluciones innovadoras.
- Mantener una comunicación bidireccional con los clústeres. Ser la cara de Nespresso para el Embajador AAA y reconocer los esfuerzos de los diferentes roles en cada clúster.

Kancha (*)

Apoyar a Nespresso en la implementación de la estrategia del 2020 de acuerdo al plan de trabajo que está por definirse y que tendrá en cuenta las sugerencias recibidas de los clústeres durante los talleres del 2019.

2.3 El EBS en la práctica

La ejecución del piloto del EBS nos permitió revisar el abordaje propuesto en el libro *The Solutions Focus* de Jackson y McKergow (2007) y adaptarlo al enfoque de atención a productores del Programa AAA.

2.3.1 Respetto a cada componente del modelo



Futuro deseado

- Ajustamos el nombre. En nuestro modelo adaptado, el futuro perfecto se llama futuro deseado.
- El futuro deseado es el de los productores. El esfuerzo del Embajador AAA será lograr que ellos vean que los cambios que pueden lograr al pertenecer al Programa AAA contribuye a alcanzar sus sueños. Es clave que el futuro deseado quede expresado en las palabras de los productores.
- El Embajador AAA no juzga los futuros deseados de los productores. No se trata de influenciar al productor para que defina un futuro deseado que le parezca viable al Embajador AAA.
- El futuro deseado debe ser inspirador para todos los miembros de la familia AAA. Es un estímulo para mantener a los productores en movimiento.
- La calidad de la conversación es fundamental para usar bien esta herramienta. Se trata de escuchar a los productores (tanto el lenguaje verbal como el corporal) y hacer preguntas facilitadoras que permitan que ellos descubran lo que desean. El Embajador AAA sabe hacia donde orientar la conversación a través de preguntas. No da respuestas explícitas, tiene paciencia, da espacio para que las respuestas surjan de los productores.
- Las metas intermedias son también futuros deseados a corto plazo. Para llegar al futuro deseado, la jornada se parte en etapas más cortas.



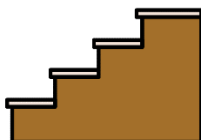
Plataforma

- En el EBS se parte desde lo que ya se ha conseguido. Los productores, incluso los que inician en el Programa AAA, ya tienen un recorrido. Ninguno comienza desde cero. Es fundamental que los Productores y Embajadores AAA reconozcan este punto de partida para definir las pequeñas acciones.
- La plataforma como punto de partida es algo que se aborda en la primera visita. No es necesario referirse a ella en las siguientes visitas, solamente si la conversación con los productores nos lleva a mencionarla.
- Durante la implementación del piloto fue difícil para los Embajadores AAA diferenciar entre activos y plataforma. Ambos componentes tienen elementos comunes. Consideramos que no es necesario entrar en una separación tajante de estos dos conceptos. No se requiere una diferenciación rigurosa entre lo que va en la plataforma y lo que va en los activos para mover a la acción.



Activos

- Los activos son muy importantes en este enfoque de atención a los productores. El Programa AAA es una fuente de activos que puede usar el productor para alcanzar su futuro deseado.
- Es fundamental que el Embajador AAA conozca muy bien los activos del Programa AAA, que esté capacitado para comunicarlos bien y que genere en los productores la percepción de que existen y tienen acceso a ellos. También es esencial generar la sensación de lo que perderían si no hicieran parte del Programa AAA.
- En la práctica vemos que una relación detallada de activos intangibles se convierte en un distractor. No se trata de tener un inventario de activos extenso tipo lista de chequeo. Lo que se busca con el uso de este componente es que los productores tengan muy claro los recursos concretos con los que cuentan para conseguir sus sueños a través de la ejecución de pequeñas acciones.



Pequeñas acciones

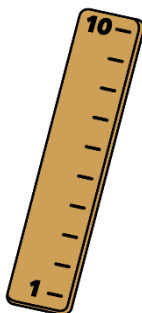
- Las pequeñas acciones siempre deben estar presentes en las conversaciones con los productores.
- Dependiendo del horizonte de tiempo del acompañamiento se pueden definir metas intermedias que ayudarán a ver el avance y a generar la sensación de logro.
- Se pueden tener pequeñas acciones en varios frentes.
- Las pequeñas acciones son propuestas y realizadas por los productores. No son recomendaciones técnicas, son actividades realizadas por los productores,, son actividades que propone el productor de manera inmediata y autónoma.
- Las pequeñas acciones son las que conectan una visita con la siguiente.



Afirmaciones

- Las afirmaciones son un elemento fundamental e infaltable en las conversaciones. Ayudan a que el Embajador AAA fortalezca su relación con los productores y los llene de confianza en sí mismos.
- Las afirmaciones actúan como un reconocimiento del avance y los logros de los productores en su emprendimiento hacia el cambio.
- Las afirmaciones aparecen en diferentes momentos de la conversación.

Escala



- La escala es una ayuda de percepción, no de medición. Se usa para detectar el punto en el cual se perciben los productores y conversar con ellos desde ahí.
- Las preguntas facilitadoras son muy útiles para las conversaciones de tipo escala. Con preguntas bien elaboradas, el Embajador AAA podrá ayudarle a los productores a que se observen, pongan los pies sobre la tierra y definan sus metas intermedias y las pequeñas acciones de manera concreta y con horizontes de tiempo a corto plazo.

2.3.2 Consideraciones generales

- El EBS es un método de conversación, no un método de persuasión.
- Saber conversar es fundamental. Es clave saber escuchar y orientar las conversaciones desde las preguntas.
- No es necesario usar todos los componentes del EBS en la misma visita. Cada componente puede ser usado de manera independiente. Tampoco existe un orden específico de uso. A medida que los Embajadores AAA van ganando maestría, van encontrando su propio estilo de aplicación.
- El EBS no es solamente para aplicarlo en las visitas a productores. Es un método que puede ser usado en diferentes momentos del trabajo del Embajador AAA, como la planeación, la preparación de las visitas, la atención en la oficina, las conversaciones telefónicas, el análisis de los resultados, etc.
- Para generar maestría en el uso del EBS es recomendable formar grupos de estudio entre colegas. En estos grupos de estudio, además de profundizar en los conceptos, se puede practicar simulando visitas a productores con juegos de roles entre compañeros.
- El uso de la hoja de acciones es opcional. El Embajador AAA está en total libertad de definir sus propios elementos de trabajo. La clave es lograr que los productores lleven a cabo las pequeñas acciones y puedan percibir que están avanzando hacia su futuro deseado.
- El uso del EBS requiere que el Embajador AAA se contacte más frecuentemente con los productores. La visita no es el único canal de contacto.

3. El trabajo con redes de productores

En esta sección estamos orientando el marco general del enfoque de trabajo con redes y las referencias de soporte de los conceptos que queremos implementar en el trabajo de campo del Programa AAA en Colombia. Esperamos orientar los principios para que cada clúster los aplique en su contexto, adaptando y mejorando a partir de sus propias experiencias para incorporar en la estrategia de trabajo del 2020.

Uno de los diferenciadores de la estrategia del Programa AAA del 2020 en Colombia es implementar acciones focalizadas usando las redes de productores. Estamos evolucionando el concepto de atención individual basado en la evaluación de desempeño finca a finca hacia un trabajo en las comunidades a un nivel de sistema social y de paisaje. El trabajo en redes de productores quiere potencializar el poder de cambio de las comunidades, usando el conocimiento existente y los lazos de comunicación entre productores. También busca generar eficiencia en el trabajo de los equipos de Embajadores AAA, focalizando su trabajo en acompañar con mayor frecuencia a los líderes de opinión y conectado con los productores en su red. Las acciones focalizadas de alto impacto y con mayor enfoque a los resultados de cambio deben ser eficientes en cuanto al manejo del tiempo y abrir espacio en las agendas de trabajo para atender compromisos asociados con procesos de certificación, evaluación de desempeño de fincas en implementación TASQTM Core o formular nuevos proyectos para atender las necesidades locales.

Para aplicar el mencionado concepto, el trabajo de los Coordinadores de los equipos y los Embajadores AAA debe evolucionar desde un enfoque de extensión lineal hacia uno de gestión, con un alto nivel de comunicación y análisis del entorno de los productores. Las habilidades blandas generadas en el ADP (Plan de Desarrollo de Agrónomos) serán necesarias para hacer un trabajo efectivo. Los Administradores y Coordinadores necesitan asegurar que estas habilidades se conserven, sean usadas por su equipo y que las puedan adquirir los nuevos integrantes de los equipos desde un proceso de inducción y soporte en campo.

Las competencias generales y las pedagógicas y comunicacionales del Perfil del Embajador AAA hacen la diferencia para un trabajo con redes de productores.

Grupo de competencias	Competencias
Competencias generales	Orientación al cliente Orientación a resultados Aprender a aprender Solución de problemas Trabajo en equipo Credibilidad Planeación y organización Conocimiento de sí mismo Adaptación al cambio
Competencias pedagógicas y comunicacionales	Comunicación efectiva Capacitación de adultos

3.1 Difusión de la innovación en las redes de productores

La difusión de las innovaciones, replicada en muchos sistemas sociales y para diversos problemas y proyectos, es uno de los enfoques de la extensión rural. En el modelo, los elementos principales son la innovación, el canal de comunicación, el sistema social y el tiempo (Rogers, 1983). En especial el sistema social y los canales de comunicación están muy relacionados con las redes sociales y la forma de interacción entre productor y productor.

Desde la perspectiva de la capacidad de adoptar una innovación podemos identificar varios perfiles de productores: innovadores, adoptantes iniciales, mayoría inicial, mayoría tardía y rezagados (Rogers, 1983).

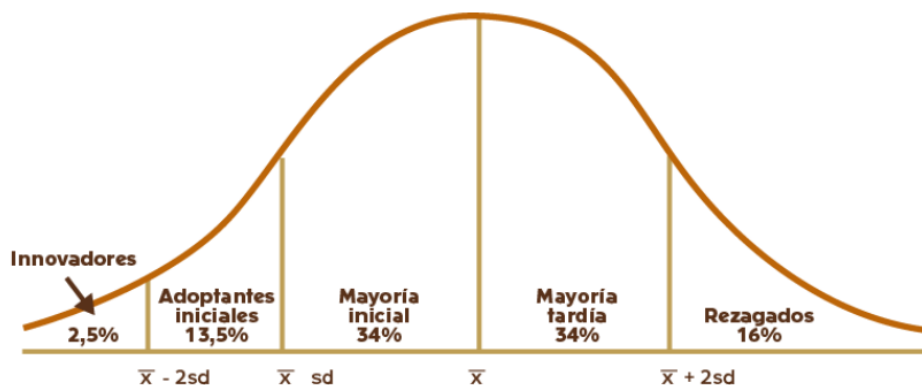


Ilustración 2. Categorización de adoptantes sobre la base de su capacidad de innovación (Rogers, 1983).

La difusión de las innovaciones es un proceso de comunicación. Haciendo el paralelo con las epidemias, estas comienzan lentamente hasta que superan un punto de inflexión y crecen rápidamente. La comunicación debe ser contagiosa, puede tener grandes efectos a partir de un grupo pequeño y los cambios no se dan de forma lineal. Se producen buenos resultados a partir de la introducción de pequeños cambios en el lugar y momento oportuno (Gladwell, 2001).

Si la adopción es vista como un proceso epidémico, no podemos esperar una masificación hasta alcanzar un número importante. El contagio está determinado por factores como la cohesión social, la equivalencia estructural, la popularidad, el acceso y la proximidad espacial. El efecto de la influencia en la homogenización de los comportamientos en las redes sociales está comprobado (Mongue y Hartwich, 2008).

Las redes sociales son autónomas, su estructura es natural y pueden tener un margen de modificación a partir de la gestión de los agentes externos (Rendón, *et al.*, 2017). El proceso de difusión de innovaciones en la agricultura es el resultado de múltiples interacciones sociales y económicas. El interés de cómo la conformación de redes y el intercambio de conocimientos pueden acelerar los procesos de transferencia está en incremento. Las redes evolucionan en la medida en que se aplica la interacción y comunicación (Díaz y Rendón, 2010).

La “intervención en red” describe el proceso a través del cual se usan datos de redes sociales para acelerar el cambio en el comportamiento social, la actitud hacia cierta información, mejorar el desempeño, acelerar el flujo de información y/o alcanzar resultados deseables entre individuos, comunidades, organizaciones y poblaciones (Valente, 2012 en Aguilar, *et al.*, 2017).

3.2 El poder de los líderes de opinión en el trabajo con redes de productores

Son muchos los antecedentes de trabajo con adoptantes tempranos como aliados del cambio, como nodos o puntos de introducción y multiplicación de los mensajes e innovaciones en un sistema social. Para este rol se reportan varios perfiles o denominaciones que tienen aspectos en común, por ejemplo: productor referido, adoptantes tempranos, promotores, nodos, productor líder, finca vitrina, finca demostrativa, influenciador y productor líder de opinión.

En el enfoque de trabajo en redes de productores, usaremos el término “productor líder de opinión” o “líder de opinión”. Consideramos que es la descripción que más se ajusta al perfil de aliado para el cambio en el contexto del Programa AAA.

La difusión de innovaciones se acelera con el apoyo a los líderes de opinión. Algunos productores actúan como modelos del rol para otros (Valente, 1995). La importancia de los aliados claves para el cambio, la ley de los pocos y su poder de influencia identifica tres perfiles: los *conectores* (expertos en relaciones), los *informados* (ayudan a otros a tomar decisiones informadas) y los *vendedores* (con poder de persuasión). El líder de opinión propuesto para esta metodología es una combinación entre los conectores y los informados (Gladwell, 2001).

Reconociendo la importancia de todos los tipos de liderazgo e influencia, para nuestros objetivos no recomendamos seleccionar el perfil tipo *vendedor*, por su rol persuasivo y el deseo de representatividad. Este perfil busca un mayor nivel de reconocimiento personal. Esperamos que el líder de opinión corresponda a un productor líder y no a un líder de productores. Evitemos el papel del productor que pertenece a todas las organizaciones y que puede caer en tener más atención a su papel de representación y no al trabajo en su propio negocio.

A veces los agentes de cambio confunden a los innovadores con los líderes de opinión. Los líderes de opinión tienen seguidores, mientras que los innovadores son simplemente los primeros en adoptar nuevas ideas. Cuando el agente de cambio concentra sus esfuerzos de comunicación en los innovadores, mas no en los líderes de opinión, los resultados pueden ayudar a aumentar el conocimiento y conciencia sobre las innovaciones, pero pocos productores serán contagiados para adoptar. El comportamiento de los innovadores no necesariamente convence de seguir su ejemplo al productor promedio (Rogers, 1983).

A continuación, las características del perfil de líder de opinión que buscamos para dinamizar el cambio en las redes de productores en el Programa AAA (construidas a partir de la experiencia de los Embajadores AAA en Colombia).

Buena ACTITUD

- Comprometido con su negocio y el bienestar de su familia.
- Proactivo y propositivo.
- Interesado en promover la caficultura en su región.
- Le gusta intercambiar ideas con el Embajador AAA y estar informado.
- Receptivo al momento de las visitas. Muy interesado en los pasos a seguir para mejorar su empresa cafetera.
- Comunicativo.
- Comercialmente activo vendiendo café AAA para recibir los beneficios económicos del Programa AAA.
- Dispuesto a formarse (Isaza, 2014).
- Implementa en su finca acciones de mejoramiento (Isaza, 2014).
- Comparte sus conocimientos (Isaza, 2014).

Apoyo de su FAMILIA	• Está abierto a integrar a la familia en el trabajo y en las decisiones. • La familia lo apoya en el trabajo de su finca. • Se interesa por adquirir conocimientos en familia y compartir experiencias. • Involucra a los miembros de su familia de manera eficaz (Isaza, 2014).
Tiene una FINCA AAA	• Productiva, o con los factores para serlo. Con renovación de cafetales. • Organizada. • Con prácticas de producción sostenible. • Con posibilidad de implementar soluciones. • Con infraestructura básica de beneficio del café. • Muy visible, accesible y es una referencia.
Se comunica con sus AMIGOS y VECINOS	• Cuenta con una actitud de servicio a la comunidad. Le interesa que los demás progresen. • Respeta y tiene buenas relaciones. Comparte los conocimientos y las experiencias con sus vecinos. • Enseña permanentemente con su ejemplo. • Se comunica de manera clara, concisa y positiva. Sabe escuchar. • Es una persona con credibilidad. Los vecinos lo tienen como referente. • Es quien da las noticias buenas y malas a sus amigos y vecinos. • Invita a los vecinos a sus fincas. La gente lo busca y disfruta de hablar con él.

Una persona no reunirá todas las condiciones, será el Embajador AAA quién tomará la decisión de cuáles características serán de mayor importancia para el contexto de trabajo en red en la zona en la que trabaja.

Para identificar estos líderes de opinión, aliados del cambio en sus comunidades, es necesario:

Observar	• Casos de productores con fincas organizadas y productivas. • Productores que están atentos en las capacitaciones y que preguntan los detalles para aplicar las prácticas que usted está promoviendo. • Productores que cuando hablan y expresan sus opiniones son escuchados por los otros productores.
Escuchar	• Cuando los productores hablen bien de otros productores, es un buen indicio para empezar a identificar líderes de opinión. • A quienes expresan mensajes optimistas, positivos y motivan al trabajo cuando están en ambientes grupales. • A los que son referidos como ejemplo por otros productores de su comunidad. • A quienes gozan de credibilidad en su comunidad.

Preguntar

- Estas son algunas preguntas usadas en estudios de identificación de líderes de opinión (adaptado de Lugo, 2011):
- ¿Con quién habla temas relacionados con variedades, fertilizantes, créditos para la siembra de café? (relación de negociación).
- ¿Con quién se informa para establecer posibles contactos para la venta del café? (relación de negociación).
- ¿Con quién intercambia información sobre el precio del café? (relación de negociación).
- ¿Si tuviese que ausentarse temporalmente del pueblo, ¿a quién le pediría que se ocupase de ver el cultivo o simplemente de echar un vistazo? (relación de confianza).
- ¿Con quién habla temas relacionados con su trabajo en la finca? (relación de amistad o solidaridad).

Para iniciar el trabajo en el 2020 partiremos de la experiencia acumulada por los Embajadores AAA y los administradores de los clústeres. Nos apoyaremos en la observación y el avance logrado en el Programa AAA. Al ser la primera implementación de esta estrategia, estará abierta a ajustes y mejoras a partir de la experiencia.

Para desarrollos posteriores es posible construir mapas y matrices detalladas de la interrelación entre los actores, cuando se dispone de la información específica de las relaciones o la comunicación entre los integrantes de una comunidad, complementando con información espacial y técnicas estadísticas. Se puede llegar a un buen nivel de identificación de líderes de opinión “nodos”, cruzando métodos como la referenciación de información de contacto y herramientas de software. Aplicando este tipo de análisis se pueden identificar diferentes estructuras o tipologías de redes (Aguilar, *et al.*, 2010; Díaz y Rendón, 2010; Rendón, *et al.*, 2017; Mongue y Hartwich, 2008; Valente, 1995; Valente y Davis, 1999).

Las redes de productores se pueden analizar de forma ampliada al considerar un concepto de red de innovación agroalimentaria, incluyendo actores como promotores de la red, investigadores, transformadores, proveedores, asistentes técnicos/extensionistas, financiadores y por su puesto compradores. Grupos de investigación conectados con la Universidad Autónoma de Chapingo (México) han descrito algunos ejemplos para productos agrícolas con un enfoque de innovación rural (Aguilar, *et al.*, 2010; Aguilar, *et al.*, 2017; Muñoz, *et al.*, 2004).

3.3 Conectando el trabajo de los líderes de opinión con otros productores

En el enfoque lineal de la extensión, el asesor identifica los problemas para resolverlos, elabora las soluciones y las comparte como recomendaciones para los productores. En este nuevo enfoque, el trabajo de extensión en redes de productores es interactivo, la red misma determina la rapidez en la que se difunden las innovaciones. La innovación se soporta en el conocimiento que ya tienen algunos integrantes de la red (Aguilar, 2014). El papel del Embajador AAA, como agente de cambio en este nuevo enfoque, es muy importante para promover la interacción entre los actores de la red; es un gestor de conocimiento en este medio.

El líder de opinión no conforma grupos ni asume la responsabilidad del desempeño de sus colegas productores. Su rol es ser un ejemplo, una referencia para los demás (refiriéndose a promotor cafetero, Isaza, 2014).



Ilustración 3. Efecto de amplificación con el uso de redes (adaptado de Aguilar, 2014).

La distribución esperada de la población del esquema anterior se puede relacionar con la distribución esperada de la curva de adopción del modelo de difusión de innovaciones (Rogers, 1983):

Tipo de productor	El trabajo del Embajador AAA	Modelo de difusión de innovaciones
Líder de opinión	Manos a la obra Trabajo con los líderes de opinión aplicando el Enfoque Basado en Soluciones. Acompañamiento a líderes de opinión Soporte y seguimiento a sus pequeñas acciones y cambios.	Adoptantes tempranos (13,5 %). Innovadores, si se conectan a la red (2,5 %).
Atención directa	Amplificando Promover el intercambio con los productores en las redes locales. Atención directa.	Mayoría inicial (34 %).
Atención indirecta	Ampliando las conexiones Alcanzando a los productores conectados de forma indirecta, comunicación masiva.	Mayoría tardía (34 %).
Resto de la población	Integración Alcanzando con acciones puntuales o masivas al resto de la población.	Rezagados (16 %). Innovadores, no conectados a la red (2,5 %).

El papel del Embajador AAA es muy importante en la conexión de los productores de una red. Debe combinar diferentes habilidades de facilitación, manejo de la tecnología de producción y calidad del café, comunicación e integración del grupo y gestión (Isaza, 2014). De manera que le corresponde:

- Usar un lenguaje sencillo con palabras clave que sean entendibles y tengan significado para los productores.
- Fomentar que el líder de opinión establezca objetivos claros en su trabajo.
- Mantener y estimular la autoestima de los líderes de opinión y los demás productores.
- Acordar agendas y planes de acción con los líderes de opinión y los productores.
- Hacer preguntas que promuevan el análisis de las situaciones y favorezcan que los productores propongan soluciones prácticas.
- Facilitar la toma de conciencia relacionada con temas productivos, ambientales y sociales de la región, con el grupo de productores y líderes de opinión.
- Apoyar a los productores para que hagan la evaluación y el seguimiento a las actividades implementadas en las fincas.
- Promover la integración y la comunicación de los líderes de opinión con los demás productores en la red de contactos, en la atención directa y en la atención indirecta.

Contrario a lo que podríamos suponer a partir de la utilidad de las redes en la difusión de innovaciones, también ocurren resistencias o insensibilidad a los cambios en los productores. Se ha observado una mayor apertura a las innovaciones cuando la red está menos interconectada y se parte de un nivel bajo de adopción. Al parecer, las redes muy maduras y con un avance considerable en innovación crean lazos tan fuertes que no se abren fácilmente a incluir nuevas tecnologías. Una estrategia efectiva para mejorar la comunicación y la adopción es promover la conexión entre los productores aislados de las redes con productores que tengan buenos niveles de adopción y apertura para compartir conocimientos (Muñoz, *et al.*, 2004).

4. Emprendamos el camino

Luego de compartir los conceptos que soportan la evolución de la metodología de trabajo para la atención de los productores AAA, resumimos los pasos para materializar este propósito.



Bibliografía

- Aguilar, J. (2014). Extensionismo Rural y Redes de innovación. *Seminario Internacional de Extensión Rural*, Medellín.
- Aguilar, J., Altamirano, J. R., y Rendón, R. (Coord.) (2010). *Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural*. Chapingo, México: Editorial Universidad Autónoma Chapingo. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de http://www.redinnovagro.in/documentosinnov/extensionsismo_30_sept.pdf
- Aguilar, N., Olvera, J. A., González, E. G., Aguilar, J., Muñoz, M., y Santoyo, H. (2017). La intervención en red para catalizar la innovación agrícola. *Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 28(1), 9-31. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de <http://dx.doi.org/10.5565/rev/redes.653>
- Díaz, J. J., y Rendón, R. (2010). El análisis de redes sociales como herramienta para el estudio de la difusión de innovaciones en la agricultura. *Revista Textual, análisis del medio rural latinoamericano*, 56, 109-122. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de https://www.researchgate.net/publication/266470229_El_analisis_de_redes_sociales_como_herramienta_para_el_estudio_de_la_difusion_de_innovaciones_en_la_agricultura_Analysis_of_social_networks_as_a_tool_for_the_study_of_innovation_diffusion_in_agriculture
- Gladwell, M. (2001). *El momento clave*. Buenos Aires, Argentina: Espasa.
- Isaza, C. H. (2014). *El trabajo con promotores cafeteros. Una metodología para tener mejores resultados*. Colombia: Fundación Solidaridad. Recuperado el 1 de abril del 2019, de http://agrolearning.com/recursos/herramientas/herramientas_organizaciones/TrabajoConPromotores_ES.pdf
- Jackson, P. Z., y Mckergow, M. (2007). *The Solutions Focus*. Londres: Nicholas Brealey International.
- Lugo, D. R. (2011). Análisis de redes sociales en el mundo rural: guía inicial. *Revista de Estudios Sociales*, (38), 129-142. Recuperado el 17 de septiembre del 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/res/n38/n38a10.pdf>
- Mongue, M., y Hartwich, F. (2008). Análisis de Redes Sociales aplicado al estudio de los procesos de innovación agrícola. *REDES - Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, 4(2), 31 p. Recuperado el 17 de septiembre del 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=93101402>
- Muñoz, M., Rendón, R., Aguilar, J., García, J. G., y Altamirano, J. R. (2004). *Redes de innovación. Un acercamiento a su identificación, análisis y gestión para el desarrollo rural*. Michoacan, México: Fundación Produce. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de https://www.researchgate.net/publication/266439672_REDES_DE_INNOVACION_UN_ACERCAMIENTO_A_SU_IDENTIFICACION_ANALISIS_Y_GESTION_PARA_EL_DESARROLLO_RURAL
- Rendón, R., Aguilar, J., Altamirano, J. R., y Muñoz, M. (2017). *Etapas del mapeo de redes territoriales de innovación*. Chapingo, México: Editorial Universidad Autónoma Chapingo. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de https://www.academia.edu/8670550/ETAPAS_DEL_MAPEO_DE_REDES_TERRITORIALES_DE_INNOVACION

- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. New York, USA: The Free Press. Recuperado el 25 de octubre del 2019, de <https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>
- Ulloa R, K., Mendoza, E. (2011) *Un perspectiva antropológica sobre el concepto de redes sociales*. Estudios-Revista de arqueología, Antropología e Historia. Universidad de San Carlos. Ciudad de Guatemala, Guatemala. 2011. 67-85. Recuperado el 25 de noviembre del 2019, de http://iihaa.usac.edu.gt/archivohemerografico/wp-content/uploads/2017/11/56_estudios_2011_ulloa.pdf
- Valente, T. W. (1995). Network Models of the Diffusion of Innovations. En P. Carrington, J. Scott, y S. Wasserman, *Models and Methods in Social Network Analysis* (Vol. 2, págs. 163-164). Cambridge University Press. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de https://www.researchgate.net/publication/285789197_Network_Models_of_the_Diffusion_of_Innovations
- Valente, T.W., y Davis, R. (1999). Accelerating the Diffusion of Innovations Using Opinion Leaders. *Annals of the American Academy of Political and Social Science* (566), 55-67. Recuperado el 17 de octubre del 2019, de <https://pdfs.semanticscholar.org/035a/c3005211add1e4de20fa4812282e1dd3bd57.pdf>