



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

LAC Ambiental: Resumen del Aprendizaje  
Involucramiento del Sector Privado



# RESUMEN DEL APRENDIZAJE: Lecciones sobre el involucramiento del sector privado en prácticas de ganadería sostenible en América Latina

Diciembre 2020

Autor de la foto: Elizabeth Cushion for USAID

## Antecedentes

En Colombia y Paraguay, tres actividades ambientales de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) están superando barreras e involucrando al sector privado para crear sostenibilidad en toda la cadena de suministro de ganado, desde haciendas y granjas lecheras hasta las mesas de los clientes.

Con su Política de Involucramiento del Sector Privado (PSE, por sus siglas en inglés) y el Plan de Aprendizaje y Evidencia del PSE recientemente publicados, la USAID ha identificado como prioridades promover el aprendizaje y expandir la base de evidencias sobre el involucramiento efectivo del sector privado para obtener resultados humanitarios y de desarrollo.

La USAID tiene un historial de involucrar al sector privado y una base sólida de herramientas de PSE. Si bien el sector ambiental ha contribuido a este historial con estrategias empresariales para la conservación que abarcan décadas, la recopilación y el intercambio de las lecciones aprendidas del sector ambiental sobre el PSE para construir una base de evidencia es muy reciente. Para apoyar este esfuerzo, la Oficina de América Latina y el Caribe (LAC) de la USAID creó un Grupo de aprendizaje sobre el involucramiento del sector privado del área ambiental. Así como una agenda de aprendizaje para promover el intercambio de conocimientos y enseñanzas entre misiones sobre cuestiones clave que afectan el PSE para obtener resultados ambientales. Las experiencias de las misiones en el involucramiento del sector privado en actividades ambientales, como las de Colombia y Paraguay, son una fuente clave para este aprendizaje.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado ?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

## Participación del Sector Privado en Acción

Las lecciones destacadas en este informe provienen de entrevistas con actores del sector privado, socios implementadores, organizaciones de conservación y personal de la Misión involucrados en tres actividades de la USAID que involucran al sector privado para obtener resultados ambientales.

El proyecto Alianza para el Desarrollo Sostenible (Alianza) busca evitar la deforestación y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en Paraguay a través de incentivar el cambio de la expansión agrícola tradicional hacia prácticas de producción agrícola y ganadera sostenibles. En el Chaco, la Alianza promueve la ganadería sostenible y los vínculos para el desarrollo sostenible a lo largo de las cadenas de valor de la carne. Para hacer esto, la USAID y sus socios implementadores World Wildlife Fund (WWF) y la Wildlife Conservation Society trabajan con productores locales de la Asociación Agropecuaria de Agua Dulce (APAD) y el Capítulo Paraguayo de la Mesa de Carne Sostenible (MPCS). Por parte del sector privado, la Alianza también se ha asociado con la Cooperativa Neuland y, durante la fase uno de la actividad, con Athena Foods (anteriormente Minerva Foods), el mayor exportador de carne vacuna de Paraguay. La Corporación Financiera Internacional (IFC) también se ha asociado con la Alianza para desarrollar e incrementar el acceso a productos financieros favorables para los productores que adopten prácticas más sostenibles.

En la región amazónica de Colombia (Caquetá), la actividad de Conservación y Gobernanza (C&G) apoya las buenas prácticas de gestión y producción (silvopastoriles) dentro del sector lácteo y vincula a los productores con cadenas de restaurantes y chefs en Bogotá que venden mantequilla y queso. Con Patrimonio Natural como socio implementador, la USAID apoya al Comité de Ganaderos de Caquetá para implementar prácticas sostenibles y a los procesadores locales de lácteos para comercializar el queso bajo su marca colectiva Queso del Caquetá con denominación de origen en la Ruta del Queso. Dos iniciativas innovadoras desarrolladas bajo la Ruta del Queso son la “pizza anti-deforestación” diseñada por el Chef Mark Rausch, que aparece en el menú como una opción ambientalmente amigable, y la estrategia “Una entrega, un árbol” creada por los restaurantes del Grupo Takami, que siembra un árbol por cada entrega a domicilio realizada, apoyando así a los sistemas silvopastoriles del Caquetá.

El proyecto Natural Wealth (NW) también está en Colombia y trabaja en dos regiones para promover la ganadería sostenible incorporando la conservación de la biodiversidad. En la región del Caribe, colabora con dos empresas del sector privado, Nestlé y Colanta, para incentivar la ganadería lechera sostenible y conservar así el bosque seco tropical. En la región de la Orinoquía, ayuda a construir vínculos entre los productores de carne sostenible y los compradores y consumidores potenciales, como los restaurantes en Bogotá. En el departamento de Casanare, donde opera la actividad, NW está cooperando con la cámara de comercio local y la organización no gubernamental Cataruben, para desarrollar la cadena de valor de la carne vacuna sostenible en todas las etapas. Juntos, estos grupos están trabajando con el comité de ganaderos para ayudar a los ganaderos a adoptar buenas prácticas ambientales. En el 2020, esto dio como resultado que 112 ganaderos implementaran prácticas agrícolas mejoradas y de conservación ambiental, impactando 230,000 hectáreas ahora bajo mejor manejo y conservación de sabanas inundadas.



Autor de la foto: USAID/Colombia

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

## Respondiendo las Preguntas Importantes

### Pregunta 1: ¿Qué motiva al sector privado a asociarse con la USAID en prácticas sostenibles?



Autor de la foto: Elizabeth Cushion for USAID

*“Estar en una alianza con USAID mejoraría nuestra reputación, y podríamos utilizar esto de manera estratégica para el marketing, la inversión y como una demostración de cómo Athena Foods está comprometida con apalancar la sostenibilidad en la cadena del sector ganadero”.* – Taciano Custodio, Athena Foods, Paraguay, socio de la Alianza

La experiencia a nivel global de la USAID, su extensa red social y su marca respetada ofrecen conocimientos técnicos, conexiones comerciales y beneficios de reputación para el sector privado. Los actores del sector privado en estas tres actividades enfatizaron que su alianza con la USAID impulsó su credibilidad a nivel internacional y esperan que esta alianza abra el acceso a nuevos mercados.

Para algunos, como la Asociación Agropecuaria de Agua Dulce en Paraguay, la Alianza se vio incentivada aún más por la confluencia de intereses. El presidente de la asociación, Celso Muxfeld, explicó que se unieron a la Alianza porque quieren mostrarle al mundo sus buenas prácticas de producción. La USAID ofreció el conocimiento técnico para ampliar las prácticas ganaderas sostenibles y la reputación para atraer nuevos socios a lo largo de la cadena de valor. En el contexto posconflicto de Colombia, la reputación de la USAID como una entidad confiable con poder de convocatoria, tuvo el beneficio adicional de abrir un foro seguro para reconstruir la cohesión social.

Si bien los actores del sector privado aprecian los múltiples beneficios de asociarse con la USAID, enfatizan que el papel de la USAID debe limitarse a convocar o catalizar alianzas. Como explicó Hugo Sánchez, gerente de la Mesa Paraguaya de Carne Sostenible “USAID debe ser un regulador, un promotor, un actor que impulsa, pero no un protagonista. Los protagonistas deben ser los actores principales de la cadena”. Lorena Ramírez, Gerente de Programas de IFC Paraguay, hizo eco a ese sentimiento, “era muy importante tener a USAID como patrocinador, pero la apropiación por parte de los actores locales involucrados es fundamental”.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

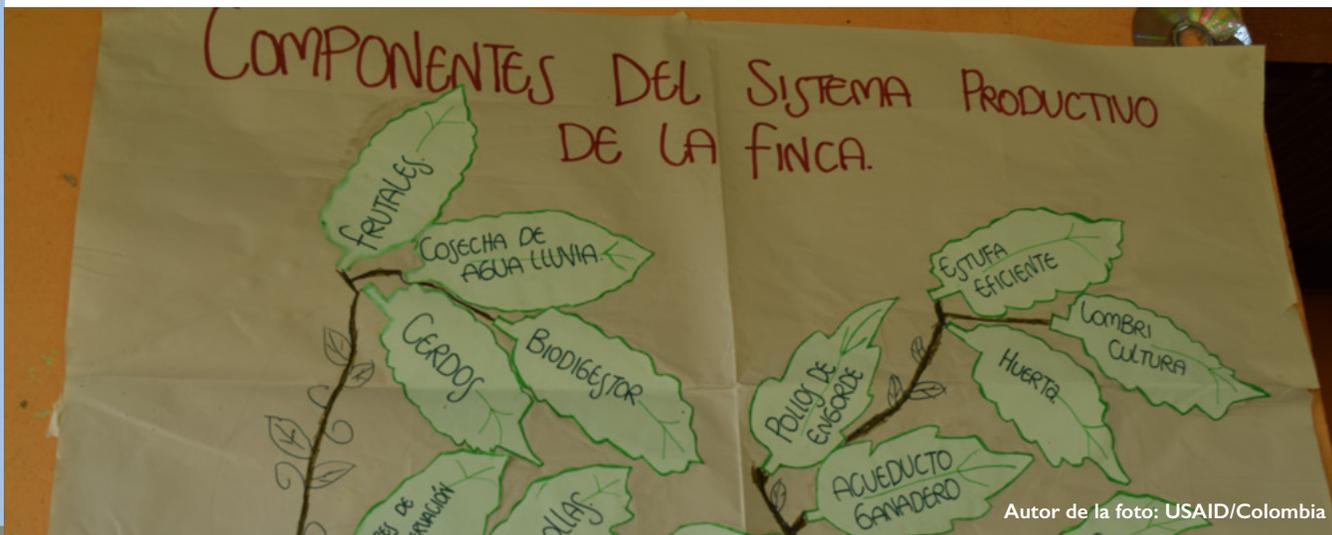
P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

El taller de co-creación que se llevó a cabo a la mitad de la actividad de la Alianza, ofrece un ejemplo de una forma en la que se puede ayudar a construir la apropiación local. Cristina Morales, directora del programa de WWF, calificó el proceso de co-creación como “fundamental”, y explicó que el taller reafirmó el compromiso de los actores con la Alianza y permitió a todos los socios de la Alianza colaborar en un documento donde se describe lo que el sector cárnico necesita para lograr una producción sostenible.

**Lección aprendida:** El papel de la USAID es actuar como promotor o convocante, pero no como protagonista. El centrar estratégicamente al liderazgo local ayuda a que el trabajo se mantenga una vez que la USAID se vaya.



Autor de la foto: USAID/Colombia

## Pregunta 2: ¿Qué prácticas generan confianza a través de las diferentes perspectivas en el PSE para alcanzar los objetivos de sostenibilidad?

*“Todos entendimos que debíamos dejar atrás los antagonismos, y teníamos que sentarnos en una misma mesa con personas de diferentes sectores que defendían intereses distintos, y de una vez por todas elaborar un concepto común de desarrollo sostenible viable, pero, sobre todo, razonable desde todos los puntos de vista y criterios: ambiental, social, productivo y económico”.*

–Heinz Bartel, presidente de la Cooperativa Neuland, Paraguay, socio de la Alianza

La falta de confianza es un desafío clave que obstaculiza las alianzas con el sector privado para lograr objetivos de sostenibilidad debido a la supuesta discordancia entre los intereses económicos y los de conservación. No obstante, la USAID ha encontrado que la confianza es un factor esencial para construir una relación sana con el sector privado, y una relación sana mejora los resultados de la programación.

Los tres proyectos de América Latina y el Caribe (LAC por sus siglas en inglés) encontraron que superar la desconfianza inicial entre los diversos actores fue el paso necesario primordial que sentó las bases para el trabajo técnico de desarrollar una cadena de valor sostenible. Las siguientes prácticas ayudan a generar confianza entre las diversas perspectivas:

- La creación de un foro que permita la interacción directa entre los diferentes actores.
- Abordar de manera directa el antagonismo percibido entre el desarrollo económico y la conservación.
- Discutir el lenguaje y llegar a un entendimiento compartido de la terminología, tal como la sostenibilidad.

La reputación de la USAID como institución confiable motiva a diferentes actores a sentarse en la misma mesa con personas y organizaciones que podían haber considerado como adversarios. Sostener un diálogo directo y transparente permite a estos actores ir más allá de los supuestos para comprenderse mejor e identificar dónde convergen sus intereses.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

Los participantes de las múltiples actividades también reiteraron la importancia de ser sensibles al lenguaje. Ciertos términos, como deforestación, son muy crudos para ciertos actores y su uso disminuye las posibilidades de una alianza. Cristina Morales de WWF Paraguay encontró que abordar directamente la idea errónea de que la conservación es la antítesis del desarrollo económico, permite a actores con distintas perspectivas participar en un proceso más fructífero para debatir y, en última instancia, identificar criterios de sostenibilidad colectivos. El proceso de co-definición de sostenibilidad ayudó a los socios de la Alianza a percatarse de que podían trabajar juntos. Finalmente, los procesos periódicos de co-creación brindan la oportunidad a diversos actores de reafirmar su interés por la Alianza y su lenguaje compartido.

**Lección aprendida:** Construir y mantener la confianza requiere tomarse el tiempo para ponerse de acuerdo sobre el lenguaje compartido y ponerlo a reconsideración periódicamente, ajustarlo según sea necesario y renovar el compromiso.



Autor de la foto: USAID/Colombia

### Pregunta 3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias sobre el PSE en prácticas sostenibles?

*“Comenzamos a implementar programas piloto y fincas modelo para mostrar a los ganaderos la manera en que se deben realizar las prácticas ganaderas sostenibles”.* –Rafael Torrijos, Comité Ganaderos Caquetá, Colombia, socio de C&G

En todas las actividades, la posibilidad de expandir el modelo piloto inicial de producción sostenible a nuevos productores requirió el demostrarle a los ganaderos que las prácticas sostenibles no aumentarían los costos y que, de hecho, podrían resultar en una mayor productividad. Como explicó Rafael Torrijos del Comité de Ganaderos del Caquetá de C&G, “vimos que la única manera en la que podíamos atraer a los ganaderos, era convenciéndolos más que por la cabeza, por el bolsillo”.

Harold Arango, quien trabaja para implementar NW, habló de brindar asistencia técnica a los productores para demostrar nuevas técnicas y superar la creencia de que las prácticas sostenibles aumentan los costos. Con el fin de atraer actores adicionales a involucrarse en las alianzas de prácticas sostenibles, tanto para financiamiento como más adelante en la cadena de valor, se utilizaron métodos similares para ilustrar el potencial de la producción sostenible. En El Chaco, Paraguay, un viaje de campo para visitar una estancia con prácticas ganaderas sostenibles impresionó a un grupo de ejecutivos comerciales, ejecutivos de riesgos, especialistas ambientales y técnicos de WWF, quienes reforzaron la importancia de la Mesa de Finanzas Sostenibles del Paraguay. Los medios de comunicación y la publicidad en torno al viaje de campo, convenció a otros actores clave que no pudieron participar en la actividad de unirse a la Alianza.

*El primer desafío es tener productos que tengan un impacto, y el segundo desafío es poder comunicarlo adecuadamente”.* –Hugo Sánchez, Mesa Paraguaya de Carne Sostenible, Paraguay, socio de la Alianza

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

Ganar escala también requiere la creación de vínculos a lo largo de la cadena de valor para, en última instancia, aumentar la demanda del consumidor final. Con este fin, Queso Caquetá utilizó estrategias de comercialización y marketing tales como la unificación y estandarización los productos de nueve industrias procesadoras de lácteos, el registro del Queso del Caquetá como D.O.C. (el queso con denominación de origen controlada) y la comercialización de su queso sostenible en restaurantes de alto nivel en Bogotá. La invitación del famoso chef bogotano Mark Rausch a visitar el Caquetá para observar su belleza, biodiversidad y prácticas de producción sostenible, lo inspiró a convertirse en el Embajador de la marca de Queso del Caquetá, afianzando aún más el vínculo entre productores y consumidores finales.



Autor de la foto: USAID/Colombia

Hugo Sánchez, de Mesa Paraguaya de Carne Sostenible, enfatiza que las alianzas, más allá de conectar diferentes puntos en la cadena de valor, deben realmente construir relaciones saludables a lo largo de la cadena para que las voces de los productores en el campo mantengan informadas a las estrategias de marca y comercialización. Finalmente, múltiples actores destacaron el importante papel que juegan la evaluación y el monitoreo rigurosos en producir información creíble sobre los impactos económicos, ambientales y sociales del ganado sostenible para atraer actores adicionales a este modelo.

**Lecciones aprendidas:** Ganar escala requiere demostrar la efectividad del modelo de múltiples maneras y utilizar una estrategia de comunicación deliberada para llegar a múltiples audiencias.

#### Pregunta 4: ¿Quiénes son los actores clave que se deben involucrar en el PSE para alcanzar los objetivos ambientales?

*“Indudablemente, el trabajo debe hacerse a lo largo de toda la cadena de valor. Los mensajes tienen que llegar a los consumidores, a la industria, a los intermediarios, a los comerciantes... Por lo que sería muy bueno trabajar con los demás actores de la cadena de valor”.* –Hugo Sánchez, Mesa Paraguaya de Carne Sostenible, la Alianza

La participación de toda la cadena de valor, desde los productores hasta los consumidores finales, es esencial para el éxito del PSE en las prácticas de ganadería sostenible. Como se detalla anteriormente, los modelos piloto y las giras de campo pueden convencer a otros productores de adoptar prácticas sostenibles y lograr que los bancos se unan para proporcionar financiamiento. Las campañas de branding y marketing pueden ayudar a cultivar consumidores que exijan productos sostenibles y atraer, asimismo, personas influyentes clave, como chefs famosos.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

Varios participantes del programa destacaron la importancia de la comunicación estratégica para mantener al público informado sobre qué son las prácticas sostenibles y el impacto que pueden alcanzar, y de esta manera lograr el apoyo generalizado de estas prácticas, así como ampliar el grupo de consumidores.

Los participantes del programa también destacaron la importancia de involucrar a las instituciones públicas en las alianzas para la sostenibilidad, ya que el sector público tiene el poder de influenciar el entorno de las políticas para facilitar u obstruir las normativas. Como explicó la Directora de C&G Adriana María Rodríguez, “aunque estamos hablando del sector privado, el sector público y las administraciones locales tienen una serie de políticas que pueden influir en nuestros proyectos”. Tasciano Custodio, de Athena Foods, calificó el papel del gobierno como “indispensable” para apalancar las oportunidades de mercado y la mejora de los resultados sostenibles a través de evaluaciones y estructuras de gestión de riesgos.



Autor de la foto: USAID/Colombia

*“La relación entre los diferentes actores de la cadena ha cambiado, o mejor dicho se ha establecido una relación. Y esto ha sido gracias a la participación en el programa tanto del sector público como del privado”.* – Subdirectora, Patrimonio Natural, socio implementador de C&G, Colombia

Las organizaciones no gubernamentales (ONG), como WWF, están produciendo datos de alta calidad, pero es fácil para otros actores cuestionar la validez de estos datos dado que no provienen de una fuente oficial. Los socios gubernamentales pueden desempeñar un papel de apoyo en el involucramiento del sector privado mediante la producción de datos oficiales transparentes para construir una base confiable de evidencias sobre los efectos de las prácticas sostenibles.

Si bien los actores clave a ser involucrados en PSE para los objetivos ambientales variarán según el contexto, los socios en estas tres actividades señalaron ampliamente la importancia de incluir actores en toda la cadena de valor y el papel facilitador que puede desempeñar el sector público.

**Lecciones aprendidas:** Establecer conexiones y una comprensión compartida de las prácticas sostenibles en toda la cadena de valor es clave, ya que, en última instancia, las prácticas de producción sostenible dependen de consumidores confiables. Sin embargo, el sector público debe desempeñar el papel clave de crear un entorno político propicio y apoyar la recopilación de datos para construir una base de evidencias fidedigna.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

## Sobre el Horizonte

*“La crisis del COVID-19 ha abierto diferentes oportunidades inesperadas. Por ejemplo, la comercialización en línea de sus productos [Comité Ganadero de Caquetá], que no se había hecho antes. Además, el Comité de Ganaderos ha recurrido a plataformas en línea para proporcionar asistencia técnica virtual, lo cual es excelente porque tuvieron que desarrollar estos nuevos sistemas y nuevas herramientas para brindar asistencia”. –Yuli Catalina Zapata, Patrimonio Natural, Colombia, C&G*



Autor de la foto: USAID/Colombia

El fortalecimiento de las alianzas en el PSE para lograr objetivos de sostenibilidad y producir resultados ambientales lleva tiempo. La confianza entre los actores debe nutrirse y renovarse. El tiempo invertido desde el inicio en incluir a todos los actores clave, en generar confianza y encontrar un lenguaje común, termina por pagar dividendos. Este trabajo proporciona un fundamento sólido de que las alianzas pueden apalancar nuevas oportunidades. Las demostraciones piloto de prácticas sostenibles exitosas pueden iniciar ciclos de retroalimentación positiva que motiven a los sectores público y privado a involucrarse.

La pandemia del COVID-19 ciertamente está desafiando estos modelos de ganadería sostenible, pero esta circunstancia desafiante ha forzado algunas soluciones, como el recurrir a plataformas en línea que, a la larga, podrían ayudar a las cadenas de valor sostenibles a llegar a mercados lejanos, ya sea a través de las cadenas montañosas hasta Bogotá o en el extranjero.

Antecedentes

PSE en Acción

P1: ¿Qué motiva al sector privado?

P2: ¿Qué prácticas generan confianza?

P3: ¿Cómo se pueden escalar las experiencias el PSE?

P4: ¿Quiénes son los actores clave?

Sobre el Horizonte

*Este documento fue elaborado para su revisión por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Fue preparado por Environmental Incentives y la ICF bajo el Contrato de Apoyo Ambiental de LAC*