HACIA UNA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA

CONCEPTOS BÁSICOS Y RUTA METODOLÓGICA PARA LA PLANFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA CADENA DE VALOR

HACIA UNA GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENA

CONCEPTOS BÁSICOS Y RUTA METODOLÓGICA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE UNA CADENA DE VALOR

Aprendizajes derivados de la sistematización de los procesos implementados por los proyectos Agrocadenas y Agrofrutales

AGROCadenas
PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

AGROFrutales
PROYECTO DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE FRUTALES A NIVEL LOCAL

Esta guía metodológica se ha elaborado a partir de la sistematización de las experiencias de los proyectos Agrocadenas (2014-2020) y Agrofrutales (2017-2022).

Para su producción y publicación se contó con el apoyo financiero de la Unión Europea, COSUDE y el gobierno de Canadá. Las opiniones expresadas de ninguna manera se pueden considerar que reflejan la opinión oficial de la Unión Europea, COSUDE, el gobierno de Canadá ni PNUD.

ELABORADO POR:

Aymara Hernández Morales
OFICIAL PARA LOS PROYECTOS AGROCADENAS Y AGROFRUTALES. PNUD

Maruchi Alonso Esquivel
DIRECTORA DE LA OFICINA DE COORDINACIÓN DE PROYECTOS DE CADENAS AGROALIMENTARIA.
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES EN FRUTICULTURA TROPICAL. MINAG

Lorena Mancero
CONSULTORA. ASOCAM

Se reconoce la contribución de todos los actores locales y nacionales involucrados en la elaboración de las estrategias de las cadenas de maíz, carne vacuna, leche, frijol, mango, papaya y guayaba, realizadas en el marco de los proyectos Agrocadenas y Agrofrutales.

EDICIÓN
Yahima Rosaenz León

DISEÑO:
Geordanys González O'connor

ISBN: 978-959-296-056-5
La Habana, 2019

AGROCadenas
PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

AGROFrutales
PROYECTO DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE FRUTALES A NIVEL LOCAL

MINAG MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

MINAL Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN

PNUD Al servicio de las personas y las naciones

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra
Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

Gouvernement du Canada Government of Canada

secado y
beneficio
Equipo N.
Pérdidas Econ
Rechazo por parte
de la Industria por
bajo Ca
normas
a Calid

Índice

Presentación 11

Elementos conceptuales y metodológicos básicos para realizar una planificación estratégica 17

Conceptos relacionados con la planificación estratégica 17

Herramientas metodológicas utilizadas para la planificación estratégica 20

Productos que se obtienen del proceso de planificación estratégica 22

Peculiaridades de la planificación estratégica de una cadena de valor 27

La planificación estratégica en la gestión de una cadena 27

Eje conductor de la planificación estratégica de una cadena 29

Participantes en la elaboración de la estrategia de desarrollo de una cadena 31

Principios metodológicos de la planificación estratégica de una cadena 32

Ruta metodológica para la planificación estratégica de cadenas de valor 37

Fase 1. Construcción de las bases para la planificación estratégica 40

Fase 2. Valoración estratégica de la situación de la cadena 43

Fase 3. Análisis de factores críticos de cambio 49

Fase 4. Concertación de la visión de futuro para la cadena 54

Fase 5. Definición de objetivos y líneas de acción estratégicas 57

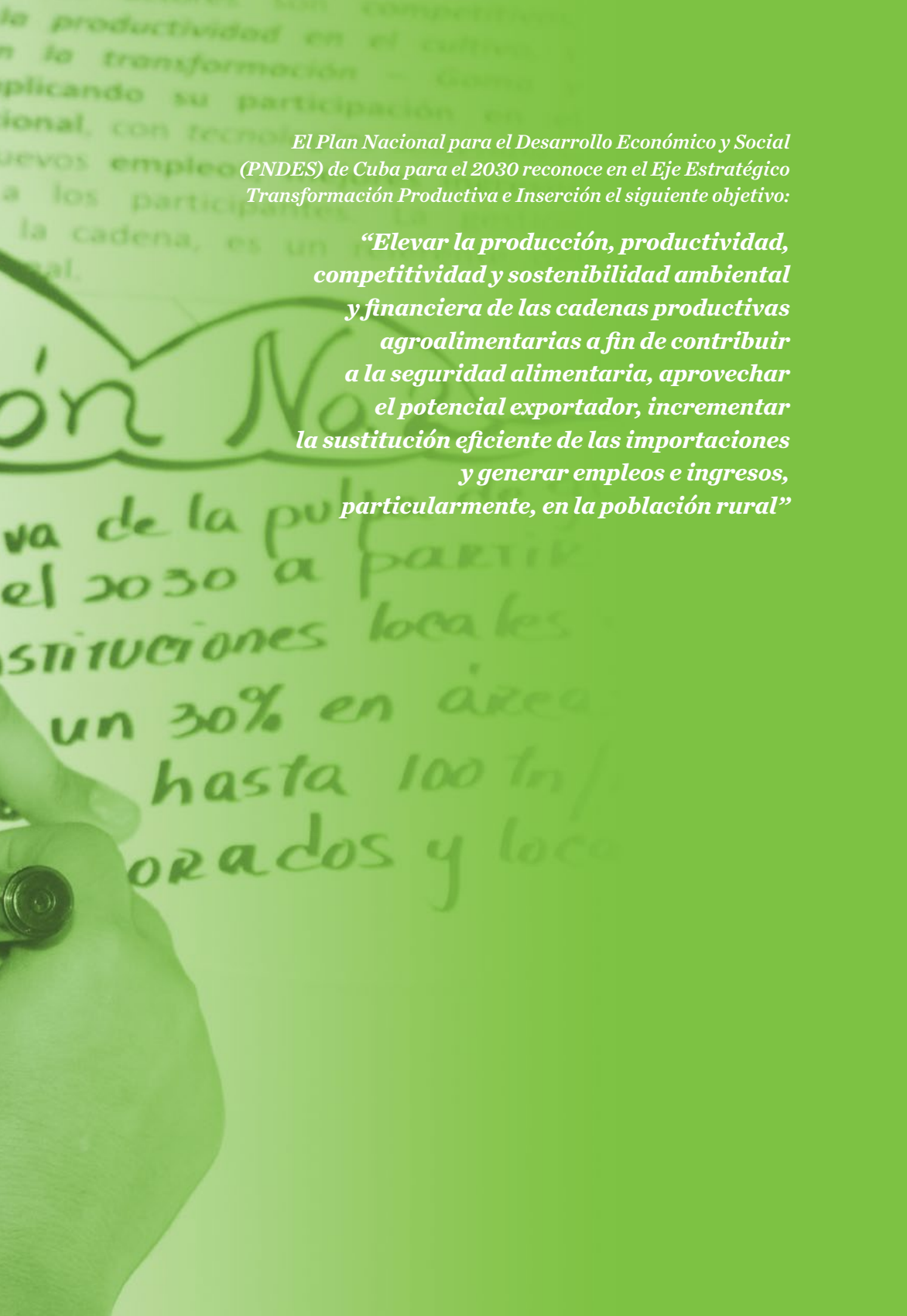
Fase 6. Territorialización y operacionalización de la estrategia 59

Fase 7. Creación del sistema de seguimiento y evaluación de la estrategia 62

Consideraciones finales / lecciones aprendidas 67

Anexos. Ejemplos de la aplicación de la metodología en los proyectos Agrocadenas y Agrofrutales 71

Referencias Bibliográficas 107



El Plan Nacional para el Desarrollo Económico y Social (PNDES) de Cuba para el 2030 reconoce en el Eje Estratégico Transformación Productiva e Inserción el siguiente objetivo:

"Elevar la producción, productividad, competitividad y sostenibilidad ambiental y financiera de las cadenas productivas agroalimentarias a fin de contribuir a la seguridad alimentaria, aprovechar el potencial exportador, incrementar la sustitución eficiente de las importaciones y generar empleos e ingresos, particularmente, en la población rural"

Presentación

La disponibilidad y el acceso a los alimentos por parte de la población, no dependen solamente del sistema productivo ni de la agricultura; son el resultado del funcionamiento de un conjunto de sistemas: suministro de insumos, producción, beneficio, procesamiento, distribución, comercialización, servicios de apoyo, etc.; y de las diferentes instituciones que los componen. Estas deben articularse con eficiencia para lograr un objetivo común: brindar a la población alimentos en la cantidad, calidad adecuadas, además de ofrecer un precio accesible. Así se sustenta lo que se define como "enfoque de cadenas", base conceptual de uno de los cambios que desde el 2012 el gobierno cubano ha puesto en práctica como centro de la transformación productiva[1]. Esto se continúa ratificando en las proyecciones de desarrollo hacia el 2030[2].

El desarrollo de una gestión con enfoque de cadenas no es solo una condición declaratoria, implica asumir nuevos conceptos y metodologías de trabajo, que requieren crear bases para la integración y la colaboración entre los diversos actores y una mirada sistémica al mercado y la satisfacción de los consumidores. Entre las etapas imprescindibles de esta gestión están, el diagnóstico de las problemáticas existentes y la posterior construcción de una estrategia de

[1] Lineamiento No. 185 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2016-2021.

[2] Programa Nacional de Desarrollo Económico y Social, PNDES.

desarrollo, que permita establecer acciones a mediano y largo plazos para atenderlas.

Este material ofrece una propuesta metodológica para el proceso de planificación estratégica de una cadena de valor, a partir de la sistematización de las experiencias y aprendizajes de dos proyectos de la colaboración internacional, implementados en Cuba por el Ministerio de la Agricultura (Minag) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en estrecha colaboración con el Ministerio de la Industria Alimentaria (Minal) y el Ministerio de Comercio Interior (Mincin): Agrocadenas y Agrofrutales.

Agrocadenas inició su implementación en el 2014, con el apoyo financiero de la Unión Europea y la Agencia Suiza para la Cooperación y el Desarrollo (Cosude). Su objetivo ha sido mejorar la gestión y el desempeño de cuatro cadenas agroalimentarias que contribuyen a la sustitución de importaciones de productos como: frijol, maíz, leche y carne vacuna en trece municipios de Cuba. Agrofrutales, con una lógica similar de intervención, se inició en el 2017 con el financiamiento del gobierno de Canadá. Este se enfoca hacia tres cadenas de frutas tropicales: mango, papaya y guayaba, en cinco municipios cubanos. Ambas iniciativas han sido pioneras en promover el enfoque de cadenas para mejorar la gestión y el desempeño en el sector agroalimentario cubano. La elaboración de una guía metodológica sobre cómo planificar y gestionar con enfoque de cadenas, ha constituido una de sus principales contribuciones.

Durante meses de intenso trabajo, los actores nacionales y locales involucrados en Agrocadenas y Agrofrutales, con la asesoría metodológica del PNUD, realizaron un proceso de levantamiento de información y construcción colectiva para estas cadenas agroalimentarias, lo cual permitió diagnosticar y realizar la planificación estratégica de las siete cadenas. A su vez, se construyeron y sistematizaron pautas conceptuales y metodológicas para favorecer la divulgación y réplica de las experiencias. Ello permitió potenciar las capacidades y la apropiación local y nacional del enfoque de cadenas.

La planificación estratégica en ambos proyectos, también contó con la guía de la institución internacional Servicio de Gestión del

Conocimiento para Latinoamérica y El Caribe (Asocam), que contribuyó a garantizar un enfoque participativo y prospectivo.

Los actores interesados en continuar el trabajo iniciado en estas cadenas o extenderlo a otras y/u otros territorios, pueden encontrar en esta guía conceptos básicos para la planificación estratégica de cadenas de valor y una ruta metodológica, capaz de adaptarse a los contextos y especificidades de las cadenas para las cuales se aplique.

Elementos conceptuales y metodológicos básicos para realizar una planificación estratégica

Conceptos relacionados con la planificación estratégica

La planificación o planeación estratégica es la construcción de un nuevo comportamiento institucional a través de una nueva comprensión y un nuevo compromiso colectivo, capaces de transformar la realidad de forma radicalmente distinta del patrón de innovación que prevalecía. Para eso, un proceso de planificación estratégica debe permitir el desarrollo del pensamiento estratégico, que presiona a los actores del proceso a percibir relaciones, significados y prácticas emergentes que la mayoría no distingue e incluirlos en sus estrategias para la construcción de un futuro cualitativamente diferente y más relevante que el presente.

Es un proceso en el que se diseña una estrategia/plan para llegar a una proyección de futuro (prospectiva). Se aprovecha al máximo el potencial existente y se ofrecen soluciones a los obstáculos que se identifiquen. Es una herramienta de gestión para establecer el quehacer y el camino que se debe recorrer, con el fin de alcanzar la visión, los objetivos y las metas previstas. Para ello se tienen en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno.

Este proceso implica cuatro conceptos claves:

- **Prospectiva o análisis prospectivo**: reflexión que identifica los desafíos más relevantes del contexto; los factores críticos que inciden positiva o negativamente en el desempeño de los actores e instituciones de ese contexto y los escenarios emergentes propuestos, a partir de la comprensión de las tendencias futuras de los factores críticos para esclarecer las metas y guiar la toma de decisiones a mediano y largo plazos.
- **Análisis organizacional y de brechas:** ejercicio analítico que identifica los insumos, procesos y aportes (productos, servicios y otras contribuciones) más estratégicos de los actores e instituciones de ese contexto, así como las brechas, que son expresadas a través de la cuantificación de la distancia entre lo que se tiene y lo que se debería tener, para aprovechar las oportunidades portadoras del más alto beneficio disponible en el más corto plazo y manejar las amenazas portadoras del más alto impacto negativo que puede ocurrir en el más corto plazo.
- **Planificación/planeación:** asignación programada a lo largo del tiempo de los recursos y responsabilidades para realizar las acciones que permitirán conseguir ese objetivo futuro deseado.
- **Estrategia:** elección ventajosa de posibles trayectorias o caminos convenientes y prioridades frente al contexto y las acciones coordinadas, que las acompañarían para lograr un objetivo futuro.

Estos cuatro aspectos constituyen los elementos que diferencian la planificación estratégica de una planificación operativa tradicional. Mientras la planificación operativa se basa en el alcance de objetivos actuales y, en su mayoría, se emplean enfoques y soluciones basados en experiencias anteriores; un proceso de planificación estratégica se distingue por proyectar el futuro, establecer metas a mediano y largo plazos e inspirar cambios radicales, nuevos enfoques y soluciones innovadoras.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que se pueden realizar para llegar desde el presente hasta el futuro deseable. No se adivina.

Se decide de manera consciente y oportuna. Al planificar se reconocen tres elementos básicos: la realidad actual, el futuro deseable y la estrategia para pasar del uno al dos.

La estrategia es el cómo, el camino que se va a tomar y está orientada a alcanzar los objetivos a través de pautas de acción. Se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles, con la acción mancomunada de todos los involucrados en aras de alcanzar la visión. El proceso debe ser concebido para permitir la participación del mayor número posible de actores, internos y externos.

Esto posibilita que la coherencia de los cambios propuestos esté en correspondencia con las realidades, necesidades y aspiraciones de la sociedad que se quiere beneficiar, para que esos cambios sean implementados y sostenibles.

Esto implica un cambio de actitud en los actores que lideran y participan en el proceso. De acuerdo con Godet (2011), se pueden asumir cuatro tipos de actitudes ante situaciones de cambio: sufrir el cambio (pasividad), actuar con urgencia (reactividad), prepararse para los cambios previsibles (la preactividad) y, por último, actuar para provocar los cambios deseados (la proactividad). En una planificación estratégica, la preactividad y, sobre todo, la proactividad, son conductas que deben ser asumidas por los actores involucrados.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que, para lograr ese análisis prospectivo y la correspondiente actitud proactiva, es imprescindible contar con un conocimiento exhaustivo de la situación actual. De ahí que todo proceso de planificación estratégica deba contar con un diagnóstico inicial del contexto y de la situación interna que permita identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Este análisis ofrece un marco real para que todos los involucrados comprendan, interpreten y evalúen, la situación vigente sobre la base de información clave que ha sido compilada como fruto del diagnóstico. Ayuda a alinear a los diferentes actores, con el fin de homogenizar el conocimiento común, lo cual facilita el surgimiento de alternativas provechosas y de valor.

TABLA 1. PREGUNTAS GUÍAS PARA UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

¿Quién soy?	Punto de partida /diagnóstico
¿Qué puede ocurrir?	Análisis prospectivo
¿Qué puedo hacer? ¿Qué voy a hacer? ¿Cómo lo voy a hacer?	Planificación estratégica

Herramientas metodológicas utilizadas para la planificación estratégica

Existen diferentes herramientas para realizar una planificación estratégica. Estas opciones hacen énfasis en varios elementos desde donde llevan su nombre. Entre algunas alternativas las más conocidas son: el Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card), el Mapa estratégico, el análisis DAFO, el análisis PEST, el análisis de brechas (GAP analysis), la estrategia del Océano Azul (Blue Ocean), el análisis de las cinco fuerzas de Porter y el análisis de capacidades VRIO.

A continuación, se ofrece una síntesis de cada una de ellas:

- **Cuadro de Mando Integral (Balanced Score Card):** es una metodología que permite evaluar el desempeño a partir de cuatro perspectivas clave: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Facilita alinear los elementos de la estrategia global con los elementos operativos.
- **Mapa estratégico:** es una herramienta visual diseñada para comunicar el plan estratégico por medio de un formato fácil de entender. Es parte del Cuadro de Mando Integral, aunque no es exclusivo de esa metodología.
- **Análisis PEST (Political, Economic Social and Technological):** identifica, evalúa, organiza y analiza, los factores macroeconómicos que pueden impactar a través del examen de amenazas y

oportunidades determinadas por fuerzas políticas, económicas, sociales y tecnológicas. Usualmente se dirige al análisis de los condicionantes externos.

- **Análisis de brechas (GAP analysis):** pretende comparar dónde está una organización y hacia dónde pretende llegar, para lo cual identifica las brechas y establece cómo atenderlas.
- **La estrategia Océano Azul (Blue Ocean):** propone que las organizaciones se desarrollen dentro de un mercado no disputado (mercado de océano azul), en lugar de un mercado desarrollado o saturado (mercado de océano rojo). Este tipo de estrategia pretende generar valor a partir de que una organización logre ubicarse en un océano azul; es decir, en mercados donde no deban competir.
- **Las cinco fuerzas de Porter:** es un modelo estratégico que establece un marco para evaluar el nivel de competencia dentro de una industria y así poder desarrollar una estrategia de negocio. Para este análisis se articulan cinco fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria. Las cinco fuerzas son poder de negociación de los compradores o clientes (F1), poder de negociación de los proveedores o vendedores (F2), amenaza de nuevos competidores entrantes (F3), amenaza de productos sustitutos (F4) y rivalidad entre competidores (F5).
- **Análisis de capacidades VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization):** tiene la finalidad de proporcionar una ventaja competitiva en el mercado para las organizaciones. Se listan todos los recursos de una organización que son relevantes para competir en el mercado y se va puntuando hasta qué punto son de valor (V), raros (R), inimitables (I) y anclados en la organización (O).
- **Análisis DAFO, también conocido como el análisis SWOT por sus siglas en inglés (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats):** es una herramienta de análisis de una organización que se basa en su situación interna (debilidades y fortalezas) y la influencia de la externa (amenazas y oportunidades). A partir de la evaluación de estas características, el análisis DAFO permite

conocer la situación real en la que se encuentra una organización y así ayuda a plantear la estrategia futura.

Tales herramientas tienen en común: evaluar la situación existente, sintetizar los resultados y establecer áreas de mejoras (objetivos, brechas, elementos de competitividad, etcétera).

En este material se promueve la utilización de la herramienta DAFO ya que ofrece importantes ventajas para interrelacionar aspectos del entorno con elementos del funcionamiento interno. Ambos componentes son esenciales para una planificación estratégica de una cadena de valor, principal objetivo de la metodología que se presenta. En ocasiones las principales limitaciones de una cadena agroalimentaria se encuentran en las políticas, los mercados, los recursos naturales u otros aspectos externos a ella. Por otra parte, cuando los problemas son más internos, también son sensibles a los aspectos del entorno.

Productos que se obtienen del proceso de planificación estratégica

Al realizarse un proceso de planificación estratégica se deben lograr los productos siguientes:

- **Estrategia o plan estratégico de desarrollo**

Es el documento guía que establece las pautas para orientar el accionar de los actores de la cadena en pos de alcanzar su visión y objetivos estratégicos. Se construye a partir de una compresión ampliada de los contextos externo e interno; contiene un conjunto de objetivos y acciones que se planean y ejecutan con la participación activa de los actores involucrados; establece el quehacer y responsabilidad de cada actor.

Su objetivo es garantizar que las acciones de cada uno estén direccionadas y alineadas hacia el cumplimiento de las metas comunes establecidas para el futuro. Permite generar consenso y sinergias entre los distintos actores y grupos de interés involucrados, para facilitar la gestión de recursos para la implementación de proyectos y actividades con tendencia a alcanzar las metas previstas.

Está compuesto por análisis de factores críticos de cambio, visión de futuro, objetivos estratégicos, líneas de acción estratégicas y metas e indicadores.

- **Planes de acción u operativos**

Es el documento que refleja cómo se va a implementar la estrategia y detalla las acciones concretas con metas de corto y mediano plazos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y funcionales de una estrategia o plan.

En dependencia de la estrategia que se haya construido, el alcance de estos planes puede ser territorial y/o institucional. Pueden diferenciarse por territorios, actores, instituciones, etc. El proceso es conocido como la operacionalización y/o territorialización de la estrategia.

En estos planes es importante reflejar con más especificidad las problemáticas de mayor incidencia en el alcance y se pueden establecer prioridades y metas específicas para ese entorno. Igualmente, se debe ser preciso en el periodo de tiempo para el cual se ha conformado. Es una herramienta de planificación flexible que debe monitorearse y ajustarse de forma sistemática. Su estrecha relación con la estrategia es imprescindible.

Bajos niveles de producción y de calidad.
Insuficiente base alimentaria y nutricional
Bajos niveles de natalidad.
Altos niveles de mortalidad
Alta edad de incorporación a la reproducción
Bajos niveles de acuartonamiento
Degradación acelerada de los suelos.
Mal manejo y alimentación insuficiente de la masa ganadera
Falta de Esquemas Financieros
Baja disponibilidad de Semillas.
Insuficiente integración con los prestadores de servicios científicos técnicos
Falta de Maquinaria (Tractores, Implementos)
Bajos niveles de capacitación
Falta Insumos Fertilizantes Combustible Lubricantes Alambre Herbicidas
Insuficiente disponibilidad y altos precios de los insumos

Peculiaridades de la planificación estratégica de una cadena de valor

La planificación estratégica en la gestión de una cadena

En el primer material de esta serie sobre metodologías para una gestión con enfoque de cadenas, dedicada a los diagnósticos participativos, se incluye una explicación inicial de los conceptos clave para comprender una cadena de valor y el proceso que se requiere para su gestión.

Se trata de un proceso que por su carácter participativo contiene cuatro etapas con una gran interrelación entre ellas: el resultado de la que antecede influye directamente en la calidad y los logros de la siguiente.

Como puede verse en el Esquema 1, la planificación estratégica representa la Etapa 3, posterior a la realización del diagnóstico y previa a la implementación de acciones para atender las problemáticas identificadas. Permite crear una concepción estratégica de los cambios que se desean implementar, con el fortalecimiento de la innovación y la concertación de una visión de futuro a mediano y largo plazos.

ESQUEMA 1: ETAPAS DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN CON ENFOQUE DE CADENAS[3]

ETAPA 1 PREPARACIÓN	ETAPA 2 DIAGNÓSTICO	ETAPA 3 PLANIFICACIÓN	ETAPA 4 IMPLEMENTACIÓN
OBJETIVO ASEGURAR LAS CAPACIDADES, EL APOYO INSTITUCIONAL Y LA ORGANIZACIÓN PARA INICIAR LA APLICACIÓN DEL ENFOQUE	**OBJETIVO** CARACTERIZAR LA CADENA Y DETERMINAR SUS POTENCIALIDADES Y CUELLOS DE BOTELLA	**OBJETIVO** CONSTRUIR LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE LA CADENA Y LOS PLANES DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTARLA	**OBJETIVO** GESTIONAR LA ESTRATEGIA ELABORADA E IMPLEMENTAR LAS ACCIONES PREVISTAS
Sensibilizar a los decisores y actores de la cadena sobre la pertinencia del enfoque. **Preparar teórica y metodológicamente a los actores que liderarán técnicamente la aplicación del enfoque.** **Garantizar la organización y condiciones requeridas para iniciar el proceso.**	Determinar los objetivos y alcance del diagnóstico. Analizar la incidencia en la cadena de sus antecedentes, el entorno y el mercado. Identificar y priorizar las principales problemáticas existentes, analizando los actores, las relaciones y flujos entre ellos, los procesos, y la eficiencia y equidad económica de la cadena.	Sintetizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades encontradas. Elaborar los posibles escenarios para proyectar el futuro. Identificar brechas y consensuar prioridades. Elaborar estrategia y planes de acción para llegar a la situación deseada.	**Organizar la cadena y negociar con las instituciones las acciones (o cambios) a efectuar (o propuestos).** **Implementar proyectos para mejorar el funcionamiento de la cadena.** **Monitorear los cambios que se propone alcanzar.** **Ajustar continuamente las estrategias y planes de acción, según los resultados obtenidos.**

[3] Tomado de Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico que forma parte de la serie *Hacia una gestión con enfoque de cadenas*, a la cual también pertenece esta publicación.

Eje conductor de la planificación estratégica de una cadena

Al realizarse la planificación estratégica de una cadena, esa proyección de transformación hacia el futuro debe contener como eje conductor, la visualización y facilitación de la conformación, así como la evolución de una cadena productiva hacia una cadena de valor y además, la consolidación de esta última.

Aunque en gran parte de la literatura especializada estos dos conceptos aparecen como sinónimos, en esta metodología se entienden como fases diferentes del desarrollo de una cadena:

- La cadena productiva es entendida como un sistema constituido por un conjunto de actores, procesos, eslabones y recursos interelacionados e interdependientes que posibilitan la llegada de uno o varios productos al mercado final en un contexto determinado. Las cadenas productivas son objetivas y existen, pero esto no es condición suficiente para satisfacer las demandas.
- La cadena de valor es una forma de articulación en la cual sus actores se planifican, preparan, organizan, coordinan, colaboran para que el producto llegue al mercado con las características requeridas por los y las consumidores finales. Cada actor contribuye a crear el valor que se demande. Los consumidores no quieren solamente un producto. Ellos precisan que el producto satisfaga su necesidad y/o su deseo, para lo cual debe tener un conjunto de características y atributos: valores nutritivos, inocuidad, sabor, apariencia, diversidad, accesibilidad, empaquetado, etc. El valor del producto es lo que motiva al consumidor a adquirirlo. Cuando se habla de agregar valor no se hace referencia solamente al procesamiento industrial, sino a dotarles de aquellos atributos demandados.

El siguiente recuadro, ofrece una útil comparación entre cadenas productivas y cadenas de valor para poder identificar las diferencias y los posibles objetivos de un proceso de planificación estratégica, encaminado a conformar o fortalecer una cadena de valor:

TABLA 2: DIFERENCIAS ENTRE CADENA PRODUCTIVA Y CADENA DE VALOR[4]

Criterio	Cadena productiva	Cadena de valor
Propósito	Competitividad de los actores de la cadena.	Competitividad de la cadena como sistema y visión de largo plazo para avanzar hacia la sostenibilidad (económica, social y ambiental).
Orientación	Orientada por la oferta y enfocada en el suministro de productos y servicios entre actores de la cadena.	Orientada por la demanda y centrada en los actores de la cadena que colaboran de manera intensiva para suplir esta demanda.
Objetivo	Maximizar ingresos y/o minimizar costos en el corto plazo.	Agregar valor (por productividad, calidad, trazabilidad, diferenciación u otras innovaciones) para aumentar los beneficios netos de la cadena (relaciones ganar-ganar).
Visión	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de corto a mediano plazos.	Relaciones comerciales y de provisión de servicios de mediano a largo plazos que promueven la innovación tecnológica, de procesos e institucional.
Estructura organizativa	Actores interdependientes que actúan de manera libre y voluntariosa.	Actores que reconocen su interdependencia y apuestan por el fortalecimiento de sus procesos organizativos para compartir información, inversiones, riesgos y beneficios.
Tipo de relaciones	Bajo nivel de cooperación y confianza entre los actores de la cadena, los cuales, según su poder y legitimidad, establecen las reglas o las cumplen, debido a que estas son informales.	Relaciones más transparentes y equitativas, basadas en altos niveles de cooperación y confianza, a partir de la definición formal, clara, concertada y transparente de normas, estándares y reglas.
Flujo de información	Bajo flujo de información y limitado a las transacciones comerciales entre actores.	Amplio y transparente flujo de información que la hace pertinente, relevante y oportuna, para mejorar los procesos de toma de decisión y negociación, así como la efectividad en el desarrollo de las funciones de los diferentes actores.

[4] Fuente: Asocam, 2018.

Como se aprecia en el cuadro anterior, la competitividad es uno de los principales propósitos del desarrollo de una cadena de valor. Se refiere a un concepto comparativo, fundamentado en la capacidad dinámica de la cadena para mantener, ampliar y mejorar, de manera continua y sostenida, su participación en el mercado interno o externo; además de obtener mayores niveles de rentabilidad o beneficios económicos por medio de la producción, distribución y venta de bienes y servicios en el tiempo, lugar y forma solicitados.

En el caso de las cadenas agroalimentarias pueden identificarse diversas metas a mediano y largo plazos que pueden guiar un proceso de planificación estratégica:

- Mayores posibilidades de generar ingresos y empleo, como objetivo de desarrollo social y económico.
- Asegurar o controlar la calidad o procedencia del producto (trazabilidad, inocuidad) como objetivo público de salud pública.
- Mejorar la gobernabilidad de la cadena y lograr una distribución más equitativa de los beneficios como objetivo de equidad.
- Conectar nichos agroecológicos con nichos de mercado específicos, como objetivo de conciliar el desarrollo socioeconómico con el manejo de los recursos naturales.

Participantes en la elaboración de la estrategia de desarrollo de una cadena

Le elaboración de una estrategia de cadena debe contar con la representación de los actores directos de cada uno de sus eslabones y los actores indirectos. Los directos son aquellos que intervienen en la transformación o comercialización del producto y son sus propietarios en algún momento del recorrido del producto a lo largo de la cadena (productores, acopiadores, procesadores, comercializadores, etcétera).

Los actores indirectos son quienes suministran insumos y servicios a los actores directos y también aquellos que regulan e inciden en la organización de la cadena. La incidencia de estos en el desarrollo de una cadena es muy relevante y en algunos casos, pueden convertirse

en la principal atención de las estrategias de desarrollo. Aunque no son dueños del producto, de sus acciones puede depender la funcionabilidad de la cadena.

Entender la diversidad de los actores que conforman cada eslabón o pertenecen a los actores indirectos, es muy importante para lograr una representación de esa diferenciación en el proceso de construcción de la estrategia. Mientras más representativo sea el proceso de construcción colectiva, habrá mayor apropiación y responsabilidad con la implementación de las acciones y el alcance de las metas propuestas de manera sostenible.

Principios metodológicos de la planificación estratégica de una cadena

La planificación estratégica de una cadena de valor debe realizarse bajo los principios metodológicos siguientes:

- **Ser un proceso participativo:** la construcción de la estrategia se debe realizar mediante procesos de análisis y construcción colectiva, en los que intervienen actores implicados en el funcionamiento de la cadena. Ellos construyen, de manera conjunta, soluciones a brechas identificadas. Se sugiere mantener los mismos niveles de participación en los diagnósticos y en la elaboración de las estrategias para garantizar un proceso continuo de apropiación y responsabilidad colectiva.
- **Garantizar la representatividad e inclusión:** el proceso debe incorporar a la diversidad de actores que integran la cadena y su desempeño dentro de esta. Actores directos e indirectos, estatales y no estatales, locales y nacionales de diferentes sectores, con roles de decisión, técnicos y productivos, mujeres, hombres, jóvenes; deben estar presentes para registrar sus visiones e intereses.
- **Valorizar el proceso previo de diagnóstico:** la construcción de la estrategia debe respetar los criterios recogidos en el documento de diagnóstico y sustentarse con sus resultados para priorizar los problemas identificados de relevancia.

- **Basarse en la concertación:** respetar los criterios y necesidades específicas de cada uno de los actores y eslabones. Se debe promover el consenso para identificar líneas de intervención que inciden en el funcionamiento integral de la cadena.
- **Promover el desarrollo territorial:** la mayoría de las cadenas de valor tiene un proceso de territorialización, que depende en gran medida de los productos finales y los mercados metas. De cualquier forma, incluso para las cadenas más globalizadas, el espacio local siempre se ve reflejado, al menos, en la generación de empleos e ingresos, por lo que una visión desde el desarrollo local es una perspectiva notable para establecer metas compartidas.
- **Lograr la armonización con las políticas:** las proyecciones estratégicas de una cadena deben estar en coherencia con las políticas trazadas para cada sector y los planes de desarrollo territorial. Igualmente, se pueden concebir metas relacionadas con la incidencia en políticas que estén en construcción o requieran modificarse.
- **Facilitar la inserción de elementos innovadores:** en la construcción de la estrategia para el desarrollo de la cadena, debe velarse por la inserción de elementos innovadores, tanto tecnológicos institucionales como organizacionales; además, tratar de buscar soluciones nuevas, que rompan con lo tradicionalmente realizado.
- **Favorecer la equidad:** a la estrategia le corresponde velar por la creación de condiciones que permitan a todos los actores, independientemente del sexo, edad y proveniencia, tener las mismas oportunidades de participar en el desarrollo de la cadena y recibir beneficios proporcionales a su aporte o al valor generado.
- **Apuntar hacia la sostenibilidad:** como respuesta a las brechas priorizadas, las soluciones acordadas deberán ser viables, garantizar su sostenibilidad económica, ambiental, energética, social e institucional.

O DE APOYO
ALECIMIENTO
VISIÓN
Definición de objetivos estratégicos

SEMILLA
Propagación
Producción
QUINOA

Ruta metodológica para la planificación estratégica de cadenas de valor

Un proceso de planificación estratégica requiere la implementación de una ruta metodológica clara, que permita ir construyendo de forma acumulativa los análisis colectivos y las proyecciones de los cambios que pretenden alcanzarse. La secuencia y complementariedad entre los pasos que se ejecuten son un aspecto que determina el resultado final de todo el proceso.

A partir de la sistematización de la planificación estratégica de cadenas ganaderas, graneras y de frutales, realizadas con el apoyo de los proyectos Agrocadenas y Agrofrutales, se propone una ruta metodológica compuesta por siete fases con sus correspondientes pasos, como se muestra en el Esquema 2.

ESQUEMA 2. ETAPA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. FASES Y PASOS

FASE	OBJETIVO	PASOS
FASE 1 CONSTRUCCIÓN DE LAS BASES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	**OBJETIVO** MOTIVAR A LOS ACTORES DE LA CADENA A PARTICIPAR Y ASEGURAR LAS CONDICIONES PARA INICIAR EL PROCESO	**PASOS** 1. CONVOCAR A LOS ACTORES 2. SELECCIONAR PERSONAL 3. CONFORMAR EQUIPO PARA ELABORAR SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO 4. ASEGURAR LA METODOLOGÍA, ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA
FASE 2 VALORACIÓN ESTRATÉGICA DE LA SITUACIÓN DE LA CADENA	**OBJETIVO** GENERAR REFLEXIÓN COLECTIVA SOBRE LAS PRINCIPALES OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA CADENA	**PASOS** 1. PRESENTAR A LOS PARTICIPANTES Y SUS ROLES 2. ACORDAR LAS BASES CONCEPTUALES. 3. ANALIZAR EL ENTORNO DONDE SE DESARROLLA LA CADENA 4. ENRIQUECER EL MAPA DE LA CADENA CON EL ANÁLISIS INTERNO 5. CONSTRUIR MATRIZ DAFO
FASE 3 ANÁLISIS DE FACTORES CRÍTICOS DE CAMBIO	**OBJETIVO** IDENTIFICAR ELEMENTOS DETERMINANTES PARA MEJORAR EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA	**PASOS** 1. ANALIZAR TENDENCIAS Y ESCENARIOS FUTUROS 2. REALIZAR EL ANÁLISIS PROSPECTIVO 3. CARACTERIZAR Y PRIORIZAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE CAMBIO
FASE 4 CONCERTACIÓN DE LA VISIÓN DE FUTURO PARA LA CADENA	**OBJETIVO** CONSTRUIR DE FORMA COLECTIVA LA VISIÓN DE DESARROLLO DE LA CADENA	**PASOS** 1. IDENTIFICAR LAS RINCIPALES VARIABLES DE CAMBIO 2. REDACCIÓN PARTICIPATIVA DE LA VISIÓN

FASE 5

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

OBJETIVO

DEFINIR OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, ACCIONES Y METAS

PASOS

1. DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
2. COMPLETAR LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FASE 6

TERRITORIALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO

ELABORAR LOS PLANES DE ACCIÓN PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

PASOS

1. SOCIALIZAR Y VALIDAR LA ESTRATEGIA CONSTRUIDA
2. CONSTRUIR PARTICIPATIVAMENTE LOS PLANES DE ACCIÓN

FASE 7

CREACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

OBJETIVO

CREAR UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN PARA DARLE CONTINUIDAD Y CUMPLIMIENTO A LOS PLANES DE ACCIÓN DE LA ESTRATEGIA

PASOS

1. MONITOREAR LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS PLANES DE ACCIÓN
2. EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES Y METAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fase 1. Construcción de las bases para la planificación estratégica

Los objetivos de esta fase son motivar a los actores de la cadena, para participar de forma activa y constructiva en la planificación estratégica que quiere llevarse a cabo y asegurar las condiciones para iniciar el proceso

Consta de cuatro pasos resumidos en el esquema siguiente:

ESQUEMA 3. PASOS DE LA FASE 1: CONSTRUCCIÓN DE LAS BASES PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

PASO 1 **CONVOCAR A LOS ACTORES QUE VAN A FORMAR PARTE DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN**	**CONTENIDOS** COMPROMETER A LOS DIVERSOS ACTORES DE LA CADENA PARA PARTICIPAR EN EL PROCESO	**FINALIDAD** GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN DE REPRESENTANTES DE TODOS LOS ACTORES QUE CONFORMAN LA CADENA
PASO 2 **SELECCIONAR PERSONAL FACILITADOR DEL PROCESO DE LA CONSTRUCCIÓN COLECTIVA.**	**CONTENIDOS** DETERMINAR PERSONAL CAPAZ DE PROMOVER UN PROCESO PARTICIPATIVO LEGÍTIMO	**FINALIDAD** GARANTIZAR LA FACILITACIÓN DE UN DIÁLOGO HORIZONTAL Y CONSTRUCTIVO
PASO 3 **CONFORMAR EQUIPO DE TRABAJO PARA ELABORAR SÍNTESIS DE LOS HALLAZGOS DEL DIAGNÓSTICO**	**CONTENIDOS** ANALIZAR LOS RESULTADOS DE LOS DIAGNÓSTICOS Y ELABORAR PRESENTACIÓN SINTETIZADA	**FINALIDAD** CONTAR CON INSUMOS ANALÍTICOS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA
PASO 4 **ASEGURAR LA METODOLOGÍA, ORGANIZACIÓN Y LOGÍSTICA DEL PROCESO PARTICIPATIVO**	**CONTENIDOS** CONSTRUIR LA METODOLOGÍA Y COORDINAR LOS ASPECTOS LOGÍSTICOS Y ORGANIZATIVOS PARA GARANTIZAR LA PARTICIPACIÓN DESEADA	**FINALIDAD** CONTAR CON LAS CONDICIONES PARA EL INICIO DEL PROCESO

1.1 Convocar a los actores que van a formar parte del proceso de planificación

Un aspecto clave de la primera fase es la realización de una amplia convocatoria para integrarse al proceso, de planificación a representantes de la diversidad de los actores que conforman la cadena. Para garantizar representatividad e inclusión debe manejarse un adecuado balance entre actores por: territorio, eslabones, edad, sexo, representantes de los proveedores de insumos/servicios y los reguladores, así como otras representaciones necesarias. Se debe enfatizar en la búsqueda de los cambios que se quieren promover u otras determinantes socioeconómicas relevantes.

Por otra parte, se sugiere que la convocatoria sea liderada por actores con capacidad institucionalizada y/o reconocida para convocar a los que deben participar y se organice con tiempo suficiente, para garantizar la presencia de los actores idóneos y evitar así sustituciones.

Una adecuada identificación de los actores que deben participar y una convocatoria con tiempo suficiente de antelación, son factores indispensables para asegurar el éxito de este paso. Para garantizar un adecuado involucramiento de los diversos actores de la cadena en el proceso de planificación, todos deben tener claridad sobre cuáles son sus roles. Se sugiere acordar formalmente los roles de cada actor al inicio del proceso participativo, por su intervención y apropiación con el proceso estará en correspondencia con lo que se espera y necesita de él.

1.2 Seleccionar personal facilitador del proceso de la construcción colectiva

Un proceso de planificación estratégica garantiza una mayor legitimidad si se basa en un enfoque participativo. La construcción colectiva requiere de personal especializado para garantizar un ambiente que favorezca el debate, el respeto a los criterios diversos y la construcción de consenso.

Este personal facilitador también deberá familiarizarse con los diagnósticos realizados y las características de la cadena que se aborda. Debe comprender la diversidad existente en los actores seleccionados, las principales fuentes de posibles conflictos y los factores culturales que median el proceso de construcción colectiva.

1.3 Conformar equipo de trabajo para elaborar síntesis de los hallazgos del diagnóstico

Para que todos los actores participantes en el proceso tengan un punto de partida común sobre las transformaciones requeridas por la cadena, se debe socializar con ellos una síntesis de los principales hallazgos del diagnóstico de la cadena.

Para ello se debe conformar un grupo de trabajo, representado por las personas involucradas de manera directa en la etapa de diagnóstico de la cadena que, a partir de la información generada, tenga la tarea de procesarla y sintetizarla, así como preparar presentaciones en formato visual adecuado para facilitar su exposición a los actores que participarán en el proceso de planificación.

1.4 Asegurar la metodología, organización y logística del proceso participativo

Los/as facilitadores/as del proceso y el equipo de trabajo conformado para preparar una síntesis de la información del diagnóstico, deben realizar un trabajo conjunto para consensuar la metodología que se empleará durante la construcción colectiva de la estrategia.

La temporalidad, técnicas de facilitación y estructura del taller se deben basar en las complejidades de las cadenas y particularidades del personal convocado para el proceso. También deberá revisarse la calidad de los materiales visuales preparados.

Con el fin de asegurar la participación de los convocados y el ambiente adecuado para el taller de construcción de la estrategia, se debe garantizar toda la logística necesaria y tener en cuenta la permanencia de los participantes y condiciones de trabajo adecuadas.

Con el objetivo de aprovechar al máximo todas las ideas, análisis y consensos, como resultados del taller participativo, se debe contar con un personal capacitado para realizar el registro del material producido durante las sesiones del taller.

Resultado esperado de la Fase 1

Aseguradas las condiciones para la realización del taller de planificación estratégica

Aspectos a tener en cuenta:

- La información del diagnóstico de las cadenas debe tener la calidad necesaria y ser presentada de forma tal que permita identificar las oportunidades y amenazas del contexto externo; así como las debilidades y fortalezas que se derivan del análisis interno de las cadenas. Una vez que se cuente con el informe del diagnóstico de cada cadena, se sugiere realizar un trabajo adicional de resumen, procesamiento y priorización de los hallazgos para que sea mayor su utilidad y aprovechamiento durante el proceso.
- Los/as facilitadores/as del proceso no deben ser actores de la cadena para que puedan lograr un diálogo horizontal, mediar de forma imparcial en las polémicas que se generan durante el proceso de construcción colectiva.
- Para el registro durante el taller participativo, se deben establecer formatos claros y preparar a las personas que lo realizarán. También se sugiere asignar a una persona para captar imágenes fotográficas que servirán de apoyo al proceso de relatoría.
- No se debe minimizar el esfuerzo en esta fase preparatoria porque resulta determinante para garantizar la calidad del proceso de planificación.

Fase 2. Valoración estratégica de la situación de la cadena

El objetivo de esta fase es generar una reflexión colectiva constructiva, sobre el contexto donde se inserta la cadena y las peculiaridades de su funcionamiento interno para que, a partir del análisis contenido en el diagnóstico, se logre un consenso grupal acerca de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades más relevantes.

Cuenta con cinco pasos que se resumen en el esquema siguiente:

ESQUEMA 4. PASOS DE LA FASE 2: VALORACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA

PASO 1 **PRESENTAR A LOS PARTICIPANTES DEL TALLER Y SUS ROLES EN LA CADENA**	**CONTENIDOS** FAMILIARIZACIÓN ENTRE TODOS LOS PARTICIPANTES DEL PROCESO SOBRE SUS FUNCIONES DENTRO DE LA CADENA	**FINALIDAD** GARANTIZAR REPRESENTATIVIDAD DE TODOS LOS ACTORES DE LAS CADENAS
PASO 2 **ACORDAR LAS BASES CONCEPTUALES PARA EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CADENA**	**CONTENIDOS** ABORDAR LOS CONCEPTOS BÁSICOS REQUERIDOS PARA INICIAR EL PROCESO	**FINALIDAD** ESTABLECER UNA BASE CONCEPTUAL COMÚN QUE FACILITE EL AVANCE DEL PROCESO
PASO 3 **ANALIZAR EL ENTORNO DONDE SE DESARROLLA LA CADENA**	**CONTENIDOS** REFLEXIONAR SOBRE LOS ASPECTOS EXTERNOS A LA CADENA QUE INCIDEN EN SU DESARROLLO	**FINALIDAD** CONSENSUAR LAS PRINCIPALES AMENAZAS Y OPORTUNIDADES QUE EL ENTORNO OFRECE A LA CADENA
PASO 4 **PRESENTAR Y ENRIQUECER EL MAPA DE LA CADENA A PARTIR DEL ANÁLISIS INTERNO**	**CONTENIDOS** VISUALIZAR EL MAPA DE LA CADENA E INCORPORARLE LOS ELEMENTOS QUE SE DERIVAN DEL ANÁLISIS DE SU FUNCIONAMIENTO, FLUJOS DEL PRODUCTO Y RELACIONES ENTRE LOS ACTORES, ETC	**FINALIDAD** CONSENSUAR LAS PRINCIPALES DEBILIDADES Y FORTALEZAS DEL FUNCIONAMIENTO INTERNO DE LA CADENA
PASO 5 **CONSTRUIR MATRIZ DAFO CON SÍNTESIS DE LOS ASPECTOS MÁS SIGNIFICATIVOS**	**CONTENIDOS** CONSTRUIR SÍNTESIS DE LAS PRINCIPALES DEBILIDADES, AMENAZAS, OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS DE LA CADENA	**FINALIDAD** CONSENSUAR COMPRENSIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA CADENA QUE SERVIRÁ DE BASE PARA EL ANÁLISIS PROSPECTIVO

2.1 Presentar a los participantes del taller y acordar sus roles en la cadena

Antes de iniciar el proceso de construcción colectiva se sugiere realizar una presentación de los participantes del taller, para que se conozcan entre sí y reconozcan los roles que cada uno ocupa en la cadena.

Se pueden aplicar diversas técnicas de facilitación que permitan visualizar la representatividad de los diversos eslabones y actores que se logra en el taller. En el Anexo 1 se describen técnicas que utilizadas en los diagnósticos en los cuales se basa esa sistematización. Ellos pueden servir de referencia para la realización de este paso (sociograma y avisos clasificados).

2.2 Acordar las bases conceptuales para el proceso de planificación estratégica de la cadena

Para conseguir unas premisas analíticas iniciales compartidas, se indica organizar una sesión inicial relacionada con el enfoque de cadenas y la planificación estratégica. Conceptos como cadena de valor, eslabones, procesos, actores, análisis prospectivo, planificación, entre otros; deben ser abordados de forma sintética y operativa y sentar pautas comprensivas para el trabajo que se hará durante el taller. Para este paso, se puede buscar el apoyo de algún experto en esos temas y lograr un consenso conceptual similar al utilizado en la fase de diagnóstico.

2.3 Analizar el entorno donde se desarrolla la cadena

Un aspecto esencial de este proceso es la identificación de los factores externos en los que se inserta la cadena y van más allá del control de los actores que la conforman. Estos pueden incidir positiva (oportunidades) o negativamente (amenazas) en su desarrollo. Se sugiere abordar, entre otros, la infraestructura, los factores socioculturales, el medio ambiente y las políticas públicas.

En un contexto donde el Estado juega un papel central y las políticas públicas tienen una alta incidencia en el desarrollo productivo y

organizacional de una cadena (como lo es el caso cubano), en el análisis del entorno se debe realizar un análisis exhaustivo del impacto en el desarrollo de la cadena de normas, planes, programas, proyectos, presupuestos públicos e institucionalidad, que interactúa: ya sea con la cadena en general o con algunos de sus eslabones, actores y/o productos intermedios y finales.

El propósito de este paso no es solo identificar el *statu quo*, sino examinar los poderes e intereses que pueden ser determinantes para generar cambios. Este conocimiento ayudará a priorizar amenazas y oportunidades para proponer líneas de acción estratégica realista, e incidir en políticas públicas necesarias, que deben ser promovidas por parte de los actores de la cadena. Como herramienta metodológica para el análisis se sugiere el uso de esta matriz:

TABLA 3. HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA SINTETIZAR EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

Aspectos del entorno de la cadena	Políticas y elementos a considerar	Elementos relevantes de su contenido	Efectos sobre la cadena	Propuesta de cambio
Políticas				
Infraestructura				
Tecnología				
Factores socioculturales				
Medio ambiente				

En el Anexo 2, se halla un ejemplo del análisis realizado sobre la incidencia de las políticas en uno de los talleres de planificación estratégica en los que se basa esta sistematización.

2.4 Presentar y enriquecer el mapa de la cadena, además de reflejar su análisis interno

Uno de los productos más relevantes del proceso de diagnóstico de una cadena es el mapa de eslabones y actores, donde también se puede reflejar el flujo del producto. Si su construcción se ha realizado de forma participativa, constituye una herramienta de mucha utilidad para el proceso de planificación estratégica. El diálogo con ese mapa permite organizar los hallazgos del análisis interno de la cadena.

Se propone generar una interacción con ese mapa para enriquecerlo y visualizar en él, los aspectos más relevantes del análisis interno de la cadena. Se identificarán aquellos que pueden potenciar (fortalezas) o limitar (debilidades) su funcionamiento. Se deben abordar actores, relaciones, organización, procesos y flujos.

Ello ofrece la ventaja de mostrar en una sola pantalla, a modo de fotografía, el estado de la cadena, sus actores e interrelaciones. El conjunto de preguntas siguiente puede ser de ayuda para aplicar la técnica de entrevista al mapa.

TABLA 4. GUÍA DE PREGUNTAS PARA PROMOVER EL DIÁLOGO CON EL MAPA DE LA CADENA

Objeto de análisis	Preguntas de apoyo para interactuar con el mapa
Actores directos	¿Quiénes son? ¿Dónde están ubicados? ¿Cuáles son los roles principales en la cadena? ¿Cómo se relacionan?
Sistema de apoyo (actores indirectos)	¿Tienen costo los servicios? ¿Cómo es la calidad de los servicios? ¿Qué servicios son importantes y no existen? ¿Cuenta la cadena con los insumos necesarios y suficientes? ¿Cuáles hacen falta?
Relaciones comerciales	¿Cómo se acuerdan los negocios? ¿Cuáles son las formas de pago? ¿Cuáles son los requisitos de calidad? ¿Cuál es la frecuencia de compra? ¿Cómo se siente con el negocio?
Formación de precio	¿Cuál es el flujo de producto (volúmenes) por eslabón? ¿Cuáles son los costos de producción por eslabón? ¿Cuáles son los precios de venta?

En el Anexo 3 se visualiza el resultado de un diálogo con el mapa de una cadena.

2.5 Construir matriz DAFO con síntesis de los aspectos más significativos

Esta paso se refiere a una reflexión participativa sobre los principales hallazgos del análisis externo e interno de la cadena, para que los participantes en el taller construyan una matriz sintética, la cual registre las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se tendrán en cuenta cuando se elabore la proyección estratégica de la cadena.

Si se quiere lograr una síntesis más estratégica de la matriz DAFO, se deben organizar equipos de trabajo por subsistemas, en los que se integren más de un eslabón. Esto facilitará la concertación sobre los aspectos más importantes.

El consenso al que se llegue debe registrarse en una matriz como se refleja en la tabla siguiente:

TABLA 5. FORMATO DE MATRIZ PARA ORGANIZAR LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO

	Análisis interno	Análisis externo
Aspectos negativos	DEBILIDADES	AMENAZAS
Aspectos positivos	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

En el Anexo 4 puede verse un ejemplo del uso de la matriz DAFO en uno de los procesos de planificación que sustentan esta sistematización.

Resultado esperado de la Fase 2

Matriz DAFO consensuada para dar paso a la construcción de la estrategia.
Aspectos a tener en cuenta:

- Es importante que se valorice y aproveche al máximo, el trabajo previo de diagnóstico para no realizar un rediagnóstico de la cadena. El trabajo de reflexión debe dirigirse a validar los hallazgos del estudio previo y, si es necesario, enriquecerlo, con elementos nuevos u otros que se hubieran omitido.
- La matriz DAFO consensuada como resultado de esta fase, debe ser mucho más sintética que la presentada como resultado del diagnóstico. Mientras en los diagnósticos se listan todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades; para avanzar hacia un proceso más estratégico el análisis debe concentrarse en las más relevantes. Si se cuenta con una matriz muy extensa se hará más difícil avanzar hacia una proyección estratégica.

Fase 3. Análisis de factores críticos de cambio

El objetivo de esta fase es identificar los elementos que son determinantes para mejorar el funcionamiento de la cadena, en los cuales deberá centrarse la proyección estratégica a partir de un análisis de posibles escenarios futuros: los factores críticos.

Constituye el momento, donde se requiere contar con mayores capacidades prospectivas y mayor determinación para comenzar a visualizar los cambios. Se debe contar con un clima que favorezca el desarrollo de visiones analíticas y prospectivas que permitan caracterizar los posibles escenarios. Cuenta con tres pasos que se resumen en el esquema siguiente.

ESQUEMA 5. PASOS DE LA FASE 3: ANÁLISIS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE CAMBIO

PASO 1 **ANALIZAR TENDENCIAS Y ESCENARIOS FUTUROS PARA LA CADENA**	**CONTENIDOS** EVALUAR LAS POSIBLES SITUACIONES PARA EL DESARROLLO FUTURO DE LA CADENA Y SELECCIONAR EL O LAS MÁS PROBABLES Y/O DESEADAS	**FINALIDAD** CONSENSUAR EL O LOS ESCENARIOS FUTUROS PARA LOS QUE SE PROYECTARÁ EL DESARROLLO DE LA CADENA
PASO 2 **REALIZAR EL ANÁLISIS PROSPECTIVO DE LA CADENA**	**CONTENIDOS** IDENTIFICAR LOS FACTORES CRÍTICOS PARA PODER TRANSFORMAR LA CADENA	**FINALIDAD** CONSENSUAR CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE REQUIEREN MODIFICARSE O FORTALECERSE EN LA CADENA
PASO 3 **CARACTERIZAR Y PRIORIZAR LOS FACTORES CRÍTICOS DE CAMBIO**	**CONTENIDOS** DESCRIBIR LA SITUACIÓN DE CADA UNO DE LOS FACTORES CRÍTICOS Y DETERMINAR SU RELEVANCIA PARA EL DESARROLLO FUTURO DE LA CADENA	**FINALIDAD** FINALIDAD CONSENSUAR PRIORIDADES A TENER EN CUENTA PARA LOS CAMBIOS QUE REQUIERE LA CADENA

3.1 Analizar tendencias y escenarios futuros para la cadena

Consiste en un trabajo analítico que trata de visualizar aspectos que continúan o se prevén, cambien en un escenario futuro y puedan determinar cursos similares o diferentes al existente. Este análisis se puede enriquecer con una entrevista estructurada en el espacio del taller, a un decisor o experto que tenga pleno y actualizado conocimiento sobre proyecciones a mediano y largo plazos sobre el sector.

En contexto de mucha incertidumbre sobre el futuro, este ejercicio puede modelar varias alternativas y mediante un proceso participativo guiado se puede seleccionar la más probable.

3.2 Realizar el análisis prospectivo de la cadena

A partir de la selección del escenario más probable se comienza a trabajar con la matriz DAFO, elaborada con el fin de identificar los factores críticos para el funcionamiento futuro de la cadena. Se pueden utilizar diversas variantes metodológicas, como el árbol de problemas o el relacionamiento amenazas-debilidades y oportunidades-fortalezas.

La metodología del árbol de problemas, centra su atención en organizar las problemáticas identificadas en tres tipos de categorías: problema central, causa y efecto y se van ubicando en un árbol. Las raíces representan las causas; las hojas, el efecto y el tronco, el problema central. El objetivo es identificar las causas y prestar mayor atención a los problemas centrales, que pueden considerarse los factores críticos de cambio (Ver esquema 6).

ESQUEMA 6. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS

Para algunos análisis, la diferenciación entre ser una causa o efecto es complejo y requiere una definición metodológica precisa; pues así los problemas de cada subsistema quedan en un mismo nivel de importancia para la cadena. Su principal ventaja es que ofrece un enfoque más pragmático porque permite centrarse en aquellas causas sobre las cuales se podrá incidir. Tiene como primera desventaja que puede focalizarse demasiado en los aspectos internos y no prever la necesidad de cambios que modifiquen el contexto.

En el Anexo 5 puede observarse un ejemplo del uso de esa metodología en uno de los procesos de planificación que nutren esta sistematización.

La metodología de relacionamiento amenazas-debilidades-oportunidades-fortalezas, se realiza mediante una matriz y su principal ventaja es que permite relacionar aspectos externos e internos, dinámica necesaria para una proyección de desarrollo estratégica.

En ocasiones, la respuesta a las preguntas no es tan fácil y se requiere de un pensamiento estratégico entre los participantes de la construcción colectiva. Cada grupo debe contar con un acompañamiento metodológico que facilite el análisis.

TABLA 6. MATRIZ CON PREGUNTAS GUÍAS PARA RELACIONAMIENTO DE LOS COMPONENTES DE LA MATRIZ DAFO

	Amenazas **1.** _____ **2.** _____ **3.** _____	**Oportunidades** **1.** _____ **2.** _____ **3.** _____
Debilidades 1. _____ 2. _____ 3. _____	D-A ¿Cómo minimizamos las debilidades para evitar las amenazas?	D-O ¿Cómo transformamos las debilidades para aprovechar las oportunidades?
Fortalezas 1. _____ 2. _____ 3. _____	F-A ¿Cómo aprovechamos las fortalezas para evitar las amenazas?	F-O ¿Cómo utilizamos los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades?

En el Anexo 6 se muestra un ejemplo del resultado de este trabajo en uno de los procesos de planificación estratégica en los que se basa esta sistematización.

3.3 Caracterizar y priorizar los factores críticos de cambio

A partir de los resultados de la fase anterior se identifican aquellos cambios que potenciarán la capacidad de la cadena, los cuales serán considerados factores críticos para el cambio.

Se trata de identificar un cuello de botella prioritario, que se debe considerar en la elaboración de la estrategia de la cadena: un problema importante de esta, el cual requiere de atención para generar un cambio en el futuro. Puede ser reconocido en un subsistema específico o en un elemento que afecta el funcionamiento de toda la cadena.

Para realizar este paso se sugiere utilizar la matriz siguiente, como herramienta metodológica.

TABLA 7. HERRAMIENTA METODOLÓGICA PARA REGISTRAR LA CARACTERIZACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS

Factor crítico de cambio	Factor 1	Factor 2	Factor ...
Datos de la realidad de la cadena que lo caracterizan			
Causas			
Consecuencias para la cadena			

En el Anexo 7 se muestran algunos de los factores críticos identificados en los procesos de planificación estratégica que se sistematizan en esta guía.

Resultado esperado de la Fase 3

Identificados los factores críticos de cambio. Aspectos a tener en cuenta:

- Si la identificación de los componentes de la DAFO es muy extensa, el análisis estratégico puede convertirse en un proceso complejo y poco viable para un taller participativo.
- El proceso de priorización de los factores críticos requiere un ambiente eficaz de diálogo y comunicación entre los diversos actores que participan en el proceso. En la medida que avanza el proceso, se demanda una mayor apropiación del enfoque de cadena que permita trascender la pertenencia a un eslabón u otro. Las conformaciones de grupos de trabajo con actores de diversos eslabones pueden ser de utilidad para tal propósito.
- El resultado final debe centrarse en la identificación de un número limitado de factores críticos. Bajo una perspectiva estratégica se sugiere no identificar más de cinco factores de cambio en los que se centrará la estrategia.

Fase 4. Concertación de la visión de futuro para la cadena

La fase 4 tiene como objetivo construir de forma colectiva la visión de desarrollo de la cadena.

Se trata de una proyección de cambio consensuada, capaz de mostrar lo que los actores de la cadena quieren ser, cómo se ven en el futuro, qué quieren hacer de sus productos o servicios y hacia dónde quieren llegar. En resumen, debe contener el estado deseado de los cambios principales en las variables clave que se deben promover en el plazo fijado.

Su implementación cuenta con 2 pasos, que se resumen en el esquema siguiente:

ESQUEMA 7. PASOS DE LA FASE 4: CONCERTACIÓN DE LA VISIÓN DE FUTURO DE LA CADENA

PASO 1	CONTENIDOS	FINALIDAD
IDENTIFICAR LAS PRINCIPALES VARIABLES DE CAMBIO	A PARTIR DE LOS FACTORES CRÍTICOS SE IDENTIFICAN AQUELLAS VARIABLES EN LAS QUE SE DEBE LOGRAR UN CAMBIO	CONSENSUAR LOS ASPECTOS BÁSICOS QUE DEBEN QUEDAR REGISTRADOS EN LA VISIÓN

PASO 2	CONTENIDOS	FINALIDAD
REDACCIÓN PARTICIPATIVA DE LA VISIÓN	CONSTRUIR DE FORMA PARTICIPATIVA LA VISIÓN QUE SE TENDRÁ PARA LA CADENA EN EL ESCENARIO SELECCIONADO	ENUNCIAR UNA PROYECCIÓN DE LO QUE SE QUIERE LOGRAR CON LA CADENA EN UN TIEMPO DETERMINADO

4.1 Identificar las principales variables de cambio

A partir de una visualización de los factores críticos de cambio, identificados como prioridad, se debe organizar un trabajo participativo que permita identificar las principales variables de cambio, las cuales deben contener la visión de la cadena.

Se trata de un ejercicio preliminar, el cual permite identificar aquellos aspectos que deben estar recogidos en la visión. Una vez consensuados estos aspectos, será más fácil pasar a la redacción de la visión.

4.2 Redacción participativa de la visión

En este paso se requiere conformar un proceso, para redactar de forma colectiva la visión de la cadena y tener en cuenta los elementos acordados en las fases y pasos anteriores.

La proyección de futuro debe ser desafiante pero realista, viable y acotada en el tiempo. Es la base para un consenso entre los actores sobre el camino hacia adelante. Sintetiza la motivación y la voluntad para cooperar, lo cual presupone que los actores compartan el panora-

ma futuro. Es capaz de inspirar a los actores, es relevante a sus necesidades y es una guía para tomar decisiones y para la acción.

Para una cadena de valor la visión debe considerar, entre otros, los elementos siguientes:

- ¿A qué mercados apunta la cadena?
- ¿Qué cualidades tendrá el producto final que se quiere obtener?
- ¿Qué insumos y servicios se requieren para desarrollar la cadena?
- ¿Qué área y sistemas productivos aportarán a la meta futura?
- ¿A qué metas de productividad se aspiran en la cadena?
- ¿Qué cambios tecnológicos son la base del futuro que se prevé?
- ¿Qué impacto económico y social se espera obtener?
- ¿Qué enfoques transversales son relevantes (equidad de género y generacional; uso de energía renovable, eficiencia energética, adaptación al cambio climático, manejo de los recursos naturales)?
- ¿Qué cambios se proyectan en la articulación y coordinación de los actores de la cadena?
- ¿Qué aspectos del entorno se requieren para favorecer el desarrollo deseado?

Para garantizar una construcción colectiva de la visión, se sugiere formar grupos de trabajo con represnetantes de los eslabones de la cadena, quienes deben hacer sus propuestas de visión. Con estos insumos, una comisión designada redacta una propuesta única de visión, la cual debe ser enriquecida y consensuada en sesión plenaria.

En el Anexo 8 se muestran las visiones elaboradas para las siete cadenas que sirven de base para esta sistematización.

Resultado esperado de la Fase 4

Elaborada la visión de la cadena. Aspectos a tener en cuenta:

- La redacción consensuada de la visión puede ser compleja y si se han identificado muchas variables de cambio, puede ser aún más difícil.

Fase 5. Definición de objetivos y líneas de acción estratégicas

Esta fase tiene como objetivo definir cómo se alcanzará la visión que se ha trazado. Se deben identificar los objetivos estratégicos, especificar las acciones para lograrlos y establecer las metas.

Contiene dos pasos, resumidos en el esquema siguiente:

ESQUEMA 7. PASOS DE LA FASE 5: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y LÍNEAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICAS

PASO 1	CONTENIDOS	FINALIDAD
DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	CONSTRUIR DE FORMA PARTICIPATIVA LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A PARTIR DE LOS FACTORES CRÍTICOS IDENTIFICADOS	ESTABLECER DE FORMA CLARA LOS OBJETIVOS DEL CAMBIO QUE QUIERE LOGRARSE A MEDIANO Y LARGO PLAZOS

PASO 2	CONTENIDOS	FINALIDAD
COMPLETAR LA MATRIZ DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	IDENTIFICAR LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS QUE SE REQUIEREN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS E IDENTIFICAR METAS E INDICADORES PARA MEDIR SU CUMPLIMIENTO	CONTAR CON UNA MATRIZ ESTRATÉGICA QUE SIRVA DE GUÍA ORIENTADORA Y DE HERRAMIENTA DE SEGUIMIENTO

5.1. Definir los objetivos estratégicos

En este paso los participantes del proceso de planificación deben elaborar los objetivos que guiarán la proyección estratégica de la cadena, reflejar los factores críticos identificados y enfocarse en aquellos cambios que contribuirán de forma más directa al logro de la visión elaborada.

Si se ha utilizado la metodología del árbol de problemas, se puede construir un árbol de objetivos que indicará cuáles son los de

la estrategia. Si se han identificado factores críticos, estos pueden transformarse en un objetivo. Se debe realizar una redacción sencilla que contenga aspectos medibles. En ambos casos se debe valorar la contribución de ese objetivo, al alcance de la visión elaborada para garantizar la coherencia del proceso de planificación.

5.2 Completar la matriz de planificación estratégica

Una vez definidos los objetivos, se crearán grupos de trabajo para formular las metas de cada objetivo y las líneas de acción estratégicas que permitirán alcanzarlas.

Las líneas de acción parten de la concreción de los objetivos estratégicos de desarrollo de la cadena. Se conciben como la orientación y organización de diferentes actividades relacionadas con el objetivo identificado. Permiten garantizar la integración, articulación y continuidad de los esfuerzos, alianzas, actividades de manera ordenada, coherente y sistemática.

Una vez identificadas las líneas de acción, debe completarse la matriz estratégica, lo cual requerirá la definición de metas, indicadores, responsables y fuentes de verificación. Esta herramienta será el mapa de navegación hacia el futuro de los actores de la cadena.

En el Anexo 9 se muestra un ejemplo de la matriz estratégica elaborada para una de las cadenas, que sirvieron de base para esta sistematización.

Resultado esperado de la Fase 5

Elaborada la matriz estratégica. Aspectos a tener en cuenta:

- Se debe ofrecer acompañamiento metodológico para el logro de una adecuada redacción de los objetivos. Se sugiere una construcción sencilla y directa de lo que se desea lograr. Esto facilitará la identificación de los indicadores que permitirán medir el avance del cambio que se quiere conseguir.

- Para completar la matriz se sugiere elaborar en el taller un primer borrador, que luego puede ser perfeccionado por un grupo más pequeño y someterse a un proceso de validación de mayor alcance. A veces, en el espacio de un taller, es complejo encontrar los indicadores más pertinentes y, para establecer las metas se requerirá de un levantamiento de las líneas de base con el que a veces no se cuenta.

Fase 6. Territorialización y operacionalización de la estrategia

El objetivo de esta fase es elaborar los planes de acción necesarios para implementar la estrategia trazada. Cuenta con dos pasos que se resumen en el esquema siguiente:

ESQUEMA 8. PASOS DE LA FASE 6: TERRITORIALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

PASO 1	CONTENIDOS	FINALIDAD
SOCIALIZAR Y VALIDAR LA ESTRATEGIA CONSTRUIDA	PRESENTAR LA ESTRATEGIA ELABORADA A UNA MAYOR CANTIDAD DE ACTORES DE LA CADENA Y ENRIQUECERLA, SI FUESE NECESARIO	CONTAR CON UNA VALIDACIÓN MÁS AMPLIA DE LO QUE SE PROYECTA CON LA ESTRATEGIA QUE GARANTICE EL COMPROMISO DE SUS ACTORES

PASO 2	CONTENIDOS	FINALIDAD
CONSTRUIR PARTICIPATIVAMENTE LOS PLANES DE ACCIÓN	DETERMINAR LAS ACCIONES QUE DEBERÁ REALIZAR CADA LOCALIDAD Y/O ACTOR PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA TRAZADA PARA LA CADENA	CADA LOCALIDAD Y/O ACTOR CONTARÁ CON UNA GUÍA SOBRE LAS ACCIONES QUE DEBE IMPLEMENTAR Y LOS COMPROMISOS QUE ASUME PARA LOGRAR LOS CAMBIOS DESEADOS

6.1 Socializar y validar la estrategia construida

Una vez elaborado el documento estratégico en el que se reflejen los factores críticos de cambio, la visión y la matriz de líneas de acción estratégicas; se debe organizar un proceso de validación con una mayor representación de los actores que conforman la cadena.

Se sugiere organizar un proceso de socialización a nivel local para que los actores puedan conocer, enriquecer y validar el material elaborado.

En especial, deberá trabajarse con ellos aspectos de la matriz como las metas, las líneas de base, los actores responsables y los indicadores que permitirán medir los avances.

6.2 Construir participativamente los planes de acción

Este paso se materializa en la realización de talleres participativos, para determinar cómo cada localidad implementará la estrategia trazada para la cadena.

Se debe garantizar una participación representativa de actores de los municipios beneficiarios de la acción de la cadena, para que puedan establecer las acciones y metas de cada territorio, de forma colectiva y así implementar la estrategia.

Este proceso contiene la territorialización y la operacionalización de la estrategia:

- La territorialización comprende un proceso de interpretación de la estrategia en las particularidades del contexto local. En este caso pueden identificarse los objetivos estratégicos de más relevancia para el territorio y las líneas estratégicas, en las que les resulta más conveniente concentrarse o a la que pudieran hacer mayor contribución.
- En la operacionalización, cada territorio debe identificar las metas a las que contribuirá con las acciones propuestas, identificar sus líneas de base y metas/compromisos para contribuir al logro de las metas establecidas en la estrategia y el alcance de la visión.

Resultado esperado de la Fase 6

Elaborados los planes de acción territoriales. Los espacios de trabajo que se van a promover para esta fase deben considerar que:

- El escenario es la cadena de valor.
- Se debe asegurar motivación y llegar a una participación activa para garantizar compromiso de los actores en la toma de decisiones y la ejecución.
- El enfoque empresarial y la orientación al mercado deben primar para el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan.
- Se deben buscar áreas de interés común, donde haya potencial de sinergias con el Plan de Acción y las prioridades municipales.
- Se incluyen actividades a corto, mediano y largo plazos, con o sin recursos externos, para responder a los intereses y expectativas de los actores y se generan acuerdos para movilización y apalancamiento de recursos.
- Se priorizarán las acciones con mayor potencial.
- Se combinarán actividades de investigación, innovación y desarrollo.
- Se requiere considerar la necesidad de llegar a acuerdos y si se precisa de espacios de discusión, negociación y concertación entre los actores.
- Es necesario que se defina y se prevea contar con una entidad facilitadora.

Para la elaboración de este plan se debe elaborar un formato para lograr cierta homogeneidad entre todos los planes que conformarán la estrategia. En el Anexo 10 puede verse un ejemplo de formato utilizado para las cadenas de frutales que forman parte de esta sistematización.

Fase 7. Creación del sistema de seguimiento y evaluación de la estrategia

El objetivo de esta fase es crear un sistema de seguimiento y evaluación para darle continuidad y cumplimiento a los planes de acción de la estrategia. Tiene dos pasos que se resumen en el esquema siguiente.

ESQUEMA 9. PASOS DE LA FASE 7: CREACIÓN DEL SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Paso 1	Contenido	Finalidad
Monitorear la implementación de las actividades de los planes de acción	Presentar la estrategia elaborada a una mayor cantidad de los actores de la cadena y enriquecerla, si fuese necesario	Contar con una validación más amplia de lo que se proyecta con la estrategia que garantice el compromiso de sus actores
Paso 2	**Contenido**	**Finalidad**
Evaluar el cumplimiento de los indicadores y metas de los objetivos estratégicos	Determinar las acciones que deberá realizar cada localidad y/o actor para implementar la estrategia trazada para la cadena	Cada localidad y/o actor contará con una guía sobre las acciones que debe implementar y los compromisos que asume para lograr los cambios deseados

7.1 Monitorear la implementación de las actividades de los planes de acción

Una vez elaborados los planes de acción de la estrategia en el territorio, se debe conformar un sistema de trabajo para el monitoreo y evaluación del cumplimiento de las acciones previstas en esos planes; con énfasis en la medición de los indicadores y metas que permiten medir los avances.

7.2 Evaluar el cumplimiento de los indicadores y metas de los objetivos estratégicos

Este paso contiene la realización de un proceso participatvo territorial, mediante el cual los actores de las cadenas deben medir de forma sistemática el progreso que se alcanza en las metas establecidas para cada uno de los objetivos estratégicos.

Esta medición debe utilizar los indicadores acordados en la estrategia y comparar los resultados actuales con las líneas base existentes al iniciarse el proceso de cambio.

Si el avance logrado no se corresponde con el esperado, se deben identificar acciones que puedan agilizar las transformaciones. Igualmente, si se considerase la existencia de nuevos factores externos e internos que impiden el logro de una o varias metas, se puede realizar una reflexión colectiva para ajustarlas. Este proceso implica concebir al plan estretágico, como una herramienta flexible y que puede y debe adaptarse a los contextos en los que se implementa; de ahí la importancia de contar con un monitoreo del cumplimiento de los indicadores y metas..

Resultado esperado de la fase 7.

Elaborado un sistema de seguimiento y evaluación de los planes de acción territoriales.

Qatar
Foundation

CRISIS
SOCIAL
SOLID

Consideraciones finales / lecciones aprendidas

La aplicación de esta ruta metodológica para la planificación estratégica de una cadena puede hacerse de forma crítica y flexible. Esperamos que su utilización permita enriquecerla y fortalecerla. Su aplicación en siete cadenas agroalimentarias en el contexto cubano permite compartir con quienes deseen replicarla, las lecciones siguientes:

- La principal clave del éxito de este proceso radica en la apropiación del proceso por parte de los actores de la cadena. La participación y la construcción colectiva, son enfoques básicos de esta metodología y debe garantizarse como un proceso activo y real.
- La realización de un buen diagnóstico de las cadenas es una etapa previa indispensable para realizar una correcta planificación estratégica. Para este estudio debe contarse con tiempo, personal y una metodología bien definida. Además, su realización se sugiere mediante un proceso participativo. Un grupo de expertos puede realizar diagnósticos de elevado rigor técnico, pero un proceso participativo posibilita un mayor compromiso de los actores para concretar soluciones a los problemas diagnosticados.
- La complejidad de un proceso de planificación estratégica es alta y no debe subestimarse. Es imprescindible seleccionar bien a los actores que se sumarán al proceso y garantizar su participación en la construcción colectiva. Facilitar ese diálogo es un aspecto imprescindible para lograr un consenso efectivo e inclusivo.

- El proceso de planificación estratégica requiere un sistemático y profundo proceso de sensibilización sobre el enfoque de cadenas y sus principios. Conformar una cultura de colaboración y proyección común entre los actores de una cadena, debe transitar por el cambio de mentalidades y el desarrollo de una identidad común.
- Una planificación estratégica a nivel local moviliza a los actores clave de todos los eslabones de la cadena y de su contexto, motiva a los directivos locales a pensar y actuar estratégicamente, y viabiliza soluciones interinstitucionales a favor de la construcción colectiva de estrategias sostenibles.

CAMBIAR EL
FUTURO EN LA
CADENA DE LA LECHE

Anexos. Ejemplos de la aplicación de la metodología en los proyectos Agrocadenas y Agrofrutales

Anexo 1. Ejemplos de técnicas para la realización de presentación de los participantes para iniciar el proceso de planificación estratégica (Paso 2.1)

Sociograma de la cadena (utilizado en el Taller de Planificación de la Carne Vacuna realizado con el proyecto Agrocadenas)

Previo a la aplicación de la técnica se realizan títulos con algunos mandatos a dar al grupo de participantes para su presentación:

- Nombre
- Lugar de trabajo (municipio)
- Eslabón producción
- Eslabón acopio
- Eslabón transformación
- Eslabón mercado
- Eslabón consumo
- Servicios de apoyo
- Reglas

Se pide a los participantes que se muevan a un lugar amplio donde desarrollar la técnica.

Se les explica que se mostrarán órdenes/mandatos y tienen que hacerlo y actuarlo.

1. Se muestra la tarjeta NOMBRE y se les pide que se organicen en orden alfabético para formar un círculo. Se pregunta quién tiene un nombre que comience con A y se les pide que hacia la derecha se ubiquen por orden alfabético, para ello deben preguntarse unos a otros los nombres mientras van conformando el círculo. Una vez organizados, se pide al primer participante de la estructura alfabética que diga su nombre y a qué entidad/organización representa, para que el resto de participantes continúe con la presentación de la misma manera.
2. Se muestra la tarjeta MUNICIPIO y se les pide que formen un mapa de Cuba y se ubiquen físicamente para armar un mapa humano geográfico. Cuando hayan terminado, a cada grupo se le pide que no digan el nombre del municipio al resto de los compañeros, sino que hagan algo típico de su lugar de origen. Pueden utilizar una canción, un baile, escenificar un monumento, etcétera. Cuando presenten su actuación, el resto de compañeros adivinará el municipio.
3. Se colocan en el piso los rótulos de los eslabones de la cadena, ubicándoles tal como funciona su flujo productivo. Ejemplo en orden de producción, acopio, transformación, mercado y consumo. Se pide a los participantes que se ubiquen en el eslabón al cual pertenecen. Cuando estén organizados, el facilitador preguntará a los participantes ¿por qué se ubicaron ahí y cuál es su rol? permite la participación de al menos una persona por eslabón y luego se complementa a través de la explicación de ellos, los actores directos de la cadena y la importancia de sus roles.
4. Se colocan en el piso los rótulos faltantes, en la parte superior de los eslabones se coloca el título de servicios y en la parte inferior el título de reglas. Se ofrece un tiempo para que se ubiquen. Puede suceder que algunos de los participantes ya ubicados en los eslabones se reubiquen bajo los nuevos rótulos. Se permitirán tales movimientos para luego reflexionar. Una vez organizados, se vuelve a preguntar ¿por qué se ubicaron ahí y cuál es su rol? Se posibi-

lita la participación de varios actores y se reflexiona sobre si están más cercanos a algún eslabón; se les pide otra reubicación o si los servicios que proveen benefician a todos los eslabones. Se complementa con una definición de los actores indirectos de la cadena.

Con la realización de una reflexión final se presenta la cadena como un sistema y la importancia del rol de cada actor en este sistema y la necesidad de actuar en conjunto en pro del desarrollo de la cadena. Se muestra, además, que hay interdependencia entre todos los actores y hay resultados que requieren de la corresponsabilidad de todos y el plan estratégico de desarrollo de la cadena va a plasmar esos objetivos colectivos.

Avisos Clasificados (utilizado en Taller de Planificación de la Cadena de la papaya realizado con el proyecto Agrofrutales)

Consiste en entregar a cada participante una tarjeta con un código de color por municipio, en la cual escribe en modalidad de anuncio su respuesta a lo siguiente:

- Realiza una ilustración que le represente (al igual que la foto de un aviso clasificado)
- Nombre y apellidos
- Entidad a la que pertenece o en la que trabaja
- ¿Cuál va a ser su aporte para el desarrollo de la cadena?

Posteriormente se realiza una plenaria en la que cada persona se presenta, y ubica físicamente su aviso en un esquema preparado en un papelógrafo, con el dibujo de la gráfica de la cadena de valor (dona) con los títulos de los eslabones de la cadena, los servicios de apoyo y reglas. Es un ejercicio que permite reconocer su rol al ubicarse de forma adecuada en la ayuda visual. Si un actor no se ubica correctamente, el facilitador le hará varias preguntas a él y a la plenaria, para aclarar conceptos relacionados al tipo de actor que es (actor directo o indirecto), su rol en la cadena y con quién interactúa.

Anexo 2. Ejemplo de análisis de incidencia de las políticas públicas en una cadena (Paso 2.3). Cadena del mango (proyecto Agrofrutales)

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
	Aspectos técnicos	
Tenencia, uso de la tierra y entrega de tierras estatales ociosas en usufructo (Decreto Ley No. 300/2012, Decreto No. 311, Decreto No. 203,Ley No. 125, Resolución No. 24).	Regula el régimen, propiedad, posesión, contravenciones en el uso y tenencia de la tierra y bienes agropecuarios. Se autoriza la entrega de tierras estatales ociosas en conceptos de usufructo gratuito y por un tiempo de 10 años, en función de la producción agropecuaria, forestal y de frutales.	Favorecen el incremento de productores incorporados a la siembra y el aumento de las producciones de frutales, entre ellas el mango. Como impacto negativo se destaca la entrada a la producción de personas desconocedoras de buenas prácticas agrícolas o sin solvencia económica, lo cual puede influir luego en la obtención de bajos rendimientos. Inciden en el cumplimiento de los planes y contratos. Establecen la obligatoriedad del cumplimiento del objeto social concebido. Limita la realización de construcciones hasta el 1 % del área otorgada, lo que restringe el desarrollo de infraestructuras necesarias para la producción.
Protección fitosanitaria (Decreto No. 153 y 169, Normas de Sanidad Vegetal y Decreto No. 175).	Establece las regulaciones y contravenciones de la sanidad vegetal, estrategias fitosanitarias que regulan plagas principales, productos y normas para su aplicación (técnica y dosificación), así como regulaciones durante la inspección de áreas, viveros y material de propagación.	Favorece la regulación del proceso de obtención, suministro e intercambio de semillas (semilla botánica y yema) en diferentes especies vegetales (dentro de las que se encuentra el mango) así como las de manejo fitosanitario de las plantaciones.
Política de recursos fitogenéticos y semillas.	Respalda la cadena de producción de semillas, que contempla desde el reordenamiento de los programas de fitomejoramiento, para la obtención de materiales adaptados a los diversos impactos actuales y futuros del cambio climático, hasta la recuperación gradual de la infraestructura constructiva y tecnológica de los bancos de germoplasma, estaciones de postentrada, plantas de beneficio	Se obtiene material de propagación mejor adaptado a las condiciones edafoclimáticas, con incidencia favorable en la calidad de las frutas.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
	Aspectos técnicos	
	y laboratorios de ensayos para garantizar la certificación de la calidad de las semillas. Postentrada, plantas de beneficio y laboratorios de ensayos para garantizar la certificación de la calidad de las semillas.	
Política para la mecanización, tractores, equipos, el riego y el drenaje agrícola (Decreto No. 229).	Establece los métodos y vías para la planificación, organización y control de los servicios de mecanización agrícola, la asistencia técnica a los tractores, cosechadoras, máquinas e implementos y equipamiento de riego y drenaje, así como la utilización de la tracción animal.	Permite establecer la planificación de las actividades agrícolas y regular el mantenimiento de equipos, los índices de consumo de lubricantes, combustibles y piezas en la cadena.
Estrategia de frutales (2009).	Establece la creación de un Grupo Técnico Asesor de Frutales que recoge entre sus principales líneas el manejo del cultivo de frutales sobre la base del mejoramiento de los rendimientos, para satisfacer la capacidad de las industrias y minindustrias de procesamiento de frutas.	Beneficia a investigadores, especialistas y productores con asesoría, capacitación y la introducción de los resultados obtenidos en las investigaciones. Contiene lineamientos específicos para el cultivo del mango, tales como cultivares, atenciones fitotécnicas en el vivero, manejo de la plantación, protección fitosanitaria, cosecha, transformación industrial, consumo fresco, conservación y comercialización.
Políticas para la Producción de Frutales (2015).	Aprueba programas puntuales como el Programa de Fincas de Frutales y el Programa de 6 000 ha de mango con guayaba intercalada.	Favorecen el incremento de productores e incentiva a la cadena a desarrollar nuevas plantaciones, con la aplicación de las tecnologías adecuadas a la situación fitosanitaria y las características de cada localidad. Se diversifican así los patrones y cultivares sobre bases económicas más eficientes.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
	Aspectos técnicos	
Norma cubana NC 224:2014 para el mango.	Establece las especificaciones de calidad del mango con destino a la industria, perteneciente a las variedades de la especie Mangifera indica linn.	Permite mejorar la calidad de la fruta que se destina al procesamiento industrial Influye favorablemente en los productos que se derivan de la pulpa, con repercusión en la satisfacción del cliente final que es la población.
	Aspectos medioambientales	
Medio ambiente (Ley No. 81).	Establece normas a las personas naturales o jurídicas que tienen a su cargo el uso o explotación de: los suelos, el agua, la atmósfera, la flora, la fauna y el potencial de la naturaleza.	Permiten hacer compatible, la actividad de estas personas o instituciones con las condiciones naturales, de forma tal que mantengan su integridad física y capacidad productiva sin alterar el equilibrio de los ecosistemas. Utilizar prácticas correctas en la generación, manejo y tratamiento de desechos domésticos, industriales y agrícolas; prestar especial cuidado y evitar la contaminación de los suelos con la deposición final de residuos de origen doméstico, industrial y hospitalario, así como la prohibición de la deposición de desechos en terrenos baldíos, urbanos o rulares, en zonas aledañas a las vías de comunicación terrestres.
Uso del Agua (Decretos No. 138 y 199).	Está relacionada con los sistemas de riego referidos a captar, derivar y embalsar el agua. Implementa, además, lo referente a la tenencia de la maquinaria agrícola y a la recuperación de la infraestructura hidráulica para el riego y el drenaje agrícola, el uso del agua y la reducción de las afectaciones por la salinidad y mal drenaje de los suelos.	Favorecen la regulación del agua para cubrir las necesidades híbridas de la cadena y potencian la producción y el rendimiento.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
	Aspectos medioambientales	
Uso del suelo (Decreto No. 179)	Establece la protección, uso y conservación de los suelos y sus contravenciones.	Favorece la conservación, protección de la fertilidad y productividad de los suelos y el establecimiento del control sobre la protección, el uso, la conservación, el mejoramiento y la rehabilitación de los suelos, lo cual tiene un impacto positivo en los suelos destinados al cultivo del mango en los municipios seleccionados.
Planificación física (Decreto No. 272)	Está relacionada con la regulación, ubicación y licencia de construcción en áreas entregadas por la Ley No. 300.	Contribuye al beneficio de los que reciben tierra por la Ley No. 300. Las tierras fueron entregadas en usufructo bajo el principio de la producción de frutales con policultivos y las plantaciones organizadas en fincas integrales de frutales. El mango es la fruta principal que se cultiva junto con otras especies frutales.
	Aspectos vinculados a la comercialización	
Contratación (Decreto No. 191, Decretos No. 304 y 310).	Regula el destino de los productos y el cumplimiento de los planes. Establece las obligaciones en el cumplimiento de lo contratado en cuanto a tiempo, cantidades y surtidos.	Asegura que toda la producción agropecuaria incluida en la planificación sea contratada. Como aspecto negativo se señala que los volúmenes, obtenidos por encima de la proyección inicial, no cuentan con la garantía de ser comprados por el Estado, lo cual conlleva a un porciento de pérdidas. También existen mecanismos de doble contratación (planificación y asignación) de insumos y producciones que enlentecen y burocratizan las relaciones contractuales, lo cual afecta de manera negativa, el desarrollo de los diferentes procesos dentro de la cadena. A esto se le suman las irregularidades en los suministros que presentan algunos proveedores de insumos y han conllevado a la cancelación de contratos, lo que restringe el acce-

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
Aspectos vinculados a la comercialización		
		so a productos de gran valor para la sostenibilidad y gestión de la cadena.
Políticas de precio para las producciones agrícolas. Sistema de precios regulados centralmente en sectores de interés nacional (Decreto No. 236).	Establece los precios de compra venta de los insumos productivos y regula los precios a los productos agropecuarios.	Se ha incrementado en un 10 % el costo de los insumos necesarios para el desarrollo de la cadena con relación a su valor anterior. Motiva la obtención de producciones durante el año, debido al incremento de los precios del mango en temporada y fuera de esta. Ello beneficia a productores o a entidades estatales con un mercado seguro, lo cual permite incrementar sus ganancias. No obstante, los productores perciben que estos precios aún no son lo suficientemente estimulantes en comparación con el precio de venta al cliente final. La dualidad monetaria y la tasa de cambio vigente son también aspectos negativos de estas políticas, que no favorecen el desarrollo de los diferentes procesos de la cadena del mango.
Experimento de Comercialización en La Habana, Artemisa y Mayabeque.	Permite, con carácter experimental, la comercialización de productos agropecuarios en las provincias La Habana, Artemisa y Mayabeque, mediante nuevas formas de gestión que contribuyan a su mayor eficiencia.	Los productores de los municipios Artemisa, Caimito y Alquízar pueden concurrir con las producciones a los puntos de comercialización turística. También pueden ser principales proveedores al mayor mercado del país, La Habana. Los consumidores de la capital tienen una alta tradición de consumo de mangos. Los aspectos antes señalados representan una fortaleza para la cadena del mango.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
Aspectos vinculados a la comercialización		
Lineamiento No. 171 de la Política Económica y Social.	Propone la reanimación e incremento de la producción de frutas y, asegurar la comercialización eficiente de las producciones en los mercados del territorio nacional e internacional.	Promueve la producción para el consumo nacional y la exportación.
Lineamiento No. 209 de la Política Económica y Social.	Propone el incremento de la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificar las ofertas, potenciar la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación calidad-precio.	Estimula a que la cadena pueda lograr incrementos en los niveles de producciones, calidad y valor agregado a partir del crecimiento de la actividad turística.
Política de venta directa de productos agropecuarios a instalaciones turísticas.	Autoriza las ventas de productos agrícolas sin procesar industrialmente: arroz y carbón vegetal, de manera directa entre las unidades productoras y las instalaciones hoteleras y extrahoteleras de todo el sistema del turismo.	Permite a las entidades productoras de frutas acceder a un mercado directo, que cuenta con una elevada demanda insatisfecha. Como aspecto negativo se identifica la demora de los pagos por parte de las entidades.
Aspectos financieros		
Inversión Extranjera (Ley No. 118).	Establece el marco legal de la inversión extranjera en el territorio nacional sobre la base del respeto a la ley, la soberanía y la independencia de la nación y el beneficio mutuo, para contribuir al desarrollo económico del país.	Permite al país obtener tecnologías agrícolas como sistemas de riego y mecanización, así como para el procesamiento industrial, además de brindar la posibilidad de acceder a nuevos mercados. Aún resulta insuficiente la atracción de capital extranjero. La aprobación de proyectos de este tipo presenta dilaciones en algunos procesos y falta preparación en términos como derecho mercantil, evaluación en las fichas de costo, la tecnología y otros.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
ASPECTOS FINANCIEROS		
Política inversionista (Decreto No. 327/2014 y normas complementarias).	Reorganiza el proceso inversionista atemperado a las condiciones de la actualización del modelo económico cubano.	Al orientarse las inversiones hacia las esferas productivas de servicios y de mantenimiento, se favorece el desarrollo de la cadena. La política inversionista actual no deja mucho espacio a inversiones que tengan por objeto el desarrollo de las investigaciones en el campo de la fruticultura.
Banco (Resolución No. 101 y 206/2016)	Dispone la forma de cobros y pagos (cheques, transferencias, letras de cambio).	Fija la disciplina financiera en las contrataciones entre los diferentes actores de la cadena. Amplía los aspectos por los que se puede solicitar un crédito al banco, lo cual permite acceder al financiamiento para diferentes procesos de la cadena. Sin embargo, algunos de los requisitos necesarios para su obtención (contar con una cuenta corriente con un monto superior al 20 % del crédito solicitado, además de un codeudor que no pertenezca a la cooperativa como respaldo bancario) son valorados como un aspecto negativo por los productores, a excepción de aquellos que pertenecen al Movimiento de las Cooperativas de Frutales para los cuales no existe tal exigencia.
Política de crédito orientada al sector estatal y no estatal agropecuario (Resolución No. 14/2017 del MFP; Resolución No. 998/2016 MFP y Resolución No. 332/2016 del MFP).	Contiene las disposiciones para el otorgamiento de créditos a pequeños agricultores que acrediten legalmente la tenencia de tierra. Está relacionada con la aprobación de la utilización del fondo de desarrollo; el establecimiento de transferencias corrientes del sistema bancario y la autorización del financiamiento a productores, que intervienen en el Programa de Desarrollo de Fincas de Frutales.	Estimula el sector productivo y el de servicios, ya que se pueden solicitar créditos para la compra y reparación de equipos y medios de trabajo, para financiar la producción y el fomento, renovación o rehabilitación de plantaciones. Beneficia a los productores de las cooperativas del Movimiento de Frutales que no tienen capacidad financiera para acceder a créditos bancarios.

Políticas / Instrumentos de la política (normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/Aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
ASPECTOS FINANCIEROS		
		La poca divulgación y el desconocimiento de estas políticas, impactan de forma negativa en la cadena del mango porque es poco el uso de esta modalidad de financiamiento por parte de los productores.
ASPECTOS VINCULADOS A LA SALVAGUARDA EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA		
Seguro (Decretos No. 263 y 177).	Estipula el contrato de seguros y la gestión del proceso organizacional en las entidades.	Permiten salvaguardar a las entidades que intervienen en la cadena al resarcir parte de los valores afectados por siniestros. Dan continuidad a los ciclos productivos y respalda las producciones en caso de fenómenos naturales. La cultura de seguros es insuficiente aún por parte de los productores, por lo cual son pocas las solicitudes de este servicio, lo que puede impactar de forma negativa en la sostenibilidad de la cadena del mango. A su vez, son altas las tasas de seguro y no son respaldadas por los créditos bancarios. No todos los cultivos tienen la misma tasa y en ocasiones se deben asegurar riesgos que no existen, lo cual repercute también.
Defensa Civil (Decreto No. 170).	Medidas correspondientes a la protección de la economía en condiciones excepcionales.	Garantiza la protección de la economía y el hombre en condiciones excepcionales y un nivel de recursos para la protección de las producciones agrícolas, a partir de reservas existentes (combustibles, productos químicos, productos biológicos, alimentos).

Políticas / Instrumentos de la política (Normas técnicas, normas jurídicas y estrategias)	Contenidos/aspectos que regula	Efectos sobre la cadena del mango
ASPECTOS ORGANIZATIVOS		
Perfeccionamiento funcional, estructural y composicional del sistema de la agricultura.	Se crea el Organismo Superior de Desarrollo Empresarial (OSDE-Agrícola) para la atención a grupos de empresas agrícolas.	Se favorecen empresas especializadas en cítricos y frutales. En el caso de la cadena del mango, el liderazgo técnico nacional radicó en el Grupo Empresarial Agrícola (GAG) y el Instituto de Investigaciones en Fruticultura Tropical (IIFT). El acompañamiento metodológico lo realizan expertos del IIFT y de las otras entidades que conforman el Equipo Técnico Nacional.
ASPECTOS SOCIALES		
Estrategia de equidad género del Minag.	Contiene ocho líneas estratégicas en aras de generar una cultura de gestión por la igualdad en el sector agropecuario cubano.	Garantiza el acceso de hombres y mujeres de la cadena a las tecnologías, la formación y los beneficios de la producción en igualdad de condiciones. Esta estrategia no se ha completado con las políticas públicas y las específicas del sector (en materia de género) que podrían hacer de la estrategia, un instrumento de mayor validez práctica.

Anexo 3. Ejemplo de visualización del proceso de diálogo con el mapa de la cadena (Paso 2.4). Cadena de la papaya (proyecto Agrofrutales)

Anexo 4. Ejemplos de matriz DAFO consensuada para iniciar el análisis estratégico (Paso 2.5)

CADENA DE LA PAPAYA (PROYECTO AGROFRUTALES)

Aspectos internos	Aspectos externos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Insuficiencia y obsolescencia en el parque de maquinaria para la prospección de suelo y manejo del cultivo. 2. No contar con posturas certificadas. 3. Deficiencia e insuficiencia de insumos para la producción y beneficios. 4. Manejo inadecuado de la agrotecnia y control fitosanitario y poscosecha. 5. Poca participación de mujeres y jóvenes en el proceso productivo.	1. Desarrollo de dinámicas poblacionales que limitan la fuerza de trabajo disponible para la producción cosecha beneficio. 2. Efectos del cambio climático sobre el desarrollo del cultivo. 3. Presencia de un programa fitosanitario desfavorable. 4. Presencia de dificultades tecnológicas para acceder al agua para riego de forma sostenible. 5. Incidencia del bloqueo para la compra de insumos.
FORTALEZAS	**OPORTUNIDADES**
1. Experiencia en el cultivo de la papaya y motivación por parte de los productores. 2. Existencia en los tres municipios de cooperativas del movimiento de frutales. 3. Existencia de mecanismos para el asesoramiento jurídico para las contrataciones. 4. Existencia de Empresas Agropecuarias en los tres municipios para proveer los servicios. 5. Existencia de instituciones científicas para proveer conocimientos sobre una base agroecológica sostenible en la producción.	1. Cultura en el consumo de papaya como fruta fresca y procesada. 2. Presencia de proyectos internacionales en los territorios. 3. Existencia de un marco regulatorio que permite el acceso a la tierra, créditos, seguros y contratación. 4. Actualización del modelo económico y social cubano. 5. Interés territorial para utilizar otras FRE y transferencia de tecnologías novedosas.

CADENA DEL MANGO (PROYECTO AGROFRUTALES)

Aspectos internos	Aspectos externos
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Carencia de conocimiento previo y preciso sobre las demandas en toda la cadena.	1. Carencia de una estrategia nacional actualizada para el desarrollo de los frutales. Desde el año 2015, el GAG ha estado trabajando en una proyección de la misma, pero aún no ha sido aprobada. Esto obstaculiza la concepción de programas y actividades esenciales, sustentados en una visión a mediano y largo plazo.
2. Insuficientes capacidades y uso de los análisis económicos para organizar los diversos procesos productivos.	2. Insuficientes regulaciones y normas específicas para la cadena de mango, debido a un marco normativo que se ajusta más a los cítricos. Por ejemplo, no existe una norma de calidad para la pulpa, ni un sistema de certificación para semillas y posturas de mango.
3. Desconocimiento y poca utilización de créditos y seguros, junto a la escasez de asesoría jurídica especializada para el establecimiento de contratos.	3. Dificultades tecnológicas para acceder al agua para riego de forma sostenible y eficiente.
4. Poca disponibilidad y uso de material de propagación de calidad. Ninguno de los cinco municipios cuenta con bancos comerciales de semilla y de yemas certificadas.	4. Suelos con problemas de profundidad, de fertilidad y/o de compactación, que dificultan el enraizamiento de las plantas.
5. Inadecuada e insuficiente utilización del recurso agua en toda la cadena.	5. Incremento de fenómenos naturales extremos como: intensas lluvias, largas e intensas sequías y huracanes. Esto afecta las plantaciones comerciales y sus rendimientos.
6. Insuficientes y obsoletos servicios de transportación en toda la cadena.	6. Vulnerabilidad de las redes eléctricas ante el azote de vientos fuertes (no son soterradas).
7. Áreas relativamente pequeñas en las cooperativas dedicadas a la producción de mango.	7. Alta dependencia de combustibles de fuentes fósiles, lo que provoca gastos económicos y daños ambientales.
8. Generalizada obsolescencia tecnológica y baja tecnificación en todos los eslabones de la cadena, con carácter más crítico en la producción y el procesamiento.	8. Deterioro de algunas vías de comunicación, aspecto que dificulta la comercialización de producciones de mango en zonas aisladas o de difícil acceso (montañas).
9. La disponibilidad de insumos es limitada y poco diversificada en productos y precios para todos los actores de la cadena.	9. Insuficiencia, obsolescencia tecnológica y falta de especialización de los servicios territoriales de transportación. Ello restringe la capacidad de la cadena para acceder a insumos y llevar sus producciones a mercados cercanos de amplia demanda.
10. La producción de mango tiene una estacionalidad muy concentrada, que complejiza la gestión de toda la cadena.	
11. Presencia de numerosas afectaciones por deficiente manejo y control fitosanitario.	
12. Baja disponibilidad e inadecuada calidad de los envases que se utilizan para transportar las frutas.	
13. Insuficiente agregación de valor a lo largo de la cadena.	

DEBILIDADES

14. El control de la calidad a lo largo de la cadena es casi inexistente.
15. Insuficiente implementación de buenas prácticas de manufacturas e higiene de los alimentos.
16. Inexistentes lagunas de oxidación y tratamientos de residuales líquidos y sólidos.
17. Menor presencia de mujeres y jóvenes en la cadena.
18. Predominio de una cultura de trabajo vertical y sectorializada que obstaculiza la integración de los actores de la cadena. No existen mecanismos que favorezcan un proceso de planificación y seguimiento coordinado. Se requiere fortalecer los procesos de articulación de toda la cadena y al interior de cada eslabón.

AMENAZAS

10. Problemas para la comunicación de forma inmediata entre los actores de la cadena por el limitado acceso a internet y a telefonía celular.
11. Dinámicas poblacionales que reducen la fuerza de trabajo disponible para la cadena como son: envejecimiento poblacional, urbanización y migraciones en busca de otras fuentes de empleo.
12. Escasa cultura para el manejo de plantaciones comerciales de mango. Con el desarrollo de los programas citrícolas en la segunda mitad del siglo XX, los frutales no cítricos perdieron prioridad, por lo que gran parte de los productores/as del país tienen limitados conocimientos técnicos para implementar tecnologías agrícolas eficientes y sostenibles.

FORTALEZAS

1. Presencia de un número representativo de cooperativas que se dedican a la producción de mango.
2. Existencia de entidades científicas especializadas en frutales que pueden brindar apoyo directo, altamente especializado, para desarrollar la innovación tecnológica de la cadena a nivel local.
3. En uno de los municipios estudiados (Alquízar) se encuentra el único Banco de Germoplasma de mango que existe en el país.
4. En ambos territorios se utiliza una amplia diversidad de cultivares de mango.
5. En general no se presentan dificultades con la disponibilidad de fuerza de trabajo en la cadena y gran parte de los actores tienen experiencia de más de 10 años en el trabajo con frutales.
6. Presencia de entidades con experiencia en la obtención de derivados del procesamiento del mango y de potencialidades para desarrollar producciones locales con denominación de origen.
7. Existe una red estatal de distribución de insumos que llega hasta el nivel municipal.
8. Varias entidades locales producen bioproductos de utilidad para el control de plagas, mejoramiento de los suelos e incremento de los rendimientos.

OPORTUNIDADES

1. Prioridad otorgada al desarrollo de los frutales en la nueva política económica y social del país.
2. Marco regulatorio que permite el acceso a: tierra, créditos, seguros y contratación de las producciones, que pueden utilizarse para cultivar el mango.
3. Existen normas ramales que pueden adoptarse trabajarse para convertirlas en normas cubanas (Ejemplo: norma ramal para las pulpas)
4. Implementación del Movimiento de Cooperativas de Frutales, lo que potencia el rol del sector cooperativo a lo largo de toda la cadena.
5. Condiciones climáticas favorables para el desarrollo de plantaciones comerciales (temperaturas altas, humedad y alternancia de períodos lluviosos y secos).
6. Suelos con niveles de drenaje y acidez adecuados para el cultivo del mango.
7. Gran variedad de cultivares que amplían la capacidad de resiliencia de la cadena y ofrecen oportunidades para diversificar los productos finales que se obtengan.
8. Interés territorial para utilizar otras FRE en la cadena como biogás, energía solar y eólica.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
9. Se cuenta con representaciones territoriales de entidades nacionales que proveen servicios básicos para la cadena: electricidad, agua, telefonía, combustibles, estadística, etc.	9. Cercanía de los territorios a los viales de mayor importancia del país (Autopista y Carretera Central), a los mayores mercados poblacionales existentes (La Habana y Santiago) y a la Zona Especial de Desarrollo Mariel.
10. En los cinco municipios se incluyen empresas agropecuarias encargadas, junto a las cooperativas, de la provisión de servicios de apoyo a los productores.	10. Presencia y/o cercanía a los territorios de infraestructura aérea y portuaria que se puede utilizar para promover exportaciones y de variedades con arraigo cultural que podrían trabajarse como productos con denominación de origen (mangos del Caney).
11. Todos los territorios pueden contar con esquemas de créditos y seguros disponibles para los diversos actores de la cadena.	11. Redes institucionales, educacionales y experiencia de trabajo científico, que pueden contribuir al desarrollo de la cadena.
12. Permanencia de una amplia red de instituciones nacionales y territoriales que ofertan servicios de capacitación y asistencia técnica con personal calificado.	12. Amplia cultura de consumo del mango como fruto fresco y procesado; así como su uso medicinal y religioso. Esto implica la existencia de una amplia demanda nacional que estimula el desarrollo de la cadena.
13. El mecanismo que se promueve para las relaciones entre los actores de las cadenas son los contratos de compra y venta.	

Anexo 5. Ejemplo de árbol de problemas elaborado (Paso 3.2)

CADENA DE LA CARNE VACUNA (PROYECTO AGROCADENAS)

EFECTOS

BAJOS INGRESOS

PROBLEMA

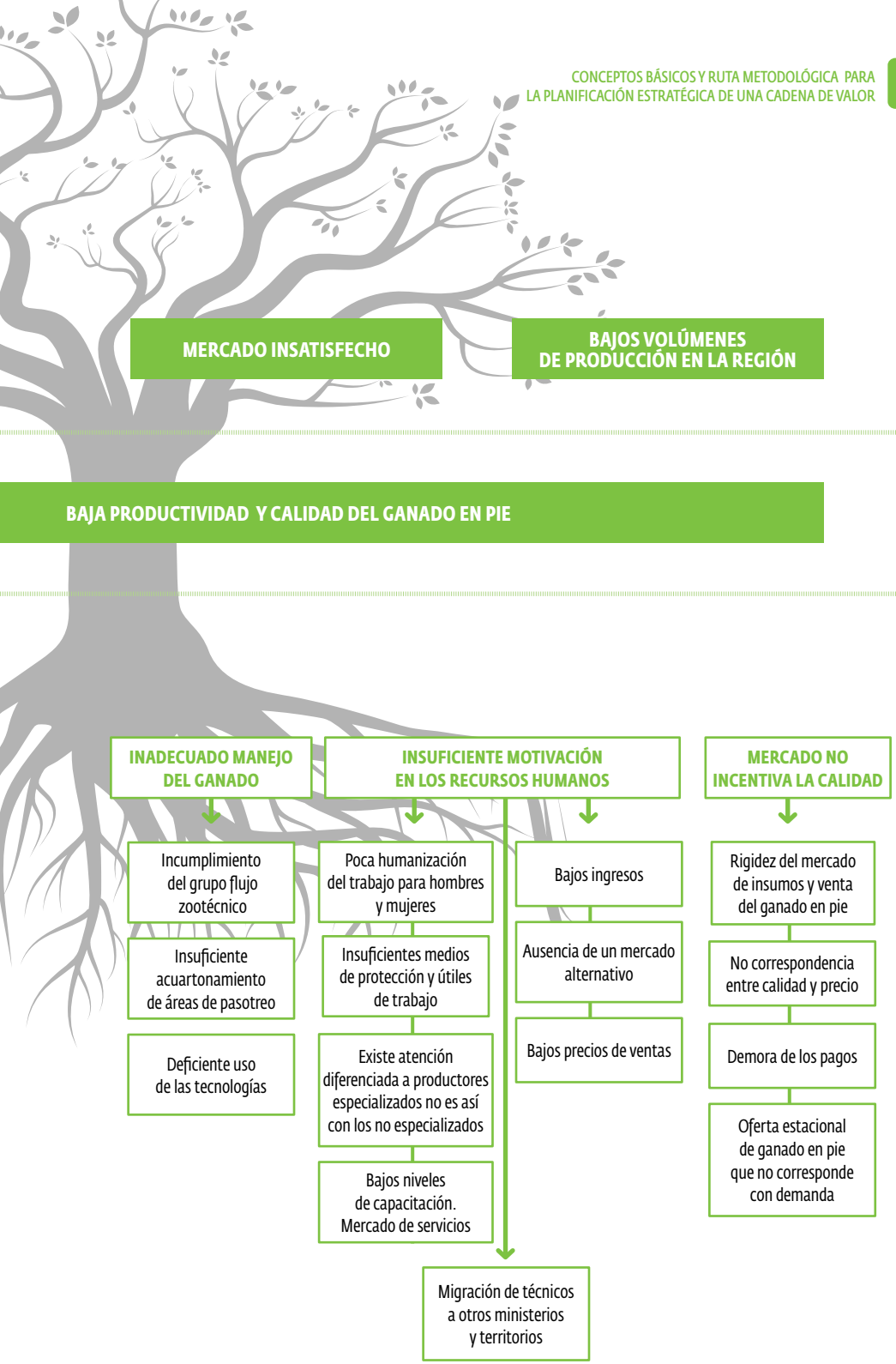
CAUSAS

INEFICIENTE PROCESO REPRODUCTIVO

- Mala calidad genética del ganado de carne
  - Baja prioridad para el desarrollo del ganado en cría
    - Indisciplina Tecnológica
- Poco uso de la inseminación y sementales certificados
  - Escaso material para inseminación y medios de trasnporte
    - Bajos niveles de eficiencia en los indicadores reproductivos, hembras, bajo plan de natalidad y gestación

INSUFICIENTE BASE ALIMENTARIA

- No se realiza el balance alimentario
  - Debilidad en la planificación de base alimentaria
    - Insuficiente disponibilidad de piensos y concentrados
      - Poca conservación de alimento para la época de sequía
        - Insuficiente mecanización, preparación de tierra, siembra, distribución cosecha, y conservación de insuficientes fuentes de abasto de agua
- No se analiza ni se estudia el suelo
  - Insuficiente aplicación de fertilizantes
    - Mala calidad de semillas de pastos y forrajes
      - Bajo aprovechamiento de los residuos de la cosecha
        - Bajo nivel de uso de las tierras de la ganadería
          - Alta infestación de malezas en pastizales y forrajeras


MERCADO INSATISFECHO
BAJOS VOLÚMENES DE PRODUCCIÓN EN LA REGIÓN
BAJA PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DEL GANADO EN PIE
INADECUADO MANEJO DEL GANADO
INSUFICIENTE MOTIVACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS
MERCADO NO INCENTIVA LA CALIDAD
Incumplimiento del grupo flujo zootécnico
Insuficiente acuartonamiento de áreas de pasotreo
Deficiente uso de las tecnologías
Poca humanización del trabajo para hombres y mujeres
Insuficientes medios de protección y útiles de trabajo
Existe atención diferenciada a productores especializados no es así con los no especializados
Bajos niveles de capacitación. Mercado de servicios
Bajos ingresos
Ausencia de un mercado alternativo
Bajos precios de ventas
Rigidez del mercado de insumos y venta del ganado en pie
No correspondencia entre calidad y precio
Demora de los pagos
Oferta estacional de ganado en pie que no corresponde con demanda
Migración de técnicos a otros ministerios y territorios

Anexo 6. Ejemplos de relacionamiento DAFO para análisis prospectivo (Paso 3.2)

CADENA DE LA PAPAYA (PROYECTO AGROFRUTALES)

	Amenazas	Oportunidades
	1. Desarrollo de dinámicas poblacionales que limitan la fuerza de trabajo disponible para la producción cosecha beneficio. 2. Efectos del cambio climático sobre el desarrollo del cultivo. 3. Presencia de un programa fitosanitario desfavorable. 4. Presencia de dificultades tecnológicas para acceder al agua para riego de forma sostenible. 5. Incidencia del bloqueo para la compra de insumos.	1. Cultura en el consumo de papaya como fruta fresca y procesada. 2. Presencia de proyectos internacionales en los territorios. 3. Existencia de un marco regulatorio que permite el acceso a la tierra, créditos, seguros y contratación. 4. Actualización del modelo económico y social cubano. 5. Interés territorial para utilizar otras FRE y transferencia de tecnologías novedosas.
Debilidades	**D-A**	**D-O**
1. Insuficiencia y obsolescencia en el parque de maquinaria para la prospección de suelo y manejo del cultivo. 2. No contar con posturas certificadas. 3. Deficiencia e insuficiencia de insumos para la producción y beneficios. 4. Manejo inadecuado de la agrotecnia, control fitosanitario y poscosecha. 5. Poca participación de mujeres y jóvenes en el proceso productivo.	1. Si tenemos un manejo adecuado de la agrotecnia y control fitosanitario, atenuamos la presencia de un panorama fitosanitario desfavorable. 2. Hacer un uso más eficiente del parque de maquinaria y buscar alternativas locales que atenúen las incidencias del bloqueo para las compras de insumos.	1. Dar participación a las mujeres y jóvenes, dentro del marco de desarrollo de proyectos internacionales y de oportunidades de entrega de tierras en calidad de usufructo. 2. Garantizar posturas certificadas, aumentarían los rendimientos con calidad aprovechando la oportunidad de obtener las demandas del mercado (nacional, exportación) en el consumo de la papaya como fruta fresca.
Fortalezas	**F-A**	**F-O**
1. Experiencia en el cultivo de la papaya y motivación por parte de los productores. 2. Existencia en los tres municipios de cooperativas del movimiento de frutales. 3. Existencia de mecanismos para el asesoramiento jurídico para las contrataciones. 4. Existencia de Empresas Agropecuarias en los tres municipios para proveer los servicios. 5. Existencia de instituciones científicas para proveer de conocimientos sobre una base agroecológica sostenible en la producción.	1. Aprovechamiento de instituciones certificadas para proveer conocimientos sobre una base agroecológica sustentable en la producción, para atenuar los efectos del cambio climático y la presencia de un panorama desfavorable sobre los cultivos.	1. Con la experiencia del cultivo de la papaya podemos aprovechar la presencia de proyectos internacionales y el uso de otras FRE y transferencias tecnológicas novedosas. 2. La existencia en los tres municipios de cooperativas del movimiento de frutales, nos permite aprovechar el marco regulatorio para incrementar el acceso a la tierra, seguros y contratación. 3. Con la utilización de los mecanismos para el asesoramiento jurídico y las contrataciones, aprovechamos la actualización del modelo económico y social cubano.

Anexo 7. Ejemplos de factores críticos identificados como prioridad (Paso 3.3)

Cadena de la carne vacuna (proyecto Agrocadenas)

- Baja productividad y calidad del ganado en pie.
- Baja calidad y eficiencia del proceso industrial (losas sanitarias, mini y gran industria).
- Alta insatisfacción del consumidor.
- Débil funcionamiento del mercado de servicios a la cadena.
- Débil articulación, planificación y gestión con calidad en la cadena.

Cadena de la leche vacuna (proyecto Agrocadenas)

- Mal manejo y alimentación de la masa ganadera.
- Deficiente calidad higiénico-sanitaria y composición de la leche.
- Malas prácticas en el proceso de acopio, industria, distribución y comercialización, afectan la calidad de la leche.
- Mal aprovechamiento, insuficiencia, obsolescencia de infraestructura, equipamiento e instrumentos a lo largo de la cadena.
- Insuficiente oferta e inadecuada calidad de los servicios e insumos de apoyo a la producción.
- Carencia de una gestión integrada de todos los actores de la cadena y débil asociatividad por eslabones de la cadena

Cadena del maíz (proyecto Agrocadenas)

- Déficit de oferta de semilla de calidad y varietal y débil capacidad (infraestructura y gestión) para la producción de semilla de calidad.
- Bajos rendimientos e insuficientes volúmenes de producción.
- Insuficiente oferta de servicios de poscosecha.
- Deficiente infraestructura y gestión de almacenamiento y transporte.
- Insuficiente sistema de gestión y control de la calidad a lo largo de la cadena.
- Insuficiente oferta de servicios técnicos y gerenciales para la cadena.
- Ausencia de una gestión con enfoque de cadena.

Cadena de frijol (proyecto Agrocadenas)

- Insuficientes volúmenes de producción y bajos rendimientos.
- Insuficientes e inadecuadas condiciones de acopio, almacenamiento y transporte del producto a lo largo de la cadena.
- Insuficiente calidad del producto final que se comercializa.
- Insuficiente e inadecuada red de servicios técnicos y gerenciales orientados a la demanda de la cadena.
- Falta de mecanismos de gestión que garanticen la integración de los actores de la cadena.

Cadena de guayaba (proyecto Agrofrutales)

- Insuficiente producción de material de propagación certificado.
- Problemas de manejo, calidad y sostenibilidad en la producción de guayaba.
- Insuficiente infraestructura e innovación tecnológica en el acopio, beneficio, transformación y comercialización, que afecta la calidad de la pulpa de guayaba.
- Insuficiente disponibilidad y acceso a servicios e insumos locales a lo largo de la cadena.
- Débil institucionalización e integración de los actores de la cadena.

Cadena de papaya (proyecto Agrofrutales)

- Insuficiente producción y comercialización de material de propagación certificado.
- Limitados volúmenes de producción y bajos rendimientos.
- Restringida aplicación de buenas prácticas de manufactura e higiene en el proceso de beneficio de frutas frescas.
- Reducida disponibilidad y acceso a servicios e insumos locales a lo largo de la cadena.
- Débil institucionalización e integración de los actores de la cadena.

Cadena del mango (proyecto Agrofrutales)

- Limitados volúmenes de producción y bajos rendimientos.
- Deficientes e inadecuadas condiciones locales de acopio y procesamiento.
- Insuficiente disponibilidad y acceso a servicios e insumos locales.
- Ausencia de sistemas de gestión que garanticen la calidad a lo largo de la cadena.
- Débil institucionalización e integración de los actores de la cadena.

Anexo 8. Ejemplos de visiones de futuro construidas (Paso 4.2)

Cadena de la carne vacuna (proyecto Agrocadenas)

En el 2020 la cadena de la carne vacuna en la región de Granma y Santiago, satisface en un 20 % la demanda de calidad del producto (carne deshuesada) en el consumidor final a partir del incremento de la productividad. La utilización de innovaciones tecnológicas territoriales eficientes y sostenibles en todos sus eslabones, beneficia la articulación de los actores y promueve equidad a niveles de ingresos y empleo.

Cadena de la leche vacuna (proyecto Agrocadenas)

En el año 2020, la cadena de la leche en la región de Villa Clara y Sancti Spíritus logra incrementar de manera sostenible el volumen y calidad de la leche pasteurizada. Se garantiza así una gestión que integra a todos los actores, permite el incremento de sus ingresos y satisface la demanda de los grupos priorizados.

Cadena del maíz (proyecto Agrocadenas)

Para el 2020 en la cadena del maíz seco se satisface el 70 % de la demanda de la industria regional, siendo competitivos en costos y calidad, con eficiencia; con el aumento de la producción y la productividad, el uso de tecnologías sostenibles, que preserven el medio ambiente, la creación de nuevos empleos y la mejora equitativa de los ingresos de los participantes de la cadena. La cadena logra indicadores de sostenibilidad social (género, generacional, comunitaria) e institucional (gobernabilidad).

Cadena de frijol (proyecto Agrocadenas)

En el 2020, la cadena del frijol seco en la región Villa Clara y Sancti Spíritus logra incrementar con tecnologías y servicios eficientes el volumen y calidad del producto, elevando los niveles de satisfacción de la demanda; con prioridad de consumo social, canasta básica y turismo; con una gestión sostenible en lo económico, social y ambiental que integra a todos los actores y permite el incremento de sus ingresos con equidad.

Cadena de guayaba (proyecto Agrofrutales)

En el 2030, la cadena de valor de la pulpa de guayaba articulada, muestra un desempeño eficiente y cuenta con un producto de alta calidad, a partir de un enfoque que integra el uso de material genético certificado, el incremento de los rendimientos agrícolas hasta 50 t/ha, la disminución de pérdidas a lo largo de la cadena y el mejoramiento de la capacidad industrial, sobre la base del empleo de tecnologías sostenibles que permiten satisfacer la demanda territorial, una distribución equitativa de las ganancias y nuevas fuentes de empleo con la incorporación de mujeres y jóvenes.

Cadena de papaya (proyecto Agrofrutales)

En el 2030, la cadena de valor de la papaya para el consumo fresco en Artemisa se encuentra articulada y coordinada, ha logrado comercializar 30 000 toneladas anuales de fruta fresca, al satisfacer las demandas del mercado interno y externo con estándares de calidad a partir de material genético certificado; diversos cultivares; empleo de tecnología sostenible y buenas prácticas agrícolas de manufacturas e higiene, en armonía con el medio ambiente; sistemas de servicio y suministros de insumos eficiente. Ello permite un incremento productivo entre 80-100 t/ha, con la creación de oportunidades de empleo a mujeres y jóvenes, en igualdad de condiciones y distribución equitativa de las ganancias.

Cadena del mango (proyecto Agrofrutales)

En el año 2030, la cadena de valor de la pulpa de mango ha logrado satisfacer con calidad la demanda del mercado interno, mediante la integración y articulación de los eslabones de la cadena, creación de oportunidades de empleo para mujeres y jóvenes en igualdad de condiciones y se trabaja con un uso sostenible de los recursos naturales. Para ello, se incrementan los rendimientos productivos en las plantaciones a más de 10 t/ha, a partir del empleo de material de propagación certificado, una producción tecnificada y la aplicación de las Buenas Prácticas Agrícolas, en el marco de una cultura agroecológica.

Además, se cuenta con un sistema de acopio - transformación con tecnología mejorada, compatible con el medio ambiente y con capacidad instalada necesaria, para realizar el beneficio y procesamiento de los volúmenes de producción de mango.

Anexo 9. Ejemplo de matriz estratégica elaborada (Pasos 5.1 y 5.2)

CADENA DEL MAÍZ (PROYECTO AGROCADENAS)

Objetivo Estratégico 1.	Indicadores del objetivo	Línea Base (media 2015)	Línea Base (media 2015)
Incrementar la oferta de semillas categorizadas para satisfacer las demandas de la región.	• Número de hectáreas dedicadas a la producción de semilla. • Volumen de producción anual de semillas categorizadas. • % de productores que acceden a semillas certificadas. • % de semilla categorizada que se produce con una categoría superior a la fiscalizada. • % de satisfacción de la demanda total de semilla que se cubre con la producción de semilla categorizada.	613.5 500 t 5-20 % 10 % 20 %	343 1 200 80 % 90 % 80 %
ACCIONES	**INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES**	**RESPONSABLES**	**ACTORES INVOLUCRADOS**
1. Fortalecer la coordinación de todas las instituciones y entidades que intervienen en la producción de semilla en la región (sistema regional).	• Número de reuniones de trabajo de los actores involucrados en la producción de semillas. • Número de entidades que participan en esas reuniones • % de cumplimiento de los acuerdos tomados.	Subdelegación de cultivos varios del Minag y Empresa de Semillas	• Departamento de semilla. Sistema de inspección y certificación de semilla (SICS) • Empresa de semillas Instituto de Investigación territorial • Especialista provincial de semilla • Productores líderes de semillas
2. Garantizar anualmente la semilla básica certificada de las variedades demandada por el sistema regional.	• Volumen de semilla básica que recibe el territorio. • Número de jardines de variedades implementados. • Número de cultivares e híbridos localmente adaptados introducidos. • Porcentaje de cumplimiento de los planes de entrega de semilla básica establecidos con los institutos.	IIGranos, Institutos y estaciones experimentales	• IIGranos • Institutos y estaciones experimentales en el territorio • Empresa de semillas • Productores líderes de semillas
3. Diseñar e implementar a nivel de pilotaje una metodología y un sistema de incentivos para los productores de semilla.	• Metodología elaborada. • Número de productores de semillas que se benefician con los incentivos (desagregados por sexo). • Número de productores de semillas informales, formalizados e incorporado al sistema (desagregado por sexo).	Subdelegación de Cultivos Varios del Minag y Empresa de semillas	• Gelma • Dirección Nacional de semilla • Empresa de semillas • CESCE • Empresa Provincial de grano • Sanidad Vegetal ANAP y productores

4. Introducir tecnología de pequeña y mediana escala (Tecnología-preparación de suelo, siembra, labores de cultivo, riego y cosecha.	• Número y tipo de tecnología introducida. • Número de productores beneficiados con esta tecnología (desagregado por sexo). • % de incremento de los volúmenes de semilla categorizada que se obtiene por la introducción o mejoramiento de la tecnología.	ENPA y Subdelegación de cultivos varios del Minag	• ENPA • Entidad que demanda el estudio • Empresa de semilla, • SICS • Cooperativa • Empresa de semilla • Productores/as de semillas
5. Fortalecer la confiabilidad del servicio de inspección y certificación de semilla.	• Número de inspecciones que se realizan al área de producción de semilla. • % de las áreas declaradas para producir semillas que son inspeccionadas. • Número de muestras que son tomadas por la entidad que certifica.	SICS y SAV	

Objetivo Estratégico 2.	**Indicadores del objetivo**	**Línea Base (media 2015)**	**Línea Base (media 2015)**
Incrementar los volúmenes de producción y mejorar rendimientos.	• Rendimiento promedio por hectáreas. • Volumen de producción del cultivo. • Número de hectáreas dedicadas al cultivo.	1.1- 2.02 80 000 32 000	4.0 127 000 32 800

ACCIONES	**INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES**	**RESPONSABLES**	**ACTORES INVOLUCRADOS**
1. Desarrollar un Programa Integral de Capacitación y Asistencia Técnica de Manejo Agrotécnico del cultivo y uso sostenible del suelo.	• Número de instituciones que se integran en el programa. • Número de acciones de capacitación y asistencia técnica implementadas (desagregadas por tema). • Número de personas capacitadas (desagregadas por sexo). • Nivel de satisfacción con la capacitación y la AT provista.	Subdelegación de Cultivos Varios del Minag y Empresa de semillas	• CESCE • Delegación del Minag • IIGranos • Institutos de Investigación territoriales • Universidades • Sanidad Vegetal • Suelo • Actaf • ANAP • Productores líderes
2. Incorporar tecnologías sostenibles para el cultivo y cosecha del maíz e introducir el riego en áreas seleccionadas.	• Número de hectáreas seleccionadas con alto potencial bajo riego a partir de un estudio de factibilidad. • Número de hectáreas para la producción de maíz a las que se le introduce riego. • Número de cooperativas que reciben tecnologías para la producción de maíz. • % de incremento de los volúmenes de producción de los productores/as que se benefician con las tecnologías y el riego.	Subdelegación de cultivos varios del Minag y empresas agropecuarias	• ENPA • Iagric • Recursos hidráulicos • Productores

3. Fortalecer la oferta de servicios de maquinaria y asistencia técnica en el sector estatal y cooperativo.	• Número y tipos de servicios de maquinaria y asistencia técnica que se fortalecen o crean. • Número de Cooperativas, Empresas y otras formas de gestión que mejoran y/o crean servicios de maquinaria y asistencia técnica.	Subdelegación de Servicio Técnico-Desarrollo del Minag	• Iagri • Empresas Agropecuaria • Cooperativas y productores
4. Fortalecer la capacidad de producción local de insumos (medios biológicos, herramientas y vestuario).	• Tipos de insumos que se producen a nivel local. • % de incremento de producción local bioproductos (desagregados por tipos). • % de incremento de la producción y uso de fertilizante orgánicos en bases productivas.	Subdelegación de Servicio Técnico-Desarrollo del Minag	• Empresas Agropecuarias CREE • Suelos • Labiofam • Cooperativas
5. Desarrollar acción de sensibilización que estimulen a los productores y productoras al uso de créditos y seguros.	• Número de productores que participan en las campañas de sensibilización que se hacen para estimular el uso de los créditos/seguro (desagregados por sexo). • Porcentaje de incremento de productores que usan los créditos/seguro (desagregado por sexo).	Empresas agropecuarias Bandec	• Bandec • ESEN • Empresas Agropecuarias y cooperativas

Objetivo Estratégico 3.	Indicadores del objetivo	Línea Base (2014)	Meta (2020)
Incrementar el nivel tecnológico y de articulación de los servicios de poscosecha en la región.	• Capacidad regional instalada para secado y beneficio. • Volumen de producción que se cosecha con tecnología. • Volumen de producción que se beneficia con tecnología. • Número de actores que se coordinan para ofrecer servicios de poscosecha.	0 0 0 0	70 t/día 127 000 ton 97 000 9

ACCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES	RESPONSABLES	ACTORES INVOLUCRADOS
1. Establecer sinergia entre instituciones y proyectos, que permita la colaboración en la región oriental para mejorar la poscosecha.	• Acciones que se implementan de manera conjunta, entre instituciones, proyectos y organizaciones.	Subdelegación de cultivos varios del Minag y Servicios Técnicos-Desarrollo	• Base productiva • UEB de granos • Órgano local del poder popular • Proyectos de desarrollo (Prodecor, Agrocadenas, PDL, PIAL, crédito más alimento, PMA)
2. Formación y ejecución de un programa de capacitación de todos los actores	• Número de personas capacitadas (desagregadas por sexo). • Número de acciones de capacita-	Escuelas provinciales del Minag y empresas agropecuarias	• Base productiva • Filiales universitarias • Escuelas de capacita-

que intervengan en el proceso de poscosecha.	ción realizadas (desagregadas por temas). • Nivel de satisfacción con la capacitación.		ción del Minagri • IIGranos • UEB de granos
3. Fortalecer los servicios a nivel estatal y cooperativo para el desgrane y secado introduciendo tecnología sostenible.	• Número de entidades que cuentan con servicios de secado y beneficio (desagregado entre estatal y no estatal). • Número de entidades que cuentan con tecnología para el desgrane. • Capacidad regional instalada para el desgrane, beneficio y secado. • Nivel de satisfacción con los servicios de secado y beneficio.	Subdelegación de Servicio Técnico-Desarrollo del Minag y Empresa agroindustrial de granos	• Órgano local del poder popular • Proyectos de desarrollo • Base productiva • UEB de granos • Órgano local del poder popular • Delegación Minag

Objetivo Estratégico 4.	Indicadores del objetivo	Línea Base (2015)	Meta (2020)
Crear infraestructura y espacios de coordinación para almacenamiento y conservación y fortalecer el transporte, en función de los actores de la cadena.	• Volumen de maíz que se almacena. • Volumen de maíz que se ensila. • Volumen de maíz que se pierde por inadecuadas condiciones de almacenamiento, conservación y transporte.	6 000 ton 20 000 ton 2 261 ton	12 400 ton 22 000 ton 411 ton

ACCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES	RESPONSABLES	ACTORES INVOLUCRADOS
1. Establecer un sistemas de planificación y monitoreo que garantice correspondencia entre volúmenes de producción y capacidad de almacén a pequeña y mediana escala.	• No. de actores de la cadena que se integran al sistema de monitoreo. • % de la producción que se contrata en el tiempo establecido. • Volumen de maíz que sufre interrupción en el año.	Gobierno local	• Delegación Minag • Empresa agroindustrial de granos • Acopio • Grupor • Empresa de transporte • UEB • Base productiva • Órgano local del poder popular • Proyectos de desarrollo
2. Implementar proyectos técnicos para la confección de pequeñas, medianas y grandes capacidades de almacenes/silos y conservación en base a estudio de factibilidad.	• Número de almacenes y silos construidos. • Capacidad instalada para almacenar y ensilar.	ENPA y empresa de silos	• Micons • ENPA • Cooperativas • Órgano local del poder popular • Minag
3. Garantizar la disponibilidad de insumos para man-	• Número de vehículos que son reparados.	Gobierno local	• Empresa de transporte

tenimiento y reparación del servicio de transporte de la cadena.	• Número de vehículos que reciben mantenimiento. • Nivel de satisfacción de actores de la cadena con los servicios prestados de reparación.	Gobierno local	• Cooperativas • Empresa agroindustrial de granos • Órgano local del poder popular • Minag
4. Sensibilizar al gobierno provincial para incluir en los programas de desarrollo el mantenimiento y reposición de viales en zonas críticas de producción de maíz.	• Número de encuentros realizados. • Número de decisores que participan en los encuentros (desagregados por sexo). • Número de planes aprobados por el gobierno provincial para la reparación de los viales. • Km de viales reparados en zonas críticas para la producción de maíz.		• Órgano local del poder popular • Minag • Base productiva • Industria • Proyectos de desarrollo

Objetivo Estratégico 5.	Indicadores del objetivo	Línea Base (2015)	Meta (2020)
Obtener un producto final (maíz seco para alimento animal) que cumpla con las normas de calidad establecidas.	• Volumen de maíz que llega a la industria que es rechazado por no cumplir con las normas de calidad y % que representa respecto al total que se recibe. • % de muestras analizadas por la industria que no cumplen con las normas de calidad.	10-12 % 5-15 %	1 % 1 %

ACCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES	RESPONSABLES	ACTORES INVOLUCRADOS
1. Diseñar, planificar y desarrollar un programa de capacitación sobre gestión de la calidad en la cadena del maíz para actores directos e indirectos (incluir directivos).	• Número de materiales elaborados para apoyar la capacitación en temas de calidad. • Número de capacitaciones realizadas en función de la calidad del maíz. • Número de participantes en las acciones de capacitación (desagregado por sexo). • % de participantes que son directivos.	Responsables Gobierno local Escuelas provinciales del Minag y empresas agropecuarias ENPA y empresas agropecuarias	• Especialistas de Calidad de la Delegación del Minag. • EAIG • Industria • Empresa de Semilla • Formas productivas
2. Diseñar, consensuar e implementar un sistema de gestión que promueva y estimule el control y el mejoramiento de la calidad en la cadena del maíz.	• Diseñado y aprobado sistema de gestión. • Número de entidades que aplican el sistema implementado. • Número de actores involucrados.		• CESCE • OTN • CIGET Universidad • RRHH de la Delegación Empresa Agropecuaria Cooperativas

3. Fortalecer las capacidades de los actores de la cadena para controlar y medir la calidad del maíz.	• No. de laboratorios con tecnología para medir la calidad. • % de clientes satisfechos con el servicio prestado.		• Formas productivas • ENPA • Escuela de Capacitación (BAT) • Actores de la cadena interesados • Delegación de Minag (planificación)

Objetivo Estratégico 6.	Indicadores del objetivo	Línea Base (2015)	Meta (2020)
Fortalecer la oferta y articulación de los servicios técnicos –gerenciales para toda la cadena.	• Número y tipos de servicios nuevos o rehabilitados que se ofertan en la cadena. • Nivel de satisfacción de los clientes con los servicios prestados. • Prácticas exitosas de prestación de servicios articulados entre varias entidades.	0 Bajo-medio 0	5 alto Al menos 2

ACCIONES	INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LAS ACCIONES	RESPONSABLES	ACTORES INVOLUCRADOS
1. Desarrollar un programa de información y divulgación para los actores directos de la cadena sobre las características y el potencial de impacto de los servicios técnicos disponibles.	• Programa de información y divulgación establecida. • Número. de acciones informativas realizadas • Número de personas que han sido receptoras de acciones de información y divulgación. • Número y tipos de servicios divulgados.	Escuelas provinciales del Minag y empresas agropecuarias	• Actores Involucrados • CESCE • RRHH de la Delegación del Minag • Cooperativas • Empresas
2. Diseñar e implementar un programa de capacitación para los prestadores de servicios dirigidos a mejorar la calidad y dar respuesta a las prioridades de la cadena.	• Programas elaborados. • Cantidad de técnicos capacitados (desagregados por sexo). • Número de instituciones involucradas en el programa.	Escuelas provinciales del Minag y empresas agropecuarias	• CESCE • ANEC • ANAP • Universidad
3. Fortalecer tecnológicamente los servicios técnicos/científicos y gerenciales de la cadena.	• Número de entidades de servicios que reciben apoyo tecnológico. • Nivel de calidad de los servicios prestados.	Escuelas provinciales del Minag y empresas agropecuarias	• CESCE • RRHH de la Delegación del Minag • Cooperativas • Empresas
4. Apoyar experiencias demostrativas de esquema de gestión sostenibles	• Experiencias demostrativas desarrollada.	Entidades de servicios	• Subdelegación de servicios técnicos del Minag

para los servicios que contribuyan a la mejora de salarios y condiciones de trabajo y calidad.	• Nivel de satisfacción de los trabajadores con las condiciones laborales. • % de clientes satisfecho con la calidad de estos servicios.		
5. Implementar experiencia en la prestación de servicios e insumos donde se articulan diferentes entidades para responder la demanda de la relevancia para la cadena.	• Número y tipo de servicios que se ofrecen de forma articulada. • Número de entidades de servicios que se articulan. • Cantidad de personas que reciben estos servicios (desagregados por sexo). • % de clientes satisfechos con los servicios prestados.	Subdelegación de servicios técnicos del Minag y entidades de servicios	• -Productores y productoras
6. Establecer un mecanismo para favorecer la articulación de las entidades de servicios de la cadena y monitorear su calidad y satisfacción del cliente.	• Número y tipo de servicios que se integren al mecanismo. • Número y prioridad de las evaluaciones realizadas por el mecanismo creado sobre la calidad de los servicios y satisfacción de los clientes. • Número de personas capacitadas para integrarse al mecanismo de articulación.	Subdelegación de servicios técnicos del Minag	• -Entidades de servicios

Anexo 10. Ejemplo de formato para la elaboración de los planes de acción (Paso 6.2)

FORMATO UTILIZADO PARA LAS CADENAS DE PAPAYA, MANGO Y GUAYABA (PROYECTO AGROFRUTALES)

Municipio	
Provincia	
Cadena de valor	
Periodo de tiempo para la implementación	

1. Caracterización de la situación de la cadena en el municipio

1.1 Breve caracterización socioeconómica y geográfica del municipio
1.2 Caracterización general de la cadena en el municipio
1.3 Principales actores de la cadena en el municipio (mapeo con los actores del municipio)
1.4 Valoración de la situación de la cadena en el municipio para cada uno de los objetivos estratégicos que contempla la estrategia

Objetivo estratégico		
Valoración general de la criticidad en el municipio (baja, media, alta)	Fortalezas	Debilidades
Objetivo estratégico		
Valoración general de la criticidad en el municipio (baja, media, alta)	Fortalezas	Debilidades

2. Municipalización de la estrategia trazada para la cadena

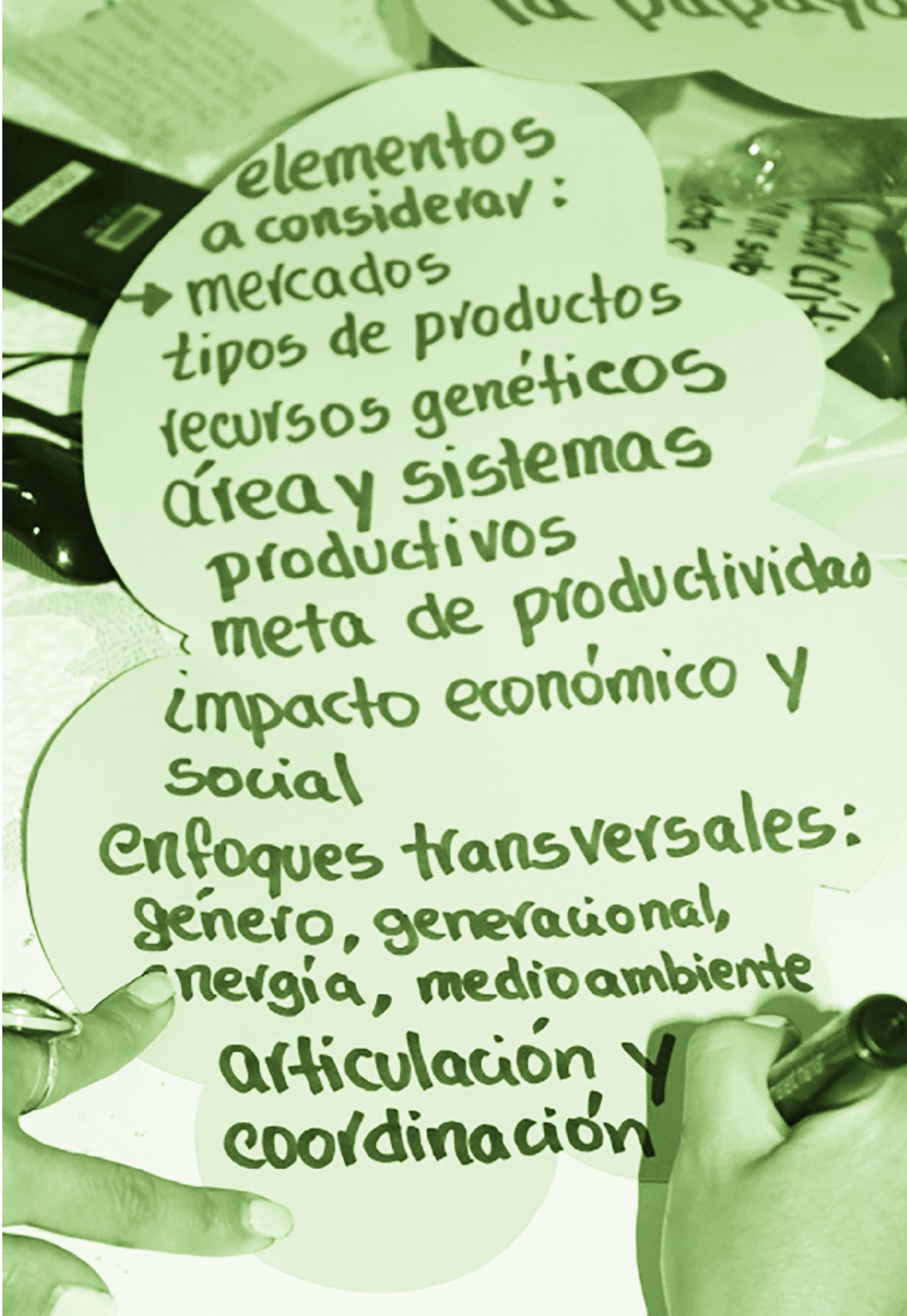
2.1 Valoración de la priorización del territorio respecto a los objetivos trazados en la estrategia

2.2 Análisis de las acciones prioritarias para el municipio

Objetivo estratégico				
Líneas de acción definidas	Acciones específicas que hará el municipio	Responsables	Actores involucrados	Presupuesto

2.3 Metas que se propone alcanzar el municipio para contribuir al cumplimiento de la estrategia establecida

Objetivo estratégico			
Indicadores del objetivo	Línea base (2017)	Meta al 2025	Meta al 2030


elementos
a considerar:
mercados
tipos de productos
recursos genéticos
área y sistemas
productivos
meta de productividad
impacto económico y
social
enfoques transversales:
género, generacional,
energía, medioambiente
articulación y
coordinación

Referencias Bibliográficas

- Colectivo de autores. Hacia una gestión con enfoque de cadena. Conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico, 2014.
- ASOCAM. Silabus de conceptos claves generado para el taller de planificación de las cadenas de valor para Agrocadenas y Agrofrutales, 2018.
- Godet, Michel and Phillippe Durance. Strategic foresight for corporate and Regional Development, UNESCO, 2011.

AGROCadenas

PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

AGROFrutales

PROYECTO DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS DE FRUTALES A NIVEL LOCAL

MINAG MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

MINAL Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN

PNUD Al servicio de las personas y las naciones

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

Gouvernement du Canada Government of Canada

La disponibilidad y acceso a los alimentos por parte de la población son el resultado de un conjunto de funciones y actores interrelacionados e interdepedientes y no solamente de una producción eficiente. La gestión de un sistema de esta complejidad, en el contexto de actualización del modelo económico y social de Cuba, requiere de nuevas herramientas para la planificación y gestión que adopten un enfoque sistémico más a tono con las transformaciones en curso.

El enfoque de cadenas productivas y de valor puede ser una herramienta analítica y organizativa muy útil para la construcción de ese nuevo modelo de gestión que se pretende alcanzar.

Este material, constituye el tercero de las serie Hacia una gestión con enfoque en cadenas. Ofrece a sus lectores conceptos básicos y una ruta metodológica para realizar una planificación estratégica de una cadena de valor. Parte de la sistematización de procesos implementados en siete cadenas agroalimentarias en Cuba y presenta instrucciones básicas de flexible aplicación en otras cadenas.

ISBN: 978-959-296-056-5

9 789592 960565