GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS

BAT

BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

SERVICIO LOCAL PARA APOYAR
EL DESARROLLO DE CADENAS
AGROALIMENTARIAS

GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS

BAT

BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

GUÍA METODOLÓGICA

PARA LA ORGANIZACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LAS

BAT

BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA

SERVICIO LOCAL PARA APOYAR
EL DESARROLLO DE CADENAS
AGROALIMENTARIAS

La elaboración e impresión de este material se ha realizado con el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) y de la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE), a través del Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local (AGROCADENAS), proyecto de cooperación implementado por el Ministerio de la Agricultura (MINAG) y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Los contenidos de este material no reflejan la opinión de la UE, COSUDE ni PNUD.

AUTORES:

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DASARROLLO:
Aymara Hernández Morales
Carlos M. Arteaga Hernández (Consultor)
Kresla Brutau Proenza

CENTRO NACIONAL DE CAPACITACIÓN DEL MINCIN:
Henrry Torres Saez

ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL MINAG EN SANCTI SPÍRITUS:
Yumiuris Díaz Pérez

CENTRO UNIVERSITARIO MUNICIPAL DE JIGUANÍ:
Maricel Almeida Falcón

INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE FRUTICULTURA TROPICAL:
Maruchi Alonso Esquivel
Carlos M. Lopetegui Moreno
Yadira Méndez Gallo

UNIVERSIDAD CENTRAL DE LAS VILLAS:
Daimé Cebrián Suárez

DELEGACIÓN MUNICIPAL DEL MINAG DE CONTRAMAESTRE:
Zenia Rodríguez Fernández

EDICIÓN:
Aldo R. Gutiérrez Rivera

DISEÑO:
Geordanys González O'connor

ISBN: 978-959-296-046-6
La Habana, enero, 2017

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

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

MINAL
Ministerio de la Industria Alimentaria

MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR

ÍNDICE

PRESENTACIÓN 11

INTRODUCCIÓN 15

CAMINO RECORRIDO POR LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CUBA 21

1.1 ETAPA 1. EL EXTENSIONISMO INSTITUCIONAL 22
1.2 ETAPA 2. LA CRISIS DEL MODELO ASISTENCIALISTA 23
1.3 ETAPA 3. CREACIÓN DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN AGRARIA (SEA) 24
1.4 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CUBA 25

LAS BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA: UNA ALTERNATIVA TERRITORIAL 29

2.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO BAT? 29
2.2 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MODELO DE AT DE LAS BAT? 31
2.3 ¿QUIÉNES INTEGRAN LAS BAT Y CUÁLES SON SUS FUNCIONES? 32
2.4 ¿QUÉ MODELOS DE GESTIÓN PUEDEN UTILIZARSE PARA IMPULSAR LAS BAT? 34
2.5 ¿QUÉ PASOS SE REQUIEREN PARA CONFORMAR EL SERVICIO BAT? 38

LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS BAT EN CUBA 61

3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA 61
3.2 RESULTADOS 63
3.3 DESAFÍOS CONFRONTADOS 65

DIEZ CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR LAS BAT 69

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 71

SIGLAS

ACPA: Asociación Cubana de Producción Animal

AT: Asistencia Técnica

BAT: Brigadas de Asistencia Técnica

CSUMA: Centro de Capacitación y Superación del Ministerio de la Agricultura

CENSA: Centro de Sanidad Animal

CI: Centros de Investigación

CITMA: Ministerio de Ciencia, Tenología y Medio Ambiente

COSUDE: Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo

FAO: Organización de Naciones Unidas para la Alimentación

ICA: Instituto de Ciencia Animal

INCA: Instituto Nacional de Ciencias Agropecuarias

IS: Instituto de Suelos

MES: Ministerio de Educación Superior

MINAG: Ministerio de la Agricultura

MINAL: Ministerio de la Industria Alimentaria

MINCIN: Ministerio de Comercio Interior

PNUD: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

SEA: Sistema de Extensión Agraria

UE: Unión Europea

PRESENTACIÓN

Desde 1950 Gerard Clauson, Subsecretario Adjunto de la Oficina de Colonias del Reino Unido, expresó: "La asistencia técnica no es un concepto nuevo. Es una de las ideas más antiguas del mundo. Es probable que fuese Eva quien haya recurrido por primera vez a la 'asistencia técnica', cuando, haciendo uso de su sentido de la perfección indumentaria, ayudó a Adán a ajustar su hoja de parra". (Clauson, 1950).

Sin embargo, en la actualidad aun existe todo un debate teórico sobre el tema de la asistencia tecnica, ya sea referido a su significado como a la forma mas efectiva para su organización.

Se define a la capacitación como una transferencia de conocimientos que generalmente se realiza en un aula o ámbito cerrado. Las acciones que se practican son de carácter intensivo y durante un período de tiempo determinado (incluye cursos, talleres, jornadas, seminarios, etcétera).

La asistencia técnica (extensión) resulta una acción de capacitación, pero en el terreno, y realizada de forma sistemática, aunque flexible en su ejecución (visitas a fincas, prácticas de campo, reuniones grupales, visita a otros establecimientos, etcétera).

En Cuba, especialmente en el sector agroindustrial, el concepto de asistencia técnica ha ido cobrando fuerza; tal es así que en el Lineamiento 155, Capítulo VII, de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución se plantea: "Diseñar y aplicar servicios de asistencia técnica, capacitación y extensión agraria, para asimilar eficientemente las nuevas tecnologías que contribuyan a una mejor organización de la fuerza laboral, aseguren el aumento de la productividad y tengan en cuenta las transformaciones ocurridas y proyectadas en el sector".

Desde marzo de 2015 Cuba dispone de una nueva experiencia en la organización del servicio de asistencia técnica agroalimentaria a nivel local, coordinada desde el Centro de Capacitación y Superación del Ministerio de la Agricultura, lograda desde el Proyecto "Agrocadenas". En esa fecha se constituyeron e iniciaron su trabajo las Brigadas de Asistencia Técnica (BAT) en trece municipios de cuatro provincias del país, con el objetivo de que brigadistas acompañaran a unidades productoras y de servicios en el diseño de pequeños proyectos de desarrollo —que articularan con el proyecto madre—, las que previamente habían pasado por un proceso de sensibilización por parte de expertos preparados como capacitadores locales. En una primera etapa se lograron presentar ante los comités evaluadores de "Agrocadenas", alrededor de ciento sesenta proyectos.

La gran novedad es que por primera vez este servicio se prestó bajo un proceso de contratación entre entidades demandantes y empresarios, y entre empresarios y brigadistas. Los demandantes, una vez aceptada la calidad del servicio recibido, según fichas de costo previamente elaboradas y negociadas, pagaron a las empresas agropecuarias municipales, que fungieron como contratistas y que a la vez remuneraron a los brigadistas según su desempeño,

quedando una utilidad resultante del proceso de prestación del servicio. Así todos los actores involucrados se beneficiaron de la iniciativa que, por supuesto, dejó un aprendizaje.

Sin dudas, uno de los productos logrados más preciados es la metodología elaborada, que permitió sintetizar en su contenido los principales aportes y las lecciones aprendidas sobre el servicio de asistencia técnica, para garantizar la sostenibilidad del proyecto "Agrocadenas", y perfeccionar el trabajo del Centro de Capacitación y Superación del MINAG.

En resumen, la experiencia cubana en la organización de la asistencia técnica agroalimentaria a nivel local, desde el proyecto "Agrocadenas", constituye una alternativa innovadora.

Concluyo con una frase célebre de Derek Curtis Bok, abogado y educador estadounidense, expresidente de la Universidad de Harvard, que le añade valor a todo lo aquí expuesto: "Si cree usted que la educación es cara, pruebe con la ignorancia".

Dr. C. Alcides López Labrada
DIRECTOR GENERAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN
Y SUPERACIÓN DEL MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

El desarrollo de cadenas de valor requiere de un servicio de asistencia técnica que apoye a los actores existentes y potenciales a identificar ideas de negocios, analizarlas y desarrollar las más convenientes. Se trata de una asistencia técnica que favorezca el emprendimiento y la innovación para lograr cadenas más eficientes y sostenibles.

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2008, el gobierno cubano ha declarado la seguridad alimentaria como una prioridad nacional, enfatizando en la necesidad de incrementar la producción de alimentos en el país, con el objetivo de disminuir importaciones y avanzar hacia la soberanía alimentaria. Este importante objetivo ha sido ratificado con los Lineamientos de la Política Económica y Social, aprobados en 2011, los cuales establecen una proyección a largo plazo para el país, enunciando importantes cambios en el modelo económico cubano, entre los que se destaca la valorización del papel del mercado.

Lograr un enfoque sistémico, territorial y con orientación a la demanda o mercado, constituye un importante desafío para ese proceso de actualización del modelo económico cubano, especialmente para el sector agroalimentario. El enfoque de cadenas productivas y de valor puede ser una herramienta analítica y de gestión muy útil para la construcción de ese nuevo modelo de gestión que se pretende alcanzar. Los propios Lineamientos reconocen la necesidad de apuntar al desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias.

El actual modelo de gestión agroalimentario cubano se caracteriza por una estructura sectorial que, en muchas ocasiones, limita la utilización de este tipo de enfoque sistémico para planificar y gestionar una cadena. De ahí la relevancia de promover experiencias más horizontales, donde todos los actores de la cadena se preparen para trabajar en conjunto y de forma más coordinada, para lograr satisfacer la demanda existente y, a su vez, garantizar equidad entre los que participan para lograr esa meta.

El gobierno cubano y el Sistema de Naciones Unidas en la Isla han acordado que entre las temáticas que se deben trabajar de conjunto entre 2014 y 2018, se preste especial atención al desarrollo de cadenas de valor. En el año 2014, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Ministerio de la Agricultura (MINAG) iniciaron la implementación del "Programa de apoyo al fortalecimiento de cadenas agroalimentarias a nivel local", contando con la colaboración del Ministerio de Comercio Interior (MINCIN) y el

El presidente de Cuba, Raúl Castro Ruz ha expresado: "Sin una agricultura fuerte y eficiente que podemos desarrollar con los recursos de que disponemos, sin soñar con las grandes asignaciones de otros tiempos, no podemos aspirar a sostener y elevar la alimentación de la población, que tanto depende todavía de importar productos que pueden cultivarse en Cuba". (Castro Ruz, 2009)

Las BAT se han implementado en Cuba con el apoyo del proyecto "Agrocadenas", iniciativa de la cooperación internacional que fortalece las capacidades de los diversos actores económicos del territorio para una mejor inserción en cadenas de valor agroalimentarias que sustituyen importaciones.

Ministerio de la Industria Alimentaria (MINAL), y el apoyo financiero de la Unión Europea (UE) y la Agencia Suiza de Cooperación para el Desarrollo (COSUDE).

El proyecto, conocido como "Agrocadenas", constituye una de las primeras experiencias de trabajo conjunto entre el gobierno y la cooperación internacional en este importantísimo tema. Su objetivo es contribuir a la seguridad alimentaria del país, apoyando el desarrollo de cuatro cadenas agroalimentarias: frijol, maíz, carne y leche vacuna, en trece municipios de cuatro provincias del país: Villa Clara y Sancti Spíritus en la región central (frijol y leche), y Granma y Santiago de Cuba en la región oriental (maíz y carne vacuna). Sus acciones apuntan a fortalecer las capacidades locales y nacionales para adoptar el enfoque e implementar acciones para que mejoren el desempeño y la gestión de esas cadenas.

Una de las principales dificultades que enfrentan los actores de las cadenas agroalimentarias en Cuba es la carencia de un conocimiento compartido sobre las problemáticas de las cadenas y las alternativas de solución que puede aportar cada uno para su mejor desempeño y gestión. Agrocadenas ha trabajado con los actores locales para favorecer procesos de integración que gestionen la cadena, elaborar diagnósticos y estrategias participativas e implementar proyectos locales que permitan atender a los principales "cuellos de botella" identificados.

La formación de capacidades que requiere el trabajo en estas tres direcciones han sido los pilares de las acciones de "Agrocadenas", para tratar de fomentar una cultura de colaboración entre los actores, pero desde una clara percepción de las oportunidades que el mercado como sistema ofrece para avanzar hacia la satisfacción de la demanda.

Una de las experiencias del trabajo realizado por "Agrocadenas", a nivel territorial, ha sido la organización de un servicio de asistencia técnica (AT) para que los diversos actores de la cadena puedan elaborar planes de negocios y proyectos de fortalecimiento institucional, que le permitan insertarse mejor en las cadenas agroalimentarias y proponer soluciones para esos "cuellos de botella". El objetivo es apoyarles en la formulación de proyectos que les permitan aprovechar las oportunidades existentes para ofertar los servicios y productos intermedios que requieren los actores de la cadena, así como alcanzar los atributos que demandan los consumidores individuales e institucionales del producto final de la cadena.

Este servicio, conocido como las Brigadas de Asistencia Técnica (BAT), se organizó por primera vez en el país para las cadenas de frijol, leche, maíz y carne, en los trece municipios de las cuatro provincias de Cuba donde se desarrolla el proyecto "Agroca-

denas". Su ejecución ha sido liderada por el Centro de Capacitación y Superación del Ministerio de la Agricultura (CSUMA) y sus escuelas provinciales de capacitación, apoyados en las empresas agropecuarias municipales.

Con el soporte de las BAT estos territorios han logrado formular más de 200 proyectos locales, para los cuales las entidades proponentes han contratado el servicio de AT de más de 80 brigadistas.

En estas páginas se sistematiza el proceso realizado para la creación y el funcionamiento de este servicio en esos territorios, con la intención de ofrecer una guía metodológica que facilite la réplica de esa iniciativa en otros municipios de Cuba y también en otros contextos internacionales. La guía contempla el proceso de selección de los brigadistas, la formación de sus capacidades y el establecimiento de un modelo de gestión para proveer el servicio a nivel territorial. Además, se analizan los resultados y desafíos de su aplicación, para que puedan ser tomados en cuenta por quienes muestren interés en replicar esta experiencia.

El MINAG ha considerado que las BAT ofrecen un servicio con mayor orientación a la demanda y una adecuada utilización de incentivos, que facilita brindar la AT de forma más sostenible, razones por las que está previendo su aplicación en otras provincias del país.

MUNICIPIOS CUBANOS QUE CUENTAN
CON BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA DESDE EL 2015:

1. SANTA CLARA
2. PLACETAS
3. REMEDIOS
4. FOMENTO
5. CABAIGUAN
6. YAGUAJAY
7. SANCTI SPÍRITUS
8. CAUTO CRISTO
9. BAYAMO
10. JIGUANÍ
11. CONTRAMESTRE
12. SAN LUIS
13. PALMA SORIANO

Contar con un servicio local de asistencia técnica para apoyar a todos los actores locales a mejorar su posicionamiento y participación en las cadenas de valor constituye un importante catalizador para avanzar hacia el desarrollo de cadenas más eficientes, pero también más inclusivas y equitativas.

CAMINO RECORRIDO POR LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CUBA

Capítulo

Cuba es uno de los países en vías de desarrollo que por décadas ha enfatizado en la educación y la ciencia, como medios para alcanzar un modelo de desarrollo próspero. Desde inicios de la década de 1960, una parte significativa del presupuesto estatal de Cuba se ha dedicado a fomentar el desarrollo de ambas esferas y los buenos resultados en estos aspectos son reconocidos a nivel mundial.

Sin embargo, al igual que muchos otros países, Cuba también se ha enfrentado al desafío de crear un modelo de asistencia técnica (AT) o extensión que sea efectivo y sostenible. Para ello, en los últimos treinta años ha transitado por tres etapas, como se muestra en la figura 1.

El gobierno cubano ha realizado importantes esfuerzos para, con presupuesto estatal, vincular los logros científicos a la producción agropecuaria. Se han formado y consolidado numerosos centros de investigación que realizan transferencia tecnológica hacia productores y productoras.

FIG. 1 ETAPAS DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CUBA

	ETAPA 1	ETAPA 2	ETAPA 3
	Extensionismo institucional	**Crisis del modelo asistencialista**	**Sistema territorial para la Extensión Agraria**
DESCRIPCIÓN	Se implementa un modelo de asistencia técnica institucional financiado por el Estado: centros de investigación especializados y con recursos humanos de alta calificación realizan extensión de sus innovaciones hacia los actores territoriales.	La crisis económica provocada por el derrumbe del socialismo en Europa impide mantener el mismo apoyo estatal a los centros de investigación. Se deteriora la capacidad instalada y se reduce considerablemente el proceso de extensión desde estos centros.	Se pone en funcionamiento un nuevo Sistema de Extensión Agraria con estructuras coordinadoras e implementadoras a nivel territorial. Se mantiene presupuesto estatal de apoyo, pero se impulsa un desarrollo autogestionado de los centros de investigación.
	1980	1990	2000 2010
CARACTERÍSTICAS	Modelo asistencialista unidireccional de transferencia tecnológica para apoyar una agricultura con alta mecanización y utilización de químicos. Se incorporan los grupos técnicos multidisciplinarios para abordaje multifactorial.	Crisis del modelo asistencialista unidireccional. Se desarrollan proyectos de desarrollo que rescatan el saber local y promueven la gestión territorial del sector agrícola.	Se promueve un modelo institucional para articular a nivel local a investigadores y productores con un proceso bidireccional de construcción del conocimiento.

1.1 ETAPA 1. EL EXTENSIONISMO INSTITUCIONAL

En la década de los 80, Cuba conformó un modelo de extensionimso institucional, que intentaba conectar a centros de investigación altamente especializados con los productores para generar transferencia tecnológica e innovación. Fue un modelo asistencialista y con gran dependencia de la disponibilidad de recursos financiados por el Estado.

Desde los inicios de la Revolución Cubana en 1959, el gobierno implementó importantes y radicales medidas para acelerar el desarrollo agrícola del país, eliminando los latifundios y estatalizando la mayoría de la propiedad de la tierra y de las industrias agrícolas.

En la década de los 80, Cuba llegó a contar con un nuevo modelo agrícola que se caracterizaba por:

a) Altos niveles de mecanización y utilización de químicos.

b) Priorización de las grandes empresas estatales y se impulsaba la formación de cooperativas entre los productores privados.

c) Enfoque dirigido hacia la satisfacción de la demanda alimentaria de la población, sin prestar suficiente atención a los costos de producción ni a la eficiencia productiva.

d) Las insuficiencias de la producción agroalimentaria eran suplidas por un suministro externo de insumos y alimento humano y animal, bajo condiciones comerciales especiales, establecidas con Europa del Este.

Parte importante de esas transformaciones fue la creación en las décadas de 1960 y 1970 de centros de investigación (CI) agrícolas y pecuarios, financiados por el Estado, y la organización en los 80 de un sistema de transferencia tecnológica, conocido como extensionismo institucional,[1] para salvar el divorcio que había entre la generación de resultados científico-técnicos y su aplicación en la realidad de la producción agropecuaria, a lo que se atribuía —en gran medida— las ineficiencias productivas existentes.

Este modelo de extensionismo institucional pretendía valorizar los resultados de los CI, incluyendo los que se consideraban apropiados en un Plan Nacional de Extensiones, para su validación en diferentes localidades a nivel de fincas de producción (Caballero y Casanova, 1997).

Esta experiencia facilitó la consolidación de la investigación en los CI y la implementación de los primeros procesos de AT para introducir de forma demostrativa los resultados de las ciencias agrarias en Cuba. Utilizando como base una concepción asistencialista, los extensionistas de estos CI establecían una relación investigador-productor, en la que el investigador trataba de convencer al productor sobre la solución a sus problemas mediante la aplicación de los resultados de sus investigaciones (Caballero y otros, 2000), lo que potenciaba el establecimiento de un modelo

1 Fue implementado de 1980 a 1990. Resulta una de las primeras expresiones de la asistencia técnica en la agricultura cubana.

unidireccional de construcción del conocimiento, el cual no valorizaba en su justa medida las experiencias de los productores.

En la segunda mitad de esa década de 1980 se sumó a este tipo de asistencia técnica, la modalidad de los grupos multidisciplinarios. Un equipo de investigadores de diversas ramas se encargaba de abordar una problemática o interés productivo con un enfoque multifactorial (Caballero y col., 1991a y 1991b) y facilitaban intervenciones más integrales. Esto favoreció el desarrollo de soluciones más sistémicas; pero mantenía la perspectiva unidireccional de la transferencia tecnología, desde la investigación hacia el productor.

1.2 ETAPA 2. LA CRISIS DEL MODELO ASISTENCIALISTA

En la década de los 90, tras la caida del bloque socialista, Cuba entró en una profunda crisis que afectó grandemente el funcionamiento del modelo de extensionismo institucional que se había establecido. Se afectaron las capacidades tecnológicas de los Centros de Investigación y disminuyeron las acciones de extensionismo en el terreno.

La década de 1990 trajo cambios importantes para la agricultura cubana, que para contrarrestar los altos costos y la baja eficiencia, inicia el llamado "proceso de rectificación de errores", cuyo énfasis fue el fortalecimiento de la autosuficiencia productiva nacional y la reducción de las importaciones, apostando por cambios para mejorar la productividad y reducir los costos al presupuesto estatal.

Este proceso de mejoras no llegó a consolidarse por el desplome de la Europa socialista (principal socio comercial de Cuba), lo que provocó que la sociedad cubana entrara en un profunda crisis económica. La mayor cantidad de las relaciones comerciales dejaron de existir, y como consecuencia el Producto Interno Bruto (PIB) se redujo drásticamente y la balanza comercial sufrió un gran desequilibrio. Los principales mercados de las exportaciones cubanas desaparecieron, al igual que los proveedores de la mayor cantidad de importaciones. Como resultado, la producción nacional prácticamente se paralizó y entró en una profunda escasez e inflación, que abarcó a todos los sectores económicos. La agricultura fue uno de los más afectados.

Ante la carencia de los insumos requeridos para mantener una agricultura altamente consumidora de agroquímicos y combustible, comenzó a transformarse el modelo agrícola cubano. En busca de soluciones de corto plazo se recurrió a alternativas investigadas por los CI para incrementar la producción, mediante el uso de los medios biológicos, la recuperación de manejos de cultivo más tradicionales y el uso de la tracción animal.

En este contexto el país intentó mantener el modelo asistencialista para la AT y su financiamiento por el presupuesto estatal, pero debido a la crisis económica el apoyo estatal disminuyó significativamente. Como consecuencia, se deterioraron las capacidades tecnológicas instaladas en los CI y disminuyó hacia los territorios la transferencia de las mismas. En respuesta a esta situación, a finales de la década de 1990 se incrementa la implementación de proyectos de desarrollo agropecuario, que con el apoyo de varias fuentes donantes internacionales se enfocaron hacia la activación de las fuerzas técnicas locales y el aprovechamiento de sus potencialidades en función del desarrollo rural.

Con un fuerte rol de las asociaciones de técnicos y productores esta idea de la gestión territorial del sector agrícola comienza a abrazarse con fuerza y las diversas iniciativas se convierten en promotoras de un cambio hacia un modelo diferente para la AT; pero se requería poner a la capacidad científica y técnica del país en consonancia con ese nuevo paradigma: un modelo bidireccional participativo.

1.3 ETAPA 3. CREACIÓN DEL SISTEMA DE EXTENSIÓN AGRARIA (SEA)

En la primera década del siglo XXI Cuba ha conformado un Sistema de Extensión Agraria (SEA) que promueve la articulación de centros de investigación nacionales y locales con extensionistas locales profesionalizados, productores líderes, organizaciones de técnicos y productores y servicios territoriales de apoyo a la producción.

La primera década del siglo XXI constituyó un escenario de grandes transformaciones para la agricultura cubana. En el año 2008, el presidente de Cuba, Raúl Castro Ruz, declaró la producción agropecuaria como un asunto de seguridad nacional. La difícil situación creada por el derrumbe del campo socialista se vio agudizada con el paso de varios huracanes que dañaron fuertemente a la agricultura cubana. Entonces se comenzaron a implementar importantes medidas encaminadas a desestatalizar el sector. Se establecía un nuevo modelo agrícola.

Entre las medidas más importantes implementadas en el sector agropecuario se encuentran la entrega a productores de tierras ociosas que estaban en manos estatales, el apoyo al sector cooperativo, la descentralización de la gestión del sector hacia el espacio local, la flexibilización de las formas de comercialización y el incremento de los precios de venta al Estado. El sector cooperativo se convierte en el principal protagonista, encargándose de más del 80 % de casi todas las producciones agropecuarias. Junto a la implementación de estos cambios, en 2003 el país propuso un nuevo diseño organizativo para un Sistema de Extensión Agraria (SEA), el cual institucionalizaba estructuras nacionales y locales que articulaban a los

actores extensionistas, incluyendo a los CI, los productores, sus organizaciones y los servicios.

Este sistema tuvo como fortalezas la interacción entre los diversos actores, la contemplación de varias modalidades para ejercer la extensión, el nombramiento institucional del cargo de extensionista, la existencia de instituciones con capacidades de gestión para la extensión agraria y la innovación, y la implementación de un programa formativo para el personal que se encargaría de liderar estos procesos. (Minag, 2011)

1.4 LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ASISTENCIA TÉCNICA EN CUBA

A pesar de existir en Cuba un Sistema de Extensión Agraria institucionalizado y apoyado por el Estado, el logro de un modelo bidireccional y sostenible para la AT, entre investigadores y productores, que sea funcional y eficiente, sigue siendo un desafío.

En la actualidad el gobierno cubano mantiene la voluntad política de seguir apoyando al Sistema de Extensionismo Agrario, pero enfrenta importantes desafíos para lograr su sostenibilidad y eficiencia y trascender el modelo asistencialista.

En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011) se aprueban los nuevos Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, los cuales presentan una serie de proyecciones de cambios en todos los ámbitos de la sociedad cubana, a partir de un nuevo modelo económico que valoriza el papel del mercado y diversifica los actores económicos.

En el Capítulo VI, específicamente en los lineamientos 136, 184 y 189, se plantea de varias formas la necesidad de aprovechar mejor los resultados de la ciencia y la técnica: “En la actividad agroindustrial se impulsará en todas las cadenas productivas la aplicación de una gestión integrada de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente”. En el caso del sector agropecuario esta nueva proyección del país hace énfasis en la necesidad de abordar la problemática de los alimentos desde el desarrollo de cadenas de valor, por lo que se comienza a demandar un abordaje más sistémico de los problemas.

En ese contexto de cambios, la actualización del SEA se convierte en una de las áreas de trabajo de gran relevancia. Se proyecta un nuevo enfoque para lograr la visión sistémica, integrar a los diversos actores y ubicar a las entidades productivas en el centro del trabajo. Para lograrlo se han establecido como objetivos:

a) Preparar a los productores para adaptar sus sistemas de producción a las permanentes evoluciones tecnológicas, económicas, ecológicas, medioambientales y sociales.

b) Desarrollar habilidades de autodiagnóstico y planificación descentralizado a nivel de Unidades de Producción.

c) Favorecer la acción integrada de todos los actores de la producción agraria y privilegiar los procesos de innovación participativa a nivel local.

d) Transferir tecnologías e información, cuya calidad satisfaga la demanda explícita de los productores.

e) Contribuir a la elevación del nivel de gestión y capacitación de los productores.

f) Elevar la preparación de los extensionistas, enfatizando en su papel como facilitador del proceso de extensión.

g) Mejorar la eficiencia de la comercialización de la producción agropecuaria.

Aunque los resultados de estos cambios comienzan a visualizarse en los territorios, aún queda mucho camino por andar. Expertos, extensionistas y productores reconocen la existencia de algunas problemáticas que urgen ser atendidas, sobre todo, si se quiere integrar el SEA al desarrollo de cadenas de valor agroalimentarias y no solo a la parte de producción agrícola. Entre las principales dificultades pueden mencionarse:

- Un marcado énfasis en contenidos agrotécnicos y poco abordaje de otros temas de relevancia para la cadena agroalimentaria, como el beneficio o procesamiento, la transportación, la comercialización y el análisis de la demanda, los cuales pueden determinar la calidad del producto final y la satisfacción de los consumidores.

- Ausencia de una oferta de servicios de AT orientados al desarrollo de habilidades de gestión o de negocios.

- Falta de una integración sistemática entre las distintas instituciones que ofertan la asistencia técnica, provocándose duplicidad y contradicciones en los paradigmas que se promueven.

- Predominante concepción desde la oferta asistencialista y no desde las demandas de los diversos actores, lo cual homogeniza los paquetes de AT y no promueve un diseño con contenidos y modalidades, que responda a las especificidades de las problemáticas de cada cadena y de cada localidad.

- Insuficiente aprehensión de un enfoque constructivo bidireccional del conocimiento. Se concibe más a los actores locales como receptores de lo que indican los “científicos” y no se aprecia del todo su rol como constructores de ese conocimiento, valorizando su experiencia en la práctica.

- Modelo que se basa, fundamentalmente, en fondos estatales que garantiza acceso; pero muestra problemas para su sostenibilidad económica.
- Insuficientes incentivos para quienes brindan la asistencia técnica, provocándose procesos de migración de la fuerza laboral científica hacia otros sectores o países.

En resumen, aún existen importantes desafíos para lograr establecer un sistema de AT entre investigadores y productores, en el cual se valorice el conocimiento de ambos y se consolide una cultura participativa y de orientación a la demanda. Este cambio requiere innovar en las formas de ofrecer la AT con alternativas que se organicen desde lo local, y se basen en un sistema de gestión sostenible y orientado a las demandas existentes.

LAS BRIGADAS DE ASISTENCIA TÉCNICA: UNA ALTERNATIVA TERRITORIAL

Capítulo 2

Si entendemos la asistencia técnica como sinónimo o síntesis de capacitación itinerante, divulgación técnica, transferencia tecnológica y extensión agrícola, resulta que tiene un papel determinante para promover procesos de encadenamiento productivo.

En el caso específico de las cadenas agroalimentarias, su función esencial se ubica en el suministro a los diversos actores de las cadenas, de la información o preparación necesaria para ejercer de manera más eficiente y efectiva el rol que les corresponde (FAO, 1990; Gaitán y Lacki, 1993; y Engels, 1997).

En virtud de lo anterior, la AT debe apalancarse en tres elementos fundamentales:

- El territorio como contexto específico para su desarrollo.
- La dinámica, las relaciones y los actores de la cadena agroalimentaria para la que se conforma el servicio.
- La forma concreta que asumen las dinámicas institucionales en esos territorios, para favorecer la difusión y adopción de conocimientos y tecnologías. Para ello se requiere personal capacitado, pero también un adecuado modelo de gestión, ambos aspectos contextualizados a las particularidades del territorio y de la cadena.

La asistencia técnica para una cadena de valor constituye un servicio de facilitación, asesoramiento y gestión del conocimiento, para que cada actor sea capaz de identificar y desempeñar su rol en la cadena, de forma más eficiente y sostenible. Les sirve de apoyo para enfrentar los riesgos y aprovechar las oportunidades existentes, según el contexto en el que se desarrolla.

2.1 ¿QUÉ ES UN SERVICIO BAT?

Es común encontrar en la mayoría de los escenarios agrícolas, la existencia de proveedores de servicios de AT que ofrecen asesoría y acompañamiento para los temas agrotécnicos. Por supuesto que la eficiencia de estos servicios y su efectividad dependen de la forma en que se organicen y del financiamiento con el que cuenten para su desarrollo.

Las Brigadas de Asistencia Técnica (BAT) son un servicio territorial que apoya a los diversos actores de una cadena productiva en la elaboración de proyectos/negocios para insertarse de forma más eficiente y sostenible en esa cadena. Debe tener la capacidad de responder en cada región o zona a la variabilidad temática, a las particularidades de los actores que la demandan, y organizar el servicio bajo un modelo económico sostenible contextualizado a las condiciones locales.

Sin embargo, es mucho menos frecuente encontrar a nivel territorial un servicio de AT que apoye a los actores de una cadena productiva, a conocer los diversos mercados con los que interactúan y analizar cuáles son las mejores opciones que tienen y el tipo de negocios que les puede resultar más beneficioso.

Como muestra la figura 2, las BAT permiten conectar la oferta local de AT con esa demanda insatisfecha, la cual resulta de vital importancia para dinamizar las cadenas de valor a nivel local. Por eso las BAT brindan un servicio de asesoría, acompañamiento y gestión del conocimiento a los actores de la cadena, para que puedan elaborar proyectos o desarrollar sus ideas de negocios y así mejorar sus roles en las cadenas, o aprovechar las oportunidades existentes, realizando nuevas funciones u ofertando nuevos productos o servicios.

FIG. 2 LAS BAT EN EL ESQUEMA DE AT TERRITORIAL

2.2 ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DEL MODELO DE AT DE LAS BAT?

Los servicios de AT que brindan las BAT se basan en tres principios básicos (figura 3):

- **Orientación a la demanda:** el punto de partida de este servicio es el conocimiento de las necesidades de asesoría que tienen los actores de las cadenas, quienes constituyen los demandantes, y debe ser capaz de flexibilizar y adaptar contenidos y formas de su provisión, atendiendo a las particularidades de quienes requieran de este apoyo y estén dispuestos a contratar el servicio.
- **Concepción bidireccional:** las BAT no se conciben como un proceso de transferencia del experto o técnico a los productores u otras entidades de la cadena. La elaboración de los proyectos o planes de negocios lleva implícito la construcción conjunta, de forma que valorice los conocimientos y las experiencias de las entidades demandantes, conjugándolas con las habilidades metodológicas y técnicas que posea el brigadista. El resultado final de la AT debe ser una construcción colectiva, donde ambas partes participen y aporten. Esto exige el acompañamiento directo del brigadista y el involucramiento activo de la entidad que demanda el servicio.
- **Gestión del conocimiento:** las BAT basan su modelo de AT en identificar, gestionar y aprovechar al máximo el conocimiento y las prácticas existentes a nivel local, en función de elaborar un buen proyecto o plan de negocio. No se debe aspirar a que el brigadista conozca de todo lo que se requiere para elaborar el plan de negocios, pero que si cuente con habilidades para realizar una adecuada gestión del conocimiento existente para poder disponer de información y expertos sobre:
  - Las especificidades del funcionamiento de la cadena a la que responde el negocio. Por ejemplo, si se organiza el servicio para una cadena de granos, se requiere contar con los conocimientos de los aspectos clave de esa cadena: técnicas agrícolas, requerimientos de calidad, valor que se le puede agregar, condiciones de almacenamiento, etcétera.
  - Las particularidades de los diversos procesos que se pretenden atender con el negocio. Por ejemplo, si se está desarrollando una idea de negocios relacionada con la creación de una vaquería, se requiere contar con conocimientos sobre cómo deben realizarse los procesos de ordeño, la alimentación del ganado, la inseminación, etcétera.

FIG. 3 PRINCIPIOS DEL MODELO DE AT DE LAS BAT.

Cuando la asistencia técnica valoriza tanto el conocimiento científico de técnicos y expertos, como la sabiduría y cultura local, se crea un modelo bidireccional de aprendizaje que permite una mejora mucho más efectiva y sostenible del conocimiento y de las prácticas.

2.3 ¿QUIÉNES INTEGRAN LAS BAT Y CUÁLES SON SUS FUNCIONES?

Los brigadistas son el pilar básico de las BAT. Deben asesorar a las entidades que quieran desarrollar su idea de negocio o proyecto, gestionar el conocimiento que se necesite y apoyarles en la utilización de los formatos y metodologías de las posibles fuentes de financiamiento.

Las BAT están integradas por expertos y técnicos locales denominados Brigadistas, quienes asumen las siguientes funciones:

- **Asesorar** a las entidades demandantes o proponentes (interesadas en proponer un proyecto o negocio), en la identificación de las oportunidades de negocio dentro de la cadena. A partir de la problemática que tiene la cadena, y de las capacidades y motivaciones que poseen las entidades que demandan la asesoría, los brigadistas deben ofrecerles herramientas para valorar ventajas, desventajas, desafíos y oportunidades que tienen para ellos esas oportunidades.
- **Gestionar el conocimiento** que se requiere para elaborar el proyecto/negocio que quieren implementar las entidades. Los brigadistas deben identificar los temas específicos que trata la idea de negocio que quiere elaborarse, y localizar las fuentes de conocimientos y experiencias que pueden utilizarse como referentes. El brigadista no debe saber de todos los temas; pero sí debe ser capaz de identificar a personas e instituciones que puedan apoyar en su tratamiento.
- **Adaptar la idea de negocio a los formatos y metodologías** que establezcan las posibles fuentes de financiamiento existentes. Los brigadistas deben comprender las metodologías para presentar proyectos de las fuentes financieras existentes y apoyar a las entidades en su utilización, para que tengan mayores oportunidades de ser seleccionados y recibir el capital necesario.
- **Promover la búsqueda de soluciones** que fomenten la asociatividad y equidad entre los actores de la cadena. Asesoran a las entidades demandantes en el establecimiento de asociaciones o redes de colaboración con otras entidades o actores, para escalar y ganar en eficiencia o en complementariedades.

Con el objetivo de realizar estas funciones, los brigadistas deben contar con conocimientos / habilidades básicos y con disponibilidad de tiempo para el trabajo directo con las entidades. La figura 4 indica los aspectos esenciales que deben conocer.

FIG. 4.CONTENIDOS Y UTILIDAD DE LOS TEMAS QUE DEBEN MANEJAR LOS BRIGADISTAS

ÁREA	COMPONENTE	UTILIDAD
Base conceptual	Manejo del enfoque de cadenas de valor	Facilita la identificación de problemas y soluciones de impacto de relevancia para la cadena, la orientación hacia la demanda y promueve procesos de asociatividad entre los actores para implementar esas soluciones.
		Ayuda a trascender la sectorialidad, permite visualizar de manera más sistémica las problemáticas, y prever aspectos que pueden estar fuera del proyecto; pero que son de vital importancia para su adecuado funcionamiento (por ejemplo: insumos y comercialización del servicio o producto que se quiere desarrollar).
Conocimiento del contexto	Conocimiento de la situación de las cadenas en el territorio	El contexto territorial y las dinámicas de cada cadena deben conocerse bien para poder determinar el tipo de abordaje que se quiere hacer y la pertinencia de insertar ciertos temas transversales.
Conocimientos técnicos	Habilidades de comunicación y trabajo en equipo	Permite ejercer un proceso de construcción colectiva, estableciendo una relación bidireccional del proceso de aprendizaje. También facilita el trabajo con actores de diversos niveles culturales y cognoscitivos.
	Experiencia en formulación y gestión de proyectos y planes de negocios	Aporta conocimientos para alcanzar una concepción más estructurada y permite un enfoque hacia resultados. Motiva la visualización de impactos, a partir de comparaciones antes-después y promueve una gestión eficiente de riesgos, actividades, beneficios, así como del seguimiento y monitoreo.
		La metodología de planes de negocios permite a los actores proponentes instituirse como emprendedores y promueve la propuesta de soluciones innovadoras y arriesgadas. También aporta elementos para analizar la viabilidad y sostenibilidad económica de lo que se propone realizar y mantener la mirada en el mercado.
	Herramientas para manejo de temas transversales	Estos temas transversales se determinan según las problemáticas que más afecten a la sostenibilidad y equidad de las transformaciones que se quieren lograr en la cadena de valor para la que se diseña el servicio. Entre los temas transversales se considera la gestión empresarial, asociatividad y gestión cooperativa, eficiencia energética y uso de fuentes renovables de energía, gestión medioambiental sostenible, innovación y desarrollo, enfoque de género, dinámica poblacional.
		La formación en los temas transversales debe permitirle a los brigadistas tener una comprensión básica de ellos, para que puedan promoverlos y manejarlos, y en caso de ser necesario, buscar la ayuda de expertos para su tratamiento en cada uno de los proyectos que ayuden a formular.

2.4 ¿QUÉ MODELOS DE GESTIÓN PUEDEN UTILIZARSE PARA IMPULSAR LAS BAT?

Para brindar el servicio BAT se debe conformar una estructura de gestión que permita conectar la demanda y la oferta de manera que ambas partes tengan adecuados incentivos para solicitar o prestar el servicio, según corresponda.

El modelo de gestión de las BAT es la referencia o estructura en la que se organiza el servicio para lograr conectar la demanda y la oferta, mediante un proceso comercial en el que participen las entidades demandantes del servicio que están en condiciones de pagarlo y los proveedores del servicio:

1. **Las entidades demandantes del servicio**:
   Son todos los actores locales que pretenden insertarse o posicionarse mejor dentro de las cadenas productivas y que están interesados en elaborar un proyecto o plan de negocios, para lograr ese objetivo mediante el establecimiento de un esquema comercial. Pueden ser tanto actores directos como indirectos de esas cadenas. Actores directos: aquellos que en algún momento son dueños del producto que transita en la cadena; por ejemplo, productores, acopiadores, procesadores y comercializadores. Actores indirectos: aquellos que proveen insumos y servicios a los directos y, también, aquellos que establecen los marcos regulatorios en que opera la cadena y sus actores.

   Durante el proceso de AT estas entidades deben:
   - Conocer las características del servicio BAT y considerarlo necesario.
   - Negociar con la entidad proveedora las condiciones del contrato del servicio.
   - Firmar el contrato y cumplir con lo que se acuerde.
   - Facilitar el acceso a la información e interacción con el personal de la entidad, que se requiera.
   - Evaluar la calidad del servicio recibido.

2. **El proveedor del servicio**
   Es quien lo oferta a los actores de la cadena. Se responsabiliza en lograr que el servicio se realice en el tiempo y la modalidad acordados y debe:
   - Organizar la prestación del servicio.
   - Determinar la ficha de costo del servicio.
   - Negociar los términos del contrato con la entidad demandante.
   - Establecer un contrato con la entidad demandante del servicio y cumplir con lo acordado.
   - Garantizar los requerimientos logísticos para ofrecer los servicios en el tiempo, contenidos y modalidades acordados.

El proveedor del servicio puede ser una entidad local que organice a los brigadistas o los brigadistas directamente. Si la demanda es suficiente, organizar las BAT resulta una buena idea de negocio que puede generar beneficios al actor local que se muestre en condiciones para emprenderlo. Es muy importante ubicar en el territorio quién es el actor que puede asumir este rol y si no existe, la implementación de las BAT debe partir de conformar a este actor o instancia.

Teniendo en cuenta quién realiza el rol de proveedor, se pueden tipificar dos posibles modelos para la gestión del servicio BAT. La figura 5 presenta las características de ambos modelos y señala los elementos del contexto que justifican la aplicación de uno u otro, así como las ventajas y riesgos que cada opción posee.

El modelo de gestión de las BAT puede cambiar en dependencia del contexto en el que se crean. Lo importante es conformar una estructura que garantice la eficiencia, la eficacia y la sostenibilidad del servicio.

FIG. 5 MODELOS DE GESTIÓN PARA LAS BAT

	CONTEXTO	DESCRIPCIÓN DEL MODELO
MODELO 1	Existe o se requiere una entidad local que organice y apoye a los brigadistas. Esta entidad cuenta con capacidades para organizar la contratación del servicio, gestionar los flujos financieros y ofrecer el apoyo logístico que necesitan los brigadistas. Se convierte en el proveedor local del servicio y en el nexo entre la demanda y los brigadistas.	a) Las entidades de la cadena demandan el servicio a la entidad proveedora del servicio. b) Se establece un contrato entre la entidad demandante y la proveedora de los servicios. c) La entidad proveedora del servicio contrata a los brigadistas. d) Los brigadistas brindan la AT a las entidades demandantes. e) La entidad demandante paga el servicio a la entidad proveedora. f) La entidad proveedora paga a los brigadistas.
MODELO 2	La AT se puede hacer directamente por actores privados individuales (brigadistas) o asociados en cooperativas, quienes cuentan con las condiciones logísticas necesarias para brindar el servicio.	a) Las entidades de la cadena demandan el servicio a los brigadistas y los contratan. b) Los brigadistas ofertan el servicio de AT a las entidades demandantes. c) Las entidades demandantes pagan el servicio directamente a los brigadistas.

Ambos modelos deben tener en cuenta que cuando a nivel local no existen personas con capacidades adecuadas al perfil de brigadistas o cuando sus capacidades no son suficientes para ser brigadistas, se requiere insertar en el modelo a un actor local que se encargue de formar o fortalecer las competencias requeridas para ofertar un servicio de calidad. Este actor será el líder formativo.

En el caso del modelo 1 esta función formativa puede realizarla la propia entidad prestadora del servicio; pero no siempre

ESQUEMA	VENTAJAS	RIESGOS
BRIGADISTAS → PROVEEDOR LOCAL DEL SERVICIO → ENTIDADES Y ACTORES DE LA CADENA QUE DEMANDAN EL SERVICIO	Permite estandarizar y monitorear la contratación, provisión y calidad del servicio. Se favorece la sostenibilidad del servicio, ya que su gestión descansa en una institución local.	Si la entidad proveedora no asegura las condiciones para el trabajo, se pone en riesgo la calidad del servicio. Si la entidad proveedora no realiza un pago justo a los brigadistas, estos pueden sentirse desmotivados
BRIGADISTAS → ENTIDADES Y ACTORES DE LA CADENA QUE DEMANDAN EL SERVICIO	Permite mantener alta motivación en los brigadistas, porque obtienen los beneficios de forma directa, según lo que acuerden con los demandantes del servicio.	Ofrece riesgos para la sostenibilidad institucional, porque descansa en actores privados directos, que pueden moverse a otros escenarios o actividades. Si los brigadistas no garantizan los aspectos logísticos, la calidad del servicio se pone en riesgo. No se asegura acceso a opciones permanentes de actualización y acompañamiento que permita retroalimentar y asegurar la calidad del proceso.

ocurre que quienes poseen la logística y condiciones para organizar y ofertar el servicio, tienen habilidades y capacidades para formar al personal. Lo mismo sucede a la inversa: pueden existir entidades locales con buenas capacidades formativas; pero con poca infraestructura logística para garantizar un servicio que llegue a quienes lo demandan. En este caso se sugiere insertar en la estructura de gestión una entidad con capacidades y experiencia para encargarse de fortalecer las capacidades de los brigadistas.

2.5 ¿QUÉ PASOS SE REQUIEREN PARA CONFORMAR EL SERVICIO BAT?

Para lograr un exitoso funcionamiento del servicio BAT se requiere transitar por los pasos que aparecen en la figura 6.

FIG. 6 PASOS PARA IMPLEMENTAR LAS BAT

PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4
Diseño de la estructura de gestión del servicio	**Conformación de las brigadas**	**Fortalecimiento de las capacidades de los brigadistas**	**Establecimiento del servicio**
Análisis de la demanda local del servicio	Definición del perfil del brigadista	Análisis de las necesidades de formación de quienes han sido seleccionados o aspiran a ser brigadistas	Mercadeo del servicio
Determinación del oferente más conveniente	Selección de los brigadistas	Creación de un grupo de expertos-formadores	Inicio de la implementación del servicio
Selección del modelo de gestión más adecuado	Institucionalización de la conformación de la brigada	Elaboración e implementación del programa formativo	

A continuación se explican estos pasos y los procesos que cada uno requiere. Se ofrece una guía metodológica para la aplicación, flexible a ser adaptada según cada contexto.

Por ejemplo, si se considera que los brigadistas seleccionados poseen las capacidades requeridas, podría obviarse el paso 3; pero desde la experiencia que se sistematiza, resulta altamente recomendable incluir un proceso de fortalecimiento de los conocimientos y las habilidades de quienes brindarán el servicio.

2.5.1 PASO 1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL SERVICIO

El primer paso para crear el servicio de las BAT es acordar entre los diversos actores del territorio: ¿para quién?, ¿con quién o quiénes? y ¿cómo? se conforma un servicio que pueda satisfacer la demanda, es decir, diseñar su estructura de gestión.

Las peculiaridades de cada contexto local, e incluso de la cadena o cadenas para la que se crea el servicio, puede ser determinante para tomar esta decisión. Por ello, se requiere un conocimiento contextual que contemple los elementos que aparecen en la figura 7.

FIG. 7 ELEMENTOS QUE SE DEBEN ANALIZAR PARA SELECCIONAR EL MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO BAT

Aspectos legales	• Legislaciones vigentes sobre la provisión de AT. • Marco regulatorio sobre las funciones que pueden ejercer cada una de las entidades que pudieran involucrarse.
Capacidades de quienes participan	• Experiencia previa realizando roles similares al que asumirían. • Preparación del personal con el que cuentan para ejercer las funciones correspondientes. • Capacidades de gestión. • Capacidades logísticas.
Aspectos financieros	• Fuentes financieras que cubren los gastos asociados al ejercicio de cada función y su sostenibilidad. • Márgenes de rentabilidad que obtiene cada actor, en correspondencia con sus funciones. • Capacidades de gestión financiera y liquidez de las entidades que participan.
Aspectos motivacionales	• Expectativas de los actores que participan. • Beneficios que obtienen realizando sus respectivos roles. • Motivaciones para que se mantenga el servicio.

A partir del conocimiento del contexto, este primer paso requiere llevar a cabo tres procesos:

1. **Análisis de la demanda local del servicio**
2. **Determinación del oferente más conveniente**
3. **Selección del modelo de gestión más adecuado**

Análisis de la demanda local del servicio

Dado el principio de las BAT de orientación a la demanda, como primer paso se requiere hacer un sondeo de la demanda existente a nivel territorial, para determinar si es suficiente y justifica la conformación del servicio, y si las características de esta demanda indican aspectos que se deben tener en cuenta para conformar el servicio.

FIG. 8 ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA SONDEAR LA DEMANDA DEL SERVICIO BAT

Demandantes	• Indagar con los diversos actores de la cadena sobre la necesidad que poseen de contar con este tipo de AT y sus posibilidades de contratarlo y pagarlo. • Caracterizar a esa demanda (en qué tipo de actores o zonas es más frecuente, nivel de escolaridad de esos actores, experiencia de trabajo en la cadena que se pretende apoyar, temas de mayor interés para conformar los negocios, etcétera).
Competencia	• Investigar si existen otros oferentes de este servicio y, de existir, analizar cómo competir o complementar esa oferta.
Catalizadores de la demanda	• Identificar las fuentes financieras disponibles que pudieran motivar el interés local para formular planes de negocios. • Indagar si existen otros aspectos que puedan incrementar la demanda existente.

Determinación del oferente más conveniente

La selección de los potenciales oferentes debe ser cuidadosa en el análisis para determinar la opción más conveniente y determinar ventajas y riesgos de cada alternativa: entidad local o servicio directo por brigadistas. Para ello, se debe partir de un análisis de los actores locales que participan y los roles que asumen, iniciando de lo posible para llegar a lo deseable. La figura 9 ofrece una guía de preguntas que se debe considerar.

FIG. 9 ASPECTOS QUE SE DEBEN TENER EN CUENTA PARA DETERMINAR EL OFERENTE O PROVEEDOR DEL SERVICIO BAT

Lo posible	¿Cuál o cuáles opciones permite el marco regulatorio vigente? ¿Qué actores locales tienen la posibilidad legal e institucional para ejercer el rol de proveedores?
Lo deseable	¿Cómo se puede lograr conectar a los posibles proveedores con la demanda existente? ¿Qué capacidad tienen los posibles proveedores para negociar y establecer las contrataciones y garantizar el flujo financiero de los pagos? ¿Cómo pueden los oferentes garantizar un estándar de calidad en el servicio? ¿Cómo pueden lograr los proveedores la logística necesaria para el trabajo directo con las entidades? ¿Qué incentivos tienen los posibles proveedores para responsabilizarse con la oferta? ¿Qué beneficios se obtienen al ser los proveedores del servicio? ¿Cómo se podría garantizan la sostenibilidad del servicio?

Selección del modelo de gestión más adecuado

Una vez conocidas las características de la demanda y determinadas las características de la oferta en la zona, y si esta tiene mayores fortalezas para ser desarrollada mediante una entidad local o de forma directa con los brigadistas, se debe pasar a conformar el modelo de gestión más conveniente para el territorio. Este modelo debe definir claramente quien hará cada función y cómo fluirá la relación entre demandantes y proveedores.

Partiendo de los dos modelos ofrecidos anteriormente, en este punto se deben decidir algunos elementos del modelo de gestión que aparecen en la figura 10.

FIG. 10 ASPECTOS QUE SE DEBEN DECIDIR PARA DISEÑAR EL MODELO DE GESTIÓN

Condición base	Aspectos que se deben decidir
Si se determina que existe una demanda suficiente...	¿Qué entidades pueden contratar el servicio? ¿Existen requerimientos para poder acceder al servicio?
Si se selecciona la oferta mediante una entidad local...	¿Qué entidad de las que "podría" hacerlo tiene mejores capacidades y motivaciones? ¿Qué tipo de relación se establecerá entre esta entidad y los brigadistas? ¿Cómo se determina la retribución que reciben los brigadistas por realizar la AT?
Si se selecciona un servicio directo de los brigadistas ...	¿Quiénes pueden ser considerados brigadistas? ¿Cómo se avalará que las personas tienen las capacidades para brindar el servicio?
Si se determina la necesidad de insertar un líder formativo...	¿Quién asumirá este rol? ¿Cómo se cubrirán los costos asociados a esa función?

Con estas informaciones se debe conformar una estructura de gestión, que además de identificar a los actores, indique con claridad las funciones de cada uno y cómo se establecerán las relaciones entre ellos. Se sugiere sostener intercambios con representantes de los distintos eslabones de la cadena para identificar entre las instituciones y actores existentes cuáles tienen potencial para asumir los diferentes roles, en dependencia del modelo de gestión que se quiera implementar para el servicio. Después se pueden elaborar matrices DAFO para cada entidad y así determinar cuáles son las que tienen mayores capacidades y oportunidades. Mientras mayor conocimiento se tenga del contexto y se logre la participación de todos los actores en el proceso de selección del modelo, se podrá lograr un mejor resultado. La figura 11 resume un grupo de recomendaciones para la construcción de la estructura de gestión.

FIG. 11 RECOMENDACIONES PARA SELECCIONAR LOS ACTORES QUE INTERACTUARÁN EN EL MODELO DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO BAT

Actor	Criterios que se deben tener en cuenta para su selección
Entidades demandantes	Deben ser todos los actores de la cadena, con personalidad jurídica que puedan contratar el servicio. Deben tener capacidad para la gestión financiera del servicio y estar preparados para emitir juicios sobre la calidad del servicio que reciben. También debe poner a disposición la información requerida para formular el proyecto o plan de negocio.
Ejecutor del servicio (brigadistas)	Se debe explorar el potencial local existente y tratar de garantizar algún proceso que estandarice el nivel de preparación de los aspirantes. Puede ser un curso formativo, un examen, etc.
Proveedor local del servicio	Si este actor es requerido o deseado, se debe seleccionar una entidad que pueda establecer contratos con las entidades demandantes, que tenga capacidades para brindar apoyo logístico a los brigadistas para poder realizar el trabajo en interacción con los actores de la cadena y que tenga experiencia en gestión financiera. Debe ser capaz de elaborar fichas de costos del servicio y negociar condiciones de las contrataciones.
Líder formativo	Si se requiere este actor se debe seleccionar a una institución local con experiencia y mandatos para desarrollar procesos formativos y que sea parte o esté relacionado con los actores de la cadena a nivel territorial, y así lograr su constante presencia. Pueden ser escuelas de capacitación locales.

Resulta conveniente elaborar un documento que explique en qué consiste el servicio e indique los roles y funciones de cada entidad que conforma la estructura. Este puede ser el marco de referencia general para el servicio y permite establecer derechos y obligaciones de cada parte.

2.5.2 PASO 2. CONFORMACIÓN DE LAS BAT

La conformación de las BAT tiene como finalidad crear el equipo técnico con el que contará el territorio para llevar el servicio de asistencia técnica a los diversos actores de las cadenas. Este segundo paso require transitar por tres procesos:

1. **Definición del perfil del brigadista**
2. **Selección de los brigadista**
3. **Institucionalización de la conformación de la brigada**

El perfil ideal de un brigadista debe contener conocimientos básicos sobre la cadena que se pretende mejorar y habilidades para facilitar y promover un proceso participativo durante la construcción del proyecto/negocio.

Definición del perfil del brigadista

La elaboración del perfil de los brigadistas está determinada por las funciones que asumirá la brigada y por las características territoriales y de la cadena para la que quiere crearse.

Se debe aspirar a que como perfil ideal se defina que estas personas combinen conocimientos sobre las actividades de la cadena

que se quiere desarrollar, y sobre la formulación de proyectos y negocios con cierta vocación y habilidades para el trabajo directo con las entidades (extensión). La figura 12 indica algunos componentes que se deben tener en cuenta para ese perfil.

FIG. 12 COMPONENTES DEL PERFIL IDEAL DEL BRIGADISTA

COMPONENTE	CONOCIMIENTO-SABER	HABILIDADES-SABER CÓMO / SABER HACER
Manejo de la temática de cadena de valor	1. Conceptos y premisas básicas del enfoque de cadenas de valor.	• Facilidad para apropiarse de nuevos enfoques, metodologías y conocimientos. • Habilidad para construir, apropiarse e interpretar enfoques y visiones sistémicas. • Capacidad para mantener una clara orientación hacia la demanda que impulsa el desarrollo de la cadena.
Manejo de información del contexto y situación de las cadenas	2. Marco regulatorio básico que incide en la cadena y en los actores que la conforman. 3. Lógica del funcionamiento general de la cadena a nivel territorial para la cual se diseña el servicio. 4. Principales problemáticas existentes en las cadenas y estrategias territoriales existentes para su fortalecimiento. 5. Potencialidades y debilidades de los actores que conforman la cadena para realizar determinadas funciones dentro de ella.	• Habilidad para la revisión bibliográfica. • Capacidad para comprender y priorizar. • Adaptabilidad a distintos entornos institucionales y geográficos. • Facilidad para dialogar con actores diversos y aprender de sus experiencias.
Formulación y gestión de proyectos y planes de negocios	6. Aspectos esenciales relacionados con formulación de proyectos de desarrollo. 7. Componentes y metodología para la elaboración de planes de negocios.	• Capacidad para identificar y movilizar los saberes locales que puedan ser de utilidad para formular el proyecto. • Poder de síntesis y habilidades para la redacción. • Capacidad para diseñar procesos de capacitación.
Herramientas para manejo de temas transversales	8. Conceptos y herramientas para abordar los ejes transversales que a la cadena interesa incorporar en los proyectos que se implementen (equidad de género, eficiencia energética, dinámica poblacional, sostenibilidad ambiental, innovación, etcétera).	• Sensibilidad para el tratamiento de temas de desigualdad e inequidad. • Compromiso con la necesidad de promover un desarrollo ambiental sostenible. • Ser receptivo ante las sugerencias de expertos.
Habilidades de comunicación y trabajo en equipo	9. Aspectos básicos de una comunicación basada en el diálogo y la construcción colectiva.	• Facilidades para comunicarse y trabajar con actores de diversos niveles educacionales o procedencia geográfica. • Capacidad para trabajar en equipos. • Saber escuchar.

El perfil puede contener más o menos elementos que los de la tabla anterior, según el contexto en que se quiera insertar el servicio de las BAT. Se debe tener en cuenta la cadena que se selecciona y los principales "cuellos de botella" que presenta. Por ejemplo, si en la cadena existe un cuello de botella en la parte de procesamiento del producto y aparecen oportunidades importantes para emprendimientos en esa área, deberá inclinarse el perfil hacia personas con ciertos conocimientos sobre ese tipo de iniciativas. De ahí la relevancia de que se tenga un conocimiento previo de la situación de las cadenas que quieren apoyarse con el servicio.

También se recomienda enfatizar en la habilidades para el trabajo directo con las entidades y en el caso que exista una alta demanda del servicio en los productores, agregar al perfil la experiencia de trabajo con ellos, para garantizar que se establezca una buena comunicación y que las modalidades de la AT sean factibles. Estas habilidades contribuyen a garantizar un proceso participativo y constructivo que establezca un modelo bidireccional para la AT entre quienes demandan el servicio y quien lo provee (brigadista).

Selección de los brigadistas

La selección adecuada de los brigadistas es determinante para el éxito de la creación del servicio BAT. Se debe aspirar a contar con brigadistas con las actitudes y aptitudes del perfil ideal conformado.

Una vez establecido el perfil ideal, este se debe utilizar para el proceso de selección de los brigadistas, verificando que los aspirantes que van a integrarse a las BAT cumplen con los elementos básicos que se requieren y para determinar si se necesitan fortalecer las capacidades de los brigadistas en aras de lograr un alto cumplimiento de ese perfil.

Este proceso de selección debe asegurar la transparencia y la efectividad para determinar cuáles de los aspirantes son los idóneos para ser aceptados como brigadistas, transitando por los siguientes pasos:

1. Conformación de un comité evaluador. Puede estar integrado por representantes de las escuelas de capacitación de los diversos ministerios o actores que interactúan en la cadena e incorporar a especialistas y expertos de instituciones locales que se dedican a la AT y al extensionismo, como son universidades, CI y ONG.
2. Lanzamiento de la convocatoria para conformar las BAT. Debe realizarla la entidad que proveerá el servicio mediante comunicación oficial y pública, garantizando que llegue a todas las instituciones y actores que conforman o se relacionan con la cadena, ya sea actores directos o de servicios que apoyan su funcionamiento.

   Para una mayor efectividad de este proceso resulta conveniente tener en cuenta algunos aspectos relacionados con el

contenido del documento de convocatoria, su divulgación y la recepción de las solicitudes.

a) El documento de la convocatoria debe:

- Expresar claramente el perfil del profesional requerido, la disponibilidad de tiempo que deberá tener, el tipo de acuerdo contractual que se establecerá, la retribución económica que se recibirá por el servicio que se preste, cualquier otro requisito de información o documentación que se requiera para presentarse como aspirante, y el tiempo de vencimiento para la entrega de solicitudes.
- Poseer como adjunto el resumen informativo sobre las características del servicio BAT, planilla de solicitud para que el aspirante refleje de forma oficial su interés y valore de forma sintética sus capacidades, habilidades y experiencias relevantes para ser un brigadista, y la lista de chequeo de la información que se debe adjuntar: currículo (CV) y, en el caso de los que posean vínculo laboral, un aval de la institución que muestre la disposición de la persona para brindar el servicio cuando se le solicite.
- Estar redactado con lenguaje comunicacional atractivo que permita captar la atención de los actores del territorio.
- Garantizar que se brinde igualdad de oportunidades para la inserción de grupos que puedan estar en desventaja brindando este tipo de servicio. Se debe evitar cualquier tipo de discriminación por género, grupo etario, procedencia geográfica o eslabones de la cadena. De ser necesario como acción afirmativa se puede indicar el otorgamiento de cuotas para mujeres, jóvenes, localidades, etcétera.

b) La divulgación de la convocatoria para ser más efectiva debería:

- Asegurar que no solo llegue a actores relacionados con el eslabón producción de las cadenas. Debe asegurarse se socialice en espacios donde converjan actores relacionados con los eslabones de acopio, procesamiento, almacenamiento, comercialización, y servicios técnicos o gerenciales que apoyen la cadena.
- Utilizar diversos mecanismos para la divulgación: los gobiernos locales, medios de comunicación territorial, plegables y encuentros formales que tenga programado el territorio para gestionar o planificar acciones para las cadenas.
- Ser asumida por las instituciones locales que se encargarán de realizar el proceso de selección de los brigadistas y de gestionar la conformación del servicio a nivel territorial. Esto permite una mayor coherencia del proceso y facilita solventar las dudas existentes en quienes estén interesados en ser oferentes del servicio.
- Garantizar que sea conocida por las instituciones locales que se dedican a la capacitación, extensión, asistencia técnica,

Durante el proceso de selección de los brigadistas se requiere realizar una amplia convocatoria que permita estimular el interés de expertos, técnicos, docentes, investigadores y hasta productores líderes en formar parte de las brigadas.

formación técnica y profesional, con el objetivo de captar personas con mayores probabilidades de que tengan el perfil requerido (escuelas de capacitación relacionadas con la cadena, ONG, universidades, CI, empresas y entidades prestadoras de servicios, etcétera).

Para la selección de los brigadistas se debe organizar un proceso que muestre igualdad de oportunidades, justicia y transparencia.

3. Recepción de las solicitudes. Para realizarla de forma transparente y ordenada, debería:
   - Establecer un mecanismo para recopilar de forma organizada la solicitud de los aspirantes con la documentación requerida. Se sugiere conformar un expediente por cada aspirante.
   - Respetar el tiempo establecido para la presentación de las candidaturas. Debe tratar de lograrse un número de aspirantes que aproximadamente duplique la necesidad real de brigadistas en el territorio, para que se pueda contar con una masa crítica que permita una adecuada selección.
4. Selección de los brigadistas. Una vez recibidas las solicitudes de los profesionales interesados en ser brigadistas, se inicia el proceso de revisión y verificación de la información. Este proceso básicamente considera dos momentos:
   a) Revisión del CV de los brigadistas. Este proceso es de revisión documental y se enfoca en la revisión y confrontación de las hojas de vida con base en el perfil ideal del brigadista elaborado. De ser necesario, este proceso incluye trabajo de campo para analizar y verificar si lo expresado en el CV de los candidatos se corresponde con la experiencia laboral y las habilidades requeridas.
   b) Realización de una entrevista individual. La entrevista debe diseñarse para medir y profundizar en el conocimiento y habilidades que los diferentes candidatos tienen sobre la cadena; la experiencia brindando AT, elaborando proyectos y planes de negocios; las actitudes y aptitudes para establecer un intercambio participativo con las entidades demandantes; el apoyo institucional con el que se cuenta, y las motivaciones para integrarse a las BAT.

La figura 13 ofrece preguntas-guías que pueden utilizarse en la entrevista para medir cada uno de estos aspectos.

FIG. 13 GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTAR A LOS ASPIRANTES A BRIGADISTAS

ASPECTOS QUE SE DEBEN VALORAR	PREGUNTAS DE APOYO
Conocimiento de la cadena	¿Qué conoce del enfoque de cadenas? ¿Cuáles son las características y problemas fundamentales de la cadena en el territorio? ¿Sobre qué eslabones o procesos de la cadena considera tiene mayores conocimientos o experiencias trabajando?
Percepción y experiencia sobre la AT	¿Qué beneficios/ventajas le asigna a la AT para poder atender a los problemas que tienen las cadenas? ¿Qué experiencia posee brindando AT directa? ¿Qué tipo de modalidad sugiere para el tipo de AT que se quiere proveer con las BAT?
Conocimientos y experiencias en formulación de proyectos y negocios	¿Qué experiencia posee en la elaboración de proyecto o de planes de negocios? Ponga un ejemplo de proyecto o negocio en el que ha participado o colaborado para su formulación.
Actitudes y aptitudes para establecer un modelo bidireccional	¿Qué habilidades y experiencia posee para desarrollar un enfoque participativo y de construcción colectiva en la elaboración de planes de trabajo? ¿Considera a la AT como un ejercicio de aprendizaje para el asistente técnico? Mencione un ejemplo de su experiencia previa.
Apoyo institucional y motivaciones	¿Qué apoyo institucional tiene para poder dedicar tiempo a la AT directa? ¿Por qué le interesa ser parte de las BAT?

Al indagarse sobre la motivación, debe dársele un gran peso valorativo a aquellos que consideren al trabajo directo con los diversos actores proponentes de negocios en la cadena como un importante incentivo. La vocación participativa y de interacción con quienes demanden el servicio es esencial.

Con la revisión de la documentación presentada y los resultados de la entrevista, el comité evaluador emite una valoración del aspirante, sugiriendo la aceptación o no para conformar las BAT e indicando las brechas formativas identificadas en el proceso de selección para que se tengan en cuenta si se decide implementar un proceso formativo.

Institucionalización de la conformación de la brigada

Para garantizar la sostenibilidad y el reconocimiento institucional y local de la BAT se sugiere realizar un proceso a nivel territorial que oficialice su conformación. Para ello se requiere:

- Construir un documento que indique los compromisos que se asumen al ser brigadistas y que debe ser firmado por quienes van a integrar la brigada. Este documento debe contener elementos relacionados con la ética, la disponibilidad de tiempo y la constante formación de capacidades. Entre los principios éticos, se debe resaltar el trabajo en equipo, el respeto al conocimiento y los criterios de los actores que demandan el servicio, el cumplimiento en tiempo y forma con lo acordado, la confidencialidad de la información que se pone a disposición del asesor, la modestia y la actitud de aprendizaje que también debe asumir el brigadista.
- Informar formalmente a los brigadistas y a sus instituciones que han sido seleccionados para conformar las brigadas. Se debe elaborar un documento oficial que indique las razones por las que la persona ha sido seleccionada e indique los compromisos que debe asumir la institución a la que pertenece para que pueda ejercer como brigadista.
- Realizar una acción territorial que indique la formalización oficial de la brigada. El objetivo de esta actividad radica en informar e involucrar a los directivos del territorio para que apoyen el funcionamiento del servicio BAT. Se pueden utilizar modalidades más o menos formales, en dependencia de la cultura territorial.

El fortalecimiento de las capacidades de los brigadistas se enfoca en reforzar o desarrollar conocimientos y habilidades para alcanzar el perfil requerido para un servicio de calidad.

2.5.3 PASO 3. FORTALECIMIENTO DE LAS CAPACIDADES DE LOS BRIGADISTAS

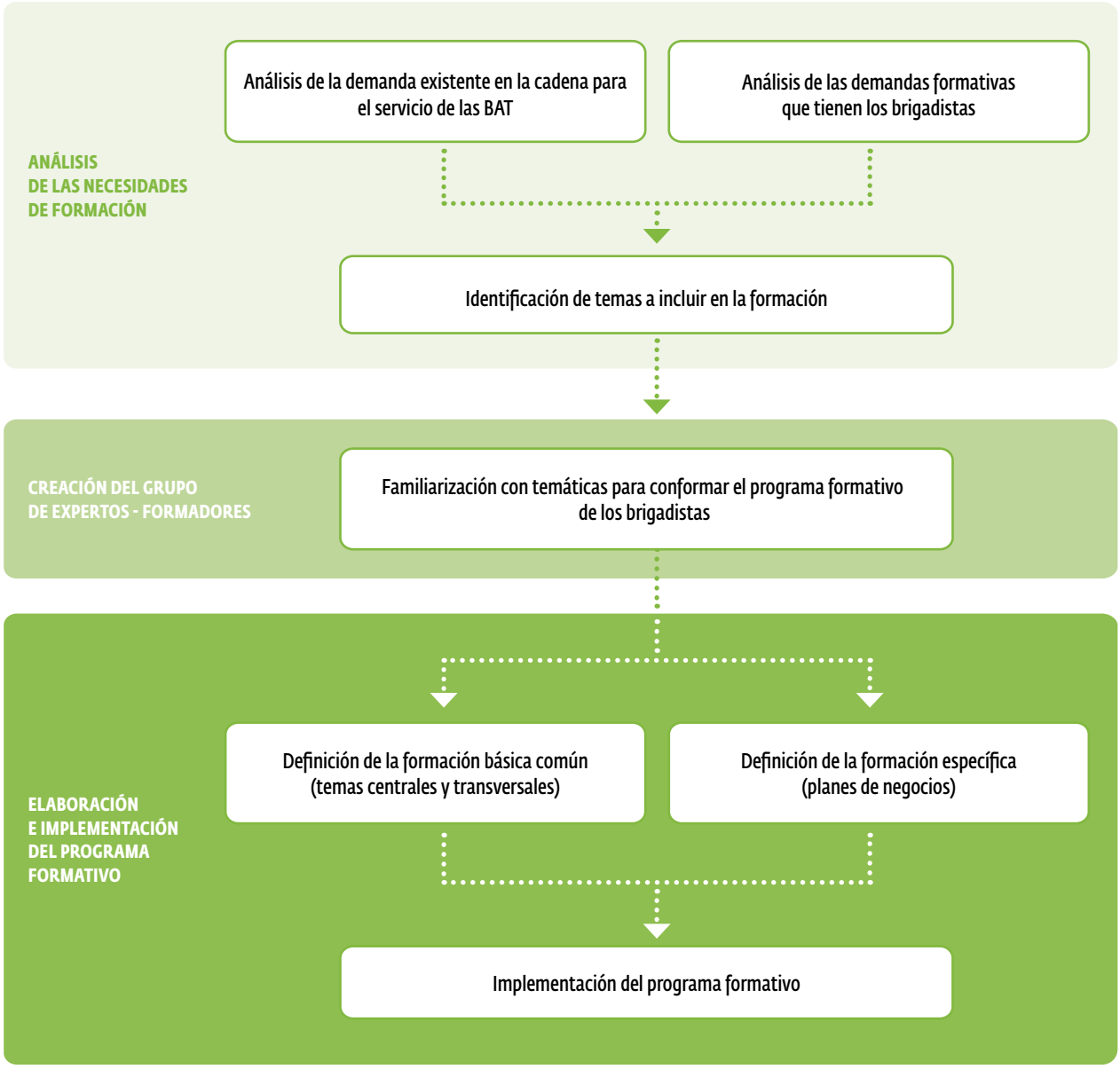
Este paso se debe implementar cuando se considere pertinente fortalecer las capacidades de las personas seleccionadas para ser brigadistas, si existe una brecha significativa entre los perfiles del personal disponible y el perfil ideal elaborado para los brigadistas que brinden sus servicios en el territorio.

Por lo general, aunque en el proceso de selección se intente elegir a personas con el perfil adecuado, se hace necesario reforzar las capacidades existentes en los profesionales interesados para desempeñarse como brigadistas. La profundidad y extensión de ese proceso, por supuesto, depende de las características de las personas seleccionadas y de las brechas existentes entre los perfiles reales y el ideal. Igualmente, si no se considerase necesaria esta formación de capacidades, se puede pasar al Paso 4 de forma directa.

Como muestra la figura 14, para implementar el programa formativo de los brigadistas se requiere transitar por tres procesos:

1. **Análisis de las necesidades de formación de quienes han sido seleccionados o aspiran a ser brigadistas**
2. **Creación de un grupo de expertos-formadores**
3. **Elaboración e implementación del programa formativo**

FIG. 14 PROCESOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA FORMATIVO PARA LOS BRIGADISTAS



Los brigadistas deben percibir el fortalecimiento de sus capacidades como un proceso útil para mejorar sus competencias y no como un requerimiento formal para poder brindar el servicio. Para ello se debe conformar un programa formativo que responda a las demandas que ellos posean.

Análisis de las necesidades de formación que tienen quienes han sido seleccionados o aspiran a ser brigadistas

Si el comité de selección de los brigadistas determina la necesidad de organizar un programa formativo para los brigadistas seleccionados, inmediatamente se debe contactar a la entidad local que jugará el rol de líder formativo e incorporarla al modelo de gestión.

El actor o entidad seleccionada para llevar a cabo este programa formativo se debe encargar de determinar los temas que se van a incluir, tomando en cuenta las necesidades de acompañamiento que tendrán quienes demandan el servicio y las brechas formativas que tienen los brigadistas. Para lograrlo, deberá partir de un análisis inicial que se enfoque en:

1) **La identificación de las necesidades de quienes demandan** los servicios de asistencia técnica debe partir de una familiarización con la problemática de las cadenas en esos territorios, para identificar las posibles ideas de negocios que pudieran querer elaborar los diversos actores. Debe elaborarse una matriz que permita reflejar las brechas de las cadenas y las posibles ideas de negocios que pueden atenderlas. Ello permitirá contar con un mapa general de las posibles demandas y sus potenciales soluciones —exigencias para la asistencia técnica—. Este primer mapeo puede examinarse y profundizarse con una representación de los actores de la cadena para lograr su enriquecimiento.
2) **Determinar las necesidades formativas de los brigadistas,** para lo cual se debe retomar el análisis realizado durante el proceso de selección y complementarlo, si fuese necesario, con algún instrumento que permita medir los conocimientos de los brigadistas. Adicionalmente se puede realizar un sondeo en el que se promueva que los brigadistas expresen dónde consideran que tienen mayores debilidades para poder ofertar un servicio de calidad.

Como herramienta para esta medición se puede ofrecer a los brigadistas que revisen un documento de proyecto o negocio, en fase de elaboración, enfocándose en los aspectos que consideren aspectos positivos, incompletos o erróneos en su elaboración o planteamiento. El análisis de sus consideraciones ayuda a comprender las temáticas en las que están más preparados y las que requieren de mayor capacitación o reforzamiento.

Debe tenerse en cuenta que en este proceso de análisis (tanto a nivel de demandas de los actores de la cadena como en los brigadistas), muchas veces se invisibilizan los temas transversales, por lo que será necesario incluir en el cuestionario o encuesta que se aplique preguntas específicas para poder medir el nivel de conocimiento que tienen al respecto.

Creación de un grupo de expertos-formadores

Para responder a las demandas de formación identificadas, la entidad de liderazgo formativo debe conformar un grupo de capacitadores de carácter multidisciplinario, para que diseñe e implemente de forma conjunta todo el programa formativo, asegurando que los diversos temas se integran de forma coherente y útil. Los expertos seleccionados deben estar dispuestos a:

- Realizar un trabajo colectivo para diseñar el programa formativo.
- Dedicar tiempo para conocer las problemáticas de las cadenas a nivel territorial.
- Ser receptivos a las demandas de los brigadistas y de los actores de las cadenas.
- Desarrollar nuevas metodologías para poder integrar los temas a procesos de formulación de proyectos.
- Adoptar formas didácticas no tradicionales y concebir el proceso de aprendizaje de forma constructiva.
- Disponer de tiempo para implementar el proceso formativo de los brigadistas.

Para el diseño e implementación del programa formativo para los brigadistas se debe contar con un grupo multidisciplinario de expertos que garantice el abordaje integrado de las diversas temáticas.

Dependiendo de las brechas técnicas y de conocimiento que se hayan identificado en los brigadistas, para contar con el perfil ideal, y si el líder formativo no posee los conocimientos o competencias para abordar estas temáticas, se debe involucrar a instituciones locales y nacionales con experiencia e información actualizada en esos temas.

Resulta conveniente que se cree un buen ambiente de trabajo grupal entre los expertos, y se valorice la especialización de cada uno y la contribución que puede darle al grupo y al proceso de formación. Si no se logra ese ambiente de colaboración y respeto, será difícil desarrollar un programa formativo que no sume los temas, sino que los integre en una lógica común y progresiva de aprendizaje.

Elaboración e implementación del programa formativo

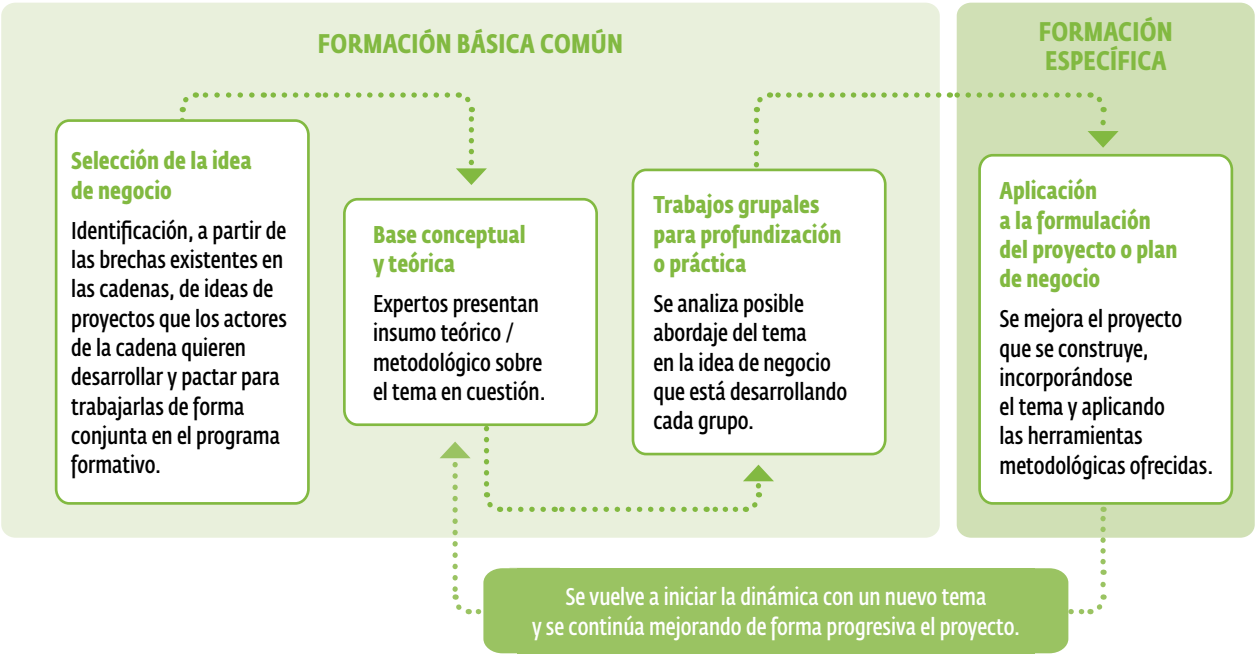
El programa formativo de los brigadistas debe estar conformado por dos componentes: una formación básica común sobre temas centrales y transversales, y una formación específica sobre la elaboración de planes de negocios. La figura 15 muestra un resumen de los objetivos, contenidos y modalidades de cada uno de estos componentes, y a continuación se explican detalles para su diseño e implementación.

FIG. 15 COMPONENTES DEL PROCESO FORMATIVO PARA LOS BRIGADISTAS

	FORMACIÓN BÁSICA COMÚN	FORMACIÓN ESPECÍFICA
OBJETIVO	Nivelar el conocimiento de partida que tienen todos los brigadistas para garantizar un estándar mínimo de calidad en el servicio que se presta. Formar capacidades para la aplicación práctica de acciones que favorezcan la equidad y la sostenibilidad de las cadenas.	Desarrollar habilidades para promover el emprendimiento y organizar ideas de negocios como respuesta ante las oportunidades que ofrece el mercado.
TEMAS A ABORDAR	TEMAS CENTRALES • Enfoque de cadenas de valor • Información del contexto de las cadenas • Formulación de proyectos TEMAS TRANSVERSALES • Gestión empresarial • Asociatividad y gestión cooperativa • Eficiencia energética y uso de fuentes renovables de energía • Gestión medioambiental sostenible • Innovación y desarrollo • Enfoque de género • Dinámica poblacional	FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS • Identificación de la idea de negocios • Estudio de demanda y oferentes • Mercadeo • Estudio-técnico productivo • Organización y gestión de personas • Estudio económico-financiero
MODALIDAD-TEMPORALIDAD	Curso-taller con una duración no mayor a dos semanas	Módulos formativos por temas, con duración de una semana cada uno. Se debe dejar entre cada módulo un tiempo de al menos dos semanas para trabajo práctico en grupo.

La elaboración e implementación de los dos componentes del programa formativo debe hacerse siguiendo un modelo pedagógico que se base en la participación y la construcción colectiva. La figura 16 resume la secuencia pedagógica propuesta.

FIG. 16 ESQUEMA PEDAGÓGICO DE LA FORMACIÓN DE CAPACIDADES DE LOS BRIGADISTAS



FORMACIÓN BÁSICA COMÚN

La formación básica de los brigadistas, al ser el primer momento de capacitación, debe diseñarse de modo que se garantice que su implementación facilite:

- La profundización del conocimiento que tienen los brigadistas sobre el contexto en el que se desarrolla la cadena, sus actores, los flujos y las principales limitantes.
- Un acercamiento de los brigadistas a los tipos de proyectos en los que podrían estar apoyando a partir de la simulación de proyectos-negocios con enfoque de cadenas, que atienden a "cuellos de botella" reales.
- La familiarización del brigadista con las características y los desafíos que enfrentarán como brigadistas, al desarrollar el proceso de acompañamiento a las entidades proponentes. Este aspecto es facilitado por las simulaciones desarrolladas en el taller, sobre todo en lo que se requiere hacer para lograr elaborar un proyecto a partir de la metodología exigida por las posibles fuentes financistas.
- Un abordaje general de todas las temáticas centrales y transversales para conformar un marco conceptual y metodológico común, aplicable a situaciones prácticas para elaborar proyectos.

La modalidad metodológica sugerida, para desarrollar el proceso de formación básica y cumplir con las especificaciones anteriores, es un taller de capacitación que permita abordar todas las

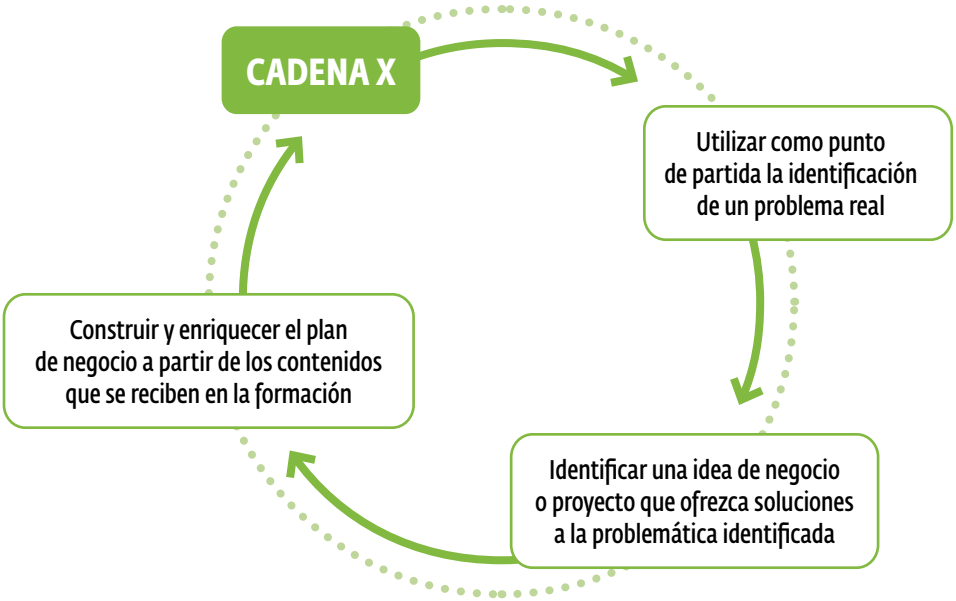
temáticas de forma integrada, que facilite el intercambio entre los brigadistas seleccionados y que asegure se desarrolla un proceso de "aprender-haciendo", en el que se identifiquen ideas de negocios enfocadas en la demanda real que poseen las cadenas.

Adicionalmente, la dinámica de trabajo implica el desarrollo de espacios de trabajo en el terreno para elaborar la propuesta de proyecto en conjunto con la entidad que le interesa la idea de negocio. De esta manera, la formación de los brigadistas se convierte en una simulación de lo que realizarán cuando se contrate el servicio de asistencia técnica, lo que les permite entrenarse con el tipo de interrelación que deben establecer con la entidad que los contrata, fortaleciendo sus saberes y habilidades para esto.

Entre las ideas de negocios o problemáticas que pueden tomarse como referencia para el proceso de formación están los relacionados con producción de abonos orgánicos, plantas de secado y beneficio, servicios de mantenimiento y reparación, taller de fabricación de accesorios para el vaquero, producción y comercialización, gestión, etcétera.

La figura 17 muestra la secuencia lógica que debe mantenerse durante el proceso formativo, que permite asegurar que se trabaje sobre ideas de negocios seleccionadas a partir de la conformación de grupos de trabajo con los brigadistas; estos las van convirtiendo en un plan de negocios, una vez recibidos los insumos teóricos y metodológicos de cada tema. Para ellos, los contenidos y las herramientas de cada curso se van aplicando hasta contar con el plan de negocio completo como producto final del proceso formativo.

FIG. 17 SECUENCIA LÓGICA DEL PROCESO FORMATIVO.



El resultado de este proceso deberá permitir que:

- Los brigadistas ganen aprendizaje a partir de una experiencia real.
- Las entidades aprendan el rol que deben asumir durante la AT.
- Los actores de las cadenas ganen, al final del proceso, un plan de negocio elaborado en base a su demanda y aplicable a sus cadenas.

Para el abordaje de los ejes transversales, es importante reiterar a los brigadistas que utilicen el apoyo de expertos especializados para lograr un adecuado análisis de estos temas en el proyecto/negocio. Buscar esta ayuda implica poner en práctica la habilidad de gestor del conocimiento referida en el perfil del brigadista y que se enfoca en acercar a los actores de la cadena con el experto más competente para responder a sus necesidades concretas.

Como instrumental metodológico eficiente para apoyar el proceso de mejora continua del proyecto se pueden elaborar listas de chequeo para cada tema, con el objetivo de facilitar que cada brigadista monitoree cuánto avanza en el abordaje de esa temática en el proyecto que está elaborando.

FORMACIÓN ESPECÍFICA EN PLANES DE NEGOCIOS

La formación específica en planes de negocios debe diseñarse para garantizar se prepare a los brigadistas para que sean capaces de asesorar a las entidades demandantes en los análisis requeridos para determinar la pertinencia y viabilidad de la idea de negocio, y apoyarles en la elaboración de los planes/proyectos para desarrollarles los mismos. Para ello, se debe organizar 6 módulos formativos que cubran los contenidos que se resumen en la figura 18.

FIG. 18 CONTENIDOS DE LA FORMACIÓN ESPECÍFICA EN PLANES DE NEGOCIOS

TEMAS	CONTENIDOS CLAVE
1. Identificación de la idea de negocios	• Aplicación de diversas opciones metodológicas, en especial participativas, para visualizar las diversas oportunidades de negocios existentes en la cadena que se analiza. • Determinar cuál oportunidad de negocios ofrece mayores posibilidades para la entidad que quiere formular el plan de negocios. • Definir de forma clara el producto o servicio que se quiere mejorar o iniciar.
2. Estudio de demanda y oferentes	• Determinar la viabilidad del negocio en el contexto en el que quiere ofrecerse. • Conceptualización sobre el mercado y la relación oferta-demanda. • Presentar herramientas para poder hacer un análisis de la demanda del producto o servicio que se pretende desarrollar y de los oferentes que pueden ofrecer competencia.
3. Mercadeo	• Determinar los atributos esenciales del producto o servicio. • Determinar el precio de venta. • Determinar la estrategia que se utilizará para promover el producto o servicio y comercializarlo. • Análisis de grupos metas específicos.

TEMAS	CONTENIDOS CLAVE
4. Estudio-técnico productivo	• Conceptualización y herramientas para poder definir el mapa del proceso productivo que requiere el producto o servicio. • Desarrollar una visión sistémica del negocio y tener en cuenta cada uno de los procesos requeridos. • Búsqueda de los componentes tecnológicos necesarios. • Determinar la mejor ubicación del proyecto. • Identificar los actores indispensables para lograr el producto o el servicio.
5. Organización y gestión de personas	• Análisis del personal requerido y de sus competencias para llevar a cabo de forma exitosa el negocio. • Elaborar plan formativo que se requiere para que el personal pueda implementar el negocio. • Abordar o definir formas de pagos y estrategias de incentivos para que el personal permanezca en el negocio que se quiere fortalecer o desarrollar. • Establecer la estructura de gestión y para la toma de decisiones.
6. Estudio económico-financiero	• Orientar las herramientas para poder realizar el estudio de viabilidad económica, para determinar si el negocio es factible o no. Requiere contar con información detallada sobre los costos en los que se incurrirá para implementar el negocio y sobre las ventas que se esperan realizar.

Si en el contexto donde se pretenden conformar las BAT no hay experiencias previas de AT elaborando planes de negocios, esta formación requerirá de un mayor acompañamiento por parte del grupo de expertos-formadores. Si existiese capacidad local instalada para realizar esta formación debe aprovecharse al máximo, ya que requiere mayor cantidad de horas presenciales y prácticas que el programa formativo básico común.

El desarrollo de cada uno de los temas se debe organizar con duración de al menos tres días, siguiéndole un trabajo práctico de diez a catorce días con la entidad beneficiaria para revisar y mejorar el proyecto de negocios que se está construyendo. Esto indica un proceso de una duración total de quince a veinte semanas para la finalización de los seis módulos.

Cuando se inicia la formación específica en planes de negocios, cada equipo debe tener identificada y formulada una idea de negocios que pretenda desarrollar —identificada durante la formación básica—, lo que le permitirá incorporar los aspectos sobre el plan de negocios que vaya aprendiendo en el proceso, especialmente lo relacionado con el análisis sobre la viabilidad de la idea.

Además, durante cada módulo se trabaja sobre el proyecto que se está elaborando y se va profundizando en cada uno de sus componentes, de tal forma que se adquieran habilidades para analizar y completar de forma lógica la elaboración de los planes de negocios (análisis de demanda y oferentes, emprendimiento y viabilidad), para que los conocimientos puedan ser aplicados a diversos tipo de formulario según la fuente financiera que esté disponible. Por consiguiente, es importante reforzar durante el proceso de formación que los brigadistas deben evitar que la formación sea percibida como la adquisición de habilidades para completar un

formulario y escribir un proyecto. La formación culmina con la presentación y discusión de cada plan de negocios al grupo de brigadistas y formadores, con la participación de la entidad que quiere desarrollarlos. Así se conforma una experiencia demostrativa de cómo aplicar los conocimientos teóricos y metodológicos a la elaboración del plan y se aprende de la interacción que se realiza con la entidad que se está asesorando.

Se recomienda enfatizar en la lógica analítica que subyace en la elaboración de un plan de negocios coherente y sólido y no en el llenado de los requerimientos de un formato Si la formación se concentra demasiado en un solo formato, se corre el riesgo de no contar con la flexibilidad de aplicar los conocimientos a otras modalidades.

2.5.4 PASO 4. ESTABLECIMIENTO DEL SERVICIO BAT.

Para poner en funcionamiento el servicio BAT se requiere, además de las BAT conformadas y formadas, de un proceso de divulgación o mercadeo del servicio y del establecimiento a nivel territorial del modelo de gestión seleccionado.

Este paso puede trabajarse de forma simultánea al proceso formativo de los brigadistas, para que cuando estos estén preparados ya esté conformada la estructura local para ofertar el servicio BAT.

Se sugiere transitar por dos procesos:

1 **Mercadeo del servicio**

2 **Inicio de la implementación del servicio**

Mercadeo del servicio

Dado lo novedoso que es este tipo de servicio en la mayoría de los contextos, para poner en funcionamiento las BAT se requiere hacer un trabajo de mercadeo que permita dar a conocer el servicio entre los posibles demandantes.

Este proceso de socialización y presentación permitirá estimular el interés de la demanda para utilizar y contratar el servicio BAT. En la realización de estos procesos de formación sobre el servicio se pueden organizar talleres o espacios de capacitación básica con los diversos actores de la cadena, en los cuales se les comparta información sobre cadenas de valor y la formulación de un proyecto/negocio. Esto facilitará que se sensibilice y oriente a los actores de la cadena en relación con los siguientes aspectos:

- La importancia de contar con planes de negocios para aprovechar las oportunidades que ofrecen las cadenas a nivel

La estimulación de la demanda local del servicio BAT se puede lograr sensibilizando a los actores de la cadena sobre la complejidad de la elaboración de un plan de negocio y su utilidad para la toma de decisiones.

territorial, y tomar decisiones basadas en un análisis del mercado y de los costos. Visibilizar la demanda.

- La complejidad de un proceso de este tipo y la importancia de contar con una AT de calidad que les facilite la consolidación de la idea en un proyecto/negocio. Posicionar el servicio BAT.
- El entendimiento de la dinámica y alcances del servicio al ofrecer un conocimiento mínimo que les permita interactuar mejor con el servicio que se les ofrece y participar de forma activa en la construcción del plan de negocios (este es el punto de partida que permitirá establecer un modelo bidireccional durante la elaboración del proyecto). Clarificar roles y alcances.

Esta acción puede complementarse con plegables divulgativos del servicio y otros tipos de iniciativas comunicacionales que permitan conocer las características del nuevo servicio.

De ser posible, el proveer a la Brigada de una identidad visual favorece el sentido de pertenencia de los brigadistas y apoya la divulgación del servicio. Resulta efectivo entregar a los brigadistas camisetas, gorras y bolso con esa identidad visual y elaborar un eslogan que caracterice el servicio que se está conformando.

Inicio de la implementación del servicio

Para iniciar la implementación del servicio se puede constatar si existen las condiciones necesarias mediante la aplicación de la lista de chequeo que aparece en la figura 19.

FIG. 19 LISTA DE CHEQUEO PARA INICIAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SERVICIO BAT

	✔
Existe una demanda local del servicio BAT	☐
Se cuenta con brigadistas preparados y organizados para proveer el servicio	☐
El líder formativo tiene capacidades y compromiso para continuar reforzando las capacidades de los brigadistas	☐
Los proveedores del servicio cuentan con condiciones para garantizar el apoyo logístico que se requiere	☐
Se tiene definida una ficha que evidencie el costo del servicio	☐
Se cuenta con formato de contrato para el servicio BAT	☐

Una vez se cumplan los aspectos señalados en la lista de chequeo se debe realizar en el territorio una acción para comunicar a los actores de la cadena que el servicio BAT está listo para ser contratado. En este lanzamiento formal se debe compartir con los actores:

- Objetivos del servicio BAT y las funciones de los brigadistas
- Vías para acceder y contratar el servicio
- Costos del servicio
- Responsabilidades de la entidad proveedora y de la contratante
- Resumen del perfil de cada uno de los brigadistas con los que cuenta el territorio
- Fuentes de financiamiento disponibles a quienes se les pudiera presentar los proyectos elaborados.

Al cierre de esta acción de lanzamiento puede establecerse un espacio de negociación donde se firmen acuerdos de interés entre las entidades demandantes y la entidad proveedora del servicio. Seguidamente se puede comenzar con el proceso de contratación.

Durante la implementación de la AT debe prestarse especial atención al monitoreo de la ejecución del servicio. Sobre todo, en las primeras experiencias, se requiere mantener una comunicación sistemática con brigadistas y entidades demandantes para constatar el avance del proceso bidireccional de la asistencia técnica. Si el control de la calidad del proceso solo ocurre al finalizarse el servicio se pierden oportunidades de establecer mejoras mientras se implementa.

Para lograrlo, la entidad proveedora del servicio, con el apoyo de la entidad del liderazgo formativo, si existiese, deben diseñar una estrategia de seguimiento para poder realizar los ajustes necesarios para que el servicio funcione adecuadamente.

Durante la implementación del servicio debe realizarse un estricto monitoreo de su funcionamiento para, de ser necesario, establecer correcciones en función de su calidad, sostenibilidad y satisfacción del cliente.

LA IMPLEMENTACIÓN DE LAS BAT EN CUBA

Capítulo 3

Entre 2015 y 2016, trece municipios de cuatro provincias de Cuba conformaron e implementaron el servicio de BAT para las cadenas agroalimentarias carne, leche, frijol y maíz. Este proceso fue impulsado por "Agrocadenas", proyecto que constituye una de las primeras experiencias de trabajo conjunto del gobierno y la cooperación internacional en este importantísimo tema.

3.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EXPERIENCIA

Debido a las peculiaridades del contexto cubano y a la coyuntura brindada por el Proyecto, cuya finalidad es contribuir a la seguridad alimentaria del país apoyando el desarrollo de estas cuatro cadenas agroalimentarias, se opta por desarrollar el modelo de gestión No. 1, el cual se estructuró según se indica en la figura 20.

FIG. 20 ESQUEMA DEL MODELO APLICADO PARA EL SERVICIO BAT EN TRECE MUNICIPIOS DE CUBA

Como refleja ese modelo, esta experiencia cuenta con las siguientes peculiaridades:

EMPRESAS LOCALES COMO PROVEEDORAS DEL SERVICIO

Las empresas agropecuarias municipales, que tienen la posibilidad de incorporar en la AT a todas las entidades de la cadena, fueron seleccionadas para ser las proveedoras del servicio BAT.

FIG. 21. EMPRESAS AGROPECUARIAS QUE CUENTAN CON SERVICIO BAT

	Nº. BRIGADISTAS
SANCTI SPÍRITUS	
Empresa Cultivos Varios Banao (Sancti Spíritus)	4
UEB Integral Agropecuaria (Sancti Spíritus)	4
UEB Integral Agropecuaria (Cabaiguán)	4
Enpresa Agroforestal Ramón Ponciano (Fomento)	4
Empresa Agropecuaria Obdulio Morales (Yaguajay)	5
VILLA CLARA	
Empresa Agropecuaria Valle del Yabú (Santa Clara)	4
UEB Integral Agropecuaria (Remedios)	3
Empresa Agropecuaria Benito Juárez (Placetas)	5
GRANMA	
Empresaria Municipal Agropecuaria (Bayamo)	13
Empresa Municipal Agropecuaria Roberto Estévez Ruz (Cauto Cristo)	7
Empresa Municipal Agropecuaria (Jiguaní)	5
SANTIAGO DE CUBA	
Empresa Agroindustrial América Libre (Contramaestre)	2
Empresa Agroindustrial de Granos (Palma Soriano)	1
Empresa Agroforestal (San Luis)	5

Por tanto, asumieron la contratación de los brigadistas y elaboraron una ficha de costo del servicio junto con el líder formativo, rol que fue asumido por las escuelas del Ministerio de la Agricultura.

Las 14 empresas cubanas que implementaron el servicio (figura 21), además, cumplieron el rol de mediadoras entre las entidades interesadas en contar con la AT para elaborar los proyectos o planes de negocios de sus cadenas y las BAT. Por consiguiente, asumieron las acciones para el establecimiento del contrato con las entidades demandantes, quienes pagaron a la empresa por los servicios recibidos al finalizarse la elaboración del proyecto. En el contrato se incluyó una cláusula de pago de 30 % de bonificación al pago del brigadista si el proyecto resultaba aceptado por la fuente de financiamiento a la que se aspiraba: el proyecto "Agrocadenas".

CONTRATACIÓN DE LOS BRIGADISTAS POR LAS EMPRESAS LOCALES

Los brigadistas fueron avalados por las escuelas del MINAG y contratados por las empresas municipales, a las cuales se les asignaron las demandas de las diversas entidades.

El pago a los brigadistas se realizó una vez las empresas contratantes pagaban a la empresa proveedora del servicio. Este pago se relaciona con la cantidad de proyectos que elabora cada brigadista y con su calidad.

Aunque en la procedencia de los brigadistas predominaron expertos y técnicos del Ministerio de la Agricultura, también se contrataron de otros sectores como el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA), el Ministerio de Educación Superior (MES), el Ministerio de la Industria Alimentaria, el Ministerio de Comercio Interior y las cooperativas.

IMPLEMENTACIÓN DE UN PROCESO FORMATIVO PARA CONSOLIDAR CAPACIDADES DE LOS BRIGADISTAS

Bajo la coordinación del Centro de Capacitación y Superación del Ministerio de la Agricultura, las escuelas provinciales del MINAG fueron las responsables de elaborar el perfil ideal para seleccionar los brigadistas, incluyéndose el conocimiento de las problemáticas de las cadenas en los territorios, y la experiencia y habilidades en procesos de extensión y AT. Posteriormente, lanzaron convocatorias locales para que técnicos y especialistas indicaran su interés por desempeñarse como brigadistas y se llevó a cabo el proceso de selección.

Con el apoyo de un grupo de expertos-formadores nacionales se organizó el proceso formativo de los brigadistas y se implementaron talleres para la formación básica común. Además, mediante módulos se realizó la formación específica en planes de negocios

con el apoyo del Núcleo Piloto de Holguín de la Asociación Cubana de Producción Animal (ACPA). Entre cada módulo se organizaron intervalos para trabajar con las entidades en el desarrollo de los planes de negocios demostrativos.

3.2 RESULTADOS

Entre 2015 y 2016, la implementación de las BAT en municipios seleccionados de Cuba ha sido una experiencia que ha demostrado alta pertinencia del servicio, utilidad para el territorio, contribución como fuente de empleo, catalizador de la adopción del enfoque de cadenas y promotor de una AT que establece una relación bidireccional entre proveedor y demandante. Se destacan varios resultados relevantes.

INCREMENTO DE LA DEMANDA DEL SERVICIO

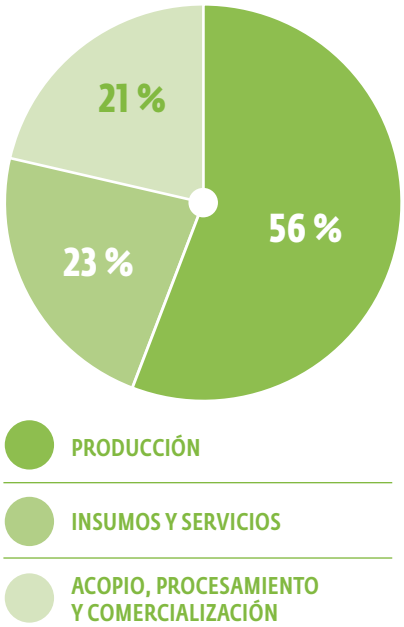
En los trece municipios donde se han implementado las BAT, más de ciento cincuenta actores locales han demandado el servicio en el período de un año. Como se muestra en la figura 22, tanto productores como comercializadores, procesadores, proveedores de servicios, productores de insumos e instituciones dedicadas a la capacitación han elaborado proyectos.

La mayor demanda del servicio se ha concentrado en el eslabón producción, especialmente en las cooperativas, donde se ha mostrado gran interés por garantizar la sostenibilidad económica de las brigadas y el incentivo para que los brigadistas continúen el trabajo directo con ellos.

También, de forma creciente, instituciones estatales han incrementado el uso de los brigadistas para formular ideas de negocios, sobre todo en entidades de los eslabones de acopio, comercialización e industria.

Como resultado la experiencia ha demostrado que el servicio BAT es pertinente ya que existe una amplia demanda local de AT para formular proyectos y, en el caso de estos territorios no existía otro oferente al que pudieran acceder. Algunas ONG habían apoyado en la formulación de Planes de Negocios, pero no se podía contratar este tipo de AT cuando se necesitaba.

FIG. 22 DISTRIBUCIÓN POR ESLABONES DE LOS PROYECTOS ELABORADOS



MEJORA DE LA CARTERA DE PROYECTOS PARA EL DESARROLLO LOCAL DE LAS CADENAS

Entre 2015 y 2016 se han elaborado más de doscientos cincuenta proyectos en los municipios donde se implementaron las BAT. Con estos proyectos se propone cubrir brechas existentes en todos los eslabones de las cadenas, a partir de un diagnóstico territorial

FIG. 23. EFECTIVIDAD DE LOS PROYECTOS ELABORADOS

	EFECTIVIDAD
Considerados con calidad para ser financiados	59 %
Seleccionados para ser financiados por Agrocadenas	42 %

que permita coordinar los esfuerzos entre los diversos actores. Como muestra la figura 23, comisiones evaluadoras de esos territorios han considerado que más de la mitad tienen buena calidad y que pudieran ser financiados, mostrándose una alta efectividad en relación a la elaboración de los proyectos / planes de negocios.

INCENTIVO Y FUENTE DE EMPLEO PARA QUIENES BRINDAN ASISTENCIA TÉCNICA

Para formar parte de las BAT se recibieron más de ciento cincuenta solicitudes; además, ochenta y cuatro personas fueron seleccionadas y actualmente consideran que la posibilidad que les brinda este tipo de servicio de trabajar de forma directa con las entidades, la oferta de un tipo de AT novedosa, y la posibilidad de recibir un pago directamente asociado al servicio que brindan y a su calidad, son incentivos importantes para formar las BAT.

Se destaca la incorporación a las brigadas de personas que estaban jubiladas o de extensionistas que habían abandonado la actividad. Actualmente se está diseñando una nueva convocatoria para incrementar el número de brigadistas, ya que hay un gran número de expertos, capacitadores, profesores y técnicos que están interesados en formar parte de las brigadas, como respuesta al incremento en la demanda del servicio.

INTEGRACIÓN Y ORIENTACIÓN A LA DEMANDA-ENFOQUE DE CADENAS

Como resultado del trabajo realizado durante la creación e implementación del servicio BAT, también se aprecia una mayor comprensión territorial sobre la relevancia de trabajar con el enfoque de cadenas y que cada actor piense en el resultado final del proceso: la satisfacción de los consumidores. También se calcula un incremento en la formulación de proyectos integrando a varios actores territoriales para atender las brechas existentes. Cerca del 20% de los proyectos formulados incluye algún tipo de asociatividad de actores en búsqueda de soluciones más integrales y de mayor eficiencia.

VALIDACIÓN DE UN MODELO BIDIRECCIONAL Y SOSTENIBLE PARA LA AT

Al establecerse un servicio de AT territorial, las BAT presentan un modelo de interacción entre el extensionista y quienes requieren el servicio donde se construye de forma colectiva el conocimiento, en este caso el proyecto/negocio. Al diseñarse desde la demanda, también se garantiza que sea más un traje a la medida de aquellos que requieren la asesoría y el acompañamiento. Ofrece una alternativa para organizar servicios de AT locales que los propios actores territoriales financian, garantizando su sostenibilidad (figura 24).

FIG. 24 PALABRAS DE ACTORES INVOLUCRADOS

"La empresa se ha beneficiado en lo monetario, además del prestigio que los brigadistas aportan al brindar un servicio de calidad, donde las entidades demandantes se sienten satisfechas"

ORLANDO GONZÁLEZ, DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE REMEDIOS.

"Contar con las BAT aporta al territorio un caudal de conocimiento. Indiscutiblemente, todos y todas hemos aprendido sobre gestión y formulación de proyectos."

IBIS SUÁREZ, DELEGACIÓN PROVINCIAL DEL MINAG EN VILLA CLARA.

"Contar con la BAT en el territorio le aporta un beneficio incalculable al desarrollo local".

KEIRENIA OTERO, ESPECIALISTA DE LA EMPRESA AGROPECUARIA DE REMEDIOS.

Nos prepararon en planes de negocio para acompañar a los interesados en presentar propuestas. Aprendimos sobre cadenas de valor, viabilidad, género y energía. También nos ayudó mucho la integración de especialistas de varias áreas del conocimiento. La mayor satisfacción es que los 7 proyectos que presentamos fueron seleccionados.

DINELLA CARRERA VALDÉS, BRIGADISTA, EMPRESA AGROPECUARIA DE REMEDIOS.

"Este proceso nos ha enseñado a pensar. Aquí nadie hacía planes de negocios. Producíamos sin pensar en costos ni en lo que quieren los que van a consumir el producto".

JOSE M. GONZÁLEZ (MANENGO), EXPERIMENTADO PRODUCTOR DE FRIJOL DEL MUNICIPIO DE YAGUAJAY.

"El gobierno y otras instituciones locales han reconocido el trabajo de la BAT y se han integrado a todo el proceso".

ZUZEL ROBLEDO, DIRECTORA DE LA ESCUELA DE CAPACITACIÓN DEL MINAG EN SANTIAGO DE CUBA.

"Ya contamos con una cantera preparada para la formulación de proyectos que fortalecen el desarrollo local".

YOHANIA RODRÍGUEZ, COORDINADORA MUNICIPAL DE CAPACITACIÓN EN PLACETAS.

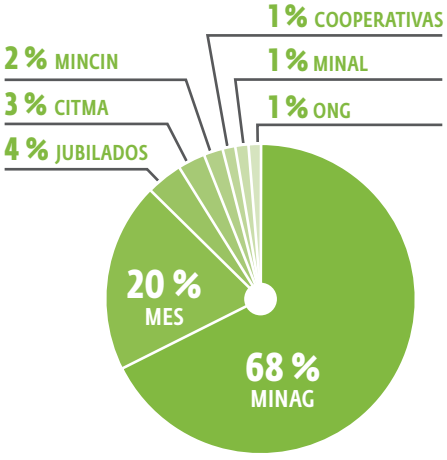
3.3 DESAFÍOS CONFRONTADOS

A pesar de los resultados satisfactorios de esta experiencia, organizar un nuevo servicio a nivel local siempre enfrenta importantes desafíos.

Entre los más importantes que enfrentó esta experiencia para alcanzar un servicio de calidad, pueden mencionarse:

- **Lograr una diversificación en la procedencia y referentes formativos de los brigadistas que representara a los diferentes actores de la cadena.** Dada la diversidad de problemáticas e ideas de negocios que pueden darse en una cadena, se necesita una brigada cuya conformación responda a la propia diversidad de esa cadena. La experiencia implementada enfrentó dificultades para lograr que actores de diversas instituciones y profesiones se sumen al proceso. Una vez demostrado que la experiencia ofrece incentivos a los brigadistas, se han ampliado y diversificado la procedencia de quienes quieren integrar las brigadas (figura 25).

FIG. 25 PROCEDENCIA INSTITUCIONAL DE LOS BRIGADISTAS



En la medida que la creación del servicio BAT modifique la estructura y cultura de Asistencia Técnica del contexto donde se implementa, los actores confrontarán importantes desafíos para su implementación.

- **Garantizar que todos los brigadistas tuvieran un adecuado nivel de capacidades para brindar un servicio de calidad**. Los brigadistas seleccionados presentaban diversos niveles de preparación y eso complejizó el proceso formativo. Esto implicó reprogramaciones de los calendarios formativos y ser flexibles si se necesitaba mayor tiempo para algunas temáticas.
- **Lograr que los brigadistas tuvieran suficiente disponibilidad de tiempo para formarse y brindar el servicio.** Como en la experiencia implementada los brigadistas no se dedican a tiempo completo a esta actividad porque la demanda no es permanente y por el contexto cubano deben tener un vínculo institucional, el apoyo de las entidades a las que pertenecen para que puedan disponer del tiempo necesario ha sido determinante para lograr un servicio de calidad. El trabajo de las BAT requiere mucho esfuerzo conjunto con la entidad y esto es altamente consumidor de tiempo, sobre todo cuando se tiene un tiempo limitado para elaborar el proyecto porque la fuente de financiamiento a la que se aspira establece tiempos de entrega de corto plazo.
- **Garantizar todo el apoyo logístico que requieren los brigadistas.** Dada las distantes ubicaciones de la gran parte de las entidades de las cadenas, en especial las cooperativas agropecuarias, los brigadistas requirieron de un apoyo logístico que muchas empresas no les dieron de forma oportuna. Esto obstaculiza el trabajo de interacción que se requiere para elaborar el proyecto y, como consecuencia, su calidad. Es esencial que quien asume la responsabilidad de proveer el servicio garantice el aseguramiento logístico.
- **Lograr una buena interacción entre la entidad demandante y el brigadista.** No todas las entidades que demandaron el servicio asumieron adecuadamente su rol como ente activo en la elaboración del plan de negocios. Aquellas que se sintieron responsables de la propuesta que se elaboraba y mantuvieron una participación activa en el proceso alcanzaron buenos resultados. Sin embargo, en los casos en que todo el trabajo se dejó en manos del brigadista y la entidad no colaboró de forma activa, no se logró apropiación con la idea de negocios y no se logró un buen proyecto.
- **Diseñar un pago al brigadista asociado a resultados que motivara la calidad.** Tanto brigadistas como contratantes del servicio consideraron pertinente establecer un pago por la calidad del servicio recibido. El desafío radicó en determinar cuál es el criterio para determinar esa calidad: ¿calificación otorgada por evaluadores?, ¿ser seleccionados para recibir el financiamiento?, ¿conformidad de la entidad con el proyecto? Como se aprecia en los aspectos anteriores se requiere prestar atención al proceso desde que se inicia la conformación de las brigadas hasta que se inicia la implementación del modelo de gestión diseñado, para

lograr una oferta de calidad. Este aspecto constituye, a la vez, algo trascendental para la propia sostenibilidad del servicio. Si los clientes no están satisfechos, seguramente no volverán a solicitar la AT que se oferta.

Otro grupo de desafíos para lograr la sostenibilidad y replicabilidad del proceso son:

- **Suficiente demanda local del servicio.** Si la demanda del servicio se agota, este dejara de ser funcional. Por tanto, se requiere mantener información actualizada sobre las fuentes de financiamiento existentes e incrementar en los actores de la cadena la cultura de tomar decisiones de cómo utilizar sus fondos propios a través de planes de negocios.
- **Reconocimiento de las autoridades locales de la pertinencia y relevancia del servicio.** Dada la novedad de este servicio y el cambio de estructuras y prácticas que implica, el apoyo de los decisores ha sido crucial para lograr superar los obstáculos presentados durante el proceso de conformación y de implementación del servicio.
- **Institucionalidad de la brigada.** Para poder continuar fortaleciendo la BAT en cada municipio se requiere su institucionalización como mecanismo de AT que requiere de recursos para su operatividad.
- **Sistema de gestión (contratación y pago) eficiente y dinámico.** Los procesos de contratación y los flujos financieros deben darse en el tiempo y forma requeridos. La demanda puede presentarse en cualquier momento y la entidad contratante debe contar con una estructura de rápida acción para avanzar en la contratación. Igualmente las entidades que contratan el servicio deben ser capaces de pagar en tiempo, según lo acordado. Si se acumula una cadena de impagos, puede limitarse el futuro de las brigadas.
- **Flujos financieros que permitan cubrir los costos y con suficientes ingresos para mantener incentivados a quienes proveen los servicios.** La provisión del servicio de AT implica gastos que deben estar apropiadamente reflejados en las fichas de costos si se quiere mantener el servicio. Estas fichas deben ser revisadas con frecuencia, al igual que el pago que se hace a los brigadistas, el cual constituye en esta experiencia un importante incentivo para continuar en las BAT.

La existencia de una demanda, el reconocimiento e institucionalidad del servicio y la factibilidad del esquema financiero que se establezca constituyen elementos clave para la sostenibilidad de las BAT.

Estos elementos indican la importancia de trabajar para mantener involucrados a los decisores del territorio, seleccionar el modelo de gestión más funcional y realizar un constante mercadeo del servicio, especialmente resaltando su novedad, importancia y calidad.

DIEZ CONSEJOS PARA IMPLEMENTAR LAS BAT

A partir de la experiencia implementada en trece municipios de Cuba, se ofrecen diez consejos clave para quienes deseen crear las BAT

1 Antes de iniciar la experiencia indague sobre la posible demanda del servicio y los oferentes que existen en el contexto local.

2 Dedique todo el tiempo necesario al proceso de selección de los brigadistas. Contar con una buena cantera de brigadistas es un pilar básico para el éxito del proceso.

3 Oficializar la constitución de las brigadas es relevante para hacer conocer su oferta y contar con el apoyo de las autoridades locales para su implementación.

4 Realice un detallado análisis del contexto territorial para seleccionar el modelo de gestión más pertinente. Tenga en cuenta el marco regulatorio, las capacidades, la situación financiera y las motivaciones antes de determinar qué actores jugarán los diversos roles requeridos.

5 Involucre a todos los actores en la construcción del modelo de gestión. La elaboración participativa del mismo puede garantizar un mejor diseño, funcionabilidad y clara orientación hacia la calidad.

6 Aunque exista una amplia demanda y una necesidad urgente de contar con proyectos elaborados, no subestime la relevancia y el tiempo requerido para la formación de capacidades de los brigadistas. Es un punto de partida básico para lograr un servicio de calidad. No debe concebirse solo como un proceso inicial, sino que debe mantenerse de forma sistemática.

7 Diseñe la formación de capacidades para los brigadistas de manera que le permita fortalecer conocimientos sobre la cadena y sobre la formulación de proyectos/negocios, pero que también desarrolle habilidades para facilitar procesos participativos, asesorar con orientación al cliente y gestión del conocimiento. Esto permite implementar un modelo de AT bidireccional.

8 Para determinar los contenidos específicos del programa formativo analice las necesidades de los brigadistas y las expectativas de quienes demandarán el servicio. Realice una combinación de temas centrales y transversales, con el apoyo de un grupo interdisciplinario que más que sumar los temas, los integre de forma coherente.

9 Utilice para la formación la metodología aprender-haciendo, a partir de simular la elaboración de proyectos que atienden a brechas reales que tengan las cadenas para ir integrando paulatinamente cada uno de los temas que se tratan en el proceso formativo. Esto permite familiarizar al brigadista con el trabajo que estará haciendo un vez que el servicio sea contratado.

10 Elabore una estrategia para la divulgación y mercadeo del servicio BAT. Si las entidades demandantes se familiarizan con lo que significa la cadena de valor y la formulación de un proyecto para atender a las brechas, podrán comprender mejor la complejidad del proceso y constatar la necesidad de contratar una AT para elaborar el proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caballero, R.; A. Casanova; A. Marrero; J. García; E. Quintana; M. Méndez y N. Castro (1991a), Informe resumen de los resultados de dos años de investigaciones hortícolas en el Valle de Caujerí.

Caballero, R; A. Marrero y A. Casanova (1991b), Valoración general sobre la producción actual en el Valle de Caujerí y sugerencias para la solución de algunos problemas.

Caballero, R. y A. Casanova (1997), Asistencia técnica para el desarrollo agropecuario, desde el Valle de Caujerí hasta el municipio La Palma. Ponencia presentada en el taller nacional "Rol de la asistencia técnica en el desarrollo rural mediante la cooperación internacional y la información". FIDA-ClARA. La Habana.

Caballero, R; A. Casanova; A. Marrero; A. Hernández y J. F. Capote (2000), La asistencia técnica a los productores en Cuba: concepciones y evolución. Cuaderno de Desarrollo Rural. Vol. 45. La Habana.

Castro Ruz, R. (2009), Discurso pronunciado en el Acto Central por el 50 Aniversario del Triunfo de la Revolución. Santiago de Cuba.

Clauson, G. (1950), ¿Qué es asistencia técnica? Decenio de 1950. Vol. 4, No 4. Reproducido en http://www.fao.org/3/a-a1222s/a1222s05.pdf.

Engel, Paul G.H. (1997), Facilitando el desarrollo sostenible: ¿Hacia una extensión moderna? ARAAKS Resource Box. Amsterdam KIT Press.

FAO (1996), Reunión internacional "La extensión rural como profesionalizadora y emancipadora de los agricultores". RLAc/96I02-DERu-53. Santiago de Chile.

Gaitán, J. y P. Lacki (1993), La modernización de la agricultura. Los pequeños también pueden. Serie Desarrollo Rural nº 11. Of. Reg. para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.

Lacki, P. (1996), Tendencias y desafíos globales para la educación agrícola hacia el siglo XXI. Ceiba. Vol. 37 nº 1- Enero-julio/1996. Págs. 1-11.

MINAG (2011), Propuesta de Organización y Estructura del SEA. La Habana.

PCC (2011), Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba. Tabloide. La Habana.

donde cada eslabón cuenta

El desarrollo de una cadena agroalimentaria a nivel local requiere contar con servicios de asistencia técnica eficientes, sostenibles y orientados a la demanda. Los actores que conforman la cadena necesitan poder contar con apoyo y asesoría para desarrollar proyectos, iniciativas y negocios que les permitan implementar mejor su rol en la cadena y aprovechar las oportunidades existentes en los mercados locales, nacionales e internacionales.

Este material sistematiza la creación de las BAT (Brigadas de Asistencia Técnica) para cadenas agroalimentarias locales realizada en 13 municipios de Cuba, bajo el liderazgo del Csuma. Su valor radica en ofrecer una guía metodológica para quienes deseen crear e implementar este tipo de servicio.

Los buenos resultados de esta experiencia, promovida por el proyecto Agrocadenas -iniciativa de la cooperación internacional implementado por el PNUD y el MINAG, en coordinación con el MINAL y el MINCIN y con el apoyo financiero de la UE y COSUDE- avalan sus potencialidades para ser replicada dentro y fuera del país.

AGROCadenas

PROGRAMA DE APOYO AL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROALIMENTARIAS A NIVEL LOCAL

PNUD
Al servicio de las personas y las naciones

MINAG
MINISTERIO DE LA AGRICULTURA

Unión Europea

Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación COSUDE

MINAL
Ministerio de la Industria Alimentaria

MINISTERIO DEL COMERCIO INTERIOR

ISBN: 978-959-296-046-6