

Metodología para el análisis de cadenas productivas en Cuba: el caso de Agrocadenas como proyecto innovador

Methodology for the Analysis of Productive Chains in Cuba: The Case of Agrocadenas as an Innovated Project

Dra. Vivian Isabel Antúñez Saiz

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana, Cuba



0000-0002-0744-1584

vivian@ceted.uh.cu

MSc. Marta Ferrer Castañedo

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección
Universidad de La Habana, Cuba



0000-0002-0532-3090

mferrer10@ceted.uh.cu

Fecha de enviado: 16/12/2020

Fecha de aprobado: 01/02/2021

RESUMEN: Actualmente, Cuba transita por un proceso de actualización de su modelo económico por lo que se están llevando a cabo profundas transformaciones que impactan en todos los sectores de la economía. En documentos programáticos importantes del país como la Conceptualización del Modelo Económico y Social cubano, así como en el Plan de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 existe un énfasis en propiciar los encadenamientos productivos a partir de nuevas bases tecnológicas, modelos gerenciales y de organización de la producción. De ahí que el artículo se oriente a establecer el marco teórico referencial acerca de las metodologías para el análisis de cadenas productivas que sirvieron de base para el diseño de la que se propone como resultado, así como un análisis del proyecto Agrocadenas que posibilitó la aplicación parcial al caso de la cadena de producción del frijol en la región central de Cuba.

PALABRAS CLAVE: cadenas de producción, herramientas de diagnóstico, metodología.

ABSTRACT: Currently, Cuba is going through a process of updating its economic model, so deep transformations are being carried out that impact all sectors of the economy. In important programmatic documents of the country such as the Conceptualization of the Cuban Economic and Social Model as well as the Economic and Social Development Plan until 2030 there is an emphasis on promoting productive chains based on new technological bases, management models and organization of the production. Hence, the article aims to establish the theoretical framework on the methodologies for the analysis of productive chains that served as the basis for the design of the one proposed as a result as well as an analysis of the Agrocadenas project that allowed the partial application to the case of the bean production chain in the central region of Cuba.

KEYWORDS: productive chains, diagnosis tools, methodology.

Vivian Isabel Antúnez Saiz, Marta Ferrer Castañedo

Las cadenas productivas reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción comercialización y acceso al mercado (Van Der Heyden & Camacho, 2006).

El enfoque de cadenas productivas permite mejorar la calidad del análisis y contribuir a mejorar la competitividad de diversos productos promoviendo la definición de políticas sectoriales consensuadas entre los diferentes actores de la cadena. Posibilita la creación de un tejido articulado de organizaciones de producción, comercialización y distribución. Contribuye además a elevar la capacidad de respuesta a las demandas de mercado a los niveles local, territorial, nacional y global, así como, al incremento de la calidad y escala de producción. Es en este marco que se desarrollan relaciones de confianza y equitativas entre actores y entidades.

El lineamiento 185 de la Política Agroindustrial plantea:

organizar la producción agropecuaria... aplicando un enfoque sistémico o de cadena productiva que comprenda no sólo la producción primaria, sino todos los eslabones que se articulan en torno al complejo agroindustrial (...) En la organización de la producción del resto de las actividades deberá predominar, sobre todo un enfoque territorial, dirigido al autoabastecimiento a ese nivel.

Por otro lado, en el Lineamiento 191 se expresa la atención especial que hay que brindarle:

al desarrollo del beneficio y de otras actividades que incorporan valor al producto agropecuario, elevan su calidad y presentación... (...) integrando las pequeñas procesadoras de alimentos a nivel local con la gran industria, con vistas a potenciar la oferta de alimentos al mercado interno, incluyendo

la sustitución de importaciones y las exportaciones. (PCC, 2011)

El logro del enfoque sistémico presente en los Lineamientos y del enfoque territorial y con orientación a la demanda constituye un importante desafío para este sector. De ahí la importancia de la aplicación del enfoque de cadenas de producción como herramienta analítica y de gestión. La orientación al mercado y la planificación se integran con el objetivo de una mayor satisfacción de los clientes y de todos los actores que participan en la cadena.

El análisis de cadenas constituye una herramienta que permite identificar los puntos críticos que frenan la competitividad y las ventajas competitivas que potencian los encadenamientos, para luego definir e impulsar estrategias de acción concertadas entre los principales actores involucrados. Reviste vital importancia desarrollar una metodología atemperada a las condiciones de nuestro país, el cual constituye el principal resultado de este trabajo.

El Proyecto AGROCADENAS (Programa de Apoyo al Fortalecimiento de Cadenas Agroalimentarias a nivel local) se originó en este contexto en el año 2012, es liderado por el Ministerio de la Agricultura y financiado por el PNUD-Cuba y COSUDE. Tiene como objetivo general: contribuir al desarrollo socioeconómico continuado y sostenible de Cuba mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias con altos niveles de dependencia de las importaciones. Como objetivo específico: mejorar la seguridad alimentaria de la población del país, mediante el fortalecimiento de cadenas agroalimentarias seleccionadas (granos, leche vacuna y carne bovina) en municipios pilotos del país ubicados en dos polos productivos

fundamentales: la región central y la región oriental del país. El proyecto se concentró en la región central en las provincias de Villa Clara y Sancti Spíritus y en la oriental en las provincias de Granma y Santiago de Cuba.

La metodología que se presenta está sustentada en diversas herramientas y técnicas y tiene un enfoque participativo. Las autoras de este artículo tuvieron la oportunidad de participar de forma activa en este proyecto, como parte integrante del grupo asesor metodológico nacional, de ahí que aplicara de forma parcial la metodología que se diseñó. El proyecto Agrocadenas ayudó a construir y validar las etapas fundamentales de la metodología con los actores de los territorios objeto de aplicación y por el grupo asesor metodológico y técnico nacional de carácter multidisciplinario. En este artículo se muestra su aplicación parcial a la cadena de producción del frijol en la región central, específicamente en las provincias de Sancti Spíritus y Villa Clara, al poseer estas potencialidades y experiencia en la producción de granos en Cuba. En el proceso de desarrollo del proyecto se ampliaron los enfoques, técnicas y herramientas planteadas en la metodología genérica.

Metodología para el análisis y desarrollo de cadenas de producción en Cuba

En este apartado se propone una metodología para el análisis de cadenas productivas, que tiene como bases conceptuales: el enfoque sistémico, el cual permite el análisis integral de todos los componentes de la cadena, el desarrollo de relaciones provechosas entre los actores que intervienen en la cadena, así como la gestión del conocimiento y la innovación; elementos que deben estar presentes para garantizar un superior desempeño.

Se establece el estudio y caracterización de los diversos flujos que se desarrollan entre los actores que conforman las formas de articulación. Entre ellos destacar el flujo material y de valor, informacional, decisorio y de conocimientos.

Las cadenas productivas constituyen el soporte material de la creación de valor por lo que debe estar presente siempre la unidad dialéctica valor de uso-valor.

La metodología tiene como objetivo fundamental propiciar una herramienta de fácil asimilación y aplicación a actores que integran cadenas productivas en función de analizar e identificar las potencialidades y puntos críticos de las cadenas objeto de estudio, y de esta forma se puedan formular e implantar estrategias de desarrollo que permitan el logro de mejores desempeños. Consta de cuatro fases fundamentales, que se sustentan en el uso de diversas herramientas y técnicas que les permiten a los actores económicos la toma de decisiones de forma eficiente y una mayor integración en la búsqueda de soluciones integrales a los problemas que se les presentan.

Se tuvieron en cuenta para su diseño elementos de las metodologías que se citan a continuación:

- Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas (Gómez de Castro, 2002, 2012).
- Metodología para la promoción de Alianzas Productivas en Agrocadenas en América Latina (Kobrich, 2012).
- Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas (Van Der Heyden & Camacho, 2006).
- Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias (LOGESPRO,

2012).

- Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas (García & INIE, 2012).

En el Anexo 1 se muestra un análisis comparativo teniendo en cuenta elementos como: objetivo, alcance, estructura, principales enfoques, herramental asociado, entre otros aspectos.

La valoración crítica de estas metodologías proporcionó directrices para diseñar y enriquecer la propuesta metodológica y sobre todo adaptarla a las condiciones de la realidad cubana actual. Es decir, la propuesta se nutre de elementos tales como la visión prospectiva de Gómes de Castro (2012), del establecimiento de todo un sistema de relaciones efectivas de Kobrich (2012), de la gestión por proyectos tomados de la metodología del grupo de investigación LOGESPRO-CUJAE; la de García (2012) que presenta una visión más integral y con enfoque sistémico basado en las dimensiones micro, meso, macro y meta y por último la de Van Der Heyden (2006) que proporciona una herramienta que dota de un saber hacer mediante el desarrollo de capacidades a actores con diferentes niveles de conocimientos, habilidades y autoridad.

La metodología que se presenta a continuación tiene un enfoque integral donde se combina el enfoque analítico con el participativo y se encamina a dotar a los actores de una herramienta fácil que permita construir y desarrollar vínculos de cooperación e integración con el objetivo de lograr la satisfacción de las demandas potenciando la innovación, creatividad y una toma de decisiones más efectiva basada en datos integrales. En la metodología se declaran un conjunto de premisas para el desarrollo de los procesos de creación y dinámica de cadenas productivas entre los que

se encuentran:

- El desarrollo de relaciones de confianza y credibilidad entre todos los actores que integran la cadena productiva.
- Potenciar el carácter empresarial de la formación y desarrollo de la cadena.
- Fortalecimiento de la visión empresarial.
- Realización de talleres de formación.
- Fomento de la creatividad para la generación de propuestas.
- Ajuste a las condiciones locales y/o territoriales y particularidades de los actores.

También aparecen los principales resultados a alcanzar con su adecuada aplicación. Cuenta con cuatro fases fundamentales y las herramientas asociadas a cada etapa. Se distingue, además, por considerar a la capacitación como elemento transversal que garantiza el empoderamiento de los actores y el uso más efectivo de las herramientas propuestas. Otro de los elementos distintivos lo constituye el marco metodológico para la determinación de resultados e impacto donde plantean la construcción y definición de una línea de base y el monitoreo de indicadores cuantitativos y cualitativos tanto para resultados como impactos.

Lo anterior tiene que estar vinculado con la creación y desarrollo de un contexto económico social de transformaciones que permita el desarrollo de las formas de articulación productivas. En las condiciones actuales de la economía internacional el desarrollo de las cadenas de producción lleva a la creación de cadenas globales de valor, en las cuales se destaca un mayor nivel de desarrollo de las relaciones económicas y sociales.

A continuación, se presenta la propuesta

metodológica:

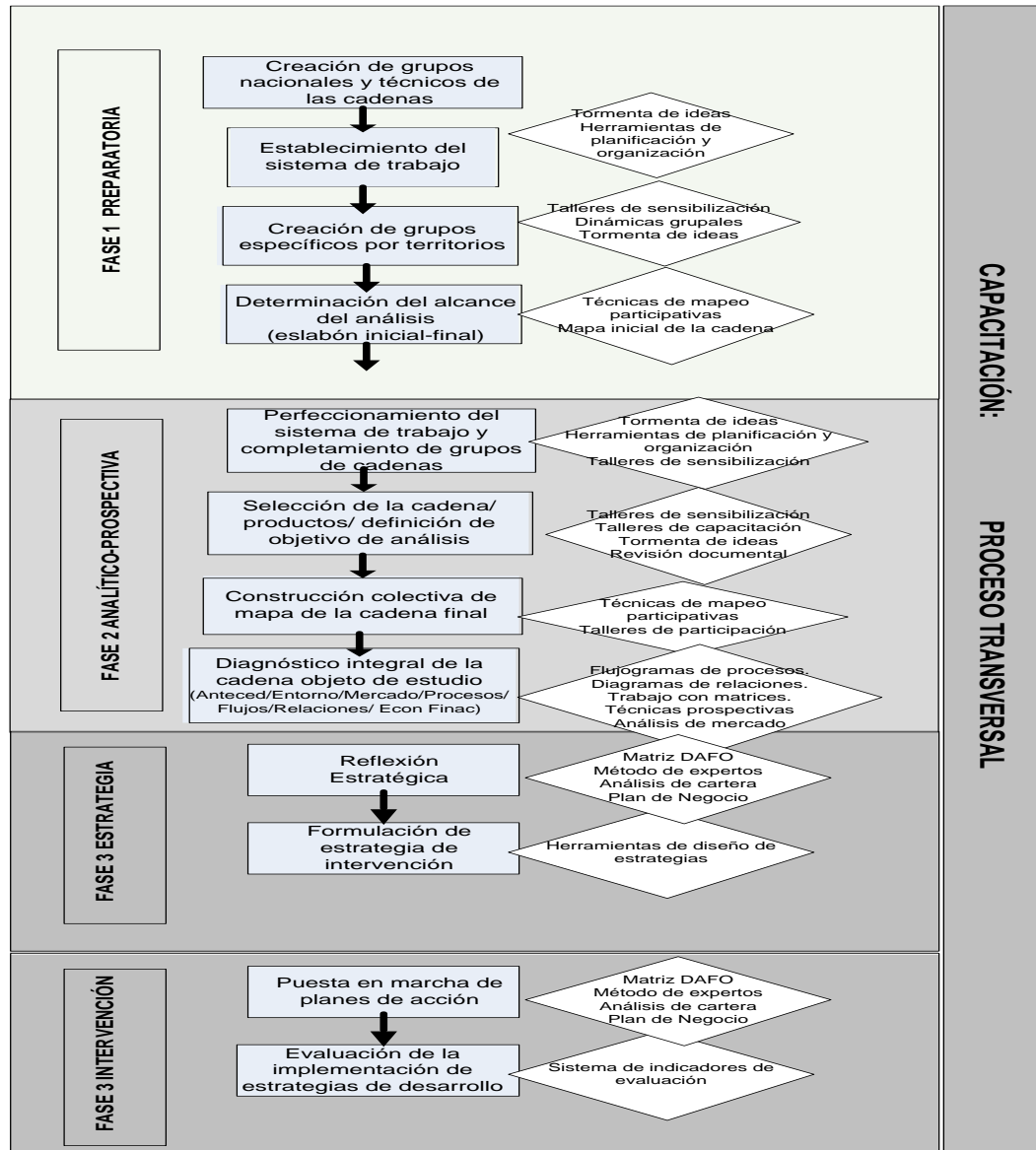


Figura 1. Metodología participativa para el desarrollo estratégico de cadenas agroalimentarias a nivel local.

Fuente: Materiales de trabajo del Grupo Asesor Metodológico del Proyecto Agrocadenas (MINAG-PNUD Cuba).

Objetivo de la metodología: Dotar de una herramienta integral de fácil asimilación y construida colectivamente con actores económicos que integran las cadenas agroalimentarias, que permita construir y

desarrollar vínculos de cooperación e integración entre formas de gestión no estatal y empresas estatales para el incremento de su capacidad de producción, productividad y de satisfacción de las demandas mediante la realización de

acciones colectivas para el desarrollo de cadenas.

Los elementos distintivos contenidos en esta propuesta consisten en proporcionar una metodología con enfoque integrado dividida en cuatro fases con objetivos específicos y con un marcado carácter participativo que se demuestra por la construcción colectiva por los actores acerca de las múltiples variables y herramientas que contienen el diagnóstico. Se busca fundamentalmente analizar las principales problemáticas que afectan los encadenamientos productivos desde múltiples dimensiones, analizando factores económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos, etc. Estas dimensiones deben ser analizadas en el pasado, presente y futuro.

El proceso está marcado por la capacitación permanente de los actores de manera de dotarlos de capacidades y habilidades durante el desarrollo del proceso de intervención que les permite por sí solos posteriormente garantizar su autodesarrollo. Otro aspecto que la distingue de las propuestas anteriores es la definición de los resultados y la evaluación de la implementación de la estrategia a través de un sistema de indicadores.

A continuación, se muestran el conjunto de principios orientadores que guiaron el proceso de

construcción de la metodología, así como su adecuada aplicación en los territorios seleccionados:

- Participación
- Flexibilidad
- Aprendizaje constante
- Orientación a la demanda
- Construcción de consenso/conciliación
- Importancia de los talentos locales
- Construcción de abajo hacia arriba: creación de capacidades en la base
- Enfoque estratégico/Prospectivo
- El todo es más importante que las partes
- No improvisación

Agrocadenas como proyecto innovador: resultados del diagnóstico realizado a la cadena del frijol en la región central

El Proyecto Agrocadenas desde su concepción previó el enfoque de cadenas, ya que se integraron en él especialistas de los diferentes ministerios responsables de su aplicación, así como de institutos de investigación y de centros de estudios, universidades y organismos de la administración provincial y local. En la figura que se muestra a continuación se puede observar la estructura para la gestión del proyecto:

Estructura para la gestión del proyecto

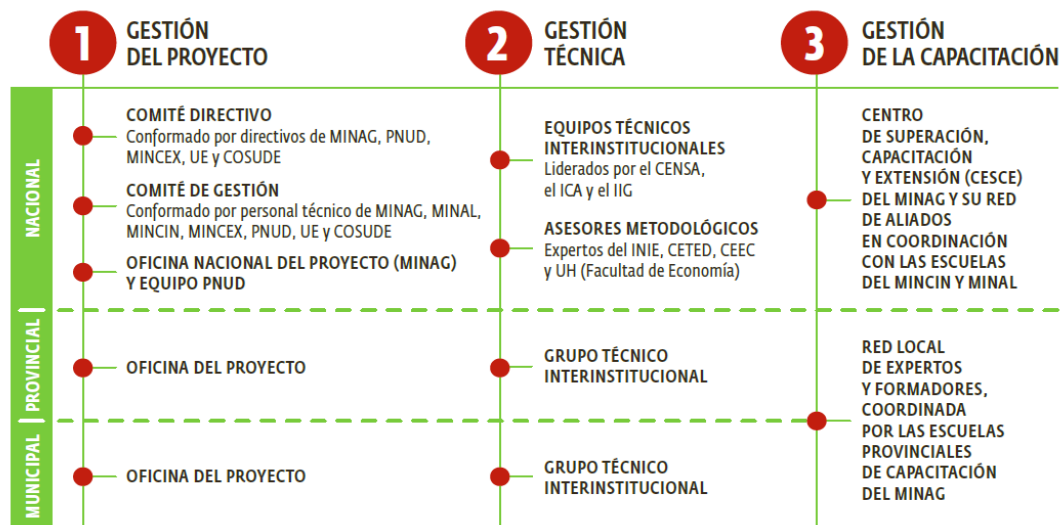


Figura 2. Estructura para la Gestión del Proyecto Agrocadenas.

Fuente: Materiales del Proyecto Agrocadenas, 2014.

Como bien se puede observar el proyecto presenta un Comité Directivo integrado por el Ministerio de la Agricultura, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Ministerio de Comercio Exterior, así como la Unión Europea y COSUDE, la Agencia Suiza de Cooperación Internacional, ya que este proyecto tiene como característica de ser gubernamental. Sin embargo, lo novedoso de la estructura del mismo radica en la Gestión Técnica, ya que esta es desarrollada por equipos técnicos interinstitucionales que se fueron conformando sobre la marcha del proyecto liderados por actores como el: Centro Nacional de Sanidad Animal (CENSA), el Instituto de Ciencia Animal (ICA) y el Instituto de Investigaciones de Granos (IIG). A estos equipos se les integraban los asesores metodológicos conformados por el Instituto de Investigaciones Económicas del Ministerio de Economía y Planificación (MEP), y centros de estudios como el del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección, el Centro de

Estudios de la Economía Cubana y la Facultad de Economía. Precisamente esta integración entre los equipos técnicos y los asesores metodológicos condujeron al éxito en la aplicación de cada una de las herramientas y técnicas diseñadas. Por primera vez el proyecto facilitó una mirada sistémica desde los institutos de investigación y la academia a la situación problemática existente en los territorios desde el sector agroalimentario.

Los principios que orientaron el trabajo de los equipos técnicos y metodológicos en la implementación de la metodología para el análisis de cadena se muestran a continuación:

- Concentración territorial y apoyo al desarrollo de regiones que comparten vocación productiva.
- Focalización productiva.
- Enfoque sistémico, intersectorial e interinstitucional del sector agroalimentario (enfoque de cadena).

- Participación de todos los actores involucrados.
 - Conformación de redes, alianzas y otras formas de asociatividad.
 - Capacitación integrada.
 - Enfoque propositivo y selectivo para la implementación de las acciones de intervención.
 - Armonización con las políticas de desarrollo nacional y territorial.
 - Participación económica de los beneficiarios.
 - Innovación.
 - Equidad.
 - Sostenibilidad económica y ambiental
- En el marco del proyecto se desarrollaron 2 ejes complementarios los cuales se muestran a continuación:

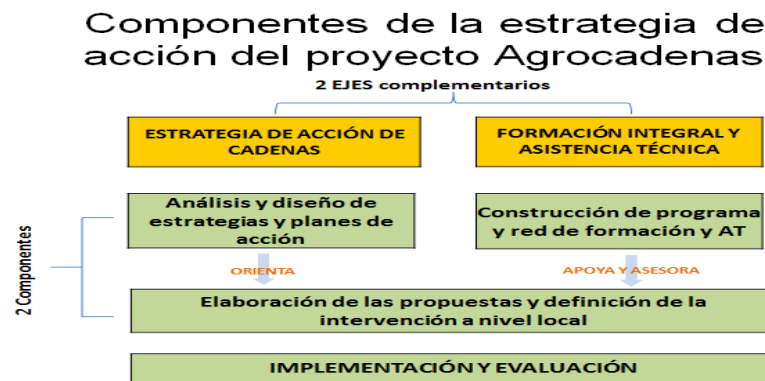


Figura 3. Componentes de la Estrategia de Acción de Agrocadenas.

Fuente: Materiales del Proyecto Agrocadenas, 2014.

Uno de los ejes del proyecto lo constituyó la elaboración de las Estrategias de acción de las cadenas agroalimentarias objeto de estudio que fueron: las cadenas de frijol y leche de la región central y las cadenas de maíz y carne vacuna de la región oriental del país. Otro eje fue la formación integral y la asistencia técnica a los grupos de cadenas creados en los territorios.

En cada una de las provincias objeto de estudio se realizaron las siguientes acciones:

- Conformación de los grupos asesores metodológicos y técnicos a nivel nacional.
- Formación de los grupos de trabajo por regiones y por cadenas.
- Definición del sistema de trabajo y guías para la realización de los talleres.
- Elaboración y posterior edición de materiales de ayuda a la preparación de los actores. (Ejemplo: Folleto titulado: “Hacia una gestión con enfoque de cadena: conceptos básicos e instrucciones para el diagnóstico”)
- Realización de talleres correspondientes a las fases preparatoria y de sensibilización.
- Diseño de los mapas de las cadenas agroalimentarias objeto de estudio.
- Desarrollo de diagnósticos integrales a las cadenas objeto de investigación.

Uno de los aspectos que contribuyen al carácter innovador de este proyecto fue la conformación de grupos de trabajo multidisciplinarios motivados y capacitados con el enfoque de cadenas para desarrollar desde

las regiones la creación y funcionamiento posterior de cadenas agroalimentarias orientadas a resolver problemas básicos de la alimentación de la población y a la generación de empleos a nivel local y regional; así como promover el carácter emprendedor y empresarial de los sujetos económicos que forman parte del escenario actual del país.

De ahí que cada una de las acciones que se desarrollaron en el marco del mismo se realizaron reconociendo y analizando al sector productivo como un sistema complejo e interdependiente de procesos, actores y relaciones. En función de ello, el proyecto promovió acciones y políticas integrales dirigidas a mejorar el funcionamiento del sistema.

En este trabajo se presenta el diagnóstico realizado a la cadena del frijol de la región central. Cabe la pena destacar que estos resultados fueron obtenidos mediante la realización de talleres participativos con los actores de las cadenas objeto de estudio, sesiones de trabajo con los equipos asesores técnicos y metodológicos de las diversas cadenas, además de una profunda revisión documental.

Entre los principales resultados de la fase preparatoria se obtuvieron los siguientes:

- Fueron desarrollados tres talleres de sensibilización sobre el enfoque de encadenamientos productivos con la participación de aproximadamente 92 actores vinculados a las cadenas de granos y leche en la región central. El equipo asesor metodológico se encargó del diseño de los programas de formación y el equipo técnico apoyó en la formulación de los ejemplos y casos de estudio impartidos.

- Fueron desarrollados dos talleres de capacitación sobre conceptos básicos de cadenas agroalimentarias a nivel territorial como Economía, Mercado y Aspectos Jurídicos contando con la participación de aproximadamente 108 actores económicos representativos de los diferentes eslabones de las cadenas del frijol en Sancti Spíritus y de Villa Clara.

Como se puede apreciar fue enriqueciéndose la participación de actores desde los primeros talleres de sensibilización a los de capacitación y de la misma forma ocurrió con los grupos de cadenas específicos de cada territorio, los cuales fueron completándose y estableciendo el sistema de trabajo para acometer la aplicación de la metodología.

El establecimiento del sistema de trabajo fue otro de los aspectos que se consideran que tiene un carácter innovador, ya que actores provenientes de diversas instituciones incluyendo profesores de la universidad como: la Universidad de La Habana, la Marta Abreu de las Villas y de las filiales universitarias de las provincias de Sancti Spiritus y de Villa Clara se integraron a estos grupos, y en muchas ocasiones lideraron la búsqueda de información y el diseño de instrumentos de diagnóstico. De esta forma, se logró la aplicación efectiva del concepto de Nueva Universidad,¹ al ser los profesores de diferentes instituciones protagonistas de las transformaciones que se llevaron a cabo en el marco del Proyecto Agrocadenas a nivel local.

En este sentido entre los resultados del diagnóstico realizado a las cadenas del frijol de las provincias de la región central estuvo la construcción de forma colectiva del mapa de la cadena del frijol, a través de técnicas

participativas de mapeo y combinando también diferentes tipos de mapas como el de actores y

el del proceso material. Este importante resultado se muestra a continuación:

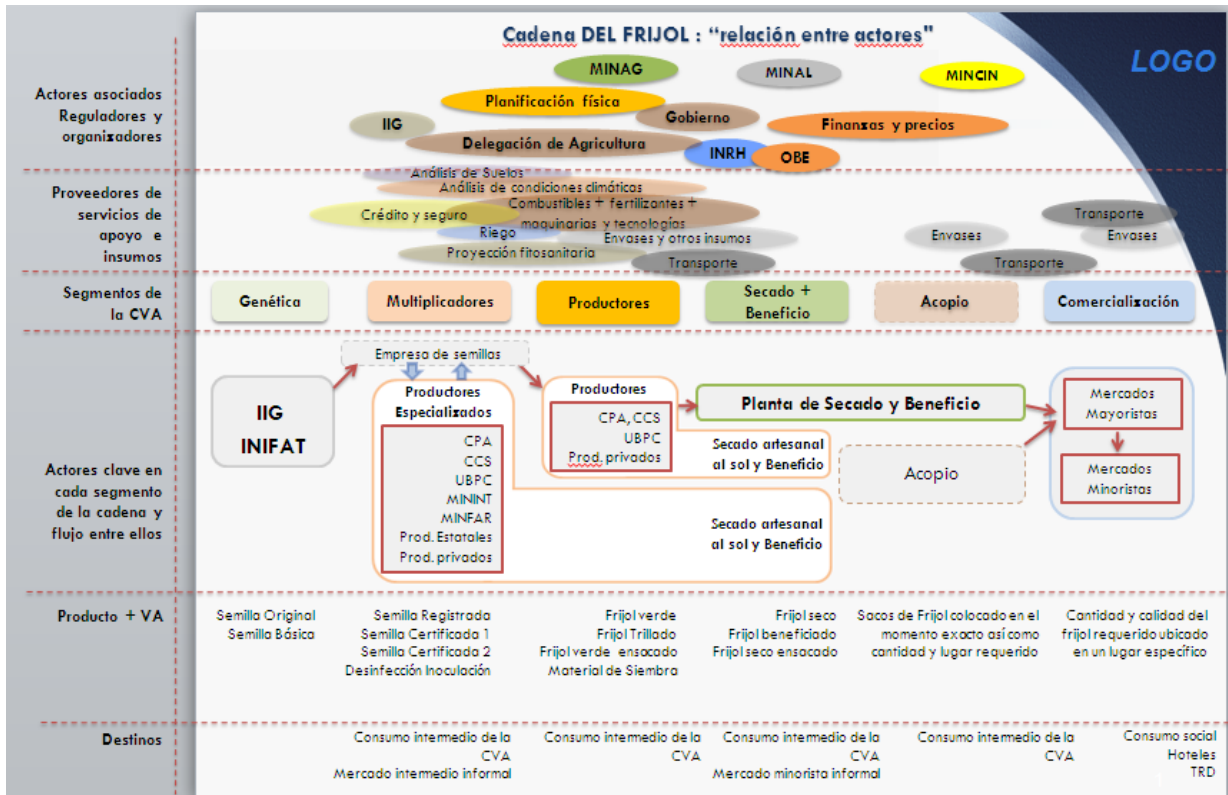


Figura 4. Mapa de la cadena de producción del frijol en la región central.

Fuente: Elaboración por el grupo asesor metodológico del Proyecto Agrocadenas con la participación de los actores económicos de las cadenas objeto de estudio.

Entre las principales ventajas que tuvo la representación de la cadena del frijol estuvo que cada actor pudo visualizar su papel y su ubicación en los eslabones de la cadena. Fueron identificados además los actores clave de la cadena y la interrelación que se produce entre ellos. También puede observarse representado el proceso de agregación de valor que se produce desde la genética y cómo se va transformando gradualmente el mismo en función de los atributos o señales de valor del mercado.

Esta herramienta tiene un impacto visual importante y fue utilizada como hilo conductor lógico por parte de los equipos metodológicos para la impartición de los contenidos, y tuvo como ventaja fundamental que cada uno de los actores se ve como parte integrante de un sistema mayor, está en el mapa presente también la gestión por procesos al visualizarse el análisis desde el eslabón genética que es donde se obtienen las semillas hasta la comercialización.

Es decir, los actores pudieron analizar el proceso de agregación de valor que se produce

cada vez que el producto transita de un eslabón a otro; pudieron, además, observar el importante papel que juegan también los actores indirectos que proveen servicios e insumos a la cadena por lo que su interacción con los actores directos es esencial para lograr la ritmicidad de la cadena y que el producto alcance todas las características de calidad en función del mercado al que se dirige.

Por otra parte, visualizaron también el universo de actores que cumplen función reguladora y muchas veces también prestan servicios a los diferentes eslabones. La representación gráfica sirvió para concientizar y entender la complejidad de la actividad del frijol y el entramado de eslabones, actores que los integran, flujos de información, decisiones y materiales que fluyen hasta el consumo del frijol por parte de los clientes finales.

Se realizó también un análisis del mercado donde el alcance del análisis ha determinado cuáles productos serán analizados sobre la base

de una preliminar evaluación del potencial productivo y de la demanda de los productos. Sin embargo, esta determinación resulta todavía preliminar por no contar con un estudio más profundo de la demanda. El análisis de este aspecto permite definir con más precisión cuáles son los productos con mayor demanda en el mercado y cuáles los principales requerimientos de los consumidores.

Es necesario resaltar que este es un resultado de la investigación realizada por los grupos técnicos provinciales y que fue orientada metodológicamente por el grupo asesor nacional. Es el resultado del trabajo en equipo de ambos grupos, de ahí la importancia práctica que reviste a los efectos de las cadenas objeto de estudio.

A continuación, se muestra la identificación de los diferentes mercados de la cadena del frijol en la región central, así como los atributos del producto en función de los mercados a los que se dirige:

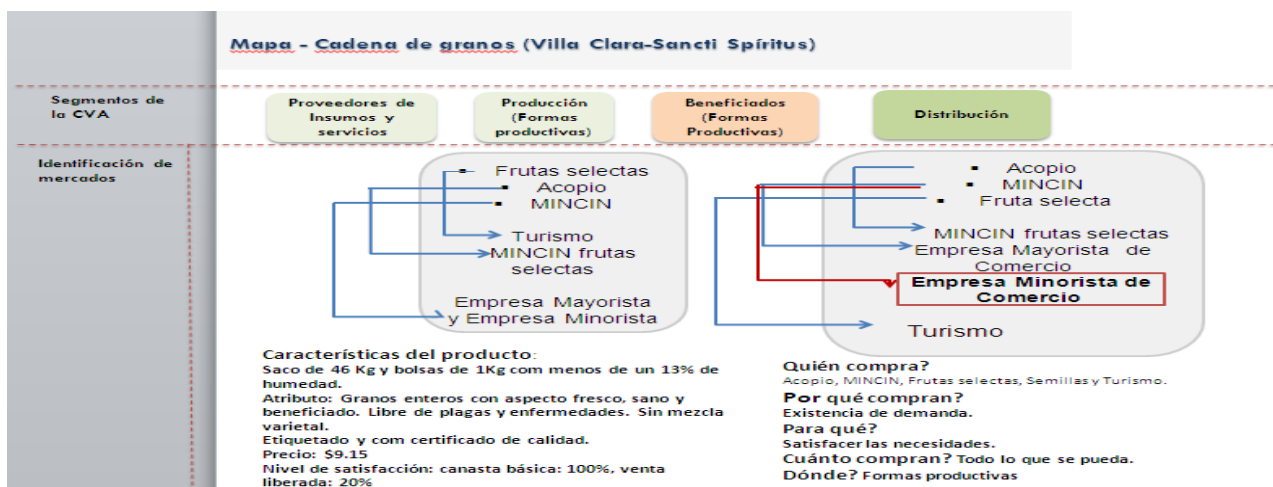


Figura 5. Representación de los principales mercados de la cadena del frijol.

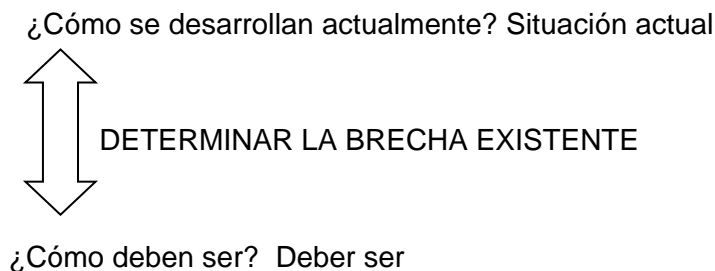
Fuente: Elaborado por las autoras.

El mapa de la cadena refleja los macroprocesos por los que transita el producto en función de la demanda de los diferentes mercados a los que se dirige. Es por ello, que se necesita profundizar en los procesos que se desarrollan al interior de cada eslabón y en las interrelaciones entre los mismos para identificar los puntos críticos o «cuellos de botella» que están afectando la ritmicidad de la cadena agroalimentaria objeto de estudio. Cabe la pena resaltar que se desarrolló en talleres participativos con la representación de los

diversos eslabones de la cadena. La lógica que se siguió en el taller participativo se encaminó a:

- Identificar con una lógica de atrás hacia adelante las salidas y entradas a cada eslabón en función del proceso material por el que transita el frijol a lo largo de la cadena.
- Determinar la secuencia de procesos en cada eslabón que hacen posible que el producto pase de un eslabón a otro.

Ambos pasos se deben realizar en dos planos de análisis:



Se debe resaltar que este proceso fue realizado en plenaria en el marco del taller participativo por lo que los flujos son el fruto de una construcción colectiva con la representación de actores de ambas cadenas.

En el Anexo 2 se muestra un ejemplo de los flujos de procesos identificados para cada eslabón. Precisamente su elaboración fue otro de los aspectos innovadores que tuvo el Proyecto Agrocadenas, ya que en espacios participativos fueron identificadas y definidas las problemáticas de los diversos actores que integran la cadena de producción del frijol desde una visión sistémica. Además de que las problemáticas fueron compartidas entre los diversos actores, generándose de esa forma soluciones integrales al estar presentes en los talleres tanto actores directos de las cadenas objeto de estudio como indirectos reguladores y

prestadores de servicios de apoyo a las cadenas.

Como bien se pueden observar, en los flujos de procesos fueron identificados diversos aspectos a mejorar asociados a los macroprocesos de la cadena, los cuales se resumen a continuación:

- Dificultades con el acceso a insumos y su disponibilidad en términos de: cantidad, calidad, satisfacción, llegada a tiempo.
- Poca visibilidad del eslabón industria o procesamiento en la cadena del frijol. Constituye un importante requisito de la Empresa de Acopio que el grano llegue con máximo un 14 % de humedad.
- Problemas con el paquete tecnológico causados por la no llegada en tiempo del mismo o por dificultades en su completamiento, que en ocasiones no se

corresponde con las necesidades que tienen los productores.

- Existen determinados servicios que no son utilizados por los actores directos de la cadena y fundamentalmente por las formas productivas como es el caso del acceso a créditos bancarios y a los seguros, debido al desconocimiento que tienen y en ocasiones por las dificultades en su tramitación.
- Los procesos en esta cadena son esencialmente manuales al no contar con equipos como fertilizadoras, sembradoras, trilladoras, que conllevarían a incrementos de productividad.
- Los servicios de capacitación se consideran insuficientes existiendo necesidades de capacitación en áreas como: uso y manejo de nuevas tecnologías, nuevas variedades más resistentes, cursos técnicos (informática, fichas de costo, análisis de mercado)
- Existen dificultades con la elaboración de las fichas de costos en el eslabón producción.

Conclusiones

El enfoque de cadenas productivas debe tener como base el enfoque sistémico, la visión prospectiva, el enfoque de planificación y el mercado. Deben también estar presentes el enfoque social y político como pilares desde la óptica de las relaciones sociales entre diferentes actores.

El tema de cadenas productivas ha tenido un desarrollo acelerado en las últimas décadas como resultado del desarrollo de los procesos de integración y de globalización. Del estudio de la literatura especializada y de las experiencias prácticas desarrolladas se detecta la necesidad del desarrollo de una metodología ajustada a las condiciones de la realidad cubana.

La metodología participativa para el desarrollo estratégico de cadenas agroalimentarias a nivel local constituye una herramienta integral de fácil asimilación para actores económicos y sociales, que permite construir y desplegar vínculos de cooperación e integración con una visión social de las relaciones de producción en función de contribuir al incremento de la capacidad de producción, productividad y de satisfacción de las demandas mediante la realización de acciones colectivas.

La metodología se diseña con cuatro fases fundamentales y se sustenta en el uso de diversas herramientas y técnicas enriquecidas con la participación de los actores de manera de facilitar la toma de decisiones colectiva de forma eficiente. Fue aplicada de forma parcial a la cadena de producción del frijol en la región central obteniéndose los puntos críticos y las brechas donde se hace necesario actuar.

El proyecto Agrocadenas desde su concepción tiene un carácter innovador que ha permitido la realización de diagnósticos integrales por parte de los actores de las unidades de base pertenecientes a las cadenas de producción de frijol, leche y carne vacuna en dos polos productivos como es la región central y la región oriental de la isla. En el trabajo se muestran los resultados concretos alcanzados en el diagnóstico integral a la cadena del frijol en la región central. El trabajo fue realizado abarcando no sólo la arista de producción, sino mediante el enfoque de procesos fueron diagnosticados otros eslabones de apoyo.

Como principales resultados del diagnóstico fueron elaborados los mapas de las cadenas objeto de estudio, fundamentados los criterios para su selección y análisis. Fueron establecidos los antecedentes y las tendencias económicas, político-legales y socioculturales, así como los

flujos de los procesos de la cadena con la participación activa de todos los actores en los talleres participativos desarrollados en el marco del proyecto.

Notas

¹ Núñez, Montalvo y Pérez (2008), en su artículo abordan el concepto de la Nueva Universidad: “La Nueva universidad y la dimensión local: este concepto debe considerarse una idea en proceso de construcción (...) está fuertemente asociada a la posibilidad de generar sólidos nexos e interrelaciones entre las instituciones de educación superior (Vía SUM) y las localidades”.

Referencias

- Antúnez, V. & Ferrer, M. (2014). Materiales de Trabajo del Grupo Asesor Metodológico del Proyecto Agrocadenas.
- García, A. (2012). Guía metodológica para estudios sobre cadenas productivas. Material de trabajo no publicado. INIE.
- Gomes de Castro, A. M., Valle Lima, S. M. & Neves Cristo, C. M. (2002). Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. *Revista Espacios. Asociación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología, DECITEC*, 23 (2), 3-10 Disponible en: http://www.revistaespacios.com/a02v23n02/02_230211.html Fecha de consulta: 15/03/13.
- Gómes de Castro, A. M. (2012). *Metodología para el análisis prospectivo de cadenas productivas*. Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA.
- Kobrich, C. (2012). *Metodología para la promoción de Alianzas Productivas en Agrocadenas en América Latina*. Taller Internacional sobre cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA.
- Laboratorio de Logística y Gestión de la Producción, (LOGESPRO). (2012). *Procedimiento de análisis y diseño de las cadenas agroalimentarias*. Taller Internacional sobre

cadenas productivas en el marco del Proyecto PALMA.

- Núñez, J., Montalvo L. & Pérez I. (2008). Nueva universidad, conocimiento y desarrollo social basado en el conocimiento: los marcos conceptuales del programa ramal en busca de consensos. En *Pensar Ciencia, Tecnología y Sociedad* (pp. 123-138). La Habana: Editorial Félix Varela.
- Partido Comunista de Cuba (PCC). (2011). *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*. La Habana: PCC.
- Van Der Heyden, D. & Camacho, P. (2006). *Guía metodológica para el análisis de cadenas productivas*. 2da Ed. Quito: Plataforma RURALTER.

Conflicto de intereses

Las autoras declaran que no existe conflicto de intereses.

Contribución autoral

Vivian Isabel Antúnez Saiz: desarrolló el diseño metodológico, el análisis y sistematización de la bibliografía actualizada en la temática y la aplicación al objeto de investigación.

Marta Ferrer Castañedo: desarrolló la concepción del análisis y su aplicación al objeto de estudio con enfoque de innovación y de mercado.

Ambas son partícipes de la experiencia práctica del desarrollo del proyecto que se describe en el artículo.

Anexo 1. Análisis comparativo de las metodologías analizadas.

Criterios/ Metodologías	Gómes de Castro (2012)	Claus Köbrich (2012)	Van Der Heyden y Camacho (2006)	LOGESPRO- CUJAE (2012)	García- INIE (2012)
Bases conceptuales	Enfoque sistémico/prospectiva/mercado	Planificación/Política/Negociación/Alianzas	Competitividad/Mercado/Equidad	Filosofía gerencial/Logística de excelencia y redes de valor/ Gestión Integrada de cadena de suministro	Enfoque sistémico/Competitividad
Objetivo	Analizar prospectivamente la cadena	Promover y desarrollar alianzas productivas	Crear un saber hacer para el desarrollo de agrocadenas	Diseñar y desarrollar de cadenas agroalimentarias	Crear y desarrollar cadenas productivas y de valor
Alcance	Formulación de políticas públicas e intervención.	Formulación de políticas de relaciones/ Alianzas estratégicas	Diseño de estrategias de intervención para el desarrollo de agrocadenas locales	Local/ Nacional	Local/territorial Nacional/ Global
Estructura	Diagnóstico/Análisis Pronóstico/ Evaluación de impacto/ Demandas	Selección cadena/ Diagnóstico/Preparación de alianzas/ Desarrollo/ Monitoreo y evaluación	Preliminar/ Central y Final (8 partes)	12 fases/ Inicio: Clientes finales Término: Contrato marco entre participantes	2 fases: Diagnóstico/ Diseño de políticas de desarrollo
Enfoques	Experticia	Capital social/ Participativo	Participativo/ Aprender haciendo	Gestión Integrada de Cadena de suministro	Planificación/ Competitividad / Desarrollo regulado

Herramental	Técnicas de recolección y procesamiento de información/ diagramas de flujos/ métodos de experto y técnicas prospectivas	Negociación/ Desarrollo de Alianzas/Estrategia de relaciones	Matrices/ diagramas de flujos/mapas de cadena/ mapeo de actores/ mapa de relaciones, etc.	Determinación de demanda/ Balance de carga y capacidad/ Programación/ Flujos	Políticas públicas
--------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------	--------------------

Anexo 2. Ejemplo de Flujos de procesos de la cadena de producción del frijol.

