

C20
9305

**MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
DIRECCIÓN SUPERIOR DE OPERACIONES REGIONALES
Y EXTENSIÓN AGROPECUARIA**



**MANUAL DE EXTENSIÓN AGROPECUARIA
ENFOQUE DE AGROCADENAS**



Elaborado por:
Ing. Agr. Nils Solórzano V. M.Sc.
Sociólogo M.Sc. José Manuel Zeledón C.

-- Enero 2008 --

-- ABR 2008



2

CONTENIDO

	Pág
PRESENTACION	5
INTRODUCCIÓN	6
I. DIRECCIÓN SUPERIOR DE OPERACIONES REGIONALES Y EXTENSIÓN AGROPECUARIA	8
1. Misión	8
2. Visión	8
3. Objetivo General	8
4. Políticas	8
5. Organización	8
II. ESTRATEGIA NACIONAL DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN BAJO EL ENFOQUE DE AGROCADENAS	10
1. Objetivo General	10
2. El enfoque de agrocadenas como estrategia metodológica de integración del servicio de Extensión Agropecuaria	10
3. Pasos básicos del proceso metodológico	11
III. ORGANIZACIÓN OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DE OPERACIONES REGIONALES Y EXTENSIÓN AGROPECUARIA	14
1. Áreas operativas de la Dirección Superior	14
<u>Funciones conjuntas</u>	14
<u>Funciones específicas</u>	14
1.2.1. Área Gestión Organizacional-Empresarial	14
1.2.2. Área de Producción Sostenible	15
1.2.3. Área Información y Comunicación para el Desarrollo	18
1.2.4. Área Seguimiento y Evaluación	18
2. Niveles operacionales de la Dirección Superior	19
2.1. <u>Director Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria</u>	19
2.1.1. Rol	19
2.1.2. Funciones	19
2.2. <u>Director Regional</u>	21
2.1.1. Rol	21
2.1.2. Funciones	21
2.3. <u>Coordinador Regional de ASA's</u>	22
2.3.1. Rol	22
2.3.2. Funciones	22
2.4. <u>Coordinador de Agrocadenas Regionales</u>	23
2.4.1. Rol	23
2.4.2. Funciones	23

2.5. <u>Jefe de ASA's y su equipo</u>	24
2.5.1. <i>Rol</i>	24
2.5.2. <i>Funciones</i>	25
3. Organismos operativos regionales	26
3.1. <u>Comité Técnico Institucional (COTEIR)</u>	26
3.1.1. <i>Composición</i>	26
3.1.2. <i>Funciones</i>	26
3.2. <u>Comisiones Técnicas Regionales por agrocadena</u>	27
3.2.1. <i>Rol y composición</i>	27
3.2.2. <i>Funciones</i>	27
4. Organismos Regionales Ad Hoc	28
4.1. <u>Comité Sectorial Regional (Coordinación Institucional)</u>	28
4.1.1. <i>Rol y composición</i>	28
4.1.2. <i>Funciones</i>	28
4.2. <u>Comités Regionales Mixtos del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria (PFPAS)</u>	28
ANEXOS...	29

ÍNDICE DE A N E X O S	Página
Anexo No. 1: Diagrama operativo para el trabajo en agrocadenas	30
Anexo No. 2-A: Guía para la identificación, valoración, selección y caracterización de agrocadenas	31
Apéndice i – del Anexo No. 2-A: Desglose de criterios para establecer el valor estratégico de la agrocadena	41
Apéndice ii – del Anexo No. 2-A: Hoja de calificación específica por cada cadena	44
Apéndice iii – del Anexo No. 2-A: Hoja de calificación comparativa entre cadenas	45
Anexo No. 2-B: Estructura del Informe de Caracterización de agrocadenas (situación actual)	46
Anexo No. 3: Guía para identificación y análisis de puntos críticos y formulación de acciones estratégicas por agrocadena	50
Anexo No. 4: Estructura operativa del trabajo con agrocadenas	67
Bibliografía General	68



PRESENTACIÓN

En este Manual se define y condensa la estrategia de operación del Servicio Nacional de Extensión Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), bajo el **enfoque de agrocadenas**. Dicha estrategia se desarrolla en las Direcciones Regionales y Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA's) de todo el país. Se plantea así un nuevo rol de la gestión institucional de la Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria (DSOREA) orientado bajo este enfoque, que busca integrar los servicios públicos con la dinámica de las organizaciones de productores(as) y ampliar holísticamente la visión del servicio de extensión, en el acompañamiento a las organizaciones de productores(as).

Esta estrategia rompe con el sistema tradicional de brindar servicios de acompañamiento solamente del portón de la finca hacia adentro, en la fase de producción primaria. Se amplía la visión enfocando, como un solo proceso, la dinámica que ocurre también del portón de la finca hacia fuera; brindando información, orientación, capacitación y asistencia técnica; propiciando la participación de todos los actores y muy especialmente de las organizaciones de productores(as) en todas las fases de la agrocadena (preproducción, producción, transformación y comercialización).

El enfoque de agrocadena incluye otras implicaciones de orden más amplio que rodean y condicionan la producción; como son las interacciones con el entorno, desde los territorios donde empieza el manantial productivo, hasta las manos de los consumidores.

El sistema de operación por agrocadena adoptado en el trabajo de extensión, es útil para integrar los aportes intra e interinstitucionales en el acompañamiento a los diversos agentes involucrados en las distintas fases de la agrocadena; y también para enlazar estas fases, bajo una visión holística del quehacer agropecuario, poniendo como meta táctica la satisfacción de las exigencias y preferencias del mercado.

En síntesis, el trabajo de extensión bajo el enfoque de agrocadenas es un proceso de acompañamiento y orientación a las organizaciones de productores y productoras y demás actores; para que gestionen soluciones a los puntos críticos en todas las fases, desde la pre-producción, producción, transformación y comercialización de una actividad agropecuaria seleccionada como agrocadena prioritaria; buscando como objetivo la competitividad y la equidad económica, social y ambiental, con base en la calidad y la eficiencia, y lograr así la sostenibilidad de la producción agropecuaria y el mejoramiento de la calidad de vida de todos los actores involucrados.

En este proceso es clave la formación de alianzas corporativas entre organizaciones, entre éstas y las instituciones y entre las mismas instituciones. Igual significado tienen la integración de actores públicos y privados en las diferentes fases de la agrocadena.

Este Manual se establece como instrumento orientador para la operación del servicio de extensión. Contiene las disposiciones básicas para el quehacer integrado de la DSOREA con los otros programas del MAG en particular y del Sector Agropecuario en general.

Agradecemos el apoyo de la Representación de FAO en Costa Rica, para la elaboración de este documento, dentro del marco del Proyecto MAG/FAO TCP/COS/3101- Fortalecimiento operativo del MAG para responder a las demandas de las agrocadenas estratégicas regionales y nacionales.

C20
5305
C.1

002216

INTRODUCCIÓN

De acuerdo con la FAO, la extensión agrícola se define como: "...un servicio o sistema que mediante procedimientos educativos ayuda a la población rural a mejorar los métodos y técnicas agrícolas, aumentar la productividad y los ingresos, mejorar su nivel de vida y elevar las normas educativas y sociales de la vida rural" (FAO, 1993, pp. 1-2).

En Costa Rica diversos enfoques han servido para ir evolucionando en la práctica de esta acción interdisciplinaria. Entre los principales enfoques que se registran se pueden mencionar: el enfoque general de la extensión agrícola, el enfoque especializado en función de los productos, el enfoque de capacitación y visita, el enfoque de la extensión agrícola basado en la participación, el enfoque por proyectos, el enfoque de desarrollo de los sistemas agrícolas, el enfoque de la distribución de costos, el enfoque de las instituciones educativas y podemos agregar el enfoque de agrocadenas, que es el que estamos abordando con el presente manual.

La demanda que emerge de las transformaciones en la economía mundial hace imperativo un nuevo paradigma de la extensión, en donde se exige un papel más participativo e integrador de los actores, basado en el conocimiento de las diversas condiciones productivas y en el diálogo. Si bien es cierto que el cambio técnico es importante, éste por sí solo no basta, surgen otros retos de la extensión: la educación formal e informal, la gestión empresarial, el cambio institucional, la sostenibilidad ambiental, información e intercambio de conocimientos, buscando la competitividad y sostenibilidad. Para lograr lo anterior los extensionistas deben convertirse en propiciadores de la integración de los actores públicos y privados y la creación de una nueva política más incluyente, sobre todo para los pequeños y medianos productores(as).

En la estrategia de extensión, "**el enfoque de agrocadenas**", constituye el eje de integración y coordinación de los servicios estatales vinculados a las actividades agropecuarias, que son lideradas por el MAG. Estos servicios son responsabilidad, en primera instancia, de las instituciones formalmente ligadas al Sector Agropecuario nacional, pero también involucra a todas aquellas requeridas por la demanda de las diferentes agrocadenas nacionales, regionales o locales para su pleno desarrollo. Igualmente la metodología de extensión bajo el enfoque de agrocadenas centra su atención en apoyar especialmente a las organizaciones de pequeños agricultores(as) en una visión holística que va desde la pre-producción hasta la comercialización, hacia un sistema de producción sostenible en lo social, lo ambiental y lo económico.

Se deben desarrollar los sistemas productivos para que funcionen como agro-empresas, de manera que puedan posicionarse ventajosamente dentro de los encadenamientos en que participan. Así mismo, se deben fortalecer las organizaciones para que se conviertan en instrumentos de orientación empresarial eficaces en la prestación de servicios eficientes en: crédito, distribución de insumos, agroturismo, protección y aprovechamiento de los recursos naturales entre otros.

Para llevar a cabo estos desafíos se han establecido, dentro de la DSOREA, dos áreas operativas: la de **Gestión Empresarial** (para promover la competitividad de las Cadenas Productivas) y la de **Producción Sostenible** (para impulsar la producción nacional por medio de tecnologías y metodologías orientadas hacia el desarrollo sostenible). Estas áreas operativas se han concebido como ejes principales del accionar institucional, orientando el trabajo a la optimización de recursos y articulación de esfuerzos de todos los actores, en el desarrollo

de la gestión agroempresarial y de la producción sostenible, propiciando la transición de productor agrícola a empresario a través de la organización. También como áreas de apoyo general se establecen la de **Comunicación e información para el desarrollo** y la de **Seguimiento y evaluación**.

Es importante finalmente que se integren en forma real todos los recursos del Sector Productivo y otros afines, para desarrollar programas que beneficien principalmente a los productores y a sus organizaciones. Su acción debe reflejarse en los planes operativos, los presupuestos, la asignación de recursos humanos y logísticos, de las instituciones comprometidas con el desarrollo de las agrocadenas.

En este manual se encontrarán orientaciones tanto conceptuales como metodológicas e instrumentales para orientar el trabajo de campo, como también la estructura del servicio con las respectivas funciones para la operación de la estrategia de agrocadenas.

I. DIRECCIÓN SUPERIOR DE OPERACIONES REGIONALES Y EXTENSIÓN AGROPECUARIA

1. Misión

Promover, dirigir y ejecutar políticas y estrategias, siguiendo metodologías que ofrezcan servicios institucionales integrados para una producción económica, social y ambientalmente sostenible.

2. Visión

Ser una Dirección ejecutora de servicios integrados a productores(as) y sus empresas, respondiendo con precisión a sus demandas en producción sostenible, y asesoría organizacional; todo esto articulado dentro de las cadenas productivas dirigidas a los diversos mercados.

3. Objetivo general

Incrementar la productividad y competitividad de la producción de las agrocadenas para su inserción exitosa en los mercados globalizados, contribuyendo al desarrollo del medio rural, al aumento del empleo y al bienestar general de la población.

4. Políticas.

- ❖ Fortalecer la capacidad empresarial de los productores y productoras. Con el fin de estimular la competitividad sostenible y la generación de valor agregado.
- ❖ Promover la competitividad de las agrocadenas de importancia estratégica y social que están vinculadas a los mercados, nacionales y de exportación.
- ❖ Fomentar el desarrollo de actividades agropecuarias que permitan obtener recursos energéticos sustitutivos de derivados del petróleo.
- ❖ Promover el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria y el medio rural.

5. Organización

Para llevar adelante estas políticas y lograr los objetivos propuestos, la forma de operar de la Dirección Superior se establece a través de dos áreas de trabajo interrelacionadas, responsables de la gestión de la Dirección:

- ❖ *Gestión Organizacional-Empresarial.* Promover la competitividad con equidad de las agrocadenas, mediante la identificación y superación de los puntos críticos desde la pre-producción, producción, transformación y comercialización hasta el consumidor; procurando servicios básicos, para la vinculación efectiva con los mercados internos y de exportación y propiciando la integración de los diversos actores de las cadenas y apoyando el fortalecimiento de sus organizaciones.

- ❖ *Producción Sostenible.* Impulsar la producción nacional por medio de tecnologías y metodología orientadas hacia la sostenibilidad social, económica y ambiental de los sistemas de producción y el bienestar de la población.

Para reforzar las Áreas descritas anteriormente y como herramientas de trabajo, la Dirección Superior tendrá dos áreas transversales de apoyo a sus Instancias Nacionales y a las Direcciones Regionales:

- ❖ *Información y Comunicación para el desarrollo.* Para optimizar los procesos y estrategias de comunicación entre los actores privados ligados a la producción y los funcionarios institucionales; creando espacios de articulación para que la información cumpla su papel en la integración y agilización de los procesos productivos; haciendo efectiva la toma de decisiones y el cumplimiento de objetivos tanto privados como públicos.
- ❖ *Seguimiento y evaluación.* Para dar seguimiento y evaluar el desarrollo y ejecución de políticas, estrategias, proyectos y metodologías que faciliten la prestación y el control de servicios de manera integrada y eficaz, fortaleciendo la capacidad de gestión institucional interactiva, coherente y sinérgica con los diversos actores de las cadenas productivas, para impulsar sus procesos de desarrollo productivo y la autogestión competitiva y sostenible.

Tanto las áreas como los ejes transversales se proyectarán en todas las instancias de la Dirección Superior tanto a nivel nacional como regional y orientarán el trabajo de todos sus equipos.

II. ESTRATEGIA NACIONAL DEL SERVICIO DE EXTENSIÓN BAJO EL ENFOQUE DE AGROCADENAS.

1. Objetivo general

Orientar, asesorar, acompañar y orientar a las organizaciones de productores(as), en los procesos de integración de los actores dentro de las cadenas productivas, para el aprovechamiento de los servicios en busca de la vinculación efectiva con los mercados internos y de exportación y propiciando el progreso de las familias productoras y sus comunidades, en los aspectos económico, social y ambiental.

2. El enfoque de agrocadenas como estrategia metodológica de integración de los servicios de extensión agropecuaria.

Se trata de aplicar el enfoque de agrocadena en el trabajo de extensión procurando desarrollar una visión de servicios integrados en todas las fases de las agrocadenas. En ningún momento debe confundirse la operación por agrocadenas, como la labor del servicio de extensión, con la elaboración de estudios de agrocadena.

El concepto de agrocadena, que aquí se manejará, se refiere a ***“todo conglomerado de relaciones económico-sociales, entre diferentes actores y entre éstos y el entorno, sobre la base de una actividad agro-productiva, o varias ligadas entre sí; visualizando integralmente todas sus fases: pre-producción, producción primaria, agroindustria y comercialización”***; Poniendo especial atención en los mercados de consumo y su comportamiento, cuyas señales permiten planificar las acciones en torno a la respectiva agrocadena, para su desarrollo y llegar así al consumidor con productos de máxima calidad, satisfaciendo sus gustos y preferencias y manteniendo la competitividad en los propios mercados locales.

La acción de cada agrocadena deberá enfocarse desde una perspectiva empresarial, con acciones estratégicas orientadas a crear mecanismos de redistribución equitativa de costos y beneficios, procurando que los grupos de productores(as) involucrados en las cadenas logren operar exitosamente en mercados competitivos, con responsabilidad social y ambiental; generando impactos significativos en el desarrollo regional y en el bienestar de las familias productoras.

En síntesis el trabajo de extensión bajo el enfoque de agrocadenas es un proceso de acompañamiento a las organizaciones de productores y productoras; gestionando soluciones en todas las fases desde la pre-producción, producción, transformación y comercialización de una actividad agropecuaria seleccionada como agrocadena; buscando competitividad y sostenibilidad. En el proceso es clave la formación de alianzas corporativas entre organizaciones, entre éstas y las instituciones, entre las mismas instituciones. Igual significado tiene la integración de actores públicos privados en las diferentes fases de la agrocadena.

3. Pasos básicos del proceso metodológico.

El enfoque de agrocadenas busca proyectar acciones rigurosamente concebidas y planificadas con fundamento científico sin caer en complicaciones, pero sin renunciar a los pasos necesarios, garantizando que cada agrocadena seleccionada, efectivamente tenga un lugar y un efecto estratégico en la agenda de desarrollo de cada región. Por eso se plantean los siguientes pasos metodológicos.

- ❖ *Identificación, mapeo, valoración y selección de agrocadenas estratégicas.* Cada región tiene diversidad de actividades productivas, que constituyen la base de múltiples cadenas posibles y existentes. Por eso es imprescindible que se localicen y definan cuáles cadenas son las que tienen mayor viabilidad, cuáles son más competitivas y ofrecen un mayor aporte al desarrollo regional y del país.

Pero esta valoración no puede ser arbitraria, o demasiado subjetiva y complaciente con pequeños grupos, sino que debe pasar por un examen riguroso, basado en criterios científicos que le confieran la objetividad necesaria. Porque se ha de tener en cuenta que una vez definida una cadena como estratégicamente prioritaria, se concentrarán sobre ella todos los recursos posibles; en tal caso la escogencia debe garantizar un óptimo aprovechamiento de los mismos.

Una vez seleccionadas y priorizadas las cadenas en cada región, el equipo regional bajo el liderazgo del Director Regional, debe designar al personal institucional idóneo que formará parte de la COMISIÓN TÉCNICA de cada agrocadena, junto con los representantes que designe el Sector Privado. La asignación del personal institucional se hará de acuerdo con la disponibilidad de recursos existentes en la región.

- ❖ *Identificación de actores involucrados y caracterización de agrocadenas.* Cada agrocadena tiene su propia dinámica e interacción con diversos actores. Dicha dinámica incluye interacciones entre: productores, proveedores de insumos y servicios, procesadores, comerciantes locales y exportadores; además de los distribuidores y consumidores de los productos y subproductos generados en la respectiva agrocadena. También gravitan, alrededor de ella, funcionarios de gobierno y entes financieros; oferentes de asistencia técnica, investigación e innovación tecnológica y de ONG's; que son recursos necesarios y útiles para viabilizar la producción.

Los actores claves serán así, por una parte, las organizaciones o empresas representativas de productores, industriales y comercializadores, proveedores de insumos y servicios privados y, por otra parte, el personal institucional designado para cada agrocadena.

- ❖ *Caracterización de cada agrocadena.* Consiste en inventariar, recoger y sistematizar la información existente por cada fase; Se debe también recopilar, sistematizar y documentar la información existente "en la cabeza" de los líderes de las organizaciones pertinentes; lo mismo que del personal de las instituciones ligadas a dicha agrocadena. Luego se deberá establecer la brecha de información y conocimiento faltante y necesario como plataforma mínima para descubrir puntos críticos y planificar acciones de desarrollo de la agrocadena en cuestión.

La caracterización de cada agrocadena debe mostrar con claridad las características que mejor describen la situación actual de esa agrocadena en cada una de sus diferentes fases, permitiendo visualizar cuáles de ellas deben ser modificadas, para dar el salto a un nuevo escenario que caracterice su producto como competitivo.

Esta caracterización deberá analizarse en un foro con todos los actores que acudan a la convocatoria para tal efecto. De ese foro deben salir los representantes del Sector Privado que completarán, con los funcionarios designados, la COMISIÓN TÉCNICA de esa agrocadena.

- ❖ *Identificación de puntos críticos.* Con las agro cadenas prioritarias definidas y caracterizadas y con los respectivos actores integrados, cada COMISIÓN TÉCNICA procederá, con la metodología apropiada (seminarios, talleres, encuestas, etc.), a propiciar y a orientar a los actores organizados, para que se aboquen al análisis de cada fase de la respectiva agrocadena e identifiquen y examinen los puntos críticos o “cuellos de botella” que bloquean la eficiencia, la calidad en general y el desarrollo competitivo de sus productos. En este punto es muy importante ampliar la visión de la agrocadena enfocándola como un solo conjunto, que trascienda el ámbito específico de cada eslabón, para que pueda verse con claridad, donde se encuentran los aspectos dominantes que deben ser controlados y sobre los cuales se debe actuar para eliminar los obstáculos, que impiden llegar al mercado con un producto competitivo.
- ❖ *Planificación de acciones de desarrollo de la agrocadena.* Con los puntos críticos identificados y analizados, la COMISIÓN TÉCNICA POR AGROCADENA, orientará y asesorará a los actores de la respectiva agrocadena en la planificación de acciones tendientes a subsanar los problemas descubiertos y analizados, operacionalizando dichas acciones mediante la identificación y formulación de proyectos de inversión y otras acciones complementarias, con el fin de desarrollar la capacidad competitiva hacia los mercados y los mecanismos de distribución equitativa de beneficios entre todos los actores.

Debe quedar claro que las decisiones sobre las acciones para resolver diferentes problemas dentro de cada una de las agro cadenas es responsabilidad de los productores, sus organizaciones y otros actores privados. Sin embargo es competencia del Programa de Extensión y las otras instancias del sector público coadyuvar con apoyo técnico, asesoría, información y orientación, en busca de soluciones a los puntos críticos identificados. La gestión para que la organización u organizaciones de productores logren acceder recursos para proyectos de inversión es una acción fundamental del servicio de extensión.

- ❖ *Integración operativa de actores sociales y agentes institucionales involucrados.* El proceso de agrocadena obliga a los actores sociales y agentes institucionales a trabajar en equipo, unir esfuerzos y compartir recursos, para hacer más productivo el trabajo y concentrar el impacto y así encontrar soluciones integrales a los problemas de la agrocadena. Por eso es imprescindible la división social del trabajo. Esto significa repartir las responsabilidades y las tareas entre agentes institucionales y dirigentes de las organizaciones de cada agrocadena, marchando juntos hacia los objetivos de desarrollo de la misma mediante la activación de foros de análisis, mesas de negociación y alianzas corporativas.

- ❖ *Integración de procesos y subprocesos en cada agrocadena.* La eficiencia de cada proceso de agrocadena, dependerá en gran parte de la forma cómo se establecen los vínculos entre cada fase y las subcomisiones encargadas de ejecutar y dar seguimiento a las acciones estratégicas de desarrollo de cada agrocadena. Para mejorar dicha eficiencia es imprescindible la gestión eficiente y el flujo eficaz de información. Además de la coordinación de acciones integrando, al mismo tiempo, a los agentes institucionales así como a los productores (actores principales), en comisiones técnicas de representación mixta: sector Público y Privado y fomentando las alianzas corporativas.

Se necesita, por lo tanto, trabajar con un solo propósito y bajo una misma línea de interés en la competitividad y distribución equitativa de los beneficios; marchando juntos por la vía del óptimo aprovechamiento de las oportunidades y de los recursos invertidos.

III: ORGANIZACIÓN OPERATIVA DE LA DIRECCIÓN SUPERIOR DE OPERACIONES REGIONALES Y EXTENSIÓN AGROPECUARIA

La Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria se organiza, en el **nivel nacional**, en cuatro áreas operativas y en el nivel regional en ocho direcciones regionales y ochenta y nueve Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA's)

1. Áreas operativas de la Dirección Superior

La Dirección Superior cuenta con cuatro Áreas de trabajo en el ámbito de la Gestión Empresarial, Producción Sostenible, el Seguimiento y Evaluación, la Comunicación e información para el Desarrollo. Cada Área es dirigida por un Coordinador de Área. El fin básico a nivel nacional es brindar el mayor apoyo posible a las ocho Direcciones Regionales y Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA's) para que puedan brindar un apoyo eficiente y oportuno a las organizaciones de productores y productoras.

1.1 Funciones conjuntas

- ❖ Colaborar en la propuesta de políticas y normas, y en la construcción de metodologías y estrategias para el desarrollo de los servicios institucionales.
- ❖ Coordinar los procesos nacionales en las diferentes instancias de la Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria.
- ❖ Apoyar y asesorar al Director Superior para capacitar a los equipos regionales en políticas, normas, metodologías, estrategias, instrumentos y programas para apoyar la producción en las agrocadenas.
- ❖ Establecer una metodología que permitan fortalecer el trabajo en equipo dentro de la institución y alianzas con el sector público, la academia y la empresa privada para el desarrollo de los servicios
- ❖ Establecer un sistema de control de calidad que involucre a todas las dependencias de la Dirección Superior Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria en la prestación de los servicios.

1.2 Funciones específicas

1.2.1 *Área Gestión organizacional-empresarial*

- ❖ Apoyar al Director Superior en el diseño de estrategias para articular equitativamente los actores en las diversas fases de las cadenas productivas.
- ❖ Apoyar al Director Superior en el establecimiento de metodologías uniformes para la planificación y operacionalización de las acciones de desarrollo en las agrocadenas.
- ❖ Promover y propiciar el desarrollo de las capacidades técnicas, administrativas y autogestionarias de las organizaciones vinculadas a las agrocadenas estratégicas.

- ❖ Coordinar la elaboración de planes de capacitación dirigidos a funcionarios, productores(as) y empresas para mejorar sus capacidades de gestión.

1.2.2 Área Producción sostenible

Misión

La misión del equipo especializado en el área de producción sostenible es “Impulsar la producción agropecuaria nacional por medio de tecnologías y metodologías orientadas hacia la sostenibilidad de los sistemas de producción y el bienestar de la población costarricense”.

Visión

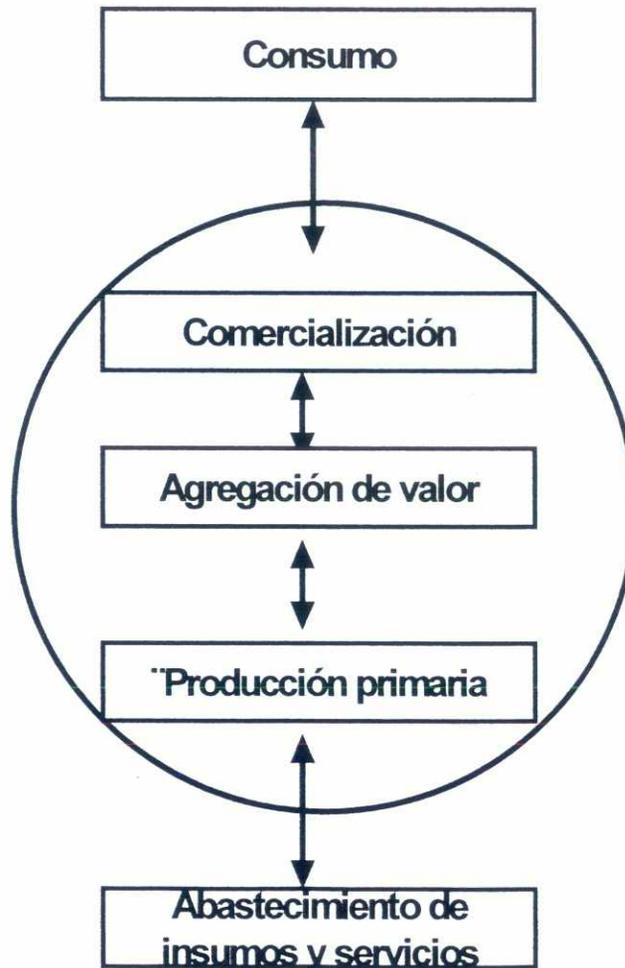
Un equipo de trabajo eficiente que promueve la innovación y desarrollo social, económico y ecológico de los sistemas de producción agropecuaria.

Temática de interés

En el contexto del accionar de la DSOREA, el concepto de Producción Sostenible tiene un significado amplio, integral y holístico. Considera que la fase primaria de la producción agropecuaria no debe verse como un hecho aislado, sino como parte de un encadenamiento de intereses económicos, sociales y ambientales asignados por el mercado consumidor de bienes y servicios y por la sociedad. En tal sentido las preferencias del mercado son las que deben conducir la tecnología a aplicar en todas las fases de la agrocadena y no al contrario.

En el marco del fomento de la eficiencia, sostenibilidad y competitividad de la producción agropecuaria nacional, en el área de Producción Sostenible se promueve el desarrollo de actividades productivas que generen ingreso neto incremental y al mismo tiempo permitan la protección de los recursos naturales, la protección de la salud de los trabajadores y la inocuidad de la producción.

En la ejecución de la política de fomento de la producción agropecuaria sostenible, se debe considerar los requerimientos del mercado en cuanto a calidad e inocuidad, la legislación nacional sobre manejo de recursos naturales, los acuerdos internacionales en materia de protección ambiental, los procesos biológicos en los ámbitos de finca y microcuenca, la normativa en cuanto a protección ambiental y trato justo a los trabajadores, las relaciones económicas insumo-producto-precio y las relaciones entre producción agropecuaria y beneficios ambientales.



Sobre la base del conocimiento de las oportunidades y limitantes que afectan al sector agropecuario, tanto en la relación de la producción con el abastecimiento de insumos y servicios, como en la relación de la producción con el consumo de productos y servicios, el personal de la DSOREA facilitará el desarrollo de sistemas de producción sostenibles.

Por medio de las Agencias de Servicios Agropecuarios (ASA's), los Equipos Técnicos Regionales y el Departamento de Producción Sostenible, el accionar en esta área se enfocará en los puntos críticos de las fases de producción primaria, agregación de valor y comercialización de la producción de las diferentes agrocadenas.

En aspectos de capacitación, estudios para la competitividad y desarrollo de proyectos de innovación tecnológica que se requieran para lograr mejores condiciones económicas, sociales y ambientales en las fases de interés dentro las cadenas agropecuarias prioritarias, se contará con el aporte financiero del Programa de Fomento de la Producción Sostenible - PFPAS- (Programa MAG/BID).

Organización para avanzar

Promover el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria, es una política que ejecutará la DSOREA por medio de las Agencias de Servicios Agropecuarios en todo el país.

Como partes importantes en la organización para llevar a cabo los procesos que con lleva la ejecución de dicha política, en aspectos técnico-normativos se contará con un equipo especializado de trabajo que incluye un Departamento Nacional y un Equipo Regional de Producción Sostenible en cada una de las 8 regiones del país. Integrado con el Programa de Fomento a la producción Agropecuaria Sostenible en apoyo a las Asas, las Direcciones Regionales y los Organizaciones de Productores.

El equipo especializado actuará en concordancia con los lineamientos, normativas y marco operativo que rige la estructura de la DSOREA. Será soporte técnico para la toma de decisiones en el marco de la estructura operativa, objetivos y metas del PFPAS. Conjuntamente con las Áreas de Gestión Agro-empresarial, los Programas Nacionales y las Asas este equipo es el principal responsable de:

- Fomentar el uso de tecnologías que permitan la producción sostenible de Alto valor agregado.
- Promover programas de capacitación y asesoría a los técnicos locales y regionales para el fomento de la producción sostenible.
- Facilitar la aplicación de protocolos y códigos en el marco del Codex Alimentarius; como APPCC, BPA, BPM, BPH.
- Fomentar el desarrollo de programas de diferenciación y certificación de procesos, trazabilidad y productos bajo normas para la producción sostenible y competitiva (PRODUCTO SOSTENIBLE, Rainforest Alliance, UTZKAPEH, Eco-OK, Bio-Product, y otros).

- Realizar el seguimiento y monitoreo de resultados de las innovaciones en el ámbito de finca, microcuenca, región y país.
- Documentar el estado de la situación del desarrollo de la producción sostenible en el ámbito regional y nacional.
- Asesorar a los Directores Regionales y Director Superior para la toma de decisiones sobre políticas para el fomento de la producción sostenible.
- Promover acciones para la divulgación de los beneficios ambientales y sociales de la producción sostenible.
- Coordinar las acciones para determinar necesidades de investigación aplicada y desarrollo de tecnologías innovadoras.
- Coordinar acciones para articular esfuerzos con otras Instituciones y Organizaciones impulsoras del desarrollo sostenible.
- Facilitar la aplicación de la legislación y normativas relacionadas con el manejo de recursos naturales y la producción sostenible (ley 7779, política sectorial, etc.).
- Actividades agropecuarias articuladas en empresas de turismo ecológico o agroturismo como estrategias para agregar valor a la producción y generar empleo e ingresos incrementales.
- Tecnologías que permiten reducir la degradación del suelo y la contaminación del agua, aumentar la infiltración, evitar la contaminación ambiental, obtener producción con inocuidad y aumentar los rendimientos.
- Uso de bio-abonos y bio-controladores de plagas y enfermedades.
- Desarrollo de programas para la generación y reconocimiento de servicios ambientales en la producción agropecuaria.
- Agricultura en ambientes protegidos y ambientes controlados.
- Desarrollo de sistemas de producción agropecuaria orgánica.
- Programas de planificación del uso de la tierra a escala local, regional y nacional.

Llevará a cabo sus funciones mediante el acompañamiento y formación de capacidades humanas a nivel regional y local. La estrategia de intervención se fundamentará a partir del enfoque de agro-cadena productiva por medio de sesiones de trabajo, talleres, intercambio de experiencias, congresos, seguimiento y asesoría técnica, y otras herramientas metodológicas participativas que favorezcan el flujo de información y la construcción de conocimiento para el desarrollo sostenible de la producción agropecuaria.

En el nivel local, las Asas como unidades que directamente brindan los servicios y soporte técnico a los grupos de productores para el fomento de la producción agropecuaria sostenible, contarán con asesoría, capacitación y seguimiento permanente de parte del Equipo Regional de Producción Sostenible y la Unidad Ejecutora del PFPAS.

En el ámbito de la organización de la DSOREA el éxito para brindar servicios integrados en apoyo al fomento de la producción agropecuaria sostenible, requiere de una estrecha coordinación y flujo de información constante entre las diversas instancias locales¹, regionales² y nacionales³ involucradas.

1.2.3 Área Información y comunicación para el desarrollo

- ❖ Establecer la operatividad de los centros de información y comunicación en cada ASA, mediante la sistematización de los flujos de información conforme a las demandas de los agricultores(as) y los funcionarios institucionales.
- ❖ Desarrollar y validar métodos y estrategias que favorezcan la comunicación, interacción y consenso de los funcionarios con los productores, productoras, sus organizaciones y empresas que contribuyan con el desarrollo productivo del país.
- ❖ Sistematización de toda la información que se genere en el ámbito nacional y regional en el contexto de las agrocadenas y ponerla a disposición de organizaciones y técnicos en la respectiva página WEB del MAG.

1.2.4 Área de Seguimiento y evaluación

El seguimiento y evaluación se constituyen en un área clave en los procesos de extensión con la nueva metodología de agrocadenas. Constituye el soporte técnico para asegurar el cumplimiento de acciones en un orden determinado que conduce, por camino seguro, a los equipos regionales y nacionales, evitando la improvisación, el activismo y la dispersión que ha caracterizado la extensión tradicional.

Son funciones sustantivas de esta área:

- ❖ Normar, organizar y orientar los procesos de supervisión, seguimiento y evaluación de las acciones estratégicas u el impacto de la gestión de la DSOREA en sus tres niveles de ejecución: nacional, regional y local en cuanto al desarrollo de los planes operativos y en la ejecución de políticas, estrategias, proyectos y metodologías que faciliten la prestación del servicio, el control y la toma de decisiones.
- ❖ Promover el mejoramiento continuo del marco institucional de servicios de apoyo a los productores(as) y sus organizaciones.

¹ Agencia de Servicios Agropecuarios.

² Equipo Regional de Producción Sostenible, Equipo Regional de Gestión Empresarial, Jefatura de Agencias de Servicios Agropecuarios y Director Regional.

- ❖ Verificar que los funcionarios (as) institucionales cuenten con el asesoramiento, capacitación en servicio e información sobre la normativa y su instrumentalización en su gestión con las organizaciones de productores (as) y proponer las medidas correctivas pertinentes.
- ❖ Promover procesos de análisis estratégico y seguimiento en los niveles operativo de la DSOREA, que permita el uso de los recursos humanos, financieros, de infraestructura y logísticos con eficiencia y eficacia, en el desarrollo de los servicios.
- ❖ Promover la capacidad del personal de la DSOREA en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación en sus niveles operativos.
- ❖ Asesorar y dar respaldo a los niveles Directivos Superiores en su gestión y toma de decisiones.
- ❖ Promover modelos de coordinación y desarrollo de los servicios integrados entre las instancias institucionales, sectoriales y los agentes privados en las agrocadenas.

2. Niveles operacionales de la Dirección Superior

Se establecen servicios de soporte al Director Superior y a las Direcciones Regionales en los procesos de apoyo en las diferentes fases de las agrocadenas. Dichos servicios serán prestados por funcionarios coordinadores de procesos, especializados en políticas, principios, metodologías, estrategias de producción sostenible, gestión empresarial, cambio institucional, comunicación y programas nacionales. Estos últimos bajo una línea de coordinación con la Dirección Superior y su equipo de apoyo.

2.1 Director Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria.

2.1.1 *Rol*

Es el superior jerárquico de todo el personal que conforma la Dirección Superior, tanto en el nivel central como en el regional. Depende del Despacho Ministerial (Ministro y Viceministro).

2.1.2 *Funciones*

- ❖ Diseñar los lineamientos de política, estrategias, instrumentos, normas técnicas y administrativas para orientar, regular y operacionalizar las actividades del personal de operaciones regionales y extensión agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- ❖ Gerenciar, diseñar y poner en práctica una metodología compatible, que siga un patrón de uniformidad básica en el trabajo de los equipos regionales y Agencias de Servicios Agropecuarios.

- ❖ Formular, aprobar y dar seguimiento a la adecuada ejecución del presupuesto de la Dirección Superior de Operaciones regionales y Extensión Agropecuaria.
- ❖ Establecer mecanismos de integración y coordinación de los servicios en los niveles institucional e interinstitucional para el fortalecimiento de las agrocadenas y la promoción del trabajo en equipo.
- ❖ Coordinar y orientar -con organismos nacionales e internacionales- la cooperación técnica y financiera para el fortalecimiento y desarrollo del sector productivo.
- ❖ Promover y desarrollar procesos de capacitación para los funcionarios institucionales y para los otros actores de las cadenas productivas.
- ❖ Velar por el patrimonio institucional y su respectivo uso bajo la normativa vigente.
- ❖ Informar y asesorar a las autoridades superiores para la toma de decisiones en el ámbito de su responsabilidad.
- ❖ Recomendar al Despacho Ministerial el nombramiento de los Directores Regionales y Designar a los Jefes de los equipos técnicos nacionales por área
- ❖ Definir conjuntamente con SEPSA, el Director General de Programas Nacionales y los Comités Sectoriales Agropecuarios, las agrocadenas estratégicas de ámbito nacional y someterlas a la aprobación del Despacho Ministerial, en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo, estableciendo indicadores económicos, sociales y ambientales de éstas y los respectivos plazos de cumplimiento.
- ❖ Promover el establecimiento y desarrollo de foros de análisis y capacitación para la toma de decisiones con orientación y asesoría de las instituciones; facilitando la toma de decisiones y establecimiento de compromisos compartidos para el desarrollo de las agrocadenas de todo el país. Estos foros están orientados a la atención de las demandas de los actores ligados a dichas cadenas productivas

Los servicios agropecuarios, liderados por la Dirección Superior, operan por medio de 8 regiones, las cuales tienen una estructura básica compuesta, por profesionales y técnicos en agronomía, ciencias sociales, economía agrícola, promoción social, administración; predominando los agrónomos, economistas agrícolas y administradores.

Son funcionarios que orientan la normativa en materia de políticas, principios institucionales y metodologías; a su vez, ofrecen servicios especializados en materia de tecnología sostenible, gestión empresarial, comunicación, apoyo administrativo-logístico, aspectos fito y zoonosarios, desarrollo rural, agroindustria y comercialización. Todos estos servicios deberán prestarse de manera coordinada, buscando soluciones integrales a los problemas de las agrocadenas bajo una metodología uniforme en cada una de las ocho diferentes direcciones regionales del país.

La organización de las direcciones regionales está compuesta de la siguiente manera: un director regional, un coordinador de ASA's, un jefe en cada una de las ASA's asistido por personal técnico y -a nivel de la región- un grupo interdisciplinario de profesionales, técnicos y personal administrativo, que se agrupa como equipo de apoyo a la dirección regional. Tan-

to el personal de las ASA's como los demás funcionarios regionales se agrupan operativamente formando equipos dentro de las comisiones técnicas de agro cadenas.

También en cada región se encuentra personal perteneciente a las demás direcciones nacionales: Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), Servicio Fitosanitario del Estado, Desarrollo Rural, UPE (Unidad de Planificación Estratégica) y del INTA (Instituto Nacional de Transferencia de Tecnología Agropecuaria). Todos estos conforman el Comité Técnico Institucional Regional (COTEIR)

2.2 Director Regional

2.2.1 *Rol*

El Director Regional es el superior jerárquico de todo el personal de la Dirección Regional que pertenece al Programa dirigido por la Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria. Coordina los otros programas del MAG asignados a la Sede regional. Depende jerárquicamente del Director Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria:

2.2.2 *Funciones*

- ❖ Planear, dirigir, coordinar y supervisar las actividades técnicas, científicas y administrativas que se ejecutan en una Dirección Regional; mediante la conducción gerencial de las actividades propias de cada área, con el fin de coadyuvar con la consecución de los objetivos institucionales.
- ❖ Velar por el uso adecuado de los recursos financieros, humanos y activos muebles e inmuebles de la dirección.
- ❖ Coordinar con directores y representantes regionales de otras instancias públicas y privadas la integración de acciones y servicios orientados hacia el desarrollo y consolidación de las cadenas productivas seleccionadas; promoviendo el trabajo en equipo y una visión holística en la atención a los usuarios de los servicios institucionales.
- ❖ Nombrar en consulta con el Director Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria al Jefe Regional de las Agencias de Servicios Agropecuarios; así como a los coordinadores regionales de cada agro cadena.
- ❖ Transitoriamente debe presidir los COMITÉS REGIONALES MIXTOS del Programa de Fomento de la Producción Agropecuaria Sostenible, de los cuales él forma parte.
- ❖ Impulsar y facilitar la organización de foros con los actores privados de las agro cadenas regionales, con el apoyo de las instituciones públicas involucradas, para asesorar y orien-

tar a las organizaciones y empresas en la toma de decisiones y en la definición de compromisos compartidos en el desarrollo de cada agrocadena.

- ❖ Presidir las sesiones del Comité Sectorial Regional Agropecuario.
- ❖ Presidir las sesiones del Comité Técnico Institucional Regional (COTEIR)

2.3 Coordinador Regional de ASA's

2.3.1 *Rol*

El coordinador regional de ASA's ejerce su jefatura técnica sobre los jefes de las agencias de servicios agropecuarios, sobre los coordinadores regionales de agro cadenas y sobre el personal técnico que apoya al Director Regional, en las diversas áreas especializadas: ***Gestión Organizacional/ Empresarial, Producción Sostenible, Información y Comunicación para el Desarrollo y Seguimiento y Evaluación.*** El Coordinador Regional de ASA's depende jerárquicamente del Director Regional.

2.3.2 *Funciones*

- ❖ Dirigir, organizar, supervisar, controlar y evaluar las labores profesionales técnicas del personal de la Dirección Regional que se ejecutan -en la prestación de servicios- los equipos técnicos de apoyo, de las comisiones técnicas por agro cadenas y las ASA's.
- ❖ Recomendar al Director Regional, los integrantes de los equipos técnicos regionales de apoyo.
- ❖ Coordinar el trabajo de los equipos técnicos regionales por áreas y organizar el trabajo de apoyo de acuerdo con la demanda que generen el director regional, las ASA's, los gerentes de los programas nacionales y los coordinadores regionales por agro cadena.
- ❖ Informar y capacitar sobre las normativas, metodologías y tecnologías a todo el personal de las instancias de la Dirección Regional; dar seguimiento en su ejecución y evaluar los resultados con el propósito de mejorar la prestación de los servicios.
- ❖ Promover procesos de capacitación a funcionarios, productores y sus organizaciones, en temas de producción sostenible y gestión empresarial con enfoque de cadenas.
- ❖ Identificar las necesidades y canalizar las demandas de los Jefes de las Agencias de Servicios Agropecuarios ASA's y de los Coordinadores Regionales de agro cadenas, para apoyar a los extensionistas que trabajan directamente con los productores(as) y sus empresas.
- ❖ Responsabilizarse del seguimiento para el trabajo oportuno y eficiente de los servicios de extensión dados por las diferentes ASA's ubicadas en su región.
- ❖ Apoyar al director regional en la formulación de programas y proyectos que fortalezcan los servicios en el ámbito regional.

- ❖ Fungir como miembro propietario del Comité Regional mixto del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria sostenible (PFPAS), durante su período de ejecución y del Comité Técnico Institucional Regional (COTEIR)
- ❖ Revisar y recomendar el apoyo a inversiones de protección ambiental en proyectos de los productores y sus organizaciones presentados a través de las ASA's al Comité Mixto Regional del PFPAS.
- ❖ Actuar como Secretario Técnico del Comité Regional Mixto del Programa de Fomento a la producción Agropecuaria Sostenible.

2.4. Coordinador de Agrocadenas Regionales

Una vez identificadas y definidas las agrocadenas prioritarias, en cada región y en el nivel nacional, cada director regional, en consulta con el gerente del programa nacional respectivo, nombrará coordinadores de las mismas. Los Agentes de Servicios Agropecuarios pueden desempeñar simultáneamente las funciones de coordinador regional de cadena y las de jefes de ASA en su respectiva área de influencia, cuando las condiciones lo permitan y a criterio del director regional. Su superior jerárquico será el coordinador regional de ASA's.

2.4.1 *Rol*

Los coordinadores regionales de agrocadenas y los integrantes de los equipos regionales por área, coordinarán y orientarán los procesos en estas cadenas productivas, conjuntamente con el personal representante de las áreas de: Producción Sostenible, Gestión Organizacional-Empresarial, Seguimiento y Apoyo Institucional, Comunicación e Información para el Desarrollo y, serán los enlaces directos con los Gerentes de Programas Nacionales

Los coordinadores regionales de agrocadenas son responsables de orientar y liderar la acción de las respectivas comisiones técnicas, para identificar, formular y coordinar la ejecución de los planes concertados con los actores en los respectivos foros, para resolver los puntos críticos en las agrocadenas bajo su responsabilidad.

Debe orientar su trabajo bajo los lineamientos, políticas y normativas establecidas por las autoridades nacionales y regionales y el respectivo programa nacional de la agrocadena; garantizando el adecuado suministro y ordenamiento de la información para los productores y sus organizaciones por medio de las ASA's.

2.4.2 *Funciones*

- ❖ Coordinar con el jefe regional de las ASA's, el director regional y el respectivo gerente nacional del programa nacional la formulación de políticas y acciones por agrocadena.

- ❖ Liderar el proceso de formulación del plan estratégico de desarrollo de la agrocadena correspondiente a nivel regional, organizar el trabajo, dirigirlo y controlar su ejecución; así como el logro de los resultados esperados, de acuerdo con las demandas e indicadores económicos, sociales y ambientales establecidos.
- ❖ Coordinar el equipo técnico regional por agrocadena y facilitar la coordinación para la integración de las acciones de las instituciones públicas e instancias del sector privado, involucradas en los servicios a las agrocadenas regionales.
- ❖ Fomentar y organizar foros consultivos públicos-privados con los actores de las agrocadenas, para establecer alianzas, espacios de negociación y acuerdos equitativos entre diferentes actores.
- ❖ Mantener información actualizada y sistematizada de acuerdo a los requerimientos de cada agrocadena y alimentar los sistemas con información para las ASA's bajo el concepto de ventanilla única.
- ❖ Fomentar y propiciar relaciones con otras instancias públicas-privadas que realicen acciones atinentes a la cadena productiva (investigación, tecnología, sanidad, riego, comercio, incubación de empresas, desarrollo agroindustrial, entre otras).
- ❖ Asesorarse continuamente sobre los procesos de negociaciones comerciales internacionales y otras normativas.
- ❖ Promover procesos de capacitación de los actores involucrados en las agrocadenas.
- ❖ Promover y apoyar la realización, en conjunto con los gerentes nacionales y directores regionales, de estudios de competitividad de la cadena productiva, con el fin de establecer acciones de política orientadas a resolver los problemas detectados.
- ❖ Preparar informes de desempeño de la cadena productiva bajo su responsabilidad, a solicitud de los directores regionales y gerentes nacionales en donde se reseñen los logros según indicadores económicos, sociales y ambientales.

2.5 Jefe de ASA y su equipo.

En las ASA's se encuentran los prestadores de servicios que están directamente relacionados con los productores(as) y los otros actores de cada agrocadena. Deben conocer las características, acciones estratégicas y demás información necesaria de cada una de las agrocadenas existentes en ese territorio (las de índole regional-local).

También su gestión responderá a las políticas institucionales y a los programas y proyectos de desarrollo para ofrecer un servicio eficiente, oportuno y de calidad. Este nivel está compuesto básicamente por las ASA's y sus equipos técnicos.

2.5.1 Rol

Las ASA's darán prioridad a los servicios requeridos en las distintas fases de las agro-cadenas ubicadas en su territorio. Son servicios de asistencia técnica, información y asesoría en diferentes ámbitos tales como tecnología para la producción sostenible, fortalecimiento organizacional y empresarial y asesoría a las organizaciones vinculadas con las agro-cadenas.

Cada Agencia de Servicios Agropecuarios la dirige un jefe de agencia. Su superior jerárquico inmediato será el director regional y en lo técnico, el coordinador regional de ASA's.

El Jefe de la ASA será el superior jerárquico de los funcionarios que se desempeñan en ella y pertenezcan al Programa Nacional de Extensión Agropecuaria. Coordinará también la labor de los funcionarios de otros programas que se presenten en dichas agencias.

2.5.2 Funciones

- ❖ Planificar, ejecutar, dar seguimiento y evaluar las acciones de apoyo integral a los productores y otros actores de agro-cadenas.
- ❖ Proporcionar capacitación a los productores y sus organizaciones en temas de gestión empresarial y producción sostenible bajo el enfoque de agro-cadenas.
- ❖ Promover procesos integrados coordinando los servicios con diferentes instancias institucionales y del sector privado y de las organizaciones por medio de los Comités Sectoriales Locales COSELES y otros foros, para el desarrollo de los diferentes planes, programas y proyectos que beneficien a los productores y los diversos actores en las cadenas productivas.
- ❖ Ejecutar proyectos integrados bajo el enfoque de agro-cadena con pequeños y medianos productores, sus organizaciones y otros actores orientados a resolver problemas en los puntos críticos determinados conjuntamente, bajo un marco de producción sostenible en lo económico, social y ambiental.
- ❖ Manejar un sistema de información para la producción sostenible, accesible a los productores y sus organizaciones y otros actores de las agro-cadenas.
- ❖ Canalizar demandas de los productores y otros actores de las cadenas productivas no satisfechas a nivel local, a otros niveles operativos especializados.
- ❖ Otras funciones y servicios asignadas por Ley y/o convenios y por las Autoridades superiores.
- ❖ Responsable del buen uso de los recursos disponibles en la respectiva Agencia de Servicios Agropecuarios.

3. Organismos operativos regionales

La organización regional operativa queda establecida en este manual y la estructura organizacional se expresa en el **Anexo No. 4: "Organigrama de la estructura operativa en el trabajo con agrocadenas"**

3.1 Comité Técnico Institucional Regional (COTEIR)

3.1.1 *Composición*

Se mantiene y fortalece el Comité Técnico Institucional Regional, presidido por el Director Regional, o su delegado (Coordinador de ASA's) e integrado por: un representante de cada una de las direcciones nacionales del MAG presentes en la región: INTA, SENASA, Servicio Fitosanitario del Estado, Programa de Desarrollo Rural, Programas Nacionales, Dirección General Administrativa y encargado de planificación, quien funge como secretario. Podrá ser ampliado con los coordinadores de las agrocadenas de la región y los gerentes de las agrocadenas nacionales de acuerdo a las necesidades. También se podrá convocar a funcionarios institucionales especializados y otros actores del sector público y representantes de organizaciones privadas, según convenga.

3.1.2 *Funciones*

- ❖ Responder a las demandas especializadas tales como: investigación, normas fito y zoo sanitarias, (regionales y locales), inteligencia de mercados, calidad y comercialización entre otras; demandadas por los planes de desarrollo de las distintas agrocadenas de la región.
- ❖ Planificar e integrar los servicios de las instancias del MAG y del sector productivo institucional, ubicadas en la región para apoyar el trabajo de las Comisiones Técnicas de las Agrocadenas regionales.
- ❖ Dar el respectivo seguimiento a la ejecución de los planes de desarrollo de cada agrocadena regional.
- ❖ Coordinar con los gerentes de Programas Nacionales, la identificación de necesidades de apoyo a las agrocadenas regionales, según corresponda.

3.2 Comisiones Técnicas Regionales por Agrocadenas

3.2.1 *Rol y composición*

Cada agrocadena deberá tener una COMISIÓN TÉCNICA dirigida por un Coordinador apoyado por personal regional idóneo; todos ellos designados por el Director Regional. **Será un espacio de concertación y negociación entre los distintos actores públicos y privados para ajustar la oferta de servicios a la demanda correspondiente.**

En este espacio se analizarán y definirán las propuestas de proyectos, estudios o demás gestiones generadas en los foros de actores y requeridas para el desarrollo de la respectivas agrocadenas. Además se establecerá la división del trabajo conformando las subcomisiones necesarias para cumplir con las complejas tareas de desarrollo de la respectivas agrocadenas y rendir cuentas ante los foros de actores demandantes.

Formarán parte de esta comisión -como socios interlocutores- diferentes actores, designados por los respectivos foros, en los cuales deben participar actores de todas las fases de la agrocadena. Podrán participar también -aparte del personal designado por el Director Regional- el gerente del programa nacional respectivo, también agentes de servicios agropecuarios y especialistas públicos y privados, involucrados en su dinámica.

3.2.2 Funciones

- ❖ Diseñar, orientar y conducir los procesos de: caracterización, identificación de puntos críticos, planificación de acciones y diseño de sistemas de organización, monitoreo y evaluación del desarrollo de las respectivas agrocadenas.
- ❖ Identificar y localizar a los actores de la agrocadena correspondiente, estableciendo estrecho y permanente diálogo con ellos; buscando mecanismos y estrategias que faciliten la vinculación sistemática y efectiva de éstos para su integración y apropiación del trabajo en la agrocadena.
- ❖ Gestionar la búsqueda permanente de información que permita mantener estrategias de acción adecuadas a los cambios dentro de la agrocadena y en su relación con el entorno.
- ❖ Proponer y conducir procesos de capacitación y desarrollo de competencias, tanto del personal institucional, como de los actores de la agrocadena respectiva.
- ❖ Monitorear, evaluar y proponer enmiendas al trabajo conjunto en las agrocadenas; diferenciando entre las competencias de los actores privados y las del personal institucional.
- ❖ Buscar e implementar mecanismos prácticos y viables que permitan la distribución equitativa de beneficios entre las partes asociadas en cada agrocadena.
- ❖ Gestionar y apoyar el desarrollo de proyectos de inversión a través de las organizaciones para superar los puntos críticos de las agrocadenas.

4. Organismos regionales Ad Hoc.

4.1 Comité Sectorial Regional (Coordinación interinstitucional)

4.1.1 *Rol y composición*

Lo forman principalmente las instituciones del sector productivo agropecuario: CNP, MEIC, PROCOMER, IDA, SENARA, MAG y otras que sean requeridas para resolver problemas específicos de su competencia, en las actividades productivas de la región. Se fortalecerá esta instancia de coordinación sectorial con el propósito de facilitar los procesos de integración de servicios complementarios. Esta instancia la preside y coordina el director regional del MAG.

4.1.2 *Funciones*

Es un organismo de coordinación interinstitucional para la integración de servicios y análisis integral de la situación de la producción a nivel regional. En él se toman acuerdos de cooperación para responder a los problemas de la agricultura, se conocen, analizan y aprueban proyectos que requieren respaldo de las instituciones del sector y otras extrasectoriales.

4.2 Comités Regionales Mixtos (Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible: PFPAS).

Los Comités Regionales Mixtos son organismos de ejecución del Programa de Fomento a la Producción Agropecuaria Sostenible (PFPAS). *(Contrato de préstamo No. 1436/OC-CR, de enero del 2003, entre la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo).*

Estos comités están conformados por: (... "el Director Regional y el Jefe de Extensión Regional del MAG; dos representantes de los productores (propietario y propietaria) con sus respectivos suplente. Su función principal es revisar y aprobar los proyectos presentados por las organizaciones a través de las respectivas ASA's. "Para tratar proyectos donde los miembros de las organizaciones quieren utilizar la línea de crédito del Banco Nacional de Costa Rica (...) se incorporarán en el Comité Regional Mixto respectivo dos técnicos de dicho banco)" (Artículo 7.09 del contrato).

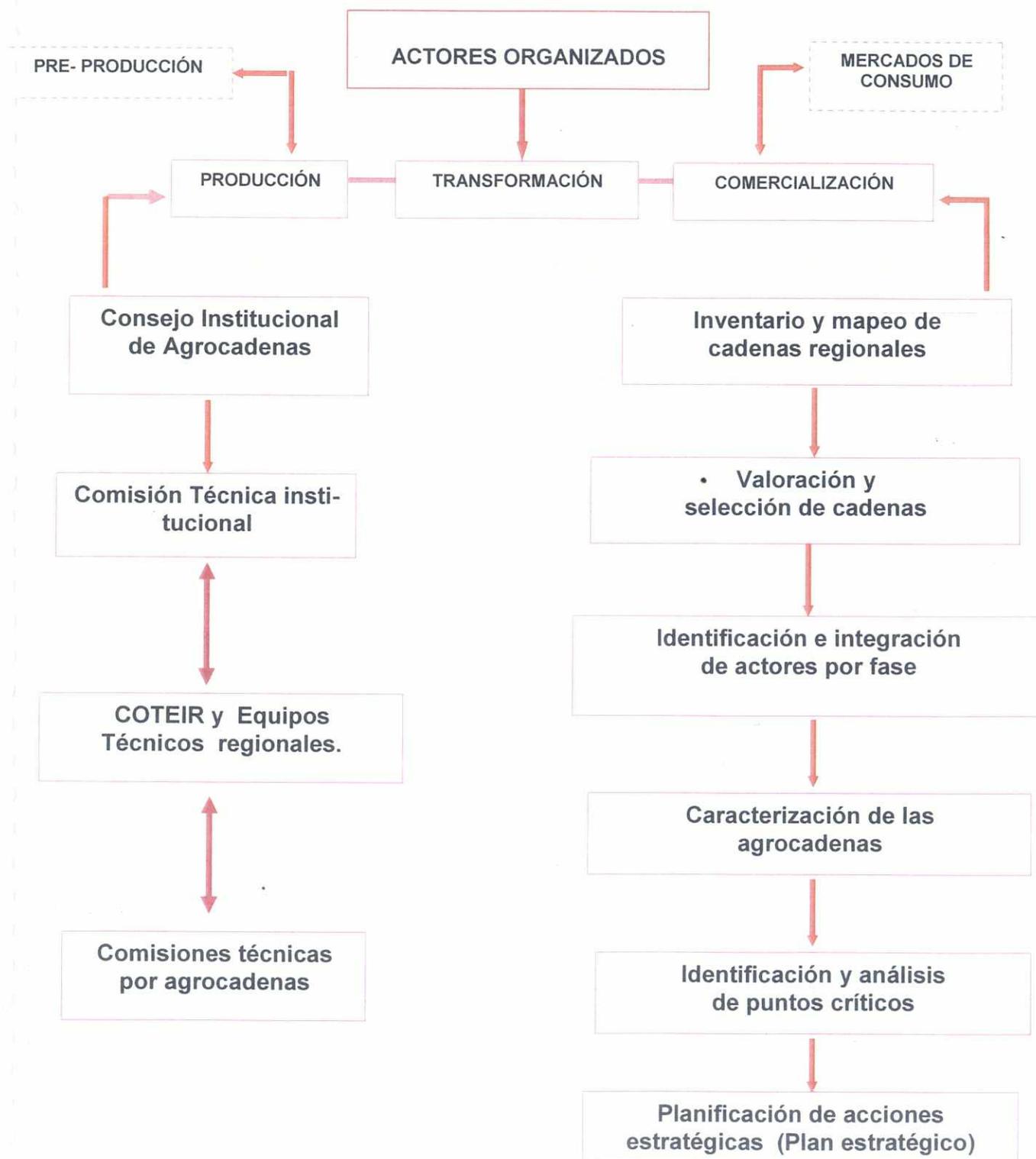


ANEXOS



Anexo No. 1.

Diagrama operativo para el trabajo en agrocadenas



Anexo No. 2-A.
**GUÍA para la identificación, valoración, selección
 y caracterización de agro cadenas**

Enfoque de agro cadena en el MAG.

Los extensionistas trabajan de manera cotidiana en actividades que sirven de base y, se articulan constantemente, como agro cadenas. Sin embargo, para el abordaje del trabajo sucesivo es conveniente unificar el lenguaje, las ideas y las acciones, poniéndose de acuerdo para entender todos lo mismo.

El concepto de agro cadena, que aquí se va adoptar, se refiere a "todo conglomerado de relaciones económico-sociales, entre diferentes actores y entre éstos y el entorno, sobre la base de una actividad agro-productiva, o varias ligadas entre sí; visualizando integralmente todas sus fases: pre-producción, producción primaria, agroindustria y comercialización"; Poniendo especial atención en los mercados de consumo y su comportamiento, cuyas señales permiten planificar las acciones en torno a la respectiva agro cadena, para su desarrollo y llegar así al consumidor con productos de máxima calidad, satisfaciendo sus gustos y preferencias y manteniendo la competitividad en los propios mercados locales.

Se debe enfatizar que cada cadena tiene una doble dinámica: en una primera etapa, requiere desarrollar el producto hacia el mercado de consumo, en el cual debe ser competitiva y, para eso, los requisitos serán de producir la más alta calidad con eficiencia. En su segunda etapa, deben afinar los mecanismos de distribución de beneficios, de tal forma que éstos compensen equitativamente a todos los actores, en cada una de las fases, de acuerdo con la inversión, costos y esfuerzos de cada uno.

Lograr una distribución equitativa de los beneficios es lo que le permite a cada actor de la cadena, sentirse gratificado para seguir participando en ella. Y tratándose de los productores primarios, es la única forma de capitalizar en la finca y lograr el progreso económico-social de las familias rurales.

Poco o nada se avanzará en el combate de la pobreza rural si persisten los productores al borde de la ruina, trabajando y produciendo calidad con eficiencia, si la plata se queda por fuera del portón de la finca.

Lineamientos institucionales

Los lineamientos oficiales indican que el Sector Agropecuario debe organizarse bajo el "ENFOQUE DE AGROCADENAS" para: facilitar la integración de servicios, generar impactos más efectivos en la economía regional y aprovechar de manera óptima los recursos disponibles, tanto por las organizaciones y empresas de productores, como por las propias instituciones de apoyo.

La orientación oficial señala que, en cada región se debe proceder siguiendo una lógica de abordaje, siguiendo los pasos que se indican a continuación:

1. Identificación, valoración, priorización, selección y caracterización de agro cadenas, según su valor estratégico para la región y de acuerdo con la disponibilidad de recursos.
2. Identificación, análisis y priorización de puntos críticos en cada agro cadena
3. Planificación de acciones estratégicas para cada agro cadena, concretadas en un plan que responda a los puntos críticos priorizados.

Tareas básicas

El procedimiento para iniciar el trabajo por agrocadenas arranca con el primer punto: identificación, valoración, priorización, selección y caracterización de cadenas estratégicas en la región.

Todas las regiones han venido trabajando históricamente en actividades consideradas estratégicas y con avances diversos en cada una. No se está empezando de cero. Sin embargo, para organizar el trabajo, cumpliendo con la orientación de abordarlo bajo el “ENFOQUE DE AGROCADENAS”, se deben unificar criterios y lenguaje para el ordenamiento del trabajo bajo dicho enfoque.

Se debe empezar entonces haciendo un inventario de las actividades productivas que tiene cada región y su localización. Algo así como un mapeo regional de actividades productivas tales como ganadería, café, plátano, raíces, acuacultura y otras; diferenciando con claridad cuáles son viables como agrocadenas estratégicas y cuáles son en realidad actividades complementarias, como pueden ser el caso del agroturismo, el cual reclama un programa de fomento turístico y no clasifica como agrocadena. Lo mismo se debe hacer con actividades que son agregadoras de valor a las agrocadenas u otras que propician el trabajo y se asocian de éstas como conglomerados.

Luego, con base en criterios bien definidos, se debe establecer el valor estratégico para el desarrollo regional de cada agrocadena, definiendo y seleccionando las agrocadenas prioritarias, de acuerdo con dicho valor y la disponibilidad de recursos humano-técnicos y materiales de la región (*Para valoración y selección de agrocadenas, ver apéndices subsiguientes*)

Una vez definidas y seleccionadas las agrocadenas prioritarias con que se va a trabajar en la región, entonces se procede formando una COMISIÓN TÉCNICA, para cada una. Dicha comisión deberá estar compuesta por funcionarios institucionales (ojalá sectoriales) designados para tal efecto y, por otro lado, por representantes de las organizaciones y empresas de productores, industriales, comerciantes y otras instancias privadas (interlocutoras), para analizar conjuntamente las características de cada agrocadena, incorporando progresivamente la participación de más actores privados por cada fase, a juicio de los miembros de la COMISIÓN TÉCNICA.

En manos de este equipo humano queda la responsabilidad de continuar el trabajo en cada agrocadena, procediendo – después de la caracterización – con la identificación de sus puntos críticos y la formulación de acciones estratégicas, que entrelazadas y programadas en un período de tiempo se convierten en el plan estratégico para el desarrollo de la agrocadena correspondiente.

La caracterización debe ser algo sencillo y básico. Debe ser una plataforma de información sobre la cadena, que permita profundizar la investigación, visualizar pistas para la identificación de los puntos críticos y poder así definir las acciones de desarrollo pertinente.

La caracterización de una agrocadena se puede definir como la descripción de lo que hay y se hace ahora, en cada una de sus fases desde la producción; conectándose con los aspectos previos y de acompañamiento (pre-producción y servicios de apoyo), pasando por la

agroindustria, comercialización y las consiguientes conexiones con los mercados de consumo, cuyos rasgos característicos deben ser –en su momento- estudiados a profundidad.

Ideas prácticas para la caracterización de una agrocadena.

Lo más práctico es empezar por sistematizar toda la información específica disponible sobre la cadena, diferenciándola por cada una de las fases: preproducción, producción primaria, agroindustria, comercialización y condiciones del mercado de consumo de los productos y subproductos; señalando los aspectos claves o características que mejor retratan las condiciones actuales del proceso y haciendo hincapié en los que es hacen más crítica la situación.

Para esto es importante también acudir a los diferentes actores como informantes de primera mano y complementándolo con fuentes documentales específicas: estudios, informes oficiales, registros de las organizaciones y estadísticas específicas sobre la actividad productiva de base.

Si la agrocadena es de ámbito nacional o se desarrolla en dos o más regiones, al igual que si fuera regional o local se debe buscar la información correspondiente a cada fase y a cada región o zona, para luego ir agregando hacia un consolidado de nivel nacional, si así correspondiera.

En general, las cadenas tienen aspectos comunes en que se registra información y aspectos específicos de acuerdo con su naturaleza particular.

Entre los aspectos comunes que permiten registrar información se pueden enumerar, de acuerdo a las distintas fases, los siguientes:

Pre producción

La fase de preproducción debe presentar las condiciones básicas necesarias para que se inicie cualquier proceso de producción agropecuaria. Es importante entonces, conocer cuál es la situación o estado actual con respecto a los elementos relevantes requeridos para iniciar la producción. Entre ellos sobresalen:

Los insumos. Semillas o materiales genéticos diversos, fertilizantes químicos u orgánicos, plaguicidas y demás materiales que se consumen en el proceso de cadena.

Sobre los insumos es importante conocer aspectos tales como su procedencia, limitaciones, calidad, garantías, proveedores, tendencias en los precios, validación, diversidad, substitutos disponibles, entre otros

Los servicios de apoyo. Disponibilidad de asistencia técnica y asesorías especializadas, financiamiento, sistema de transporte, información general y especial, acceso a tecnología y equipos, proveedores, costos y limitaciones, entre otros.

Investigaciones realizadas. Disponibilidad, costo de acceso y fuentes, entre otros.

Condiciones de la infraestructura productiva existente. Se debe examinar la situación respecto a caminos, puentes, puertos, aeropuertos y puestos de servicios varios.

Políticas sectoriales y macroeconómicas que limitan o facilitan el desarrollo de la agrocadena.

Disponibilidad de agua. Se debe analizar la disponibilidad de agua para riego de las actividades agropecuarias, así como la presencia de elevados períodos de precipitación que afectan los mismos.

Producción primaria

En este capítulo se trata de establecer las características de la actividad productiva básica y los actores involucrados en ella.

La descripción de la actividad productiva básica debe aportar información tal como el área de producción destinada a esa actividad e incluso las posibilidades de ampliación. Es decir área en uso y área potencial, para ampliar la producción. Incluye variedades existentes, variedades viables, rendimientos por área, en los últimos ciclos de producción, volúmenes producidos en la región y su significancia frente al nivel nacional; plagas y enfermedades comunes existentes; sistemas de manejo y tecnología utilizada; capacitación recibida para el cultivo, tanto en la producción como en la post-cosecha, entre otros.

Es importante tener descripciones de los sistemas de producción básicos dentro de los cuales se inicia la cadena y el asocio con otras cadenas; coherencia entre los requerimientos climáticos de la actividad productiva y las condiciones agroecológicas que ofrece la zona. Tamaño promedio de las fincas, número de familias ligadas a la actividad. Además de cualquier otra información que se considere útil para entender lo que pasa en dicha agrocadena.

Mención especial merece la relación de beneficio/costo de la fase de producción primaria. En tal sentido se debe establecer para cada cadena una estructura de costos de producción

primaria, que le permita al productor y a los técnicos conocer cuál ha sido el costo promedio de cada unidad producida en el último ciclo. Una estructura de costos debe ser algo sencillo. Lo importante es que no se escapen aspectos que forman el valor de cada unidad.

El conocimiento de la situación de costos es vital para determinar las condiciones de competitividad de los productos y subproductos de la agrocadena, que balanceados con la calidad para competir, permiten medir las posibilidades de rentabilidad para el productor y también localizar e identificar factores modificables para reducir los costos en esa fase y tomar otras decisiones relevantes para la competitividad.

Una estructura básica y completa de costos de producción debe incluir al menos los siguientes rubros:

1. **Mano de obra:** Se debe incluir el costo incurrido por la fuerza de trabajo empleada en el proceso de producción de la actividad básica, diferenciándolo de la siguiente manera:
 - a) *Mano de obra familiar.* En la valoración de la mano de obra familiar debe contabilizarse el trabajo de toda la familia. No solo el de los varones mayores. Es importante incluir con su valor real el trabajo doméstico de las mujeres, que brindan apoyo logístico a los productores directos, así como el trabajo productivo directo –por ratos- que realizan también las mujeres y los jóvenes en su tiempo libre del estudio⁴.
 - b) *Mano de obra contratada.* Por supuesto se incluirá el valor abonado, por jornal, a los peones que se contraten.
2. **Insumos.** Aquí se incluyen todos los gastos hechos en la compra de los materiales que fueron consumidos en el proceso de producción: semillas u otro material genético, fertilizantes, plaguicidas y demás materiales de este género.
3. **Costo de capital.** Se debe contabilizar el interés estimado de la inversión hecha en el ciclo productivo, desde que se inician los preparativos hasta que se venden los productos. Cuando se usa crédito bancario o cooperativo, se utiliza el interés pagado al ente financiero. Si se trabaja con ahorros propios, entonces se estima una tasa de interés, equivalente a lo que le pagaría el banco por un depósito a plazo de un monto equivalente, por un período similar y si esa tasa es inferior a la tasa de inflación entonces es aconsejable aplicar esta última, aplicada también al plazo de duración del ciclo.
4. **Infraestructura y equipos.** En este rubro se incluye el valor, prorrateado de los gastos realizados en la compra de madera, plásticos, tubería, bombas, chapiadoras y otras herramientas y materiales de este género que aunque no se gasten en un solo ciclo productivo, se van consumiendo hasta el final de su vida útil en procesos sucesivos. Por ejemplo si se compra madera y plástico para hacer un invernadero y éste le va a durar para 9 ciclos de 4 meses (3 años), entonces el costo original de esta obra se divide entre 9 y el resultado se le carga como costo a cada ciclo. Si la instalación dura más de ese tiempo y ya se descontó, entonces no se sigue cargando como costo.
5. **Renta de la tierra.** Equivale al monto que –por concepto de alquiler de la tierra- deja de percibir el propietario, a cambio de utilizarla él mismo en el proceso de producción; siem-

⁴ Se debe tener presente la legislación y acuerdos internacionales sobre el trabajo infantil y juvenil, para orientar a las organizaciones y familias de productores, salvaguardando la legalidad de dichos mandatos y compromisos.

pre y cuando el costo de oportunidad sea mayor que “cero”. Por ejemplo, si en la zona aledaña se pagan 30 mil colones por hectárea, al año, para sembrar sandía y el propietario decide usar él mismo la tierra en ese cultivo u otro y produce dos cosechas al año, entonces debe repartir los 30 mil colones, en cada cosecha; cargándole 15 mil colones a cada una.

6. Otros gastos. En este rubro se contabiliza cualquier otro gasto inusual o específico de la respectiva cadena y que no sea ubicable en los rubros anteriores; como podrían ser los costos de rechazo o daños ocurridos en la post cosecha; o por producción no vendida ni aprovechada (pérdidas de productos).

Cuando se han totalizado todos los costos en que se incurrió a lo largo del ciclo productivo, entonces el monto resultante se divide entre la cantidad de unidades producidas. Esta información es vital para sustentar los argumentos a la hora de negociar precios en el mercado o para buscar mejores alternativas de venta. En fin, la utilidad de esta información es insospechada.

La relación beneficio costo se obtiene, dividiendo el precio promedio de venta de cada unidad producida y vendida o aprovechada, entre el costo estimado para cada unidad. Si el resultado es igual a 1, entonces ni se pierde ni se gana, si es menor que 1, hay pérdida y si es mayor que 1, entonces ese es el margen de beneficio obtenido.

$$\text{Relación B/C} = \text{PUV} / \text{CU}$$

Donde:

B/C = Beneficio sobre costo

PUV = Precio Unitario de Venta

CU = Costo por Unidad producida.

Los procedimientos para estimar las estructuras de costos deben ser sencillos y prácticos, sin mayores pretensiones, pero asegurando por lo menos una referencia aproximada a la realidad. Cada COMISIÓN TÉCNICA de agrocadena, con el apoyo profesional disponible, debe definir su propia estrategia para determinar los costos en cada fase de la agrocadena; sirviéndose del modelo antes propuesto como base y desarrollándolo de acuerdo con las particularidades y circunstancias propias de la agrocadena en cuestión.

Otra información vital es la relacionada con los actores. Saber cuántas familias productoras (número de personas) están directamente ligadas a la actividad productiva básica y a procesos inter relacionados con ésta. Cuáles organizaciones gravitan alrededor de la agrocadena, en las fases de producción primaria y preproducción; cuáles proyectos están apoyando, o han apoyado, la actividad y en qué forma lo han hecho, principales logros de las organizaciones ligadas y resultados de los proyectos ejecutados alrededor de la actividad base de la cadena.

Transformación o industria.

Aquí se trata de obtener una descripción lo más completa posible, sobre la forma cómo se acondicionan los productos y subproductos de la cadena; cuál es el proceso de transformación que sigue el producto desde que el productor primario lo entrega, en el portón de la finca, en el centro de acopio o en la planta industrial, hasta que llega al mercado mayorista.

En primer lugar se debe hacer un ligero inventario de las opciones de colocación que tiene el producto y las razones de escogencia de la (o las) industria(s) a quienes se les entrega la producción primaria.

Debe haber información completa sobre exigencias y requisitos específicos de la industria, tendencias históricas de precios al productor, precio mayorista que recibe la industria por el producto terminado, entre otros.

Es también muy importante conocer la estructura de costos de la industria, hasta la colocación de los productos y subproductos en los mercados de distribución: supermercados, ferias, exportación, etc.

Si la actividad industrial está en manos de una organización de los mismos productores es imperativo, que se elabore la respectiva estructura de costos de industrialización; adecuando a esta fase el modelo propuesto para la parte de producción primaria.

Si la industria no es propia, conocer su estructura de costos debería ser un punto de negociación para venderle el producto. Recuérdese que en las alianzas debe mediar la transparencia de las partes. Pues los sistemas más sólidos de compra y venta de productos se han fortalecido de acuerdo con la confiabilidad que se ha generado en procesos históricos de negociación entre las partes.

En caso de industrias ajenas, se debe conocer el historial de la empresa; examinando cuál ha sido el comportamiento y trato a los proveedores, formas de pago, cumplimiento con plazos y montos, si se ajusta a los protocolos de calidad e inocuidad (Buenas prácticas manufactureras). Porque los defectos en estos aspectos, afectan a veces directamente a los proveedores primarios. Nada se gana con producir con altos índices de calidad y eficiencia en la finca, si la industria propia o ajena, echa a perder los productos o su calidad en el proceso industrial. Suele ocurrir que los problemas ocasionados a los productos en los procesos de industrialización, se les descuentan a los proveedores primarios por la vía de los precios. De ahí lo importante de la vigilancia organizacional en tal sentido.

Sobre los procesos industriales es importante señalar con precisión, qué se le hace al producto en la planta; incluyendo detalles, por ejemplo sobre limpieza, empaçado, diferenciación, presentación, impresión de códigos de barras; características de la mano de obra requerida y su disponibilidad en la zona. Así mismo se debe inventariar la investigación realizada y disponible para el proceso industrial, sistema actual de asistencia técnica, sus proveedores y el cumplimiento de éstos.

Otro componente descriptivo que se debe incluir es la infraestructura y equipamiento de plantas existentes y la evaluación de su estado y condiciones, de acuerdo con las exigencias de competitividad en la industria. Además de otra información que describa el estado de la agrocadena en su fase industrial.

Comercialización y mercadeo

Con respecto a la fase de comercialización, se debe recopilar información que describa y explique cómo se comercializa el producto principal y sus derivados si los hay.

Entre los aspectos importantes de analizar están: el destino del producto, los canales de comercialización, sistemas de transporte, costos reales de comercialización; requerimientos de frío y cuidados especiales en la manipulación comercial; sistemas de embalaje y bodegaje; mecanismos de distribución a los mercados detallistas, limitaciones de corte legal, normativa sanitaria que se debe incorporar en la operación comercial, disponibilidad de financiamiento para el mismo efecto, sistema de pagos e intercambio comercial, convenios y legislación tanto en el nivel local como en la exportación, si se vende al exterior.

Con respecto a la situación de oferta y demanda: volúmenes de demanda, volúmenes de oferta, evolución de ambas y de precios; presencia de productos sustitutos, presencia y características de la competencia; todo esto en los ámbitos tanto nacional como internacional.

Si la actividad comercial forma parte de la misma empresa, propiedad de los productores, es importante revisar las políticas y metas de comercialización, los resultados y fallas de la estrategia comercial, entre otros.

En el caso en que la comercialización la realice una o varias empresas ajenas a los productores, se deben aportar las razones por las cuales las organizaciones de productores no han optado por establecer mecanismos propios de comercialización, para colocar una marca de producto terminado en el mercado de distribución detallista.

Con respecto al mercadeo del producto y sus derivados (si los hay) se debe explicar la estrategia de mercadeo, los resultados de dicha estrategia, sea de empresas comerciales propias o ajenas; pues de cualquier manera las estrategias de comercialización golpean o favorecen en última instancia al productor primario.

El mercadeo incluye desde inteligencia de mercados (investigación y monitoreo); diseño, presentación y lanzamiento de marcas; empaques, códigos de barras; hasta el sistema de promoción y venta del producto: publicidad en los medios de comunicación masivos, así como en los sitios, ferias, supermercados y demás espacios; papel de las instituciones y entes de apoyo, como cámaras y otros.

También incluye valores culturales y educación de la población con respecto al consumo de los productos de la agrocadena y presencia de competidores publicitarios en los mismos espacios.

Información especializada sobre el mercado de consumo.

El mercado de consumo requiere atención especial, pues son sus señales las que dan las pautas para tejer las estrategias que perfilarán toda la cadena. Ciertamente los mercados también son moldeables y "manipulables", mediante el envío de mensajes subliminales, asociados con el producto que se busca introducir; pero son los comportamientos observables en el momento de accederlos, los que sirven como punto de partida para diseñar una estrategia de mercadeo, y los sistemas de comercialización correspondientes y de ahí para atrás el acondicionamiento del producto en la fase industrial, las pautas de producción y preproducción necesarias para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores finales; buscando ofrecerles variedades, formas, colores, tamaños y otras características internas del producto, que lo hagan atractivo ante ellos y sustentan respectivo nivel de calidad.

La información sobre el mercado de consumo, debe identificar claramente los nichos en donde se localizan los consumidores actuales y potenciales del producto que se busca mercadear. Sobre el mapa de consumidores, se requiere recabar información veraz que diga cuál es su magnitud, cuáles valores culturales y prácticas sociales de tales poblaciones se deben tener en cuenta para diseñar la publicidad que los convenza de consumir el producto en cuestión, de ellos es imprescindible conocer -por supuesto- sus hábitos y tendencias de consumo, niveles socio económicos o, al menos, su capacidad y tendencias de consumo "per cápita".

Distribución de beneficios como base de la EQUIDAD en una agrocadena.

Este aspecto, no por estar de último es menos vital que los precedentes. Una cadena que no retribuya a cada grupo de actores lo justo por su esfuerzo, en trabajo e inversión, está fla-

queando; peor aún si quienes quedan mal retribuidos son precisamente los activadores de la cadena, aquellos que generan el producto primario. De ahí que éste pasa a ser un aspecto muy sensible y por ello relevante a considerar en la caracterización de cada agrocadena.

Por lo tanto, debe hacerse una descripción de los mecanismos distributivos de los beneficios y los costos de toda la agrocadena. Cuál es el margen de utilidad por unidad producida, en cada fase de la agrocadena y en una unidad semejante de tiempo. Por ejemplo: no es lo mismo obtener un 100% de utilidad de una inversión a 4 meses, que obtener ese mismo porcentaje de utilidad, en una semana.

Se debe valorar cuánto recibe el productor en la finca por cada 100 unidades monetarias que pagan los consumidores finales, en el mercado, por un producto de origen agropecuario.

Conocer los mecanismos de distribución de los beneficios, así como las razones de la distribución desigual, facilita a la empresa u organización, la búsqueda de mecanismos que le permitan una retribución más equitativa de los beneficios y los costos y con ello, motivar e incentivar a los actores para seguir participando en la actividad; disponerlos a mejorar continuamente los procesos y para que por esa vía puedan progresar económica y socialmente con sus familias.

Toda esta metodología, incluye obligatoriamente a los productores, industriales y comerciantes de productos agropecuarios, en diversas formas de integración. Cada equipo que lidera el trabajo en una agrocadena, debe ingeniárselas para encontrar procedimientos y mecanismos de integración, para formar equipos, realizar consultas, alianzas y en fin, mantenerse en diálogo permanente con todos los actores, que a fin de cuentas son los protagonistas y responsables principales del desarrollo de sus cadenas productivas.

A todos estos actores debe vérselos como interlocutores de los equipos institucionales y se debe manejar la relación con ellos muy cautelosa y sutilmente, pues no se debe olvidar que a lo largo de las agro cadenas, suelen surgir intereses contrapuestos, celos y reservas; sobre todo respecto a la distribución de beneficios. El papel fundamental del servicio de extensión será convertirse en un órgano de gestión para la definición de políticas públicas incluyentes, buscando una distribución más justa de los bienes y servicios, sobre todo en las poblaciones rurales.

Apéndice i – del Anexo No. 2-A
Desglose de criterios para establecer
el valor estratégico de las agrocadenas

En condiciones de mercado se deben valorar aspectos tales como: Estabilidad de precios y Se debe aclarar que no todos los aspectos comprendidos en cada una de los siguientes criterios, son obligatoriamente aplicables a todas las agrocadenas. Los equipos regionales deben juzgar y decidir cuáles son relevantes para seleccionar y priorizar las agrocadenas que se comprometen a atender; considerando --al mismo tiempo-- la disponibilidad de recursos regionales.

1. Condiciones de mercado

- a) mercados; experiencias en relación con diferentes nichos y comercializadores; tendencias de consumo; sistemas de pago, riesgo de pérdidas camino al mercado; competencia de parte de otros países, empresas y productos sustitutos; normas, regulaciones tratados y contratos, entre otros que los conocedores necesiten agregar.
- b) Posibilidades de mercadeo: disponibilidad de información "en línea", acceso al conocimiento y tecnología publicitaria existentes.

2. Aporte al desarrollo económico-social de la región

- a) Generación de empleo e ingreso: Estimación del número de personas que se benefician como propietarios, o empleados de unidades productivas, industriales y de comercialización de productos, insumos y servicios de apoyo
- b) Cobertura territorial: Significancia del área cultivada y posibilidades de incremento de la producción primaria.
- c) Posibilidades de distribución equitativa de beneficios entre todos los actores participantes.
- d) Disponibilidad de mano de obra capacitada
- e) Respeto a la legislación laboral sobre: salarios mínimos, garantías sociales, salud ocupacional, trabajo infantil y otros.

3) *Viabilidad productiva y tecnológica*

- a) Ubicación en zonas clasificadas oficialmente como aptas para la actividad básica.
- b) Existencia de proveedores de insumos (semillas y fertilizantes), maquinaria y equipo asistencia técnica y demás servicios de apoyo
- c) Disponibilidad y accesibilidad a tecnología, principalmente para los productores primarios.
- d) Ventajas agroecológicas y geográficas comparativas y competitivas tales como ubicación respecto a mercados, proveedores y grado de concentración de las unidades productivas.

4. *Viabilidad política y ambiental*

- a) Viabilidad política: Existencia de políticas macroeconómicas favorables, líneas de financiamiento accesibles y adecuadas a los ciclos productivos; exigencia de garantías, acorde con las características de los usuarios; disponibilidad de asesoría, capacitación en uso y manejo de capital financiero; acceso a capacitación en general
- b) Viabilidad ambiental. Repercusiones de la producción en: los recursos naturales, en el ambiente en general y en la salud pública particularmente; conocimiento y disposición para aplicar la legislación vigente en materia ambiental (**Ley 7779 / SETENA**); uso de tecnología sostenible para el manejo de desechos y uso de subproductos

5. *Infraestructura existente*

- a) Disponibilidad de infraestructura vial, portuaria y de almacenamiento.
- b) Accesibilidad a sistemas de transporte adecuados al producto y a exigencias del mercado.
- c) Infraestructura industrial y de comercialización existente o factible de instalar (centros de acopio, plantas industriales u otros).

6. *Cultura productiva*

- a) Valores y costumbres que ayudan u obstaculizan la modernización y sostenibilidad de la actividad.
- b) Experiencia acumulada a lo largo de las generaciones.
- c) Vivencias y actitudes registradas, frente a cambios.

- d) Desarrollo organizacional actual: capacidad administrativa y gestiona-ria de las organi-zaciones y empresas ligadas a la cadena y nivel de integración para el acceso a los mercados
- e) Efectividad en la vinculación tradicional entre actores: proveedores de insumos, pro-ductores, industriales, comerciantes y consumidor final.



1

Apéndice ii- del Anexo-2-A.
Hoja de calificación específica por cada cadena

NOMBRE DE LA CADENA _____ (Por ejemplo: Gana-
do doble propósito)

REGIÓN _____

Criterios de selección	Calificación
1. <i>Condiciones de mercado</i>	
2. <i>Aporte al desarrollo económico-social de la región</i>	
3. <i>Viabilidad productiva y tecnológica</i>	
4. <i>Viabilidad política y ambiental</i>	
5. <i>Infraestructura existente</i>	
6. <i>Cultura productiva</i>	
Promedio general	

Procedimiento: A cada criterio se le asigna una nota de 1 a 10 y, al final, se saca un promedio general.



Apéndice iii- del Anexo-2-A.
Hoja de calificación comparativa entre cadenas

REGIÓN _____

Cadena	Calificación Promedio
Ganado doble propósito	
Café	
Caña de azúcar	
Naranjas	
Limón mesino	
Papas	
Cebollas	
Frijoles	
Mango	

Las cadenas estratégicas prioritarias son aquellas que alcancen los promedios más altos en la calificación.



Anexo No. 2-B
Estructura del informe de caracterización de agrocadenas
(Situación actual)

La siguiente es una propuesta general y básica sobre cómo presentar el resultado de la caracterización de una agrocadena.

La razón de esta propuesta es que el documento denominado "Guía para la identificación, valoración, selección y caracterización de agrocadenas" y la "Guía para la integración de actores en las agrocadenas", presentadas en los anexos del "Marco Orientador" son útiles para la búsqueda y sistematización de la información y orientar la acción, pero el proceso de presentación del resultado a los usuarios tiene una lógica diferente.

Al igual que las guías anteriores, ésta orientación tiene como propósito dar referencias generales para que cada COMISIÓN TÉCNICA de agrocadena presente el resultado consolidado y ordenado de la información recolectada según las guías anteriores, más algunas referencias a las organizaciones concurrentes en cada agrocadena.

Para facilitarle dicha presentación a las COMISIONES TÉCNICAS POR AGROCADENA, se aporta la siguiente propuesta de ordenamiento del documento final.

La caracterización debe ser actualizada periódicamente, de acuerdo con las singularidades de cada cadena y se le agregarán elementos, según el criterio técnico de los profesionales encargados. Pero por lo menos debe incluir los aspectos que esta propuesta señala, siempre que sean aplicables.

A continuación se propone la siguiente tabla de contenidos

INDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO: Se trata de 3 o 4 páginas, con información básica de mayor relevancia de cada capítulo y una síntesis de las características que retratan mejor el estado actual de esa agrocadena y sobre todo aquellas que exigen ser modificadas

Capítulo I. GENERALIDADES DE LA ACTIVIDAD

1. Distribución y significancia geográfica mundial y nacional (sobre todo en actividades de exportación).
2. Aspectos históricos básicos en relación con su presencia en el país.
3. Condiciones agroecológicas requeridas para el cultivo

Capítulo II. AREA DE CULTIVO Y SU DISTRIBUCIÓN NACIONAL

1. Número de hectáreas cultivadas (o en uso) por región y cantón y su significancia a nivel nacional
2. Conflictividad en el uso del suelo (sub utilización o sobre utilización del suelo con el cultivo)
3. Número de productores(as) y su distribución por región y cantón (cuantificando también el total de población involucrada) y su significancia a nivel nacional

Capítulo III. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA AGROCADENA.

1. Densidad de siembra y rendimientos, por área y por edad de la plantación,
2. Ciclo de vida y estratificación por edad y área de las plantaciones.

(Todo esto según variedades y con promedios)

Capítulo IV. CARACTERIZACIÓN POR FASE DE LA AGROCADENA (descripción de las condiciones actuales de cada ítem)

1. Reproducción

- a) Material genético
- b) Insumos
- c) Asistencia técnica
- d) Servicios de apoyo
 - Crédito
 - Transporte
 - Información
 - Otros

3. Producción

- a) Sistemas de manejo del cultivo (descripción del proceso productivo)
- b) Sistemas de producción (organización de la finca, asocio, rotación, otros)
- c) Rendimientos actuales por área cultivada
- d) Volumen de producción a nivel regional
- e) Estructura de costos de producción y relación beneficio/costo
- f) Capacitación recibida y su impacto en la actividad y en las fincas
- g) Sistema de manejo post-cosecha
- h) Plagas y enfermedades existentes y su causalidad y efectos.
- i) Infraestructura (típica) existente en fincas
- j) Otros...

3. Agroindustria

- a. Descripción del proceso de producción industrial
- b. Ubicación geográfica de la(s) planta(s) industrial(es)
- c. Características del transporte a planta y de planta industrial al mercado de distribución detallista
- d. Infraestructura industrial disponible
- e. Estructura de costos industriales y la relación beneficio/costo de procesamiento.
- f. Acceso a información y al conocimiento en la agroindustria respectiva
- g. Otros...

4. Comercialización y mercado

- a) Sistema(s) de distribución del producto y subproductos y mercados de destino
- b) Tendencias en el comportamiento de oferta/demanda
- c) Opciones de comercialización (actuales o potenciales), diferentes a las actuales.
- d) Estructura de costos de comercialización y su relación beneficio/costo.
- e) Modalidades de pago (al industrial y al productor)
- f) Capacitación recibida en comercialización y mercadeo (por dirigentes y técnicos)
- g) Estrategia de comercialización y sistema de monitoreo
- h) Otros.

Capítulo V. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE LOS ACTORES DE LA AGROCADENA

- a) Organizaciones existentes alrededor de la agrocadena
- b) Nombre, localización y figura jurídica
- c) Número de asociados(as) y total de productores(as) (relación porcentual entre asociados y no asociados)
- d) Apreciación sobre su estado y capacidad para hacerse cargo del desarrollo de la agrocadena.

Capítulo VI. ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE BENEFICIOS Y COSTOS A LOS ACTORES DE LOS DIFERENTES SEGMENTOS DE LA AGROCADENA.

(Explicar quiénes son los actores que obtienen la mayor proporción de los beneficios, definiendo en cuál fase de la agrocadena se encuentran). Presentar cuadros que brinden una idea de la estructura de distribución de beneficios.

INFORMACIÓN SOBRE FUENTES UTILIZADAS

1. Bibliografía
2. Fuentes vivas (lista de informantes con nombres y apellidos)

ANEXOS

NOTA: Esta tabla ha sido elaborada básicamente para actividades agrícolas. La parte pecuaria requiere ajustes propios que se dejan al criterio de los profesionales que atienden dichas cadenas siguiendo las singularidades de éstas y la analogía con la parte agrícola.

Anexo No. 3
**GUÍA para identificación y análisis de puntos críticos y
 Formulación de acciones estratégicas por agrocadena**

INTRODUCCIÓN

Esta guía técnica ha sido confeccionada a partir de la puesta en marcha de la **estrategia institucional de trabajo con enfoque de agro cadenas**, tomando como antecedentes la observación y acopio de diversas experiencias de trabajo de los equipos regionales y las dudas que han planteado los técnicos y profesionales de distintas disciplinas que vienen construyendo esta metodología.

En esta primera presentación se trata de recoger todos esos elementos, además de apoyarse en varios manuales y documentos técnicos, cuyas proposiciones teórico-metodológicas han sido adaptadas a la cultura organizacional y al lenguaje cotidiano de técnicos y profesionales del Sector Agropecuario y particularmente del MAG.

Se interpreta aquí el espíritu de las directrices de las altas autoridades del Ministerio de Agricultura y Ganadería quienes, en diferentes comparecencias públicas, han girado instrucciones de **trabajar bajo el enfoque de agro cadenas, identificando y analizando puntos críticos para buscarles solución, mediante planes de desarrollo por agro cadena** y que comprometan la integración de los servicios institucionales, en respuesta a las demandas de los actores privados involucrados en las diferentes agro cadenas que se establezcan como prioritarias en los niveles nacional, regional y/o local.

El contenido de este esfuerzo se orienta a establecer paso a paso el procedimiento para dar continuidad al proceso de caracterización de las agro cadenas, que han sido seleccionadas y caracterizadas con base en orientaciones brindadas en la guías anteriores a ésta, denominadas: **“GUÍA PARA EL TRABAJO EN AGRO CADENAS: identificación, valoración, selección y caracterización y; la “Guía para la integración de actores en las agro cadenas”**

Se busca con esta propuesta, recoger más observaciones y sugerencias de parte de quienes vayan a servirse de ella, con el fin de darle luego validez institucional.

La caracterización⁵ de la agro cadena como plataforma de planificación.

La caracterización de una agro cadena, como se indica en el “Marco orientador...” ya mencionado, “se puede definir como la descripción de lo que hay y se hace (ahora) en cada una de sus fases, desde la producción; conectándola a los aspectos previos y de acompañamiento (pre-producción y servicios de apoyo), pasando por la agro industria, comercialización y sus conexiones con los mercados de consumo”⁶

⁵ **La caracterización** enfoca, las características claves de la situación de la agro cadena AHORA, en todas sus fases; sin perder de vista la ruta del producto de la agro cadena, desde la finca del productor hasta el mercado y la situación actual de distribución -para todos los actores - de los beneficios derivados del agronegocio. **En síntesis, la caracterización debe poner en relieve aquellas características que mejor retratan la situación actual de la agro cadena y en las cuales haya que actuar prioritariamente.**

⁶ (MAG, 2006, p 10 y Anexo No 1-A p. 42)

Para la caracterización correspondiente a su agrocadena, cada COMISIÓN TÉCNICA debe partir de una recopilación sistemática de la información y percepción que poseen los técnicos del sector institucional en sus respectivos registros por una parte y por otra, de la percepción de los actores privados, principalmente los líderes de las organizaciones y empresas involucradas en las tareas de desarrollo de la respectiva agrocadena. Todo eso debe condensarse en el documento de caracterización de cada agrocadena.

Conviene recordar que no se deben revolver -como si fueran homogéneas- la percepción y la visión de los técnicos de las instituciones, con la de los productores o líderes de organizaciones. Por eso se señala en el "*Marco Orientador...*" ya mencionado, que debe procederse metódicamente para analizar dichas percepciones por separado; sometiéndolas luego a discusión entre las partes involucradas, hasta alcanzar un nivel de comprensión conjunta y un consenso mínimo sobre la visión de la agrocadena, en el momento del análisis.

Los integrantes institucionales de las COMISIONES TÉCNICAS de agrocadena manejan -- junto con los gerentes de Programas Nacionales -- una gran diversidad de información sobre el acontecer de sus áreas de trabajo; pero como la caracterización no solo debe incluir datos estadísticos y apreciaciones basadas en el conocimiento de los profesionales y técnicos, sino también en las percepciones de los productores y su enfoque del mundo de la producción; entonces todas esas fuentes deben conjugarse de manera metódica para lograr un enfoque global e integral, superior a la visión de cada parte por separado.

Recuérdese que los productores ven el mundo desde la especificidad de su finca, en la cual combinan actividades productivas destinadas al mercado, coexistiendo con otras de autoconsumo, formando sistemas de producción, impregnados con una racionalidad productiva determinada por valores, tradiciones, costumbres y convivencia con la naturaleza. Esta situación los lleva por un mundo de expectativas y motivaciones, diferente a la macro-visión que poseen los técnicos de las instituciones, quienes tienen condiciones de movilidad social especiales, así como expectativas y motivaciones basadas en otros valores e intereses.

Por lo anterior es recomendable, para obtener una caracterización confiable y de consenso con los actores privados, juntar al personal institucional, a los dirigentes y miembros influyentes de las organizaciones o empresa ligadas a cada agrocadena, para reunir información primaria. Es conveniente --para esto-- hacer la consulta a los actores de cada fase por separado, para obtener el punto de vista de ellos y luego confrontarlo con la información estadística de documentos técnicos institucionales, y analizarla en un encuentro técnicamente planificado. Así se podrán conjugar diversos insumos y sacar en claro percepciones y visiones más completas e integrales de la realidad propia de cada agrocadena; buscando converger en una visión de futuro, compartida por todas las partes.

Con base en las anteriores consideraciones, se debe verificar si la información contenida en la caracterización de cada agrocadena es suficiente como plataforma, para identificar puntos críticos y proyectar las acciones estratégicas que deben realizarse y ordenarse en un plan estratégico de desarrollo para la respectiva agrocadena.

En síntesis, la caracterización debe funcionar como el **escenario actual** en que opera cada agrocadena, poniendo en relieve, las variables claves y los actores de mayor relevancia en el proceso. Es importante verificar quién o quiénes son los actores que ponen las reglas en la agrocadena y en qué fase de ésta se localizan.

Lo importante de este análisis es determinar hasta adónde el posicionamiento de quienes controlan el agronegocio, les permite obtener beneficios excesivos a costa de otros actores, generando desigualdades dañinas para el bienestar y motivación de cualesquiera de los actores, empezando estas consideraciones a partir de los productores primarios que son los activadores de todas las agrocadenas. Es conveniente también, identificar los mecanismos que permiten tales desigualdades.

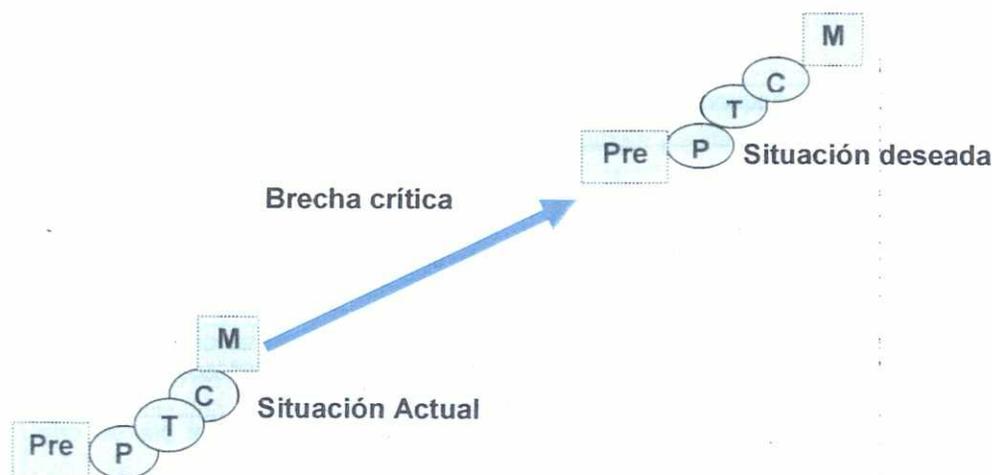
Esta caracterización básica debe someterse al conocimiento y análisis de los actores privados (líderes de organizaciones y empresarios), para que ellos identifiquen las **características actuales que se deben modificar** y propongan ideas para el desarrollo de la agrocadena, de manera que ésta permita obtener beneficios satisfactorios y equitativos para todos los actores.

De este proceso de análisis debe salir un **cuadro resumen** que resalte las características más limitantes de la agrocadena (aquellas que se deben modificar), para satisfacer de manera óptima las expectativas de los productores y demás actores involucrados en ella.

El escenario deseable

Con base en las **características limitantes** detectadas en el escenario actual de la agrocadena (producto de análisis de caracterización), se debe proceder a definir el **escenario deseable al futuro**, esto es poner las características limitantes en visión positiva. Deben presentarse las características que los productores esperan que su agrocadena llegue a tener a un plazo determinado. Definiendo con claridad la **situación de llegada o escenario deseable** a partir de cada característica encontrada. (Véase diagramas Nos. 1 y 2)

Diagrama No. 1
Sentido y utilidad de la caracterización de agrocadenas



El resumen de las características claves de una supuesta cadena de ganadería (con características actuales y características deseables: Tabla No. 1), puede ayudar a comprender la relación entre el escenario actual (o caracterización actual) y el escenario futuro (caracterización deseada), que deben ser explícitos para poder establecer la brecha crítica existente entre un escenario y otro, que es el espacio donde se deben buscar los puntos críticos y plantear las acciones de desarrollo.

Tabla No. 1
Cadena de ganadería de doble propósito.
Resumen de la caracterización actual y deseada.
(Este ejemplo es un caso ficticio)

Características de la situación actual	Características de la situación deseada.
Pre-producción:	
Caminos de tierra, en mal estado	Acceso vial ágil para transportar insumo y productos
Lejanía de los productores respecto a las poblaciones donde se compran insumos y suministros para la ganadería.	Compras y transportes de insumos y suministros organizados
Altos costos de los insumos externos a la finca	Insumos a bajo costo
Inaccesibilidad al crédito y sin capital propio disponible para la mayoría de ganaderos	Crédito accesible y capitalización permitiendo ahorro e inversión con fondos propios.
Sin asistencia técnica ni servicios veterinarios en las zonas ganaderas	Asistencia técnica disponible, accesible y acorde a necesidades de los productores en todas las zonas ganaderas
Estación seca demasiado prolongada	Productores preparados para enfrentar situación de sequía.
Sin disponibilidad de agua para riego, ni abrevaderos.	Bebedores establecidos en puntos estratégicos y posibilidades de riego identificadas
Sin organización que respalde a los pequeños y medianos ganaderos	Productores integrados en una organización idónea.
Producción	
Sistema de manejo extensivo, con una carga animal de menos 0,5 cabezas por hectárea	Sistema de manejo intensivo o semi-intensivo, permitiendo una carga animal óptima.
Con pastos de piso nativos, de baja calidad nutricional y baja producción por área	Bancos de forraje y pastos de piso mejorados, de alta calidad nutricional y de óptimo rendimiento.
Ganado de baja calidad genética; razas inapropiadas para el clima.	Mejoramiento genético del pie de cría con razas adaptables al clima.
Área de pastoreo del 70% en ladera con pendiente de más del 40% y totalmente deforestada	Áreas de pastoreo intensivo, liberación de áreas en conflicto, sistemas silvopastoriles y forestales establecidos
Sin suplementación en tiempos de sequía.	Suplementación disponible al menos para la sequía
Producción de 2 litros de leche por vaca y con un 20% de vacas en producción.	Máximo porcentaje posible de vacas produciendo al nivel óptimo. (investigación)
Sin sistemas de registro de producción	Registros básicos del hato establecidos.

Características de la situación actual	Características de la situación deseada.
Industrialización Ganado de baja calidad para la matanza	Ganado de alta calidad para la matanza: carne suave y gustosa
Desperdicio de subproductos que no son pagados al productor	Óptimo aprovechamiento de subproductos y reconociendo el pago a productores
Mataderos sin control sanitario	Mataderos cumpliendo normas sanitarias.
Comercialización en finca y a mayoristas Venta del ganado en pie y la leche fluida, en la finca, por medio de intermediarios.	Producción con valor agregado y con sistema de comercialización organizado, para carne, leche y derivados.
Ausencia de planes sanitarios y controles epidemiológicos con alto riesgo de enfermedades	Ganado con certificación de calidad y hato libre de enfermedades
Venta de ganado a plazo y con casos de estafa.	Sistema de comercialización organizada del ganado, establecido y funcionando con garantías de pago al productor
Con variaciones caprichosas en los precios recibidos.	Precios estables para el ganado y su producción lechera.
Bajos precios al productor ganadero, en relación a lo que se ganan los intermediarios: comerciantes y carniceros.	Mecanismos establecidos para la distribución equitativa de beneficios económicos

Brecha crítica y acciones estratégicas para el desarrollo de la agrocadena

La **distancia** que separa la situación actual de la situación deseada, se llamará en los sucesivos **BRECHA CRÍTICA**. Permite ubicar con precisión el espacio donde encontrar los **puntos críticos** que efectivamente impiden el desarrollo de la agrocadena en cuestión. Con los puntos críticos identificados y priorizados en cada fase de la agrocadena, es posible ir más a profundidad para definir cuáles de ellos son prioritarios y cuáles son las **acciones** que permitirán solucionar la situación crítica para alcanzar el **escenario deseado**. Las acciones generales para superar los puntos críticos se pondrán en el **PLAN DE DESARROLLO** de la agrocadena tratada. Este plan debe visualizar la agrocadena como un solo sistema y las acciones deben verse como un conjunto de soluciones entrelazadas entre sí dentro de un cronograma y señalando los responsables de su ejecución. (Diagrama No. 2).

Diagrama No. 2
Sentido y utilidad de la caracterización de agrocade-



Puntos críticos

Los productos (de origen agropecuario) deben ser competitivos en el mercado hacia donde van destinados, con base en un adecuado manejo de los recursos naturales y la eficiencia y calidad con que se producen, se transforman y se ponen en las manos del consumidor. Así mismo, se debe centrar la atención en la **distribución de los beneficios** (obtenidos en la venta al consumidor), desde el mercado hasta la finca del productor; quien debe recibir –al igual que los demás actores– lo justo por su esfuerzo e inversión. Este será el principal requisito para que cada actividad agropecuaria sea atractiva para el productor y para los demás actores y llegue a ser sostenible económica, social y ambientalmente.

En resumen: los puntos críticos en una agrocadena son los **obstáculos**, "**cuellos de botella**", o "**pegas**" que le impiden a un producto de origen agropecuario llegar al mercado con

eficiencia y calidad para ser competitivo; o bien, que aún llegando exitosamente al mercado, impiden devolver una remuneración justa y equitativa, a cada uno de los actores que intervienen a lo largo de la agrocadena.

Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas son los pasos claves, decisiones o emprendimientos concretos, orientados a dar solución a los puntos críticos que impiden a un producto llegar al mercado, con la eficiencia y la calidad necesarias para ser competitivo y devolver a cada actor la remuneración correspondiente, para cubrir los costos y obtener una utilidad atractiva, en la fase en que participa.

Con las acciones estratégicas ordenadas y calendarizadas en una secuencia lógica y con el respectivo señalamiento de los responsables, se podrá iniciar un proceso de identificación de proyectos y gestiones necesarias, que se condensarán en un plan operativo para ejecutarlas, en función de los resultados esperados.

Los puntos críticos deben ser analizados primero en cada fase y luego en toda la agrocadena para priorizarlos y definir los principales. Estos pueden ser uno o varios y estar en diferentes fases o en una sola fase de la agrocadena.

Las acciones estratégicas deben partir de un análisis riguroso y exhaustivo de los puntos críticos, que deben ser identificados por los actores afectados y; son ellos y solo ellos, los que deben definir la acción correspondiente, bajo la facilitación, información, asesoría y cogestión de los técnicos encargados de acompañar a las organizaciones y empresas en su empeño por desarrollar la agrocadena.

No se debe reemplazar, suplantarse ni desplazar por ninguna razón, a los actores privados, dueños de la agrocadena, en la identificación de sus dificultades, ni en la definición de acciones correspondientes, bajo la idea de que no podrán salir adelante sin la intervención directa de los técnicos; quienes muchas veces se echan al hombro lo que les toca a las organizaciones o empresas o a los mismos productores, terminando abandonados por éstos y hasta culpados de los eventuales fracasos.

Al respecto se deben aplicar metodologías, tales como talleres, seminarios, sesiones de trabajo y otras técnicas que permitan extraer sistemáticamente las ideas y aportes de los actores privados.

Es aquí, en esta delgada frontera en que se delimitan los papeles de funcionarios institucionales y agentes privados, donde surgen confusiones, generalmente inocentes y bien intencionadas, pero dañinas y contraproducentes en la búsqueda de la capacidad autogestionaria de los productores.

Siguiendo la lógica de la tabla No. 1, se propone otra, la No. 2, incorporando ya puntos críticos y acciones estratégicas para la misma supuesta cadena de ganadería.

Tabla No. 2

Cadena de ganadería de doble propósito.

Resumen de la caracterización actual y deseada, puntos críticos y acciones estratégicas

Características de la situación actual	BRECHA CRÍTICA		Características de la situación deseada.
	Puntos críticos	Acciones estratégicas	
<p><i>Pre-producción:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dificultad de acceso a mercados de insumos y productos 2. Lejanía de productores respecto a poblaciones donde se compran insumos y productos para ganadería 3. Altos costos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Caminos de tierra, en mal estado • Alto costo del transporte y pérdidas por trasiego. • Alto costo de insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación y lastrado de caminos • Organización de un sistema de transporte de insumos y productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso vial ágil para transportar insumo y productos • Compras y transportes de insumos y suministros organizados
Inaccesibilidad al crédito y sin capital propio disponible para la mayoría de ganaderos	Incapacidad de inversión	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación para la gestión financiera • Desarrollo de mecanismos de ahorro y crédito 	Crédito accesible y capitalización, permitiendo ahorro e inversión con fondos propios.
Sin asistencia técnica ni servicios veterinarios en las zonas ganaderas	Alta mortalidad y pérdidas en producción de carne y leche	Establecimiento de un programa de asistencia técnica y sanitaria	Asistencia técnica disponible, accesible y acorde a necesidades de los productores en todas las zonas ganaderas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estación seca demasiado prolongada 2. Escasez de agua para riego, y abrevaderos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasez y alto costo de forrajes • Escasez de agua, para la actividad ganadera en la mayoría de las fincas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de opciones forrajeras • Programa de producción de forraje • Organización de suministros de suplementación. • Estudio de identificación e instalación de fuentes de agua y necesidades de riego y abrevaderos • 	<ul style="list-style-type: none"> • Productores preparados para enfrentar situación de sequía. • Bebederos establecidos en puntos estratégicos y posibilidades de riego identificadas
Sin organización que respalde a los pequeños y medianos ganaderos	Desarticulación e indefensión de los productores y vulnerabilidad de la actividad ganadera	Diseño y fortalecimiento de una organización para desarrollar la actividad	Productores integrados en una organización idónea.

Características de la situación actual	BRECHA CRÍTICA		Características de la situación deseada.
	Puntos críticos	Acciones estratégicas	
<p>Producción</p> <p>Sistema de manejo extensivo, con una carga animal de menos 0,5 cabezas por hectárea</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desinterés de los productores por cambiar el sistema, • Mentalidad tradicional sobre la actividad, • Carencia de incentivos y orientación estatal 	<ul style="list-style-type: none"> • Información y motivación a los productores para cambiar prácticas productivas • Estudio sobre alternativas de desarrollo de la ganadería en la zona • Programa de fomento y desarrollo de la producción ganadera 	<p>Sistema de manejo intensivo o semi-intensivo, permitiendo una carga animal óptima.</p>
<p>1. Pastos de piso nativos, de baja calidad nutricional</p> <p>2. Sin suplementación en tiempos de sequía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos y vulnerabilidad sanitaria. • Pérdida de peso en el ganado y vulnerabilidad general de los animales 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mejoramiento forrajero, suplementación y vigilancia epidemiológica. • Bancos de forraje y ensilaje • Sistema de suministro de suplementación dentro de la zona 	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos de forraje y pastos de piso mejorados y de alta calidad nutricional. • Suplementación disponible al menos para la sequía
<p>1. Suelos degradados y en conflicto de uso.</p> <p>2. Potencial productivo en disminución</p>	<p>Áreas de pastoreo del 70% en ladera con pendiente de más del 40% y totalmente deforestada</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña educativa sobre ganadería sostenible • Fincas integrales didácticas (PFAS) • Incentivos especiales a los pioneros en prácticas innovadoras sostenibles 	<p>Establecimiento de áreas de pastoreo intensivo, liberación de áreas en conflicto, sistemas silvopastoriles y forestales establecidos. Suelos en recuperación</p>
<p>Ganado de baja calidad genética; razas inapropiadas para el clima; con una producción de 2 litros de leche por vaca y con un 20% de vacas en producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos rendimientos y pérdidas por enfermedades y muerte • Baja rentabilidad de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mejoramiento genético adaptativo. • Estudios de potencial y planes de producción por finca 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganado de alta calidad genética del pie de cría con razas adaptadas a las condiciones agroecológicas. • Máximo porcentaje posible de vacas produciendo al nivel óptimo. (investigación)
<p>Sin sistemas de registro de producción y comercialización</p>	<p>Desconocimiento del estado de situación productiva</p>	<p>Establecimiento de sistemas prácticos de registro y control</p>	<p>Registros básicos del hato establecidos y con un sistema de seguimiento a la producción y comercialización</p>

Características de la situación actual	BRECHA CRÍTICA		Características de la situación deseada.
	Puntos críticos	Acciones estratégicas	
Industrialización Ganado de baja calidad para la matanza	Bajo nivel de competitividad	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación directa con productores con base en especificaciones de calidad • Subasta bajo control sanitario 	<ul style="list-style-type: none"> • Ganado de alta calidad para la matanza: carne suave y gustosa
Desperdicio de subproductos que no son pagados al productor	Baja rentabilidad para el productor y para la sociedad	Estudio de de opciones para el aprovechamiento de subproductos	<ul style="list-style-type: none"> • Óptimo aprovechamiento de subproductos y reconociendo en el pago a productores
Mataderos sin control sanitario	<ul style="list-style-type: none"> • Alto riesgo para la salud pública • Pérdida de animales 	Plan de mejoramiento sanitario para los mataderos Sistema de monitoreo sanitario y de calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mataderos cumpliendo normas sanitarias y certificados • Ganado con certificación de calidad
Comercialización en finca y a mayoristas 1. Venta del ganado en pie y la leche fluida, en la finca, por medio de intermediarios. 2. Venta de ganado a plazo y con casos de estafa.	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de opciones de mercado • Pérdidas y atraso en el flujo económico 	<ul style="list-style-type: none"> • Explorar opciones viables para mejorar resultados de comercialización de ganado y leche • Establecer una subasta propia de los ganaderos • Instalar matadero alternativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Producción con valor agregado y con sistema de comercialización organizado, para carne, leche y derivados. • Sistema de matanza y comercialización organizada; establecido y funcionando con garantías de pago al productor
Con variaciones caprichosas en los precios recibidos.	Inestabilidad económica de los productores	Identificación de opciones de mercado y mecanismos de comercialización	Precios estables para el ganado y su producción lechera.
Bajos precios al productor ganadero, en relación a lo que se ganan los intermediarios: comerciantes y carniceros.	Desigual distribución de beneficios en función de costos	Establecimiento de un sistema de comercialización propio, en busca de la equidad	Mecanismos establecidos para la distribución equitativa de beneficios económicos

Construcción de la ruta crítica

Una vez completada la tabla anterior, mediante un examen exhaustivo, con los actores privados, siguiendo una metodología apropiada, para que expresen sus puntos de vista y voluntad, entonces se pasa a una **tercera etapa (Tabla No. 3)**; pero ya partiendo a la inversa, o sea examinando el camino del producto, desde el mercado de consumo, hasta la finca del productor primario. Mejor dicho, examinando el proceso de comercialización, que es un proceso amplio y de varias sub-etapas, dependiendo de la naturaleza propia de cada agrocadena, haciéndole la trazabilidad hasta la unidad de producción y evaluando -de paso- los factores complementarios y de pre-producción. De seguido se debe proceder a identificar entre esos puntos críticos, sin importar a qué fase corresponden, aquellos que **bloquean de manera determinante la eficiencia y la calidad de los productos** en su ruta hacia el mercado y la distribución de beneficios en su regreso a la finca de los productores.

Tabla No. 3
Priorización de puntos críticos, acciones estratégicas y resultados esperados

Fase	Puntos críticos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
Comercialización y mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de <u>opciones de mercado</u> • <u>Pérdidas</u> y atraso en el flujo económico • <u>Inestabilidad</u> económica de los productores • <u>Desigual distribución</u> de beneficios en función de costos • Alto <u>costo</u> del transporte y pérdidas por trasiego. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer una subasta propia de los ganaderos • Instalar un matadero alternativo • Identificación de opciones de mercado y mecanismos de comercialización • Establecimiento de un sistema de comercialización propio y con valor agregado • Organización de un sistema de transporte de insumos y productos 	Un sistema de comercialización organizado y funcionado , de acuerdo con las oportunidades de mercado y con equidad en la distribución de beneficios.
Industrialización	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Competitividad</u> deficiente • <u>Pérdida</u> de animales 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación directa con productores basados en especificaciones de calidad • Subasta bajo control sanitario 	Sistema de comercialización eficiente y satisfactorio para las partes involucradas
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Bajos rendimientos</u> y <u>vulnerabilidad sanitaria</u>. • Pérdida de peso en el ganado y <u>vulnerabilidad</u> general de los animales • Áreas de pastoreo del 70% en ladera con <u>pendiente</u> de más del 40% y totalmente deforestada • <u>Bajos rendimientos</u> y pérdidas por enfermedades y muerte • Baja <u>rentabilidad</u> de la actividad • Desconocimiento del estado de <u>situación productiva</u> 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de mejoramiento forrajero, suplementación, vigilancia epidemiológica y mejoramiento genético adaptativo. • Bancos de forraje y ensilaje • Sistema de suministro de suplementación dentro de la zona • Campaña educativa sobre ganadería sostenible • Fincas integrales didácticas (PFAS) • Incentivos especiales a los pioneros en prácticas innovadoras sostenibles • Estudios de potencial y planes de producción por finca <p>Establecimiento de sistemas prácticos de registro y control</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de producción planificados • Animales de alta Calidad genética, adaptados al clima y con • Rendimientos óptimos por área.

Fase	Puntos críticos	Acciones estratégicas	Resultados esperados
Pre-producción Y servicios de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Caminos</u> de tierra, en mal estado • Incapacidad de <u>inversión</u> • Escasez y alto <u>costo</u> de forrajes • Escasez de <u>agua</u>, para la actividad ganadera en la mayoría de las fincas. • Baja calidad nutricional del <u>pasto</u> • <u>Desarticulación e indefensión</u> de los productores y vulnerabilidad de la actividad ganadera 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación y lastrado de caminos • Capacitación para la gestión financiera y Desarrollo de mecanismos de ahorro y crédito • Estudio de opciones forrajeras • Programa de producción de forraje • Organización de suministros. • Estudio de identificación e instalación de fuentes de agua y necesidades de riego y abrevaderos • Identificación, adquisición y distribución de semillas mejoradas • Asistencia técnica y capacitación a los productores ganaderos. • Diseño y fortalecimiento de una organización para desarrollar la actividad 	Una organización corporativa, específica para defender intereses de los agentes privados y brindando soporte administrativo y gestivo a la cadena de ganadería.

Procedimiento

Los pasos del método propuesto, como se observa en la **Tabla No. 3**, se inician anotando en cada fase -y empezando por la comercialización- únicamente los puntos (más) críticos y las acciones estratégicas correspondientes, agregándole los resultados esperados que permitan precisar con mayor claridad los puntos de llegada, para que éstos sean confrontados con las características deseables, enumeradas en las **Tablas No. 1 y 2**. De esta forma se puede verificar si los resultados esperados satisfacen la característica deseada; si no fuera así, entonces se deberán ir ajustando hasta darle la coherencia necesaria al plan maestro o plan básico, de donde se desprenderán proyectos, gestiones y otras actividades orientadas a superar los puntos críticos.

Los siguientes pasos consisten en subrayar el concepto central de cada punto crítico y luego se diferenciarán con distinto color o letra, los puntos críticos centrales, o que son los principales generadores de obstáculos en la agrocadena.

Lo mismo se hará con las acciones estratégicas que deberán corresponder con los puntos críticos centrales o resaltados. En cada **resultado esperado** se diferenciará también el concepto central del mismo y se utilizará como base de la planificación operativa.

Con estos elementos se pasa a elaborar el CRONOGRAMA GENERAL, que irá orientando el trabajo de la respectiva COMISIÓN TÉCNICA, señalando un período de tiempo para cada acción estratégica, la ruta crítica de éstas y la simultaneidad entre ellas y los responsables.

Este será el instrumento clave para: la división del trabajo entre los actores públicos y privados, la formulación de proyectos, la planificación operativa y el seguimiento y evaluación del mismo plan de desarrollo. A continuación el ejemplo:

**PLAN DE DESARROLLO DE LA AGROCADENA DE GANADERÍA:
(CRONOGRAMA GENERAL)**

Acciones estratégicas	Año 1				Año 2				Año 3				Año 4				Responsables
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	
1. Identificación de opciones de mercado y mecanismos de comercialización	R C (*)																Cámara de ganaderos, CNP, MAG-Regional y Consultores
2. Establecimiento de un sistema de comercialización propio y con valor agregado			R C														Cámara de ganaderos, SENASA, CNP, MAG-Regional
3. Ampliación y lastrado de caminos					R C												Asociación de Desarrollo, Municipalidad, MOPT y Cámara.
4. Organización de un sistema de transporte de insumos y productos						R C											Centro Agrícola y MAG-Regional
5. Programa de mejoramiento forrajero, suplementación, vigilancia epidemiológica y mejoramiento genético adaptativo									R C								Cámara de ganaderos, SENASA, INTA
6. Campaña educativa sobre ganadería sostenible																	Centro Agrícola, MAG-Regional y PFPAS
7. Estudios de potencial y planes de producción por finca																	ASA's involucradas, INTA, PFPAS y MAG-Regional.
8. Capacitación para la gestión financiera y Desarrollo de mecanismos de ahorro y crédito																	Cámara de ganaderos, INA, PFPAS.
9. Estudio de identificación e instalación de fuentes de agua y necesidades de riego y abrevaderos																	Cámara de Ganaderos, MAG-Regional y SENARA
10. Diseño y fortalecimiento de organización para desarrollar la actividad	R C																Cámara de ganaderos, MAG-Regional y empresa consultora.

(*) Acciones en Ruta Crítica: son aquellas que si no se hacen el plan no puede avanzar hacia el resultado esperado.

NOTA: Se harán sesiones de seguimiento con base en reportes de inspecciones técnicas y una evaluación anual de cumplimiento. En el cuarto año, último trimestre se hará una evaluación final de resultados.

Resultados esperados del plan de desarrollo

1. **Un sistema de comercialización organizado, eficiente y operando**, en función de las oportunidades de mercado y con **equidad en la distribución** de beneficios.
2. **Un programa para mejoramiento de la producción agropecuaria** instalado, orientado a obtener **rendimientos óptimos por área** (DEFINIR PARÁMETROS)
3. Una **organización corporativa**, capacitada para defender intereses de los agentes privados y brindando soporte administrativo y gestor a la cadena de ganadería

El procedimiento subsiguiente consiste en definir de cada acción estratégica cuál es la figura que procede: Por ejemplo cuáles de esas acciones son ejecutables por medio de un proyecto, una gestión, un estudio, o bien un programa de relativa permanencia.

Si se observan los resultados esperados arriba definidos, para este caso hipotético, cada uno se convierte en el propósito de un proyecto o un programa que se debe identificar mediante una metodología que puede ser una adaptación del MARCO LÓGICO, para proyectos.

El primero de ellos sugiere un proyecto de comercialización con varios componentes; igualmente, en el segundo se plantea un programa de mediano a largo plazo, con varios proyectos orientados al mejoramiento de la producción, complementados con un sistema de monitoreo de **eficiencia y calidad** y demás complementos; el tercero se convierte en propósito de un proyecto de diseño y desarrollo organizacional capaz de ejecutar con efectividad el plan estratégico de la agrocadena.

Es posible también juntar todos los planes estratégicos regionales y formular con ellos un MEGAPROYECTO de nivel nacional con diversos componentes, según áreas críticas y con un plan de ejecución diferenciado para cada región y/o zona, según características específicas de los actores, los territorios y las respectivas agrocadenas.

Metodología general

Rol de los actores claves en cada agrocadena.

La intervención directa de los actores privados (productores, industriales, comercializadores y prestadores de servicios en general) **es el fundamento sobre el que se basa** la gestión en las agrocadenas, desde la caracterización misma; pero su participación tiene que ser incremental, convirtiéndose en gestores y dueños del proceso de desarrollo de la agrocadena, conforme se avanza en las etapas subsiguientes: definición de puntos críticos, formulación de acciones estratégicas, elaboración de plan general de desarrollo de cada agrocadena y definición de los resultados esperados de todo el proceso.

Los actores del sector público, quienes definen, seleccionan las agrocadenas estratégicas e inician la caracterización, por cada región y a nivel nacional, deben **pasar a ser facilitadores, asesores, proveedores de conocimiento científico, información útil y criterios téc-**

nicos, para la toma de decisiones de los actores privados en cada agrocadena a partir de la caracterización.

Esta caracterización consiste —como ya se ha señalado— en ordenar y sistematizar toda la información disponible, siguiendo las guías ya conocidas y sometiénola a conocimiento, análisis y retroalimentación con todos los actores públicos y privados que sea posible reunir.

Mención especial requiere la urgente gestión de los actores institucionales (técnicos y profesionales), en la consolidación de la estrategia para el trabajo en agro cadenas, haciendo valer **su función de asesores**, tomando iniciativas respecto a coordinación sectorial, gestión de información y conocimiento; presentando creativamente los escenarios alternativos para que los actores privados tomen decisiones científicamente orientadas, sin renunciar a su criterio privado, pero visualizando conjuntamente con los técnicos, la mejor estrategia dentro del horizonte de oportunidades para sus actividades productivas.

Diferenciación de actores según función en la agrocadena

Cada agrocadena tiene características propias, en el flujo del producto y subproductos hacia el mercado y en las relaciones colaterales que establece con el entorno; pero quizá el factor de diferenciación más significativo es la diversidad de actores que convergen en ella, con roles, rasgos culturales, motivaciones, prioridades e intereses distintos y hasta contrapuestos.

Por tal razón, al identificar los actores que participan en cada agrocadena, es necesario tomar en cuenta este hecho, para definir la estrategia de integración más apropiada. Cada estrategia (pasos a seguir) sugiere una táctica propia (una manera de abordar y ejecutar cada paso). El punto medular en esta tarea es encontrar los métodos y técnicas precisas para abordar cada uno de estos pasos.

El primer paso es el mapeo de actores; consiste en identificar las organizaciones: empresas (grandes, medianas y pequeñas), asociaciones cooperativas, cámaras, sindicatos y agentes institucionales, que participan en cada una de las fases de la agrocadena y sus interacciones más sobresalientes, en relación con ésta.

Otro paso importante consiste en *establecer la fase de la agrocadena en que se encuentran los actores de mayor influencia*, por manejo de información y control en relación con precios, oferta y demás aspectos de negociación, que inciden en la distribución de los beneficios: principalmente la influencia que tienen al poner las reglas de juego en la agrocadena.

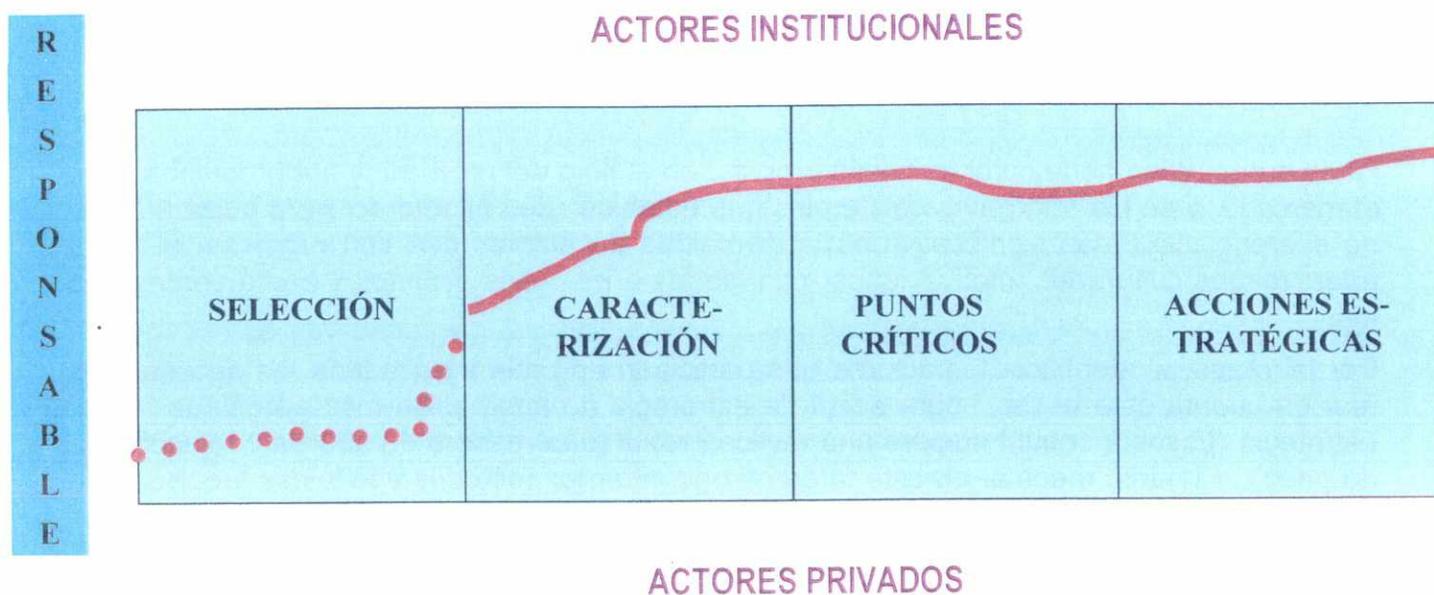
Con base en este conocimiento, el otro paso consiste en definir con claridad la forma de abordar a cada grupo y extraer de ellos la información que se necesita, principalmente para tener un cuadro lo más completo posible de la situación actual (caracterización) de cada agrocadena.

Conocidos los puntos de vista de los diferentes actores, se tendrá un mejor criterio, para establecer puntos de interés común y espacios de concertación; pues lo que hace viable una negociación de enfoque *“ganar—ganar”* es precisamente partir de los puntos de interés y beneficio común; es decir, lo que los puede unir. De esta manera, los asuntos que pueden separarlos, encontrarán un clima más amigable y propicio para dirimirlos con mayor probabilidad de entendimiento; pues para la formulación de las acciones estratégicas es vital tener el

pulso del ambiente reinante entre los diferentes actores, para establecer la viabilidad de cada una de dichas acciones.

La participación de los diferentes actores (institucionales y privados) en el trabajo de extensión bajo el enfoque de agrocadenas muestra un grado ascendente de participación de responsabilidades, roles y funciones en cada fase de la agrocadena y muy específicamente en los procesos de selección, caracterización, determinación de puntos críticos y acciones estratégicas de las agrocadenas. Dicho proceso se ilustra en el diagrama No 3, subsiguiente.

Diagrama No. 3
Proceso integrado de actores y distribución de responsabilidades
en cada agrocadena, por fase, según naturaleza de los actores



Las COMISIONES TÉCNICAS por agrocadena

Las comisiones técnicas por agrocadenas están formadas por representantes institucionales y del sector privado, se constituyen en los pilares técnicos fundamentales orientadores de la toma de decisiones de cada agrocadena. Cada agrocadena seleccionada como estratégica en la región debe constituir una COMISIÓN TÉCNICA responsable de orientar y asesorar su desarrollo. Esta comisión la integra personal técnico institucional del MAG, designado por el Director Regional, quien nombrará al coordinador de dicha comisión y solicitará a otras instituciones del Sector Agropecuario u otros sectores, el apoyo de personal especializado, cuando así lo requiera la naturaleza de las diferentes acciones de desarrollo de la agrocadena en cuestión.

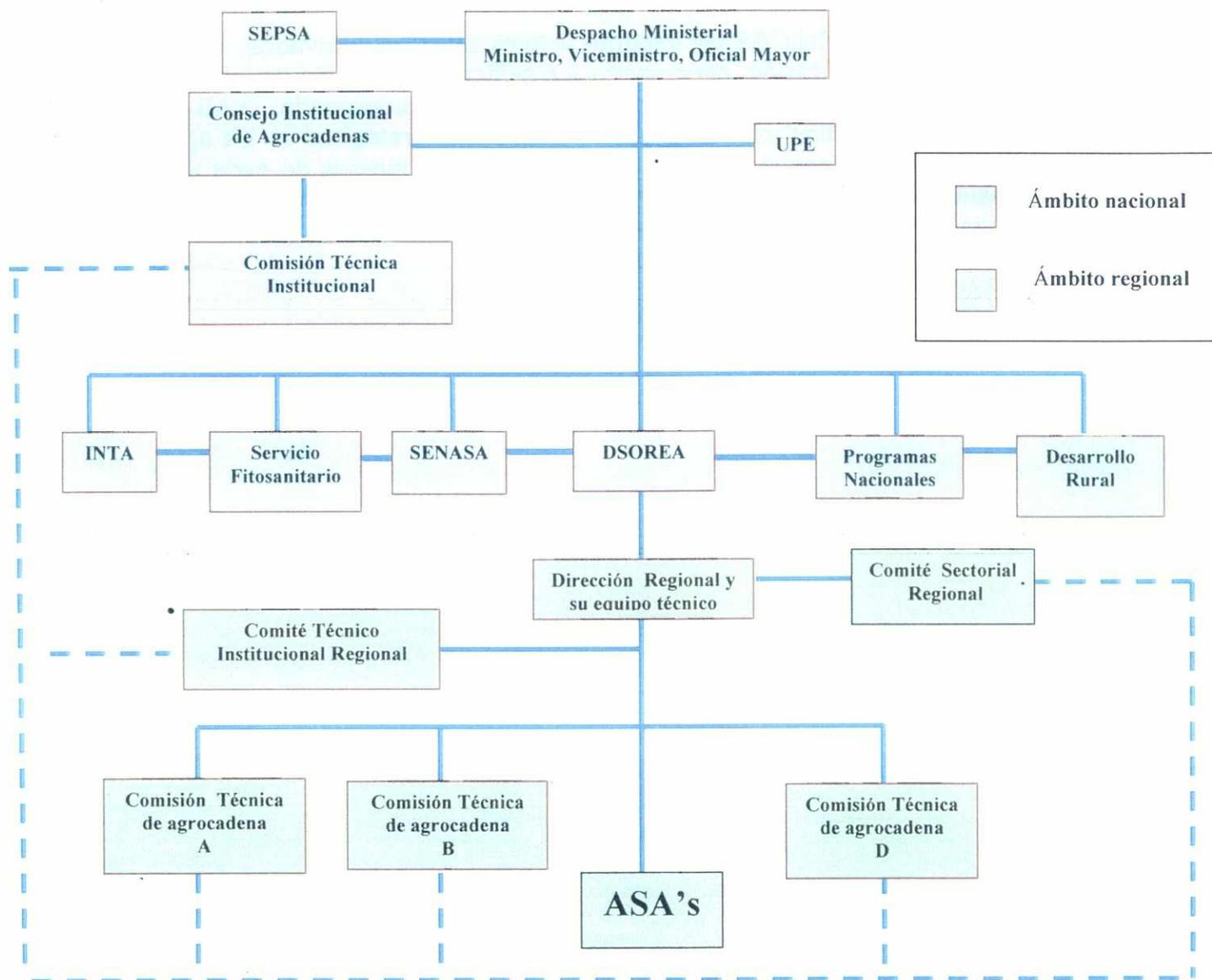
También formarán parte de la COMISIÓN TÉCNICA **representantes** de las organizaciones y empresas ligadas a la agrocadena. Dicha representación estará compuesta por miembros designados por el conjunto de esas entidades. Lo ideal es que los actores privados se pongan de acuerdo para delegar dos, tres o más representantes a cada COMISIÓN TÉCNICA

regional, de manera que entre actores privados e institucionales, formen un equipo de trabajo manejable, de entre 7 y 9 miembros a lo sumo.

Tanto los representantes institucionales como privados, podrán estar dentro de dos o más comisiones técnicas, siempre que estén en capacidad y disposición de cumplir con sus respectivas obligaciones.

Estas COMISIONES TÉCNICAS las integran actores públicos y privados. Deben funcionar como espacios de concertación, negociación y planificación conjunta de las acciones impulsoras del plan de desarrollo de la agrocadena que les corresponde. LAS COMISIONES TÉCNICAS no deben definir puntos críticos ni acciones estratégicas en las agro cadenas, en forma aislada. Deben hacerlo con las organizaciones y empresas de cada agrocadena. Lo harán mediante seminarios, talleres y otros tipos de actividades; brindando información y sugiriendo ideas, pero respetando la libre determinación de los actores privados que concurren a dichas actividades de extensión.

Anexo No. 4.
Estructura operativa del trabajo con agrocladenas.



Bibliografía General

1. Burgos Rivas, Carlos. **Programa y Antología del Curso sobre el Enfoque del Marco Lógico**; Una herramienta para la formulación y evaluación de proyectos. ICAP, San José, Costa Rica. 2006
2. CEPAL. **Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas**. CEPAL. Santiago de Chile, 2005.
3. CIAT. Lundy Mark, et al. **Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala, Proyecto de Desarrollo de Agro empresas Rurales**, CIAT, Colombia, 2004
4. Comisión Europea. EuropeAid Oficina de Cooperación. **Manual Gestión del Ciclo de Proyecto**. 2001.
5. Comisión Interinstitucional para la Empresariedad de las Mujeres. **Elementos teóricos para la formulación y seguimiento de proyectos de empresariedad con enfoque de género**. San José costa Rica, 2004.
6. Dirección Superior de Operaciones Regionales y Extensión Agropecuaria. **Marco Orientador para el trabajo integrado del MIPRO en los niveles nacional y regional**. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José Costa Rica. 2006. 59 p.
7. División de Extensión Agropecuaria. **El sistema de seguimiento y evaluación de la extensión agropecuaria**. Ministerio de Agricultura y Ganadería, San José Costa Rica. 1995. 57 p.
8. FAO. **Guía de los distintos enfoques de la extensión**. Roma, 1993.
9. GTZ. Planificación de proyectos orientada a objetivos (ZOPP). **Orientación para la planificación de proyectos y programas nuevos y en curso**. Eschborn, Alemania. 1998.
10. ILPES/CEPAL. **"Metodología de Marco Lógico"**. En: BOLETÍN DEL INSTITUTO. No. 15, Santiago de Chile. 2004.
11. ISNAR. **La dimensión del "entorno" en la construcción de la sostenibilidad institucional**. La Haya, Países Bajos. 2001.
12. La Gaceta: Diario Oficial, No. 81, San José, Costa Rica, 27 de abril del 2004.
13. La Gra, Jerry. **Una metodología de evaluación de cadenas agro-alimenticias para la identificación de problemas y proyectos**, IICA, Idaho, USA. 1993.
14. Samper et al. **Jornada de reflexión y debate: políticas agropecuarias, estrategias de desarrollo rural, seguridad alimentaria, pobreza rural y servicios de extensión agrícola**. San José Costa Rica: IICA, UCR, UNA, PDR-MAG, ANEAF, FAO, UNED, ITCR, 2006.116 p.

