

Construcción participativa de estrategias sectoriales con enfoque ambiental - Caso Visión Amazonía**Participatory sector strategy building with environmental focus – The case of Visión Amazonía****Charry, A., Enciso, K., Jäger, M., Bravo, A., Hurtado, J.J., Burkart, S.***Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia*

Fecha de recepción: 15 Septiembre 2017

Fecha de aceptación: 15 Diciembre 2017

Resumen

Como parte de las estrategias del gobierno Colombiano para alcanzar las metas de deforestación cero en la Amazonía para el año 2020, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) ha desarrollado Visión Amazonía. La Visión busca promover un nuevo modelo de desarrollo en la región que permita mejorar las condiciones de vida de las poblaciones locales de manera sostenible, a través de un portafolio de inversiones que incluye el fortalecimiento de las cadenas productivas de cacao, caucho, ganadería doble propósito y productos no maderables del bosque en Caquetá y Guaviare. El presente estudio pretende documentar el proceso de construcción participativa de estrategias sectoriales llevado a cabo por el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT) durante el primer semestre del 2017, enfocándose en el caso de la cadena láctea del departamento del Caquetá. En él, se describe la metodología desarrollada, se presenta un breve análisis de la cadena y se comparten algunos de los principales resultados y estrategias desarrolladas por los actores de la región. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones para el desarrollo de actividades similares. Por medio de las estrategias desarrolladas, se establece una hoja de ruta para solventar algunos de los cuellos de botella sistémicos que se espera sea posteriormente tomada con insumo para la construcción de los planes de desarrollo de las cadenas regionales.

Palabras Clave: Cadenas de valor, Plataformas multiactorales, cero deforestación, Visión Amazonía, Cadena láctea

Abstract

As part of the governments' strategies to achieve zero deforestation in the Colombian Amazon by the year 2020, the Ministry of Environment and Sustainable Development (MADS) developed the Amazonia Vision (Visión Amazonía). The Vision seeks to promote a new development model in the region that allows to sustainably improve the livelihoods of the local population, through an investment portfolio that includes the strengthening of

the cocoa, rubber, double purpose livestock and non-timber forest products value chains in the departments of Caquetá and Guaviare. The present study attempts to document the process of participatory sector strategy building carried out by the International Center of Tropical Agriculture (CIAT) during the first semester of 2017, with focus on the case of the dairy value chain in the Caquetá Department. Here, we describe the developed methodology, present a brief analysis of the target value chain and share some of the main findings and strategies developed by the local actors. Finally, we present conclusions and recommendations for carrying out similar endeavors. Through the developed strategies, a pathway to solve some of the systemic bottlenecks was established, which is expected to be used as an input for the construction of the regional value chain development plans.

Key words: Value chain, multi-stakeholder platforms, zero deforestation, Visión Amazonía, Dairy value chain

Introducción

El estado colombiano se encuentra en la vanguardia de la promoción del desarrollo bajo en carbono a nivel mundial (PNUD, 2015), y entre sus compromisos más ambiciosos se incluye el objetivo de deforestación neta cero en la Amazonía Colombiana para el año 2020. Visión Amazonía busca complementar los esfuerzos del Gobierno por medio de acciones que mejoren las oportunidades económicas de la región, el bienestar de la población, reduzcan el deterioro del capital natural, promuevan la conservación forestal de las áreas designadas nacionalmente para estos fines y su reforestación y restauración adicional. Con este propósito, el Gobierno ha logrado formalizar acuerdos con los gobiernos de Alemania, Noruega y el Reino Unido, que proporcionan financiación basada en resultados por reducción de emisiones verificadas (MADS, 2015).

Por medio de este documento pretendemos registrar las acciones desarrolladas bajo el marco de Visión Amazonía, correspondientes al fortalecimiento de las cadenas productivas regionales en aspectos de competitividad económica, desempeño ambiental, y el desarrollo de acuerdos cero deforestación. La estrategia inicial comprende las cadenas de cacao, caucho, ganadería doble propósito y productos no maderables del bosque (PNMB) en los departamentos de Guaviare y Caquetá, sin embargo, en este documento nos concentraremos en el caso de la cadena láctea del Caquetá.

El fortalecimiento de las cadenas busca fomentar la transformación de cadenas productivas hacia cadenas de valor, generando espacios comunes para la generación de confianza y el desarrollo participativo de planes y estrategias que promuevan una competitividad sistémica y el beneficio común, a través del mejoramiento de la calidad de los productos, productividad, eficiencia, trazabilidad, acceso a mercados, estrategias de diferenciación, y generación y distribución justa y equitativa de valor entre los distintos actores involucrados. Al mismo tiempo se busca que las estrategias aseguren el manejo sostenible

de los suelos amazónicos, la recuperación de áreas degradadas, la conectividad del paisaje amazónico y la reducción de la deforestación.

En este documento presentamos la metodología aplicada, seguida por el mapeo de la cadena seleccionada. Continuamos presentando algunos de los principales resultados del análisis y desarrollo participativo de la estrategia y plan de acción y finalizamos con una sección de conclusiones y recomendaciones.

Metodología

Para este trabajo, CIAT puso a disposición los métodos, herramientas y enfoques participativos de aprendizaje en cadenas de valor y acceso a mercados basados en las metodologías *Análisis Participativo de Cadenas de Mercado para Pequeños Productores* (Lundy et al., 2007) y *ValueLinks* (Springer-Heinze, 2007).

Estos métodos se enfocan en (i) desarrollar capacidades con los productores de pequeña escala; (ii) cautivar compradores dispuestos; y (iii) generar un ambiente habilitador para el desarrollo de negocios incluyentes que contribuyan a disminuir el hambre y la pobreza.

El proceso empleado se compuso por ocho fases: i) Definición del estado del arte, ii) identificación y convocatoria de actores, iii) revisión de oportunidades de mercado y ventajas competitivas, iv) Mapeo de la cadena, v) construcción de una visión compartida, vi) análisis de los cuellos de botella, vii) definición de estrategias y elaboración de un plan de acción, y viii) identificación de socios para alianzas sostenibles. Finalmente se conformaron o reactivaron plataformas regionales permanentes de actores de las cadenas.

La primera fase es la definición del estado del arte del sector. Para ello se hace una recopilación y análisis de información secundaria, se realizan entrevistas a los principales actores de la cadena, y se procede a una revisión y validación de la información de manera participativa por medio de dos talleres multiactorales; para la realización de estos talleres se identifican y convocan actores clave de todos los eslabones de la cadena. Luego se revisan oportunidades de mercado y ventajas competitivas de la región, y se comparten experiencias de iniciativas exitosas. Se procede por mapear las actividades, relaciones, costos y flujos de productos e información que tienen lugar en cada eslabón; y a construir una visión compartida para la cadena. De manera seguida, se identifican los cuellos de botella a lo largo de la cadena que limitan el alcance de la visión; y, tomando los principales cuellos de botella como punto de partida, se diseña un plan de acción con actividades y responsabilidades específicas, apalancándose en las ventajas competitivas de la región. Finalmente, se identifican alianzas sostenibles con socios comerciales que posean una visión alineada al plan de desarrollo sectorial establecido.

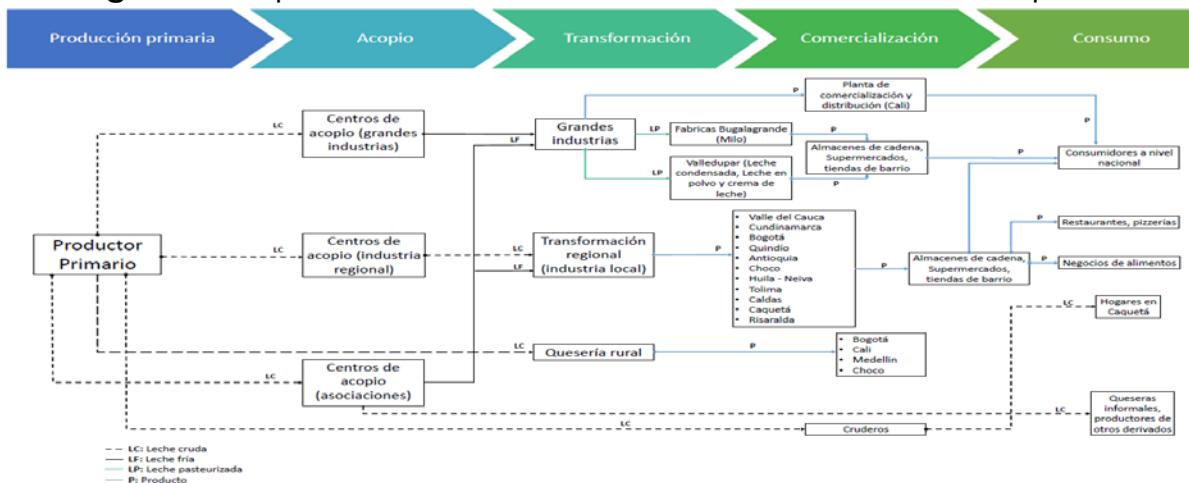
Resultados²

Mapeo de la cadena de valor

El objetivo del análisis de cadenas de valor es preparar una estrategia de fomento de cadena, crear las bases para el monitoreo, iniciar un proceso de cambio y proveer información del sector a empresas y organismos públicos. El análisis de la cadena de valor no es un fin en sí mismo, sino que los resultados alimentan las decisiones de los promotores (tanto públicos como privados) del desarrollo de la cadena, por ello es indispensable que la información empleada para su análisis refleje la situación actual de la manera más precisa posible (Springer-Heinze, 2007).

Para el caso de la cadena láctea, se identificaron cinco eslabones y tres niveles: Los eslabones se ubican en el **nivel micro**, e incluyen la producción primaria, acopio, transformación, comercialización y consumo final. A **nivel meso** se encuentran los actores que prestan servicios e insumos a los actores de la cadena, que incluyen insumos agropecuarios y servicios veterinarios, asistencia técnica, capacitación, investigación, servicios financieros, transporte y certificación. Finalmente, a **nivel macro**, se encuentran las fuerzas y actores que afectan el desempeño general de la cadena, donde se incluyeron las entidades reguladoras y el marco legal de la cadena.

Figura 1. Mapeo nivel micro de la cadena de valor láctea en Caquetá



Fuente: Elaboración propia

Cuellos de botella y estrategias

Basados en el mapeo de la cadena y la visión construida entre todos los participantes, se identificaron los cuellos de botella para cada uno de los

² Las memorias de los talleres pueden ser consultados en:

<https://ciatshare.ciat.cgiar.org/sites/linkingus/public>

El informe con los resultados finales aún está en construcción y será publicado próximamente.

eslabones de la cadena que limitan la consecución de la visión. En base a los cuellos de botella, y teniendo en cuenta las ventajas competitivas de la región, se diseñaron participativamente las estrategias y el plan de acciones que incluye fechas, responsables, costos estimados y posibles fuentes de financiación. A continuación se presentan algunos resultados del ejercicio:

Tabla 1. Cuellos de botella, estrategias y acciones para el fortalecimiento de la cadena láctea en Caquetá

Eslabón	Debilidad	Estrategia	Acciones
Recursos genéticos y producción primaria	Débil armonización de la asistencia técnica	Crear red de asistencia técnica	Bases de datos prestadores y productores Diagnóstico de tipos de asistencia Establecer comité de armonización de asistencia Software de campo para asistentes – Campo UNAD- Diseño de cartillas didácticas; página web; videos Adopción como política regional en CONSEA Inclusión de más asociaciones a CONSEA Componente de empresarización y BPG
	Baja aptitud de recurso genético	Definición y promoción de cruzamientos ideales	Recopilación de información de comportamiento de cruces (validación) Fincas pilotos con productores Días de campo con ganaderos experimentados
Transformación y comercialización (leche)	Desconocimiento de mecanismo para acceso a mercados	Foro estrategias de diferenciación.	Definir agenda, diseñar contenidos, hacer convocatoria.
	Falta fortalecer productos de origen Caquetá (consumidor)	Fortalecimiento o de alianzas productivas actuales e identificación de nuevas	Estudio del potencial y tamaño real del mercado para la denominación de origen Estudio sobre preferencias de los consumidores y disponibilidad a pagar Identificar alianzas productivas existentes y nuevas
	Falta tecnología para transformación, enfriamiento y conservación	Fortalecimiento de las redes de frío – red eléctrica y vías de comunicación	Revisión de los estudios y proyectos de redes de frío y vías de comunicación Estudios de prototipos con energía solar para tanques de frío
	Falta capacitación en buenas prácticas de ordeño (dueño y trabajadores)	Programa de capacitación para rodear el equipo en buenas prácticas de ordeño	Reactivar escuelas de mayordomía, cursos y talleres cortos y con metodología diferenciada Giras fincas demostrativas certificadas en BPM Identificar municipios que no tienen fincas demostrativas y establecerlos.

Conclusiones y recomendaciones

La construcción participativa de estrategias de cadena es un proceso que requiere de tiempo, estructura y confianza. Debido a que existen diversos puntos de vista y posibles conflictos de interés, es necesario crear espacios para analizar y discutir la información, fomentando la armonía con reglas de juego claras y asegurándose que todos los participantes comprendan el alcance y objetivos del proyecto. Estos elementos son necesarios para lograr consensos, crear lenguajes comunes, conocer las diferentes perspectivas de todos los actores involucrados y promover el compromiso ante los acuerdos planteados.

Para construir una estrategia efectiva se requiere de una imagen clara del estado del arte de la cadena. Es común que esta sea difícil de construir debido a la falta de información y estadísticas confiables, sin embargo, mediante la retroalimentación continua y la construcción colectiva es posible obtener un panorama del estado del arte de la cadena. Solo contando con una imagen clara del presente, e indicadores económicos, sociales y ambientales acertados que permitan el diagnóstico y monitoreo, es posible establecer una visión y estrategia de mejora realista.

En el caso de la cadena láctea del Caquetá, se encontraron debilidades como la baja productividad del hato, baja calidad de la leche y altos costos de producción y transacción, que obedecen en parte a fallas en la aplicación de buenas prácticas, recurso genético no productivo, baja disponibilidad de alimento, falta de coordinación institucional y carencia de incentivos reales para el mejoramiento de los procesos.

Agrupando los cuellos de botella, encontramos que las estrategias desarrolladas giran en torno a cuatro ejes, 1) la *intensificación sostenible* de la producción, por medio de la promoción de buenas prácticas y sistemas silvopastoriles, *voisin*, corte y acarreo, etc., según las condiciones locales. 2) la *transformación local*, fomentando la formalización y profesionalización de las actividades de acopio y quesería local e implementando tecnologías de red de frío más efectivas. 3) la *búsqueda de mercados diferenciados y alianzas comerciales inclusivas*, donde se aprovechen los factores diferenciadores del producto local, y 4) el *mejoramiento de la articulación entre los actores directos e indirectos*, especialmente en servicios de capacitación y asistencia técnica.

La implementación de estas estrategias se ve limitada por financiación, compromiso institucional y participación permanente, por ello es recomendable que se establezca un comité de cuatro a cinco personas que den seguimiento a las acciones establecidas y presenten los resultados a las entidades pertinentes (en nuestro caso, el Comité Regional de la Cadena) para que sean elevados a política pública y se incluyan dentro de los planes de desarrollo sectorial.

Referencias

- Jäger, M., Jimenez, A., & Amaya, K. (2013). Las cadenas de valor de los ajíes nativos de Perú: Compilación de los estudios realizados dentro del marco del proyecto "Rescate y promoción de ajíes nativos en su centro de origen" para Perú.
- Lundy, M. (2007). Participatory market chain analysis for smallholder producers. Good practice guide 4 (No. 357). CIAT.
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible – MADS. (Noviembre de 2015). Visión de Desarrollo Bajo en Deforestación para la Amazonía Colombiana.
- PNUD. (2015). Logros 2008 – 2015. Informe de resultados La apuesta por la paz y el desarrollo. Recuperado en Julio 2017, de <http://bit.ly/2xKN2LM>
- Springer-Heinze. (2007). ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion. Recuperado de <http://valuelinks.org/manual/>