



Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional. CC BY - permite que outros distribuíam, remixem, adaptem e criem a partir do seu trabalho, mesmo para fins comerciais, desde que lhe atribuíam o devido crédito pela criação original.



EL DESARROLLO DE ESLABONAMIENTOS CON ENFOQUE DE CADENA DE VALOR EN LA PRODUCCIÓN AGRÍCOLA. EXPERIENCIA EN EL CONTEXTO DE LA COVID-19

Dr. C. Ana Gloria Madruga Torres

Dr. C. Saimelyn Aileen Forteza Rojas

RESUMEN

La pandemia de la Covid-19 ha impactado a los territorios en todos los ámbitos y, en especial, en la dinámica económica. Mitigar su efecto sobre el acceso a los alimentos constituye una prioridad de gobierno. Desde este ángulo, en Cuba procuraron alternativas endógenas, para garantizar el acceso de la población a productos agrícolas, en un contexto de restricción de movimiento y el cierre de fronteras internas y externas. Como respuesta a esa necesidad, se diseñó un esquema para la conexión y reconexión de los eslabones de la agro-cadena en Manzanillo, que contribuyera a la organización y dinamización agrícola en las fases de producción, distribución, cambio y consumo. Por ello, este trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos de la aplicación del esquema para la conexión y reconexión de eslabones de encadenamientos productivos, aplicado al sector producción de alimentos en el municipio Manzanillo. El esquema desarrollado y su aplicación en la práctica concreta permitió la recuperación de dos macizos productivos en el territorio y la comercialización de viandas, favoreciendo la oferta de plátano, calabaza, melón, maíz, yuca y boniato a la población local y a los territorios contiguos. La metodología desarrollada demostró ser eficiente para el fomento de la articulación productiva, la cooperación interinstitucional y el involucramiento de la población local, como vía para enfrentar desafíos locales en condiciones de restricción alimentaria.

Palabras claves: agrocadenas, articulación productiva, encadenamiento.

O DESENVOLVIMENTO DE LINKS COM UMA ABORDAGEM DE CADEIA DE VALOR NA PRODUÇÃO AGRÍCOLA. EXPERIÊNCIA NO CONTEXTO DA COVID-19

RESUMO

A pandemia da Covid-19 tem impactado os territórios em todos os âmbitos e, em especial, na dinâmica econômica. Mitigar seu efeito sobre o acesso aos alimentos constitui uma prioridade de governo. Deste ângulo, em Cuba procuraram alternativas endógenas, para garantir o acesso da população a produtos agrícolas, num contexto de restrição de movimento e de fronteiras internas e externas fechadas. Como resposta a essa necessidade, se desenhou um esquema para a conexão e reconexão dos vínculos da agro-cadeia em Manzanillo, que contribui a organização e dinamização agrícola nas fases de produção, distribuição, venda e consumo. Portanto, este trabalho tem como objetivo mostrar os resultados obtidos com a aplicação do esquema de conexão e religação de cadeias produtivas, aplicado ao setor de produção de alimentos no município de Manzanillo. O esquema desenvolvido e sua aplicação na prática concreta permitiram a recuperação de dois espaços produtivos no território e a comercialização de comida, favorecendo o fornecimento de banana, abóbora, melão, milho, mandioca e batata-doce à população local e aos territórios contíguos. A metodologia desenvolvida mostrou-se eficiente para a promoção da articulação produtiva, da cooperação interinstitucional e do envolvimento da população local, como forma de enfrentar os desafios locais em condições de restrição alimentar.

Palavras-chave: agro-cadeias, articulação produtiva, cadeia.

THE DEVELOPMENT OF LINKS WITH A VALUE CHAIN APPROACH IN AGRICULTURAL PRODUCTION. EXPERIENCE IN THE CONTEXT OF COVID-19

ABSTRACT

The Covid-19 pandemic has impacted the territories in all areas and, especially, in the economic dynamics. Mitigating its effect on access to food is a government priority. From this angle, in Cuba they sought endogenous alternatives, to guarantee the population's access to agricultural products, in a context of movement restriction and the closure of internal and external borders. In response to this need, a scheme was designed for the connection and reconnection of the links of the agro-chain in Manzanillo, which would contribute to the organization and dynamization of agriculture in the production, distribution, exchange and consumption phases. Therefore, this work aims to show the results obtained from the application of the scheme for the connection and reconnection of

links of productive chains, applied to the food production sector in the Manzanillo municipality. The developed scheme and its application in concrete practice allowed the recovery of two productive massifs in the territory and the commercialization of viands, favoring the supply of banana, squash, melon, corn, yucca and sweet potato to the local population and to the contiguous territories. The methodology developed proved to be efficient for the promotion of productive articulation, inter-institutional cooperation and the involvement of the local population, as a way to face local challenges in conditions of food restriction.

Keywords: agro-chains, productive articulation, chaining

INTRODUCCIÓN

La pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) que se ha propagado con rapidez y de manera amplia en todo el mundo desde fines de 2019. América Latina y el Caribe enfrentan la pandemia desde una posición débil. La Comisión Económica Para América Latina (CEPAL) previó que la región crecería en el 2020 un máximo de 1.3, sin embargo, ante la evolución de la pandemia, se apreció una contracción del Producto Interno Bruto (PIB) de la región en un 7.7%.

La Covid-19 impacta la región a través de cinco canales externos (UN. CEPAL, 2020):

- Disminución de la actividad económica de los principales socios comerciales;
- Caída de los precios de productos primarios;
- Interrupción de las cadenas globales de valor;
- Menor demanda de los servicios de turismo;
- La intensificación de la aversión al riesgo y el empeoramiento de las condiciones financieras mundiales

En paralelo, la pandemia de la COVID-19 está debilitando los esfuerzos por lograr el Objetivo de Desarrollo (ODS) 2. Las complejas dinámicas provocadas por los confinamientos dirigidos a contener la enfermedad han determinado que se produzcan

grandes perturbaciones en los sistemas alimentarios. Las estimaciones más recientes indican que entre 83 y 132 millones de personas más (FAO *et al.*, 2020) —incluidos entre 38 y 80 millones de personas de países de bajos ingresos que dependen de las importaciones de alimentos (TORERO, 2020)— experimentarán inseguridad alimentaria como consecuencia directa de la pandemia. Al menos 25 países, corren el riesgo de deterioro significativo de la seguridad alimentaria debido a las repercusiones socioeconómicas de la pandemia (FAO y WFP, 2020). En América Latina el número de personas que requieren asistencia alimentaria casi se ha triplicado en 2020 (UN, 2020).

Uno de los efectos inmediatos de la pandemia, ha sido el deterioro de los sistemas alimentarios, debido a las perturbaciones de las cadenas de suministros por el cierre de fronteras, el incremento de los precios y el matiz que adquieren esos efectos en contextos específicos. En ese sentido, los países que dependen en mayor medida de las importaciones, están proporcionalmente, en condiciones de mayor vulnerabilidad en términos de seguridad alimentaria y acceso a los alimentos.

En ese contexto, el informe n.º 15 del Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (GANESAN) del Comité de Seguridad Alimentaria Mundial de la FAO, destaca que las urgentes condiciones de deterioro resultantes de la crisis de la COVID-19 exigen “la adopción de medidas que mejoren estos sistemas a fin de hacerlos no solo más resilientes a las crisis, sino también más equitativos e inclusivos, empoderadores y respetuosos, regenerativos, saludables y nutritivos, y también productivos y prósperos para todos” (HLPE, 2020).

En esa línea, Cuba, país con una economía abierta, altamente dependiente de las importaciones para producir alimentos y con un bloqueo económico, financiero y comercial impuesto hace más de 60 años, se ha visto muy limitada para acceder al mercado mundial de alimentos.

Para Cuba, constituye una prioridad avanzar en el desarrollo de prácticas que aseguren la soberanía alimentaria del país. En virtud de esto, desde el 2018 se han aprobado políticas públicas que favorecen el desarrollo de la articulación, fundamentalmente aquellas que se orienten a la producción de alimentos, intentando

conectar los agentes en una red con enfoque de sistema. Precisamente, en el documento “Sistema de trabajo para impulsar, evaluar y proponer la aplicación de los resultados de la ciencia, la tecnología y la innovación en la producción de alimentos”, se reconoce la necesidad de fortalecer la conexión entre conocimiento, innovación y desarrollo vinculada a la gestión gubernamental con énfasis en el nivel municipal, para avanzar en el logro de la soberanía alimentaria, basado en el desarrollo de las cadenas agroalimentarias.

En respuesta a esa política y, dado el contexto adverso que impone al país los efectos de la pandemia en el acceso a los alimentos, se construyó un esquema, estructurado en tres etapas, que indica cómo conectar y reconectar eslabones de los encadenamientos productivos en un municipio, el cual fue aplicado para desarrollar la cadena agroalimentaria en varios municipios de la región oriental de Cuba. Por ello, en este trabajo tiene como objetivo mostrar los resultados obtenidos de la aplicación del esquema para la conexión y reconexión de eslabones de encadenamientos productivos, aplicado al sector producción de alimentos en el municipio Manzanillo.

DESARROLLO

Las dinámicas generadas por la pandemia y su efecto en la seguridad alimentaria

Según el GANESAN (2020), en el contexto de la Covid-19, una serie de dinámicas que se solapan y refuerzan afectan a los sistemas alimentarios y a la seguridad alimentaria y la nutrición. Menciona el GANESAN (2020): las perturbaciones en las cadenas de suministro de alimentos; la pérdida de ingresos y medios de vida; el aumento de las desigualdades; las perturbaciones en los programas de protección social; la alteración de los entornos alimentarios; y los precios desiguales de los alimentos en contextos localizados (véase, por ejemplo, KLASSEN y MURPHY, 2020; LABORDE, MARTIN y VOS, 2020). El grupo plantea, además que, dado el elevado grado de incertidumbre respecto al virus y su evolución, puede haber amenazas futuras para la seguridad alimentaria y la nutrición, incluida la posibilidad de que disminuyan la productividad y la producción, dependiendo de la gravedad y la duración de la pandemia y las medidas para contenerla. En la figura 1 se muestran las dinámicas identificadas:



Figura 1. Las dinámicas de la COVID-19 que amenazan la seguridad alimentaria y la nutrición. Fuente: GANESAN (2020)

Según el informe de la GANESAN (2020), los efectos de esas dinámicas de los sistemas alimentarios generados por la Covid-19 se reflejan en las seis dimensiones de la seguridad alimentaria: sostenibilidad, acceso, disponibilidad, estabilidad, utilización y arbitrio. Esos efectos se muestran en la figura 2:

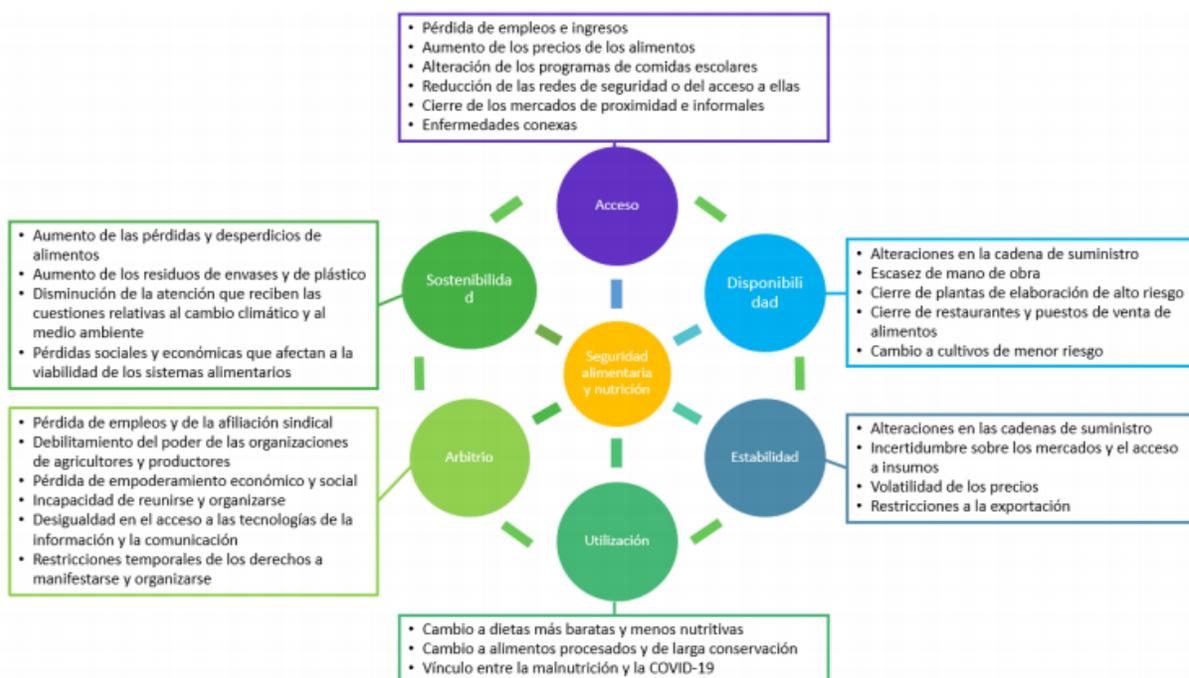


Figura 2. Los efectos de las dinámicas de los sistemas alimentarios generadas por la COVID-19 en las seis dimensiones de la seguridad alimentaria Fuente: GANESAN (2020)

Como respuesta a esa realidad, en el informe de descripción global del GANESAN se propusieron cuatro cambios urgentes en las políticas, necesarios para lograr la seguridad alimentaria (HLPE, 2020). El primer cambio de políticas es una transformación de los sistemas alimentarios en su conjunto en el sentido de dejar de centrarse en el aumento del suministro alimentario mediante la producción especializada y la exportación, para realizar cambios fundamentales que diversifiquen los sistemas alimentarios y se promueva la sostenibilidad en todos los aspectos de las cadenas de suministro de alimentos, desde la producción al consumo.

Cuba: políticas y estrategias para la producción de alimentos en el contexto de la Covid-19

En la etapa de enfrentamiento a la Covid-19, la producción nacional de alimentos es una prioridad. Cuba elaboró el Plan para la Seguridad Alimentaria (Plan SAN) y la

educación nutricional, en el cual se articulan 22 ministerios. En él se definen prioridades, líneas y objetivos estratégicos para asegurar la alimentación del pueblo. La dirección del gobierno realizó un llamado para fomentar la agricultura urbana, suburbana y familiar, la producción de cultivos de ciclo corto, como respuestas rápidas para enfrentar los efectos de la Covid-19 en términos de alimentos.

Dentro de ese escenario, se destinan los recursos materiales y financieros prioritariamente a las producciones de arroz, plátano, frijol, maíz, huevos y carne de cerdo. En el país se dedican dos millones de hectáreas a la siembra de cultivos que producen alimentos para la población. Se mantuvo el plan de inversiones en el sector, donde el 2019 cerró con inversiones en la agricultura por valor de 500 millones de pesos. En paralelo, se han ido introduciendo políticas agrarias que generan incentivos para los campesinos, como los precios de acopio a los productores en un amplio surtido de productos, así como otras que han logrado destrabar varios mecanismos en el sector.

Asimismo, en este marco, se han revisado los sistemas de comercialización de insumos, con la creación de más de 200 puntos de ventas en el país, lo cual acerca estos a los productores. El país aprobó el programa de Autoabastecimiento Municipal, con el fin de asegurar el autoabastecimiento de la comunidad y vincular los productores a cada una de ellas. En correspondencia, se intensificó la distribución de tierras ociosas, la rotación de cultivos y alternativas agroecológicas para hacer producir la tierra en las condiciones actuales. Como en el país no se tiene los plaguicidas, por el precio y el efecto de la Covid en la comercialización de este insumo, se desarrollan investigaciones y se aprovechan los saberes acumulados de los campesinos, para producir bioproductos y bioinsumos. En paralelo, se diseña la estrategia para incrementar la actividad pesquera, sobre todo el desarrollo de la acuicultura.

Sin embargo, se reconoce la necesidad de desarrollar las articulaciones requeridas en los municipios, para lograr el fomento y consolidación de encadenamientos productivos, en particular en las cadenas agroalimentarias, que permitan disponer de sistemas articulados y consolidados que aseguren la producción, distribución y consumo de los alimentos de la población.

Propuesta para el desarrollo de encadenamientos productivos en el sector agrícola

Para el desarrollo de la propuesta, se consultaron bibliografías tanto nacionales como internacionales mayoritariamente en forma de libros y artículos, revisando las aportaciones más relevantes sobre articulación productiva, sistema productivo local, encadenamientos y cadenas productivas y de valor. En lo concerniente a la existencia de propuestas metodológicas para el estudio de los encadenamientos y cadenas de valor de autores cubanos, su existencia es casi nula, pues los estudios sobre esta temática vinculada con la organización de la producción con enfoque territorial son relativamente recientes en el país.

Ello demostró, la necesidad de introducir formulaciones teórico-metodológicas, para dar lugar a una perspectiva útil y realista para los enfoques de encadenamiento productivo y cadena de valor que se adecue a las condiciones de la economía cubana. Esto se sostiene en dos argumentaciones: a) la relativa novedad de considerar el ámbito local como categoría relevante para analizar los hechos económicos; b) a pesar del amplio número de investigaciones que utilizan el encadenamiento productivo como referencia conceptual, resulta difícil encontrar una con el suficiente grado de precisión para proyectar su construcción planificada.

Por ello, se construyó una definición para Cuba de cadena de valor, como:

la forma de organizar la producción en un territorio, a partir de los encadenamientos o articulación de la producción con los componentes del sistema espacial, que se sostiene en la gobernanza y la institucionalidad, con el acompañamiento de las universidades y centros de investigación, para generar productos y servicios de alto valor agregado, promoviendo entornos innovadores y el aprendizaje con independencia de su alcance espacial.

A cada cadena de valor, le es inherente para su funcionamiento, tantos encadenamientos productivos como productos de alto valor agregado que se desarrollen en el territorio. Es determinante planificar, diseñar y organizar las articulaciones necesarias

de cada una de ellos, teniendo como nodo central al gobierno, el cual debe desarrollar las habilidades específicas para conectar y reconectar cada eslabón. Debido a la ausencia en el país de tecnologías específicas para la conexión y reconexión de los encadenamientos productivos se desarrolló la propuesta innovadora de un esquema, estructurado en tres etapas, que permite a los Órganos Locales del Poder Popular desarrollar el proceso y, asociado a ella, seis tecnologías específicas, que marcan la pauta metodológica para cada una de las etapas: “Instrumento para el análisis de actividades más dinámicas de la base económica municipal”; “Secuencia metodológica para el análisis funcional de los encadenamientos productivos para su conexión en cadenas de valor”; “Tecnología para la identificación de los vacíos relacionales en las cadenas de valor”; “Procedimiento para el diseño de la política pública desde los Órganos Municipales del Poder Popular; “Análisis y pronósticos del tributo Contribución Territorial para el Desarrollo Local” y “Tecnología para la comunicación de la cadena de valor”.

Los resultados científicos mencionados que sustentan la innovación en el proceso de conexión y reconexión de encadenamientos productivos para su inserción en cadenas de valor, también son derivaciones teóricas, metodológicas y prácticas obtenidas en el marco de varios proyectos de investigación¹, El resultado se muestra en la figura 3

¹ PNCIT 011 Economía cubana actual. Retos y perspectivas: Estudio de competitividad en el marco del desarrollo regional a partir de la formación de clusters de exportación en sectores seleccionados (2009-2012); 2) PTCIT 02 La gestión de la innovación para el desarrollo de la sociedad: Estudio para la determinación de perfiles de proyectos empresariales de las cadenas productivas (clusters) que eleven la competitividad de las exportaciones en el territorio de Holguín (2008-2012); 3) Proyecto Asociado al Programa Nacional “Desarrollo Local en Cuba”: Diagnóstico de las cadenas productivas de los territorios como herramienta básica para la gestión pública en el desarrollo local (2016-2020).

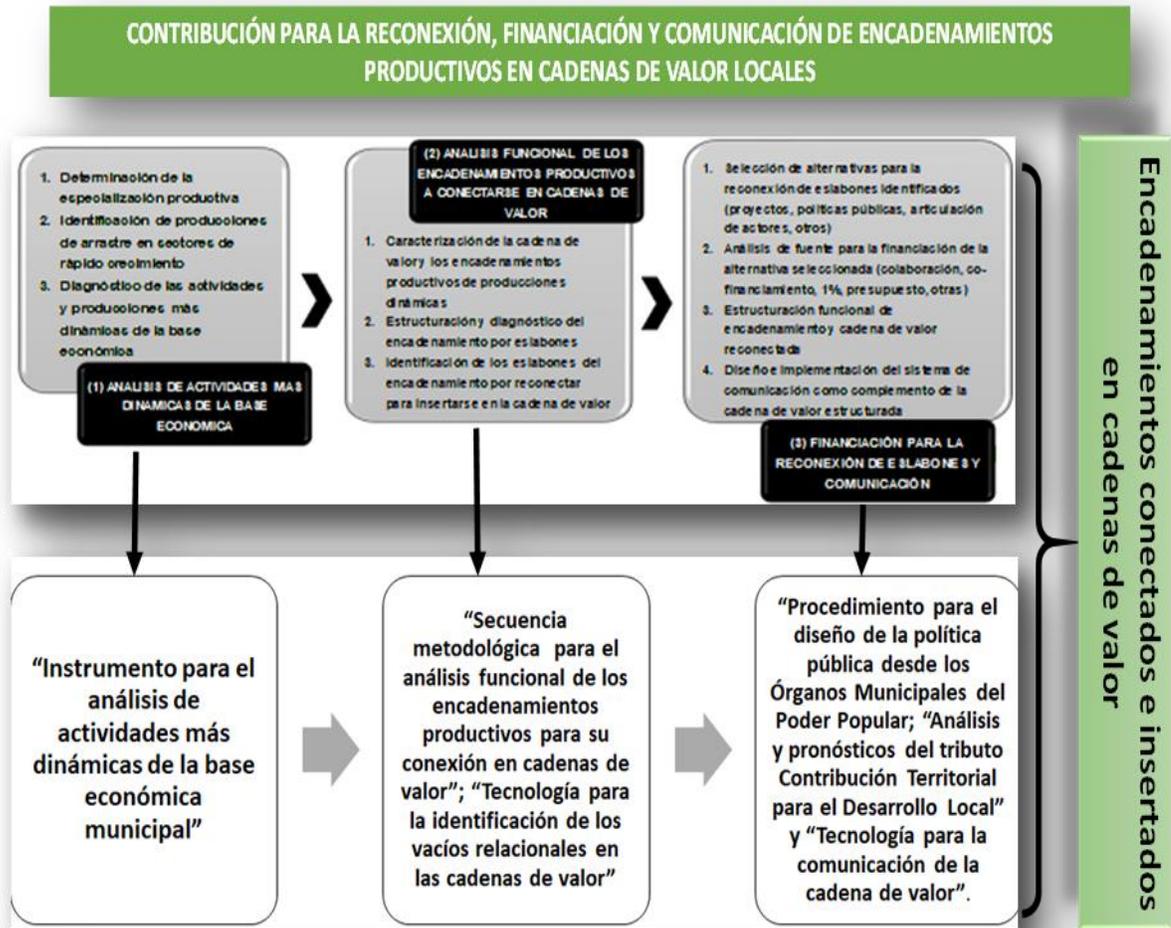


Figura 3. Esquema para la reconexión, financiación y comunicación de los encadenamientos productivos en cadenas de valor

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación del esquema al proceso de reconexión, financiación y comunicación de los encadenamientos, se siguen las siguientes pautas:

(1) Análisis de las actividades más dinámicas de la base económica: utilizando la tecnología asociada a esta etapa, se realiza el diagnóstico de la base económica del municipio o territorio objeto. Se emplea el modelo *Shift and Share* para el análisis

estructural y de dinámica. Esto permite identificar: a) los sectores o actividades en las que se especializa el municipio; b) sectores o actividades que son importantes para el arrastre del sistema territorial y que no pueden ser obviado en la estrategia de desarrollo; c) los productos o servicios más dinámicos de los sectores de arrastre. Estos son los que tienen mayor potencialidad para convertirse en productos de alto valor agregado e incluirse en la cartera de exportación del territorio.

(2) Análisis funcional de los encadenamientos productivos a conectarse en cadenas de valor: empleando la secuencia diseñada para el análisis funcional de los encadenamientos, se diagnostica la cadena productiva de las producciones dinámicas identificadas, profundizándose en sus deformaciones funcionales y las causas que las generan. A partir de la tecnología para la identificación de los vacíos relacionales, se revelan los eslabones desconectados del encadenamiento, que determinan las fallas en su funcionamiento. En correspondencia, se exploran los actores que representan los eslabones de la cadena y su disponibilidad para reconectarse. En el marco de este proceso, se desarrollan mesas de trabajo con los actores de la cadena, se desarrollan intercambios entre ellos, lo que permite determinar las condiciones concretas que son necesarias desarrollar para que se reconecten dichos eslabones. En el mismo marco de concertación, se realizan aproximaciones de las bases contractuales entre las organizaciones que se conectan en el encadenamiento.

(3) Financiación para la reconexión de eslabones y comunicación de la cadena: en esta etapa, se identifican las posibles alternativas para la reconexión de los eslabone. En ocasiones, es necesario desarrollar un proyecto de desarrollo, ya sea sectorial, local o de iniciativa, para completar el eslabonamiento con un producto o servicio identificado como ausente en el espacio contiguo. En este caso, se define responsable del diseño y coordinación del proyecto dentro de la cadena o se incorpora otro actor propuesto por el gobierno local. También, para la reconexión, puede que sea necesario una política pública específica, en este caso, se emplea el procedimiento para el diseño de la política pública en los OLPP. Otra posibilidad para la conexión o reconexión, es que solo sea necesario incorporar un nuevo actor en la cadena, esto específicamente queda a cargo del gobierno

local. Identificada la alternativa mejor, se define si requiere financiamiento. De ser así, se determina si la fuente será producto a la colaboración internacional, el co-financiamiento, el crédito bancario, el presupuesto del Estado o la Contribución Territorial para el Desarrollo Local (1%). En el caso de este último, aplica el procedimiento para el análisis y pronóstico de la recaudación, basada en modelos econométricos, lo que favorece conocer la disponibilidad financiera del municipio por este concepto y orientar con antelación, el destino de la recaudación al financiamiento de la alternativa seleccionada para reconectar los eslabones de la cadena. Luego, se está en condiciones de estructurar funcionalmente el encadenamiento, con cada eslabón definido y el papel que tiene en el proceso de producción, distribución, cambio y consumo que recorren los productos y servicios de la cadena. Seguidamente, en el proceso de comunicación y, atendiendo a las pautas metodológicas de la “Tecnología para la comunicación de la cadena de valor”, el gobierno local, en su papel de ente articulador, organiza y dirige los talleres de concertación de actores. En este espacio, se da a conocer la estructura funcional del encadenamiento productivo diseñado. Se desarrolla el proceso de concreción de las pautas contractuales previstas con anterioridad, se negocian precios preferenciales y las vías más adecuadas para que la cadena de suministros fluya de forma estable. De esta forma, se fomentan compromisos que no solo responden a un contrato, sino a la confianza entre los actores, lo que favorece a la estabilidad del encadenamiento en el largo plazo. Finalmente, se pacta de forma coordinada un cronograma de socialización, que planifica cómo de manera ordenada, se realizarán los encuentros de actores de la cadena para evaluar la marcha de los compromisos y términos pactados, corregir desviaciones que surjan en la cadena de suministros y compartir experiencias a ser generalizadas. Asimismo, debatir y aprobar la introducción de innovaciones o tecnologías que favorezcan el desarrollo del proceso de producción, distribución, cambio y consumo de forma tal que se transite hacia producciones de alto valor agregado.

Resultados obtenidos en Manzanillo en la producción de alimentos a partir de la aplicación del esquema desarrollado

Sobre la base de que, la complementariedad territorial es la que propicia el encadenamiento de los actores de una o varias localidades, lo cual fortalece el desarrollo desde la endogeneidad, la contribución desarrollada se aplicó en la práctica concreta en el municipio Manzanillo en la provincia Granma al sector de producción de alimentos, para la recuperación de dos macizos productivos, como fomento al desarrollo de la cadena agroalimentaria en el municipio.

Por más de un lustro los macizos “El Caño” y “El Sitio”, estaban sin producir, debido a problemas para financiar la producción y, en particular, por el éxodo de la fuerza de trabajo en el campo. Estas localidades estaban prácticamente sin campesinos que trabajaran la tierra. Una vez identificadas las potencialidades reales del suelo y que la extensión de tierra disponible abandonada podía convertirse en una zona dinámica de producción de viandas, se procedió al llamado de los campesinos que antes vivían en la zona. Para esto se convocaron e incorporaron otros actores, como el movimiento deportivo del municipio que es fuerte, los sindicatos, la Delegación de la Agricultura y el pueblo en trabajos voluntarios para la limpia. En esto tuvo un protagonismo significativo el gobierno local y los delegados de esas circunscripciones. Semanalmente, se desarrollaron los talleres con los actores involucrados en la cadena agroalimentaria que se estaba gestando, lográndose identificar, las fuentes de semillas certificadas, estableciéndose los sistemas de pago y reestructurándose la cadena de suministros para alimentar los eslabones del encadenamiento. Asimismo, se identificaron las formas de gestión estatal y no estatal que intervenían en la distribución y comercialización de las producciones. Todo esto, acompañado de políticas públicas diseñadas desde el Consejo de Administración Municipal y aprobadas en la Asamblea del municipio, en función de articular actores. Finalmente, se logró repoblar los macizos mencionados y fomentar la diversificación de viandas.

Con la intervención se logró destinar para la siembra de 195 hectáreas, de plátano. En este año se cosecharon 146 tn (292 000 lb), generando 175 200.00 pesos de ingresos por este concepto entre los dos macizos. Asimismo, se diversificó la siembra con yuca, boniato y otras producciones de ciclo corto, integrándose a la cadena agroalimentaria del

municipio. La cosecha de estas producciones favoreció el autoabastecimiento municipal paliando las condiciones de desabastecimiento que provocó la pandemia de la COVID 19. El CAM Manzanillo reconoció el ahorro que generó la intervención, valorado en 163 420.00 pesos.

Derivado de la identificación de los eslabones de la cadena de valor y los proyectos de desarrollo local formulados para el completamiento de los encadenamientos productivos, se generaron nuevas fuentes de empleo, a ser cubiertos por la población desempleada en los consejos populares y comunidades donde se microlocalizaron dichos proyectos. En particular, se fomentó el empleo femenino y de jóvenes desvinculados.

A partir de acciones de capacitación, se fomentaron habilidades en los actores y líderes locales para gestionar proyectos de desarrollo y a encadenarse a procesos productivos desde la comunidad. Asimismo, se contribuyó al empoderamiento de mujeres vinculadas a la producción de alimentos.

Se logra, la mejora sustancial en la comercialización de alimentos en los propios consejos populares que son actores de la cadena de valor, lo que consolida la participación de los beneficios generados en las comunidades y, por ende, un mayor compromiso con los resultados productivos de las minindustrias y los proyectos de desarrollo local.

CONSIDERACIONES FINALES

Las perturbaciones generadas en las cadenas de suministro de alimentos como consecuencia de la pandemia, indican la necesidad de contar con sistemas de distribución de alimentos más resilientes. Varios tipos de cadenas de suministro se han visto alterados por la pandemia, en especial las de cultivos agrícolas especializados y perecedero. Estas dinámicas, intensifican el interés por fomentar una mayor resiliencia en los sistemas alimentarios acortando las cadenas de suministro.

En respuesta a eso, Cuba, por sus particularidades y condiciones atípicas, se desarrollaron políticas y estrategias que permitieran el fortalecimiento del sistema alimentario y, en particular, el fomento agrícola con programas y políticas específicas para

este contexto adverso. En particular, el programa de autoabastecimiento municipal, tiene una importancia relevante.

En apoyo a dicho programa y en respuesta a la necesidad de consolidar las cadenas agroalimentarias, **se aportó una nueva forma para concebir y gestionar desde los gobiernos locales, los encadenamientos productivos en el sector agrícola** con una tecnología que demostró ser adecuada y pertinente, reflejado en los impactos económicos, en especial en la producción de alimentos, comprobada en los resultados de producción y comercialización de productos agrícolas en Manzanillo. Asimismo, se logró la recuperación de dos macizos productivos, el retorno de familias campesinas a ellos, el involucramiento de la comunidad y el gobierno con el fin de producir alimentos para el pueblo.

REFERENCIAS

CARBAJAL, L. M.; TOVAR, L. A. y ZIMMERMAN, H. F. Modelo de asociatividad en la cadena productiva en las Mipymes agroindustriales. **Contaduría y Administración**, no. 62, año 2017, pp. 1100-1117. Disponible en www.contaduriayadministracionunam.mx/ Recuperado 14 de nov. de 2020.

DINI, M. y G. STUMPO (coords.) Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Síntesis, Documentos de Proyectos (LC/TS.2019/20), Santiago, (2019), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44603> Recuperado el 15 de ene. 2021

FAO y WFP. FAO-WFP early warning analysis of acute food insecurity hotspots. Rome, July 2020. Disponible en <http://www.fao.org/documents/card/en/c/cb0258en> Recuperado el 21 de ene. 2021

FAO, IFAD, UNICEF, WFP y WHO. The State of Food Security and Nutrition in the World 2020. Transforming food systems for affordable healthy diets. Rome, FAO. 2020. Disponible en <https://doi.org/10.4060/ca9692en> Recuperado el 21 de ene. 2021.

GANESAN. Los efectos de la COVID-19 en la seguridad alimentaria y la nutrición: la elaboración de respuestas eficaces en materia de políticas para abordar la pandemia del hambre y la malnutrición. Roma. 2020. Disponible en: <https://doi.org/10.4060/cb1000es> Recuperado el 26 de feb. 2021.

HLPE. Food Security and Nutrition: Building a Global Narrative towards 2030. Report 15. Rome, 2020. Disponible en <http://www.fao.org/3/ca9731en/ca9731en.pdf> Recuperado el 15 de ene. 2021.

IFPRI. 2020. Disponible en <https://www.ifpri.org/blog/prepare-foodsystems-long-haul-fight-against-covid-19> Recuperado el 26 de feb. 2021

KLASSEN, S. y MURPHY, S. Equity as Both a Means and an End: Lessons for Resilient Food Systems from COVID-19. *World Development*, 136: 105104. 2020.

LABORDE, D., MARTIN W. y VOS, R. Estimating the poverty impact of COVID-19: The MIRAGRODEP and POVANA frameworks. IFPRI Technical Note, IFPRI. 2020. Disponible en <https://tinyurl.com/y9fazbzf> Recuperado el 15 de ene. 2021

MOCTEZUMA, P.; LÓPEZ, S. y MUNGARAY, A. Innovación y desarrollo: programa de estímulos a la innovación regional en México. **Problemas del desarrollo**, 191 (48), octubre-diciembre 2017, pp. 133-159. Disponible en: <http://probdes.iiec.unam.mx> Recuperado el 10 de nov. de 2020.

NU. CEPAL. América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales. Informe Especial COVID-19 (1). Abril 2020. Disponible en <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales> Recuperado 23 de feb. 2021

UN. CEPAL. Panorama Social de América Latina, 2019 (LC/PUB.2019/22-P/Rev.1), Santiago. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44969-panorama-social-america-latina-2019> Recuperado 23 de feb. 2021

TORERO, M. Prepare food systems for a long-haul fight against COVID-19. Washington, DC, TORRES, A.G.M. Aglomeraciones productivas como base para los sistemas productivos locales. Tesis en opción al grado de doctor en Ciencias Económicas. Facultad

de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey, Camagüey, Cuba, 2015.

United Nations (UN). The Impact of COVID-19 on Latin America and the Caribbean. Policy Brief. July 2020. Disponible en <https://unsdg.un.org/resources/policy-brief-impact-covid-19latin-america-and-caribbean> Recuperado el 21 de ene. 2021.

Dr. C. Ana Gloria Madruga Torres

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de Camagüey, Cuba. Profesora Titular del Departamento de Desarrollo Local, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Cuba. Correo: amadruga@uho.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0003-2821-293X>

Dr. C. Saimelyn Aileen Forteza Rojas

Doctora en Ciencias Económicas por la Universidad de la Habana. Profesora Titular, Jefe del Departamento de Desarrollo Local, Facultad de Ciencias Empresariales y Administración de la Universidad de Holguín, Cuba. Correo: sforteza@uho.edu.cu
<https://orcid.org/0000-0002-5829-2355>

Artigo recebido em 03/11/2021 e aceito em 11/11/2021