

# GLOSARIO DE CONCEPTOS

# PAF CADENAS

# PRODUCTIVAS



*Juntos  
podemos*  
¡cosechar un  
mejor país!



Ministerio de Agricultura  
y Ganadería (MAG)





# PAF CADENAS PRODUCTIVAS



## CONCEPTOS DEL PAF CADENAS PRODUCTIVAS

- 01 PAF Cadenas Productivas
- 02 ECA a nivel de finca (eslabón de producción)
- 03 ECA a nivel de mercado (eslabón de comercialización)
- 04 ECA a nivel de gestión empresarial (eslabón de mercados locales e internacionales)
- 05 ECA a nivel institucional
- 06 Centro de Desarrollo Productivo (CDP)
- 07 Centro de Acopio y Servicios (CAS)
- 08 Mesa Técnica
- 09 Alcance de las Mesas Técnicas
- 10 Acuerdos Marco de Competitividad
- 11 Gira Nacional
- 12 Intercambio de Experiencias Internacionales
- 13 Expertos internacionales
- 14 Rueda de Negocios
- 15 Línea de Base
- 16 Diagnóstico Participativo
- 17 Plan de Negocios
- 18 Agro-negocios
- 19 Información de Mercado
- 20 Sistema de Seguimiento y Monitoreo

## 01 PAF CADENAS PRODUCTIVAS



El Plan de Agricultura Familiar- Cadenas Productivas (PAF-CP) tiene por objetivo incrementar el nivel de ingresos netos de las familias rurales, a través del mejoramiento de la competitividad de los negocios rurales y el encadenamiento productivo. El Plan se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades técnicas de los productores y demás agentes productivos vinculados a los diferentes eslabones de la cadena: productivo, acopio, procesamiento y comercialización; además de fortalecer la organización y gestión empresarial de las familias rurales que actúan en las ocho cadenas que han sido priorizadas (acuícola; apícola; cacao; café; frutas; granos básicos; hortalizas; lácteos). Además, se contribuirá al desarrollo de mecanismos de acceso a los mercados nacionales e internacionales por parte de los productores; aumentando la competitividad de sus negocios.

El principal componente del modelo de intervención para la transferencia tecnológica y asistencia técnica son las Escuelas de Campo (ECA), las cuales basan su método de enseñanza en la educación de adultos; mediante el enfoque de “aprender-haciendo”.

El PAF-CP desarrolla un enfoque de cadena productiva; es decir, considera cada uno de los eslabones de la cadena: insumos, producción, acopio, procesamiento, comercialización y exportación. En ese sentido, el modelo de intervención en campo supone la creación y desarrollo de ECA a nivel de finca (eslabón de producción); ECA a nivel de mercados (eslabón de comercialización), ECA a nivel de gestión empresarial (eslabón de mercados locales e internacionales) y ECA a nivel institucional (fortalecimiento de capacidades técnicas de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo del sector agropecuario nacional).

### 02 ECA A NIVEL DE FINCA (ESLABÓN DE PRODUCCIÓN)



La metodología de Escuelas de Campo de Agricultores (ECA) se caracteriza por el proceso enseñanza – aprendizaje; donde el productor participa activamente en forma grupal (25 productores en promedio por cada ECA), aporta sus conocimientos, analiza su realidad productiva, compara sus opiniones y toma decisiones más efectivas, con base a lo aprendido.

En lugar de reunirse en un edificio, la ECA se desarrolla en un “aula” sin paredes ni techo; es decir, en una finca vitrina o Centro de Desarrollo Productivo –CDP-. Aquí es donde un grupo de productores (hombres y mujeres) se reúnen regularmente cada 15 días durante tres horas, en un encuentro de saberes; donde el conocimiento endógeno (productores) y exógeno (facilitador) se complementan.

El objetivo principal de una ECA es mejorar la capacidad de los agricultores para solucionar problemas y tomar decisiones. Así, todas las actividades contienen elementos de observación y análisis del agro ecosistema que conllevan a la toma de decisiones, como también a la experimentación continua; estos elementos se recogen en lo que se denomina la currícula básica.

Durante el proceso están siempre acompañados por un técnico (facilitador), persona que tiene la función de estimular el autoaprendizaje de cada uno de los participantes a través de la observación, reflexión y análisis de los fenómenos o procesos que ocurren en el contexto de la ECA.

Entre las principales características de las ECA se señalan las siguientes: Educación no formal de adultos (se asume los agricultores ya tienen una gran experiencia y conocimiento del campo); Basadas en las etapas fenológicas de la actividad agropecuaria y/o acuícola (hay un claro comienzo y un fin); El campo como lugar de aprendizaje (se organizan en las



comunidades donde viven los agricultores); Ciencia básica (se enfocan en el aprendizaje de los procesos básicos agroecológicos a través de observaciones de campo, estudios de investigación y práctica); Probar y validar continuamente (sugiere que ninguna tecnología es necesariamente efectiva en cada nueva situación, y por lo tanto, debe ser probada, validada y adaptada localmente); Desarrolla la capacidad innovadora local (se reconoce que los sistemas Agropecuarios y los mercados cambian de forma continua, por lo tanto estimula la capacidad de los participantes para innovar).

De manera complementaria a lo que se aprende en la ECA, el equipo técnico (conformado por un especialista en producción y dos extensionistas por cada doscientos productores), se dedica a realizar visitas presenciales a cada una de las fincas de los productores que asisten a las clases, con el propósito de verificar el grado de adopción de las diferentes tecnologías que se transfieren durante las clases.

**03**  
**ECA A NIVEL  
DE MERCADO**  
(ESLABÓN DE  
COMERCIALIZACIÓN)

En el modelo de intervención del PAF-CP, esta ECA se conoce como CEFE (Competencias Económicas para la Formación de Emprendedores).

Uno de los ejes centrales del modelo de intervención del PAF-Cadenas Productivas es considerar al mercado como referente de la actividad productiva y la vinculación de los productores agropecuarios a los mercados, mediante el desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo.



En ese marco, la confianza es un elemento importante para la vinculación y rara vez hay contratos escritos entre los agricultores y comerciantes. Generalmente, los vínculos de los agricultores con los comerciantes son el resultado de una acción colectiva.

En tal sentido, la ECA en el eslabón de comercialización esta orientada a proporcionar mediante la metodología CEFE, las herramientas necesarias para formar competencias mercadológicas entre los productores agropecuarios, mediante un enfoque lúdico de formación con sesiones de trabajo de frecuencia quincenal y una duración de tres horas por cada sesión.

La metodología es lúdica, pues se refiere a la necesidad del ser humano de comunicarse, de sentir, expresarse y producir en los seres humanos una serie de emociones orientadas hacia el entretenimiento, la diversión, el esparcimiento que nos lleva a gozar, reír, gritar e inclusive llorar, en una verdadera fuente generadora de emociones.

La formación de capacidades entre los productores agropecuarios se realiza mediante el método de enseñanza – aprendizaje, el cual determina en alto grado la asimilación de los conocimientos. Este método tiene además una alta relación con la motivación.

La metodología CEFE reconoce que el aprendizaje basado en la vivencia y la experiencia, contribuye a la fijación más acelerada de los conocimientos como consecuencia de un mayor contacto de quien aprende con el objeto de aprendizaje.

El principio de “aprender haciendo” permite que se pongan en juego tres medios básicos de aprendizaje: el medio motriz que desarrolla habilidades y destrezas, el medio cognoscitivo que permite la conceptualización, el descubrimiento, la transferencia y la construcción de ideas y conocimientos; y el medio afectivo que produce cambios de actitud y desarrolla emociones.

Las tareas realizadas de forma colectiva permiten que haya

“intercambio horizontal” entre los participantes, y la interacción entre varias personas construye el clima necesario para “activar” el Medio Afectivo de aprendizaje.

**04**  
**ECA A NIVEL  
DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL**  
(ESLABÓN DE  
MERCADOS LOCALES E  
INTERNACIONALES)

Es una metodología que facilita el aprendizaje por medio de las experiencias vividas o simuladas, con el objetivo de desarrollar las competencias emprendedoras de las personas para desarrollar sus iniciativas económicas. En otras palabras, la instrucción en este nivel de Escuela de Campo procura a través de las personas (directores, gerentes, productores, asesores, etc.), mejorar la productividad y por ende, la competitividad de las empresas o negocios.



Al igual que el nivel anterior de ECA, esta Escuela de Campo se desarrolla mediante la metodología de Competencias Económicas para la Formación de emprendedores (CEFE). En este eslabón de la cadena, se persigue crear habilidades y destrezas entre los productores que les permita identificar, desarrollar y dar vida a una visión, que puede ser una idea novedosa, una oportunidad o simplemente una mejor manera de hacer las cosas; y cuyo resultado final es la creación y/o fortalecimiento de una empresa. Se hace énfasis en que, para alcanzar sus objetivos y resultados, las organizaciones deben definir las normas que regirán su comportamiento, obligaciones y responsabilidades, así como la manera de elegir sus autoridades. Incluye la determinación de las tareas a realizar, quien las debe realizar, como se agrupan las tareas, quien reporta a quien y donde se toman las decisiones.

Se enseñan además, diferentes mecanismos de asociatividad como instrumentos de cooperación entre empresas, en donde cada empresa participante, manteniendo su independencia jurídica y autonomía gerencial, decide voluntariamente participar

en un esfuerzo conjunto con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común.

### 05 ECA A NIVEL INSTITUCIONAL



Empleando la metodología de las ECA, el modelo de intervención del PAF-CP fortalece las capacidades técnicas de los profesionales de las instituciones públicas vinculadas al desarrollo del sector agropecuario y acuícola nacional (principalmente CENTA, Dirección General de Ganadería, Dirección General de Economía Agropecuaria, Dirección General de Sanidad Vegetal, CENDEPESCA, Dirección de Desarrollo Rural, ENA; entre otros). Para ello, el modelo sugiere la realización de diagnósticos que permitan diseñar contenidos y programas de adiestramiento y capacitación, en áreas técnicas relacionadas con los agro negocios, mercadeo, sanidad agropecuaria e inocuidad de alimentos; formulación de proyectos de inversión y planes de negocio, así como también en monitoreo y seguimiento. Asimismo, el alcance de este tipo de ECA incluye la formación de facilitadores en metodología de Escuelas de Campo y Competencias Empresariales para la Formación de Emprendedores.

La apuesta es que en el mediano plazo el Ministerio de Agricultura y Ganadería (incluidas sus principales Direcciones y dependencias), logren capitalizarse en términos de contar con recurso humano técnico especializado, en cada una de las disciplinas que se atienden desde el modelo de intervención del PAF-CP.

06  
**CENTRO DE  
DESARROLLO  
PRODUCTIVO  
(CDP)**

Es una parcela demostrativa o finca vitrina propiedad de un productor, en la que se llevan a cabo las sesiones de trabajo de las Escuelas de Campo.

Los CDP son prototipos de producción en campo y en los cuales se invertirán recursos a través de incentivos, para la demostración de tecnologías avanzadas y las mejores prácticas para el óptimo desempeño de cada una de las cadenas priorizadas.

07  
**CENTRO DE  
ACOPIO Y  
SERVICIOS (CAS)**

Es un grupo de agro empresarios que se asocia con el interés común de mejorar sus resultados productivos y comerciales, mediante el reconocimiento y aplicación de economías de escala que les permita proveer servicios estratégicos que contribuyan a la consolidación de oferta, agregar y retener valor y comercializar sus productos hacia mercados específicos; entre otros.

08  
**MESA TÉCNICA**



Constituye un espacio permanente de participación, diálogo y consulta entre el MAG y los protagonistas de las cadenas productivas que se han priorizado, para la buena conducción del proceso de ejecución del Plan.

En cada mesa técnica de trabajo participa el Ministro de Agricultura y Ganadería o la persona a quien éste delegue, así como productores, empresarios o sus representantes que provienen de los diferentes eslabones de las cadenas agro productivas (pre producción, producción, acopio, procesamiento, comercialización, exportación). El grupo debe ser heterogéneo y con un perfil eminentemente técnico. Deben participar además, representantes de las diferentes dependencias del MAG- que tienen corresponsabilidad directa en la ejecución del Plan.

Cada mesa técnica está presidida por una Secretaría Técnica (ST), integrada tanto por el Director del MAG-CENTA responsable de la cadena de que se trate, como por el Coordinador de la Cadena contratado por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). La ST tiene la responsabilidad de convocar a los integrantes de la mesa técnica para que sesionen en reuniones de trabajo, de conformidad a la frecuencia y duración que se haya acordado previamente. Y de cada sesión de trabajo, deberá elaborar una ayuda de memoria en la que se destaquen los acuerdos y demás compromisos que se vayan asumiendo, así como los responsables de ejecutarlos y los plazos establecidos. Las mesas técnicas tienen reglas de sesión para su funcionamiento.

### 09 ALCANCE DE LAS MESAS TÉCNICAS

Consultar e intercambiar información clave para la ejecución del Plan; conocer de los avances en la ejecución del plan para hacer recomendaciones de mejora; identificar temas técnicos de interés común que puedan convertirse en propuestas de políticas públicas que beneficien la competitividad de las cadenas productivas; sugerir la incorporación de nuevos participantes a la mesa: personas que poseen la preparación académica suficiente, la experiencia práctica necesaria o una mezcla de ambas, cuya participación derive en aportes sustanciales para la consecución de los objetivos del Plan; contribuir a la formulación e implementación de los Acuerdos Marco de Competitividad de cada cadena.

## 10 ACUERDOS MARCO DE COMPETITIVIDAD

Los Acuerdos Marco de Competitividad (AMC), son documentos muy importantes para el desarrollo de la competitividad de las cadenas agro productivas en El Salvador, donde se expresa un consenso entre los actores de los eslabones, (proveedores, producción, pos cosecha, procesamiento, comercialización nacional e internacional de una cadena y de las entidades públicas relacionadas con ella) para fijar metas comunes y adquirir compromisos, para hacer competitiva la cadena.

El proceso de formulación y firma del AMC pasa por tres etapas. La primera etapa, es la caracterización de la cadena, en la cual se describe el funcionamiento de la cadena e identifican cuellos de botella que limitan la competitividad de la cadena. La segunda etapa, es el plan de acción para fortalecer la capacidad de participación de la cadena en los mercados de forma sostenible, este incluye: áreas estratégicas, objetivos, acciones de corto, mediano y largo plazo, políticas, inversiones y demás aspectos propios de cada cadena. La última etapa es la firma del AMC. Es importante dar legitimidad al proceso elevando el AMC a un Decreto o Resolución Ministerial, con la finalidad de dar sustento legal al Acuerdo.

La mesa técnica de cada cadena es el espacio de formulación y firma del AMC, con el apoyo del Secretario Técnico de la Cadena, quien será el Coordinador de cada cadena.

### 11 GIRA NACIONAL



Es un mecanismo de intercambio de experiencias entre productores y productoras en el territorio nacional que comparten condiciones similares, (suelo, clima, condición económica y social) es muy efectivo para acelerar la adopción de tecnologías que resuelven cuellos de botella y mejoran la productividad. Las giras de campo de productores se realizan con grupos miembros de las Escuelas de Campo y tienen duración de un día, previamente acordado con uno o más productores de otra región del país que han tenido éxito en el manejo de su unidad productiva, empresa o industria. La gira nacional se complementa con un día de campo demostrativo, donde los productores visitantes son guiados por un técnico y atendidos por productores que demuestran el resultado obtenido con el manejo tecnificado o innovación tecnología aplicada. De esta manera se identifican las condiciones y los factores que influyeron en la puesta en práctica de las innovaciones desde la perspectiva de otros, aplicando la socialización de conocimientos de “Agricultor a Agricultor”.

---

### 12 INTERCAMBIO DE EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Los intercambios de experiencias internacionales incluyen visitas de campo a fincas, unidades productivas, empresas o instituciones líderes en cada cadena. Estas se realizan con dos objetivos: a) Conocer las innovaciones aplicadas en la cadena b) motivar la aplicación de las mismas por parte de los participantes. Los intercambios internacionales son mecanismos que permiten ahorro en tiempo y en recursos a técnicos y productores de un país, ya que a través de una visita guiada y programada a otro país, se observan adelantos tecnológicos que han contribuido al desarrollo competitivo de la cadena productiva.

## 13 EXPERTOS INTERNACIONALES



Son profesionales especializados en las distintas disciplinas relacionadas con las cadenas productivas y cuya experiencia y conocimientos permiten proponer soluciones en los problemas o limitantes que dificultan el desarrollo de la cadena productiva. De esta forma, se conocerán nuevas estrategias y mecanismos para resolver problemas y se capturarán algunas tecnologías innovadoras en el país. Para lograr la participación de expertos en diferentes temáticas se desarrollan videoconferencias, foros, seminarios, talleres.

El IICA identifica expertos según demanda definida por los actores de cada cadena, haciendo uso de las relaciones que tienen sus 34 oficinas en el continente, con Institutos Nacionales de Investigación Agrícola, Universidades, Consultores privados, empresarios, entre otros. Además, se cuenta con el apoyo del equipo de especialistas hemisféricos de IICA en temas como: Agronegocios, Sanidad Agropecuaria e Inocuidad de Alimentos, Gestión en Territorios Rurales, Agricultura Orgánica, Seguridad Alimentaria, Biotecnología, Recursos Naturales y Medio Ambiente, e Innovación tecnológica.

## 14 RUEDA DE NEGOCIOS



La Rueda de Negocios es una herramienta para hacer negocios que tiene como objetivo brindar a los participantes un espacio físico para facilitar el encuentro entre oferentes y demandantes, que cumplen condiciones de calidad, precio, volumen, experiencia, entre otras y ofrecen la posibilidad de un intercambio comercial en el corto, mediano y largo plazo.

La Rueda de Negocios comprende una serie de actividades multisectoriales, permitiendo la organización técnica de la oferta y la demanda de las empresas participantes, quienes a través de un proceso de inscripción registran el perfil de los productos y/o

servicios ofertados ó demandados, posterior a este registro se realiza el proceso de selección y agenda de citas.

El Objetivo General de la Rueda es concretar negocios en el corto, mediano y largo plazo. Asegura la participación de un amplio número de productores agropecuarios y permite iniciar, reactivar y fortalecer sus procesos mediante negociaciones comerciales. Ofrece a los productores agropecuarios la oportunidad de identificar en forma rápida y precisa potenciales clientes de sus productos.

Cada participante recibe una agenda de encuentros empresariales con su respectivo horario a los cuales debe asistir puntualmente. Las rondas de negocios se realizan según un tiempo establecido.

---

### 15 LÍNEA DE BASE

Documento que se utiliza para registrar la situación inicial de la población del programa con relación a los elementos y variables en los que van a intervenir, y cuya situación se desea cambiar, refleja la situación inicial. Este documento sirve para compararlo a futuro con la situación actual de ese momento (comparación inicial versus actual).

Es la medida inicial de las variables y procesos que se esperan modificar con la intervención.

Es la situación inicial donde se realiza la primera medición de todos los indicadores contemplados en el programa y por ende, permite conocer el valor de los indicadores al momento de iniciarse las acciones planificadas, es decir, establece el punto de partida del programa.

## 16 DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



Se realiza de forma activa con todos los actores que intervienen en el territorio, permitiendo conocer los verdaderos problemas y necesidades que tienen los productores y otros actores en un determinado contexto nacional y local; con el objetivo de identificar los distintos elementos agroecológicos, técnicos, socio económicos, etc.; que condicionan las elecciones de los productores de un determinado territorio y en consecuencia la evolución de su sistema de producción. De esta forma se cuenta con mejores condiciones de interpretar y comprender la situación, y la razón de ser, de prácticas actuales de producción presentes en los territorios propiciando la conducción y animación de un proceso o acción a futuro.

Gracias a la restitución de resultados del diagnóstico y su comparación con el análisis de los productores es el punto de partida de un proceso de formulación participativa de una futura acción de desarrollo con las comunidades de productores.

## 17 PLAN DE NEGOCIOS



El plan de negocios es un documento que especifica de forma escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales y su plan de salida. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que

justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Un plan de negocios es un documento que resume los objetivos operacionales y financieros de una empresa y que contiene los planes detallados y los presupuestos que muestran cuales son los objetivos que se persigue.

---

### 18 AGRO-NEGOCIOS

Es una actividad económica de producción, transformación, asistencia técnica, servicios y comercialización de productos de origen agrícola o agropecuario.

---

### 19 INFORMACIÓN DE MERCADO

Para mejorar el nivel de negociación y toma de decisiones de los productores agropecuarios, es necesario contar tanto con información de los consumidores (demanda), como de los competidores (oferta). La información de mercado es justamente la información de la oferta y la demanda de un producto, en la que debemos incluir variables como el precio, costo, los volúmenes y los diferentes estándares de calidad exigidos por el mercado local e internacional.

---

### 20 SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO

Es el conjunto de procedimientos, mecanismos e instrumentos, que se utilizan para obtener información periódica sobre la situación del proyecto.

En el seguimiento, se sistematiza cada acción realizada, cuantificándola y evidenciando los resultados y productos que emanan de ellas. Por otra parte, la información y la sistematización de experiencias del proyecto constituyen el insumo para evaluar los Procesos, Resultados e Impactos del mismo; teniendo como

actores o unidades de análisis, al personal técnico, las visitas de campo, la población beneficiaria y la mesa técnica de cadena. El sistema genera alertas o alarmas tempranas de avance o ineffectividad de las acciones, para la consecución de los resultados esperados del programa. Sirviendo de insumos para tomar las decisiones correctivas.

El sistema de seguimiento se apoya en un sistema informático que permite tener reportes periódicos de las actividades realizadas en campo y utiliza como una de sus principales herramientas la ubicación territorial geo referenciada de los participantes para un análisis espacial.









*¡Juntos  
podemos!*

[www.mag.gob.sv](http://www.mag.gob.sv)

Ministerio de Agricultura y Ganadería  
República de El Salvador, C.A.

Final 1a. Avenida Norte, 13 Calle Poniente  
y Ave. Manuel Gallardo. Santa Tecla,  
Departamento de La Libertad.