



## Los Comités Regionales de Cadena: Actores de la Transformación Productiva del Agro en Colombia

Yadira Peña, Vail Miller, Rafael Isidro Parra-Peña S. y Mark Lundy

En Colombia la política pública de cadenas productivas del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) se ha consolidado como una estrategia de desarrollo para el agro. Los Comités Regionales (CR) planean e implementan buena parte de las iniciativas de apoyo público en conjunto con el sector productivo-privado local. Sin embargo, pese a algunos avances valiosos, en general, los CR deberán superar dificultades relacionadas con la falta de financiación de sus operaciones, lograr la participación de los Gobiernos regionales, actores privados y servicios de apoyo esenciales, fortalecer las organizaciones de los pequeños productores y, sobre todo, trabajar con una visión cadena-región de largo plazo. De esta manera, la política pública podrá lograr la transformación productiva local anhelada.

### Mensajes clave

- **Direccionamiento:** La política de cadenas funciona bien siempre y cuando exista un Comité Regional (CR) y secretarías técnicas dinámicas en los núcleos productivos. Las aproximaciones funcionan pero no del todo bien a largo plazo.
- **Sostenibilidad:** Uno de los grandes limitantes de las operaciones de los CR es la falta de financiación. Los recursos pueden provenir de aportes de las asociaciones de productores, Gobiernos departamentales, cámaras de comercio, fondos nacionales de fomento de los productos, o de los gremios.
- **Integración nacional-regional:** Las cadenas nacionales centralizan los procesos de planeación. La política funciona mejor cuando los CR intercambian información con el nivel nacional, entre las organizaciones de productores —quienes dan a conocer sus demandas— y las instituciones públicas y privadas que ofrecen servicios de apoyo.
- **Asociatividad:** Cuando las asociaciones de productores son fuertes, la participación de los pequeños productores es más activa en los CR.
- **El desafío:** La implementación de una agenda de competitividad vertical en el marco de la política de cadenas productivas requiere necesariamente apalancamiento en lo local. El éxito no solo depende de la participación de actores privados clave, sino también del interés y apoyo del Gobierno regional.

### Las organizaciones de cadenas

La estrategia de cadenas de valor se ha convertido en una herramienta de desarrollo productivo y competitivo del sector agropecuario colombiano. En especial, la concertación de estrategias y políticas para el mejoramiento competitivo se canaliza a través de las 37 organizaciones de cadena (OC) agropecuarias y agroindustriales oficiales<sup>1</sup> que promueve el MADR.

Según la legislación, la estructura funcional de una organización de cadena usualmente está compuesta por: (1) un consejo nacional; (2) uno o varios CR; (3) secretarías técnicas nacionales y regionales; y (4) mesas o comités temáticos nacionales y regionales.<sup>2</sup>

Los CR se han convertido en modelos de gestión social que, de hecho, hacen más eficiente la administración pública a nivel local. Por ejemplo, han permitido abarcar mejor la problemática del productor y entender mejor las interacciones entre los diferentes eslabones de una cadena de valor y de ellos con el entorno, haciendo posible que la política pública no solo se concentre en la oferta sino también en la demanda (ver Parra-Peña et al., 2012a).

La investigación aquí reportada analizó la gestión de la política pública de competitividad de cadenas productivas en el sector rural de Colombia. El estudio lo llevó a cabo la Unidad de Vinculación de los Agricultores a los Mercados del Área de Investigación en Análisis de Políticas (DAPA, por sus siglas en inglés) del Centro

Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), con el apoyo de la Fundación Ford Región Andina y Cono Sur. Nos enfocamos especialmente en el desempeño de los CR de las cadenas productivas de Cacao en Santander, Plátano en Quindío y Hortalizas en Boyacá en términos de competitividad, institucionalidad, equidad e inclusión social, para identificar factores claves de éxito, limitantes, lecciones, retos, que permitan generar recomendaciones para mejorar el diseño y la gestión de la política pública de cadenas productivas en las regiones.

### Política pública de cadenas productivas en Colombia

La apertura económica de comienzos de los noventa evidenció debilidades en la estructura productiva del país, lo que motivó al Gobierno colombiano a emprender una estrategia de consolidación del proceso de internacionalización basado en políticas sectoriales. En el contexto agropecuario, la estrategia del MADR fue inicialmente la introducción de acuerdos de competitividad público-privados, lo que más adelante se blindó con la creación de un marco jurídico que llevó a la creación de las OC, con consejos de cadena y secretarías técnicas nacionales, y a la posterior implementación de la política en el ámbito regional. Los CR, ubicados en importantes regiones productoras, reflejan la estructura y composición institucional del Consejo Nacional pero con actores locales y objetivos regionales.

<sup>1</sup> Las 37 actividades agroproductivas son: Acuicultura, Aguacate, Algodón - Textil-Confecciones, Alimentos Balanceados, Arroz, Banano, Cacao, Café, Camarón de Cultivo, Caña de Azúcar, Cárnica Bovina, Porcícola, Caucho Natural, Cítricos, Coco, Apicultura, Equinos, Fique, Flores y Follajes, Forestal, Guadua, Guayaba, Hortalizas, Láctea, Mango, Ovinos y Caprinos, Palma, Panela, Papa, Plantas Aromáticas, Plátano, Sábila, Tabaco, Yuca, Pasifloras, Caducifolios y Mora.

<sup>2</sup> Ley 811 del 2003, el Decreto 3800 de 2006 y la Resolución 186 de 2008.

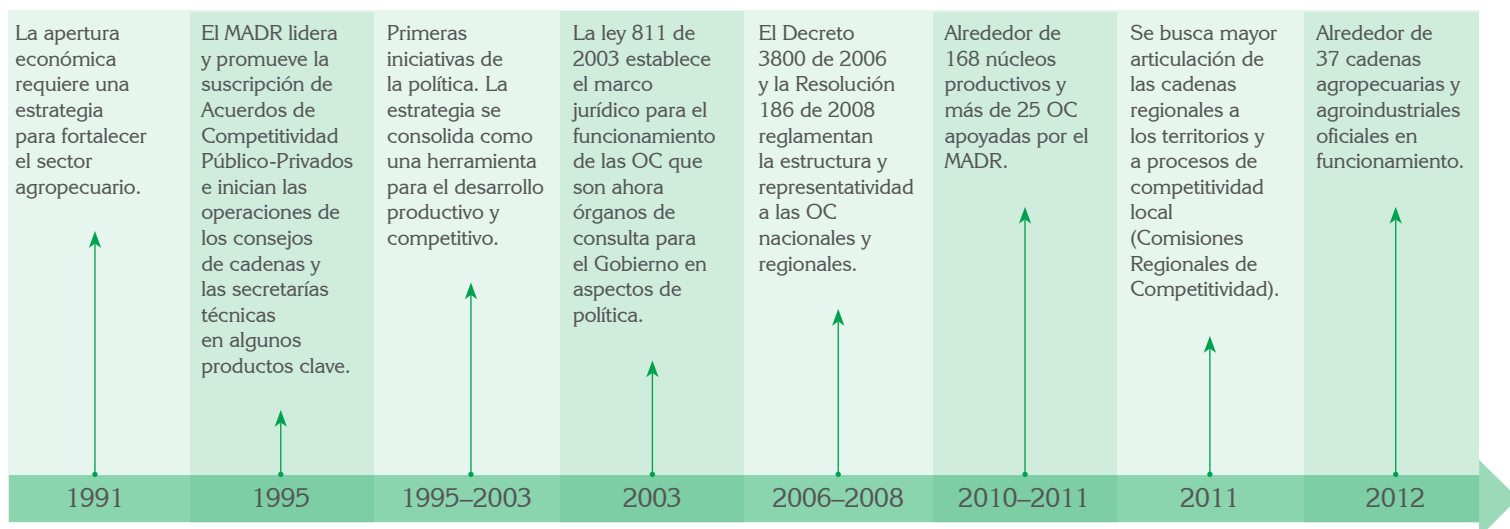


Figura 1. Genealogía de la política pública de cadenas productivas.

### Marco teórico y metodología

Se evalúa el desempeño de la política pública de cadenas productivas en el ámbito regional a la luz de cuatro componentes de análisis: competitividad, institucionalidad, equidad e inclusión social (Figura 2).

#### Competitividad

La competitividad se relaciona estrechamente con la productividad promedio alcanzada por los productores. En este sentido, un CR debe promover acciones que mejoren la competitividad de la cadena. La competitividad está influenciada por factores tanto internos como externos. Los primeros se relacionan con aspectos que afectan costos, calidad, rentabilidad y eficiencia; y los segundos hacen referencia a las condiciones del entorno, como son los precios de los insumos, el ingreso de nuevos compradores, las preferencias de los consumidores, las condiciones fortuitas y las medidas de política económica, entre otras.

#### Institucionalidad

La institucionalidad de un CR se evalúa mediante los conceptos de *gobernanza* y *governabilidad*. La gobernanza facilita el ejercicio de la autoridad y el aseguramiento de políticas que proveen beneficios. La existencia de un CR, un acuerdo de competitividad y planes de trabajo son indicadores de gobernanza. La gobernabilidad resulta de la concertación entre los actores e involucra un crecimiento progresivo, armónico e incluyente en la cadena. La existencia de un reglamento interno y el número de proyectos gestionados son indicadores de gobernabilidad.

#### Equidad

La equidad en un CR se relaciona con el reparto de los beneficios económicos de la cadena, los cuales, en el mejor de los casos, se distribuyen proporcionalmente con los aportes hechos por cada uno de los eslabones en la generación de valor. Se mide la equidad no solamente en términos de la repartición de los beneficios, sino también del acceso de los productores a proyectos gestionados por el CR.

#### Inclusión social

Se pretende la vinculación de los pequeños productores y se asume que una mayor competitividad tendrá efectos positivos y aumentará los ingresos de las organizaciones de productores que hacen parte del CR. Estos conceptos se alinean con el objetivo seis de la Ley 811 “*Vinculación de los pequeños productores y empresarios a la cadena*”. Se evalúa la inclusión social por medio del acceso de los pequeños productores a los mercados y a programas del MADR, como Oportunidades Rurales y Alianzas Productivas.

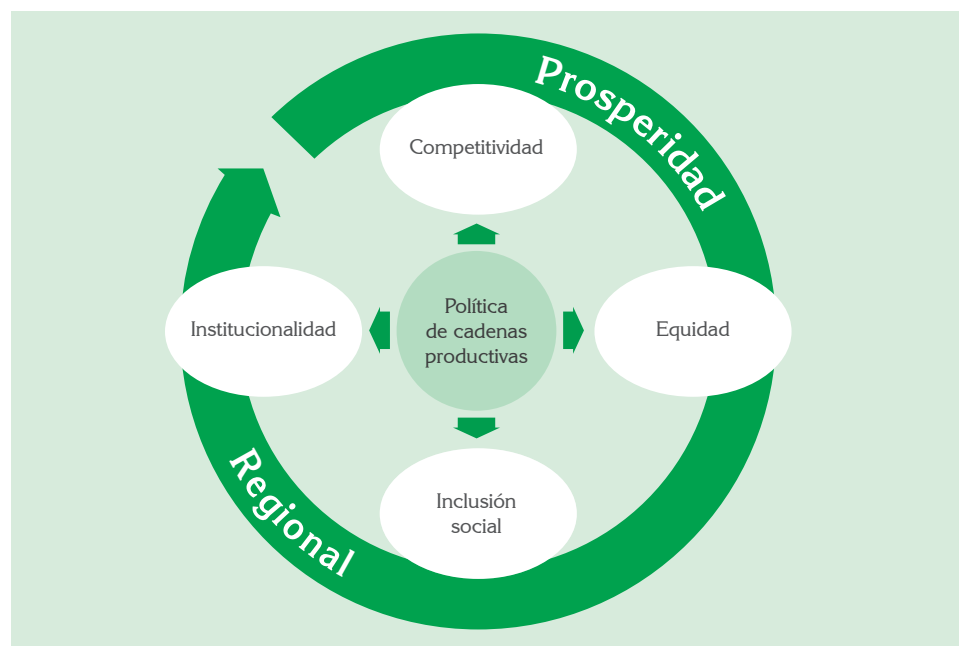


Figura 2. Componentes de análisis.

## Selección de estudios de caso en el ámbito regional

Con el fin de evaluar el desempeño de la política pública en el ámbito regional, se seleccionaron tres CR siguiendo el proceso indicado en la Figura 3.

El proceso de selección de los CR —sujetos de estudio— en los territorios se hizo en dos etapas.

En la primera etapa, los puntajes departamentales del Índice de Fortaleza Institucional (IFI)<sup>3</sup> se agregan por cadena de tal manera que estas se agrupan en tres niveles de fortaleza de la política en el ámbito nacional (alto, medio y bajo). Por lo tanto, al seleccionar una OC por nivel, el análisis cubre todas las situaciones relacionadas con la implementación institucional de la política. Adicionalmente, la selección de las OC tiene en cuenta el grado de consolidación, la trayectoria y el trabajo con los pequeños productores.

Los resultados de la primera etapa se resumen a continuación:

- **IFI alto:** La OC de Cacao obtiene el segundo mayor puntaje (21) y presenta una amplia trayectoria. La cadena está formalizada como OC nacional frente al MADR, y el trabajo del consejo y secretaría técnica nacional y de algunos de sus CR ha sido consistente. La cadena además presenta una alta participación de pequeños productores.
- **IFI medio:** La OC de Plátano obtiene un puntaje agregado del IFI de 8,3. La cadena cumple con características similares a las de cacao en cuanto a consolidación, trabajo regional y participación de pequeños productores.
- **IFI bajo:** La cadena Hortícola es una OC emergente. Se asume un desarrollo institucional bajo, pues no se cuenta con la suficiente información para calcular el IFI. Sin embargo, sobresale como caso valioso, no solamente por ser una iniciativa reciente de la política, sino también por una alta participación de pequeños productores. Presenta además patrones interesantes de especialización por renglón productivo.

En la segunda etapa del proceso de selección, se tienen en cuenta los volúmenes de producción departamentales promedio 2007–2011:

- **Cacao:** Santander registra 47% de participación en la producción nacional, por lo cual se consolida como el principal departamento productor.
- **Plátano:** Con 11% de la producción nacional, Quindío es el principal núcleo productivo en el país.
- **Hortalizas:** Boyacá registra 24% de la producción de hortalizas.

Posteriormente, mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a actores clave de los CR seleccionados, se obtienen los factores de éxito o fracaso —las lecciones aprendidas— y se formulan unas recomendaciones en la gestión regional de la política de cadenas productivas. El temario de las entrevistas considera preguntas directamente relacionadas con los cuatro componentes mencionados en la Figura 2.



Figura 3. Proceso de selección de estudios de caso.

<sup>3</sup> El IFI se calcula únicamente para 2011, año del que se dispone de la información necesaria para su construcción. Por lo tanto, su lectura corresponde a una situación estática en el tiempo. Por otra parte, el IFI no consigue medir la calidad de las acciones tomadas al interior de cada CR. De allí la importancia de los estudios de caso. Los detalles de la construcción y el análisis del IFI se pueden consultar en Parra-Peña et al. (2012a).

## Caso de estudio: CR de Cacao en Santander

Santander ha sido por mucho tiempo el principal núcleo productivo de cacao del país, con una participación del 47% del total nacional. Sin embargo, el comportamiento del área sembrada en años recientes ha sido más o menos estático.

A continuación en el Cuadro 1 se presenta un resumen del análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la gestión de la OC de Cacao en Santander con base en las entrevistas semiestructuradas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo por examinar la interacción entre las características particulares de la política y su operatividad en la OC.

Cuadro 1. CR de Cacao en Santander: Análisis FODA.

	Competitividad	Equidad	Institucionalidad	Inclusión social
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión de mejores prácticas productivas</li> <li>Campañas fitosanitarias</li> <li>Investigación en materiales vegetales de alta calidad</li> <li>Reducción de costos de producción</li> <li>Clones de cacao con mayor rendimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fedecacao, Ecocacao y el Comité Técnico han representado a los productores</li> <li>Participación en la gestión de proyectos</li> <li>Acceso a información relacionada con mercados y precios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se estableció un Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena de Cacao-Chocolate Región Nororiental (2002) que ayudó en la conformación del CR</li> <li>Se firmó un Acuerdo Nacional (2008) que establece los principios y valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CR es un espacio de diálogo y gestión de proyectos para todos los actores involucrados y se articula con programas de competitividad y superación de la pobreza</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Excedentes de calidad exportables y subproductos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas temáticas como forma de participación de los pequeños productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación estratégica, coordinación de acciones y operatividad de los objetivos específicos</li> <li>El CR como espacio de información y de definición de compromisos y responsabilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pequeños y medianos productores pueden acceder a nuevos mercados debido a los procesos de certificación internacional y a la ayuda del CR para establecer contratos formales con las grandes compañías</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad del precio del cacao</li> <li>Bajo grado de asociatividad de los productores</li> <li>Bajo poder de negociación en la compra de insumos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asociaciones y gremios son pocos e incipientes</li> <li>Falta de mecanismos de información que permitan al pequeño productor acceder a discusiones estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El comité regional no ha operado como tal</li> <li>No hay poder de decisión frente al Consejo Nacional</li> <li>La responsabilidad de proponer proyectos ha sido de la cadena nacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores cuentan con poca ayuda para establecer vínculos comerciales</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hay un oligopsonio: dos grandes industrias, Nacional de Chocolates y CasaLuker, y 158 empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores no asociados no tienen acceso a información y como no hay mecanismos apropiados, la información disponible no siempre llega a los agricultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como no hay buen monitoreo de los proyectos y los Planes de Acción no tienen indicadores específicos, no hay un buen grado de confianza, cohesión y cumplimiento de acciones colectivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe un número pequeño de compradores con un alto poder sobre los precios y cantidades de un producto en el mercado. Además el oligopsonio y la intermediación no permiten que las ganancias se repartan equitativamente con respecto a los esfuerzos e inversión de los productores</li> </ul>

La política del CR de Cacao en Santander se encuentra en una etapa de desarrollo entre los niveles **En Desarrollo** y **Establecida**. Ver Figura 4 en la página 7.

### Recomendaciones específicas – CR de Cacao

- Mejorar la productividad, generar excedentes exportables, aumentar la calidad del cacao, identificar nuevos nichos de mercados
- Las actividades del secretario regional deben ser financiadas, por ejemplo, con una contrapartida importante del Gobierno regional. Otras recomendaciones son: (1) vincular la agenda del comité con la de competitividad departamental, (2) establecer requisitos de admisión y participación en el comité y (3) asegurar una participación consistente de los miembros en el CR
- Apoyar el desarrollo de esquemas asociativos entre productores para disminuir las barreras de entrada en un mercado dominado por pocas, pero grandes, procesadoras y comercializadoras
- El Gobierno regional, el consejo nacional y los representantes del comité regional podrían priorizar el desarrollo integral de un clúster cacaotero regional

## Caso de estudio: CR de Plátano en Quindío

El cultivo de plátano en Colombia ha sido uno de los más tradicionales en el eje cafetero.

Quindío es el principal departamento productor. La producción de plátano se concentra en los municipios de Montenegro, Armenia, Calarcá y Quimbaya.

El Cuadro 2 presenta un resumen del análisis FODA de la gestión de la OC de Plátano en Quindío con base en las entrevistas semiestructuradas.

Cuadro 2. CR de Plátano en Quindío: Análisis FODA.

	Competitividad	Equidad	Institucionalidad	Inclusión social
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica, control fitosanitario, implementación de buenas prácticas agrícolas (BPA)</li> <li>Semillas de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones de productores tienen participación y representatividad en el CR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En el ámbito nacional hay un Acuerdo de Competitividad y la existencia del CR ha mejorado la cohesión, confianza e interacción entre actores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CR participa activamente en la gestión de proyectos del MADR, como Alianzas Productivas y Oportunidades Rurales</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generalización de BPA</li> <li>Hay oportunidades comerciales para productos frescos y procesados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el rol de los pequeños productores si se incentiva aún más la participación de asociaciones de productores en el CR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento de los gremios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CR es una instancia clave para que los productores accedan a recursos e información</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja capacidad organizacional de los productores</li> <li>La asistencia técnica no es suficiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta más apoyo en los procesos de comercialización de los pequeños productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El CR no se ha formalizado, no cuenta con secretaría técnica propia, ni recursos autónomos de financiamiento</li> <li>No hay reglas de juego formales entre los miembros del CR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poca asistencia técnica e información de mercados a los pequeños productores</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mano de obra poco calificada</li> <li>Envejecimiento de los agricultores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La baja capacidad organizacional de los productores limita la distribución de beneficios, recursos e información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bajos niveles de empoderamiento de las asociaciones de base</li> <li>Falta de compromiso y participación del Gobierno regional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los productores cuando no están asociados no acceden a los recursos e información del CR</li> </ul>

La política del CR de Plátano en el Quindío se encuentra en una etapa de desarrollo entre los niveles **Incipiente** y **En Desarrollo**. Ver Figura 4 en la página 7.

### Recomendaciones específicas – CR de Plátano

Con base en la información de las entrevistas semiestructuradas, se formulan las siguientes recomendaciones:

- Mejoramiento del manejo del cultivo (asistencia técnica y generalización de las BPA)
- Aumentar el conocimiento sobre las dinámicas de los mercados nacionales e internacionales (mejor acceso a mercados especializados)
- Incentivar la participación de los comercializadores y la industria, y mejorar la articulación del CR con el Gobierno regional
- El CR debe cumplir con los requisitos de la Ley 811 de 2003 para mejorar su capacidad institucional

## Caso de estudio: CR de Hortalizas en Boyacá

Entre 2007 y 2011, la producción de hortalizas en Boyacá presenta una tendencia creciente, pasando de 348.778 a

485.046 toneladas. Así, la tasa de crecimiento anual (8,7%) es muy superior al promedio nacional (1,9%).

El Cuadro 3 presenta un resumen del análisis FODA de la gestión de la OC de Hortalizas en Boyacá con base en las entrevistas semiestructuradas.

Cuadro 3. Cadena Hortícola en Boyacá: Análisis FODA.

	Competitividad	Equidad	Institucionalidad	Inclusión social
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación y difusión de tecnologías</li> <li>• Implementación y certificación en BPA</li> <li>• Campañas fitosanitarias y de temas específicos del cultivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La presencia de pequeños productores en el CR es alta y su participación es equilibrada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena articulación entre el CR y el Consejo Nacional</li> <li>• El compromiso de la Secretaría Técnica Nacional ha sido importante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones empresariales</li> <li>• Estudios de mercado</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de los conocimientos sobre costos de producción</li> <li>• Identificación de material genético de mejor calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento de las capacidades empresariales podría contribuir a mejorar el poder de negociación de los pequeños productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La socialización de los éxitos logrados por productores afiliados podría promover la afiliación de los no afiliados</li> <li>• Las Mesas Temáticas son un escenario de participación de actores difíciles de involucrar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las reuniones del CR son una oportunidad para socializar información que beneficia al pequeño productor</li> </ul>
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta comunicación con la academia</li> <li>• No hay buenos canales de comunicación para socializar información con las asociaciones de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gobierno y la industria no participan activamente</li> <li>• Aún existen barreras para acceder a los recursos financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo grado de asociatividad de los productores por falta de confianza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La articulación entre el CR y los programas departamentales es baja</li> </ul>
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultad para que los productores adopten innovaciones productivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclusión de las asociaciones de pequeños productores sin las exigencias de compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de interés de algunos sectores clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mecanismos de análisis y monitoreo de los programas/ acciones del CR</li> </ul>

La política del CR de Hortalizas en Boyacá se encuentra en una etapa de desarrollo **Establecida**. Ver Figura 4 en la página 7.

### Recomendaciones específicas – CR de Hortalizas

A partir de la información recopilada en las entrevistas semiestructuradas, se generaron las siguientes recomendaciones:

- Asegurar recursos financieros y permanentes destinados a una Secretaría Técnica Regional
- Gestionar estudios para establecer una línea base de indicadores (producción, rendimiento y calidad) de los pequeños productores para posterior seguimiento
- El CR podría priorizar los estudios de costos de producción, las certificaciones de calidad y el cumplimiento de requisitos básicos del producto para mejorar el poder de negociación de los productores con los otros eslabones de la cadena
- Es importante establecer unos requisitos de participación de los actores en el CR para asegurar la cohesión y el compromiso de los mismos
- Las actividades de las Mesas Temáticas y la realización de las Rondas de Negocio pueden ayudar a involucrar a actores como la industria, el transporte y el Gobierno
- Los estudios de mercado podrían enfocarse en el desarrollo de productos procesados y de mayor valor agregado con miras al mercado nacional e internacional
- El CR tendrá que posicionarse como un órgano asesor en materia de política pública

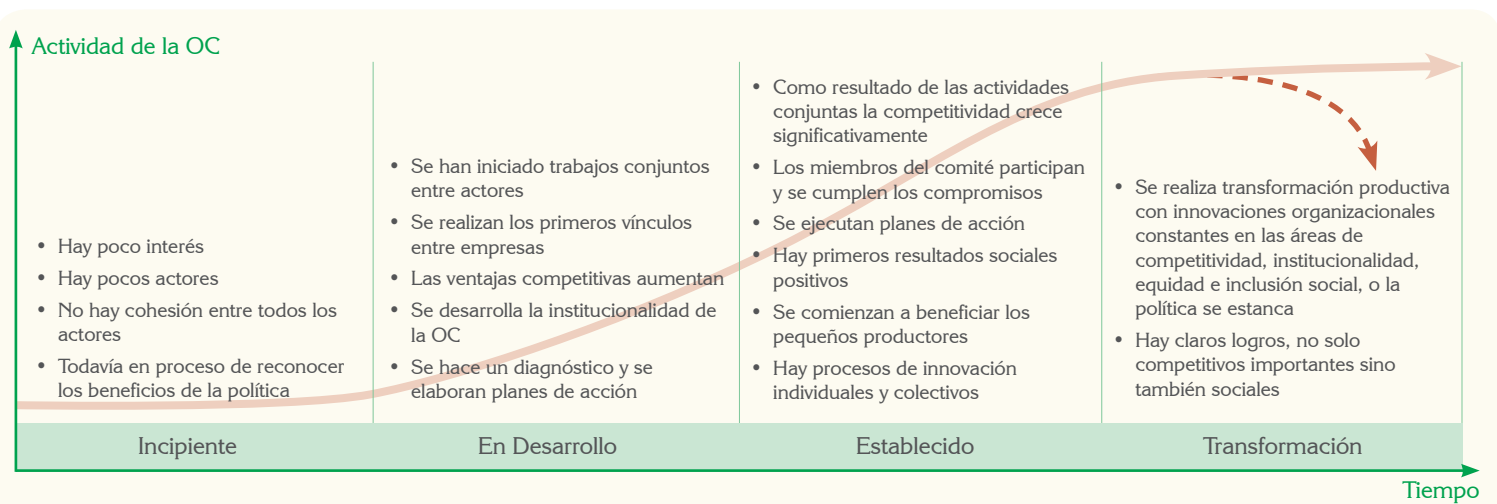


Figura 4. Etapa de desarrollo.  
 CR de Cacao: En Desarrollo y Establecida.  
 CR de Plátano: Incipiente y En Desarrollo.  
 CR de Hortalizas: Establecida.

## Recomendaciones generales en materia de políticas

A partir de la información de los estudios de caso, se generaron las siguientes recomendaciones generales para los cuatro componentes del análisis:

### Competitividad

Mejorar la competitividad de los productores supone ventajas y mejoras en sus ingresos. La mayoría de los entrevistados sugiere que, en general, hay logros relacionados con el aumento de la productividad y la calidad de los productos de las organizaciones de productores que hacen parte de los CR. No obstante, aún hay debilidades relacionadas con el acceso a mercados y el desarrollo de negocios incluyentes. Además, se debe fortalecer mucho más la cooperación entre los CR y los centros de investigación a fin de obtener mayores rendimientos y con ello una mayor competitividad del sector.

### Institucionalidad

Las organizaciones nacionales vienen implementando las directrices de la Ley 811 de 2003 para formalizar su estatus legal y reglamentar su operación regional. Sin embargo, no es clara la orientación estratégica a nivel regional más allá de la necesidad de definir un marco operativo; especialmente cuando la implementación se ha desvirtuado en algunos casos. Por ejemplo, a veces no se cuenta con un comité regional o secretaría técnica formal en algunos núcleos productivos.

Se debe trabajar en reglamentos internos de operación que señalen las condiciones de admisión de los integrantes, establezcan derechos, deberes y responsabilidades. Es necesario que se mejoren los procesos de planeación (actividades, metas, indicadores y responsables) de tal manera que sea posible medir el desempeño. Además la participación del Gobierno regional y la provisión de recursos financieros son esenciales para la consolidación y la gestión de los CR.

### Equidad

La mayoría de los entrevistados concuerdan en que el esquema regional de cadenas ha permitido que los productores a nivel local tengan mayor acceso a recursos, tecnologías, asistencia técnica, crédito y financiamiento, entre otros. Sin embargo, la participación de los productores se limita a las asociaciones sólidas y a gremios.

La capacidad organizacional de los productores se debe fortalecer no solamente para aprovechar el intercambio de información en los CR sobre oportunidades comerciales, asistencia técnica y capacitaciones, sino también para que los productores asociados acuerden mejores precios en la compra de los insumos y en la venta de los productos gracias a un mayor poder de negociación.

### Inclusión social

Los CR sirven como canales de información para socializar con los productores las convocatorias de los programas públicos que benefician al agricultor. Se debe mejorar la articulación entre los CR y los diferentes programas que ofrece el MADR como son Oportunidades Rurales y Alianzas Productivas. Estos programas pueden ayudar al pequeño productor a construir un capital, invertir lo necesario para mejorar la calidad de sus productos y a establecer vínculos comerciales con compradores potenciales.

## Lectura adicional

Parra-Peña RI; Miller V; Lundy M. 2012a. Cadenas productivas colombianas: Cómo la política pública transforma la agricultura. CIAT Políticas en Síntesis No. 8. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 6 p. [http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica\\_sintesis8\\_cadenas\\_productivas\\_colombianas.pdf](http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica_sintesis8_cadenas_productivas_colombianas.pdf)

Parra-Peña RI; Ordóñez L; Acosta C. 2012b. Políticas que cierran brechas entre lo urbano y lo rural en Colombia. CIAT Políticas en Síntesis No. 7. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. 6 p. [http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica\\_sintesis7\\_politicas\\_cierran\\_brechas\\_urbano\\_rural\\_colombia.pdf](http://ciat.cgiar.org/wp-content/uploads/2013/01/politica_sintesis7_politicas_cierran_brechas_urbano_rural_colombia.pdf)

## Cita correcta

Peña Y; Miller V; Parra-Peña RI; Lundy M. 2014. Los comités regionales de cadena: Actores de la transformación productiva del agro en Colombia. CIAT Políticas en Síntesis No. 17. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia, 8 p.

## Acerca de los autores

**Yadira Peña** es Economista Consultora con amplia experiencia en el tema de cadenas productivas. [yadirapenam@gmail.com](mailto:yadirapenam@gmail.com)

**Vail Miller** es Investigadora Visitante de la Universidad de California-Los Ángeles (UCLA). Trabaja en el tema Vinculación de los Agricultores a los Mercados, Área de Investigación en Análisis de Políticas (DAPA) del CIAT. [vailaurenmiller@gmail.com](mailto:vailaurenmiller@gmail.com)

**Rafael Isidro Parra-Peña S.** es Economista – Analista de Políticas Públicas. Trabaja principalmente en el tema Vinculación de los Agricultores a los Mercados del Área de Investigación DAPA del CIAT. [r.i.parra-pena@cgiar.org](mailto:r.i.parra-pena@cgiar.org)

**Mark Lundy** es el Científico Líder del tema Vinculación de los Agricultores a los Mercados, Área de Investigación DAPA del CIAT. [m.lundy@cgiar.org](mailto:m.lundy@cgiar.org)

**Jorge Sellare** es Investigador Visitante de la Escuela de Políticas Públicas Willy Brandt (Erfurt, Alemania). Trabaja en el tema Vinculación de los Agricultores a los Mercados del Área de Investigación DAPA del CIAT. Durante su estadía en el CIAT colaboró en la realización de esta síntesis. [sellare@gmail.com](mailto:sellare@gmail.com)

*Las opiniones expresadas en este documento son de exclusiva responsabilidad de los autores y no reflejan necesariamente las de las organizaciones que ellos representan.*

## Agradecimientos

Agradecemos especialmente a Hernando Riveros, representante del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Perú; y a Danilo Herrera, especialista en agronegocios y mercadeo en el IICA, Costa Rica, por revisar y enriquecer con sus aportes este documento.

El **Programa de Investigación de CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados (PIM)** lidera investigación orientada a la acción para aportar a los tomadores de decisiones la evidencia requerida para desarrollar políticas alimentarias y agrícolas en pro de los intereses de los productores y consumidores de escasos recursos, tanto hombres como mujeres. PIM combina los recursos de centros de CGIAR y múltiples socios internacionales, regionales y nacionales. El programa es liderado por el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). [www.pim.cgiar.org](http://www.pim.cgiar.org)

CGIAR es una alianza mundial de investigación agrícola para un futuro sin hambre. Su labor científica la llevan a cabo los 15 centros de investigación que integran el Consorcio CGIAR en colaboración con cientos de organizaciones socias. [www.cgiar.org](http://www.cgiar.org)



FORD FOUNDATION



RESEARCH PROGRAM ON Policies, Institutions, and Markets

Led by IFPRI



Centro Internacional de Agricultura Tropical  
Desde 1967 / Ciencia para cultivar el cambio