

# Cadenas agroalimentarias: un instrumento para fortalecer la institucionalidad del sector agrícola y rural<sup>1</sup>

Miguel García-Winder<sup>2</sup>, Hernando Riveros<sup>3</sup>, Iciar Pavez<sup>4</sup>, Daniel Rodríguez<sup>5</sup>, Frank Lam<sup>6</sup>, Joaquín Arias<sup>7</sup>, Danilo Herrera<sup>8</sup>

## Resumen

Se describen las experiencias y enfoques de la constitución de cadenas agroalimentarias y se plantea la necesidad de desarrollar una nueva institucionalidad y formas de cooperación técnica para el fortalecimiento del sector agrícola y rural. Se espera que las cadenas agroalimentarias se constituyan en mecanismos de diálogo e instrumentos de gestión para la competitividad y la toma de decisiones según las demandas de los Estados Miembros del IICA. Para ello se define la cadena agroalimentaria y se brindan las características que le confieren sus actores económicos y sociales, mediante la participación de todos sus eslabones. Se definen los órganos de concertación, específicamente el “comité de cadena” y las funciones y características de la “secretaría de cadena”. Estas características son fundamentales para el éxito de los comités y la operación de las cadenas. También se plantea la necesidad de redefinir las funciones de los ministerios de agricultura como agentes de interrelación entre los sectores público - privado y la sociedad civil, a través de cadenas agroalimentarias, como espacio propicio para hallar soluciones comunes y permanentes para el sector agrícola y rural.

- 1 Este artículo forma parte de una colección de trabajos preparados por las áreas de competitividad agroempresarial y agroindustria rural que se encuentra en prensa.
- 2 Director de Competitividad Agroempresarial, Programa Interamericano de Comercio, Agronegocios e Inocuidad de Alimentos [miguel.garcia@iica.int](mailto:miguel.garcia@iica.int)
- 3 Especialista Hemisférico en Agroindustria Rural, [hernando.riveros@iica.int](mailto:hernando.riveros@iica.int)
- 4 Especialista Regional en Agronegocios, [iciar.pavez@iica.int](mailto:iciar.pavez@iica.int)
- 5 Especialista en Agronegocios, [daniel.rodriguez@iica.int](mailto:daniel.rodriguez@iica.int)
- 6 Especialista en Agronegocios, [frank.lam@iica.int](mailto:frank.lam@iica.int)
- 7 Especialista Regional en Políticas y Negociaciones Comerciales, [joaquin.arias@iica.int](mailto:joaquin.arias@iica.int)
- 8 Especialista Políticas y Negociaciones Comerciales, [danilo.herrera@iica.int](mailto:danilo.herrera@iica.int)



**Palabras clave:** *cadena agroalimentaria, sector agrícola, sector rural, fortalecimiento institucional, asistencia técnica, competencia económica, toma de decisiones, participación social.*

## Introducción

¿Por qué escribir un artículo más sobre cadenas agroalimentarias dentro de la rica tradición que el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) ha acumulado durante casi 15 años acerca de este tema? Existen lecciones aprendidas que pueden ser replicadas para mejorar los servicios de cooperación técnica del IICA en esta materia. Además, gracias al avance de las actividades y al cúmulo de experiencias, se generan nuevos conocimientos y retos para utilizar este enfoque, los cuales deben ser reconocidos, discutidos, evaluados y modificados para lograr mayores impactos en el desarrollo.

El objetivo de este documento es presentar una breve descripción de estas experiencias y enfoques y contribuir a fortalecer la base de conocimiento para mejorar el diálogo y desarrollar formas nuevas de cooperación técnica que respondan a las demandas de los Estados Miembros del IICA en esta materia. También se pretende apoyar la idea de que el uso de las cadenas agroalimentarias como instrumentos de competitividad y de política ayuda a consolidar la institucionalidad del sector agrícola y rural.

## Cadena agroalimentaria

El término de “cadena agroalimentaria” ha sido utilizado para expresar

diversos conceptos, ideas y propuestas metodológicas, lo que hace difícil encontrar una simple definición. Primero debe considerar el contexto dentro donde se utiliza dicho concepto. Por ejemplo, desde el punto de vista de la realidad socioeconómica, la cadena agroalimentaria es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento.



*Desde el punto de vista de la realidad socioeconómica, la cadena agroalimentaria es un sistema que agrupa actores económicos y sociales interrelacionados que participan articuladamente en actividades que agregan valor a un bien o servicio, desde su producción hasta que este llega a los consumidores, incluidos los proveedores de insumos y servicios, transformación, industrialización, transporte, logística y otros servicios de apoyo, como el de financiamiento.*

Este proceso de relación y agregación de valor no es lineal ni igualitario, como el concepto de una “cadena física”. Por el contrario, el arreglo entre los distintos eslabones de una cadena agroalimentaria se asemeja más a una “telaraña” de relaciones no lineales que pueden ser



*La cadena agroalimentaria también se puede analizar desde un enfoque operacional, como un arreglo institucional para la planificación estratégica, la gestión de políticas, el diálogo y la concertación entre actores o como un contrato social.*

altamente inequitativas, donde actores con alto poder de negociación, de gestión, económico o político, podrían dominar y extender su influencia sobre actores menos fuertes, más desorganizados y con poca influencia en la toma de decisiones. Además, implica la posibilidad de que existan relaciones en múltiples



niveles. En síntesis, desde el punto de vista socioeconómico, la cadena agroalimentaria representa una realidad no necesariamente equitativa ni lineal, en la que a menudo se altera el valor de un producto, bien o servicio.

Por otra parte, la cadena agroalimentaria también puede ser interpretada desde el punto de vista analítico, como una forma de entender las relaciones entre actores en la agricultura y el medio rural, desde la provisión de insumos, la producción primaria hasta la entrega del producto al

consumidor final, donde las relaciones que se establecen pueden ser de tipo contractual o comercial.

La cadena agroalimentaria también se puede analizar desde un enfoque operacional, como un arreglo institucional para la planificación estratégica, la gestión de políticas, el diálogo y la concertación entre actores o como un contrato social, donde el gobierno, el sector privado y la sociedad civil establecen compromisos de corto y largo plazo para el desarrollo integral de una cadena agroalimentaria en particular.

En algunas ocasiones, el término cadena agroalimentaria sustituye otros conceptos utilizados en el mundo de los negocios para mejorar la competitividad, como el de “cadena de valor”, “cadena de suministro” y “aglomeraciones o *clusters*”. Sin embargo, el concepto de cadena agroalimentaria mantiene importantes diferencias. Por ejemplo, la “cadena de abastecimiento” (*supply chain*) se refiere a una estrategia empresarial utilizada para explicar el sistema organizacional que permite mover un producto desde el proveedor hasta el consumidor, mediante la conjunción de personas, tecnologías, actividades e información (datos disponibles en [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain)).

Las “aglomeraciones o *clusters*”, por su parte, consisten en una “aglomeración geográfica de empresas relacionadas, donde existe evidencia de mejora en su comportamiento, medida como un mayor crecimiento o mejora en sus utilidades” (Kuah 2002). El concepto de *cluster* y el concepto de cadena no son excluyentes, ya que un *cluster* forma parte de una cadena.

Por lo tanto, el concepto de cadena agroalimentaria puede ser utilizado en una amplia variedad de circunstancias, para lo cual se debe considerar el contexto superior que define sus alcances y utilidad.

### Cadenas agroalimentarias como instrumento de gestión

A pesar de la complejidad para encontrar una única definición de cadenas agroalimentarias, estas se han utilizado con diferentes fines en los países en el hemisferio. En algunos casos, han sido consideradas como instrumentos para el análisis; en otros casos, como herramientas para facilitar el diálogo y la creación de compromisos entre actores y en la definición de políticas públicas para mejorar la competitividad. Esto confirma que su uso depende del objetivo superior que se persigue. Herrera (2004) considera que en el IICA las cadenas han sido utilizadas básicamente en dos grandes campos de acción: a) la generación de metodologías para el análisis de las cadenas; y b) el apoyo a la conformación de organizaciones de cadena y de seguimiento a su gestión.

Desde el punto de vista de los negocios, las cadenas pueden utilizarse como un instrumento para regular las relaciones y arreglos entre entes privados, lo que mejora las condiciones de transacción, los resultados de las empresas y las relaciones entre los actores. En este sentido, la cadena agroalimentaria tiene una ubicación en tiempo y espacios claramente definidos, que responden a condiciones de un mercado o proceso específico.

El uso de la cadena agroalimentaria como un instrumento para normar las relaciones entre actores privados debe tener como común denominador la búsqueda de una mayor transparencia en las transacciones comerciales y la interlocución equilibrada entre los actores que intervienen en estos procesos. Cuando las cadenas agroalimentarias son utilizadas en este contexto, donde se incluyen todos los actores, su uso como instrumento de negocio facilita la inclusión de los pequeños actores a transacciones comerciales. Así se generan

*El uso de la cadena agroalimentaria debe tener como común denominador la búsqueda de una mayor transparencia en las transacciones comerciales y la interlocución equilibrada entre los actores que intervienen en estos procesos.*



oportunidades para mejorar el ingreso de los eslabones más débiles y se favorece la aplicación de políticas de responsabilidad social y ambiental de las grandes empresas comerciales, de tal forma que pueden ser consideradas como instrumentos para lograr una mayor equidad y participación.

► *Tanto los eslabones públicos como los privados deben estar dispuestos a compartir información oportuna y transparente, con el convencimiento de que esta será utilizada para mejorar la competitividad de las cadenas y no para favorecer unilateralmente a algunos de los eslabones.*

La cadena agroalimentaria también ha sido utilizada como un instrumento de análisis para la toma de decisiones. El mejor ejemplo son los llamados “observatorios de cadenas”, implementados particularmente en algunos países de la Región Andina, donde se incluyen indicadores de desempeño y competitividad previamente seleccionados. Actualizados periódica y sistemáticamente, estos observatorios de cadenas aportan elementos para la toma de decisiones en los distintos ámbitos del quehacer privado y de política pública. La implementación de este tipo de uso de la cadena agroalimentaria requiere de un compromiso que asegure la sostenibilidad de estos esfuerzos, más allá del interés personal o de instituciones.

Con base en la experiencia de varios de estos observatorios, la sostenibilidad es uno de los aspectos que más preocupa, ya que observatorios exitosos que operaron por varios años dejan de serlo cuando el interés del administrador o de

la institución promotora desaparece y se pierde la oportunidad de desarrollar cambios de largo plazo.

En relación con el financiamiento de estos observatorios, se requiere contar con un equipo de profesionales capaces no solo de entender la problemática de las cadenas, sino de procesar, administrar y agregar valor a la información. La conformación de estos equipos es también un elemento central, ya que si no se cuenta con el personal adecuado y capacitado, la información no recibirá el valor agregado necesario para la toma de decisiones y el análisis oportuno no podrá realizarse. Por lo tanto, se debe disponer de mecanismos compartidos de financiamiento para operar estos observatorios.

Un problema adicional por abordar durante la creación y operación de estos observatorios de cadenas o de competitividad, se relaciona con la calidad y la oportunidad de la información que incluyen. Por ello, tanto los eslabones públicos como los privados deben estar dispuestos a compartir información oportuna y transparente, con el convencimiento de que esta será utilizada para mejorar la competitividad de las cadenas y no para favorecer unilateralmente a algunos de los eslabones.

Otras aplicaciones de la gestión de las cadenas agroalimentarias han sido la definición de políticas públicas y el mejoramiento de la coordinación de las políticas nacionales con respecto a las locales o territoriales. Sin embargo, se debe lograr que estas aplicaciones sean reconocidas como espacios de interlocución entre los entes públicos y

privados. Esto es fundamental, ya que el objetivo principal es lograr la ejecución coordinada de acciones para fortalecer la estructura y operación de la propia cadena, mejorar su competitividad y facilitar que los instrumentos de política sean aplicados en condiciones y circunstancias concretas de la realidad social y económica.

Una consecuencia de la utilización de las cadenas para la definición de políticas públicas es el reconocimiento oficial de las cadenas mediante algún tipo de ley o de reglamento que formalice y regule su operación. Por ejemplo, en Colombia y Honduras, las cadenas han quedado reconocidas por los mecanismos oficiales de política pública.

Esta forma de considerar a las cadenas abre un espacio para la acción conjunta entre actores públicos y privados, una mayor participación de todos los eslabones y una mejor apropiación de los esfuerzos, compromisos y resultados. Su uso ha permitido la consolidación de la institucionalidad y resultados positivos en muchos países y regiones. Para ello se han utilizado dos mecanismos principales: la definición de las cadenas como los focos de las políticas de Estado y la creación de unidades especiales dentro de los ministerios de agricultura para dar seguimiento a las cadenas agroalimentarias.

Con respecto al primer caso, se pueden encontrar en el hemisferio diversos enfoques, desde aquellos que definen particular y específicamente a las cadenas (por ejemplo, la cadena de maíz amarillo), hasta aquellos que diseñan políticas mediante un conglomerado de rubros dentro de un solo nombre de cadena

(por ejemplo, la cadena de frutas en la que se incluye todo tipo de frutas). Como consecuencia, los países también han desarrollado distintos instrumentos para dar continuidad a sus acuerdos y aplicar sus políticas e incentivos.

A pesar de las diferencias, existen algunos aspectos comunes que pueden ser rescatados y que se relacionan principalmente con esfuerzos que promueven el diálogo entre distintos actores, no solo del sector público, sino principalmente entre los actores del sector privado, donde se requiere la participación de los productores primarios, la industria de la transformación, los usuarios y los comercializadores, entre otros. De otra forma, estos espacios de diálogo y de acción permanecerían cerrados ante la protección de los intereses propios de cada uno de estos eslabones.





Las cadenas agroalimentarias también han sido utilizadas para lograr la incorporación de actores o eslabones débiles a los mercados o para que productores pequeños puedan abastecer mercados en condiciones más favorables. Para ello se ha trabajado principalmente a nivel territorial, donde se selecciona una cadena con potencial, ya sea por sus niveles de producción o por las condiciones que posee.

Posteriormente se inicia un proceso de concertación y diálogo entre los productores y el resto de los eslabones de la cadena, incluidos los proveedores de servicio, pero con énfasis en usuarios industriales, con los que se trabaja para colocar el producto de los pequeños productores en situaciones favorables para ambos. El uso de la cadena a nivel territorial muestra el potencial del instrumento y resalta la importancia del diálogo. Ejemplos exitosos de este tipo de intervención se hallan en Perú, donde se ha trabajado en la integración de la cadena de maíz amarillo a nivel territorial.

*Las cadenas agroalimentarias también han sido utilizadas para lograr la incorporación de actores o eslabones débiles a los mercados o para que productores pequeños puedan abastecer mercados en condiciones más favorables.*

Este instrumento también ha permitido la utilización de las cadenas como herramientas para establecer líneas estratégicas de acción a nivel nacional o regional. Por ejemplo, en el trabajo

realizado en el 2007 en la región centroamericana, se caracterizaron las cadenas de frijol y maíz blanco (Red SICTA-IICA-COSUDE 2007) en los siete países de la región, con la finalidad de identificar las restricciones y debilidades que afectan su competitividad y analizar mecanismos de desarrollo aplicados en la región. Esto permitió definir las debilidades y amenazas, así como las fortalezas y las oportunidades en sectores agroalimentarios particulares. Además, se compararon las semejanzas y diferencias que existen en la integración de cadenas entre países.

En síntesis, las cadenas agroalimentarias han sido utilizadas para:

- a. La creación de normas legales y leyes que reconocen “oficialmente” la organización de cadenas como mecanismos de diálogo, concertación y acción.
- b. La creación y consolidación de instancias gubernamentales que apoyan y promueven la formación y operación de organizaciones de cadenas.
- c. La creación de consejos nacionales o locales y el establecimiento de mesas de diálogo, juntas de cadena y otros tipos de organizaciones similares para su operación.
- d. La creación de “observatorios” de cadena o de competitividad como instrumentos de información y divulgación que contienen indicadores del desempeño y competitividad de cadenas específicas, para la toma de decisiones comerciales y políticas.

- e. El diseño y aplicación de instrumentos de política financiera que privilegian su aplicación en actores organizados en cadenas.
- f. La formalización de arreglos comerciales entre el sector privado, como la formalización de contratos de compra-venta y el desarrollo de instrumentos y servicios que apoyan la productividad y la competitividad.

## Claves de éxito para la gestión de cadenas agroalimentarias

Las experiencias acumuladas por el IICA muestran que la clave del éxito para lograr una gestión exitosa es la conformación de una mesa de diálogo que permita la participación de todos los eslabones que conforman la cadena. Esto se ha logrado a través de la creación de cuerpos “colegiados” en los que se analizan sus problemas, retos y amenazas, se logran acuerdos para la acción y se generan propuestas de soluciones.

Estos órganos de concertación se han llamado de forma muy diversa, aunque el término “comité de cadena” es el más común. Su formación ha sido impulsada desde tres ámbitos:

- a) La intervención del sector público, particularmente por el convencimiento y decisión del Ministerio de Agricultura.
- b) La participación de diversos actores de las propias cadenas que, al reconocer un problema, deciden asociarse para encontrar una solución integral.



Foto CENTA

- c) La mediación de organizaciones de cooperación, quienes fomentan formas alternativas y participativas de organización de actores, normalmente derivados de la inclusión de productores débiles a las cadenas.

Estos comités pueden ser de naturaleza nacional o local; en ambos casos, su éxito depende de la participación de todos los eslabones que conforman a la cadena y del proceso de diálogo sostenible y organizado. Para su formación, se debe considerar la inclusión de todos los eslabones de la cadena, donde el sector público actúa como uno más de ellos y sirve como catalizador de la organización. Además, se debe contar con una real representatividad e independencia de los eslabones para promover un diálogo y análisis transparente.

La operación de estos comités de cadena depende en buena parte de la actividad de la “secretaría de cadena”, la cual se convierte en el elemento central para la operación de las cadenas, particularmente durante los procesos iniciales de su conformación. En teoría, se espera que el encargado de esta secretaría sea nombrado por los propios comités y su nombramiento sea financiado con recursos aportados por todos los eslabones que conforman la cadena. Sin embargo, en la realidad, los secretarios de cadena, por lo menos inicialmente y durante la fase de conformación y fortalecimiento de las cadenas, provienen del sector público, por lo general del propio Ministerio de Agricultura.

Se espera que el secretario posea la capacidad técnica y el liderazgo moral necesarios para traer a las mesas de discusión a todos los eslabones, particularmente a aquellos que por su naturaleza económica y política son fuertes y poseen un alto poder de negociación. Debe dar seguimiento a los acuerdos, convocar y convencer a los actores, actuar con mesura y ser capaz de lograr consensos. Estas características son fundamentales para el éxito de la conformación de los comités y la operación de las cadenas.

Existen otros elementos que pueden ser destacados para lograr una gestión exitosa de las cadenas agroalimentarias. Uno de ellos es la elaboración de un plan de trabajo y su adecuado seguimiento. Otro es la capacidad de efectuar planteamientos al sector público sobre la forma de utilizar los diversos instrumentos de política agropecuaria en las cadenas. En el caso del sector privado, se deben incorporar

eslabones más dinámicos que acepten su responsabilidad en todo el proceso de gestión para lograr la competitividad de la cadena.

## **Retos para el mejoramiento del uso de las cadenas agroalimentarias**

A pesar de los avances en el uso de las cadenas como instrumentos de gestión para la competitividad y la ejecución de política pública, aún existe trabajo por realizar para alcanzar mejores niveles de gestión, entre los que se destacan:

- a) Fortalecer el tema de la institucionalidad de las cadenas y la conformación de sus comités, pues aunque existen esfuerzos en los países para reconocer a las cadenas, se deben perfeccionar estos mecanismos, particularmente aquellos relacionados con la incorporación de todos los eslabones a las mesas de discusión y a los procesos de implementación y seguimiento de los acuerdos.
- b) Determinar mecanismos que permitan asegurar que las cadenas y su institucionalización corresponden a decisiones de política de Estado y no solo a un período de gobierno en particular. Existen muchos ejemplos en los países del hemisferio donde se ha apoyado la integración de las cadenas y la conformación de los comités de cadena durante un período de gobierno específico. Esto evidencia la carencia de una visión macro de las cadenas como instrumentos para mejorar permanentemente la

► *La agricultura debe ser vista con nuevos ojos y con la expectativa de crear nuevos paradigmas que permitan un desarrollo más armónico de la sociedad, lo cual asegure que la presente y las generaciones futuras cuenten con los alimentos, las fibras y los combustibles necesarios.*

competitividad y hallar soluciones de largo plazo.

- c) Desarrollar estrategias que no dependan únicamente del Ministerio de Agricultura para la gestión de las cadenas. Se deben incorporar otros ministerios como el de ambiente, desarrollo social y finanzas, y desde luego todos los eslabones, independientemente de su capacidad social o su poder político y económico.
- d) Lograr mayor equidad en las relaciones que se presentan en las cadenas, entendida esta no como la distribución igualitaria de utilidades o de ingresos, sino como la seguridad de que los eslabones más débiles de las cadenas cuenten con la misma oportunidad para negociar sus términos de transacción e intercambio. Para este esfuerzo, se debe subrayar el uso de políticas con responsabilidad social, dada la naturaleza de los riesgos, particularmente aquellos asociados con la producción.
- e) Desarrollar acciones para mejorar la gobernabilidad de las cadenas, debido a la existencia de profundos desequilibrios entre sus diversos actores, que se manifiestan en núcleos de poder político y económico y afectan de alguna manera el alcance

de las discusiones y decisiones. Para ello se requiere trabajar en la implementación de regulaciones que normen estas relaciones de poder, garanticen la competencia y aseguren la transparencia. Se debe insistir en el desarrollo de políticas que reduzcan las diferencias entre los actores y aseguren que los menos favorecidos cuenten con iguales oportunidades para acceder a los mercados.

También existen otras acciones de política que, si bien no se circunscriben únicamente a las cadenas, son parte de un grupo de políticas de orden mayor para el sector agroalimentario, las cuales pueden contribuir a la construcción de cadenas. Algunas de estas políticas son las de sanidad e inocuidad, financiamiento, comercio e innovación tecnológica. En IICA (2005) se presentan diversos planteamientos acerca de estos temas que pueden servir de guía para la definición de políticas públicas aplicables a las cadenas agroalimentarias.

## **La conveniencia de continuar el trabajo de las cadenas**

La compleja realidad del mundo de hoy obliga a revalorar todas las actividades humanas. La agricultura debe ser vista con nuevos ojos y con la expectativa de crear nuevos paradigmas que permitan un desarrollo más armónico de la sociedad, lo cual asegure que la presente y las generaciones futuras cuenten con los alimentos, las fibras y los combustibles necesarios. Como tal, hoy se enfrentan oportunidades y retos nunca antes vistos.

► *Se requieren mayores esfuerzos para crear un nuevo modelo de desarrollo donde se logre el equilibrio entre el mercado y el Estado, y donde el hombre sea colocado en el centro de las discusiones.*

Por un lado, los impactos de la presente crisis pueden llegar a configurar un mundo política y económicamente muy distinto al actual. Nuestra sociedad es más consciente y demandante, más abierta e integrada, con mayor acceso a satisfactores y a la información. Se experimenta un constante cuestionamiento de todo lo establecido y se enfrenta una época de desilusión y escepticismo en todos los niveles de la sociedad. Todo ello ofrece la oportunidad de fomentar el diálogo y la acción, para lo cual las cadenas agroalimentarias constituyen un instrumento de gran utilidad.

También se presenta la encrucijada de definir nuevos modelos económicos. En años recientes, se consideró que el desarrollo podría lograrse solo por medio del mercado con una pequeña o casi nula intervención del Estado, como respuesta a

los resultados fallidos del modelo donde se privilegió al Estado sobre el mercado.

Lo cierto es que ambos modelos económicos han quedado en deuda con la sociedad, ya que no fueron capaces de brindar una respuesta sostenible y permanente al desarrollo. Tampoco lograron construir una sociedad más equitativa ni reducir las asimetrías y pobreza que crónicamente afectan a nuestros países. Es en este sentido, se requieren mayores esfuerzos para crear un nuevo modelo de desarrollo donde se logre el equilibrio entre el mercado y el Estado, y donde el hombre sea colocado en el centro de las discusiones.

Asimismo, los ministerios de agricultura deben redefinir sus funciones, pues las que tradicionalmente venían desempeñando y se centraban en la producción, a todas



Foto CENTA

luces son insuficientes en la actualidad. Esta nueva institucionalidad solo podrá desarrollarse si se establece un diálogo permanente entre los sectores público - privado y la sociedad civil, para lo cual las cadenas agroalimentarias son un instrumento de innegable valía.

Adicionalmente, esta nueva institucionalidad deberá de nacer desde una concepción más amplia de la agricultura y de los territorios rurales. Aquí la agricultura no puede ser vista más como un simple proceso de producción primaria, sino como un sistema integrado de valor, capaz de generar los satisfactores, en cantidad y calidad,

demandados para la convivencia armónica de la sociedad y cuya actividad se desarrolla en espacios sociales, económicos y geográficos definidos.

Las cadenas agroalimentarias constituyen instrumentos que pueden ayudar a encontrar estas nuevas soluciones, ya que su gran virtud es convocar a todos los actores y ofrecer un espacio para mejorar la competitividad, en sintonía con la equidad y la sostenibilidad del ambiente. Además, las cadenas ofrecen un espacio para convivencia humana en búsqueda de soluciones comunes y permanentes.

## Literatura citada

**Herrera, D. 2004. El IICA y las cadenas alimentarias: avances y tareas pendientes. Intercambio 3. San José, CR.**

**IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura). 2005. Políticas para la prosperidad rural: documento para discusión. San José, CR.**

**Kuah, ATH. 2002. Cluster Theory and Practice: Advantages for the small business locating in a vibrant cluster. Marketing and Entrepreneurship 4(3):206.**

**Red SICTA (Proyecto Red de Innovación Agrícola, Sistema de Integración Centroamericano de Tecnología Agrícola); IICA (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura); COSUDE (Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación). 2007. Mapeo de las cadenas agroalimentarias de maíz blanco y frijol en Centroamérica. Managua, NI.**

**Wikipedia. 2008. Supply Chain. Disponible en [http://en.wikipedia.org/wiki/Supply\\_chain](http://en.wikipedia.org/wiki/Supply_chain).**

## Filières agroalimentaires : un instrument pour renforcer le système institutionnel du secteur agricole et rural

Le présent article décrit les expériences et les perspectives en matière de création de filières agroalimentaires et fait valoir la nécessité de mettre en place un nouveau système institutionnel et de nouvelles formes de coopération technique pour renforcer le secteur agricole et rural. Le but recherché est que les filières agroalimentaires constituent des mécanismes de dialogue et des instruments de gestion pour la compétitivité et la prise de décisions, conformément aux demandes des États membres de l'IICA. Pour cela, nous définissons la filière agroalimentaire et nous établissons les caractéristiques que lui confèrent ses acteurs économiques et sociaux, grâce à la participation de tous ses maillons. Nous définissons les organes de concertation, en particulier le « comité de filière », ainsi que les fonctions et caractéristiques du « secrétariat de filière ». Ces caractéristiques sont essentielles au succès des comités et au bon fonctionnement des filières. Nous faisons valoir également la nécessité de redéfinir les fonctions des ministères de l'agriculture en tant qu'agents d'interrelation entre les secteurs public et privé et la société civile, par le biais des filières agroalimentaires considérées comme un espace propice à la recherche de solutions communes et permanentes pour le secteur agricole et rural.

## Cadeias agroalimentares: um instrumento para fortalecer a institucionalidade dos setores agrícola e rural

Aqui são descritas as experiências e os enfoques da formação de cadeias agroalimentares, apontando a necessidade de desenvolver uma nova institucionalidade e formas de cooperação técnica para o fortalecimento do setor agrícola e rural. Espera-se que as cadeias agroalimentares constituam mecanismos de diálogo e instrumentos de gestão para a competitividade e a tomada de decisões em consonância com as demandas dos Estados membros do IICA. Para isso define-se a cadeia agroalimentar com as características conferidas por seus atores econômicos e sociais mediante sua participação em todos os elos da cadeia. Definem-se os órgãos de concertação, especificamente o “comitê da cadeia”, e as funções e características da “secretaria da cadeia”. Essas características são fundamentais para o sucesso dos comitês e a operação das cadeias. Também é apontada a necessidade de redefinir as funções dos ministérios da Agricultura como agentes de inter-relação entre os setores público e privado e a sociedade civil por meio de cadeias agroalimentares como espaço propício para encontrar soluções comuns e permanentes para os setores agrícola e rural.

## Agrifood chains: a tool for strengthening the institutional framework of the agricultural and rural sector

This paper describes various experiences and approaches related to the creation of agrifood chains and suggests the need to develop a new institutional framework and forms of technical cooperation to strengthen the agricultural and rural sector. It is hoped that agrifood chains will serve as mechanisms for dialogue and as management tools to promote competitiveness and support decision-making, in line with the demands of IICA's Member States. With this in mind, this document defines the nature of the agrifood chains and describes the characteristics conferred by their economic and social actors, through the participation of all the links. It also describes the consensus-building bodies, specifically the “chain committees,” as well as the functions and features of the “chain secretariat,” which are essential to the success of the committees and the operation of the chains. This paper also considers the need to redefine the functions of the ministries of agriculture, so that these institutions serve as agents that connect the public - private sectors and civil society through agrifood chains, as an appropriate space for finding common ground and permanent solutions for the agricultural and rural sector.