

ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DE CADENAS AGROINDUSTRIALES, COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PARA EL DESARROLLO REGIONAL Y LOCAL

*Juan Pablo Higuera Gómez**

INTRODUCCIÓN

El presente artículo propone una estrategia metodológica de planificación para el fortalecimiento de cadenas agroindustriales, integrando principios de sostenibilidad, equidad y competitividad. Luego de un resumen de la estrategia de internacionalización de la economía colombiana y del marco conceptual del proceso metodológico de planificación, se presenta y explica paso a paso la metodología para el fortalecimiento de cadenas agroindustriales, las cuales se consolidan con la firma y puesta en marcha de Acuerdos Regionales de Competitividad; posteriormente se exponen algunas consideraciones acerca de sus alcances y beneficios.

La metodología está compuesta por siete etapas: organización y gestión para el cambio técnico; diagnóstico, estructura, dinámica y funcionamiento de la cadena; caracterización dinámica de productos y mercados; visión de futuro; estrategias y líneas de acción; firma de acuerdos regionales de competitividad y seguimiento y evaluación de compromisos. De esta manera se espera aportar a los lectores algunos elementos de valor o instrumentos que orienten la canalización

* Estudiante de Maestría en Desarrollo Rural, Universidad Nacional de Costa Rica. Coordinador Regional de Transferencia de Tecnología. Corpoica Regional Cuatro, Centro de Investigación "La Selva". Km. 7 vía a Llano-grande, Río Negro, Antioquia, Colombia. transferencia@epm.net.co

eficiente de recursos financieros hacia prioridades de inversión técnicamente definidas y el desarrollo de recursos humanos apropiados, para facilitar la sinergia proactiva con el capital social presente en las regiones o localidades; con una perspectiva de largo plazo por medio del manejo racional de los recursos naturales y el medio ambiente.

MARCO CONCEPTUAL

Al explorar el porqué de los procesos de la descentralización, muchos autores coinciden con Valverde (2000), es decir que se deben en parte a los procesos de globalización y apertura económica; otros como lo describe Pérez (2000), se deben a planteamientos de teóricos y planificadores del desarrollo regional, así como al triunfo de las teorías Neoliberales; a la pérdida del rumbo económico a partir de la deuda externa, Trejos (1998); al auge en las ideas neoliberales, impulsadas en parte por el fracaso del modelo socialista estatal inspirado en la Unión Soviética, Arango (1997) y a las exigencias de poderes hegemónicos y de entidades supranacionales como lo plantea Souza (2000).

De todos modos, sea como sea, esto evidencia cómo en América Latina desde mediados de los años ochenta, los países, en forma más o menos gradual iniciaron un proceso de reestructuración estatal traducido en cambios de los modelos de organización política, administrativa y económica, representado en la descentralización local, la modernización del Estado y la apertura de la economía nacional. Estas transformaciones respondieron a las motivaciones antes expuestas. A principios de la década de los noventa, un alto porcentaje de los países latinoamericanos aprobaron reformas constitucionales y leyes de modernización estatal. Incluso adoptaron nuevas Constituciones, las cuales redefinieron el papel del Estado, dando más poder y autoridad a los gobiernos locales, así como mayor capacidad de intervención en el crecimiento económico al sector privado.

Indudablemente la descentralización en América Latina aparece principalmente como reforma democrática, seguida por la reforma del Estado y como reforma de la participación social territorial, Valverde (2000). Teóricamente se podría decir que la descentralización es un proceso de democratización, pues así está concebido, incluso en la medida en que los grupos comunales y las asociaciones campesinas logren organizarse y en la medida que se desconcentre el poder, aparecerán

nuevos espacios políticos quienes harán que las propuestas sean concretas, globales y acordes con las necesidades de las comunidades.

Es así como la sociedad civil recobra cada vez más importancia, o por lo menos aparece con más fuerza reclamando espacios. De esta manera como lo manifiesta Valverde (2000), se visualizan movimientos cívicos, regionalistas, municipalistas y barriales, quienes de alguna manera reivindican la satisfacción de sus necesidades básicas, la participación en los procesos de decisión y de participación de las políticas. En esta dinámica la sociedad civil hace que la administración del Estado sufra modificaciones en sus formas de gestión y en la naturaleza de los problemas que trata. En este sentido considero de gran importancia y alcance las palabras de Rivera (1998), cuando afirma que la reestructuración democrática del estado y específicamente la descentralización, no tiene posibilidad de convertirse en realidad, si los actores involucrados en el proceso, no hacen suyo tal proyecto.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el año 1997 el Gobierno Nacional representado por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, firma un convenio marco de cooperación con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA-ACT, Colombia, para la Competitividad del Sector Agroproductivo; como estrategia de internacionalización de la economía colombiana. En este contexto, se desarrollan los acuerdos sectoriales de competitividad de varias cadenas productivas con los que se busca establecer un marco de cooperación, en el corto, mediano y largo plazo, entre los sectores público y privado, para mejorar hacia el futuro la competitividad de la agricultura, la ganadería y la agroindustria colombiana, IICA y MADR (1999). En este sentido el Estado actúa como facilitador y coordinador de los procesos de participación de los diferentes actores y crea las condiciones necesarias para promover su articulación y para garantizar el ejercicio productivo y exitoso de los mismos.

El actual gobierno con su Plan de Desarrollo Cambio para Construir la Paz, resalta la construcción de capital social a través de modelos económicos, sociales y políticos participativos e incluyentes, para lo cual con la colaboración de los Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural; de Comercio Exterior; de Hacienda y Planeación Nacional se constituye el Programa de Oferta Agropecuaria Proagro, fruto del trabajo conjunto del sector privado y el gobierno nacional.

El gobierno encargó una serie de instituciones privadas, públicas y de carácter mixto, para jalonar la identificación, consolidación y desarrollo de núcleos agroempresariales o cadenas productivas regionales, las cuales tienen como meta a corto plazo la firma de voluntades materializada en Acuerdos Regionales de Competitividad, en los cuales confluyen las instancias sociales, institucionales, políticas, económicas y ambientales, Proagro (2000). Estos acuerdos, que deben ser el resultado de un proceso de concertación entre el sector privado presente en las regiones, la sociedad civil y el gobierno nacional y regional; deben contener una visión compartida sobre la problemática de competitividad de la Cadena, la visión de futuro del negocio en la región o localidad y un plan estratégico con líneas de acción para resolver los problemas de competitividad de la Cadena.

A continuación se presenta una estrategia metodológica para el fortalecimiento de cadenas agroindustriales, con lo cual se espera, aporte a los lectores algunos elementos de valor o instrumentos que orienten la canalización eficiente de recursos financieros hacia prioridades de inversión técnicamente definidas y el desarrollo de recursos humanos apropiados, para facilitar la sinergia proactiva con el capital social presente en las regiones o localidades; con una perspectiva de largo plazo por medio del manejo racional de los recursos naturales y el medio ambiente.

Antes de comenzar con la explicación de la estrategia, se podría definir el término de cadena agroindustrial, como el conjunto de componentes interactivos que agregan valor a los productos agrarios hasta colocarlos a disposición de los consumidores finales, Velásquez et al. (1997). Como núcleos agroempresariales se entiende el conjunto de empresas e instituciones ubicadas en un espacio geográfico determinado relacionadas entre sí por lazos de suministros de materias primas, presentación de servicios o provisión de infraestructura especializada y organizadas alrededor de una industria o sector líder, IICA (1999). Y como complejo productivo o cluster, una concentración sectorial y/o geográfica de empresas que se desempeñan en las mismas actividades estrechamente relacionadas con importantes y cumulativas economías externas de aglomeración y especialización, y con la posibilidad de llevar a cabo una acción conjunta en búsqueda de eficiencia colectiva, Ramos (2001).

Estrategia para el fortalecimiento de cadenas agroindustriales

I. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN PARA EL CAMBIO TÉCNICO

Las etapas que deben ser tenidas en cuenta para la Conformación de los Consejos Regionales por especie o producto son las siguientes:

- a. Caracterización e identificación de los miembros componentes de la cadena.
- b. Convocatoria de los actores sociales involucrados en la cadena.
- c. Socialización del Programa de Oferta Agropecuaria, Proagro (o en su defecto, el programa nacional de competitividad de cada país) y capacitación metodológica sobre la conformación de cadenas agroindustriales.
- d. Creación de Comités Regionales (nombramiento de la Secretaría Técnica).
- e. Nombramiento y consolidación de los Consejos Regionales.

a. Caracterización e identificación de los miembros componentes de la cadena

En este proceso se involucran una serie de actores sociales que según Chevalier (2001), necesariamente tienen que ser analizados para determinar sus interrelaciones y el papel que cada uno juega. Las actividades de los componentes de las cadenas agroindustriales se desarrollan en diversos contextos ecológicos (agroecosistemas), socioeconómicos, institucionales (leyes, normas, regulaciones) y organizacionales (empresas privadas, gremios de la producción y de la transformación, entidades gubernamentales y no gubernamentales de crédito, de investigación, de asistencia técnica, etc.). En conjunto estos contextos ejercen influencia sobre la cadena, sus componentes y actores. Las cadenas agroindustriales tienen como objetivo brindar al consumidor final, en cantidad y calidad, los productos compatibles con sus necesidades y a precios competitivos. Embrapa (1995), citado por Velásquez et al. (1999).

Teniendo en cuenta lo anterior se podría decir que un aspecto fundamental de la metodología propuesta es la participación permanente de los agentes de la

cadena agroindustrial en la identificación de problemas y la priorización de sus necesidades. En este paso, una vez se tiene identificado el núcleo agroempresarial o la cadena productiva, es necesario, caracterizar e identificar cada uno de los eslabones o miembros de la cadena, teniendo en cuenta sus necesidades, sus realidades socioeconómicas y culturales; los recursos naturales y económicos con los que cuentan; la influencia de autoridad o poder que los actores pueden aportar a iniciativas estatales de formas de organización para la producción y su relación con estrategias eficientes, equitativas y sostenibles que consideren los compromisos entre las metas públicas y los divergentes intereses de los actores.

b. Convocatoria de los actores sociales involucrados en la cadena

Teniendo en cuenta la política nacional de competitividad, el comité coordinador de políticas sectoriales y los coordinadores regionales propuestos por el comité directivo del Proagro (para este caso), se procede, una vez identificados los actores y los procesos presentes en cada cadena agroindustrial, a una convocatoria o primera reunión de información para explicar la política de competitividad y el Programa de Oferta Agropecuaria, Proagro. Este espacio se convierte en un importante lugar de conocimiento mutuo entre los implicados en la cadena.

c. Socialización del Programa de Oferta Agropecuaria, Proagro y capacitación metodológica sobre el fortalecimiento de cadenas agroindustriales

Una vez reunidos los miembros de la cadena, en esta etapa se procede a hacer una exposición detallada de qué es el Proagro, cuáles son sus objetivos, propuestas, acciones y principios. De igual forma se explica de que manera se involucra o participa cada representante de los componentes de la cadena. Posteriormente se imparte una capacitación detallada sobre la estrategia de internacionalización de la economía colombiana, teniendo en cuenta la política nacional de competitividad y los acuerdos de competitividad; la importancia de la identificación y consolidación de los núcleos agroempresariales y los beneficios para las empresas y los agricultores al trabajar con el enfoque de cadena productiva.

d. Creación de los Comités Regionales (nombramiento de la Secretaría Técnica)

Un factor clave para el desarrollo y fortalecimiento de las Cadenas agroindustriales, lo representa la participación activa y permanente de los agentes de la cadena, por esto es necesario la creación de un mecanismo organizacional, de carácter temporal o permanente, que acompañe todo el proceso de planificación del desarrollo tecnológico, Higuera (2002) y Velásquez et al. (1999). De esta manera se podrá garantizar que las soluciones tecnológicas propuestas se ajustan a las necesidades y aspiraciones planteadas por los miembros de la cadena, apuntando de esta forma a una mayor competitividad y sostenibilidad.

En esta misma etapa, teniendo en cuenta cada uno de los componentes de las cadenas y sus especialidades, se conforman grupos temáticos o subcomités por área temática, quienes tienen la tarea de profundizar los diferentes temas de interés para la cadena productiva, en aspectos como diagnósticos, caracterizaciones, visión estratégica y líneas de acción. Además para facilitar el proceso de convocatoria a reuniones, sistematización del proceso, realización de estudios adicionales de diagnóstico, formulación y gestión de proyectos y monitorear la competitividad de la cadena, se debe nombrar una Secretaría Técnica.

La Secretaría Técnica cumple un papel fundamental en el proceso de fortalecimiento y desarrollo de la cadena productiva, es por esto que en lo posible, la persona a la cual se le asigne esta responsabilidad debe poseer un amplio conocimiento de los procesos que se desarrollan al interior de dicha cadena, tener espíritu de liderazgo, tener conocimiento de herramientas de gestión y negociación; pero ante todo gozar de gran credibilidad y aceptar con mucho compromiso la tarea que se le ha encomendado.

e. Nombramiento y consolidación de los Consejos Regionales

Dentro de los representantes del Comité Regional se procede a seleccionar los representantes de cada uno de los eslabones de la cadena, quienes conformarán los Consejos Regionales, organismo que formula su propio reglamento de funcionamiento y que además es la máxima instancia de decisión y concertación entre los representantes de los distintos eslabones de la cadena productiva y el gobierno. Este último representado por los Consejos Nacionales.

Los Consejos Regionales tienen, entre otras funciones, orientar todo el proceso de planificación del desarrollo tecnológico y definir la visión de futuro y las prioridades estratégicas de la cadena.

Para la construcción de una visión compartida sobre las proyecciones de modernización de la cadena agroindustrial, se requiere de un ambiente de compromiso, de credibilidad de los actores de la cadena por compartir y socializar el conocimiento de la problemática y oportunidades tecnológicas de la cadena agroindustrial. Los diferentes actores poseen conocimientos; pero hay que organizarlos y compartirlos, además los actores deben estar al mismo nivel, de modo que, a través del diálogo propiciado por el Consejo Regional, se defina el marco estratégico de trabajo en relación con la identificación de las dificultades y potencialidades de la cadena agroindustrial, en términos de competitividad y sostenibilidad, Velásquez (1999).

II. DIAGNÓSTICO, ESTRUCTURA, DINÁMICA Y FUNCIONAMIENTO DE LA CADENA

Teniendo en cuenta las necesidades que conformaron la agenda de discusión de los Consejos Nacionales por producto o especie, en relación con los planes, estrategias y acciones por desarrollar para alcanzar la competitividad en las regiones o localidades, los Consejos Regionales deberán determinar sus necesidades teniendo en cuenta su estructura, dinámica y funcionamiento. Con el objetivo de considerar una visión compartida sobre la situación actual de las cadenas en la región; sus limitaciones internas y las derivadas del entorno y sus fortalezas y sus oportunidades, los Consejos Regionales, conjuntamente con los subcomités por área temática, deberán propiciar espacios de reunión para crear el escenario futuro que se considera posible y deseable para cada Cadena, deberán establecer metas y definir las áreas de acción y los compromisos específicos que serán asumidos para alcanzar las metas establecidas.

En esta etapa se esperan como principales resultados, el identificar y caracterizar los principales eslabones de la cadena; describir el ámbito socioeconómico, institucional y organizacional en el cual se desenvuelve la cadena; describir los posibles impactos que se pueden causar sobre el ambiente y los recursos naturales; determinar los flujos de materias y valor entre los componentes de la cadena;

identificar conflictos y sinergias, así como identificar grandes problemas estratégicos y oportunidades de desarrollo de la cadena y tener una aproximación al conocimiento de las necesidades tecnológicas por eslabón y los factores que las determinan, Velásquez (1999).

Además se recomienda hacer un estudio detallado del perfil de los agentes involucrados en la cadena, de igual forma realizar diagnósticos participativos con los agricultores y/o productores para conocer sus verdaderas necesidades tecnológicas, sociales o económicas y no quedarse en la simple revisión de fuentes secundarias ni en el diagnóstico a técnicos de entidades públicas o privadas, pues a pesar de que su conocimiento y experiencias sean muy válidas, las realidades del agricultor y/o productor son muy diferentes.

III. CARACTERIZACIÓN DINÁMICA DE PRODUCTOS Y MERCADOS

Una vez conocidas las características principales de la cadena objeto de análisis, se requiere caracterizar los productos finales de la misma, así como sus mercados, en términos de tendencias, dinámica, oportunidades y referencias competitivas. De nuevo, en esta fase es fundamental contar con la activa participación del Consejo Regional, cuyos miembros poseen un amplio conocimiento del mercado y visión sobre sus oportunidades y amenazas, Velásquez (1999).

Los resultados que se esperan con esta etapa son entre otros, la caracterización de los principales productos de la cadena, el establecimiento de la dinámica de los mercados en términos de producción, comercio y consumo y el establecimiento de áreas críticas que requieran mayores esfuerzos de desarrollo tecnológico.

De manera simultánea a la caracterización de productos y mercados, se debe hacer un análisis de las características de las microrregiones y de los sistemas de producción presentes en el eslabón primario de la cadena. Esto con el fin de identificar los problemas de sostenibilidad asociados con los sistemas de producción y las tecnologías en ellos existentes y, a partir de las tendencias de los mercados y del análisis de la competencia, determinar la posición competitiva de las regiones y de los sistemas de producción.

IV. VISIÓN DE FUTURO

Es de gran importancia —teniendo en cuenta todos los pasos anteriores— la necesidad de que los integrantes de la cadena realicen un ejercicio de prospectiva, creando futuros deseables (futurables), para lo cual es indispensable crear la visión de futuro que determinará en un horizonte de diez años, cual será la posición de los actores y del ejercicio productivo de la cadena. Posteriormente se trazarán las estrategias y líneas de acción que permitirán tener un futuro posible (futurable). Para construir el estado deseado de la visión estratégica, es necesario que prevalezca una actitud de cooperación y concertación entre los agentes integrantes de la Cadena.

Para poder alcanzar lo anteriormente descrito, es necesario, entre otros tener en cuenta los siguientes aspectos; que los actores de la Cadena dispongan de un ambiente de completa seguridad socioeconómica y política; que el ambiente macroeconómico garantice las condiciones favorables para la competitividad y la equidad en la Cadena; que el sistema de precios se consolide y asimile sobre bases transparentes de justicia social y competencia en un mercado globalizado y que la disminución proporcional de los costos de producción y el incremento de la calidad, basados en un trabajo continuo e innovador de modernización productiva, sean los más adecuados para un posicionamiento competitivo de la cadena en un mercado abierto, Consejo regional lácteo de Antioquia (2001).

V. ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN

En esta etapa tienen particular importancia los subcomités por área temática, pues son ellos quienes tienen, para alcanzar la visión propuesta, la tarea de analizar temas específicos de gran importancia para la cadena y diseñar estrategias de acción relacionadas con los temas en cuestión. En este paso metodológico, es necesario proceder a identificar las tecnologías con mayor potencial de impacto sobre los factores críticos de competitividad y sostenibilidad y definir los instrumentos de gestión que permitirán alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de innovación, con la perspectiva de alcanzar una mayor competitividad y sostenibilidad en la cadena, Velásquez (1999).

Como resultados se esperan entre otros, identificar la oferta tecnológica existente; caracterizar y valorar las tecnologías; dar respuesta a los factores de

sostenibilidad, equidad y competitividad e identificar las áreas en las que se requiere investigación y transferencia de tecnología teniendo en cuenta el ambiente y los recursos naturales.

VI. FIRMA DE ACUERDOS REGIONALES DE COMPETITIVIDAD

Con la presencia de representantes de todos los miembros de la cadena (productores, comercializadores, asistentes técnicos, vendedores de insumos, investigadores, transportadores, industriales, consumidores, laboratorios de alimentos o procesos agroindustriales, y las organizaciones estatales, entre otros) y teniendo en cuenta los pasos anteriormente descritos, se firman los acuerdos de competitividad. Los cuales ofrecen entre otros beneficios, un espacio en donde se comparte una visión estratégica de la cadena, propósitos y acciones comunes y por otra constituye un espacio de encuentro para discusiones y soluciones de diferencias en relación con su cumplimiento. Adicionalmente, el acuerdo de competitividad genera compromisos para los actores participantes, facilita la respuesta de éstos y viabiliza la creación de mecanismos, tanto para la evaluación permanente de su estructura y del cumplimiento de los compromisos, como para el ajuste y reorientación, que de su contenido se consideren necesarios, Palacio e Higuera (2001).

VII. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE COMPROMISOS

Teniendo en cuenta lo definido en los acuerdos regionales de competitividad, se debe realizar un seguimiento y evaluación a los programas y compromisos adquiridos en dichos acuerdos, además de un seguimiento permanente al estado competitivo de la cadena en estudio; para esto, es necesario la construcción e implementación de indicadores que permitirán reflejar las situaciones promedio y extremas de la cadena, teniendo en cuenta el establecimiento de referencias competitivas regionales, nacionales o internacionales.

Finalmente, el seguimiento a los compromisos, programas y líneas de acción definidos en los acuerdos regionales, será responsabilidad directa de los Consejos Regionales, quienes tendrán entre otros propósitos efectuar el seguimiento de los compromisos y planes de acción definidos en el marco del acuerdo; vigilar la administración del sistema de precios, calidad y funcionamiento de los mercados en estudio; promover el desarrollo global de la cadena, tanto en el mercado

interno como externo; actuar como órgano consultor del gobierno y promover la creación de empresas de servicios estratégicos para la cadena, Acuerdo Nacional de Competitividad de la Cadena Láctea Colombiana (1999).

Algunas consideraciones acerca de los alcances y beneficios de la estrategia metodológica de planificación para el fortalecimiento de cadenas agroindustriales

Los principales beneficios que obtienen las empresas y productores son:

- Acceso a la información a mínimo costo y comprensión de la estructura de su industria.
- Acceso a la información sobre los niveles de competitividad de su industria y los cambios que se están produciendo para aumentar su competitividad.
- Desarrollo de habilidades para identificar áreas donde los pequeños pueden obtener asistencia e incentivos y cómo obtenerla.
- Oportunidades para influir en las discusiones y acciones que se hacen en el núcleo en materia de investigación y desarrollo, capacitación, infraestructura específica, servicios, etc.
- Oportunidad para contribuir a la formación de la política pública en materia de incentivos, negociaciones comerciales y otras.
- Oportunidad para hacer alianzas con otros actores y aumentar su habilidad para participar en proyectos amplios, obtener insumos a menores precios, lograr iniciativas de comercialización conjuntas etc. IICA y MADR (1999).

Factores que hacen exitosa la negociación de un acuerdo de competitividad

- El compromiso activo del Gobierno, los empresarios de todos los componentes del núcleo, los trabajadores y los líderes de la comunidad facultados para tomar decisiones y decididos a invertir tiempo en el proceso.
- La habilidad para focalizar aspectos específicos de interés mutuo.
- El compromiso con la búsqueda y análisis de información relevante lo cual crea un diálogo significativo entre los participantes.
- La disponibilidad para compartir información con todos los participantes del proceso.
- La información sensible puede ser manejada en un proceso de agregación, por un facilitador neutral.

- La disponibilidad para aprender, abrirse a otras ideas y pensar de manera diferente para la solución de problemas.
- La disponibilidad para pasar de la estrategia a la acción.
- Una “esquina neutral o secretaría técnica” puede facilitar y coordinar el proceso. IICA y MADR (1999).

¿Qué no hacer en la negociación de un acuerdo de competitividad?

- Reemplazar las decisiones a nivel de empresas aunque el proceso puede producir insumos para estas decisiones.
- Reemplazar las decisiones del Gobierno o pretender dictar política gubernamental.
- Actuar como un foro para el cabildeo de intereses específicos.
- Actuar como un foro de puro análisis académico.

Hacer protagonismo político con los resultados, sin esperar que estos se concreten y, con la información que se maneja en el proceso, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (1999).

Teniendo en cuenta lo propuesto por Velásquez (1999), es necesario proceder a identificar las tecnologías con mayor potencial de impacto sobre los factores críticos de competitividad y sostenibilidad y definir los instrumentos de gestión que permitirán alcanzar una mayor eficiencia en los procesos de innovación, con la perspectiva de alcanzar una mayor competitividad y sostenibilidad en la cadena.

Es evidente el importante papel que ha desempeñado el desarrollo de complejos productivos en torno a los diferentes recursos naturales presentes en las regiones, sin embargo una estrategia como la planteada en este documento, sin duda alguna, aportará a la consolidación y fortalecimiento de los complejos hoy incipientes en torno a una rica base de recursos naturales y ofrecerá a las regiones un evidente potencial de desarrollo.

Como manifiesta Ramos (2001), es importante que todos los agentes económicos tomen conciencia en forma colectiva de las virtudes de la estrategia de los complejos productivos en torno a los recursos naturales. En efecto, tal toma de

conciencia equivale a un proceso de planificación estratégica en que se aúnan voluntades y se coordinan esfuerzos; de este modo se reduce la incertidumbre, se trabaja en todo momento más cerca de la frontera de producción, se maximizan las rentabilidades y por ende se multiplica la acumulación y la eficacia de los factores productivos.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena Láctea de Antioquía 2001. Documento de trabajo Consejo Regional Lácteo de Antioquía. Medellín. 104 páginas.
- Arango, M. 1998. La Economía Solidaria. Una alternativa económica y social. Corselva. Medellín. 442 páginas.
- Camacho, A. 2001. Guión: Gestión del Desarrollo Local y Regional. Universidad Nacional de Costa Rica. Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural.
- Chevalier, J. 2001. Natural Resource Project/conflict Management: Stakeholders Doing “Class” Analysis. Carleton University, Ottawa. 13 páginas.
- Higuera, J. 2002. Estrategia para el fortalecimiento de núcleos agroempresariales, como herramienta de gestión para el desarrollo regional y local. Caso: Cadena Láctea de Antioquía, Colombia. En: Mensajero Rural. Boletín divulgativo 5. Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Nacional de Costa Rica. Heredia, Costa Rica. 8 pp.
- Higuera, J. 2002. La descentralización y el fortalecimiento de cadenas agroindustriales como herramientas de gestión para el desarrollo regional y local. En: Boletín informativo de la Sociedad de Ingenieros Agrónomos de Antioquía, SIADA. Páginas 4-7.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 1999. Acuerdo de competitividad de la cadena láctea colombiana. Colección documentos IICA. Serie Competitividad. Santafé de Bogotá. 132 páginas.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 1999. Los acuerdos de competitividad en Colombia. Un asunto de cooperación público-privada. Presentación en PowerPoint. 30 diapositivas.

- Palacio, O. e Higuera, J. 2001. Discurso de instalación del Acuerdo Regional de Competitividad de la Cadena Láctea de Antioquia. Proantioquia, Medellín, Colombia. Mayo. 3 páginas.
- Pérez, E. 2000. Los Concejos Municipales de Desarrollo Rural o la Reglamentación de la Participación Campesina. En: Sostenibilidad y Desarrollo Regional y Rural. Editorial Universidad Nacional. Páginas 67-86.
- Proagro. 2000. Programa de Oferta Agropecuaria. Boletín Divulgativo. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. 25 páginas.
- Ramos, J. 2001. Complejos productivos en torno a los recursos naturales: ¿Una estrategia prometedoras?. En: Apertura económica y (des) encadenamientos productivos, reflexiones sobre el complejo lácteo en América Latina. CEPAL. 396 p.
- Souza, J. 2000. El cambio de época y sus implicaciones para la gestión de la investigación agropecuaria. Conferencia impartida en el Seminario de orientación inicial de la IV promoción de la maestría en Desarrollo Rural. Universidad Nacional de Costa Rica. Documento de 30 páginas.
- Tobón, J. 1997. Entorno agroecológico y socioeconómico de la ganadería del altiplano norte de Antioquia. Informe Técnico 3. Corpoica regional cuatro. 28 páginas.
- Trejos, R. 1998. La Nueva Institucionalidad para el Desarrollo Rural: consideraciones para su construcción. En: Perspectivas Rurales. Año 2, número 2. Páginas 7-25.
- Valverde, J. 2000. Guión Estado y Cambio Social. Maestría en Desarrollo Rural. Universidad Nacional de Costa Rica.
- Velázquez, F.; Plaza, J.; Gutiérrez, B.; Pulido, J.; Rodríguez, G.; Romero, M. y Carranza, J. 1999. Método de planificación del desarrollo tecnológico en cadenas agroindustriales que integra principios de sostenibilidad y competitividad. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), PROCIANDINO y Corpoica. 84 páginas.