



**Seminario internacional**

**POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y DESARROLLO  
RURAL EN AMÉRICA  
LATINA: BALANCE Y  
PERSPECTIVAS**

**Cali, Colombia, 5 al 7 de  
septiembre 2018**

**PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS: HACIA UNA NUEVA GENERACIÓN  
DE INSTRUMENTOS DE DESARROLLO AGRÍCOLA Y RURAL**

**OCTAVIO SOTOMAYOR**

**Oficial de Asuntos Económicos, CEPAL**



# PLAN DE LA PRESENTACIÓN

- **CONTEXTO**
- **PLATAFORMA CO-GESTIONADAS**
- **POLÍTICAS DE IMPACTO EFECTIVO Y COSTOS MODERADOS**
- **POLÍTICAS DE ALTO COSTO**
- **MEDIR PARA MEJORAR**
- **CONCLUSIONES**



**CONTEXTO**

# PROPIEDADES EMERGENTES DE LA GLOBALIZACIÓN: UN MUNDO COMPLEJO Y MULTIPOLAR

<b>Aglomeración - fragmentación</b>	La internacionalización de la competencia requiere de cada vez mayores escalas para competir en la arena global. Esto genera dinámicas de aglomeración-fragmentación que incide sobre las oportunidades productivas y tecnológicas, la acumulación de capacidades y la estructura del mercado de trabajo
<b>Multi-polaridad y Complejidad</b>	Cambio del poder político y económico y nuevos actores emergentes, especialmente China. Economías profundamente interconectadas y dependientes unas de otras.
<b>Temas interrelacionados</b>	Los problemas y desafíos son crecientemente intersectoriales ( <i>borderless</i> ) y enfrentarlos usualmente requiere de acciones coordinadas
<b>Desbalances crecientes</b>	Persistentes desbalances de comercio y cuenta corriente. Crecientes asimetrías en la distribución de los ingresos y del desarrollo, entre y dentro de los países
<b>Contexto propenso a crisis</b>	La economía mundial es mucho más vulnerable y susceptible a shocks sistémicos. Se ha incrementado la escala de propagación de estos shocks

# CONTEXTO

UN CONTEXTO MUY DIFÍCIL Y DELICADO:

- **FUERTE RESTRICCIÓN PRESUPUESTARIA**
- MÁS DEMANDAS DE LA CIUDADANÍA SOBRE EL ESTADO
- CAMBIO DEMOGRÁFICO PRESIONA POR MAYOR USO DE RECURSOS
- CAMBIOS TECNOLÓGICOS REMODELAN LA GEOGRAFÍA DE LA PRODUCCIÓN
- DESCONFIANZA, CORRUPCIÓN, POPULISMOS
- POBREZA, CAMBIO CLIMÁTICO, VIOLENCIA, MIGRACIONES
- PERTINENCIA Y EFICACIA DE LAS POLÍTICAS DE ACCIÓN PÚBLICA

La estabilidad social está amenazada: necesitamos un nuevo enfoque

# CONTEXTO

## FACTORES POSITIVOS QUE HOY ESTÁN A DISPOSICIÓN PARA ELABORAR UN NUEVO ENFOQUE:

- EL DESARROLLO DE LAS TIC Y DE LAS COMUNICACIONES
- EL MAYOR CAPITAL CULTURAL DE LOS PRODUCTORES
- LA EMERGENCIA DE SEGMENTOS DE JÓVENES RURALES QUE ACTÚAN COMO FACTORES DE INNOVACIÓN
- LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS
- EL DESARROLLO DE CIRCUITOS CORTOS PARA VENDER EN EL MERCADO DOMÉSTICO
- EL DESARROLLO DE SISTEMAS FINANCIEROS MÁS INCLUSIVOS
- LA CONSOLIDACIÓN PROGRESIVA DE LAS COOPERATIVAS Y OTROS MODELOS ORGANIZACIONALES
- INNOVACIONES TECNOLÓGICAS (AGRICULTURA 4.0, BIOECONOMÍA, AGROECOLOGÍA, OTRAS)
- LA EMERGENCIA DE LA ECONOMÍA COLABORATIVA

An illustration of ten stylized hands of various colors (purple, red, orange, yellow, light orange, green, light blue, teal, dark teal) raised in a gesture of participation or agreement. The hands are arranged in a slightly overlapping, staggered pattern against a white background. A yellow banner with black text is overlaid across the middle of the hands.

**PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS**

# PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS

USAMOS EL CONCEPTO DE “PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS” PARA CONNOTAR LA NECESIDAD DE:

- BAJAR LOS COSTOS DE LOS PROGRAMAS DIRIGIDOS HACIA LA AGRICULTURA FAMILIAR
- INCREMENTAR LA CALIDAD DE LOS PROGRAMAS (PERTINENCIA, APROPIACIÓN POR PARTE DE LOS PRODUCTORES)



*“Allí donde hay escasez de recursos debe haber abundancia de sentido”*

Alejandro Aravena, Premio Pritzker de Arquitectura 2016



# PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS

El concepto de Plataformas Co-gestionadas busca:

- Una intervención integral de los organismos del Estado y los privados: batería coherente de servicios de apoyo (asistencia técnica, crédito, riego, fomento exportador, comercialización, otros), que son indispensables para abordar TODOS los requerimientos de los agricultores.
- Que los productores y otros actores privados se involucren en la gestión de esos servicios y políticas públicas. Esto implica ampliar el rol que juegan los usuarios:
  - Co-financiamiento de los servicios por parte de los agricultores
  - Valorización de recursos no utilizados (por ejemplo, aplicando principios de la economía circular en la gestión de las fincas)
  - Más recursos aportados por grandes y medianas empresas privadas (u otros actores)
  - Voluntariado de la sociedad civil (por ejemplo, en tareas de recuperación ambiental)
  - Reemplazo por parte de los productores de ciertas funciones que tradicionalmente han realizado los agentes públicos (por ejemplo, extensión horizontal campesino-campesino).
  - Otros

## PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS

- Muy importante: las reducciones de costos no implican necesariamente una disminución de la calidad de las intervenciones.
- Las Plataformas co-gestionadas así definidas integran diversas regulaciones, servicios e instrumentos públicos y privados que se aplican bajo una cierta secuencia lógica, asignándole un rol activo de los agricultores y a los otros actores relacionados, de modo de optimizar el uso de los recursos públicos disponibles y de apalancar nuevos recursos. Son instrumentos que se integran en paquetes de costos variables, asimétricos, con aportes públicos y privados y cuyas características específicas dependen de cada contexto.

## Principio MURL: Máxima Utilización de Recursos Locales

Proponemos operar según un nuevo principio, que denominamos **Máxima Utilización de Recursos Locales** (MURL): *al diseñar un programa público hay que asegurarse de haber aprovechado completamente todos los recursos locales que puedan ser movilizados para reducir los costos y elevar la calidad de dicho programa. En forma especial, esto implica movilizar todos los recursos cognitivos, económicos y materiales de los agricultores, así como los de otros actores locales (empresas, municipios, organizaciones, ONG, otros).*

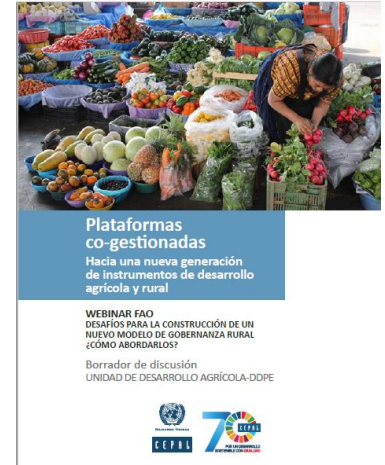
# PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS

- Este principio también implica movilizar un recurso adicional: la capacidad de sinergia, de colaboración entre actores.
- La aplicación del principio MURL abre la posibilidad de que muchas de estas iniciativas eventualmente puedan realizarse en forma autónoma, sin el apoyo del Estado.
- Desde el momento en que pensamos en instrumentos de alto impacto y costos moderados, sin que necesariamente haya apoyo estatal, se abre una inmensa y nueva perspectiva frente a nosotros, pues la Plataforma se hace multi-céntrica, la provisión de servicios se fragmenta entre varios polos activos y la iniciativa puede ser asumida en forma simultánea por múltiples actores.
- Se trata de un cambio cultural: necesitamos otra mirada para enfrentar el desafío del desarrollo, que supere el paradigma tradicional que existe desde la década del 50 del siglo pasado, en donde todo depende del Estado.

# PLATAFORMAS CO-GESTIONADAS

Se distinguen dos tipos de instrumentos de fomento:

- De impacto efectivo y costos moderados (al menos 23 líneas de acción, UDA-CEPAL, 2018)
- De alto costo, pues inevitablemente conllevan la realización de inversiones mayor magnitud



An illustration of ten hands of various colors (purple, red, orange, yellow, light orange, green, light blue, teal, dark teal) raised in a gesture of participation or agreement. The hands are arranged in a slightly overlapping, staggered fashion, creating a sense of collective action. A yellow banner is overlaid across the middle of the hands.

**PROGRAMAS DE IMPACTO EFECTIVO Y  
COSTOS MODERADOS**

# PROGRAMAS DE IMPACTO EFECTIVO Y COSTOS MODERADOS



**Reunión Yachachiq. Asistencia técnica horizontal (campesino-campesino). FONCODES-Perú**



**Mercados campesinos en Chile y Colombia, en donde se venden frutas y verduras: infraestructura estandarizada, profesionalización, fáciles de instalar y con un fuerte impacto comercial**



# PROGRAMAS DE IMPACTO EFECTIVO Y COSTOS MODERADOS



Estamos amando la Red Nacional de Jóvenes Rurales, a través de una comunidad virtual, para conectarnos, compartir, intercambiar información y unir energías que permitan seguir fortaleciendo nuestro campo chileno.



**“Chile, sueños de campo” INDAP/INACAP, en donde 54 estudiantes en práctica de segundo año diseñaron etiquetas para productos procesados, monitoreados por sus profesores. Exposición de fin de ciclo.**



**Comunidades virtuales de jóvenes agricultores**

**Banca de Desarrollo**



# PROGRAMAS DE IMPACTO EFECTIVO Y COSTOS MODERADOS



**Aplicaciones para el agro colombiano:  
ADMIGAN, COMPROAGRO, GESAGRO,  
KANPO, SUGANET.**



**Gira tecnológica local del  
Programa PRODESAL. Aprendizaje  
colectivo, cohesión de grupos,  
impacto cognitivo e innovación.  
INDAP-Chile**



**Brigadas de servicios: poda de 62  
millones de árboles de cacao.  
Programa “La Gran Minga del  
cacao”. MAGAP-Ecuador**



**PROGRAMAS DE ALTO COSTO**

## PROGRAMAS DE ALTO COSTO

- Fertilizantes y semillas certificadas
- Riego
- Energía
- Maquinaria
- Infraestructura predial (cercos, bodegas, vehículos, otros)
- Salas de proceso agroindustrial
- Planteles animales
- Plantaciones frutícolas y forestales
- Manejo del bosque nativo
- Otros

El tema del financiamiento debería ser una de las primeras prioridades a trabajar. También la línea vinculada a RSE/Valor Compartido





**MEDIR PARA MEJORAR**

## SISTEMATIZACIÓN Y EVALUACIÓN

- Sistematización de experiencia, para armar una caja de herramientas que pueda ser ofrecida a los gobiernos y a las organizaciones de productores
- Importancia de medir el impacto de las intervenciones públicas y privadas aplicando el principio MURL
- Prácticas basadas en evidencias: combinación sistemática de investigación académica junto con intervención para el desarrollo. Indagación crítica del especialista, investigación-acción, estudio de los efectos de las intervenciones, análisis de otros datos generados de forma rutinaria.
- Las entidades de fomento basan sus decisiones en las evidencias que surgen de las investigaciones

## MÉTODOS DE EVALUACIÓN

**PARA ELLO, SE PROPONE INSTALAR BASES ÚNICAS DE USUARIOS, LÍNEAS BASE Y SISTEMAS DE MEDICIÓN BARATOS Y SENCILLOS, APELANDO A DIVERSAS FUENTES Y MÉTODOS:**

- Información generada internamente en los sistemas de control de gestión de la institución que está ejecutando el programa
- Información generada por otros organismos del Estado, organizaciones de productores, empresas, ONG.
- Medición de impacto usando muestras razonadas
- Encuestas de satisfacción de usuarios
- Estudios de caso
- Involucramiento de los propios funcionarios y/o agricultores líderes en tareas de evaluación (*'evidence champion'*): reuniones especiales de evaluación; “inspectores” de nivel supra local, comisionados para revisar los resultados (Godfrey, 2017).

**ESTA ES UN ÁREA CRÍTICA EN DONDE LAS INSTITUCIONES DE LA RED PP AL PUEDEN HACER UN APOORTE IMPORTANTE**

## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

- DIMENSIONAR LA UTILIDAD Y EL POTENCIAL DE IMPACTO DE TODAS LAS INTERVENCIONES REALIZADAS
- DISEÑAR UNA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN *AD HOC*
- OBTENER NUEVOS RECURSOS

- LO QUE SE MIDE SE HACE
- SI NO SE MIDEN RESULTADOS NO SE PUEDE DISTINGUIR ENTRE ÉXITO Y FRACASO
- SI NO SE PUEDE RECONOCER EL ÉXITO NO SE LO PUEDE RECOMPENSAR
- SI NO SE PUEDE RECONOCER EL ÉXITO NO SE PUEDE APRENDER DE ÉL
- SI NO SE PUEDE RECONOCER EL FRACASO NO SE PUEDE CORREGIR
- SI SE PUEDEN EXHIBIR RESULTADOS SE PUEDE GANAR APOYO SOCIAL

*Osborne, D., Gaebler, T. La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público.*



**CONCLUSIONES**



## CONCLUSIONES

- **ES INDISPENSABLE CAMBIAR DE ENFOQUE**
- **ES POSIBLE AVANZAR, HAY EXPERIENCIA ACUMULADA**
- **ES NECESARIO AMPLIAR Y PROFUNDIZAR ESTE DEBATE**
- **HAY UN NUEVO ESPACIO PARA LA RED PP AL**

# GRACIAS

**Octavio Sotomayor**

Oficial de Asuntos Económicos

Unidad de Desarrollo Agrícola

División de Desarrollo Productivo y Empresarial

(56-2) 2210-2191

octavio.sotomayor@un.org

[www.cepal.org/ddpe](http://www.cepal.org/ddpe)



NACIONES UNIDAS

CEPAL



# BIBLIOGRAFÍA

- Cimoli, M. (2018). Rethinking Development in LAC. Ppt Summer School, ECLAC.
- Godfrey, D. (2017). What is the proposed role of research evidence in England's 'self-improving' school system?. Oxford Review of Education, 43(4), 433-446.
- Osborne, D. y Gaebler, T. (1994). La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público. Ediciones Paidós, Barcelona.
- UDA CEPAL (2018). Plataformas co-gestionadas. Hacia una nueva generación de instrumentos de desarrollo agrícola y rural. Borrador de discusión.