

# VÍNCULO PÚBLICO-PRIVADO COMO ESTRATEGIA PARA EL FORTALECIMIENTO DEL PEQUEÑO PRODUCTOR: EL CASO DE LA REGIÓN DEL MAULE, COMUNA DE LINARES, PROGRAMA ALIANZAS PRODUCTIVAS

## PUBLIC-PRIVATE TIE (ALLIANCE) AS A STRATEGY FOR THE REINFORCEMENT FOR THE SMALL PRODUCER: STUDY CASE OF THE REGION DEL MAULE, COMUNA LINARES, PROGRAMA ALIANZAS PRODUCTIVAS-INDAP

*Recepcionado: 29 de Diciembre de 2016 / Aceptado: 23 de Mayo de 2017*

*Betsabé Rubilar Arriaza<sup>1</sup>*

### Resumen

Tradicionalmente, han sido los sectores público y privado quienes han realizado acciones en beneficio de una de las actividades económicas más importantes de Chile, la agricultura. Sin embargo, sus aportes independientes no exponen del todo sus avances, reconociéndose acciones ligadas a las alianzas público-privado (con fines de lucro), las cuales suman a su dualismo al pequeño productor, como un tercer actor clave en el proceso productivo agrícola, que si bien tiene características similares al actor privado debido a su búsqueda de lucro, se diferencia de éste por conceptos tales como cultura, tradición familiar, tamaño respecto de la empresa privada, entre otros factores. A partir de lo anterior es que la siguiente investigación cualitativa de tipo exploratoria/descriptiva, analiza el vínculo público-privado como estrategia para el fortalecimiento del pequeño productor, a través de un estudio de caso en la región del Maule, llamado Programa Alianzas Productivas de INDAP, con el fin de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo se caracteriza el vínculo entre público, privado (con fines de lucro) y pequeño productor? y ¿qué propuestas, a nivel de lineamientos, pueden surgir para el fortalecimiento del vínculo público-privado en relación con el pequeño productor? De este modo, se obtiene como principal resultado un vínculo tripartito basado en el desarrollo de confianzas, el cual va dirigido al pequeño productor como beneficiario directo. Sin embargo, es el diseño de la alianza el que no permite alcanzar los objetivos del programa, como lo es la comercialización y la sustentabilidad en el tiempo, a pesar de los avances que se han logrado en materia de asesorías y capacitaciones llevadas a cabo por el sector privado. En este sentido, se concluye que es necesario que el vínculo entre el sector público, privado y pequeño productor trascienda de una externalización de servicio, sugiriéndose para ello el poseer características de un partenariado, dada la sustentabilidad y compromiso que se genera en ese tipo de vínculos, además de asumir aspectos del comercio justo, el cual permitiría generar una comercialización más segura para el pequeño productor.

Palabras clave: Agricultura, Alianza público-privado (con fines de lucro), Partenariado, Pequeño productor, Vínculo tripartito.

<sup>1</sup>Trabajadora social, Magíster Interdisciplinario en Intervención Social.  
Correo electrónico: [betsabe.rubilar@gmail.com](mailto:betsabe.rubilar@gmail.com).

## Abstract

Traditionally, public and private sectors are the ones that have carried out formalities in benefit of one of the most important economic activities in Chile which is agriculture. However, their independent contributions do not expose overall their progress, recognizing actions linked to the public-private alliances (with profits), which add up to their dualism to the small producer as a third key agent in the productive agricultural process. Although it has similar characteristics to the private sector due to their search for profits it can be differentiated with concepts such as culture, familiar tradition, size, among other factors.

Consequently, is that the following qualitative investigation of an exploratory/descriptive character, analyses public-private alliance as an strategy for the reinforcement of the small producer through a case study in Region del Maule called Programa Alianzas Productivas de INDAP, in order to answer the following questions: How can the alliance between the public, private (with profits) and small producer be characterized? and What proposals, in terms of features, can be arisen for the reinforcement of the public-private alliance in relation with the small producer? In this way, it can be obtained, as a main result, a tripartite tie based on the development of trust in their participants, which goes in benefit of the small producer as direct beneficiary. Nevertheless, it is the design of the alliance which does not allow to accomplish the objectives of the program, such as the commercialization and the sustainability in time, despite the progresses that have been accomplished in terms of consultancy and training carried out by a private. In this context, it is concluded that it is necessary that the bond between the public sector, private and small producer transcends from an externalization of service, suggesting for that to have characteristics of a *partenariado*, since the sustainability and commitment that is generated in this type of bonds, besides to assume aspects of the fair commerce, which would allow to generate a safer commercialization for the small producer.

Key Word: Agriculture, Public-private alliance (with profits), *Partenariado*, Small producer, Tripartite tie.

## Introducción

**E**n el ámbito internacional, la agricultura ha sido estudiada profundamente, siendo para Chile, y esta investigación, una actividad que no ha estado ajena a procesos de mejora, dadas las condiciones rurales y el interés que presenta este sector productivo en el país.

Actualmente, han sido el sector privado, público y los pequeños productores (actores que más adelante diferenciaremos) quienes han logrado puntos en común para el desarrollo de la pequeña agricultura, especialmente a través de programas colaborativos, donde es el sistema público quien en su generalidad invita a participar de sus proyectos al privado, con el fin de lograr potenciar al pequeño productor.

A partir de ello se expondrán las alianzas que conforman el gobierno (público), las empresas (privado), y el pequeño productor en razón justamente de la pequeña agricultura como eje central y por intermedio del vínculo público-privado, siendo el Instituto de Desarrollo Agropecuario (en adelante INDAP) quien a través de su Programa Alianzas Productivas, proporciona la plataforma para este estudio de caso. Específicamente se caracterizará el vínculo que adquieren los actores, dándose a conocer los distintos tipos de relaciones que podrían surgir-dependiendo del paradigma en el que se sitúen-, identificando el rol que cada uno de ellos representa en esta vinculación, generando finalmente lineamientos que apunten a resaltar la unión entre el Estado, el mercado y el pequeño productor, siendo esta un área poco explorada en Chile.

## Problematización

La agricultura ha sido un tema investigado por diversas líneas y enfoques, los cuales en el último tiempo han tomado varios giros, siendo comprendida según Silva (2010) como una actividad multifuncional, en donde *“además de proporcionar alimentos y materias primas, la agricultura aporta a la sociedad otros bienes y servicios (sociales, patrimoniales, ambientales) cada vez más demandados y estrechamente relacionados con el sustrato territorial que ésta tiene”* (Silva, 2010:6). Por lo tanto, supera aspectos netamente productivos, acercándose a una función ambiental, económica y social.

Dicha definición se aproxima a la noción de *nueva ruralidad* entendiendo el concepto desde la superación de la oferta-demanda, basándose en *“iniciativas que buscan hacer visible el campo y mitigar en algo la enorme deuda social que se tiene con sus habitantes”* (Canales, Santana y Segrelles, 2012:43), intentando representar el concepto latinoamericano.

En el caso de Chile, la ruralidad alcanza el 13.4% de la población total según el CENSO del año 2002 (INE, 2003). Dicho grupo se ha interesado por el consumo saludable, la comprensión del campo como un lugar de vida, existiendo una población rural integrada y más conectada, por ejemplo con los servicios (Silva, 2010; PNUD, 2008) exhibiendo con ello las altas transformaciones que el sector agrícola y rural han experimentado.

Dentro de este contexto, es que la agricultura-a partir de los diferentes organismos internacionales- es categorizada desde la noción *Agricultura Familiar Campesina* cobrando fuerza desde el territorio en donde se sitúa, y siendo definida como *“unidades agropecuarias que utilizan esencialmente mano de obra familiar y donde la mayoría de la renta familiar proviene de la actividad agrícola”* (Sabourin, Samper y Sotomayor, 2015:1), ocupando un rol importante en la seguridad alimentaria y la nutrición de las personas, especialmente cuando todavía continúa siendo la actividad económica que genera mayor empleo en los países

pobres (Pérez, 2004) dada la exposición al mundo comercial y competitivo del último tiempo. Incluso, otros enfoques hacen alusión a la autonomía alimentaria, donde los pueblos deciden colectivamente el modo de ejercer los procesos productivos, haciendo sustentables los territorios (Gómez, 2010).

Chile también ha profundizado sus procesos a través de la Agricultura Familiar Campesina (indistintamente AFC) dado que abarca el 90% de las unidades productivas del país, es decir, 260.000 explotaciones, sumado a ello que el 75% se concentra en las regiones del Maule y Biobío (INDAP, 2014).

Es importante diferenciar las AFC de la agricultura agroindustrial, debido a que deja de ser sustentable una vez que pasa a la industrialización, ya que su método se contrapone a la agricultura tradicional, desprendiéndose de los conocimientos locales (Sarandón y Flores, 2014) lo cual es una de las bases de la Agricultura Familiar Campesina.

Por su parte, el pequeño productor es una de las figuras que se incorpora en las AFC, siendo definido como

*“aquel que explota una superficie no superior a las 12 Hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superen el equivalente a 3.500 Unidades de Fomento, que su ingreso provenga principalmente de la explotación agrícola, y que trabaje directamente la tierra, cualquiera sea su régimen de tenencia” (INDAP, 2014:44).*

De este modo posee un perfil comercial superior a un campesino, sin embargo su escasa superficie, explotaciones agrícolas, capitalización y limitada incorporación en los mercados son las principales diferencias que posee en relación con una empresa privada, quien se posiciona de mejor manera que un pequeño productor. Si bien este último se ha incorporado en nichos comerciales, no representa la totalidad de los agricultores familiares, siendo un desafío su participación en los mercados productivos de gran escala.

En este sentido, quienes han tomado decisiones importantes respecto al tratamiento que merece la agricultura, ha sido el sistema público, el privado, y el pequeño productor, quienes han actuado no tan sólo de manera independiente, sino que también de forma conjunta, mediante vínculos de cooperación, siendo el pequeño productor un actor clave en el desarrollo de la ruralidad. Tal es el caso de INDAP, quien en representación del área pública despliega su apoyo a través del desarrollo de emprendimientos, facilitando a sus beneficiarios el acceso al financiamiento y al mercado, fortaleciendo el capital social e impulsando la colaboración y cooperación entre los diferentes actores, comprendiendo de manera particular las alianzas productivas como un espacio encargado de la promoción de los vínculos, a través del mejoramiento de la productividad y sustentabilidad

de los pequeños productores que acceden a encadenamientos con industrias (INDAP, 2014).

De este modo, se confirma la existencia de espacios de encuentro en que el público y el privado con fines de lucro pueden trabajar de forma conjunta en el desarrollo agrícola, posicionando en algunos casos como guía conductora del proceso al Ministerio de Agricultura, quien cuenta con una gama de servicios que afirman su labor, apoyando a los pequeños agricultores desde diversas perspectivas, tales como asesorías, inversiones, desarrollo territorial, riego, capacitaciones, etc., propiciando subsidios, investigaciones, financiamiento, entre otros aspectos.

Dentro de sus planes, basados en el proyecto presidencial 2014-2018, se encuentra el área de *Liderazgo Minagri* en donde se proponen “*instancias de colaboración público-privadas, incorporando a todos los actores, productores, consumidores, etc. [...] transitar desde una aproximación sectorial, desarticulada y de rubros hacia una de clusters y cadenas*” (Ministerio de Agricultura, Programa de Gobierno 2014-2018) apoyando a los pequeños productores, por intermedio de sus principales organismos-como lo es el caso de INDAP- quienes de manera territorial intentan desarrollar la competencia, la productividad y el acceso a mercados de este grupo de productores, a través de la incorporación de privados con fines de lucro mediante una línea de fomento ligada a una actuación en red, y en una articulación intersectorial que implica esfuerzos compartidos (INDAP, 2014).

Por su parte, es el privado con fines de lucro, quien analiza y comprende el sector agropecuario desde una situación inestable (ODEPA, 2014) concluyendo al respecto diversos autores en que es necesario mecanizar e incluir nuevas tecnologías, debido a la baja inversión agrícola. Sin embargo, otros enfoques deducen que el sector agrícola no está preparado para la incorporación de avances tecnológicos, ya sea por los elevados costos o por los posibles riesgos que existen al momento de concentrarse con un alto nivel de tecnicismo, entrando en competencia con estándares internacionales (Hartwich, 2002; 2000; FAO, 2013).

A pesar de lo anterior, según Narrod y otros, el pequeño productor no queda ajeno del proceso de alianzas público-privado (mencionada indistintamente como APP), pues “*los nuevos mecanismos institucionales, tales como las alianzas público-privadas, pueden ayudar a los pequeños agricultores a seguir siendo competitivos en los mercados internacionales de cadenas de suministro de frutas y hortalizas de alto valor*” (Narrod et al., 2009 en STDF, 2012:18) afirmando con ello la importancia del apoyo relacional, el cual denomina como cadenas *de la granja a la mesa*, pudiendo responder a lo que el mercado solicita, convocando al pequeño agricultor dentro de esta cadena, integrando con ello sus recursos y permitiéndole acceder a tecnologías (STDF, 2012).

Ha sido la FAO (2013) quien menciona que no se dispone de información sistemática sobre casos recientes y buenas prácticas en el uso de APP en programas de desarrollo agrícola, por lo que no se ha profundizado en investigaciones que superen el dualismo (público y privado) de las APP, y que vinculen de manera tripartita al pequeño productor. Por lo tanto, al desconocerse en profundidad las alianzas público-privado en relación con el pequeño productor, inscriben en este escenario al estudio de caso en cuestión, permitiendo caracterizar el desarrollo de este tipo de alianzas, y fortalecer al pequeño productor al interior de la triada, propiciando la generación de lineamientos favorables en el uso de APP y de los pequeños productores, siendo uno de los actores que opera como elemento innovador.

## Marco referencial

### Aproximaciones hacia el vínculo público-privado

Desde referentes literarios, es posible comprender el surgimiento del vínculo público-privado a partir de alianzas dirigidas al mejoramiento de infraestructuras físicas, alcanzando en el último tiempo el campo de los servicios sociales, en donde se ha valorado al privado por su experiencia en la calidad de sus prestaciones (Guerrero, Sugimaru y Cueto, 2010). Lo anterior no deja de lado la diversidad de nociones que se pueden encontrar al conceptualizar las alianzas público-privado, siendo posible definir las como *“un acuerdo a largo plazo entre el sector público y el privado con el fin de desarrollar objetivos concretos”* (Bailey, 1994 y Bennett y Krebs, 1994, en Guerrero et al., 2010:29). Por ende, los alcances que tengan las alianzas dependerán de quien inicie la vinculación y del grado de particularidad que tengan los objetivos que se quieran lograr.

Otras de las características que asumen las alianzas público-privado *“es lograr juntos más de lo que sería posible lograr por separado y mejorar la eficacia de los resultados”* (Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2012:1) siendo habitualmente el sector público quien inicia la alianza, a fin de fortalecerse a través de un vínculo con un privado más especializado.

Ha sido en el último tiempo donde comenzaron a surgir iniciativas desde los mismos privados, asumiendo con ello un cambio en el proceso vinculante público-privado (FAO, 2013) trasladándose el concepto al rubro agrícola, especialmente en torno a los alimentos. En este sentido, el fortalecimiento de los vínculos se sitúa desde un privado que intenta que los grupos agropecuarios formen cadenas que les permitan alcanzar niveles superiores de procesos productivos y comerciales, por intermedio de agroindustrias con alto nivel tecnológico, siendo el Estado

quien entrega las condiciones del entorno, es decir, programas gubernamentales e instrumentos que apoyan los procesos del privado con el pequeño productor (FAO, 2005).

Desde esta lógica, se obtiene un beneficio mutuo, tanto para el privado como para el público, vinculando sus propios intereses por medio de un soporte recíproco, dando comienzo así al tipo de alianza en cuestión, siendo en este caso el privado el más beneficiado con el retorno de resultados, en la medida que se comprende que es quien se adhiere a la posibilidad de acceder a recursos económicos, y el público se beneficia vinculándose con un privado especializado, asumiendo con ello parte de los riesgos.

En Chile, existen diversas corrientes para situar el vínculo entre públicos y privados. Una de ellas es la **corresponsabilidad**, la cual en el contexto chileno, y particularmente en grupos vulnerables, se ha observado desde el ejercicio de los derechos en la infancia. En esta lógica, Cárdenas (2010) menciona que la corresponsabilidad es un intercambio activo de responsabilidades entre el Estado y la sociedad civil, actuando el primero a través de la creación de políticas y el segundo ocupando un rol de implementador de éstas, operando desde el espacio en que se localiza, es decir, un *“espacio intermedio ubicado entre el Estado y el mercado”* (Andrade y Arancibia, 2010:130).

Sumándose a las reflexiones desde el ámbito de la infancia y el vínculo entre públicos y privados, es el Estado quien comparte y transfiere ciertas acciones a un *tercer sector*, el cual considera que realiza un trabajo más focalizado y mejor desarrollado que el mismo Estado (Laurinaga, 1999).

Considerando el vínculo a partir de las **cooperaciones**, se debe comprender que los resultados dependerán de la formalidad de los acuerdos y la cuota de compromiso asumida por los involucrados (STDF, 2012). Sin embargo, las alianzas público-privado han sido desarrolladas desde el enfoque de **partenariados** y **externalizaciones**, predominando características basadas en la economía y el mercado.

#### - Desde el partenariado

Los partenariados públicos-privados (mencionado indistintamente como PPP) surgen una vez que el sistema público y el privado no pueden actuar por sí mismos, siendo una alternativa el reunirse con el objeto de lograr un beneficio mutuo, es decir, donde cada uno de ellos pueda sacar provecho a través de la cooperación de sus servicios, pudiendo por ejemplo responder ciertas inquietudes o debilidades que uno de los actores por sí solo no puede cubrir por su bajo nivel de tecnología, aportando con créditos al más débil económicamente, entre otras

alternativas. Todo con el fin de que ambos sean beneficiados por sus acciones, a pesar de que sus propósitos y niveles de riesgos sean diferentes (Hartwich, Tola, y Janssen, 2002).

Dentro de los criterios que mencionan Hartwich, Tola y Janssen (2002) para el logro de un buen PPP es necesario incluir:

*“un grado de control deseado por parte del gobierno, la capacidad de los gobiernos y del sector privado para brindar los servicios deseados, los marcos legales para la inversión privada y la vigilancia regulatoria, y la disponibilidad de recursos financieros de los sectores públicos y privados”* (Hartwich et al., 2002:s/p).

Por su parte, desde las propuestas de Ramió (2009) surgen reflexiones generales en torno al partenariado, aludiendo a la necesidad de que el sistema público y privado deben unirse, con el fin de lograr un mejor rendimiento y servicio de mejor calidad para los ciudadanos, requiriendo el Estado *“adoptar mecanismos de cooperación, colaboración y competencia entre las administraciones públicas y el sector privado”* (Ramió, 2009:15) apuntando a una administración basada en la cogestión, definiendo políticas públicas en conjunto con actores no gubernamentales, implementando con ello la gobernanza.

Por otro lado, Tamyko Ysa (2009) ubica al partenariado desde la definición tradicional de PPP mencionados por los autores Klijn y Teisman (2003), quienes lo caracterizan como una *“cooperación entre actores públicos y privados, de carácter duradero, en la que los actores desarrollan conjuntamente productos y/o servicios, y donde se comparten riesgos, costes y beneficios”* (Klijn y Teisman, 2003: s/p en Ysa, 2009:25). Al mismo tiempo, le otorga importancia a que el partenariado deba proyectarse en el tiempo, combinando recursos económicos de todos los actores involucrados, siendo un espacio para compartir experiencias, diferenciándose este tipo de alianza (PPP) de otras, por su duración y transferencia de riesgos (Ysa, 2004 y 2009).

### -Desde la externalización (de gestión)

Ha sido Ramió (2009) quien sustenta sus bases en que es el sistema público quien actúa representando a la ciudadanía, por lo que es necesario que enriquezca su relación con el sistema privado y con los ciudadanos. Para ello hace uso del concepto *externalizaciones*, siendo una alternativa de colaboración entre el público y el privado llevada a cabo de la siguiente manera, *“mientras el sector privado contrata los servicios o productos de apoyo o auxiliares de la actividad principal de la empresa, en el sector público se transfiere al sector privado el núcleo*



*de su actuación, su actividad de servicio público”* (Ramió, 2009:57), es decir, tanto el público como el privado trasladan sus funciones a un tercero especialista para que pueda realizar sus propias acciones.

Quien concuerda en gran parte con la definición anterior es Jordi Mas (2000) quien menciona que la externalización es un espacio en donde se debe *“confiar a agentes externos a la organización parte de la producción o de los servicios, aquellos en los que el dominio no es óptimo, con el fin de mejorar la posición competitiva”* (Mas, 2000:1) siendo el privado quien le permite al público, mediante sus acciones, posicionarlo de mejor forma dentro de un contexto en donde prima la economía y el tecnicismo.

Por su parte, Ramió (2009) convoca el trabajo dual entre el público y el privado, con el fin de que puedan potenciar sus capacidades y competencias, desde la perspectiva del diseño, control y evaluación del mismo partenariado, teniendo como base las características diferenciadas que presenta cada uno, ya que por un lado es el público el encargado de la provisión (siendo el responsable y garante del servicio) y, por otro lado, el privado es quien produce en base a su especialización, debiendo generarse el acuerdo contractual entre las partes. A pesar de su carácter diferenciador, es importante señalar que de manera autónoma no son autosuficientes, por lo que ahí surge la necesidad de externalizar.

En cambio, para Mas (2000) la necesidad de externalizar no debiera venir dada por la presencia de un problema y como solución más práctica y sencilla usar la externalización, sino que debiese ser una decisión analizada por el sector público, el cual al no encontrar solución al interior de su propio sistema, traspasa sus funciones a un externo, el que no necesariamente es un privado con fines de lucro, si no que puede ser sin fines de lucro, e incluso perteneciente al sector público.

Es necesario comprender que para lograr una efectiva externalización, se requiere de una buena gestión contractual, de un liderazgo externo, de una especialización del privado y, finalmente, de costos reducidos, a través de la elección de proveedores o competidores. Dichos aspectos no son privativos de la externalización, sino que también se enmarcan en los PPP.

Una de las diferencias que tiene la externalización con un PPP (a pesar de tener semejanzas) es principalmente la transferencia de un rol público a un privado, en donde no existe espacio para la asociación, no se comparten los costos, los riesgos ni los beneficios, así como tampoco existen objetivos en común como sí existen en los partenariados, donde se trabaja de manera conjunta para fortalecer las debilidades que cualquiera de las partes pueda tener, ya sea en aspectos financieros como en sus especializaciones, dando paso a vínculos cooperativos.

## Características de la relación público-privado

### -Ventajas y desventajas de las alianzas público-privado en Chile

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) caracteriza los acuerdos entre públicos y privados, específicamente en Chile, con la entrega de aportes económicos y compromisos a corto plazo, apuntando a un mayor beneficio del privado (FAO, 2013). Así, se deja entrever que los avances que se le han brindado a la agricultura en tema de recursos, no han sido los suficientes, pues también han dejado de lado las necesidades de los mismos campesinos (Altieri y Nicholls, s/f) dando respuesta a intereses de mercado.

En cuanto a los conceptos que recogen ventajas de la relación de estos dos sectores, se encuentra para el caso del área pública, el aumento del empleo a nivel nacional y el compartir los riesgos. Por su parte, el privado accede a inversiones estatales, recursos financieros adicionales, comparte riesgos y accede a la innovación. En cambio, una de las principales desventajas del sector público es la falta de coordinación entre sus instituciones y, para el privado la baja asociatividad, la desconfianza, el individualismo y el entrar a un mercado competitivo (FAO, 2013).

Ysa (2004) considera que los riesgos de los partenariados finalmente no son del todo compartidos, pues castiga en mayor medida al público ya que, las responsabilidades no son aclaradas desde el comienzo de la alianza, denominándose por Rodal (1993) como responsabilidad borrosa. De esta forma, para lograr el éxito se requeriría tener definido con anticipación los compromisos del partenariado.

La agricultura en Chile ha desplegado *“cambios estructurales importantes inducidos por una política económica y comercial que ha facilitado los acuerdos comerciales y disminuido los aranceles”* (FAO, 2013: vi) impulsando cadenas y vínculos que han estimulado procesos productivos en beneficio de los pequeños productores. En este sentido, ha sido la producción y la competencia en el mercado internacional su principal eje, aportando el Estado de manera subsidiaria, por lo que dichas acciones han permitido que Chile sea considerado como uno de los países que ha logrado avanzar en el desarrollo de vínculos relacionados con los agronegocios, permitiendo el logro de innovaciones entre el sector público y privado, especialmente en la inclusión de nuevos mercados, dado que existe un sistema macroeconómico estable y rentable, el cual de manera sectorial avanza con la implementación de políticas estatales y las voluntades de los involucrados (FAO, 2005).

Frente a esto, es que una de las condiciones que debe generarse para formar alianzas público-privadas en Chile, es encontrar empresas con aspiraciones a crecer e innovar en ámbitos riesgosos que de manera independiente no abarcarían (FAO, 2013).

## -Rol del sector público, privado y pequeño productor en materia productiva

Es importante señalar que el sector público ha ejercido su rol –de manera general- desde una posición unilateral, en donde actúa y desarrolla su quehacer desde diseños más bien normativos, practicando planificaciones centralizadas, sin un diagnóstico participativo (Matus, 1972) por lo que el desarrollo de sus programas son sectorizados, enmarcados en temas puntuales del país, siendo el Estado quien ocupa un rol más bien jerárquico (Serrano, 2005; Larnaga, 1999).

La FAO al momento de referirse al rol que ha tomado el Estado frente a la agricultura, lo contextualiza desde un área subsidiaria, con apoyo al emprendimiento, pero sin una vinculación más profunda. A pesar de ello, menciona que existen esfuerzos que hacen que Chile se destaque en relación a otros países, pues fomenta el desarrollo del agronegocio con *“programas de apoyo a los sectores más competitivos a través de un conjunto de subsidios de diferente tipo pero, principalmente, a través del reforzamiento de una institucionalidad pública que apoya la innovación y los acuerdos público-privados”* (FAO, 2013:v) situando sus esfuerzos en un crecimiento económico sólido, operando con apoyo instrumental y social, actuando con una política sectorial que le ha otorgado protagonismo a la incorporación del privado.

Por su parte Weller (2011) cuestiona el modelo de planificación estatal que impera en el país, siendo cortoplacista, con un bajo número de seguimientos y evaluaciones de resultados pertinentes. Desde ese foco las alianzas público-privado incorporarían justamente el desarrollo de proyectos a largo plazo, en donde ambos involucrados podrían ser responsables de los procesos, basándose en su área de conocimientos.

Desde el punto de vista latinoamericano, la agricultura y el rol que ejerce el sector público, dicen relación justamente con iniciativas ligadas a *“crear alianzas institucionales que faciliten un proceso participativo y autóctono de desarrollo; fomentar políticas agrarias que favorezcan el desarrollo agrícola sustentable y los mercados locales”* (Altieri y Nicholls, s/f: 05) apuntando a una agricultura sustentable y con una real regulación de los sistemas de precios.

A su vez es posible situar el *diálogo social*, el cual convoca a los empresarios, a los trabajadores y al Estado a *“promover un consenso y la participación democrática de los principales interlocutores del mundo del trabajo”* (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013:180). En ese sentido, se potencian alianzas tripartitas, las cuales son vinculantes dependiendo de los plazos que las partes estipulen, siempre con el objetivo gubernamental (como dialogante oficial) de que se consoliden formas de trabajo conjuntas, permitiéndoles actuar de manera colaborativa y en coherente armonía, otorgándole espacios para el desarrollo de vínculos público-privados.

En cuanto al **rol del sector privado** en materia productiva, ha sido observado desde una posición desventajosa, dado que el actual escenario agrícola ha sido considerado riesgoso, no siendo tan atractivo para el mundo empresarial, ya sea por la necesidad de innovación tecnológica, así como también por la desprotección del nicho del negocio (FAO, 2013).

Autores como Weller (2011) comprenden la necesidad de que evolucionen los espacios internos de las empresas, así como la economía del país. De ese modo, el sistema privado podría generar convenios y compromisos para hacer frente a esta realidad agrícola, formulando instancias de análisis de gestión en pro de la superación de sus problemas, tomando un rol más bien activo y participativo en los procesos agrícolas, lo cual dependerá del tipo de liderazgo que asuma el privado al interior de su empresa (FAO, 2013), especialmente cuando es quien incorpora conocimientos y en algunos casos tecnología.

Es por ello que uno de los roles que asume el privado es el desarrollo de la productividad de sus empresas, siendo necesario para ello contar con medidas proporcionadas por el Estado, en beneficio de su gestión. De ese modo, el gobierno y el privado cumplirían funciones al interior de las alianzas, tales como: el aumento de los porcentajes de productividad y la disminución de desempleados a nivel nacional, por lo que *“para que esta transmisión desde la productividad creciente hacia mejoras de la calidad de empleo sea efectiva se requieren instituciones laborales adecuadas”* (Weller, 2011:11), siendo necesario reunir a las partes para el desarrollo de un trabajo mancomunado.

En cuanto al **rol del pequeño productor**, actor que también forma parte de los procesos productivos agrícolas, la FAO (2005) si bien lo contempla como un ente que despliega su trabajo de manera autónoma sin asociarse, considera necesario que se adapte a las nuevas estructuras del entorno, pero añadiendo también las necesidades de su grupo familiar y social, siendo importante el compromiso familiar en el desarrollo de la producción agrícola. En ese sentido, para que logren incorporarse de mejor manera en el mercado, dada su escasa participación en el contexto internacional, la FAO propone que el pequeño y mediano productor se asocie y logre desarrollar vínculos, ya que si estos son bajos existe la posibilidad de que sus relaciones desaparezcan y/o sus niveles de organización colectiva disminuyan, por lo que una vez que está inserto en la alianza público-privado desarrolla *“nuevas habilidades que surgen en el vínculo de agronegocios [...] técnicas, de gestión empresarial, organizacionales y de carácter redistributivo”* (FAO, 2005:64) ocupando un rol igual de importante que el mismo sistema público y el privado pues, es considerado dentro de la cadena productiva, especialmente cuando despliega conocimientos que permiten fortalecer dichos vínculos.

A pesar de ello, menciona que no necesariamente las complejidades de los vínculos van a potenciar y favorecer al pequeño productor en su totalidad, dado el nivel de competitividad existente entre los mercados.

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (indistintamente FIDA), quien apoya a los privados en situación de pobreza, ubicando en ese grupo a los pequeños productores y la ruralidad, dice que para reducir los niveles de escasez es necesario aumentar los niveles de inversión rural, a pesar de las desventajas que poseen muchas veces los agricultores, tales como la falta de capacidades técnicas en el manejo del rubro agrícola, deficiencias comerciales y financieras (FIDA, 2007).

## Metodología

La investigación se llevó a cabo bajo un estudio de caso correspondiente al Programa Alianzas Productivas, desarrollado en la Región del Maule, enmarcado en una de las líneas programáticas de INDAP denominada Programas de Fomento Productivo.

Dentro del Programa Alianzas Productivas, es posible contemplar a tres actores relevantes dentro de su proceso. Por un lado, se encuentra el privado, correspondiendo a las empresas lucrativas-demandantes; en segundo lugar el sector público y, en tercer lugar los pequeños productores, partícipes de alianzas con el público y privado antes mencionado, los cuales se identifican por estar insertos en una misma articulación.

Este estudio se ha desarrollado en el contexto de la región del Maule, que además de ser una de las regiones que más alianzas productivas ha desarrollado, también se encuentra dentro de las tres primeras con mayor explotación de hectáreas a nivel nacional<sup>2</sup>, por lo que posee una alta relevancia social, en contraste con el bajo nivel de información respecto a las alianzas público-privadas con fines de lucro.

A su vez, la región del Maule se ubica en el segundo lugar a nivel nacional en lo que se refiere a personas y hogares en situación de pobreza por ingresos (CASEN, 2015) resultando interesante hacer un estudio en una de sus comunas, específicamente Linares, cuya actividad económica esencial es la agricultura. Por lo tanto, es necesario conocer el despliegue de alianzas público-privado que vinculan a los pequeños productores y a privados con fines de lucro, especialmente en una de las regiones que lidera a nivel nacional en ruralidad (CENSO, 2002).

---

<sup>2</sup> Entrevista representante sector público realizada con fecha 03 de junio de 2015.-

Así, provee de insumos para esta investigación, dado que presenta datos relevantes para conseguir el objetivo de ésta, situándose en un estudio exploratorio/descriptivo, es decir, en relación al primero, permite contribuir al campo de investigación, dado el bajo número de análisis de vínculos tripartitos, contemplando al sistema público, privado y al pequeño productor, dejando de lado el dualismo de las APP. En cuanto al segundo, presenta el fenómeno en estudio, con sus particularidades y manifestaciones, permitiendo analizarlo y evaluar sus dimensiones.

## Herramientas metodológicas

El enfoque metodológico que guió la investigación fue el cualitativo con carácter inductivo, dado que consideró los discursos de los propios actores insertos en el vínculo agrícola tripartito.

Para este estudio se seleccionó el muestreo intencionado por criterios, dado que los entrevistados poseen conocimiento del programa en cuestión, correspondiendo a los siguientes participantes:

**Cuadro N° 1: "Muestra y criterios de selección"**

N° de muestra	Sector	Criterios de selección
2	Representantes sector público	-Encargados de Fomento en INDAP (máximo cargo relacionado con las alianzas). Poseen conocimientos teóricos y prácticos de la aplicación del programa.
2	Representantes sector privado	-Encargados alianzas productivas al interior de sus empresas. -Cursaban 2 años en la alianza público-privada. -Poseen conocimientos en cuanto a la aplicación en terreno del programa.
6	Pequeños agricultores de la comuna de Linares, vinculados a los representantes del sector privado	-Cursaban 2 años en la alianza público-privado -Pequeño productor perfil comercial -Usuarios del programa de INDAP, por lo que reciben ayudas técnicas y teóricas para el desarrollo de su producción.

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó como método de análisis el de contenido, posterior al levantamiento de las categorías.

## Estrategias metodológicas

La técnica que se utilizó para levantar los datos fue la entrevista semi-estructurada. Dicha técnica fue aplicada en un inicio como entrevista indagatoria, con el fin de realizar las modificaciones pertinentes al instrumento, previo a su aplicación definitiva.

Posterior a ello se desarrolló una matriz de vaciado de datos o *rejilla*, instancia donde se operacionalizan los datos y se levantan categorías de análisis.

Cuadro N° 2: "Operacionalización"

Dimensiones del vínculo público-privado	Foco de observación
Características de la relación público-privada	Descripción del vínculo público- privado
	Diseño del programa / acuerdos y desacuerdos
	Fortalezas y debilidades en relación con el pequeño productor
Rol de los actores	Rol del sistema público
	Rol del sistema privado
	Rol del pequeño productor
Lineamientos de Intervención	Para el mejoramiento de vínculos público-privados
	Para el fortalecimiento del pequeño productor

Fuente: Elaboración propia

## Resultados y discusión

A modo general, se logra caracterizar el vínculo entre el sector público, privado y pequeño productor a partir de los enfoques antes propuestos (ajustados a la realidad agrícola), obteniendo como resultado un espacio basado en las confianzas, teniendo como propósito alcanzar sus metas, lo cual permite en muchos casos otorgar credibilidad y continuidad al programa.

Lo anterior permite alcanzar un óptimo desarrollo productivo, por intermedio de la asistencia técnica y la utilización de medios tecnológicos cedidos por los privados a los pequeños productores, alcanzando el objetivo del Programa Alianzas Productivas.

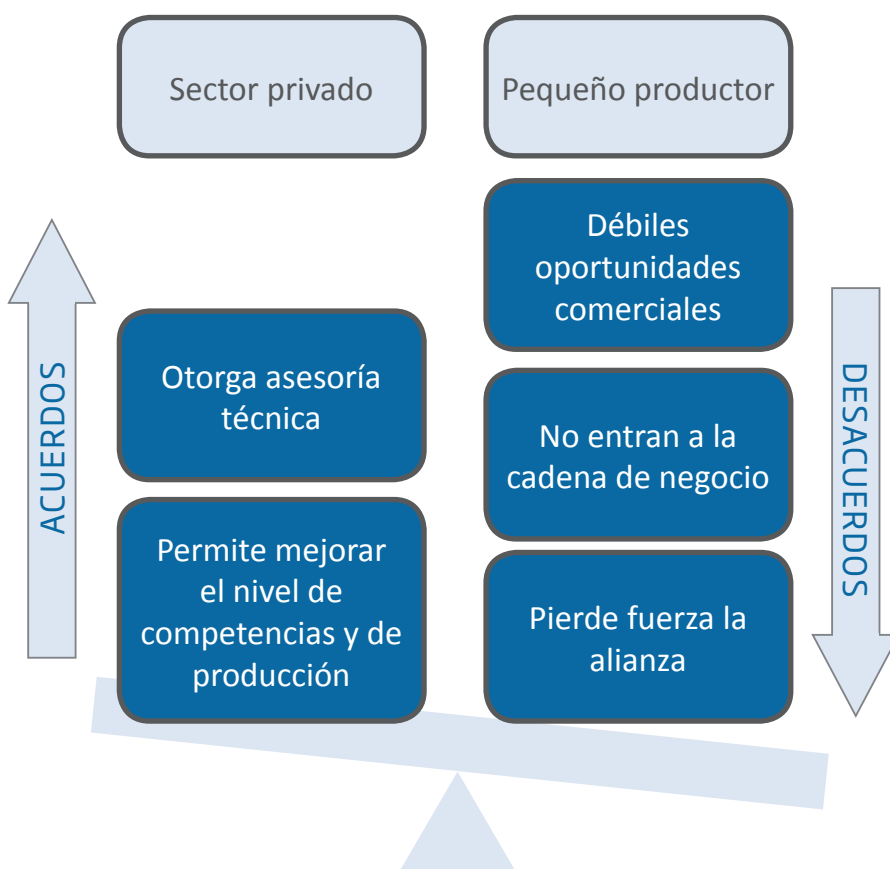
### Puntos de acuerdo y desacuerdo generados por el diseño del programa

Desde el diseño de la alianza público-privado, se comprende de manera transversal la existencia de un esquema basado en asesorías técnicas, el cual permite desarrollar un vínculo entre el sector privado y pequeño productor, siendo este último un actor clave para el desarrollo de la misma, ya que es quien se encarga de lograr un producto final acorde a los requerimientos del privado y, por qué no, de sus mismos esfuerzos. Lo anterior, ha permitido que los pequeños productores mejoren su nivel de competencia, participando de manera más activa en las alianzas, destacándose de manera implícita las acciones establecidas por INDAP (2014), en especial aquellas que dicen relación con que el pequeño productor pueda contar con asesorías técnicas de empresas de su rubro agrícola, logrando así mejorar la calidad de sus productos.

En cuanto a los principales desacuerdos, se destacan las débiles oportunidades comerciales que posee la pequeña producción, las que si bien son enunciadas en los objetivos del Programa Alianzas Productivas, logrando establecer los vínculos entre el privado y el pequeño productor, en la práctica no se generan del todo, especialmente porque la comercialización no es obligatoria. Lo anterior no deja de lado las asesorías que reciben, sin embargo, al momento de desarrollar sus producciones, éstas no logran entrar completamente en la cadena de comercialización, perdiendo peso la alianza productiva.



Cuadro N° 3: "Acuerdos y desacuerdos con el diseño del programa"



Fuente: Elaboración propia

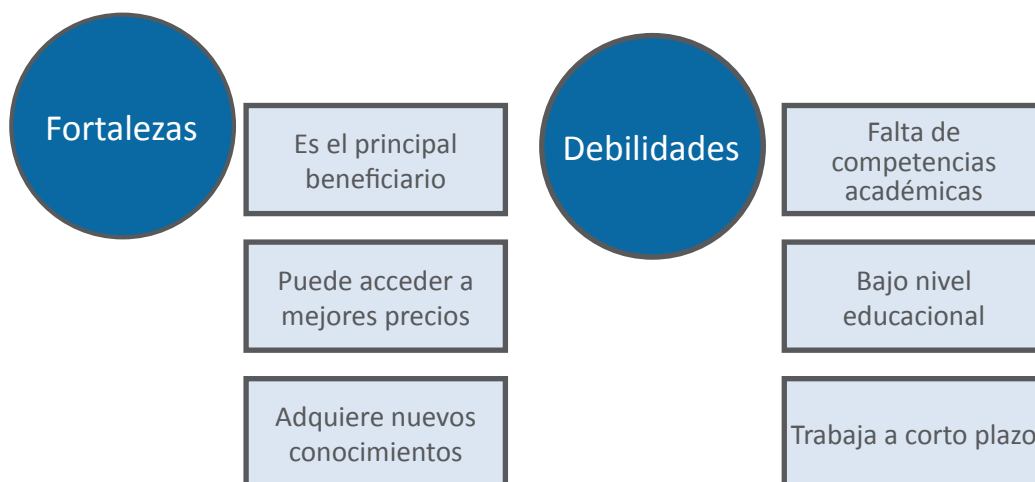
### Fortalezas y debilidades en relación con el pequeño productor

Dentro de las fortalezas que apuntan al pequeño productor, se destaca el ser comprendido como uno de los principales beneficiarios de la alianza, permitiéndole mejorar su nivel de producción dado el apoyo brindado por el privado mediante asesorías técnicas, logrando formalizar la cadena, accediendo con ello a mejores precios y pagos de sus productos. Desde el punto de vista de las capacitaciones, se refuerza lo que el Servicio Nacional de Capacitaciones y Empleo (en adelante SENCE) considera importante, guardando relación justamente con el fomento de los aprendizajes, pues termina siendo un medio para que los pequeños productores puedan alcanzar un espacio en el mercado productivo y comercial, más aun cuando la comercialización del producto no se asegura con el vínculo público-privado, siendo la adquisición de conocimientos una de las principales ventajas obtenidas por el pequeño productor al momento de recibir las asesorías.

Sin embargo se observan debilidades relacionadas con la falta de competencias y el bajo nivel educacional que traen consigo los pequeños productores, no encontrándose en las mismas condiciones que el privado, por lo que los avances son más lentos, debiéndose adaptar el privado a la condición originaria del productor.

Al mismo tiempo el pequeño productor ve la agricultura como una forma de vida y no como una posibilidad de profesionalizar su actividad, trabajando a corto plazo, contrario a lo que privados con fines de lucro desarrollan.

Cuadro N° 4: "Fortalezas y debilidades del pequeño productor"



Fuente: Elaboración propia

## Rol de los actores

En cuanto a los roles presentados por los actores partícipes de la alianza, se destaca un sistema público encargado de financiar y fiscalizar tanto al pequeño productor como al mismo privado, ya que es con este último con quien mantiene la relación de control de sus acciones, mediante gestiones administrativas, las cuales le permiten conocer las etapas en que se encuentra el pequeño productor. Dicho rol dialoga con lo que dice la FAO (2005) en relación a que es el Estado quien subsidia y aporta en innovación, pudiendo alcanzar para el caso chileno mejores niveles de producción, interviniendo explícitamente en la pequeña agricultura, mediante la promoción de alianzas público-privado.

A pesar de que el sistema público sea comprendido desde un rol más bien participativo dentro de la cadena, presenta de todos modos similitudes a un rol de externalizador, es decir, solicita al privado que se haga cargo de las asesorías técnicas, trasladándose la función a un tercero y, siendo el público el garante de las acciones del privado (Ramió, 2009; Mas, 2000).

Por su parte, el sector privado es señalado -principalmente- como el encargado de capacitar y asesorar al pequeño productor a partir de la propuesta que inicia el sector público, ya que es el especialista del tema, lo que, según el STDF (2012) fortalece el vínculo entre público y privado por medio de la participación que tiene en la alianza desde el área de asesorías, así como también desde su rol de intermediario entre el sistema público y el pequeño productor. De esta forma, el privado logra desarrollar funciones importantes en los procesos productivos, especialmente con el pequeño productor, favoreciendo también la superación de los problemas agrícolas por intermedio de un rol más activo desde la gestión y la productividad (Weller, 2011; FAO, 2013).

Al mismo tiempo, el privado es situado desde un rol comercial, es decir, con fines lucrativos e intereses propios, potenciando con mayor sentido acciones ligadas a vínculos público-privados que podrían fortalecer su negocio.

En cuanto al pequeño productor, se destaca su rol de beneficiario o destinatario directo del programa, permitiéndosele que al interior de la cadena acceda a espacios en donde pueda desplegar los conocimientos culturales que la trayectoria agrícola le ha traspasado de generación en generación, por intermedio de sus propias prácticas impartidas en los campos y por lo aprendido en las asesorías otorgadas por el privado. Con ello se confirma dentro de su rol que es quien desarrolla la labor agrícola (FAO, 2005) por medio de esfuerzos que le permiten lograr una buena producción.

### Cuadro N° 5: “Rol de los actores de la alianza público-privado”



Fuente: Elaboración propia

### Lineamientos de intervención

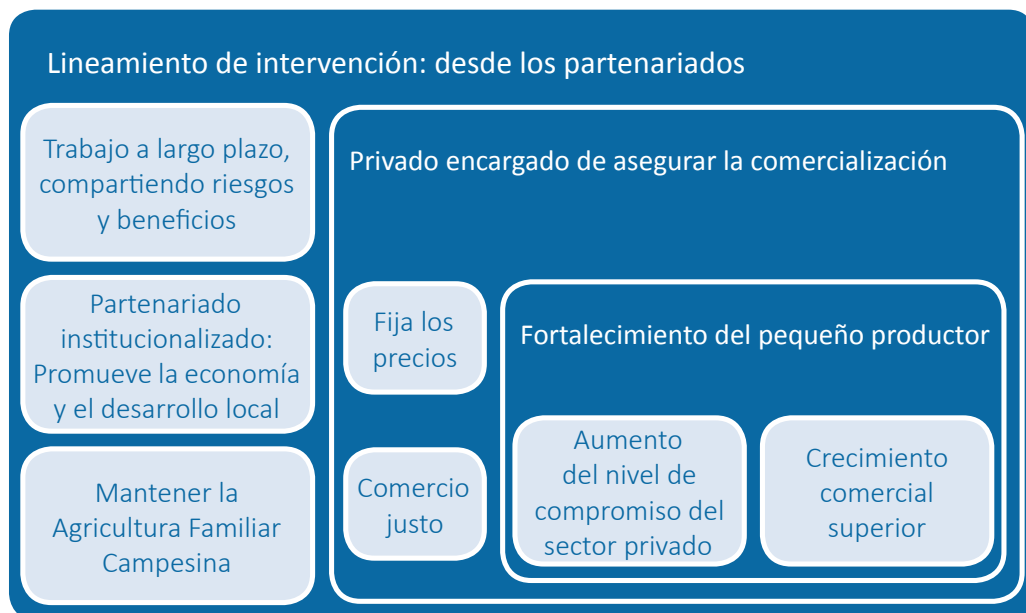
Los diferentes actores proponen que sea el sistema público quien debiera interesarse por impulsar vínculos permanentes, basándose justamente en los objetivos que ellos mismos promulgan al interior del Programa Alianzas Productivas, alcanzando ideales más cercanos a los partenariados que a las externalizaciones, caracterizándose con lo mencionado por Ysa (2009), quien se refiere al trabajo a largo plazo, compartiendo costos, riesgos y beneficios, situación que en la práctica no se da en este tipo de alianza, especialmente cuando existen plazos determinados con antelación al desarrollo de los programas, por lo que el partenariado se postula con ideales acordes a los requerimientos de los pequeños productores.

Puntualizando en los partenariados institucionalizados, propuestos por Ysa (2009), se aproxima a la lógica antes expuesta, ya que trabaja a largo plazo, intentando articular y consolidar oportunidades comerciales desde la promoción económica y el desarrollo local, pudiendo incluso alcanzar objetivos sociales. Desde esta lógica, es posible situar los cimientos de la Agricultura Familiar Campesina, otorgando no sólo valor productivo, sino que también aportando a la sociedad (Silva, 2010).

Otro de los lineamientos destacados para mejorar la alianza productiva, es crear un medio para asegurar la comercialización de los productos desarrollados por los pequeños productores, siendo relevado el protagonismo que asume el privado, quien -en cierta medida- es el que establece los precios de las mercancías, así como también quien podría acercarse al concepto de comercio justo, el cual dice relación con una mirada inspirada en organizaciones principalmente sin fines de lucro, que promueven el acceso al mercado a los productores más desfavorecidos, apuntando al desarrollo sostenible y la reducción de la pobreza, dado el mecanismo de pago solidario con que opera (Inspiration, 2017). Sin embargo, existen ciertos desequilibrios situados desde la estructura del programa que no permiten otorgar estabilidad a sus usuarios (pequeños productores), a pesar de que dentro de sus objetivos se sitúen las alianzas productivas con carácter de sustentables en el área comercial.

Finalmente, para los diversos actores, lo que permitiría fortalecer al pequeño productor en el marco de alianzas tripartitas, es aumentar el nivel de compromiso de los involucrados, siendo el privado quien más esfuerzos debiese desarrollar a través de su liderazgo (FAO, 2013) para beneficiar al pequeño productor. Dicha lógica es compartida por los pequeños productores quienes desean crecer al interior de la alianza, intentando alcanzar niveles superiores para su negocio, mediante un crecimiento comercial mayor.

Cuadro N° 6: "Lineamientos de intervención"



Fuente: Elaboración propia

## Conclusión

En síntesis, es posible concluir que se visualiza al sector público, privado y pequeño productor como actores que mantienen una vinculación a partir de las confianzas creadas por los mismos involucrados, con el fin de lograr los acuerdos y los objetivos del programa, que dicen relación con fortalecer los compromisos y las alternativas de negocio, en pro de los pequeños productores.

A pesar de ello, es posible destacar atisbos del concepto responsabilidad borrosa (Rodal, 1993) entre todos los actores partícipes de la alianza, responsabilidad que si bien se encuentra establecida de manera clara en las relaciones de las partes, existen de todos modos desigualdades en el tipo de acciones que llevan a cabo los privados y los pequeños productores, creando espacios de conflicto entre los actores, especialmente cuando existe un bajo nivel de compromiso en el área comercial, dado que no se generan del todo oportunidades de negocio. En este contexto, es importante integrar el concepto de comercio justo, alcanzando por un lado el compromiso de todos los involucrados y, por otro un crecimiento comercial favorable para el pequeño productor, creando estabilidad en la alianza productiva, especialmente desde la línea presentada por Altieri y Nicholls, donde propugnan la creación de sistemas de precios justos, basados en la sustentabilidad y en mercados solidarios. Todo lo dicho, inclinado hacia alianzas público-privado desarrolladas desde los partenariados, creando vínculos sustentables mediante la implementación de un programa a largo plazo, en donde los beneficios sean equitativos para todos.

## Referencias

- Altieri, M. y Nicholls, C. (s/f). "Agroecología: principios y estrategias para una agricultura sustentable en la América Latina del siglo XXI" Universidad de California, Berkeley
- Andrade, C. y Arancibia, S. (2010). "Chile: Interacción Estado- sociedad civil en las políticas de infancia". Revista de la CEPAL n° 10, pp.127- 143.
- Andreu, J. (s/f). "Las técnicas de análisis de contenido: Una revisión actualizada". [En línea] <http://public.centrodeestudiosandaluces.es/pdfs/S200103.pdf> consultado el 24 de agosto de 2014.
- Canales, Santana y Segrelles (2012). "Multifuncionalidad rural y nueva ruralidad. La experiencia europea y la potencialidad de Colombia". Consultado el día 29 de mayo de 2017, en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3605484/1.pdf>
- Cárdenas, M. (2010). "Políticas públicas para niños, niñas y adolescentes con discapacidad: perspectiva desde el vínculo público –privado". Tesis para optar al grado de magíster en gestión y políticas públicas. Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Departamento de Ingeniería Industrial, Chile.
- CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT (2013). "Informe Regional. Trabajo decente e igualdad de género. Políticas para mejorar el acceso y la calidad del empleo de las mujeres en América Latina y el Caribe". Santiago de Chile, Chile.
- CEPAL, FAO, IICA (2013). "Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe: 2014". San José, Costa Rica.
- FAO (2013). "Alianzas público-privadas para el desarrollo de agronegocios- Informe de país: Chile". Estudios de casos de países-América Latina, Roma.
- FAO (2005). "Fortalecimiento de los vínculos de agronegocios con los pequeños agricultores. Estudios de caso en América Latina y el Caribe" AGSF Documento Ocasional 4, Roma.
- FIDA (2007). "Estrategia para el desarrollo del sector privado y la asociación con él. Política", Roma, Italia.
- Gómez, E. (2010). "Del derecho a la alimentación a la autonomía alimentaria". Dossier para el Seminario de Sustentabilidad. Otros Mundos Chiapas, AC. San

Cristóbal de las Casas, Chiapas, México [en línea] <http://www.oda-alc.org/documentos/1366752488.pdf> consulta: 03 de junio de 2017.

Guerrero, G., Sugimaru, C., y Cueto, S. (2010). “Alianzas público privadas a favor de la primera infancia en el Perú: Posibilidades y riesgos de su aplicación”. Documento de trabajo 58, *Grupo de Análisis para el Desarrollo*, GRADE. Lima, Perú.

Gvirtz, S. y Oría, A. (2010). “La relación entre el Estado y la sociedad: Alianzas público-privado para la mejora educativa” *Revista Iberoamericana de Educación* n° 54, páginas 41-63.

Hartwich, F., Tola, J., y Janseen, W. (2002). “Partenariados públicos y privados para la investigación agroindustrial. Estimulación al desarrollo agroindustrial en Latinoamérica y el Caribe”. Taller Internacional sobre Partenariado Científico Norte-Sur y Sur-Sur. Cartagena de Indias, Colombia.

INDAP (2014). “Lineamientos estratégicos 2014-2018. Por un Chile más inclusivo” Instituto de Desarrollo Agropecuario, Ministerio de Agricultura, Edición INDAP, Chile.

INE (2012a). “Compendio estadístico. Estadísticas demográficas” [en línea] [http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio\\_estadistico/pdf/2012/estadisticas\\_demograficas\\_2012.pdf](http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/compendio_estadistico/pdf/2012/estadisticas_demograficas_2012.pdf) consulta: 26 de agosto de 2015.

INE (2012b) “CENSO 2012: Resultados XVII censo de población” [en línea] [http://indigenousnews.org/wp-content/uploads/2013/04/resultados\\_censo\\_2012\\_poblacion\\_vivienda\\_tomoslyll.pdf](http://indigenousnews.org/wp-content/uploads/2013/04/resultados_censo_2012_poblacion_vivienda_tomoslyll.pdf) consulta: 15 de mayo de 2015.

Lauraga, M. (1999). “Interacción Estado-Sociedad Civil en el Sistema de Políticas Públicas de Infancia”. Instituto de Comunicación y Desarrollo. Montevideo, Uruguay.

Mas, J. (2000) “Gestión privada de servicios públicos: La externalización (outsourcing) en la administración pública”. [En línea] <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0038535.pdf> V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, República Dominicana, consultado el 30 de agosto de 2015.

Matus, C. (1972). “Estrategia y Plan” Textos del ILPES Editorial Universitaria Siglo XXI Editores, Santiago de Chile, Chile.



- MINISTERIO DE AGRICULTURA, (s/f). “Programa de Gobierno 2014-2018”. [En línea] <http://michellebachelet.cl/wp-content/uploads/2013/10/Agricultura-64-67.pdf> consulta: 02 de agosto de 2014
- MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, CT, CPC Y OIT (2008). “Acuerdo Tripartito Programa Nacional de Trabajo Decente”. [En línea] [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms\\_178019.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/genericdocument/wcms_178019.pdf) consulta: 10 de marzo de 2015.
- ODEPA (2014). “Mercado laboral agrícola. Análisis de los periodos de alta demanda laboral: diciembre-febrero en los años 2011-2014”. Ministerio de Agricultura, Gobierno de Chile.
- Pérez, E. (2004). “El mundo rural latinoamericano y la nueva ruralidad”. En: Nómadas (Colección) ISSN: 0121-7550 n° 20, 2004, pp. 180-193 Universidad Central, Bogotá Colombia. [En línea] <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105117734017> consulta: 14 de abril de 2015.
- Portilla, B. (2000). “La política agrícola en Chile: lecciones de tres décadas”. División de Desarrollo Productivo y Empresarial, Unidad de Desarrollo Agrícola, CEPAL. Santiago de Chile, Chile.
- PNUD (2008). “Desarrollo humano en Chile rural” Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Santiago, Chile.
- Ramió, C. (2009). “La colaboración público-privada y la creación de valor público”. Diputació Barcelona, Colección Estudios, Serie Gobierno Local, 14.
- Relaser (2012). “Notas de Políticas – Institucionalidad de la Extensión Rural y las relaciones público-privadas” RELASER- Red Latinoamericana para Servicios de Extensión Rural Rimisp – Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, Santiago, Chile.
- Rodal, A. (1993). “Managing partnerships” Optimum, volume 24, n° 3, pp 49-63. Inglés, Estados Unidos.
- Rojas, C. (2012). “Desarrollo de una metodología para evaluar la productividad de los trabajadores agrícolas en Chile”. (Tesis inédita de magíster). Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, Chile.
- Sabourin, E. (2015). “Políticas públicas y agriculturas familiares en América Latina y el Caribe: nuevas perspectivas” / editado por Eric Sabourin, Mario Samper y Octavio Sotomayor / IICA, San José, Costa Rica.

- Sarandon, S. y Flores, C. (2014). "Agroecología: Bases teóricas para el diseño y manejo de agroecosistemas sustentables". [En línea] <http://www.mec.gub.uy/innovaportal/file/75868/1/agroecologia.pdf> consulta: 30 de mayo de 2017.
- Serrano, C. (2005). "Claves de la política social para la pobreza". *Asesorías para el desarrollo*. Santiago, Chile.
- Silva, R. (2010). "Multifuncionalidad agraria y territorio. Algunas reflexiones y propuestas de análisis", *Eure*, 36(109), 5-33.
- Schejtman, A. (2010). "Elementos para una renovación de las estrategias de desarrollo rural", *Agronomía Colombiana*, 28(3), 445-454.
- STDF, BID, FAO, OIE, WTO OMC, ET AL. (2012). "Alianzas público-privadas para mejorar la capacidad MSF: ¿Qué enseñanzas pueden extraerse de este enfoque cooperativo?" Documento del Fondo para la Aplicación de Normas y el Fomento del Comercio (STDF) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Stake, R. (1999). "Investigación con estudio de casos". Segunda edición, Ediciones Morata, S.L Madrid.
- Weller, J. (2011). "Fortalecer la productividad y la calidad del empleo" compilador Documento de proyecto, CEPAL, serie documento productivo n° 68. Santiago de Chile, Chile.
- Ysa, T. (2009). "La gestión de partenariados público-privados: tipología y retos de futuro". En: RAMIO, C. "La colaboración público-privada y la creación de valor público", Diputació Barcelona, *Colección Estudios, Serie Gobierno Local*, 14, España, pp. 23-37.
- (2004). "Riesgos y beneficios de trabajar en partenariado en los gobiernos locales". IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España.

## PÁGINAS WEB

INDAP. Alianzas Productivas. Revisado en <http://www.indap.gob.cl/programas/alianzas-productivas> con fecha 15 de abril de 2015.

INE (2003) “Síntesis de resultados, CENSO 2002” [en línea]  
<http://www.ine.cl/docs/default-source/FAQ/s%C3%ADntesis-de-resultados-censo-2002.pdf?sfvrsn=2> consultado el 15 de mayo de 2015.

INSPIRACTION (2017). Comercio justo, justicia económica [en línea]  
<https://www.inspiration.org/justicia-economica/comercio-justo> consultado el 01 de junio de 2017.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Alianzas Productivas. Revisado en <http://www.minagri.gob.cl/programas-de-apoyo/indap/alianzas-productivas/> revisado con fecha 15 de abril de 2015.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Encuesta CASEN 2015. Revisado en [http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN\\_2015\\_Situacion\\_Pobreza.pdf](http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/CASEN_2015_Situacion_Pobreza.pdf) con fecha 03 de junio de 2017.

SENCE. Ministerio del Trabajo y Previsión Social, 2014 Preguntas Frecuentes Franquicia Tributaria de Capacitación, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, en [http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2014/02/Preguntas-Frecuentes\\_FT\\_26\\_enero\\_2014.pdf](http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2014/02/Preguntas-Frecuentes_FT_26_enero_2014.pdf) con fecha 01 de julio de 2014.

SENCE (2013a). Plan Agrícola. Revisado el día 01 de julio de 2014 en <http://www.planagricola.sence.cl/>.

SENCE (2013b). Capacitación agrícola. Revisado el día 30 de junio de 2014 en [http://www.sence.cl/sence/?page\\_id=33805](http://www.sence.cl/sence/?page_id=33805).

SUBSECRETARÍA DEL TRABAJO (2014). Programa de Diálogo Social. Revisado el día jueves 02 de octubre de 2014 en <http://www.subtrab.trabajo.gob.cl/programa-dialogo-social/>.