



Informe Final de la Consultoría FIA-INDAP
2017: “Optimizar la implementación de los
instrumentos de Acuerdos de Producción Limpia
(APL) y Acuerdos de Producción Limpia
Sustentable (APL-S) para la AFC del país”.



Esta investigación fue encargada por la Fundación para la Innovación Agraria (FIA) y el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP).

Los comentarios y conclusiones emitidos en este documento no representan necesariamente la opinión de la institución contratante.

Edición técnica:

Florence Pelissou (**FIA**)
Constanza Saa (**INDAP**)
Daniela Acuña (**ODEPA**)
Bernardo Cifuentes (**ASCC**)

Fundación para la Innovación Agraria
Santiago, Chile

Primera edición, mayo de 2018

Registro de Propiedad Intelectual

N° 290319

ISBN N°: 978-956-328-228-3

Autores:

Anita Rivera
Sofía Bustos
Camila Monti
Sebastián Shrady
Alejandro Florenzano
Diego Carrasco
James Robinson

Consultora Regenerativa

Permitida su reproducción parcial o total citando la fuente:
"Informe Final de la Consultoría FIA-INDAP 2017: Optimizar la implementación de los instrumentos de Acuerdos de Producción Limpia (APL) y Acuerdos de Producción Limpia Sustentable (APL-S) para la AFC del país".

Índice

Presentación 5

Análisis de la institucionalidad y de la normativa vigente que sostiene y regula los APL y APL-S, y las exigencias de base necesarias para su adhesión, implementación y certificación. 7

I. Introducción 7

II. Contexto de la Agricultura Familiar Campesina en Chile..... 8

III. Análisis Institucional & Normativo asociado a los Acuerdos de Producción Limpia (APL) 11

IV. Conclusiones Preliminares 43

Estudios de Caso de APL y APL-S en el contexto de la AFC. Experiencias, barreras, desafíos y lecciones aprendidas 46

I. Introducción 46

II. Metodología 46

III. Dificultades encontradas en el proceso de entrevistas 58

IV. Análisis de Casos: Resultados, beneficios, barreras, desafíos y lecciones aprendidas 61

V. Conclusiones 120

Propuesta de Modelo de Articulación de Instrumentos de Fomento Públicos y Privados, conclusiones, recomendaciones y perspectivas de crecimiento del número de APL 127

I. Introducción 127

II. Metodología 128

III. Resultados 144

IV. Aspectos a considerar para proponer un modelo de articulación..... 162

V. Condiciones habilitantes (políticas, administrativas y de gestión) que deben ser consideradas para el modelo de articulación, más allá de los programas e instrumentos	168
VI. Propuesta de Modelo de Articulación.....	169
VII. AFC y Características Recomendadas para el Desarrollo de APLs.....	181
VIII. Conclusiones y Recomendaciones	182
IX. Bibliografía.....	199
Anexos	211

Presentación

En el marco del Convenio de Colaboración entre el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP) y la Fundación para la Innovación Agraria (FIA), que busca potenciar los procesos de innovación en la incorporación de prácticas y manejos sustentables en la Agricultura Familiar Campesina (AFC), como también el Convenio de Colaboración entre INDAP, la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC) y la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) para la ejecución del plan de trabajo conjunto para promover la incorporación de prácticas sustentables y de producción limpia en el sector agrícola, se desarrolla la consultoría FIA-INDAP “Optimizar la implementación de los instrumentos de Acuerdos de Producción Limpia (APL) y Acuerdos de Producción Limpia Sustentable (APL-S) para la Agricultura Familiar Campesina (AFC) del país”.

Esta consultoría busca analizar la pertinencia del instrumento APL, incluyendo a su derivado APL-S, con la realidad de la AFC nacional, para así poder identificar puntos críticos inherentes a la institucionalidad pública incluyendo a los APL, instrumentos de fomento y otras políticas públicas que puedan potenciar el accionar de la AFC en gestión de la sustentabilidad.

El presente reporte corresponde al entregable final de los productos esperados para esta consultoría, el cual responde a los objetivos específicos planteados en las bases técnicas, a continuación:

- Analizar la institucionalidad y operatoria de los APL y APL-S, y su grado de pertinencia a la realidad de la AFC chilena;
- Analizar los requisitos de entrada que deben cumplir las empresas para poder suscribir los APL y APL-S, en tanto punto crítico de adopción del instrumento y su posterior certificación de logro;
- Sistematizar y analizar la participación y experiencia de la AFC en los APL y APL-S suscritos a la fecha en el país, sus principales resultados y beneficios, las barreras enfrentadas y los desafíos que el instrumento impone a este segmento productivo;
- Revisar y analizar los programas e instrumentos públicos y privados que hoy existen para apoyar la implementación y cumplimiento de las metas

establecidas en los APL y APL-S, y proponer un modelo de articulación que fortalezca el instrumento analizado;

- Generar recomendaciones y una propuesta de modelo de articulación, que permitan optimizar el instrumento APL y APL-S haciéndolo más pertinente a la AFC del país, aumentando sus niveles de adhesión y mejorando los niveles de cumplimiento de metas y certificación. Entregar recomendaciones de territorios y rubros asociados a la AFC donde existiría potencial para avanzar en la firma e implementación de nuevos APL-S.”

Para lograr lo anterior, este informe presenta los diversos esfuerzos realizados partiendo por un análisis de la institucionalidad de los APL, análisis de casos de estudio de APLs en el contexto de la AFC, el análisis de instrumentos de fomento complementarios a los APL y, finalmente, una propuesta de modelo de articulación que permita optimizar la implementación de los APL y APL-S para la AFC del país.

Análisis de la institucionalidad y de la normativa vigente que sostiene y regula los APL y APL-S, y las exigencias de base necesarias para su adhesión, implementación y certificación

I. Introducción

El presente componente del reporte se inicia con un análisis de institucionalidad de los APL. En primer lugar, entrega una contextualización sobre la Agricultura Familiar Campesina (AFC) en Chile, con la finalidad de comprender de manera general el espacio social y productivo en el cual se pretende optimizar la implementación de los instrumentos APL y APL-S.

Luego de ello recoge un análisis exhaustivo de la institucionalidad y de la normativa vigente que sostiene y regula los APL y las exigencias de base necesarias para su adhesión, implementación y certificación.

Se utilizó una metodología mixta que incluyó revisión de información secundaria, considerando leyes, reglamentos, normas, guías, políticas y estudios entre otros. Esta información fue complementada por medio de entrevistas presenciales realizadas el día 29 de noviembre de 2017 a distintos miembros de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC), a saber:

- Director Ejecutivo: Juan Ladrón de Guevara
- Subdirección de APL: Jorge Morales y Bernardo Cifuentes
- División Jurídica: Carlos Ugarte
- Ejecutiva Corfo a cargo de instrumentos de fomento relacionados a la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático: Helen Ipinza

En relación al análisis de los denominados APL – S, parte del objetivo específico 2 y 3 de acuerdo a las Bases de Licitación de la presente consultoría, la revisión completa y sistemática de la normativa vigente indica que dicho instrumento no está consagrado, actualmente, en norma alguna de las aplicables a la materia objeto del estudio.

Sin perjuicio de ello, durante las entrevistas realizadas como parte de la investigación primaria correspondiente a esta fase del estudio, se logró constatar que dicha figura sí vendría incorporada en una nueva versión del Reglamento de Acuerdos de Producción Limpia que podría entrar en vigencia a partir del año 2018. Dado este escenario, el análisis contenido en el presente informe no considera los APL-S.

II. Contexto de la Agricultura Familiar Campesina en Chile

La Agricultura Familiar Campesina (AFC) ha demostrado ser clave para avanzar hacia sistemas alimentarios más sustentables y saludables, tanto en Chile como en el resto del mundo. Esto ha incrementado su relevancia, al punto que FAO declaró el año 2014 como el Año Internacional de la Agricultura Familiar.

Existen diferencias en la forma que en distintas partes del mundo se clasifican las explotaciones agroalimentarias de acuerdo a su tamaño. En el hemisferio norte se clasifican en torno a variables económico-productivas, y en el hemisferio sur se pone mayor énfasis en aspectos de índole social (trabajo familiar y exclusivo de la tierra).

Según FAO, la Agricultura Familiar Campesina abarca todas las actividades agrícolas de base familiar y está relacionada con varios ámbitos del desarrollo rural. La AFC es una forma de clasificar la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola gestionada y operada por una familia y que depende, principalmente, de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres.

Tanto en países en desarrollo como en países desarrollados, la AFC es la forma predominante de agricultura en la producción de alimentos, al mismo tiempo que es la guardiana de nuestro patrimonio genético, cultural y ambiental. Es un motor del desarrollo económico rural, aportando a la reducción de la pobreza y exclusión social.

En Chile, INDAP es la principal organización abocada al trabajo con miembros de la AFC, que se clasifican según los siguientes criterios:

a) Pequeño/a productor/a agrícola: es la persona natural que explota una superficie no superior a las 12 Hectáreas de Riego Básico, cuyos activos no superan 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.

b) Campesino/a: es la persona natural que habita y trabaja habitualmente en el campo, cuyos ingresos provienen, fundamentalmente, de la actividad silvoagropecuaria realizada en forma personal, cualquiera sea la calidad jurídica en que la realice, siempre que sus condiciones económicas no sean superiores a las de un pequeño/a productor/a agrícola y las personas que integran su familia.

A nivel nacional, hay varios factores clave para un desarrollo exitoso de la agricultura familiar campesina, como lo son: las condiciones agroecológicas y las características territoriales, el entorno normativo, el acceso a los mercados, el acceso a la tierra y a los recursos naturales, el acceso a la tecnología y a los servicios de extensión, el acceso a la financiación, las condiciones demográficas, económicas y socioculturales, o la disponibilidad de educación especializada, entre otros.

En Chile hay 262.000 explotaciones campesinas que aportan el 61% del empleo agrícola. Utilizan el 44% de la superficie agrícola útil y su actividad representa el 22% del valor bruto de la producción agrícola nacional.

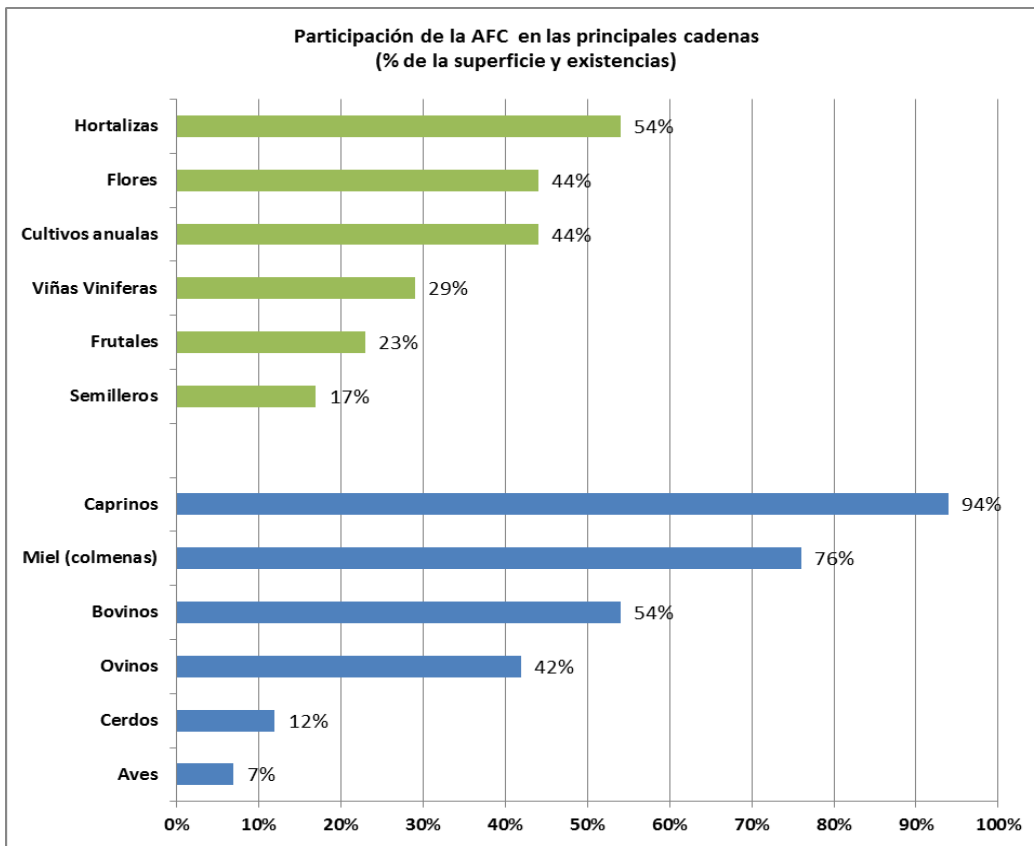


Figura 1. Participación de la AFC en las principales cadenas.

Fuente: INDAP en Cifras, 2016.

La mayoría de las explotaciones campesinas se encuentra en las regiones de Biobío y La Araucanía. Le siguen Maule, Los Lagos y O'Higgins.

Región	N° de explotaciones de AFC
Arica y Parinacota	2.267
Tarapacá	1.826
Antofagasta	1.960
Atacama	2.448
Coquimbo	13.727
Valparaíso	13.738
Metropolitana	8.539
O'Higgins	20.021

Región	N° de explotaciones de AFC
Maule	36.335
Biobío	57.432
La Araucanía	54.246
Los Ríos	14.875
Los Lagos	31.522
Aysén	2.871
Magallanes	928
Total	262.735

Figura 2. Distribución regional de explotaciones de la AFC

Fuente: INDAP en Cifras, 2016.

Los rubros en los que la AFC en Chile tiene mayor participación son:

Rubros	N° de explotaciones	Participación del rubro en la AFC (%)
Pollos y pavos	138.920	53
Bovinos Carne	111.981	43
Cultivos anuales y permanentes	99.795	38
Hortalizas	87.896	33
Frutas	83.670	32
Porcinos	71.224	27
Ovinos	70.504	27
Forestal	65.564	25
Forrajeras	34.841	13
Bovinos Leche	15.652	6
Caprinos	15.748	6
Viñas	13.923	5
Colmenas	8.913	3
Flores	2.448	1

Figura 3. Explotaciones de AFC por rubro

Fuente: INDAP en Cifras, 2016.

La experiencia internacional sugiere que la AFC tiene un potencial significativo para el desarrollo de las economías locales, sin embargo, enfrenta importantes limitaciones para el acceso al mercado en condiciones satisfactorias debido a desigualdades sociales y brechas tecnológicas.

Los datos del estudio de INDAP¹ relativo a sus usuarios, nos permite inferir el perfil que hoy tiene la AFC en Chile. Según este documento, los usuarios de la institución son:

- 43% mujeres
- 8% jóvenes menores de 35 años
- 37% pertenece a algún pueblo originario
- La edad promedio es de 57 años
- 23% tiene educación básica completa; 11% tiene educación media completa; y 2,3% tiene formación técnico/profesional
- 88% recibe asistencia técnica
- 71% recibió subsidio a la inversión:
 - 14% tiene programa SIRDS-S (Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Degradados)
 - 4% tiene programa de Riego
 - 30% obtuvo crédito

III. Análisis Institucional & Normativo asociado a los Acuerdos de Producción Limpia (APL)

Comentario preliminar

A continuación, se presenta un análisis regulatorio que considera una serie de normas originadas mayormente desde el año 2000 en adelante.

Desde entonces a la fecha, se observa una serie de modificaciones a la denominación del principal organismo parte de la institucionalidad de Producción Limpia, anteriormente 'Consejo Nacional de Producción Limpia' (CPL), el que a partir del 2 de febrero de 2017 se reemplazó por 'Agencia de Fomento de la Producción Sustentable' también denominada 'Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático'.

¹ INDAP en Cifras (2016), disponible en www.indap.cl.

Cronología Normativa

Con el objeto de contextualizar, a continuación, se ofrece un listado cronológico que incorpora todas las normas consideradas para efectos del presente análisis.

1997	Creación Comité Público-Privado de PL dependiente del Min. Economía	
1998	Promulgación Primera Política de PL 1998-2000	
2000	Constitución del Consejo Nacional de PL (Acuerdo N°2091/2000 del Consejo de CORFO)	Se Crea el Reglamento del CPL (Res. (a) 164/2000)
2001	Promulgación Política de PL 2001-2005 (DTO N°414/2001 Min. Economía)	
2003	Normalización del APL (Normas Chilenas oficiales NCh2706.Of2003, NCh2797.Of2003, NCh2807.Of2003 y NCh2825.Of2003)	
2007	Política de Nacional PL al 2010 (Acuerdo N° 70/2006 del Consejo; DTO N°156/2007 Min. Economía)	
2008	Se Refunda el texto del Reglamento del CPL (Res. (a) N° 303/2008 que refunda texto de la Res. (a) N°164/2000 y sus modificaciones)	
2009	Se actualizan 3 de las 4 Normas Chilenas para los APL	
2010	Ley N°20.416/2010 Fija Normas Especiales para EMT y en su artículo décimo la Ley de APL	
2012	Reglamento del Consejo Nacional de PL (DTO 160/2012 Min. Economía) en respuesta a Ley 20.416/2010	
2017	CPL para a ser ASCC según Acuerdo N°2.947/2016 del Consejo (Res. (e) N°1.148 /2017)	

Figura 4. Cronología normativa de la Producción Limpia y de la ASCC.

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

A continuación, se listan las principales normas que conforman el marco regulatorio aplicable a los APL en Chile, entregando algunas consideraciones respecto de sus disposiciones relevantes para efectos del presente análisis.

I. Leyes y Reglamentos

i. Decreto con Fuerza de Ley (DFL) N° 211/1960, del Ministerio de Hacienda, que Fija Normas por las que se registrá la Corporación de Fomento de la Producción

Esta norma crea y regula la Corporación de Fomento de la Producción (en adelante Corfo), como un organismo público orgánicamente dependiente del Ministerio de Economía y administrado por un Consejo presidido por el Ministro encargado de dicha cartera y la participación de:

- Un Vicepresidente Ejecutivo;
- Representantes de los Ministerios de Hacienda, Transportes y Telecomunicaciones, Minería, Obras Públicas y Agricultura;

- Representantes de diversos servicios o instituciones públicas y;
- Representantes de organizaciones de la sociedad civil ligados al ámbito empresarial y/o academia.

El Consejo Corfo, es el órgano directivo de carácter colectivo por medio del cual actúa y se expresa la Corfo. Sus funciones son (Art. 6 DFL 211/1960):

- Servir al Estado de organismo técnico asesor para promover y coordinar la inversión de los recursos fiscales, orientándolos hacia fines de fomento a la producción y para armonizar la acción del Estado con las inversiones de los particulares en igual sentido.
- Presentar al Gobierno el orden de prioridad con que deba acometerse la ejecución de los diversos proyectos para el desarrollo de la economía nacional, ya sea que éstos vayan a ser ejecutados directamente por el Estado o a través de cualquiera de sus organismos, y estimular las inversiones de los particulares en igual orden.
- Efectuar las negociaciones de créditos externos, del Gobierno o de los que requieran la garantía del Estado o deban ser servidos con recursos fiscales, a requerimiento del Gobierno.
- Otorgar avales en moneda extranjera, dentro de los márgenes establecidos en las leyes y previa autorización del Ministerio de Hacienda.

Existe un Comité Ejecutivo presidido por el Vicepresidente Ejecutivo y compuesto por 9 miembros. Dentro de su órbita de competencias, este Comité tiene las mismas facultades y atribuciones administrativas que el Consejo de Corfo (Art. 37 Reglamento Corfo). Entre ellas, el Comité Ejecutivo está facultado para dictar los reglamentos internos que considere adecuados para facilitar el despacho de los asuntos que deba resolver (Art. 27 Reglamento Corfo).

Así mismo, el Consejo está facultado para delegar en el Vicepresidente Ejecutivo o en comités, el conocimiento y resolución de determinadas materias.

Además, la ley permite al Comité y al Vicepresidente Ejecutivo delegar sus facultades en los denominados 'Comités', instancias técnicas capaces de adoptar acuerdos en materias que son de competencia del Comité Ejecutivo. Estos acuerdos deben ser cumplidos por el Vicepresidente Ejecutivo en su calidad de representante legal de Corfo. (Art. 7 Decreto Ley 211/1960; 16 y del Reglamento Corfo).

Dentro de este marco legal, el año 2000 mediante acuerdo de Consejo Corfo N° 2.091 se creó el "Comité de Fomento a la Producción Limpia" también denominado "Consejo Nacional de Producción Limpia" (CPL) y, actualmente, denominado "Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático", organismo dentro de cuya esfera de competencias se encuentran alojados los "Acuerdos de producción Limpia".

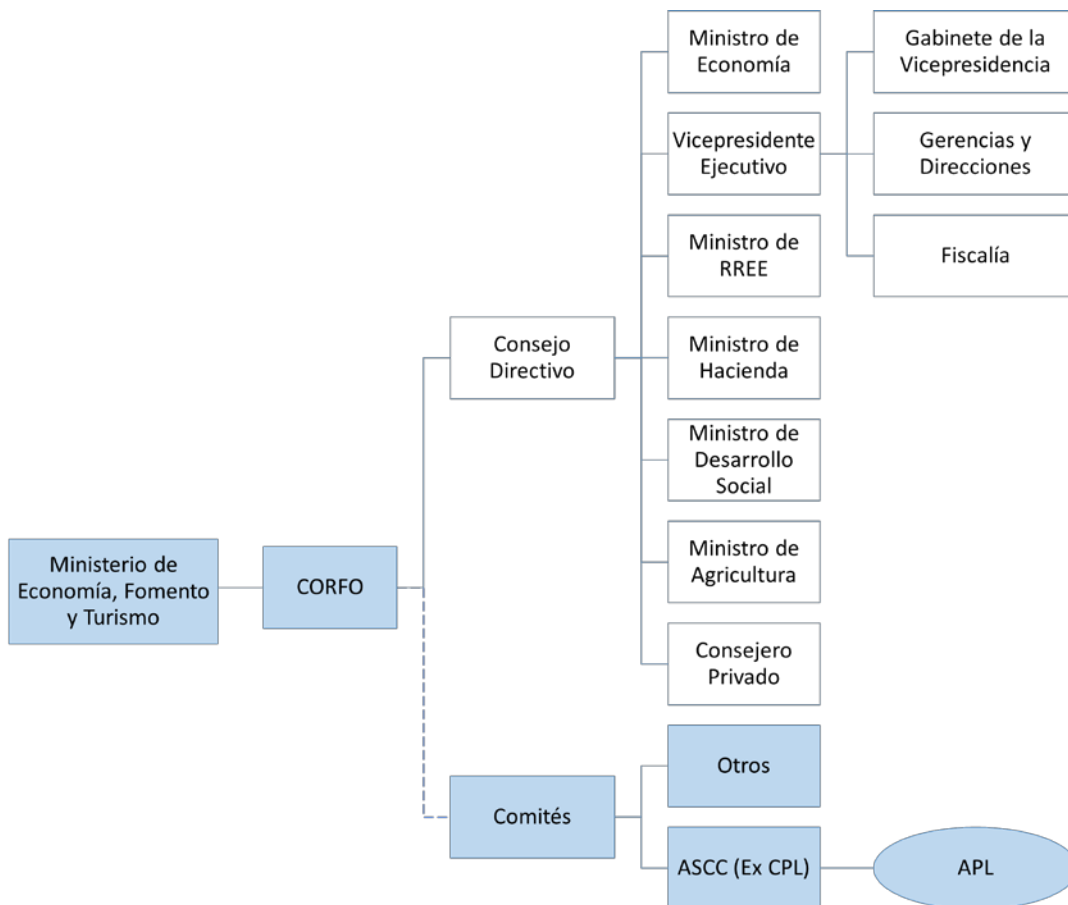


Figura 5. Organigrama institucional Corfo en el contexto del análisis Institucional y normativo de los APL. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

ii. Ley N° 20.416/2010 del Ministerio de Economía, que fija normas especiales para las empresas de menor tamaño - Artículo décimo: “Ley de Acuerdos de Producción Limpia”

Comentario preliminar:

La denominada “Ley de Acuerdos de Producción Limpia” se consagra en el artículo décimo, dentro de la Ley N° 20.416. La figura de ‘ley dentro de ley’ se explica debido a la técnica legislativa del ‘doble articulado’ en donde se utiliza un solo vehículo formal de rango legal, para alojar distintas normas, muchas veces aplicables a distintos objetos, sujetos y finalidades. Por razones de economía legislativa, en muchas ocasiones el Legislador opta por concentrar en un solo cuerpo legal una variedad de normas que se agrupan en base a sub articulados. Tal es el caso de los APL.

La ley define la Producción Limpia como “una estrategia de gestión productiva y ambiental, aplicada a las actividades productivas, con el objeto de incrementar

la eficiencia, la productividad, reducir los riesgos y minimizar los impactos para el ser humano y el medioambiente” (Ley de APL Art. 1).

Dentro del marco de la Producción Limpia (PL) se encuentran los Acuerdos de Producción Limpia (APL), definidos como “convenios celebrados entre un sector empresarial, empresa o empresas y el o los órganos de la Administración del Estado con competencias en materias ambientales, sanitarias, de higiene y seguridad laboral, uso de la energía y de fomento productivo, cuyo objetivo es aplicar la producción limpia a través de metas y acciones específicas” (Ley de APL Art. 2).

La finalidad de los APL es poder contribuir al desarrollo sustentable de las empresas a través de la planificación colaborativa de metas y acciones específicas en materia de Producción Limpia. Estas metas deben fijarse por sobre los estándares legalmente exigibles (Ley de APL Art. 1).

Sin perjuicio de lo anterior, es pertinente notar que las acciones tienen un carácter preminentemente voluntario, la falta de cumplimiento a los compromisos exigidos en el APL que no sean legalmente exigibles, no está sujeto a medida alguna, excepto por aquellas previamente definidas por el acuerdo respectivo (Ley de APL Art. 6).

De acuerdo a la ley, los APL deben considerar al menos las siguientes etapas: *Diagnóstico General, Propuesta del Acuerdo, Adhesión, Implementación y Evaluación final* (Ley de APL Art. 2). Veremos luego cómo esta estructura del APL es profundizada y complementada en mayor extensión por los Reglamentos. En ellos se establecen los requisitos, características, clasificación, condiciones, efectos y las etapas de desarrollo de los APL (Ley de APL Art. 4). Al mismo tiempo, otras normas de distinta naturaleza, tales como las Normas Técnicas Chilenas (NCh) y Guías sobre APL, también regulan aspectos de los APL.

Los APL fueron diseñados como herramientas de carácter voluntario y que buscan acercar a los órganos de la Administración del Estado que tengan competencias en materias de Producción Limpia (ambientales, sanitarias, laborales y de fomento productivo), con los representantes del sector privado productivo, es decir con empresas ya sea de forma individual o colectivamente, representadas mediante un gremio, asociación u otra entidad.

Es importante notar que en ningún caso los APL podrán contener la renuncia al ejercicio de determinadas facultades legales por parte de los órganos estatales (Ley de APL Art. 3).

Sin perjuicio de lo anterior, la ley establece una herramienta que facilita o flexibiliza la necesidad de cumplimiento normativo para las empresas. Se trata de los denominados Programas de Promoción para el Cumplimiento (PPC), por medio de los cuales se establecen condiciones para que aquellas empresas de menor tamaño² suscriptoras de APL puedan eximirse de cumplir determinadas

² Empresa de Menor Tamaño (EMT): Microempresas, pequeñas empresas y medianas empresas, clasificadas de acuerdo al nivel de ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro (Art. Segundo Ley 20.416).

regulaciones en las materias abordadas en el acuerdo, por un plazo determinado y cumpliendo con una serie de requisitos adicionales (Ley de APL Art. 5).

Finalmente, la ley entrega al Consejo Nacional de Producción Limpia (actual ASCC) - conformado por órganos públicos con competencia en materias de PL y por organizaciones representantes del sector privado- la tarea de articular y coordinar a los distintos órganos de la Administración del Estado y las empresas y entidades del sector privado durante el desarrollo de los APL. Así mismo, corresponde a la ASCC la emisión de certificados de cumplimiento de dichos acuerdos, también el orden y seguimiento de los registros necesarios para realizar dicha certificación.

Además, la ASCC tiene como labor la impulsión de otras acciones para el fomento de la Producción Limpia como Mecanismos de Desarrollo Limpio³ (MDL) u otros instrumentos económicos utilizados internacionalmente (Ley de APL Art. 9).

iii. Resolución afecta 303 de 2008 de la CORFO: Reglamento del Comité "Consejo Nacional de Producción Limpia"

Comentario preliminar:

Dentro del marco normativo analizado, surge de manera evidente una duplicidad en cuanto a la reglamentación de la ASCC (Ex CPL) y los APL. Actualmente coexisten dos normas de distinta naturaleza y jerarquía jurídica que tienen contenidos prácticamente idénticos:

- *Decreto N°160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia.*
- *Resolución N°303 de 2008 de la CORFO: Reglamento del Comité "Consejo Nacional de Producción Limpia".*

La primera es la única que emana directamente de la potestad reglamentaria de ejecución que recae sobre el Presidente de la República y como tal tiene preeminencia sobre actos de entidad inferior como lo son los acuerdos, consagrados en la ley de Bases Generales de los procedimientos administrativos. Tal es el caso de las decisiones adoptadas por los Organismos de la Administración del Estado que posean órganos de decisión colectivos, como la CORFO.

Sin perjuicio de lo anterior, una interpretación armónica y funcional de ambas normas, sugiere que ambas pueden coexistir en la medida en que la segunda no contravenga lo establecido en la Ley y su correspondiente reglamento. Desde este punto de vista la Resolución N°303 puede regular el funcionamiento y las

³ MDL: Mecanismo que permite que un país que en virtud del Protocolo de Kyoto haya asumido el compromiso de reducir o limitar las emisiones, ponga en práctica proyectos de reducción de las emisiones en países en desarrollo. A través de tales proyectos se pueden conseguir créditos por reducciones certificadas de las emisiones [<http://unfccc.int/>].

funciones de la ASCC siempre que lo establecido no entre en conflicto con lo dispuesto por las normas de mayor jerarquía ya individualizadas.

El reglamento establece la misión de la ASCC como el desarrollo y ejecución de la Política de Fomento a la PL, mediante incentivos que buscan fomentar el uso de prácticas de PL a través de la incorporación de las tecnologías limpias en los procesos productivos, en un marco de diálogo y participación público-privado. (Num. 2 Reglamento del Comité).

El comité ASCC será dirigido por un Consejo Directivo compuesto de 13 miembros, siendo integrado de la siguiente manera (Num. 3 Reglamento del Comité):

Integrante	Designación
Ministro de Economía, Fomento y Turismo (Presidente)	Subsecretario de Economía, Fomento y Turismo
Dos (2) representantes de CORFO, uno de los cuales corresponde al Director Ejecutivo de la ASCC y el otro como Vicepresidente del Consejo	Designados por el Vicepresidente Ejecutivo (VE) de CORFO.
Cuatro (4) representantes de organismos públicos con competencia ambiental	Designados por Ministerio de Economía previa autorización del Jefe Superior del organismo respectivo
Una (1) persona propuesta por la Confederación de la Producción y el Comercio (CPC)	Designada por Ministerio de Economía
Una (1) persona a propuesta de la Corporación Nacional de Exportadores de Chile	Designada por Ministerio de Economía
Una (1) persona a propuesta de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)	Designado por el Vicepresidente Ejecutivo (VE) de CORFO.
Un (1) pequeño o mediano empresario	Designado por el VE de CORFO.
Un (1) representante de la Central Unitaria de Trabajadores (CUT)	Designación por CUT
Una (1) persona propuesta de la Sociedad Nacional de Agricultura (SNA)	Designado por el VE de CORFO.

Figura 6. Conformación Consejo Directivo ASCC en base a Res. 303/ 2008 de la CORFO: Reglamento del Comité "Consejo Nacional de Producción Limpia"

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Las funciones del Consejo Directivo son:

- a) Integrar, adoptar y desarrollar instrumentos de fomento a la producción limpia (ej. transferencia tecnológica e investigación y desarrollo (I + D) de tecnologías limpias).
- b) Impulsar la cooperación para el fomento de la producción limpia mediante la celebración de Acuerdos de Producción Limpia (APL).
- c) Fortalecer la infraestructura tecnológica y de información (ej. difusión de metodologías, desarrollo de campañas de sensibilización, promoción de programas de capacitación).
- d) Estudiar y proponer medidas para la gestión y coordinación pública en el Fomento de la Producción Limpia.
- e) Colaborar en el desarrollo y fortalecimiento de la capacidad de iniciativa y de acción de instituciones, públicas o privadas, que proporcionen asesoría, capacitación y educación en el ámbito de la prevención de la contaminación y tecnologías limpias.
- f) Administrar programas y subprogramas de tecnologías limpias que provengan de la cooperación internacional o del presupuesto de la nación.
- g) Establecer fondos para financiar iniciativas privadas y públicas, y que tiendan finalmente a incorporar prácticas productivas limpias al interior de las empresas.
- h) Aprobar bases para la realización de estudios, eventos y otras actividades que digan relación con sus fines.
- i) Aprobar proyectos, programas y planes de trabajo.
- j) Proponer el presupuesto de ingresos y gastos.
- k) Crear comisiones de trabajo o consejos asesores, integrados por académicos o profesionales especialistas en el tema o por quienes estime conveniente.

A su vez, las funciones del presidente del Consejo Directivo son (Num. 4 Reglamento del Comité):

- a) Presidir las sesiones del Consejo Directivo.
- b) Convocar a sesiones por iniciativa propia o cada vez que lo soliciten a lo menos cuatro de sus miembros.
- c) Velar por el cumplimiento de las normas aplicables al Comité y de los acuerdos que se adopten.
- d) Decidir con su voto los empates que se produzcan.

Para efectos de sesionar el Consejo Directivo, se requiere un mínimo de 7 integrantes. Los acuerdos se adoptan por mayoría simple de los miembros presentes.

Finalmente, es necesario considerar la función clave desempeñada por el Director Ejecutivo, como el encargado de conducir, gestionar y representar adecuadamente a la ASCC. Para ello cuenta con una serie de facultades de administración asimilables a las establecidas en la legislación nacional para los representantes legales y/o agentes oficiosos en materia de representación de Personas Jurídicas (Num. 5 Reglamento del Comité).

iv. Decreto N° 160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL).

El presente instrumento establece que el Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL hoy ASCC) tiene como principales funciones:

- a) Realizar las actividades de coordinación entre los órganos de la administración del Estado y las empresas o entidades del sector privado que correspondan, en cualesquiera de las etapas de elaboración de los Acuerdos de Producción Limpia y;
- b) La coordinación de otro tipo de acciones tendientes a fomentar la producción limpia, entre ellos impulsar el avance de mecanismos de desarrollo limpio u otros instrumentos económicos aplicados internacionalmente.

Así mismo la ASCC está dotada de diversas facultades para la consecución de sus fines, a saber (Reglamento del Consejo Art. 2 y 3):

Coordinar las acciones establecidas en el artículo décimo de la ley 20.416 sobre los APL;

Emitir las certificaciones de cumplimiento que sean necesarias durante el tiempo de ejecución del respectivo Acuerdo de PL como en su evaluación final;

Certificar y evaluar los programas de promoción de cumplimiento;

Mantener los registros necesarios para la correcta aplicación del art. 9° del art. décimo de la Ley N°20.416, especialmente, el de los auditores de evaluación de cumplimiento de los APL;

Estudiar y proponer medidas para la gestión y coordinación pública en el fomento a la PL;

Coordinar acciones tendientes a fomentar la PL, entre ellas impulsar el avance de mecanismos de desarrollo limpio u otros instrumentos económicos aplicados internacionalmente; y

Requerir opinión a académicos o profesionales especialistas en materias de PL o a quienes estime conveniente.

Figura 7. Conformación Consejo Directivo ASCC en base Decreto N°160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL).

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

La ASCC será dirigida por un Consejo Directivo de 13 miembros, integrado de la siguiente forma (Reglamento del Consejo Art. 4):

Integrante	Designación
Ministro de Economía, Fomento y Turismo (Presidente)	N/A
Dos (2) representantes de CORFO, uno de los cuales corresponde al Director Ejecutivo de la ASCC	Designados por el Vicepresidente Ejecutivo (VE) de CORFO.
Subsecretario de Medio Ambiente	Por quien designe el mismo Subsecretario
Subsecretario de Energía	Por quien designe el mismo Subsecretario
Superintendente de Medio Ambiente	Por quien designe el mismo Subsecretario
Director Nacional del SAG	Por quien designe el mismo Subsecretario
Tres (3) representantes de sectores empresariales importantes	Designados por el Ministro de Economía
Un representante de empresas regionales	Designado por el Ministro de Economía
Un representante de las Pequeñas y Medianas empresas	Designado por el Ministro de Economía
Un representante de organizaciones de trabajadores	Designado por el Ministro de Economía en base a terna del Ministerio del Trabajo

Figura 8. Conformación Consejo Directivo ASCC en base Decreto N°160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL).

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

Facultades del Presidente del Consejo Directivo (Art 6):

- a) Presidir las sesiones del Consejo Directivo;
- b) Convocar a sesiones por iniciativa propia o cada vez que lo soliciten a lo menos cuatro de sus miembros;
- c) Velar por el cumplimiento de las normas aplicables al Consejo Directivo y de los acuerdos que se adopten;
- d) Decidir con su voto los empates que se produzcan; y
- e) Ejercer las demás atribuciones que establezca la ley, este reglamento, el reglamento de los Acuerdos de Producción Limpia y aquellas que le sean encomendadas en virtud de lo dispuesto en el artículo 7° del decreto con fuerza de ley N°211 del Ministerio de Hacienda, de 1960.

Figura 9. Facultades del Presidente del Consejo Directivo en base Decreto N°160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL).

Fuente: Elaboración Propia, 2017.

El presidente del Consejo, podrá invitar a sus sesiones a los directores/as o jefes/as de servicios nacionales o regionales de los diferentes organismos o instituciones públicas con competencia en materias ambientales, sanitarias y de fomento productivo.

En materia de quórums esta norma mantiene los mismos requisitos previamente establecidos en el Reglamento del Comité. Para efectos de sesionar, se requiere un mínimo de 7 integrantes y los acuerdos son adoptados por mayoría simple de los miembros presentes.

Finalmente, notar que esta norma no establece funciones específicas para el Director Ejecutivo. Sin perjuicio de eso lo reconoce formalmente y le asigna la responsabilidad de llevar el registro de las sesiones del Consejo Directivo mediante el levantamiento de actas formales.

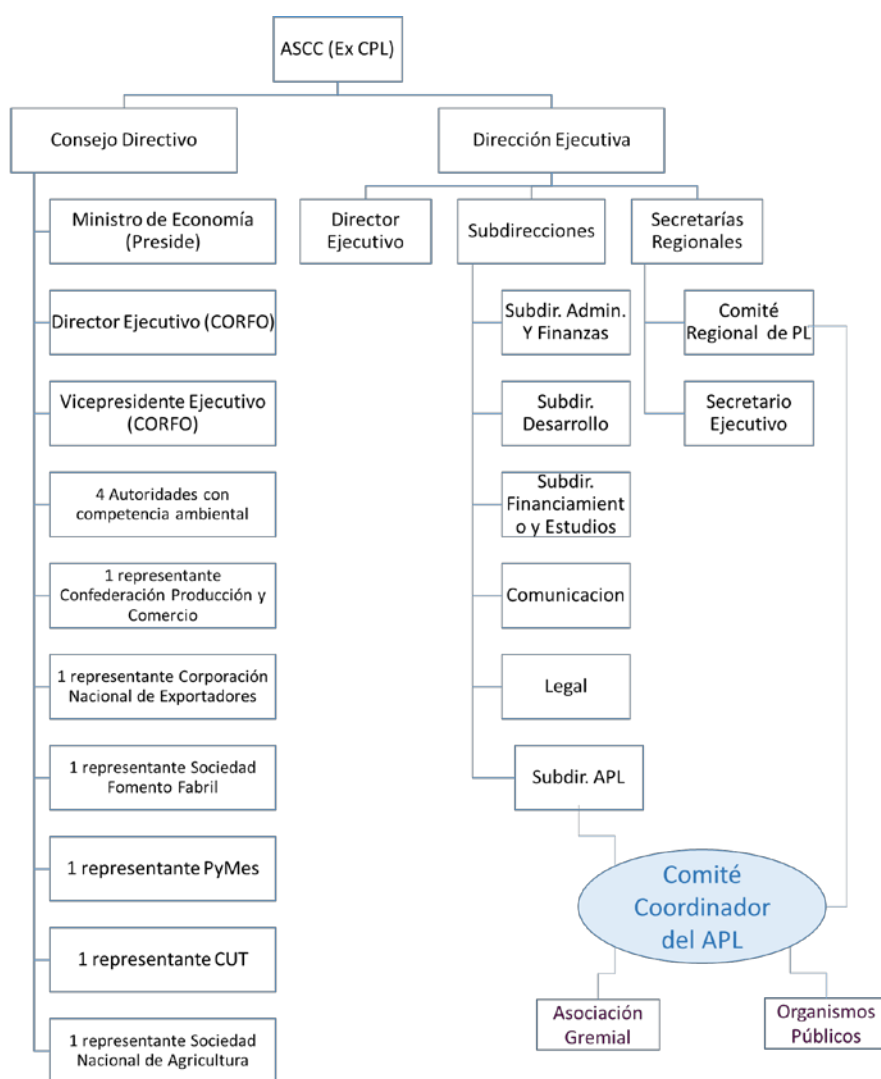


Figura 10. Organigrama de la Producción Limpia y Estructura interna de la ASCC. Fuente: Elaboración propia, 2017

III. Normas Chilenas

Por primera vez en el año 2003 se realiza un esfuerzo conjunto entre el Instituto Nacional de Normalización (INN) y la ASCC (ex CPL), para establecer normas técnicas de nivel nacional (Normas Chilenas Oficiales – NCh). Estas buscan entregar un marco estandarizado y claro para el diseño, elaboración, implementación, auditoría y certificación del instrumento Acuerdo de Producción Limpia, establecido por la Ley de Acuerdos de Producción Limpia. La última actualización de estas normas se realizó en 2009.

En total se establecieron cuatro (4) NCh sobre las cuales se realiza un análisis a continuación⁴.

Las normas son:

- i. NCh.2796. Of 2003 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Vocabulario
- ii. NCh.2797. Of 2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones
- iii. NCh.2807. Of 2009 Acuerdo de Producción Limpia (APL) - Seguimiento y Control, Evaluación de Conformidad y Certificación
- iv. NCh.2825. Of 2009 APL Requisito para auditores y procedimiento de la auditoria de evaluación de conformidad

i. NCh.2796. Of 2003 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Vocabulario

Establece los términos y definiciones fundamentales relacionados con los APL, sentando la base conceptual para el conjunto de normas técnicas relativas a los APL.

A continuación, se reproducen aquellos términos y definiciones considerados más relevantes para efectos del presente informe.

- *Producción Limpia (PL)*: "Estrategia de gestión ambiental preventiva aplicada a las actividades productivas, con el objeto de incrementar la eficiencia, la productividad, reducir los riesgos y minimizar los impactos para el ser humano y el medioambiente".

- *Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL)*: "Comité público-privado cuya finalidad es impulsar, desarrollar y ejecutar la Política de Producción Limpia, y es responsable de validar y coordinar el desarrollo de los Acuerdos de Producción Limpia".

- *Acuerdo de Producción Limpia (APL)*: "Convenio celebrado entre un sector empresarial, empresa(s) y el(los) organismo(s) público(s) con competencia

⁴ El análisis ofrecido se centra en los aspectos considerados de mayor relevancia para cada una de las normas desde el punto de vista de la institucionalidad de los APL, y como tal no busca reemplazar la lectura y consulta de las NCh correspondientes.

en las materias del Acuerdo, cuyo objetivo es aplicar la Producción Limpia a través de metas y acciones específicas”.

- *Meta*: “Fin al que se dirigen las acciones para alcanzar los objetivos específicos del APL”.

- *Acción*: “Medida definida para el cumplimiento del APL, verificable o cuantificable, que las partes que suscriben el Acuerdo se comprometen a ejecutar en los plazos estipulados en el mismo, con el fin de obtener el cumplimiento de las metas específicas propuestas”.

- *Auditoría del APL*: “Proceso de verificación sistemático, documentado y programado, para obtener y evaluar objetivamente una evidencia y determinar si una empresa que ha suscrito el APL, cumple con las metas y acciones establecidas en dicho documento”.

ii. NCh.2797. Of 2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones

De las cuatro NCh analizadas, ésta es en nuestra opinión la central, toda vez que es ella la que se refiere en mayor detalle y extensión a los requisitos de forma y fondo que deben cumplir los APL. Todas las demás normas, suponen la existencia de un APL válido y vigente, lo que a su vez supone la observancia de la norma en cuestión.

En concreto, la NCh.2797 Of. 2009 establece los principios, objetivos y etapas correspondientes a los APL. Además, especifica los requisitos formales que deben cumplir los documentos de APL y las responsabilidades asociadas a las partes que lo suscriben.

A continuación, se profundiza en aquellos contenidos de la norma considerados más relevantes para efectos del presente informe.

i. Principios de los APL:

1) Cooperación público – privada

APL son una forma de ejercicio de administración público y privado, basados en la coordinación, diálogo y acción conjunta.

2) Voluntariedad

Es un elemento base del sistema APL, reafirmando el carácter voluntario de la suscripción del instrumento. Sin perjuicio de ello, una vez firmado el acuerdo la empresa es responsable por el cumplimiento, seguimiento y control de las acciones que le atañen.

3) Gradualidad

Los APL apuntan hacia un desarrollo y adaptación gradual de la empresa respectiva a las nuevas exigencias regulatorias o de mercado, presentes o futuras, que permitan mejoras continuas e incrementales.

4) *Autocontrol*

Se refiere a la actividad independiente de las distintas unidades productivas (empresas) que le permita medir, evaluar y corregir el nivel de cumplimiento de las acciones y metas del APL.

5) *Complementariedad con disposiciones obligatorias consideradas en el APL*

Los APL buscan que el cumplimiento de la regulación jurídica nacional se incorpore a la estrategia de PL facilitando el cumplimiento de las mismas y favoreciendo la prevención por sobre el control *ex post*. Lo anterior, sin perjuicio de que los APL deben abordar materias no reguladas y apuntar a superar gradualmente la regulación vigente.

6) *Prevención de la contaminación*

Se basa en el uso de procesos, prácticas, materiales o productos que eviten, reduzcan o controlen la contaminación desde su origen.

7) *Responsabilidad del productor sobre sus residuos o emisiones*

En línea con el principio ambiental reconocido internacionalmente 'el que contamina paga', en materia de APL se reafirma que el generador de los residuos tiene la responsabilidad de manejar adecuadamente los mismos y las emisiones asociadas a su actividad.

8) *Utilización de las mejores técnicas disponibles*

Busca identificar y estudiar la aplicación de las técnicas más adecuadas en términos de eficiencia, eficacia y factibilidad económica, equilibrando los objetivos ambientales con los requisitos de productividad y competitividad.

9) *Veracidad de la Información*

La información generada y dada a conocer por las empresas y el sector empresarial participantes de un APL debe dar cuenta cabal de la real situación en materia de PL. Sin perjuicio de ello las partes pueden acordar y establecer mecanismos de reserva asociados a antecedentes técnicos, financieros o de otro tipo.

10) *Facultades y competencias de los Organismos de la administración del Estado*

Los organismos de la Administración del Estado con competencias en materias relacionadas al APL, mantendrán siempre todas sus facultades legales.

11) *Cumplimiento de los compromisos de las Partes*

Cada una de las partes firmantes debe cumplir con los compromisos que ha adquirido en el Acuerdo y someterse a las instancias que aquel establezca.

ii. Objetivos de los APL:

Se identifican 3 objetivos generales:

- 1) Mejorar las condiciones productivas, ambientales, de higiene y seguridad laboral, y otras, buscando generar sinergia y economías de escala, aumentando la eficiencia productiva y mejorando la competitividad.
- 2) Establecer una jerarquización de las prioridades en la gestión productiva y ambiental.
- 3) Apoyar a las empresas en el cumplimiento de la reglamentación ambiental y sanitaria, facilitando el cumplimiento de las disposiciones obligatorias, favoreciendo la prevención por sobre el control *ex post*, apuntando a superar gradualmente la regulación vigente.

La NCh 2797, ofrece también un listado no taxativo y referencial de objetivos específicos que pueden ser incluidos en los APL.

iii. Etapas de los APL:

Se establecen 3 grandes etapas para el desarrollo de los APL, las que conversan adecuadamente con las etapas establecidas en la Ley de Acuerdos de Producción Limpia.

- 1) Gestación
- 2) Implementación
- 3) Evaluación final de la conformidad y certificación

A continuación, se ofrece una breve síntesis de cada una de las etapas:

1) Gestación

1.1) Sub etapa 1: Diagnóstico Base

Aspectos a considerar:

- Es desarrollado por el sector empresarial interesado.
- Entrega una caracterización general del sector en los términos establecidos en la Guía N°1 de APL.
- Debe identificar y jerarquizar problemas u oportunidades a ser abordados en el APL que sean de interés del sector. También debe identificar procedimientos e instrumentos de gestión existentes.
- Contiene propuestas de objetivos, metas y plazos para el sector empresarial correspondiente. Así también propone planes, programas y acciones conducentes al logro de los objetivos y metas.

1.2) *Sub etapa 2: Propuesta de APL*

Aspectos a considerar:

- Debe contener al menos las materias indicadas en la NCh 2797 Numeral 6.1.
- Las acciones y metas deben ser formuladas respetando lo establecido en la NCh 2797 Numeral 6.3.
- Una vez elaborada debe ser enviada a la ASCC por el sector empresarial y/o las empresas para ser distribuido a los demás organismos de la Administración del Estado competentes.

1.3) *Sub etapa 3: Negociación*

Aspectos a considerar:

- Una vez aprobada la oportunidad y fundamento del APL por parte de la ASCC se procede a la formación de un Comité Negociador.
- Cada uno de los miembros del Comité Negociador debe contar con facultades suficientes de representación, formalizadas, que permitan la toma de decisiones en forma expedita.
- El Comité es el encargado de presentar el borrador final del APL ante la ASCC para su validación.

1.4) *Sub etapa 4: Firma y Adhesión*

Aspectos a considerar:

- Una vez aprobado el texto final del APL, las empresas, el sector empresarial (organización gremial) y los Organismos de la Administración del Estado, podrán firmar conjuntamente en la ceremonia correspondiente o dentro del plazo de adhesión establecido en el propio APL.
- Sin perjuicio de eso, podrán adherir empresas incluso durante la etapa de implementación y hasta antes de la realización de la primera auditoría interna de seguimiento.
- Para lo anterior deben acreditar mediante un informe de auditoría independiente que cumplen los compromisos establecidos en el APL y que se hayan hecho exigibles a la fecha de su solicitud de incorporación.

2) Implementación

2.1) Sub etapa 1: Diagnóstico Inicial por instalación

Aspectos a considerar:

- Debe realizarse en conformidad a lo establecido por la NCh 2807 Of. 2009 sobre Seguimiento y Control, Evaluación de conformidad y Certificación.

2.2) Sub etapa 2: Seguimiento y control

Aspectos a considerar:

- Seguimiento y control se realiza en conformidad a lo establecido por la NCh 2807 Of. 2009 sobre Seguimiento y Control, Evaluación de conformidad y Certificación.
- Es realizado en cada instalación por personal propio o contratado para ello. Debe dar cuenta del avance mediante informes de auditorías internas.
- Estos informes deben ser entregados al representante del sector empresarial según la periodicidad establecida en el APL.
- El sector empresarial consolida los informes y los envía a la ASCC quién a su vez reenvía a los organismos competentes.

3) Evaluación final de la conformidad y certificación

3.1) Sub etapa 1: Auditoría Final

Aspectos a considerar:

- Sólo puede llevarse a cabo por auditores registrados en el Instituto Nacional de Normalización (INN) y deben cumplir con los requisitos establecidos por la NCh 2825.
- La auditoría se realiza en cada una de las instalaciones de las empresas adherentes.
- Finalizadas las auditorías el sector empresarial consolida los informes y lo envía, junto con los informes individuales, a la ASCC quién a su vez reenvía a los organismos competentes.
- El informe final debe cumplir con lo establecido en la NCh 2807.

3.2) Sub etapa 2: Validación

Aspectos a considerar:

- Es realizada por los organismos públicos competentes respecto de los informes de auditoría y el grado de cumplimiento de las acciones y metas del APL.
- Se establece un plazo de 90 días para la validación por parte de los Organismos correspondientes.

3.3) Sub etapa 3: Certificación

Aspectos a considerar:

- La ASCC entregará un certificado de evaluación de conformidad a aquellas instalaciones que cumplan con el 100% de las acciones y metas comprometidas en el APL.
- El certificado tiene una duración máxima de 3 años, y supone la realización de auditorías anuales de seguimiento.
- La falta de cumplimiento en un 100% puede derivar en la caducidad de la certificación según determine la ASCC.

iv. Partes y terceros participantes del APL: roles y criterios de selección.

Para la existencia de un APL se establece la concurrencia necesaria de las siguientes partes:

a) Representantes del Sector Público

- ASCC o el organismo en quien este delegue sus facultades.

Roles:

- Cumplir los compromisos declarados explícitamente en el APL;
- Coordinar a los actores involucrados y las distintas etapas del APL;
- Verificar que el APL cumpla con lo establecido en la norma;
- Validar el APL;
- Promover y fomentar su cabal cumplimiento;
- Otorgar el certificado de evaluación de la conformidad del APL.

- Uno o más organismos fiscalizadores o reguladores con competencias relacionadas al APL.

Roles:

- Cumplir los compromisos declarados explícitamente en el APL;

- Participar en la negociación del APL;
 - Velar por el cumplimiento de lo firmado en el APL según su(s) competencia(s);
 - Recibir, analizar, validar y almacenar la información relativa a la implementación de las acciones que son de su competencia exclusiva y orientar a las empresas para el cumplimiento de las metas;
 - Participar en el Comité Coordinador del Acuerdo para resolver las diferencias que puedan surgir en la implementación del Acuerdo;
 - Apoyar al sector empresarial en la divulgación del APL para su firma por parte de las empresas asociadas y no asociadas a la respectiva asociación;
 - Difundir el Acuerdo al interior de la institución;
 - Realizar las demás acciones establecidas en los Acuerdos en particular;
 - Validar los informes de auditoría final.
- Uno o más organismos de fomento en caso de ser pertinente.

Roles:

- Adoptar las medidas pertinentes tendientes a materializar el acceso a instrumentos de fomento y financieros.

b) Representantes del sector empresarial

- Una o más asociaciones empresariales representativas según lo califique la ASCC. Sin perjuicio de ello, en casos calificados por la ASCC no será necesaria la existencia de una asociación empresarial representativa.

Roles:

- Ser responsable(s) del cabal cumplimiento de los compromisos asumidos en el APL;
- Ser el intermediario entre las empresas individuales y los organismos de la administración del Estado;
- Promover la suscripción y cumplimiento de los APL entre empresas asociadas y no asociadas del sector;
- Ser responsables, en conjunto con las empresas individuales interesadas, de preparar el diagnóstico base;
- Presentar la proposición de Acuerdo respectiva al CPL;
- Participar en el Comité Coordinador del Acuerdo.

- Las empresas específicas que suscriban el APL.

Roles:

- Ser individualmente responsables del cabal cumplimiento de los compromisos asumidos en el APL;
- Proveer al sector empresarial correspondiente la información necesaria relativa al diagnóstico, seguimiento, control y evaluación de las metas y acciones a que se hayan comprometido en el APL respectivo;
- Otorgar las facilidades para la realización de las auditorías respectivas;
- Sensibilizar y capacitar a los trabajadores en materias de PL especificadas en el APL;
- Incorporar activamente a los trabajadores en la implementación y seguimiento del APL.

b) *Terceros asociados.*

- Bancos comerciales;
- Entidades técnicas con conocimientos en materias del APL tales como: mutualidades, universidades, institutos tecnológicos y otros que las partes acuerden (ej. empresas consultoras).

v. Comité Coordinador

Existirá el denominado 'Comité Coordinador del Acuerdo', encargado de decidir la incorporación de nuevas empresas al APL y de dirimir las controversias que se produjeran en la interpretación y aplicación de los APL, el cual además estará encargado de supervisar el seguimiento y control. También posee competencia para establecer las medidas aplicables en los casos de incumplimiento.

El Comité velará por los avances en la implementación del APL, solucionando los problemas y diferencias que surjan durante su desarrollo y tiene además competencia para establecer las medidas aplicables en los casos de incumplimiento, sin perjuicio de las medidas que contemple la reglamentación vigente para los casos de las materias reglamentadas que son objeto del Acuerdo.

Cada APL establecerá la forma en que operará dicho Comité y la forma en que adoptará sus decisiones.

El Comité estará integrado por representantes con capacidad de toma de decisiones, tanto del sector empresarial como de la ASCC quién actuará como coordinador, y de cada uno de los organismos de la administración del Estado que hubieren firmado el Acuerdo con competencias en las materias a tratar.

En el caso de surgir controversias relativas a la interpretación, implementación o grado de cumplimiento del Acuerdo que se hubiere celebrado, y que no se

hubiere resuelto por otras vías, las partes deben recurrir al Comité Coordinador del Acuerdo.

vi. Otras disposiciones relevantes

Incentivos

Las empresas que hayan firmado el APL pueden acceder a uno o más de los siguientes incentivos otorgados o gestionados por intermedio de la ASCC:

- Instrumentos de fomento y financieros (ver análisis de bases técnicas y administrativas *infra*);
- Agilización de procedimientos y trámites administrativos asociados a materias tratadas en el Acuerdo;
- Generación de instancias de diálogo y cooperación entre las empresas firmantes, el sector empresarial y los organismos fiscalizadores y/o reguladores en las materias del APL, bajo la coordinación del CPL;
- Premios al desempeño en el APL;
- Certificados de evaluación de la conformidad del Acuerdo;
- Los APL podrán formar parte de los contenidos de las Declaraciones o Estudios de Impacto Ambiental de aquellos proyectos o actividades que, en virtud de la ley N° 19.300, se deban someter al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental por esa vía⁵;
- Otros incentivos que puedan acordar las partes firmantes del APL.

Causales de Desafiliación

Se establecen dos causales de desafiliación de un APL por parte de una o más empresas que la hayan firmado. La aplicación de estas causales deberá ser evaluada y calificada por el comité Coordinador del APL respectivo. Estas son:

- Incumplimiento grave de las obligaciones adquiridas en el APL.
- Imposibilidad material de ejecutar los compromisos adquiridos en el APL producto de un cambio de circunstancias que hace imposible su ejecución, tales como la quiebra, término de giro, pérdida de las autorizaciones necesarias para operar y otras que sean calificadas como tales.

⁵ Lo anterior es sin perjuicio que, dentro del marco de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, los organismos con competencia ambiental que participan en la evaluación de dichos proyectos o actividades deberán considerar esos acuerdos al momento de emitir sus pronunciamientos. Además, el procedimiento de evaluación de impacto ambiental, se deberá realizar de la forma más expedita posible.

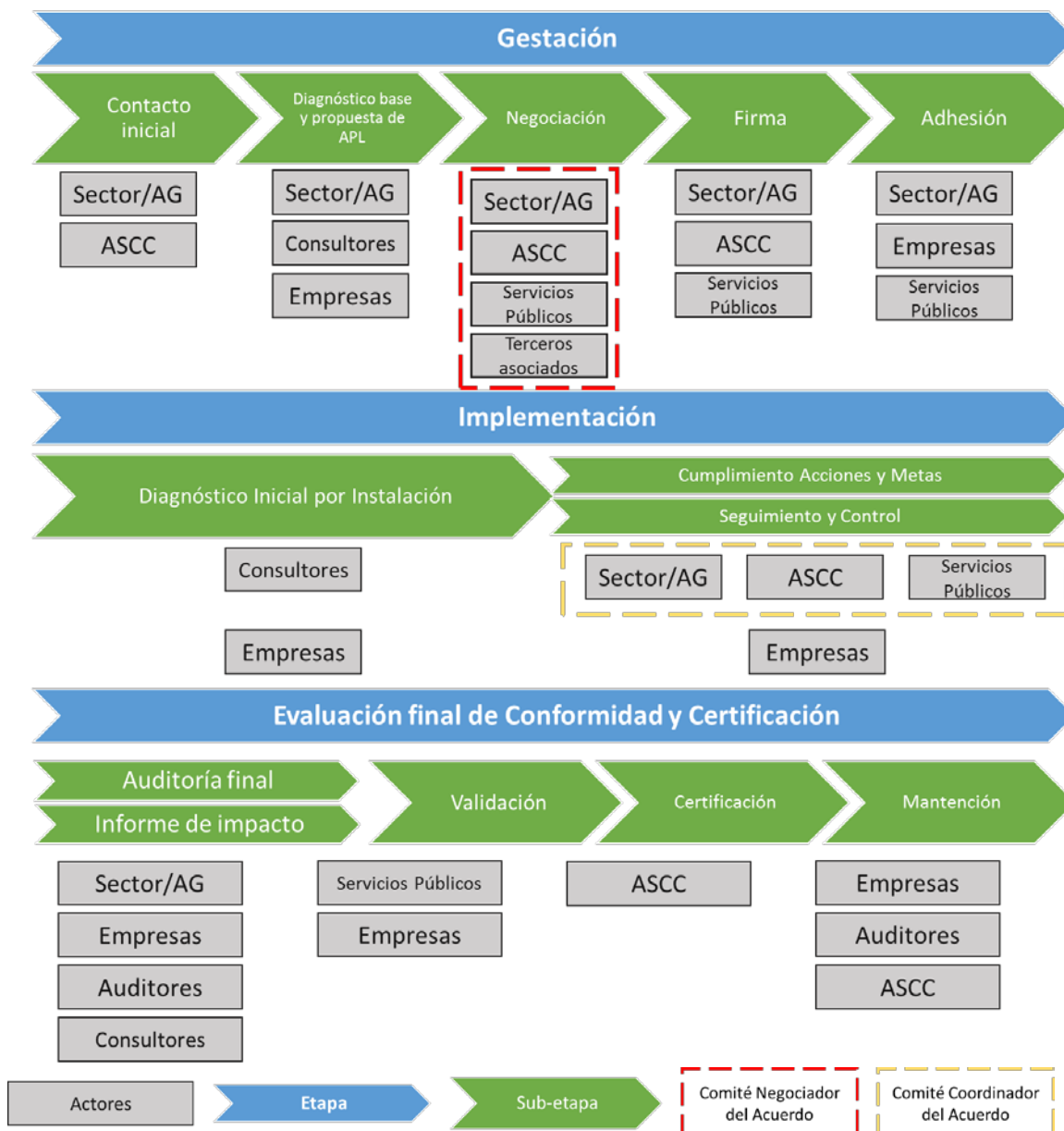


Figura 11. Diagrama explicativo de las etapas, subetapas y actores involucrados en el desarrollo de los APL. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

iii. NCh2807. Of 2009 Acuerdo de Producción Limpia (APL) - Seguimiento y Control, Evaluación de conformidad y Certificación

La norma en cuestión aborda 4 grandes etapas en relación al desarrollo de los APL. Ellas son:

- 1) Procedimiento para la realización del diagnóstico inicial de las instalaciones adscritas al APL;
- 2) Principios y procedimientos aplicables a las actividades de seguimiento, control y evaluación final de la conformidad de las acciones y metas establecidas en el APL;

3) Requisitos y condiciones para el otorgamiento del certificado de conformidad del APL;

4) Requisitos y condiciones para la elaboración del informe de evaluación de impactos del APL.

A continuación, se ofrece una breve síntesis de cada una de los puntos previamente detallados:

1) Procedimiento para la realización del diagnóstico inicial

Aspectos a considerar:

- El diagnóstico tiene como función precisar el estado inicial de cada instalación respecto de las acciones y metas comprometidas en el APL.
- El diagnóstico es de responsabilidad de las empresas respectivas y debe considerar las siguientes actividades:
 - Precisar el estado inicial de la instalación respecto de las acciones y metas comprometidas;
 - Establecer un plan de implementación para la instalación, según lo dispuesto en el APL;
 - Entregar una copia del informe de diagnóstico de cada una de las instalaciones adscritas al APL, al sector empresarial.
- El sector empresarial a través de sus instituciones representantes es el encargado de elaborar un informe consolidado para enviar a la ASCC.

2) Seguimiento y Control

Aspectos a considerar:

- Se realiza por cada instalación utilizando su personal interno o bien contratando profesionales externos.
- Se expresa mediante informes de auditoría interna que deben contener al menos lo establecido en el Numeral 5.2.2-3 de la norma.
- Estos informes deben ser entregados por las empresas a los representantes del Sector Empresarial, según la periodicidad establecida en el APL respectivo, para que proceda a elaborar un informe consolidado.
 - El informe consolidado debe cumplir con el formato establecido en el propio APL;
 - Indicar el cumplimiento promedio por acción y por meta de cada instalación, cada empresa y del sector;
 - Contener observaciones específicas y objetivas relacionadas con el proceso de auditoría.

- El Comité Coordinador del APL respectivo será el responsable de supervisar las actividades de seguimiento y control por parte de las empresas y terceros participantes.
- Los informes de cada instalación, además del informe consolidado deben ser enviados a la ASCC quien verificará la conformidad de los informes con los requisitos de la presente norma.

3) Conformidad y Certificación

Esta fase considera las siguientes etapas

1) Auditoría final

Aspectos a considerar:

- Se evalúan todas las acciones y metas establecidas en el APL respecto de cada instalación.
- La auditoría final debe ser realizada por un auditor registrado (requisitos en NCh2825).
- Las acciones deben estar completamente cumplidas al final de la evaluación. Si se presenta incumplimiento de algunas de ellas, se entenderá no cumplido el APL.
- Cada acción se debe evaluar como cumplida, no cumplida o no aplicable. No se deben establecer cumplimientos parciales para cada acción.
- La evaluación global de cada instalación, de cada empresa firmante y/o del sector, se obtiene del promedio ponderado del cumplimiento de cada acción y meta sobre la base del factor de importancia asignado a cada una de estas en el APL.
- Estos informes deben ser entregados por las empresas a los representantes del Sector Empresarial, para la elaboración de un Informe Consolidado Final, el que debe cumplir con el Numeral 5.3 de la norma.
- El Informe Consolidado Final debe ser enviado a la ASCC quien verificará su conformidad con los requisitos de la presente norma.

2) Validación y Certificación

Aspectos a considerar:

- Se certifican aquellas instalaciones que alcancen un 100%. Podrán asimismo acceder a dicho certificado aquellas

instalaciones que hubieren obtenido más de un 75% de conformidad en la auditoría final y que corrijan las no conformidades detectadas en el plazo propuesto por el auditor y validado por el CPL.

- El certificado es otorgado por la ASCC; de manera individual para cada instalación que cumple con 100% de las acciones y metas comprometidas, tomando en consideración lo siguiente:
 - La ASCC solicita a los organismos de la administración del Estado firmantes del APL que le informen, sobre el nivel de cumplimiento de aquellas acciones y metas comprometidas relacionadas con materias de su competencia, considerando el informe de auditoría final emitido por el auditor registrado.
- El certificado tiene una duración máxima de tres años. Cada año se debe realizar una auditoría de seguimiento por auditores registrados, en cada instalación certificada, para verificar que la instalación sigue cumpliendo el 100% de las acciones y metas certificadas.
- Sólo se podrá ampliar la duración máxima del certificado, si antes del vencimiento del plazo de tres años el Comité Negociador revisa el APL. El Comité Negociador puede, en dicha revisión, establecer nuevos estándares o nuevas materias, o bien aprobar su renovación en los mismos términos suscritos, sujeto a la validación del ASCC.

4) Informe de evaluación de impactos del APL

Aspectos a considerar:

- El objetivo del informe de evaluación de impacto del APL es cuantificar los efectos económicos, ambientales y sociales como resultado de la implementación del APL en un determinado sector empresarial.
- La responsabilidad de la elaboración del informe de evaluación de impacto del APL es del sector empresarial o, en ausencia de este, se debe establecer en el mismo Acuerdo quién lo realiza.
- El alcance, modalidad, criterios y formatos a utilizar en la elaboración de este informe lo deben acordar las partes en el propio APL.

iv. NCh2825.Of2009 APL Requisito para auditores y procedimiento de la auditoría de evaluación de conformidad

Esta norma establece los requisitos que debe cumplir el auditor que realiza la auditoría final y el procedimiento para realizar la auditoría final.

1) Requisitos de los auditores

Aspectos a considerar:

- Establece requisitos tanto para auditores que sean personas naturales o personas jurídicas, en torno a los siguientes aspectos:
 - Documentación
 - Registros
 - Subcontratación
 - Confidencialidad
 - Controversias
 - Incompatibilidad
 - Formación y experiencia

2) Procedimiento para la auditoría final

Aspectos a considerar:

- *Selección del auditor:*
 - Debe estar incorporado en los registros de la ASCC
- *Criterios y procedimiento de evaluación:*
 - Los auditores deben conocer en detalle el APL y el conjunto de normas que lo rige.
 - Los auditores deben participar de reuniones de coordinación convocadas por la ASCC, antes de la evaluación, en donde se presentan los criterios de evaluación de la conformidad del APL, previamente definidos por el Comité Coordinador del APL.
- *Plan de actividades de auditoría*
 - Presentará un plan de auditoría en base a la información analizada otorgada por la empresa. Este plan definirá el tipo de actividades requeridas y su cronograma –consensuados con la empresa-, así como el personal que deberá participar y los costos asociados.
- *Auditoría de evaluación de conformidad*
 - La auditoría de evaluación de la conformidad de un APL corresponde a una evaluación de cada instalación de la empresa que realiza el

auditor registrado, con el objeto de comprobar en terreno el nivel de cumplimiento de cada una de las acciones y metas comprometidas por la empresa en el APL.

- El auditor debe limitar su evaluación exclusivamente a la verificación del nivel de cumplimiento de las acciones y metas establecidas en el APL.
- *Informe de Auditoría*
- El auditor debe limitar su evaluación exclusivamente a la verificación del nivel de cumplimiento de las acciones y metas establecidas en el APL.
 - El informe de la auditoría de evaluación de la conformidad debe cumplir con los contenidos mínimos establecidos en el numeral 5.5 de la presente norma.

IV. Guías de APL

Las guías han sido elaboradas por los funcionarios de la ASCC como un apoyo técnico para los involucrados en el ámbito del desarrollo de APL.

A continuación, se describen brevemente cada una de las guías destacando sus principales componentes.

i. Guía n° 1: Guía para la elaboración de un diagnóstico como base para proponer un Acuerdo de Producción Limpia

Indica la estructura y los contenidos mínimos del informe que contenga el diagnóstico sectorial de inicio. También señala indicadores generales y específicos, según sector.

Además, establecen las obligaciones y criterios necesarios para la construcción de la propuesta de APL. Estos se clasifican en criterios generales por un lado y específicos por otro.

Los criterios generales son:

- a) Obligación de establecer resultados esperados y objetivos. Estos pueden establecerse de manera uniforme para todas las instalaciones y aquellos que deban ser asumidos por actores externos a las instalaciones tales como las asociaciones gremiales o consultores.
- b) Obligación de establecer medios o definición de los mecanismos a utilizar para la consecución de los objetivos. Al mismo tiempo, estos medios pueden ser de dos tipos: implementación de tecnologías (medidas duras) e implementación de sistemas de gestión (medidas blandas).

Los criterios específicos son:

- a) Cumplir íntegramente la NCh 2797 (analizada *supra*).

- b) Debe contener acciones claras y concretas (verificables).
- c) Las acciones deben ser organizadas en un plan de trabajo, con plazos específicos y con un indicador de desempeño objetivo.
- d) Las acciones deben ser cuantificables para permitir evaluar el impacto de la implementación del APL.
- e) Deben existir acciones diferenciadas, según tamaño de empresas.
- f) Cada acción propuesta debe estar justificada en términos de su importancia y la relación existente entre la acción y el diagnóstico realizado.

La propuesta de APL debe pasar por una evaluación económica de manera de estimar el costo que tendrá la implementación de las acciones contenidas en el acuerdo, tanto para el sector como para las empresas que adhieran a él.

Así mismo se establece la necesidad de los consultores que formulen las propuestas de APL para estimar el impacto de las acciones propuestas en la competitividad del sector y las empresas participantes. Esta estimación debe considerar los costos de implementación y los beneficios económicos derivados de su aplicación (Ver análisis de Guía de APL N°2 *infra*).

Finalmente, se realiza una mención general a la posibilidad de disponer de diversos instrumentos públicos de apoyo para la elaboración y desarrollo de los APL, con especial consideración de los instrumentos pertenecientes a Corfo e Innova Chile (Ver análisis Bases Técnicas *infra*).

ii. Guía n° 2: Guía para la elaboración de un estudio de impacto como resultado de un Acuerdo de Producción Limpia

En concordancia con la Guía de APL N° 1, esta guía profundiza en los requisitos y el estándar que debe tener el estudio de evaluación de impacto de los APL.

Para ello, entrega pautas para el diseño y análisis de instrumentos que permitan evaluar el impacto del cumplimiento de las metas propuestas en el acuerdo, asegurando la representatividad de las acciones incorporadas en el APL respectivo, de modo de expresar adecuadamente los avances del sector empresarial.

Finalmente, establece una estructura básica y contenidos mínimos para la elaboración de informes de evaluación de impacto de APL.

Esta Guía se divide en los siguientes capítulos:

- a) Metodología (universo de análisis, tamaño de la muestra, información secundaria)
- b) Definición del problema y alcances de la evaluación
- c) Definición de la situación base
- d) Definición de la situación actual
- e) Evaluación de impactos de las acciones (ambientales y económicos)
- f) Conclusiones

iii. Guía n° 3: Guía para la elaboración de diagnósticos iniciales, programas de implementación de APL, auditorías intermedias y auditorías finales

Finalmente, la Guía de APL N°3 entrega los lineamientos, alcance y objetivos para el desarrollo efectivo de la etapa de implementación, seguimiento & control y evaluación & validación de los APL.

Esta guía tiene como objetivo orientar a los participantes de los APL, en particular empresas y organizaciones beneficiadas, así como a los terceros interesados contratados por éstos, en la metodología y formato de entrega de información para asegurar que el proceso de desarrollo de un Acuerdo, cumpla con los requisitos mínimos establecidos por el Consejo Nacional de Producción Limpia y Normas APL.

Luego, la guía entrega un listado de documentos o registros que deben ser utilizados para corroborar el cumplimiento de las actividades asociadas al desarrollo de los APL. Entrega los contenidos mínimos y formato (mediante anexos) de los siguientes documentos relevantes en el proceso del APL:

- Formulario de adhesiones
- Planilla consolidada de reporte de adhesiones de empresas por instalación
- Acta de aplicación de diagnósticos iniciales
- Plan de implementación del acuerdo
- Informe individual de diagnóstico inicial
- Informe consolidado de diagnóstico inicial
- Acta de visita técnica
- Acta de Aplicación de auditoría intermedia
- Informe individual de auditoría intermedia
- Informe consolidado de auditoría intermedia
- Informe individual de auditoría final
- Informe consolidado de auditorías finales

V. Bases técnicas y administrativas

En línea con lo analizado *supra* y el funcionamiento de los distintos instrumentos de apoyo, financiamiento e incentivos para el desarrollo de los APL, a continuación, se realiza un análisis de un instrumento existente, diseñado para dirigir fondos a las empresas y gremios suscriptores de APL.

i. Resolución Exenta N° 328/2015 Aprueba y fija texto Refundido de Bases Técnicas y Administrativas de la Línea de Cofinanciamiento N° 1: Proyectos de Acuerdo de Producción Limpia, Seguimiento y Control, Evaluación de Conformidad y Evaluación de Impactos del fondo para la promoción de Producción Limpia.

Las presentes bases regulan el funcionamiento de la línea de Cofinanciamiento N° 1 destinadas a apoyar con cofinanciamiento a las agrupaciones empresariales y a las empresas, especialmente a las de menor tamaño (Ley 20.416 de 2010), en el mejoramiento de la eficiencia productiva y la calidad, mediante proyectos orientados al desarrollo sustentable de las actividades productivas y de servicios.

Las bases establecen la aplicación de la línea de financiamiento a las distintas etapas de desarrollo de los APL, identificando también las modalidades bajo las cuales esta se aplica. A continuación, se destacan los principales aspectos relativos a cada una de las etapas del APL:

a) Etapa I: Diagnóstico base y propuesta de APL

Aspectos a considerar:

- Comprende el financiamiento del conjunto de actividades necesarias para establecer un diagnóstico detallado del sector o subsector productivo, con énfasis en la determinación de brechas de competitividad y productividad. También comprende la elaboración de una propuesta de APL para ser suscrito por las empresas del sector o subsector respectivo.
- El punto 2.1.1-2 establece los contenidos mínimos a incluirse tanto en el diagnóstico, como en la propuesta de APL.
- Todos los proyectos que busquen financiarse a partir de la Línea N° 1 en la etapa de Diagnóstico y propuesta de APL deben cumplir íntegramente con la NCh 2797 y guiarse por lo establecido en la Guía de APL N° 1.
- Estos proyectos no podrán exceder los 4 meses, sin perjuicio de la posibilidad de la ASCC de ampliar el plazo en casos justificados.

b) Etapa II: Seguimiento y control del APL

Aspectos a considerar:

- Comprende el financiamiento necesario para la realización de las actividades necesarias para fortalecer las capacidades de gestión de la agrupación empresarial a fin de establecer un sistema de seguimiento y control del cumplimiento de acciones y metas del APL.
- También considera, de manera opcional, financiamiento destinado a apoyar la implementación de metas y acciones definidas en el APL en cada una de las instalaciones suscriptoras. Para ello se requiere en cualquier caso al menos de la realización de diagnósticos iniciales e intermedios y planes de implementación por cada instalación.

- Todos los informes de diagnóstico por instalación (inicial e intermedio individuales y consolidados) deberán utilizar la Guía de APL N° 3.
- Todos los proyectos que busquen financiarse a partir de la Línea N° 1 en la etapa de Seguimiento y Control deben cumplir íntegramente con la NCh 2797 y guiarse por lo establecido en la Guía de APL N° 3.
- Estos proyectos no podrán exceder los 24 meses, sin perjuicio de la posibilidad de la ASCC de ampliar el plazo en casos justificados.

c) Etapa III: Evaluación de conformidad y evaluación de impacto de un APL

Aspectos a considerar:

- Comprende el financiamiento necesario para la realización de las actividades de apoyo para la coordinación de la evaluación de la conformidad y evaluación de impacto del APL. También considera el apoyo a las empresas de menor tamaño para la contratación de auditores registrados en la ASCC, para la realización de las auditorías finales por instalación.
- Para ello el punto 2.3.a de las Bases establece una serie de actividades y contenidos mínimos que deben ser considerados al momento de ejecutar la etapa III.
- Todos los proyectos que busquen financiarse a partir de la Línea N° 1 en la etapa de Evaluación de conformidad (auditoría final) deben cumplir íntegramente con la NCh 2825 y 2807, y guiarse por lo establecido en la Guía de APL N° 2 y N° 3.
- Estos proyectos no podrán exceder los 4 meses, sin perjuicio de la posibilidad de la ASCC de ampliar el plazo en casos justificados.

Sobre los postulantes a la línea de financiamiento N° 1

Aspectos a considerar:

- Pueden postular a esta línea de cofinanciamiento las Asociaciones Gremiales o Empresariales de un sector o subsector productivo, las corporaciones y fundaciones de derecho privado y en general cualquier otra institución que posea personalidad jurídica y tenga por objeto del desarrollo, fomento productivo e incremento de la eficiencia.
- En el caso de las Empresas de Menor tamaño que quieran optar a esta línea de financiamiento para las etapas II y III, deberán además de cumplir los requisitos establecidos en las bases, haber suscrito un APL.
- Se establecen los siguientes requisitos para los postulantes, distinguiendo entre:
 - o Requisitos comunes a todos los postulantes
 - Presentar solicitud formal de cofinanciamiento.

- Acreditar certificado de vigencia de la constitución de la empresa o gremio, con al menos dos años de vigencia legal anterior a la postulación. Dicho plazo puede ser reducido en casos excepcionales determinados por el Consejo Directivo o el Director Ejecutivo según la etapa que se aspira a financiar.
 - Copia RUT de la entidad y cédula de identidad de los representantes legales.
 - Declaración jurada simple del representante legal de la asociación gremial, empresarial o consorcio de derecho privado, fundación, o institución, que acredite: 1. Pago de cotizaciones previsionales al día; 2. Inexistencia de financiamiento duplicado por parte del sector público; 3. Ausencia de condenas por prácticas antisindicales; y 4. Ausencia de vínculos de relación o parentesco con miembros del Consejo Directivo de la ASCC.
 - Acompañar antecedentes que acrediten la capacidad y experiencia de los consultores que se contraten para el desarrollo del proyecto. Para el caso de las auditorías finales también debe acreditarse el registro de dichos consultores en el registro de la ASCC.
- Requisitos particulares de los postulantes
- Asociaciones gremiales: acompañar certificado del Ministerio de Economía que acredite la vigencia de la personalidad jurídica de la Asociación, fecha de constitución, representación legal y directorio vigente.
 - Corporaciones de derecho privado y fundaciones: presentar 1. Certificado de vigencia con nómina de directorio (fecha no mayor a 60 días); 2. Copia de la escritura de constitución y estatutos; 3. Copia del Decreto Supremo que concede la personalidad jurídica.
 - Otras instituciones y organizaciones: acompañar certificado de vigencia otorgado por la entidad que lo tutela (fecha no mayor a 60 días).
 - Consorcio de empresas: acompañar 1. Convenio de co-ejecución del proyecto suscrito por al menos 3 empresas (cada una con Personalidad Jurídica vigente); 2. Escritura de constitución y personería para cada empresa; 3. Copia de publicación en el D.O. de dichas escrituras; 4. Certificado de vigencia del Registro de Comercio; 5. Copia simple del RUT de la entidad y cédula de identidad de los representantes legales.

IV. Conclusiones Preliminares

De acuerdo al marco regulatorio analizado y las entrevistas conducidas como parte de la investigación primaria, resulta evidente que el instrumento APL fue diseñado y pensado, en su origen, como una herramienta de trabajo orientada a aquellos sectores o sub sectores productivos que poseen un alto nivel de organización colectiva (agrupados en gremios, asociaciones u otras entidades).

Este estándar de asociatividad formal, supone al mismo tiempo un mínimo nivel de capacidades internas - de gestión y financieras - necesarias para el desarrollo de los APL.

Sin perjuicio de las excepciones a esta situación base (posibilidad de participación de empresas individuales) y las herramientas de apoyo actualmente existentes (incentivos, línea de financiamiento N°1, etc.), inicialmente, es posible concluir que la realidad y estado actual de la AFC, no calza con el perfil de asociatividad formal y la necesidad de contar con capacidades de gestión y financieras. Lo anterior representaría una primera brecha para la aplicación del instrumento APL.

Más aún, incluso la existencia de apoyo por la vía del co-financiamiento de la ASCC (Línea N°1) no está diseñada para el apalancamiento de proyectos impulsados por beneficiarios del perfil de la AFC. Por ejemplo, dentro de los requisitos establecidos para acceder a la línea se establece una serie de condiciones formales (certificados de Personalidad Jurídica, Declaración de cumplimientos con normativas previsionales, normativas tributarias, etc.) que actualmente no son estándares ni practicas extendidas en la AFC. Lo anterior sugiere que incluso estas herramientas de apoyo provistas por la ASCC no se ajustan al estándar formal y operativo de los potenciales beneficiarios de la AFC.

Considerando lo previamente expuesto, podemos levantar ciertos aspectos preliminares que pueden dar luces de una caracterización de barreras de ingreso para que la AFC cumpla los requerimientos que permitan la gestión, implementación y certificación de Acuerdos de Producción Limpia. A continuación, algunos levantados:

- **Administrativos y Legales:** existen ciertos requerimientos de los APL como también de sus líneas de financiamiento, que pueden ser una limitación a la entrada de un APL ya que exige un mínimo nivel de formalización y asociatividad (del gremio y sus beneficiarios) que no siempre se encuentra disponible de la forma exigida.
- **Gestión interna:** dada las exigencias, etapas y pasos a seguir para el desarrollo de un APL, se evidencia la necesidad de contar con una capacidad de gestión sistemática para cumplir con los diversos compromisos asumidos. Lo anterior aplica al gremio que lidera el APL, con la obligación de designar personal interno para la correcta participación de este en el proceso o externalizando en parte la gestión necesaria. Esto

también aplica para las beneficiarias (empresas u organizaciones parte del gremio y que suscriben el APL), ya que deben designar a un responsable de llevar a cabo el APL en sus diferentes etapas, significando en la mayoría de los casos, agregar responsabilidad a roles que ya están sobre demandados en la operatoria del día a día de una mipyme chilena.

- **Técnicas:** el APL da la oportunidad de nivelar las capacidades internas de las organizaciones participantes, creando los cimientos mínimos para una gestión productivo-ambiental que permitan a las organizaciones avanzar hacia prácticas más sustentables.

Lo anterior levanta desafíos al momento de cumplir las acciones y metas acordadas, que pueden pasar desde acciones de gestión como formatos de registros, uso de herramientas, conocimientos específicos relacionados a residuos, agua, energía u otro aspecto priorizado en los APL, o también la creación de mesas de trabajo, desarrollo de capacidades, levantamiento de fondos complementarios, entre otros.

Para poder hacer uso y aprovechar esta oportunidad brindada por los APL, se hace necesario evaluar el tipo de instrumentos o programas que puedan complementar este proceso, y apoyar a los beneficiarios de los APL. El dejar esta responsabilidad exclusivamente a manos del gremio y sus beneficiarios, considerando la realidad de la AFC, puede disminuir la efectividad del instrumento y su impacto.

- **Financiera:** el esquema de financiamiento diseñado para los APL en la actualidad (Fondo de Producción Limpia) exige un nivel de co-financiamiento por parte de los gremios postulantes. Lo anterior en muchas ocasiones significa que cada empresa perteneciente al gremio debe aportar un monto determinado para sumar el total exigido (pecuniario y no pecuniario).

Lo anterior significa un desincentivo a empresas participantes a menos que existan co-beneficios inmediatos evidentes. Esto cobra mayor relevancia si las expectativas de los gremios u otros actores relacionados van hacia un mayor nivel de financiamiento (subsidio) para un instrumento como este.

En los componentes presentados a continuación se profundizan estas conclusiones preliminares, corroborando o modificando las barreras de ingreso para la AFC en el marco de los APL, y levantando oportunidades en el proceso. En estos componentes se analizan, de primera fuente, las principales barreras durante la gestación, implementación y certificación de APLs desde actores primarios, y se revisan alternativas de instrumentos y programas que pueden

complementar el instrumento APL para aumentar su efectividad e impacto, aun evidenciando beneficios concretos y medibles a sus beneficiarios.

Estudios de Caso de APL y APL-S en el contexto de la AFC. Experiencias, barreras, desafíos y lecciones aprendidas

I. Introducción

El siguiente componente a abordar en este informe responde al Objetivo Específico 1 planteado en las bases técnicas de la consultoría:

“Sistematizar y analizar la participación y experiencia de la AFC en los APL y APL-S suscritos a la fecha en el país, sus principales resultados y beneficios, las barreras enfrentadas y los desafíos que el instrumento impone a este segmento productivo, entre otros.”

Para lograr lo anterior se presentan los resultados de la etapa de trabajo asociada al estudio de casos y entrevistas con actores claves identificados, lo que permitió levantar las principales barreras y desafíos enfrentados por los agricultores familiares campesinos, en el proceso de los Acuerdos de Producción Limpia en que se vieron involucrados.

II. Metodología

Para el cumplimiento del Objetivo Específico 1 se utilizó una metodología mixta de revisión de información secundaria sobre 8 casos de estudio seleccionados, entrevistas a actores claves y estudios de casos complementarios.

i. Revisión de Información Secundaria

En relación a la revisión de información secundaria, se solicitó a la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático (ASCC) la documentación disponible para los 8 casos de estudio seleccionados:

- APL-S para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco. Región de Los Ríos.
- APL Maicerros, COOPEUMO. Región de O'Higgins.
- Cadena Comercial de Berries del Maule Sur. Región del Maule.
- APL Servicios de Polinización, Fedemiel. Nacional.
- APL Tomates Bajo Invernadero, FEDEFRUTA. Región de Valparaíso.
- APL con Productores de Miel, Red Apícola. Nacional.
- APL de Hortalizas, MUCECH. Región de O'Higgins.
- APL Productores Frutícolas de la Región de La Araucanía. Región de La Araucanía.

Cabe mencionar que sólo 5 de los 8 casos cuentan con un diagnóstico sectorial que da cuenta del contexto regional en el que se enmarca el APL o APL-S posterior. En los casos del APL-S para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco, de la Cadena Comercial de Berries del Maule Sur y del APL de Hortalizas, no se realizó un diagnóstico debido a que las necesidades de cada sector ya estaban levantadas y eran de conocimiento de los representantes regionales de la ASCC⁶.

Dado lo anterior, se incluyeron preguntas asociadas al levantamiento de dicha información para los representantes regionales de la ASCC a cargo de los APL mencionados.

El análisis de los documentos asociados a los 8 casos de estudio se sistematizó en una planilla bajo los siguientes criterios:

- Nombre del APL
- ¿Existe diagnóstico asociado?
- Aspectos relevantes del diagnóstico
- Instituciones firmantes del APL
- Antecedentes del APL
- Objetivo General
- Objetivos Específicos

⁶ Información proporcionada por la ASCC a través de una reunión con Jorge Morales, Coordinador Nacional de Acuerdos de Producción Limpia, el 29 de noviembre de 2017.

- Metas
- Orientaciones de las acciones por meta
- Otros aspectos relevantes a partir de la revisión de los informes

ii. Entrevistas

Antes de iniciar el proceso de entrevistas, se definió con la contraparte un conjunto de actores clave a entrevistar:

- Representante del gremio a cargo del APL
- Beneficiario caso de éxito que finalizó la implementación del APL
- Beneficiario caso de no-éxito que renunció al APL en alguna etapa
- Consultor a cargo del APL
- Representante regional de la ASCC
- Extensionista INDAP involucrado en el proyecto

Una vez acordados dichos actores, se solicitó a la contraparte técnica la información de los nombres y contactos (correo electrónico y teléfono) de los actores clave identificados para cada uno de los 8 casos de estudio. Todos estos datos fueron provistos a tiempo, salvo algunos extensionistas de INDAP y beneficiarios de cada APL, que se acordó serían recabados a través del representante de cada gremio.

A continuación, se presenta las fichas de contactos levantados para cada APL en esta etapa del proyecto:

APL	BERRIES DEL RANCO
GREMIO	COOPERATIVA CAMPESINA BERRIES DEL RANCO
REPRESENTANTE GREMIO	Rudy Quezada
MAIL REP GREMIO	r.quezada@berriesdelranco.cl
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Paulina Cáceres
MAIL CONSULTOR(A)	pcaceres@consorcioapicola.cl
REP REGIONAL ASCC	Enrique Sánchez
CONTACTO ASCC	enrique.sanchez@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Rudy Quezada
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	r.quezada@berriesdelranco.cl

APL	MAÍZ O'HIGGINS
GREMIO	COOPEUMO
REPRESENTANTE GREMIO	Jorge Quintanilla
MAIL REP GREMIO	jquintanilla@coopeumo.cl
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Osvaldo Salazar Guerrero
MAIL CONSULTOR(A)	osalazar@uchile.cl
REP REGIONAL ASCC	Viviana Candia
CONTACTO ASCC	viviana.candia@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Pedro León
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	pleonrodriguez@gmail.com

APL	BERRIES MAULE SUR
GREMIO	COMFRUT
REPRESENTANTE GREMIO	Gustavo García Cáceres
MAIL REP GREMIO	ggarcia@comfrut.cl
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Leonardo Bustamante
MAIL CONSULTOR(A)	leobustama@gmail.com
REP REGIONAL ASCC	María de la Luz Mella
CONTACTO ASCC	maria.mella@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Leonardo Bustamante
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	cegeconsultores@gmail.com

APL	SERVICIOS DE POLINIZACIÓN
GREMIO	FEDEMIEL
REPRESENTANTE GREMIO	Patricio Madariaga
MAIL REP GREMIO	apimada@hotmail.com
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Patricia Aldea
MAIL CONSULTOR(A)	patricia.aldea@mayor.cl
REP REGIONAL ASCC	Jorge Morales
CONTACTO ASCC	jorge.morales@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	No hubo
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	No hubo
CEL EXTENSIONISTA INDAP	No hubo

APL	TOMATES INVERNADERO
GREMIO	FEDEFRUTA
REPRESENTANTE GREMIO	Karl Graf
MAIL REP GREMIO	kgraf@fedefruta.cl
CEL REP GREMIO	Sin datos
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Antonia Glaría
MAIL CONSULTOR(A)	antoniaglaría@gmail.com
REP REGIONAL ASCC	Verónica Baquedano
CONTACTO ASCC	veronica.baquedano@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Liliana Riveros
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	Sin datos
CEL EXTENSIONISTA INDAP	Sin datos

APL	PRODUCTORES DE MIEL
GREMIO	RED APICOLA
REPRESENTANTE GREMIO	Misael Cuevas
MAIL REP GREMIO	misaelcuevas@vtr.net
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Misael Cuevas
MAIL CONSULTOR(A)	misaelcuevas@vtr.net
REP REGIONAL ASCC	Jorge Morales
CONTACTO ASCC	jorge.morales@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	No hubo
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	No hubo
CEL EXTENSIONISTA INDAP	No hubo

APL	HORTALIZAS O'HIGGINS
GREMIO	MUCECH
REPRESENTANTE GREMIO	Omar Jofré
MAIL REP GREMIO	omarjofref@gmail.com
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Lorena Espinoza
MAIL CONSULTOR(A)	lorena.espinoza@usm.cl
REP REGIONAL ASCC	Viviana Candia

CONTACTO ASCC	viviana.candia@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Jorge Echagüe
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	jorgeechaguea@gmail.com
CEL EXTENSIONISTA INDAP	Sin datos

APL	PRODUCTORES FRUTÍCOLAS DE LA REGIÓN DE LA ARAUCANÍA
GREMIO	COOPERATIVA AGROECOLÓGICA, SILVOAGROPECUARIA Y DE SERVICIOS AMULEY LEF TRARU
REPRESENTANTE GREMIO	Francisco Cheuque Ancatén
MAIL REP GREMIO	amuleylautaro@gmail.com
BENEFICIARIO 1 - ÉXITO	<i>A definir con gremio</i>
BENEFICIARIO 2 - RENUNCIA	<i>A definir con gremio</i>
CONSULTOR(A) A CARGO	Leon Zbinden
MAIL CONSULTOR(A)	leon.zbinden@bluenchile.com
REP REGIONAL ASCC	Alejandra Bejcek
CONTACTO ASCC	alejandra.bejcek@ascc.cl
EXTENSIONISTA INDAP	Marcelo Luna Angulo
MAIL EXTENSIONISTA INDAP	capacitectemuco@gmail.com

Se estableció que las entrevistas con los actores mencionados se realizarían vía presencial o remota, con el objetivo de recabar información directa asociada a la experiencia de participación desde la perspectiva de estos distintos actores en los APL y APL-S, y para entender las dinámicas y problemáticas al momento de implementar estos instrumentos.

Para ello se construyó un conjunto de preguntas que fue validado con la contraparte técnica durante la primera semana de enero de 2018. Estas preguntas se estructuraron en base a los diferentes actores identificados, con algunas preguntas generales e iguales para todos, y otras específicas a la realidad de cada actor.

A continuación, se presenta el listado de preguntas acordadas:

Preguntas formuladas al Gremio:

- 1) ¿Cómo funciona la gestión y estructura administrativa del gremio?
- 2) ¿Qué conocimiento previo a esta experiencia tenías de lo que era un APL?
- 3) ¿De quién vino la iniciativa de hacer el APL?
- 4) ¿Qué entendiste en su momento de lo que se te transmitió acerca del proceso de un APL?
- 5) ¿Qué expectativas tenías del APL?
- 6) ¿Cómo fue la experiencia de trabajo en torno al APL, en especial su coordinación y ejecución?
- 7) ¿Cómo fue el proceso de selección de los beneficiarios?
- 8) ¿Cuántos beneficiarios adhirieron y cuántos se certificaron?
- 9) ¿En qué etapa del APL se produjo la deserción?
- 10) ¿A qué crees tú que se debió la deserción del APL?
- 11) ¿Qué aspectos claves de la AFC crees que no fueron considerados en la gestación de este APL?
- 12) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos que enfrentaron ustedes como gremio en relación al instrumento APL?
- 13) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos que según tu enfrentaron los beneficiarios en relación al instrumento APL?
- 14) En el proceso de desarrollo del APL, ¿cuáles fueron las retroalimentaciones que tuvo el gremio por parte de los beneficiarios: positivas y negativas?
- 15) ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas de este proceso?
- 16) ¿Qué organización, persona y/o programa, público o privado (además del gremio y sus beneficiarios) fueron claves para el desarrollo del APL? ¿Por qué?
- 17) ¿Qué requisitos de cumplimiento básico para la suscripción de los APL fueron requeridos por parte del gremio y las beneficiarias? (No sólo aquellos asociados a la operación del APL sino que también aquellos que son propios de otras carteras y que en general se sabe generan una barrera de entrada para la AFC)
- 18) ¿Qué recomendaciones podrías realizar para un futuro APL en el contexto de la AFC y con el objetivo de fomentar la adhesión y mantención en el tiempo del involucramiento de sus beneficiarios?

Preguntas formuladas al Extensionista INDAP:

- 1) ¿Cuál es tu rol como extensionista de INDAP? ¿A qué te dedicas?
- 2) ¿Estuviste involucrado en el APL y de qué forma?
- 3) ¿Qué conocimiento previo a esta experiencia tenías de lo que era un APL?
- 4) ¿Cómo te enteraste del APL?
- 5) ¿Qué entendiste en su momento de lo que se te transmitió acerca del proceso de un APL?
- 6) En tu rol de extensionista de INDAP (Prodesal o SAT), ¿consideras que requieres competencias o una formación particular para poder acompañar o relacionarte adecuadamente en el desarrollo de un APL?
- 7) ¿Qué expectativas tenías del APL?
- 8) ¿Qué aspectos claves de la AFC crees que no fueron considerados en la gestación de este APL?
- 9) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos que según tu enfrentaron los beneficiarios en relación al instrumento APL?
- 10) En el proceso de desarrollo del APL, ¿cuáles fueron las retroalimentaciones que tuvo el gremio por parte de los beneficiarios: positivas y negativas?
- 11) ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas como extensionista de este proceso?
- 12) ¿Qué otro instrumento público o privado conoce que podría ser complementario al APL?
- 13) ¿Qué recomendaciones podrías realizar para un futuro APL en el contexto de la AFC y con el objetivo de fomentar la adhesión y mantención en el tiempo del involucramiento de sus beneficiarios?

Preguntas formuladas a los agricultores beneficiarios:

- 1) ¿Qué rubros de agricultura practica y a qué mercados atiende?
- 2) ¿Cuál es el alcance de su terreno productivo?
- 3) ¿Cómo se organiza con las labores diarias? ¿Trabaja con alguien más?
- 4) ¿Recibe algún tipo de asistencia técnica? ¿Cuál (especificar organismo y programa)?
- 5) ¿Recibe algún tipo de asistencia financiera? ¿Cuál (especificar organismo y programa)?

- 6) ¿En qué utiliza la asistencia financiera que recibe?
- 7) ¿Cómo te enteraste del APL?
- 8) ¿Qué entendieron de lo que les transmitieron?
- 9) ¿Qué /quién fue lo que los convenció a firmar o adherirse al APL?
- 10) ¿Qué conocimiento previo a esta experiencia tenías de lo que era un APL?
- 11) ¿Qué expectativas tenías del APL?
- 12) ¿Qué tipo de beneficio ve usted en formar parte de un APL?
- 13) ¿Cómo vivió el proceso del APL? ¿Qué lo hizo retirarse/seguir?
- 14) ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas de este proceso?
- 15) Revisión acción por acción para ver cuáles cumplen.
- 16) En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Muy poco" y 5 es "Mucho" califique el grado de dificultad para cada uno de estos elementos:
 - a. Iniciación de actividades
 - b. Patente municipal
 - c. Resolución sanitaria
 - d. Financiamiento infraestructura
 - e. Designar a una persona encargada del APL
- 17) ¿Le parece que las metas y acciones del APL en que participó fueron/son pertinentes, alcanzables y/o desafiantes? ¿Qué cambiaría o adaptaría de las metas y acciones del APL?
- 18) ¿Qué requisitos de cumplimiento básico para la suscripción de los APL fueron requeridos por parte del gremio y las beneficiarias? (No sólo aquellos asociados a la operación del APL sino que también aquellos que son propios de otras carteras y que en general se sabe generan una barrera de entrada para la AFC)
- 19) ¿El APL abordó las brechas existentes en su sector?
- 20) ¿Nota avances en la solución de esas brechas?

Preguntas formuladas al secretario regional del APL:

- 1) ¿Hace cuánto tiempo trabajas en la región?
- 2) ¿Cuál fue el diagnóstico que se realizó para establecer la necesidad de un APL en la región?
- 3) ¿De quién vino la iniciativa de hacer el APL?
- 4) ¿Cuál era el resultado esperado de este APL?

- 5) ¿Qué requisitos de cumplimiento básico para la suscripción de los APL fueron requeridos por parte del gremio y las beneficiarias? (No sólo aquellos asociados a la operación del APL sino que también aquellos que son propios de otras carteras y que en general se sabe generan una barrera de entrada para la AFC)
- 6) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos enfrentados en relación al instrumento APL?
- 7) ¿Cuál fue el rol de la ASCC en relación a esas barreras y desafíos? ¿Hubo algún apoyo (y de qué tipo) al gremio/beneficiarios para solucionarlas?
- 8) ¿El APL es un instrumento adecuado para el contexto de la AFC? ¿Por qué? ¿Qué se podría hacer para hacerlo más adecuado?
- 9) ¿Qué organización, persona y/o programa, público o privado, además del gremio y sus beneficiarios fueron claves para el desarrollo del APL? ¿Por qué?
- 10) ¿Qué otro instrumento público o privado conoce que podría ser complementario al APL?
- 11) ¿En qué aspecto específico este instrumento que mencionas podría complementar el instrumento APL?

Preguntas formuladas al consultor del APL:

- 1) ¿A qué se dedica tu consultora?
- 2) ¿Habían trabajado anteriormente con la AFC en algún proyecto?
- 3) ¿Qué conocimiento previo a esta experiencia tenías de lo que era un APL?
- 4) ¿Qué expectativas tenías del APL?
- 5) ¿Cómo fue la experiencia de trabajo en torno al APL, en especial su coordinación y ejecución en las distintas etapas: gestación, implementación, auditoría? ¿Alguna diferencia significativa entre etapas?
- 6) ¿Cómo fue el proceso de trabajo con los beneficiarios?
- 7) ¿Cuántos beneficiarios adhirieron y cuántos se certificaron?
- 8) ¿En qué etapa del APL se produjo la deserción?
- 9) ¿A qué crees tú que se debió la deserción del APL?
- 10) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos que enfrentaron ustedes como consultora en relación al instrumento APL?
- 11) ¿Cuáles fueron las principales barreras y desafíos que según tu enfrentaron los beneficiarios en relación al instrumento APL?

- 12) ¿Cuáles fueron las principales lecciones aprendidas de este proceso?
- 13) En el proceso de desarrollo del APL, ¿cuáles fueron las retroalimentaciones que tuvo el gremio por parte de los beneficiarios: positivas y negativas?
- 14) ¿Qué recomendaciones podrías realizar para un futuro APL en el contexto de la AFC y con el objetivo de fomentar la adhesión y mantención en el tiempo del involucramiento de sus beneficiarios?

El período de entrevistas se extendió entre el 9 y el 22 de enero de 2018.

iii. Estudios de casos complementarios

Como componente adicional, se propuso la revisión de 3 casos extra, considerados como casos de éxito en otras organizaciones pertenecientes o que interactúan con la AFC, y que actualmente se encuentran en un grado de desarrollo comercial significativo, alcanzado a través de modelos de asociatividad y apalancados por fondos e instrumentos público-privados.

Los casos de estudio elegidos correspondieron a Huertas a Deo en la Región del Maule, Ecoterra en la Región Metropolitana y Quinuacoop en la Región de Tarapacá. Estas iniciativas han sido ganadoras de diversos instrumentos de fomento y trabajan de manera asociativa con la AFC, demostrando casos de éxito en la gestión y comercialización de los productos.

Los actores clave identificados por cada caso de estudio complementario son:

Huertas a Deo

Raimundo Labbé, Socio Fundador (mundo@huertasadeo.cl)

Ecoterra

Pablo Albarrán, Socio Fundador (pablo_albarran@ecoterra.cl)

Quinuacoop

Yanet Chapalla, Gerente-Productor (quinuacoop@gmail.com)

Para el levantamiento de información de estos casos se desarrolló un cuestionario basado en las preguntas acordadas para los actores claves descrito en el punto anterior.

A continuación se presenta el listado de las preguntas formuladas:

- 1) ¿Qué rubros de agricultura practica y a qué mercados atiende?
- 2) ¿Cuál es el alcance de su terreno productivo?
- 3) ¿Recibe algún tipo de asistencia técnica? ¿Cuál (especificar organismo y programa)? ¿En qué consiste la asistencia técnica que recibe?
- 4) ¿Recibe algún tipo de asistencia financiera? ¿Cuál (especificar organismo y programa)? ¿En qué utiliza la asistencia financiera que recibe?
- 5) ¿Qué requisitos de cumplimiento básico para la suscripción de los programas o fondos postulados fueron requeridos? (aquellos que son propios de otras carteras y que en general se sabe generan una barrera de entrada para la AFC – ej. Salud, seguridad, inocuidad, patentes municipales)
- 6) En una escala de 1 a 5, donde 1 es “Muy poco” y 5 es “Mucho” califique el grado de dificultad para cada uno de estos elementos:
 - a. Iniciación de actividades
 - b. Patente municipal
 - c. Resolución sanitaria
 - d. Financiamiento infraestructura
 - e. Designar a una persona encargada del programa de fomento
- 7) ¿Nota avances en la solución a los problemas (o brechas) que fueron el motivo por el cual postuló a los programas o fondos?
- 8) ¿Qué organización (gremio, organismo público), persona y/o programa, público han sido claves para el desarrollo de programas de fomento, fondos o similar? ¿Por qué?
- 9) En sus palabras, ¿Por qué considera que su organización es exitosa?
- 10) ¿Cómo ha sido la organización interna y externa requerida para poder postular y ejecutar proyectos y programas de fomento de forma exitosa?
- 11) ¿Qué lecciones aprendidas del proceso y recomendaciones podría realizar para la postulación a fondos y programas con el objetivo de fomentar la adhesión y mantención en el tiempo del involucramiento de sus beneficiarios?

- 12) ¿Qué recomendaciones podría realizar para el apalancamiento de recursos (públicos y privados)?
- 13) ¿Conoce los APL? ¿Qué sabe de los APL?

El período de entrevistas a estos actores se extendió entre el 16 y el 22 de enero 2018.

III. Dificultades encontradas en el proceso de entrevistas

El proceso de entrevistas no estuvo exento de dificultades, principalmente debido a la estacionalidad de la actividad agrícola y la temporalidad del proyecto. Esto llevó a que empresas y productores tuvieran tiempos muy acotados para poder ser entrevistados.

Enero se considera un mes de temporada alta y con gran actividad en el campo, ya sea por producción o cosecha, lo cual impidió acceder a algunos beneficiarios, quienes manifestaron no tener tiempo para participar en entrevistas.

Algunos interlocutores accedieron a realizar las entrevistas por teléfono, pero dada la falta de tiempo, fueron entrevistas de una profundidad menor a la ideal.

Por otro lado, resultó complejo acceder a casos de beneficiarios insatisfechos o que desistieron del instrumento principalmente debido a que:

- 1) Algunos APL analizados siguen en curso, por lo que no han tenido bajas aún.
- 2) Existe un sesgo de parte de los gremios a mostrar sólo casos de éxito en relación a los beneficiarios entrevistados, por lo que fue complejo contactar a aquellos que ya se habían retirado del proceso o que estuvieran enfrentando problemas para avanzar.
- 3) En algunos casos, existe desconocimiento de parte del gremio en relación a los productores adheridos y su experiencia en el proceso del APL, lo que da a entender que no hay una cohesión de grupo entre los participantes del proyecto ni tampoco un seguimiento a la experiencia de cada uno de los beneficiarios involucrados.

- 4) Quienes se retiraron no tienen el interés de seguir ligados al proyecto ni a participar en instancias que permitan sacar lecciones de su experiencia para mejorar el instrumento.

Finalmente, en relación a los demás actores, se encontraron dificultades para entrevistar a consultores y extensionistas, quienes ya no seguían relacionados a los APL y, por lo tanto, no quisieron ser parte del proceso de entrevistas.

A continuación, se presenta el esquema de las entrevistas que sí fueron realizadas, identificando el APL, entrevistado, actor clave que representa, así como la fecha y lugar donde se llevaron a cabo las entrevistas:

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Berries del Ranco	Paulina Cáceres	Consultor	09-01-2018	Valdivia
	Enrique Sánchez	ASCC	09-01-2018	Valdivia
	Rudy Quezada	BERRIES DEL RANCO (Gremio)	10-01-2018	La Unión
	Rudy Quezada	Extensionista INDAP	10-01-2018	La Unión
	Marta Mónica Soto Mardones	Beneficiario 1 (Éxito)	10-01-2018	La Unión
	Víctor Garrido	Consultor	10-01-2018	La Unión

Nota 1: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso, debido a que está aún en fase de implementación y no han existido deserciones a la fecha de la realización de las entrevistas.

Nota 2: Rudy Quezada cumplió un doble rol en este APL debido a que además de su rol como gerente del gremio, trabaja como consultor para INDAP cumpliendo un rol de extensionista con otros agricultores. Al tener ambas perspectivas, en este caso se realizaron ambas entrevistas a la misma persona.

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Maíz O'Higgins	Johanna Ugarte	ASCC	10-01-2018	Rancagua
	Jorge Quintanilla	COOPEUMO (Gremio)	10-01-2018	Peumo
	Patricio Montecinos	COOPEUMO (Gremio)	10-01-2018	Peumo
	Ricardo Quiroz	COOPEUMO (Gremio)	10-01-2018	Peumo
	Edigio Pastor Cornejo Gaete	Beneficiario 1 (Éxito)	15-01-2018	Peumo
	Francisco Javier Maciel Cornejo	Beneficiario 2 (Éxito)	15-01-2018	Peumo
	Pedro León	Extensionista INDAP	15-01-2018	Santa Cruz
	Oswaldo Salazar	Consultor	18-01-2018	Vía telefónica

Nota: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso.

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Berries Maule Sur	Gustavo García	Comfrut (Gremio)	10-01-2018	Longaví
	Juan Badilla	Beneficiario 1 (Éxito)	10-01-2018	Longaví
	Leonardo Bustamante	Consultor/Extensionista INDAP	12-01-2018	Talca
	María de la Luz Mella	ASCC	12-01-2018	Talca
	Roberto Villalobos	Beneficiario 2 (Éxito)	17-01-2018	Parral
	Sergio Landaeta	Beneficiario 3 (Retiro)	17-01-2018	Parral

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Servicios de Polinización	Patricia Aldea	Consultor	10-01-2018	Vía telefónica
	Jorge Morales	ASCC	11-01-2018	Santiago
	Patricio Madariaga	FEDEMIEL (Gremio)	No contestó a la entrevista	

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Tomates Invernaderos	Verónica Baquedano	ASCC	09-01-2018	Valparaíso
	Karl Graf	FEDEFRUTA (Gremio)	10-01-2018	Viña del Mar
	Marcela Carrillo	FEDEFRUTA (Gremio)	10-01-2018	Viña del Mar
	Lilian Riveros	Extensionista INDAP	15-01-2018	Limache
	Gonzalo Vera	Extensionista INDAP	15-01-2018	Limache
	Oscar Retamal (Limache)	Beneficiario 1 (Éxito)	19-01-2018	Vía telefónica
	Carlos Muñoz (Quillota)	Beneficiario 2 (Éxito)	22-01-2018	Vía telefónica
	Antonia Glaria	Consultor	Ya no trabaja en el proyecto	

Nota: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso.

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Productores de Miel	Misael Cuevas	RED APICOLA (Gremio)	10-01-2018	Santiago
	Misael Cuevas	Consultor	11-01-2018	Santiago
	Jorge Morales	ASCC	11-01-2018	Santiago
	Claudia Hasbún (Talca)	Beneficiario 1 (Éxito)	15-01-2018	Vía Telefónica
	Fredy Toledo (Concepción)	Beneficiario 2 (Éxito)	17-01-2018	Vía Telefónica

Nota1: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso.

Nota 2: Misael Cuevas cumplió un doble rol en este APL: gerente del gremio y consultor debido a que no hubo un consultor a cargo del APL en su momento y tampoco un extensionista que pudiera brindar apoyo técnico.

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Hortalizas O'Higgins	Johanna Ugarte	ASCC	10-01-2018	Rancagua
	Omar Jofré	MUCECH (Gremio)	12-01-2018	Larmahue
	Freddy Lucero	Beneficiario 1 (Éxito)	12-01-2018	San José de Marchigüe
	Juan José Fredes	Beneficiario 2 (Éxito)	12-01-2018	San José de Marchigüe
	Lorena Espinoza	Consultor	No pudo participar a la entrevista	
	Jorge Echague	Extensionista INDAP	15-01-2018	San Vicente de Tagua Tagua

Nota: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso.

APL	ENTREVISTADO	ACTOR CLAVE	FECHA	LUGAR
Frutales Araucanía	Nelly Jara (Gorbea)	Beneficiario 1 (Éxito)	09-01-2018	Vía telefónica
	Francisco Cheuque	Cooperativa Agroecológica (Gremio)	12-01-2018	Temuco
	Fernanda Fonseca	Consultor	12-01-2018	Temuco
	Alejandra Bejcek	ASCC	12-01-2018	Temuco
	Marianet Rojas (Malleco)	Beneficiario 2 (Éxito)	16-01-2018	Vía telefónica
	Marcelo Luna	Extensionista INDAP	No se logró a establecer contacto con el entrevistado	

Nota 1: En el caso de este APL no fue posible entrevistar a un beneficiario de no éxito que se hubiera retirado del proceso, debido a que está aún en fase de implementación y no han existido deserciones a la fecha de la realización de las entrevistas.

Tampoco fue posible entrevistar a representantes de Quinuacoop como caso complementario. Se negaron a participar debido a inconformidades con su propio proyecto.

IV. Análisis de Casos: Resultados, beneficios, barreras, desafíos y lecciones aprendidas

En esta sección se presentan los resultados del análisis de los 8 casos de estudio, en base a la información levantada a través de la revisión de los informes de diagnóstico, los APL firmados y las entrevistas en terreno.

En primera instancia se analiza cada caso por separado, identificando experiencias, barreras, desafíos y lecciones aprendidas, luego de lo cual se incorpora un análisis comparativo por actores claves, que busca entender el rol

que jugó cada uno de los actores identificados y su relación con el buen funcionamiento del proyecto.

Finalmente, se presentan los dos estudios de casos complementarios levantados: Ecoterra y Huertas a Deo, con el objetivo de conocer su experiencia como organizaciones vinculadas a la AFC y que, actualmente, se encuentran en un grado de desarrollo comercial significativo, alcanzado a través de modelos de asociatividad y apalancamiento de fondos e instrumentos público-privados.

i. APL-S para la exportación de berries de la provincia del Ranco. Región de Los Ríos

El APL-S para la exportación de berries de la provincia del Ranco se inició el año 2016 con 25 beneficiarios, los cuales siguen hasta hoy en el proceso de implementación, por lo que no ha habido desertores.

En la Región de Los Ríos existen 2.276 hectáreas de berries⁷, principalmente, arándanos, frambuesas, cranberries, moras, frutillas y otros, equivalentes a un 11,32% de la superficie del país.

A nivel internacional, la demanda por berries es creciente, llegando a ventas mundiales de 1.533.000 toneladas el año 2013 y donde Chile se ve enfrentado a exigencias cada vez más estrictas en relación a la inocuidad y estándares ambientales de producción.⁸

En este escenario, este Acuerdo de Producción Limpia presenta una oportunidad de mejorar los estándares productivos y ambientales del sector, aumentando así la competitividad y reconocimiento en mercados extranjeros; no sólo por la certificación del APL en sí mismo, sino porque los productores adheridos a este APL, también podrán certificarse como Bee Responsible⁹ del Consorcio Apícola.

⁷ Acuerdo de Producción Limpia para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco, Consejo Nacional de Producción Limpia, 6 de mayo de 2016.

⁸ Acuerdo de Producción Limpia para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco, Consejo Nacional de Producción Limpia, 6 de mayo de 2016.

⁹ Certificación Bee Responsible: es un instrumento de auditoría voluntario orientado a incorporar prácticas productivas primarias responsables y amigables con las abejas y otros polinizadores, y tiene como objetivo promover y agregar valor al producto final,

Además, el proceso del APL los ayuda a cumplir con los requerimientos de certificaciones valoradas en el mercado, como GlobalGAP.

Por otra parte, desde los organismos públicos del Estado hay un interés en este instrumento como una herramienta que le permite al sector avanzar en materias de eficiencia ambiental en la producción, gracias a una mejora en el manejo de agroquímicos, residuos sólidos, aspectos de salud y seguridad ocupacional, relaciones con la comunidad y la promoción del uso y el desarrollo de tecnologías limpias, como también la posibilidad de generar valor agregado al producto final a través del cumplimiento del estándar que va en línea con certificaciones nacionales e internacionales.¹⁰

Con esos objetivos en mente, la Cooperativa Agrícola Berries del Lago Ranco Ltda., firma el compromiso de implementación de este APL el año 2016, el cual además es el primer piloto a nivel nacional del Protocolo de Agricultura Sustentable de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), bajo los criterios del Ministerio de Agricultura (MINAGRI).

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N° 1: Lograr que los productores adheridos al acuerdo de producción limpia adopten prácticas de producción limpia y sustentabilidad.
- Meta N° 2: Desarrollar programa de formación de capacidades.
- Meta N° 3: Establecer un sistema que permita la aplicación eficiente de fertilizantes.
- Meta N° 4: Establecer un sistema de optimización del manejo de plaguicidas, a través de la implementación del manejo integrado de plagas.
- Meta N° 5: Contar con un sistema de optimización y monitoreo del recurso hídrico.
- Meta N° 6: Gestión de la inocuidad y trazabilidad.
- Meta N° 7: Contar con un sistema de gestión de la biodiversidad y servicios ecosistémicos.

¹⁰ comunicando buenas prácticas agrícolas, y apícolas en su conjunto, como también el Manejo Integrado de Plagas.
Acuerdo de Producción Limpia para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco, Consejo Nacional de Producción Limpia, 6 de mayo de 2016.

- Meta N°8: Implementar un programa de eficiencia energética en las empresas.
- Meta N°9: La cooperativa medirá la huella de carbono del 100% de las empresas que adhieran.
- Meta N°10: Reducir la generación de residuos y aumentar su reutilización y valorización.
- Meta N°11: Condiciones de trabajo y protección social.
- Meta N°12: Relación con las comunidades locales.
- Meta N°13: Gestión comercial e internacionalización del sector

La orientación de las acciones está dada hacia la medición de datos, designación de encargados, generación de registros, realización de capacitaciones, mejoramiento de instalaciones, elaboración de planes de acción y presentación de proyectos.

Resultados y Beneficios

Si bien es un APL que en su objetivo general tiene un impulsor de carácter económico orientado a fortalecer la productividad, abrir nuevos mercados y generar exportaciones, en sus metas y acciones se orienta mayoritariamente a la gestión interna de aspectos ambientales y sociales, lo cual se traduce en algo concreto e inmediato en términos de avances.

En ese sentido ha habido beneficios palpables para la mayor parte de los beneficiarios a través de la articulación con instrumentos de fomento de INDAP, GORE y Programa Zonas Rezagadas que permitió, por ejemplo, la instalación de pozos profundos, sistemas de riego, construcción de bodegas e instalación de paneles solares para bombeo de agua. Esto último ha generado un beneficio económico importante por eficiencias energéticas, lo cual ha aumentado el interés en el APL por parte de los beneficiarios y la motivación a seguir en curso.¹¹

¹¹ <http://redpanguipulli.cl/index.php/2017/11/15/proyecto-de-riego-por-goteo-mejora-calidad-de-vida-en-sector-tronlico-de-la-union/>

A su vez, existe el consenso entre los beneficiarios de que las capacitaciones y la conversación con asesores y vecinos han sido algo positivo, ya que les ha permitido abrir el espectro de conocimientos y mejorar distintos aspectos de su trabajo, lo cual se ha traducido en avances concretos en el manejo de plaguicidas y en la incorporación de buenas prácticas para el manejo integrado de plagas, además de información para sustituir algunos plaguicidas por alternativas más inocuas, algunas de ellas permitidas en producción orgánica.

Finalmente, el cumplimiento de los requisitos del APL ha permitido preparar bastante a algunos beneficiarios para obtener la certificación GlobalGAP¹², la cual podrá ayudar a cumplir con una nueva exigencia de trazabilidad para el mercado de Estados Unidos, en el marco de la reciente ley sobre seguridad alimenticia (Food Safety Modernization Act – FMSA)¹³.

Según los entrevistados, los productores que quieran exportar a ese país tendrán un plazo de dos años para certificarse en GlobalGAP, lo cual es muy complejo para los pequeños productores. En ese sentido este APL genera un claro beneficio, en cuanto a que las metas y acciones preparan los trámites administrativos que los productores tendrán que realizar y, por lo tanto, pueden adelantar trabajo para que la obtención de la certificación sea más expedita.

Barreras y Desafíos

A continuación se presentan las principales barreras y desafíos identificados según 5 criterios establecidos para el análisis: económicos; culturales; gestión/administrativos; geográficos; tecnológicos.

¹² GlobalGAP es un conjunto de normas internacionalmente reconocidas sobre las buenas prácticas agrícolas, ganaderas y de acuicultura (GAP). Bajo la marca GlobalGAP se agrupa un conjunto de protocolos de buenas prácticas gestionadas por Food Plus GmbH, una organización sin fines de lucro, que desarrolla estándares para la certificación de los procesos de obtención de productos del sector primario a escala mundial. GlobalGAP es un protocolo robusto y desafiante pero alcanzable, que agricultores de todo el mundo pueden utilizar para demostrar el cumplimiento de sus Buenas Prácticas Agrícolas. Las normas son de libre acceso y se pueden obtener en la página web de GlobalGAP <https://www.globalgap.org/es/>

¹³ Mayor información en <https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FSMA/>

- *Económicos:*
 - El principal desafío económico tiene relación con el cofinanciamiento pecuniario exigido como requisito para participar del APL¹⁴. Si bien era un monto bajo (\$100.000 a pagar en dos cuotas), aun así representa una dificultad para algunos productores y existe la opinión de que ese cofinanciamiento debería ser no pecuniario en el caso de los pequeños campesinos.
 - Los productores en general no cuentan con capital de trabajo para realizar las inversiones requeridas, particularmente porque el precio de la frambuesa ha sido muy bajo en las últimas temporadas. A su vez, la articulación con instrumentos de fomento no ha sido pareja para todos, por lo que hay un descontento entre quienes no han podido implementar las mejoras tecnológicas asociadas a las acciones y metas propuestas.
 - Los productos biológicos recomendados para control de plagas en un modelo de agricultura orgánica son más caros que los convencionales, lo cual genera una barrera económica para su adopción.

- *Culturales:*
 - Los productores tienen dificultades para llevar registros, principalmente por falta de tiempo debido a las propias labores agrícolas. A su vez, esa falta de tiempo perjudica la disponibilidad para asistir a los talleres y al no tener todas las herramientas necesarias para avanzar en el APL, se genera una demanda excesiva de atención por parte de los productores en la concreción de las metas y acciones, generando un cierto grado de frustración ante el lento avance.

- *Gestión/Administrativos:*

¹⁴ En estricto rigor el gremio participante es el responsable de cofinanciar los APL. El gremio se encarga de financiar su participación mediante fondos propios o mediante la solicitud de cuota de incorporación por parte de los miembros participantes del gremio, la cual recae en el productor.

- Dado lo anterior, las asesorías de INDAP se perciben como poco prácticas en relación a las exigencias del APL, existiendo el deseo de que pudieran ser mejores en cuanto a competencias técnicas y habilidades blandas alineadas a las metas y acciones del proyecto.
 - El APL se percibe como un instrumento demasiado complejo y extenso. Al ser el primero en implementar el Protocolo de Agricultura Sustentable de ODEPA, se incluyó un alto número de metas, lo cual genera dispersión del foco de trabajo, habiendo sido mejor priorizar áreas más específicas de trabajo.
- *Geográficos:* No se detectan.
 - *Tecnológicos:*
 - La plataforma para subir el proyecto ha sido identificada como engorrosa por la consultora.

Lecciones aprendidas

Una de las principales lecciones aprendidas de este APL es la necesidad de simplificar y reducir la cantidad de metas y acciones cuando el instrumento se aplica a un contexto de AFC.

Dado que los pequeños productores dedican todo su tiempo a las labores agrícolas y además no tienen una estructura administrativa que les permita designar a un encargado del APL, es importante focalizar la cantidad de metas y acciones a los temas más prioritarios y fácilmente abordables.

El requerimiento de registros es agobiante para los productores AFC y en ese sentido resulta clave el rol de los consultores como apoyo en la sistematización de la información, para hacer el proceso lo más simple posible.

Existe la percepción de que al ser este el primer APL que implementa el Protocolo de Agricultura Sustentable de ODEPA, las metas y acciones debían ser muy amplias, sin embargo, esto sube el riesgo de que los productores no puedan cumplir con todas las metas y, por lo tanto, no puedan certificarse.

Al mismo tiempo, es fundamental que la fase de diagnóstico sectorial sea más detallada y específica a las necesidades y problemáticas de cada uno de los productores. Si bien están en la misma región y pertenecen a un mismo sector productivo, hay diferencias culturales y económicas entre ellos que deben ser tomadas en cuenta antes de la fase de implementación. En este caso el diagnóstico sectorial no existió.

En relación al encadenamiento con el sector público, el Programa de Zonas Rezagadas y el Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) de INDAP han sido instrumentos relevantes asociados a este APL, al permitir enlazar con instrumentos de fomento y coordinar con otros organismos públicos como ProChile. Es relevante mantener esos esfuerzos vivos, en especial con requerimientos de certificación como GlobalGAP, donde se podría buscar enlazar con el instrumento FOCAL de CORFO para ayudar al proceso.

No obstante, se requiere mayor coordinación entre actores del sector público. Por ejemplo, los Servicios de Asesoría Técnica (SAT) debiesen estar involucrados en APL como encargados de las asesorías técnicas, para evitar duplicidades y contradicciones, y en fases de pre-diseño y diagnóstico se debiera tener mayor claridad sobre qué están haciendo otras agencias en relación con el sector en cuestión.

Finalmente, es esencial encontrar formas de dar continuidad al proceso del APL, incluso una vez que se haya terminado la implementación, para que no se pierda el trabajo avanzado. Falta un mayor enfoque en la etapa de la comercialización y cómo se ligan las metas y acciones a nuevos encadenamientos productivos, y en la creación de productos con un mayor valor agregado. Es necesario hacer esfuerzos para que la Estrella Azul del APL tenga un mayor valor, reconociendo el esfuerzo y las inversiones realizadas, algo que por ahora se percibe como débil.

ii. APL Maicereros, COOPEUMO. Región de O'Higgins

El APL Maicereros de la Región de O'Higgins se inició el año 2013 con un grupo de beneficiarios asociados a la COOPEUMO, una cooperativa campesina de servicios

que agrupa alrededor de 400 pequeños agricultores ubicados en las cuatro comunas de la Región de O'Higgins en Chile.

Asociados a COOPEUMO participaron en el APL 40 productores de maíz, todos con perfil de usuario INDAP¹⁵. Inicialmente, se le ofreció participación a alrededor de 100 beneficiarios, de los cuales adhirieron 40. Hubo 2 productores que en el camino perdieron el perfil de usuario INDAP y, por lo tanto, tuvieron que retirarse del APL, llegando a término sólo 38 productores¹⁶. El 100% de esos 38 productores llegaron hasta el final y lograron certificarse en todas las metas y acciones del APL.

A través de la ASCC se obtuvo que el número total y oficial de participantes en este APL fue de 105 beneficiarios, de los cuales se certificaron 68, equivalente al 65%. Estos incluyen a los productores organizados bajo COOPEUMO y otros independientes.

Durante la temporada 2011/2012 la Región de O'Higgins fue la segunda en superficie sembrada de maíz grano a nivel nacional, después de la Región del Maule, ocupando el 69% de la superficie total sembrada de la región, con un total de 47 mil hectáreas¹⁷. Dentro de este universo, un porcentaje cercano al 75% de los agricultores que cultivaban maíz poseía un perfil INDAP, el grupo de trabajo objetivo de este APL.

La idea de generar un APL en el sector maicero, surgió a partir del problema de la contaminación difusa existente en la región, la cual corresponde al tipo de contaminación que presenta el aire y el agua provocada por una fuente no puntual. Ej.: contaminación hídrica por escorrentías de áreas agrícolas que drenan hacia los ríos o contaminación atmosférica por chimeneas.

¹⁵ Para acreditar la condición de usuario INDAP, se deben cumplir los requisitos establecidos en la Ley Orgánica N° 18.910 de INDAP, que son: (i) Activos no superiores a 3.500 UF; (ii) Explotar una superficie de terreno o, vivir y trabajar en el campo; (iii) Ingresos principalmente provenientes de la explotación agrícola o actividad silvoagropecuaria; y (iv) explotar una superficie no superior a las 12 HRB. Más información en <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/usuario-indap>

¹⁶ Si bien no es requisito ser usuario INDAP para suscribir un APL, según lo que transmitió el gremio, ellos mismos impusieron que el estándar de usuario INDAP fuera uno de los requisitos mínimos para sumarse.

¹⁷ Acuerdo de Producción Limpia Sector Productores de Maíz de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Consejo de Producción Limpia, septiembre de 2013

Se identificó también como fundamental poder “utilizar técnicas que permitan compatibilizar el factor económico, productivo y ambiental”¹⁸, teniendo en cuenta el factor de rendimiento y calidad de los suelos.

Por esta razón, el APL buscó fomentar la implementación de prácticas orientadas a realizar manejos de forma correcta y eficiente, considerando en éstos principalmente a la fertilización, el riego y la aplicación de productos fitosanitarios. Buscó además fortalecer la seguridad e higiene laboral, enfocándose en los manejos de productos y envases de pesticidas y en la manipulación de maquinaria agrícola¹⁹.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N°1: El 100% de las empresas que adhieran al APL contará con la información basal de la actividad productiva en el predio.
- Meta N°2: El 100% de los agricultores adheridos al APL orientará las actividades productivas a un uso sostenible del suelo.
- Meta N°3: Los agricultores valorizarán el 100% de los residuos orgánicos (rastrajo) con el fin de erradicar las quemadas agrícolas.
- Meta N°4: El 100% de los agricultores implementará medidas para realizar un uso eficiente de los fertilizantes.
- Meta N°5: El 100% de los agricultores adheridos al APL, que estén emplazados en suelos vulnerables, deberá incorporar medidas de mitigación de contaminación difusa.
- Meta N°6: El 100% de los agricultores, implementará medidas para reducir el consumo de agua de riego.
- Meta N°7: El 100% de los agricultores adheridos al APL realizará un manejo adecuado de los productos fitosanitarios.
- Meta N°8: El 100% de las empresas adheridas al APL implementará sistemas que permitan disminuir las condiciones de riesgo laboral.
- Meta N°9: Fortalecer la asociatividad entre los productores y su relación con la comunidad.

¹⁸ Diagnóstico sectorial y propuesta de Acuerdo de Producción Limpia: Productores de maíz de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins. Informe preparado por Osvaldo Salazar Guerrero, Claudia Rojas Pinochet, Carla Soto Olgún. Rancagua, marzo 2013

¹⁹ Acuerdo de Producción Limpia Sector Productores de Maíz de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Consejo de Producción Limpia, septiembre de 2013

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la generación de líneas base y registros, realización de capacitaciones y transferencia de capacidades, implementación de mejoras técnicas, y creación de instancias de comunicación y retroalimentación.

Resultados y Beneficios

Este es un APL cuyo impulsor es de carácter netamente ambiental. Se buscó mejorar la forma en que se produce el maíz en términos ambientales y la calidad de los suelos para sostener la producción en el tiempo.

No obstante, se generó una alta expectativa de parte del gremio y los beneficiarios, de poder darle un valor agregado y mejor precio de venta a la producción. Lo anterior no ocurrió, tomando en cuenta además que este cultivo siempre ha sido un *commodity* y que la producción se localiza en una región donde hay poco poder de negociación por parte de los productores.

Dado lo anterior, se evidencia un alto nivel de decepción asociado al nulo efecto que tuvo el APL respecto del gran poder comprador y fijador de precios del maíz en la región (Agrosuper). Se esperaba que para los productores certificados del APL las condiciones de compra pudieran mejorar con acciones tales como dar prioridad de ingreso a las plantas de proceso o derechamente ofrecer un mejor precio por kilo, por lo que al no producirse un cambio, el APL dejó la sensación de que la inversión en el proyecto no tuvo retorno alguno.

En un lado más positivo, se puede destacar que el proyecto alcanzó un alto nivel de coordinación y confianza entre los agricultores adherentes, los ejecutivos técnicos de apoyo pertenecientes a COOPEUMO y los consultores externos de la Universidad de Chile. Este factor fue clave para los resultados obtenidos por los agricultores, en donde el 100% de los pertenecientes al gremio alcanzó la certificación. El trabajo desplegado por los consultores fue valorado de muy buena manera por los agricultores, tanto por su alto nivel técnico como por la cercanía y disponibilidad de los miembros del equipo.

Resulta relevante también el impacto a nivel de prácticas sustentables y rendimientos agrícolas. Tanto los equipos técnicos del gremio (quienes

mantienen contacto permanente con los agricultores) como los mismos agricultores identifican impactos positivos en la adopción e internalización de las prácticas y medidas consideradas en el APL. Este impacto es posible de constatar en distintos ámbitos:

- Disminuciones sustanciales en las quemas de residuos.
- Reducción en el volumen de uso de agroquímicos y fertilizantes, lo que trae un triple beneficio: ambiental (disminución de contaminación difusa del agua y contaminación por envases descartados), sanitario (disminución de la exposición de las personas a estos agentes) y económico (disminución de gasto incurrido por los agricultores).
- Aumento de los rendimientos productivos por parte de los agricultores (lo que mitiga levemente el nulo efecto respecto del precio de compra del maíz).

A nivel de impactos sociales, lo que más se recalca es la articulación comunitaria y participación. El desarrollo del proceso de APL logró generar un aumento en la comunicación entre los productores lo que trajo aparejado un mayor intercambio de experiencias y un aumento en el nivel de asociatividad entre los distintos agricultores. De acuerdo a lo declarado por los entrevistados, esto se tradujo en una participación superior al promedio acostumbrado en las actividades de capacitación y la posterior adopción de prácticas sustentables en el manejo de los cultivos.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - Resulta una barrera significativa para el gremio, el requisito de garantías financieras para la recepción anticipada de los fondos del APL.
 - A nivel de los agricultores, no existía conciencia o conocimiento (sobre todo en un principio), de que para participar en el APL había que realizar inversiones o destinar dinero propio como cofinanciamiento.
 - Parte fundamental de las acciones incorporadas en el APL requieren de inversiones para ejecutarse. El perfil de los productores no les

permite solventarlas y el instrumento queda incompleto en ese sentido. Para los agricultores, resulta una barrera la falta de capacidad financiera necesaria para cumplir con los compromisos asociados a la implementación de nueva o mejor infraestructura (Ej.: bodegas y maquinaria).

- Al no tener un incentivo económico directo (Ej.: aumento del precio de compra, acceso a nuevos mercados, etc.), el APL es visto como un esfuerzo que queda en buenas intenciones, pero que no reporta beneficios o retorno a la inversión, lo cual representa un desafío a su adopción y permanencia en el tiempo. Si bien la disminución de costos puede ser visto como un impacto económico positivo, pero para los usuarios no es significativo, y resulta un beneficio indirecto sobre todo al nivel de precios que fija el poder comprador en la región.

- *Culturales:*

- El factor tiempo en la adopción de nuevas prácticas por parte de los beneficiarios también se considera un desafío. Es necesario acercarse con un lenguaje aterrizado a la realidad campesina, respetando sus tiempos y generando confianzas que logren solidificar los cambios de hábitos que se buscan instalar.
- La avanzada edad de muchos agricultores de la AFC atenta contra la capacidad de seguimiento e implementación de medidas que deben realizar asociadas a la implementación de las metas y acciones del APL.

- *Gestión/Administrativos:*

- La asistencia a las capacitaciones es vista como un desafío por escasez de tiempo asociada a la labor agrícola en el campo. También se menciona una mala planificación de los tiempos de capacitaciones. Resulta importante revisar si estas no están coincidiendo con faenas agrícolas importantes como siembra o cosecha.

- Existe una falta de comunicación y coordinación entre los servicios públicos adherentes distintos a la ASCC, lo cual dificulta el progreso del proyecto.
- *Geográficos*: No se detectan.

- *Tecnológicos*: No se detectan.

Lecciones Aprendidas

De lo expresado por los entrevistados, es posible destacar que una de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con un buen acompañamiento en terreno.

Resulta evidente para todos los actores, que el acompañamiento técnico en este APL fue muy bien considerado, tanto del propio Gremio COOPEUMO, como del equipo de asesores externos de la Universidad de Chile. En ambos casos destacaron las relaciones de confianza de larga data, construidas en el tiempo en base a transparencia y honestidad.

Destaca además la transferencia de conocimientos y coordinación entre los consultores externos y COOPEUMO, lo que permitió 'capacitar a los capacitadores', multiplicando el efecto y la eficiencia del tiempo de los consultores, creando redes de trabajo en el proceso.

De la mano con lo anterior se relaciona el carácter de implementación gradual de proyectos de este tipo. Por las características de los productores AFC y la resistencia al cambio inherente, cualquier plan de implementación de APL u otro proyecto debe hacerse de manera gradual, mostrando resultados pequeños y concretos que aumenten el nivel de confianza y motivación entre los participantes. Clave en este punto es identificar liderazgos dentro del grupo de adherentes y utilizarlos como 'multiplicadores', a quienes los demás puedan imitar, generando verdaderas redes de transferencia de conocimiento.

Al mismo tiempo, el trabajo con los agricultores familiares campesinos se favorece si los proyectos son más acotados, tanto en la cantidad de materias abordadas como en la duración o extensión del APL en el tiempo. Es importante contar con un equipo consolidado que tenga coordinadas las actividades del APL

y las de los SAT de INDAP para no trabajarlas por separado y duplicar esfuerzos. Son los consultores INDAP los que generan las confianzas en los productores por su larga permanencia en el territorio y es necesario incorporarlos en el trabajo del APL.

Finalmente es relevante mencionar que para COOPEUMO, este APL significó una confirmación de su buena capacidad de gestión y preparación interna como gremio para asumir proyectos complejos, lo que les ha permitido seguir trabajando en proyectos de este tipo e incluso recibir créditos de entidades como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

iii. Cadena Comercial de Berries del Maule Sur. Región del Maule

El APL Cadena Comercial de Berries del Maule Sur de la Región del Maule, se inició el año 2015 con un grupo de aproximadamente 180 productores de Agricultura Familiar Campesina, emplazados en el sector comprendido entre Parral, Longaví y Retiro.

Este APL actualmente sigue en curso y debido a que en el proceso se han sumado y restado beneficiarios, no se pudo establecer un número oficial de participantes. En el proceso de entrevistas, Comfrut mencionó a 148 productores y según el consultor del APL serían 153. Al mismo tiempo, se mencionó que renunciaron 22 productores, pero luego se reintegraron 21.

En la región del Maule existen 7.265,50 hectáreas de berries, equivalentes al 34% de la superficie de este tipo de plantación en el país. En la región los principales cultivos corresponden a arándanos, frutillas, frambuesas y moras. La Región del Maule tiene la mayor zona de plantación de arándanos del país y su producción se orienta mayoritariamente a mercados de exportación.²⁰

En la actualidad, la industria de los berries chilenos se ve enfrentada a escenarios de exportación cada vez más exigentes y con precios cada vez más bajos²¹, por

²⁰ Acuerdo de Producción Limpia Consorcio de Berries Maule Sur, Consejo Nacional de Producción Limpia, Región del Maule, noviembre 2015.

²¹ Acuerdo de Producción Limpia Consorcio de Berries Maule Sur, Consejo Nacional de Producción Limpia, Región del Maule, noviembre 2015.

lo que urge implementar soluciones que permitan corregir las ineficiencias ambientales y productivas actuales.

En ese sentido este APL busca potenciar la producción de fruta de alta calidad para los exigentes mercados internacionales, poniendo énfasis en mejorar la sustentabilidad, productividad y competitividad en el sector, incluyendo a empresas que participan en diversas etapas de la cadena comercial (desde productores a exportadores).

Aunque no existe un diagnóstico del sector asociado al APL, este rescata los elementos típicos de APL del sector que son críticos para la sustentabilidad (agua, energía, residuos, fertilizantes, plaguicidas, calidad, higiene y seguridad, entre otras). Además, incluye una meta enfocada a la protección de la capa de ozono.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N°1: Lograr que las instalaciones adheridas al Acuerdo de Producción Limpia adopten prácticas de producción limpia.
- Meta N°2: Las instalaciones adheridas al APL gestionarán el uso de la energía.
- Meta N°3: Disminuir la tasa de accidentabilidad laboral en el conjunto de instalaciones.
- Meta N°4: El Consorcio de Berries de Maule Sur implementará una plataforma de apoyo a las instalaciones adheridas del APL.
- Meta N°5: Establecer un sistema de optimización del manejo de plaguicidas.
- Meta N°6: Establecer un sistema que permita la aplicación eficiente de fertilizantes.
- Meta N°7: Las instalaciones tendrán una gestión integral de residuos sólidos.
- Meta N°8: Realizar una gestión eficiente del recurso hídrico para los agricultores.
- Meta N°9: Contar con un sistema de trazabilidad e inocuidad de la fruta.
- Meta N°10: Gestionar el uso del recurso hídrico en centros de acopio y plantas de proceso.

- Meta N°11: Disminuir la generación de residuos sólidos peligrosos y no peligrosos sólidos y/o aumentar la reutilización y reciclaje y/o tratamiento de residuos orgánicos.
- Meta N°12: Reducir la tasa de consumo de energía por tonelada de fruta procesada del conjunto de plantas adheridas.
- Meta N°13: Las plantas de proceso adheridas al APL tendrán implementado un sistema de Buenas Prácticas de Manufactura.
- Meta N°14: Las plantas de procesos disminuirán la generación de RILES.
- Meta N°15: Implementar sistemas de mantenimiento preventivo y evaluación de alternativas de reconversión de refrigerantes que dañen la capa de ozono.

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la medición, creación de reportes y registros, a la implementación de medidas de control y mejora, y a la capacitación y creación de documentos para mejorar la gestión productiva.

Uno de los aspectos más relevantes a destacar es la figura organizacional de este APL, el cual reúne a grandes empresas y pequeños productores a lo largo de toda la cadena productiva de los berries. Para efectos del proyecto se creó el Consorcio de Berries Maule Sur, conformado por dos grandes empresas Merex y Comfrut, y el centro de acopio Agrofrutícola Los Robles, formando así un clúster de negocios vertical para el sector, donde es la empresa exportadora la que moviliza la cadena productiva hacia abajo.²²

Tanto Merex como Comfrut son empresas que compran a otros productores pequeños y comercializan hacia mercados externos. Merex también tiene sus propios campos de cultivo. Al estar enfocadas hacia mercados de exportación, hay una mayor exigencia hacia los productores respecto a los estándares productivos, y en particular Comfrut realiza asistencia a los productores y tiene una mayor vinculación con ellos.

Ambas empresas están conformadas por empresarios y personal profesional/técnico, a diferencia de Agrofrutícola Los Robles, que es una

²². <http://www.diarioelcentro.cl/noticias/economia/lanzan-en-el-maule-sur-el-acuerdo-de-produccion-limpia-mas-importante-del-pais>

sociedad por acciones y donde los socios son los mismos agricultores familiares campesinos. A su vez, Los Robles está enfocada sólo al mercado interno.

Dadas las características de este APL y sus integrantes, es necesario mencionar que ninguna de las empresas ejerció un rol de gremio, ni tampoco existió una figura que velara por el desarrollo del proyecto, apoyando a todos los productores en el seguimiento. Lo que ocurrió fue que cada empresa se hizo cargo de los beneficiarios a los que le compra fruta, y el rol de seguimiento a los productores lo asumió la consultora a cargo del proyecto.

Resultados y Beneficios

Según las metas establecidas podemos afirmar que este es un APL bastante ambicioso, lo cual hace sentido en relación al contexto en el que se inserta el proyecto.

Quienes lideran el APL son los exportadores de berries, enfrentados a mercados cada vez más exigentes, donde la inocuidad y calidad ya no aportan un valor agregado sino que representan la norma. Resulta evidente en ese escenario que el principal impulsor de este proyecto sea la diferenciación por estándares de sustentabilidad, y que los productores busquen destacar en nuevos mercados a través de la producción limpia.

Precisamente fue ese uno de los principales resultados alcanzados gracias a este APL, con la apertura del mercado de Oceanía a través de las gestiones de Comfrut para los productores asociados a esa empresa. Quienes estaban en ese momento en proceso de implementación del APL, obtuvieron una ventaja competitiva por estar en camino a obtener una certificación de producción limpia, y gracias a ello pudieron hacer frente a una de las peores épocas para los berries comercializados, por la baja de precios de los mercados tradicionales (Europa y Estados Unidos).

Otro beneficio que se destaca a través del proceso de entrevistas con los productores, es lo que ellos reconocen como una gestión más ordenada gracias a los ejercicios de registro que se desprenden de algunas metas y acciones. Incorporar el hábito de registrar consumos, número de trabajadores, accidentes,

aplicación de pesticidas, etc., ha facilitado la consideración de costos no incorporados anteriormente y la relación de consumos con la temporalidad del negocio.

También se rescata el hecho de que este APL ha facilitado la comunicación entre productor y empresa exportadora, así como entre el sector productivo y el sector público, especialmente asociado a oportunidades para la AFC en relación a fomento y facilidades para realizar trámites. En particular se destaca la priorización en el Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI) de INDAP para los empresarios adheridos, a través de INDAP Longaví. Esto permitió que los beneficiarios pudieran cubrir las brechas abordadas en el APL, referentes a las exigencias del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) y el Ministerio de Salud (MINSAL), específicamente.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - Hay una dependencia del mercado muy fuerte, por lo que cualquier variación significativa afecta la capacidad de gestión de los productores asociada a proyectos como el APL. Específicamente, como el mercado de la frambuesa ha tendido a la baja en los últimos dos años (coincidente con el periodo del APL), MEREX dejó de comprar a sus productores (al igual que a otras empresas de la zona), por lo que estos productores terminaron su relación comercial con MEREX y consecuentemente la de seguimiento del APL.
 - Precariedad económica de los beneficiarios para asumir inversiones que son habilitantes para la concreción de metas y acciones.
 - Se espera que los proyectos como el APL traigan un beneficio económico directo y rápido, por lo que cuando eso no ocurre, aumenta la desmotivación del grupo.

- *Culturales:*
 - Se detecta cierto grado de analfabetismo entre los campesinos pertenecientes a la AFC, lo que impide cumplir ciertas acciones específicas asociadas a registros y documentos.
 - Existe una alta heterogeneidad entre los diferentes beneficiarios asociados a este proyecto, desde el punto de vista educacional, hasta la disparidad en su relación con el mercado y su grado de formalidad asociado a inicio de actividades.
 - En algunos productores hay una resistencia a la formalización, ya que no ven el beneficio de tener que asumir tantos trámites administrativos, si en el mercado interno la fruta no certificada se puede vender igual.
 - Hay una falta de continuidad generacional de las labores agrícolas en la AFC, a medida que los agricultores envejecen y sus hijos no continúan con la tradición familiar. Particularmente, en el caso de renuncia que se entrevistó para este APL, el beneficiario indicó que se cambió a la producción de espárragos ya que requieren menos intervención y así puede tener más tiempo para salir en familia, ya que sus hijos se dedican a otras actividades.
 - Hay una dificultad para sumar nuevos productores de berries al APL debido a que no existe un interés particular por la producción limpia ni tampoco representa una prioridad respecto a otros quehaceres propios de la labor agrícola. Producir de manera más sustentable se ve como algo que se puede hacer siempre y cuando los otros aspectos productivos y operacionales marchen bien, incluyendo el precio de venta de la fruta.

- *Gestión/Administrativos:*
 - La inexistencia de un gremio como tal que conozca, interactúe, organice y motive a todos los beneficiarios, ha dejado a los productores a merced de las voluntades de cada parte interesada (Comfrut, Merex y Agrofrutícola Los Robles), generando disparidades en los avances del grupo.
 - La ASCC se percibe como débil en relación a su influencia sobre otras instituciones para mandatarse involucramiento en APL a través

de priorización de instrumentos, facilidad en trámites, coordinación, etc.

- El APL resultó ser muy ambicioso respecto a la cantidad de metas, acciones y beneficiarios, en especial en un contexto tan particular como el de la AFC.
 - Se requirió de actividades de apoyo y acompañamiento específico para el cumplimiento de metas y acciones, que no fueron parte del presupuesto original definido para ello.
 - Hubo una falta de previsión o consideración de la temporalidad de la actividad agrícola, ya que muchas actividades del APL coincidían con la temporada alta de cosecha de los berries.
 - Los representantes de la AFC en todo el proceso han sido las mismas empresas compradoras, por lo que no han sido instancias realmente representativas de toda la diversidad de productores suscritos al APL y donde se expresen las inquietudes y necesidades de los pequeños agricultores.
 - Se detecta una falta de coordinación entre instituciones públicas para identificar y facilitar de antemano qué instrumentos de fomento están disponibles para complementar las líneas de financiamiento para la implementación de las metas y acciones.
 - Durante el proceso del APL ocurrió un cambio de directiva en Agrofrutícola Los Robles. Los representantes de la nueva directiva no estaban al tanto o desconocían su rol dentro del APL, por lo que se perdió el seguimiento interno, tarea que debió asumir la consultora.
- *Geográficos:*
 - La distribución geográfica de las 3 empresas pertenecientes al Consorcio Berries del Maule (3 comunas), dificultó la comunicación y coordinación entre las partes.
 - *Tecnológicos:*
 - Falta manejo de herramientas tecnológicas. Hay acciones que requieren capacidad asociada a esto último.

Lecciones Aprendidas

Una de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la importancia en la alineación de todos los organismos participantes, para que un proyecto como este sea exitoso.

En primer lugar, es importante que en el proceso de trabajo, las instituciones públicas participantes definan un encargado de APL y que este sea constante a lo largo de todo el proyecto. Esto para que las instancias de reunión planificadas dentro del proceso de implementación, tengan carácter resolutivo y no sólo sean instancias participativas donde se deba actualizar el proyecto a las partes nuevas que se van sumando.

En segundo lugar, es fundamental la existencia de un ente articulador general robusto que vele por el buen desempeño y motivación de los beneficiarios involucrados. En este caso, al no existir un gremio, fue el consultor quien tuvo que asumir este tipo de responsabilidades, y los casos de deserción estuvieron asociados a la pérdida de interés de las empresas involucradas, más allá del rango de acción del consultor.

Por otro lado, resulta complejo avanzar con un proyecto donde hay tantos beneficiarios y de naturaleza tan heterogénea, desde exportadores hasta pequeños agricultores con baja escolaridad. Por lo mismo, es importante entender mejor el perfil de beneficiarios con los que se trabajará y buscar los mecanismos que faciliten el cumplimiento de metas y acciones acorde a la realidad de cada uno de ellos.

En relación a las metas y acciones, estas deben ser más aterrizadas, en cuanto a cantidad y contenido, a la realidad con la que se está trabajando. Esto asegurará que se puedan cumplir a tiempo y se logre el objetivo de avanzar hacia estándares de producción limpia entre los productores adheridos.

Finalmente, es necesario definir instrumentos específicos y complementarios que sirvan de apoyo para los beneficiarios en el cumplimiento de las metas y acciones. En particular, instrumentos de fomento económico que permitan costear inversiones relacionadas a infraestructura e implementación de mejoras.

iv. APL Servicios de Polinización, Fedemiel. Nacional²³

El APL Servicios de Polinización se inició el año 2013 con un grupo de 203 beneficiarios a nivel nacional. Su implementación terminó el año 2016 y hubo 24 deserciones, por lo que finalmente se certificaron 179 productores, correspondientes al 88% del total de participantes.

Este APL nació de la necesidad de aumentar la calidad y estandarizar los servicios de polinización ofrecidos, puesto que el sector era considerado muy informal y poco profesionalizado, debido a las amplias brechas en los resultados de polinización²⁴.

Por otro lado, la demanda por los servicios de polinización ha aumentado considerablemente en los últimos años, debido al crecimiento de la superficie en el cultivo de frutales y semilleros en el país, la cual hoy alcanza una superficie potencial a cubrir de más de 130.000 hectáreas extensivas entre las regiones de Coquimbo y Los Lagos.²⁵

Dado lo anterior, resulta interesante resaltar que los impulsores del APL fueron los dos gremios involucrados en este proceso de servicios. Por parte de los polinizadores, estuvo la Asociación Gremial de Apicultores de la Región de O'Higgins - APIUNISEXTA A.G., y por parte de los productores que reciben el servicio de polinización para sus frutales, estuvo FEDEFRUTA.

Para aportar en la formalización del sector, el foco del APL estuvo puesto en la introducción de mejoras productivo-ambientales, que permitieran mejorar la calidad de las colmenas, manejos sanitarios, salud de los trabajadores y competencias de los apicultores.

²³ El análisis de este caso no pudo realizarse en profundidad debido a que se realizaron sólo dos entrevistas, al consultor y al representante de la ASCC. No se accedió a entrevistas por parte del representante del gremio ni a sus beneficiarios, ya que el representante del gremio no quiso participar en el estudio. Finalmente, en este APL no existió extensionista INDAP, por lo que tampoco se cuenta con entrevista a este actor.

²⁴ Acuerdo de Producción Limpia Prestadores de Servicios de Polinización, Consejo de Producción Limpia, mayo 2013.

²⁵ Informe de Diagnóstico Sectorial y Propuesta de Acuerdo de Producción Limpia Sector Prestador de Servicios de Polinizador, Consejo de Producción Limpia, septiembre 2012.

Considerando el impacto que puede tener un buen servicio de polinización en la productividad de un terreno, también fija como objetivo mejorar la valorización de servicios certificados. Esta valorización, además del claro elemento económico, incluye también una mejora en la comunicación, coordinación y apreciación entre productores y apicultores.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N°1: El 100% de las empresas adheridas al APL implementará un sistema de trazabilidad.
- Meta N°2: El 100% de los empresarios adheridos al APL mejorará los procedimientos asociados al transporte de colmenas.
- Meta N°3: Reducir las emisiones de CO2 del sector.
- Meta N°4: El 100% de las empresas adheridas al APL implementará tecnologías y procedimientos que permitan optimizar el servicio de polinización.
- Meta N°5: El 100% de las empresas adheridas al APL implementará sistemas que permitan disminuir las condiciones de riesgo laboral.
- Meta N°6: Capacitar al 100% de los polinizadores y a lo menos al 30% de los trabajadores.

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la estandarización de gestiones y operaciones, a través de la creación e implementación de registros, elaboración e implementación de programas de mejora en infraestructura y procedimientos, y en menor medida capacitaciones laborales.

Resultados y Beneficios

Según lo analizado, este APL tuvo un enfoque netamente operacional y su implementación buscó la estandarización de un servicio considerado disímil, precario e informal. Las mejoras se orientaron a satisfacer la creciente demanda de servicios de polinización generada por el sector frutícola, que a su vez exigía una producción más limpia y sustentable en el tiempo.

La motivación a realizar este esfuerzo e inversión para mejorar los estándares estuvo dada por la expectativa de una revalorización económica del servicio. Si bien a nivel monetario existió un aumento en la remuneración por un servicio de

polinización más premium (de \$7.000 a \$10.000 por colmena), el precio nacional sigue siendo menor a lo que se paga en otros países (\$20.000 a \$25.000 por colmena en el caso de Australia).

De los principales resultados obtenidos en este APL se encuentra la mejora a nivel operacional y de gestión de parte de los polinizadores, a través de un perfeccionamiento en la creación de registros para la trazabilidad de las colmenas, las abejas reinas y de materias primas como la cera y la miel, con lo que se creó un registro nacional de polinizadores junto al SAG.

También hubo una mejora en las camionetas e instalación de las colmenas, mediante el uso de nuevas señalética (Ej.: letrero que indica que se transportan abejas), a través de la implementación de planes de transporte para asegurar la seguridad del público y las abejas, adopción de kits de emergencia antialérgica y guías de despacho detalladas.

Así mismo, hubo una mejora en las condiciones de los trabajadores, tanto a nivel de salud y seguridad, como a nivel de conocimiento y capacidades, por medio de capacitaciones, entrega de materiales de protección y cursos de cuidado de las abejas.

Finalmente, se aprecia una considerable mejoría en las relaciones entre los polinizadores y los productores frutícolas, gracias al diálogo y a las capacitaciones en buenas prácticas que ocurrieron durante el APL, para ambos grupos. Es importante destacar que esta mejora en las relaciones se ha mantenido más allá del periodo del acuerdo.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - Se requería de una alta inversión para cumplir metas, en particular las asociadas a mejoras en transporte, y por el perfil socio económico de los beneficiarios, les resultó difícil acceder a créditos de la envergadura necesaria.

- A su vez, la incertidumbre económica en la que viven los polinizadores no les permite tomar riesgos o aventurarse en grandes inversiones para mejorar sus estándares productivos.
- La imposibilidad de realizar las inversiones requeridas, así como la mortandad de algunas colmenas en el proceso, fue lo que provocó la renuncia de los 24 casos mencionados anteriormente.
- *Culturales:*
 - La informalidad en los beneficiarios pertenecientes a la AFC no permite adhesión al APL, ya que este exigía contar con resolución sanitaria y también un mínimo de 100 colmenas.
 - Los campesinos rurales están muy arraigados en su cultura y a su manera de hacer las cosas, por lo que es complejo promover cambios de hábito, aunque estos fomenten la producción limpia.
- *Gestión/Administrativos:*
 - Hubo poca comunicación asociada a los requerimientos y beneficios del APL a los beneficiarios antes del inicio del proyecto.
 - Este APL no tuvo apoyo de extensionistas de INDAP que pudieran apoyar en la creación de capacidades técnicas o procesos administrativos.
 - Se acusa poca flexibilidad en aplicación de criterios y requerimientos, y existe la percepción de que se tratan de imponer formatos que no calzan con la particularidad del territorio y la realidad socio cultural donde ocurre el proyecto.
- *Geográficos:*
 - El alcance territorial del proyecto fue demasiado grande considerando los recursos asignados, por lo que los consultores no dieron abasto para apoyar a todos los beneficiarios involucrados, ni para entregar un servicio de calidad.

Lecciones Aprendidas

Dentro de las lecciones aprendidas resalta a primera vista la necesidad de mejorar el acceso a financiamiento para los beneficiarios, especialmente en aquellos APL donde el cumplimiento de las metas y acciones está directamente relacionado a la capacidad de inversión de los beneficiarios. En este caso, se requería realizar mejoras en el transporte, cambiando el tipo de vehículos, lo cual representa un gasto muy significativo para agricultores pequeños que viven en una situación de precariedad económica constante.

Esta mejora en relación al financiamiento debe realizarse a través de créditos o articulación con otros fondos de fomento y es importante que los caminos de acceso a estos fondos sean claros desde el inicio del proyecto para evitar deserciones en el proceso.

Faltó flexibilidad en cuanto a los requerimientos y el cumplimiento de las metas del acuerdo, en el sentido de que las metas e incluso los procesos y requerimientos mismos del APL son muy exigentes para gran parte de la AFC, en especial los apicultores.

Dado lo anterior, resultaría ideal si en un contexto de APL que se realicen con la AFC, se pudiera dar un margen de mayor flexibilidad para ayudarles a seguir con el proceso, o incluso a veces para iniciar el proceso. En ese sentido, es clave el apoyo en terreno de parte de la consultora, así como de los extensionistas de INDAP, lo cual implica mayor asignación de recursos para la etapa de implementación del acuerdo.

Finalmente, el incentivo económico fue clave para el éxito del APL. Aunque existe margen de mejora, especialmente en comparación con el valor del mismo servicio en mercados internacionales, al aumento en la valorización de los servicios ofrecidos por apicultores certificados fue un punto determinante no solo para captar beneficiarios, sino para mantenerlos motivados a lo largo del proceso, e incluso para fomentar acuerdos futuros.

v. APL Tomates bajo invernadero, FEDEFRUTA. Región de Valparaíso

El APL Tomates bajo Invernadero de la Región de Valparaíso, se inició el año 2014 con un grupo de 74 beneficiarios. A la fecha sigue en implementación, por lo que no se cuenta con productores certificados. Sin embargo, se han retirado 14 productores.

Del total en curso (60), sólo 10 productores pertenecen al segmento de la AFC, los cuales a su vez ya habían participado de un APL anterior (APL Tomate Limachino), por lo que ya tenían experiencia con el instrumento y estaban familiarizados con el proceso.

Dentro de la horticultura nacional, la producción de tomate para consumo fresco corresponde a la tercera especie de mayor importancia en Chile con 6.308,9 hectáreas cultivadas. De esas, 5.256,99 corresponden a cultivos al aire libre y 1.051,88 a cultivos en ambiente protegido o invernaderos, y el 21% de la producción nacional se encuentra en la V Región de Valparaíso.²⁶

El valor asociado a la producción de tomates para consumo interno en la Región de Valparaíso está estimado en \$91.735 millones de pesos, y considera gastos en ítems tales como: plantines, agroquímicos, fertilizantes, plásticos para construcción de ambientes protegidos, mano de obra intensiva, transporte y venta. El tamaño promedio por explotación es de 35 hectáreas, lo que incluye a un rango de micro, pequeña y mediana empresa, y son estos productores los que hoy abastecen en un 70% a las cadenas de supermercados nacionales.²⁷

Los cambios en los patrones de consumo de los chilenos han hecho que un producto de temporada estival esté ahora disponible todo el año en supermercados, lo cual requiere de un cultivo intensivo asociado a mayor uso de pesticidas para palear las plagas que surgen en suelos debilitados.

²⁶ Informe Diagnóstico APL Tomates producidos en ambiente Protegido, Mavida, Quillota, Septiembre 2013

²⁷ Acuerdo de Producción Limpia Productores de Tomates en Ambientes Protegidos, Consejo de Producción Limpia, Valparaíso, Octubre 2014.

Para que este sector pueda aumentar su crecimiento, tanto en el mercado interno como en exportaciones, es necesario implementar mejoras en relación a las prácticas de producción limpia, en especial al sobre uso de agroquímicos.

Las metas que se fijaron para ello fueron:

- Meta N°1: Los productores de tomates diseñaran un plan de implementación para el cumplimiento del acuerdo.
- Meta N°2: Los productores de tomates reciclarán en un 20% los residuos sólidos y valorizarán en un 50% los residuos sólidos orgánicos.
- Meta N°3: Establecer un sistema de trazabilidad e inocuidad de la producción de tomates en ambientes protegidos.
- Meta N°4: Los productores de tomates implementarán un sistema de control de plagas y enfermedades para el 100% de los productores de tomates adheridos al proyecto.
- Meta N°5: Los productores de tomates disminuirán el consumo de agua en un 5%, medido en m³ de agua utilizada (en riego, fertirrigación y aplicación de productos fitosanitarios hasta la cosecha) por tonelada de tomates al año.
- Meta N°6: Disminuir en un 5% el consumo de energía utilizada en todo el proceso (desde la preparación de suelo, riego, y aplicación de productos fitosanitarios hasta la cosecha) por tonelada de tomate al año.
- Meta N°7: Implementar un Sistema de Gestión Preventiva que permita disminuir los accidentes laborales y enfermedades profesionales.
- Meta N°8: Los productores de tomate mejorarán la biodiversidad de los ecosistemas productivos.

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la generación de registros e inventarios, capacitación y difusión, creación de planes de implementación de mejoras, elaboración de guías y procedimientos, implementación de buenas prácticas y construcción de mejoras físicas.

Resultados y Beneficios

Si bien este APL aún se encuentra en curso y los productores involucrados aún no se certifican, es posible observar ciertos resultados y beneficios en base a las entrevistas realizadas.

El mejoramiento de las problemáticas ambientales para lograr una producción más limpia es visto por parte del gremio como un habilitante al acceso a nuevos mercados, por lo que en este caso la motivación a moverse hacia prácticas de agricultura más sustentable tiene que ver con un impulsor de carácter económico y una expectativa de mejores precios y nuevos puntos de venta.

Sin embargo, para algunos productores la relación entre la inversión requerida y el valor agregado que les otorgará el APL no ha sido tan evidente, y esta es la principal razón por lo que han desertado del proceso. Confían en que van a poder seguir vendiendo sus tomates sin problema por lo que no se justifica el trabajo y dinero extra que supone el APL.

Uno de los beneficios más concretos que se ha logrado a través del APL es la incorporación de nuevos conceptos de sustentabilidad en el lenguaje campesino, logrado a través de capacitaciones a productores. Esto ha sido considerado como un gran logro, ya que si bien muchos de los agricultores habían trabajado en proyectos de mejores prácticas productivas, existía aún mucho desconocimiento acerca del tema ambiental.

Así como la valoración de las mejores prácticas ambientales por parte de los productores pareciera ser un beneficio unánime, lo es también la incorporación de nuevas tecnologías a la producción, tales como sistemas de energía renovable para mejoras de eficiencia energética, lo cual ha sido un logro valorado por los agricultores.

Desde las organizaciones públicas, como resultado de éxito, se destaca el trabajo colaborativo entre diversos actores, tales como INDAP, SEREMI de Salud, y SERCOTEC. El lograr un objetivo común, requiere el trabajo cohesionado de distintos actores, y en el caso de este APL, se logró.

arreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - Para incorporar tecnología, cumplir con requerimientos sanitarios²⁸ y otros requerimientos del APL es necesario una inversión que no siempre los agricultores están dispuestos a asumir ya que lo ven como un gasto que no se refleja en sus ventas a corto plazo.
 - Dado lo anterior se hace necesario facilitar el acceso a otras formas de financiamiento ya sea a través de créditos, fondos concursables o instrumentos de fomento.

- *Culturales:*
 - El romper un paradigma en la metodología de producción asociado al uso de agroquímicos, tratamiento de las tierras e implementación del predio, para migrar hacia un modelo de producción limpia, hacen necesario un cambio cultural que no siempre es fácil y que requiere tiempo para ser adoptado.

- *Gestión/Administrativos:*
 - Lo extenso del tiempo de implementación del APL ha significado mucha demanda de tiempo, que para muchos de los usuarios lo hizo incompatible con sus tareas diarias de producción agrícola.
 - Las normativas sanitarias aparecen como un gran problema para la AFC porque no dan abasto para cumplirlas. Por otro lado, como pueden seguir vendiendo sin este tipo de normativas, no existe el incentivo a realizar la inversión de recursos necesarios para lograr estos trámites administrativos.
 - Existe una opinión general de que las exigencias asociadas a normativas sanitarias han sido muy altas (en particular de parte de

²⁸ Si bien los requerimientos sanitarios no son considerados una acción dentro del APL, algunas de las acciones planteadas si requieren de dar cumplimiento a la normativa sanitaria, lo cual resulta una barrera para la AFC. Entendiendo las debilidades de la AFC en esta materia y en el esfuerzo de hacerlos parte, es que el APL tomates ha puesto énfasis en apoyar a los pequeños productores a dar cumplimiento de la normativa requerida, lo cual acarrea un costo económico que muchos de ellos no pueden costear, transformándose entonces en una barrera de tipo económica.

la Seremi de Salud), lo cual ha sido la principal causa de deserción de los agricultores que abandonaron el proyecto.

- Las metas y acciones acordadas en la mesa de negociación fueron muy ambiciosas y se trató de abarcar demasiado. Los protocolos de acción no estuvieron claros al inicio, y había una dependencia de las decisiones que se tomaban en Santiago debido al poco conocimiento en regiones sobre el tema.
 - Falta de claridad en los roles de los organismos públicos y cómo se articulan entre ellos.
-
- *Geográficos*: No se detectan.

 - *Tecnológicos*: No se detectan.

Lecciones Aprendidas

La principal lección aprendida de este Acuerdo de Producción Limpia es que, si bien el instrumento del APL es adecuado para la AFC, es necesario considerar los criterios de normativa sanitaria y otros requerimientos legales para ayudar a los pequeños productores a sumarse a estas iniciativas de buenas prácticas agrícolas. Estos no deben ser requisitos de entrada o requisitos para el cumplimiento de otras acciones o metas, sino que una acción en si misma a trabajar de manera gradual y con el acompañamiento suficiente, que permita obtenerla en el plazo de todo el APL.

Se requiere de flexibilidad y quizás un camino más paulatino para la concreción de las metas y acciones planteadas, lo que también levanta una problemática asociada a la heterogeneidad de los productores. Sería recomendable realizar APL con grupos de productores que se encuentren en el mismo nivel productivo, administrativo y económico, con tal de que el avance del grupo sea más parejo, o bien que el APL se oriente a construir la base normativa necesaria para avanzar luego con los requerimientos de producción limpia.

Otro elemento a destacar es que el éxito en la permanencia de los 10 agricultores provenientes de la AFC, se debe en parte al trabajo previo realizado por los

extensionistas y consultores en proyectos similares con el mismo grupo, por ejemplo en el APL del Tomate Limachino. El haber sido parte de un proceso similar, y haber tenido un buen apoyo técnico y económico en esa instancia, preparó de mejor manera a estos productores en lo que implicaba ser parte de un APL y el trabajo a largo plazo que requiere un proyecto de este tipo.

A su vez, en este caso, cabe resaltar que existió un alineamiento de los esfuerzos entre consultor y extensionista, complementando competencias a nivel de la herramienta del APL y a nivel de gestión agrícola que hicieron factible el buen avance del proyecto.

Ligado a lo anterior, es fundamental optimizar el tiempo invertido en el proceso y así mantener el interés, la capacidad de atención y la dedicación de los agricultores. El rol del gremio en este proceso es clave ya que permite asegurar la cohesión y permanencia de los agricultores en el tiempo, en cuanto a que los mantiene motivados y articulados.

La mayor barrera de entrada para los usuarios de INDAP para sumarse al APL, fueron los criterios de regulación sanitaria. Muchos de ellos al ser arrendatarios de las tierras, ven con dificultad la realización de mejoras técnicas, ya que lo ven como un gasto que no se ve siempre reflejado en el valor final de venta de sus productos.

Finalmente, es primordial unificar criterios y estandarizar el lenguaje técnico para no entregar mensajes diversos que confundan a los agricultores, sobre todo cuando se trata de adoptar un lenguaje nuevo asociado a términos de producción limpia con los cuales no están familiarizados.

vi. APL con productores de miel, Red Apícola Nacional

El APL Sector Productor y Exportador de Miel se inició el año 2008 y finalizó el año 2011. Fue un APL a nivel nacional, cubriendo 9 regiones desde Coquimbo hasta Aysén.

Inicialmente se invitó a participar a 780 productores de miel chilenos, pero dado el nivel de informalidad, sólo 420 pudieron adherir al proyecto. Al terminar la

implementación, se certificaron 260, lo que da una tasa de cumplimiento de 62%.

En Chile existen 10.500 productores de miel, de los cuales 7.000 son apicultores profesionales. El 90% de ellos son microempresarios y se encuentran distribuidos a lo largo de todo Chile, por lo que esta cadena productiva se caracteriza por ser dispersa, numerosa e informal.

En años recientes, debido a los procesos de globalización, nuevos patrones de consumo y una necesidad por velar de mejor manera por la sanidad pecuaria y la inocuidad de los alimentos, los productores de miel chilenos han iniciado una transición desde la lógica de “producción – recolección” hacia un enfoque de “industrialización – tecnificación”²⁹, lo cual supone nuevos desafíos tecnológicos, culturales y ambientales para los apicultores.

Sumado a lo anterior, la miel es considerada un producto alimenticio de alta calidad enfocado mayoritariamente a mercados internacionales, lo que obliga, a aquellos apicultores interesados en exportar, a cumplir normativas exigentes a lo largo de toda la cadena de producción, que garanticen la trazabilidad e inocuidad del producto³⁰.

Es en ese contexto donde se gesta este APL, el cual además busca alinear sus resultados a los objetivos establecidos en la Agenda Estratégica de la Cadena Apícola en Chile, elaborada el año 2006:

- Consolidar una apicultura limpia y de calidad
- Profesionalizar la cadena para fortalecer la apicultura
- Consolidar el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados
- Fortalecer la institucionalidad y la dinámica asociativa del sector apícola
- Impulsar un desarrollo sustentable del rubro³¹

²⁹ Acuerdo de Producción Limpia Sector Productor y Exportador de Miel, Consejo de Producción Limpia, Santiago, Octubre 2008

³⁰ Acuerdo de Producción Limpia Sector Productor y Exportador de Miel, Consejo de Producción Limpia, Santiago, Octubre 2008

³¹ Diagnóstico y Agenda Estratégica de la Cadena Apícola en Chile, Qualitas, Agroconsultores, Agosto 2006

Por lo tanto, en este APL el impulsor clave es de carácter normativo, buscando subsanar problemáticas básicas como la inocuidad alimentaria en los procesos de producción de miel, con el objetivo de poder comercializar mejor.³²

El enganche económico es clave para motivar la participación en un escenario complejo, donde los beneficiarios son muchos y están muy dispersos en el territorio nacional; seguramente con situaciones económicas precarias y en un contexto rural de aislamiento donde la producción de miel representa uno de los ingresos familiares. Una realidad frágil que se contrapone a las exigencias de un mercado cada vez más sofisticado, que exige el cumplimiento de este tipo de normativa, y que choca con la informalidad de pequeños productores.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N° 1: Trazabilidad
- Meta N° 2: Buenas prácticas apícolas
- Meta N° 3: Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
- Meta N° 4: Aseo e higiene
- Meta N° 5: Control de Vectores
- Meta N° 6: Manejo de residuos
- Meta N° 7: Seguridad y Salud
- Meta N° 8: Capacitación

A su vez, la orientación de las acciones estuvo dada hacia la elaboración y mantención de registros, construcción de nueva infraestructura, uso de equipamiento, cumplimiento de normativas, elaboración e implementación de procedimientos y capacitación de trabajadores.

Resultados y Beneficios

El principal resultado obtenido de este APL, el cual era el objetivo primario, era el cumplimiento, por parte de los beneficiarios, de los criterios de importación establecidos por la Unión Europea. Esto significó una modernización de la

³² Si bien un APL debe estar por sobre la norma, en este caso la brecha normativa era tan grande que su subsanación fue gran parte de los objetivos del APL.

infraestructura, subsanación de las brechas normativas, y creación de registros de medicamentos aplicados, materias primas, condiciones sanitarias, y otros.

Los beneficiarios que fueron más ordenados con sus registros y cumplimiento de las metas vieron un aumento en la productividad de sus colmenas, una disminución en la mortalidad de sus abejas, y una mayor eficiencia en sus gastos.

Otro gran beneficio fue que se compartieron conocimientos y técnicas entre productores gracias a las instancias de capacitación y participación grupal.

Por último, el APL fue una instancia de conversación entre varios actores que nunca se habían reunido anteriormente: Gremio, SAG, y Servicios de Salud, donde se entabló una conversación fructífera respecto a la realidad de la AFC, incluyendo la informalidad, la diversidad de los productores, y la imposibilidad de cumplir ciertos requerimientos del acuerdo para ellos. Ese dialogo persiste hoy día.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - Dado el perfil de los productores de miel, se disponen pocos recursos económicos de parte de ellos para realizar inversiones necesarias asociadas al cumplimiento de las metas y acciones del APL.
 - Por otro lado, existe poco conocimiento de y acceso a líneas de financiamientos, principalmente debido a que no califican con los criterios administrativos para postular por ser micro productores.
 - Falta de incentivo económico asociado al cumplimiento del acuerdo. Para los productores había una expectativa de subir el precio de su miel, sin embargo esto no ocurrió para la mayoría.

- *Culturales:*
 - Hay una brecha cultural asociada al cumplimiento de la normativa básica. La AFC se caracteriza por su informalidad y por lo tanto

cuesta mucho avanzar hacia patrones más rígidos de exigencias normativas.

- El diagnóstico debió tener una bajada local y específica al grupo de beneficiarios con el que se trabajaría por región, para tomar en cuenta la realidad de la AFC y las diferencias culturales entre regiones.

- *Gestión/Administrativos:*

- Falta de claridad entre oficinas centrales y regionales del SAG para el cumplimiento de requerimientos tales como los de la sala de extracción de miel: algunos ejemplos mencionados fueron el tipo de piso lavable (cemento vs. cerámico) o la altura de las ventanas.
- Poca claridad en delegación de responsabilidades para las varias etapas del APL, ni tampoco qué implica en términos del proceso y los requisitos una vez que se adhiere. Hubo confusión en varios momentos, primero estuvo la Corporación Centro Apícola como real beneficiario antes de que cambiase por la Red Apícola Nacional. Luego no hubo nadie que tomase la responsabilidad de la etapa de implementación, la cual recayó nuevamente en la Red Apícola Nacional. Adicionalmente, como no hubo extensionista INDAP toda la asesoría y el apoyo cayó sobre el consultor.
- Falta de compromiso por parte de INDAP ya que este APL no tuvo asociado un extensionista que diera apoyo en terreno, lo cual fue confirmado por el representante del gremio y el secretario regional de la ASCC.
- Dificultad de los productores para llevar los registros necesarios que requiere el APL. El argumento es que no hay tiempo y tampoco la costumbre asociada. La falta de costumbre hace que se requiera mayor cantidad de tiempo para lograrlo, y dado que se requiere mayor cantidad de tiempo, la tarea de llevar registros queda relegada frente a otras tareas agrícolas diarias que tienen mayor prioridad.
- El instrumento de APL es muy complejo para productores tan pequeños. Está diseñado para empresas grandes, por lo que no es el instrumento adecuado.

- *Geográficos:*
 - Alcance nacional del APL es demasiado amplio, sobre todo con un sector tan complejo como es la apicultura en un contexto AFC, lo que redundaría en poca disponibilidad de técnicos de apoyo para cubrir tanto territorio.

- *Tecnológicos:*
 - Poca disponibilidad de tecnología entre los productores y poco conocimiento de su uso para mejorar los procesos.
 - Alto costo de inversión para modernización o adquisición de nueva tecnología.

Lecciones Aprendidas

Para este caso, una de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la comunicación en todo el proceso del APL. Tanto en la etapa previa a la adhesión, como en la etapa del diagnóstico e implementación, es fundamental que todos los beneficiarios comprendan de qué se trata el proceso, su duración, etapas y requerimientos desde el punto de vista administrativo y financiero (inversiones para cumplir metas y acciones), así como los resultados esperados.

Otro aprendizaje tiene que ver con el alcance de este tipo de proyectos. Un APL en el contexto de la AFC no puede ser a nivel país; tiene que ser acotado a una región o sector que presente características similares en su cultura productiva, con tal de que refleje la realidad local y por tanto los requisitos no sean tan disímiles entre participantes, y se pueda avanzar como grupo en las diferentes etapas del proyecto.

En cuanto al aspecto administrativo y normativo, es importante replantearse si el APL resulta ser el instrumento adecuado para este sector, ya que se percibe como un instrumento diseñado para empresas mucho más grandes, y con mayor capacidad de acción y gestión. Adicionalmente sería de gran utilidad demostrar cierta flexibilidad y adaptabilidad en cuanto a las exigencias normativas que se le pide a los agricultores rurales, ya sea acompañando en el proceso de obtención de esos documentos, o agilizando los trámites como grupo.

En cuanto al ámbito financiero, es crítico el acceso a financiamiento para el cumplimiento de las metas, y en ese contexto se requiere que las diversas entidades públicas apoyen en mayor medida tanto en el proceso de identificación de instrumentos de financiación como en las etapas de postulación y justificación.

Finalmente, en el ámbito económico, es crítico que el cumplimiento del APL traiga consigo una mejora significativa en el valor de los productos en su etapa de venta. Es el principal incentivo a invertir tiempo y recursos durante la etapa de implementación, por lo que debe estar muy claro desde el inicio cuál será ese retorno a la inversión, su magnitud y cómo lograrlo.

vii. APL de Hortalizas, MUCECH. Región de O'Higgins

El APL Productores de Hortalizas de la Región de O'Higgins se inició el año 2016 con un grupo de 74 beneficiarios. Este APL sigue en curso de implementación y a la fecha no se han registrado renunciadas, pero tampoco hay productores certificados en el cumplimiento de todas las metas y acciones.

El contexto productivo de la cadena de hortalizas en la VI Región de O'Higgins está compuesto por 12.000 productores que en conjunto cultivan una superficie superior a las 13 mil hectáreas, equivalente al 14% de la producción de hortalizas del país. 39% de esas explotaciones corresponden a predios de menos de 5 hectáreas, administrados por familias campesinas de tercera o cuarta generación en la actividad.³³

En general, el productor de hortalizas tiene un amplio conocimiento de su actividad productiva, pero aun así es considerada una actividad riesgosa, debido a que no hay poder de negociación respecto a los precios, y eventos naturales como heladas o sequías que pueden afectar gravemente la producción. Una de las acciones que se ha tomado para la mitigación de ese riesgo es la diversificación de cultivos, por lo que es normal encontrar productores que

³³ Acuerdo de Producción Limpia Productores de Hortalizas de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Consejo de Producción Limpia, Región de O'Higgins, Julio 2016

cultiven en un mismo predio diferentes productos tales como ajo, arvejas, cebollas, choclo, melón, sandías, tomate, zapallo, ají y pimiento.

Tanto en la estrategia de desarrollo regional 2011- 2020, como en el programa estratégico regional HortiCrece, se busca el apoyo constante al progreso de la AFC, fortaleciendo las capacidades y mejorando su potencial productivo. Dado lo anterior, el objetivo general de este APL es fomentar la implementación de prácticas de manejo sustentable en los productores y con ello mejorar la gestión comercial individual o asociativa de los productores, además de permitir la creación de valor agregado orientado a la apertura de nuevos mercados.³⁴

En este caso la sustentabilidad aparece nuevamente como un medio para lograr un fin. Si bien hay un trabajo exhaustivo en este APL relativo al levantamiento de data de producción que permita crear la línea base sobre la cual se va a trabajar el mejoramiento de los estándares productivo-ambientales, es últimamente la expectativa de diferenciación -en un mercado donde los agricultores no tienen mucho poder de negociación frente al comprador- lo que promueve la inversión de tiempo y recursos por parte de los beneficiarios del instrumento.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N°1: Contar con información base de su proceso productivo, identificando los efectos productivos y ambientales que esta actividad agrícola genera.
- Meta N°2: Implementar indicadores de sustentabilidad para el sector de hortalizas.
- Meta N°3: Desarrollar e implementar programa de formación de capacidades.
- Meta N°4: Reducir el consumo de plaguicidas a través de la implementación de manejo integrado de plagas.
- Meta N° 5: El 100% de los productores implementarán medidas para el uso eficiente de los fertilizantes, fomentando la reducción del uso de fertilizantes inorgánicos.

³⁴ Acuerdo de Producción Limpia Productores de Hortalizas de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Consejo de Producción Limpia, Región de O'Higgins, Julio 2016

- Meta N°6: Contribuir al mejoramiento de la calidad de agua y optimizar el riego mediante la implementación de medidas de eficiencia hídrica.
- Meta N°7: Establecer un sistema de manejo integral de residuos sólidos no peligrosos y aumentar la valorización de sus residuos agrícolas.
- Meta N°8: Implementar medidas para mejorar la gestión comercial individual o asociativa y transferencia de experiencias exitosas, con énfasis en productores de la agricultura familiar campesina, IV Gama y deshidratados.

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la generación de registros, levantamiento y medición de datos, capacitación y transferencia de capacidades, implementación de medidas técnicas y fomento a la asociatividad.

Resultados y Beneficios

En base a los documentos analizados y la información de primera fuente recabada durante las entrevistas realizadas a los distintos actores intervinientes en el APL se aprecia que el proceso de concreción de este APL fue muy lento. Es una iniciativa que viene de la primera administración de la Presidenta Michelle Bachelet, y a la fecha se han implementado muy pocas metas y acciones (30% de avance estimado según la ASCC). Lo anterior reforzado por el hecho que el proceso de adhesión aún sigue abierto.

En este caso, se hace evidente que el gremio (MUCECH) no cuenta con capacidades organizacionales adecuadas para hacerse cargo del APL desde el punto de vista de cumplir con los trámites administrativos necesarios (Ej.: rendiciones de gastos), lo que ha redundado en múltiples complicaciones, incluso en problemas de coordinación y pagos con los consultores. Lo anterior también impacta en la capacidad de convocatoria que tiene la asociación, registrándose una alta abstención de parte de los productores a las instancias de capacitación.

Debido a su escaso avance en temas de implementación no es posible advertir por ahora otros resultados y/o beneficios emanados de la implementación del proyecto.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - El instrumento APL no contempla inversión, lo que contrasta con que parte fundamental de las acciones incorporadas en este APL requieren de inversiones para ejecutarse (Ej.: bodegas, maquinaria, etc.).
 - Por otro lado, los productores no pueden solventar dichas inversiones por falta de capacidad financiera, por lo que el instrumento en su fase de implementación resulta inaplicable.
 - A su vez, parte importante de los agricultores adheridos al APL son arrendatarios de los terrenos en los que cultivan, por lo que tampoco tienen incentivos a hacer inversiones de largo plazo.

- *Culturales:*
 - Agricultores tienen dificultad para comprender el instrumento y siempre esperan un beneficio económico asociado, el cual no viene aparejado necesariamente en el APL, ni en el corto plazo.
 - Agricultores carecen de cultura y capacidad asociativa, y la construcción de esa visión puede tomar mucho tiempo.

- *Gestión/Administrativos:*
 - Los productores de hortalizas siembran una gran variedad de cultivos a lo largo del año, todos con distintos tiempos y temporadas, lo que hace muy difícil coordinar a los productores para la asistencia a las actividades de capacitación.
 - Existe la percepción de que el APL es un proyecto demasiado largo e inabordable administrativamente. Parte de las quejas de organismos como INDAP y el mismo gremio, dicen relación con la cantidad de materias abordadas y duración del APL en contrario a proyectos más acotados y manejables.
 - Dificultad de los agricultores para generar todos los registros y documentos necesarios que se piden como indicadores de cumplimiento.

- *Geográficos:*
 - Dificultad de parte de los agricultores para llegar a las capacitaciones y trasladarse de un lugar a otro.

- *Tecnológicos:* No se detectan

Lecciones Aprendidas

Si bien el proyecto recién se encuentra en una etapa temprana de implementación y atrasado respecto a su planificación original, es posible identificar y extraer algunas lecciones preliminares.

El seguimiento técnico de parte de consultores y servicios públicos adheridos, requiere ser más estrecho para el trabajo con usuarios del perfil AFC. Esto sobre todo en un contexto donde la contraparte que debería asumir ese rol (gremio) presenta falencias en su organización y estructura.

Para poder hacer realidad este requisito se requieren de importantes recursos, no siendo suficiente el actual monto provisto por la línea de financiamiento de la ASCC para implementación de APL.

Debido al sesgo cultural arraigado en una cultura de asistencialismo y transferencias directas, y la real capacidad educacional y financiera de los productores AFC, es muy importante lograr identificar beneficios concretos asociados al resultado del APL que puedan materializarse claramente. Esto no está presente hoy en el APL y para los agricultores resulta difícil invertir tiempo y recursos en un beneficio intangible del largo plazo.

Finalmente, el impulso para la realización del APL obedece a la intención de alinearse con otros instrumentos como la Estrategia de Desarrollo Regional, y el programa Horticulture de Corfo. En ese sentido se pensó contar con más apoyo financiero de otros programas, pero ha resultado difícil, siendo este factor clave en el éxito de un proyecto como el APL.

viii. APL Productores Frutícolas de la Región de la Araucanía. Región de la Araucanía

Este APL se inició el año 2015 con un grupo de 36 beneficiarios. Este APL sigue en curso de implementación y a la fecha no se han registrado renunciaciones, pero tampoco hay productores certificados en el cumplimiento de todas las metas y acciones.

La Región de la Araucanía se ha ido perfilando como un importante sector productivo asociado al cultivo de frutales, donde los productos que presentan mayores posibilidades, por las oportunidades de negocio generadas en el último trienio, son berries (arándanos, frambuesas, frutillas), manzanas, cerezas y avellanas europeas. A su vez, desde mercados internacionales existe la creciente demanda por este tipo de productos en su versión orgánica, lo cual trae aparejado mayores exigencias fitosanitarias para los productores.³⁵

En relación a lo anterior, el diagnóstico realizado demuestra la existencia de brechas de productividad en la región, por bajos conocimientos técnicos y asesores no especialistas, así como brechas tecnológicas en los sistemas de riego y energía, y finalmente brechas de competitividad, en relación a la asociatividad, calidad y gestión comercial de los productores.³⁶

En ese sentido, este APL es visto tanto por la Cooperativa como por los organismos de la administración del Estado, como una herramienta que permita mejorar la eficiencia productiva, así como también los estándares ambientales de la actividad, a través de un correcto manejo de agroquímicos, residuos sólidos, aspectos de salud, seguridad ocupacional y tecnologías limpias.³⁷

La motivación última tras este trabajo es la posibilidad de generar un valor agregado para el producto final, incrementando su competitividad y reconocimiento por parte de mercados internacionales, por lo que tiene un

³⁵ Acuerdo de Producción Limpia Productores Frutícolas de la Región de la Araucanía, Consejo de Producción Limpia, Región de la Araucanía, Noviembre de 2015

³⁶ Diagnóstico sectorial y propuesta de Acuerdo de Producción Limpia Sector Frutícola, Región de la Araucanía, CD L1-7/2015, GM2 Consultoría y Desarrollo Ltda., Agosto de 2015

³⁷ Acuerdo de Producción Limpia Productores Frutícolas de la Región de la Araucanía, Consejo de Producción Limpia, Región de la Araucanía, Noviembre de 2015

impulsor de carácter comercial que mueve a los agricultores a realizar la inversión de tiempo que un proyecto de este tipo involucra.

Las metas que se fijaron fueron:

- Meta N°1: Lograr que las empresas adheridas al Acuerdo de Producción Limpia adopten prácticas de producción limpia.
- Meta N°2: Establecer e implementar un sistema de optimización del manejo de plaguicidas.
- Meta N°3: Los agricultores implementarán medidas para realizar un uso eficiente de los fertilizantes.
- Meta N°4: Las instalaciones tendrán una gestión integral de residuos sólidos.
- Meta N°5: Contar con trazabilidad e inocuidad de la fruta.
- Meta N°6: Realizar una gestión eficiente del recurso hídrico.
- Meta N°7: Las empresas adheridas al APL gestionarán el uso de la energía.
- Meta N°8: Disminuir la tasa de accidentabilidad laboral en el conjunto de las instalaciones.
- Meta N°9: Promover acciones que optimicen la comercialización de los empresarios frutícolas.
- Meta N°10: La A.G. implementará una plataforma de apoyo a las empresas adheridas del APL.

A su vez, la orientación de las acciones está dada hacia la designación de encargados, asistencia a capacitaciones, elaboración de registros y procedimientos, presentación de proyectos, mejora en instalaciones.

Resultados y Beneficios

Este APL aún sigue en su fase de implementación, y desde su inicio ha tenido algunos cambios significativos que vale la pena mencionar.

La Asociación Gremial con la que se llevó a cabo el diagnóstico y negociación (Asociación Gremial de Productores de Fruta Limpia Araucanía - Frutaraucanía A.G.) finalmente decidió no implementar el APL, por lo que este proyecto fue transferido a la Cooperativa Amuley de Lautaro, interesada en implementarlo.

La Cooperativa Amuley ha demostrado ser muy proactiva, facilitado el acceso a recursos públicos y apalancando financiamiento para la construcción de un packing con un costo aproximado de \$500 millones de pesos.

Así mismo, han logrado acceso a asesorías técnicas en temas sobre los cuales no tenían mucho conocimiento, incluyendo producción, medio ambiente, energía y riego, lo cual ha permitido la implementación de buenas prácticas agrícolas, en particular respecto a lo que se refiere al manejo de plaguicidas y el uso de elementos de protección personal. Esto es percibido como un gran beneficio en términos de cuidar la salud de los agricultores.

Otro aspecto relevante dicta relación con la flexibilización de requerimientos de parte de los servicios públicos, especialmente en relación a la iniciación de actividades y los requerimientos sanitarios. Al establecerse la instancia de diálogo público-privado, es posible conversar y adecuar los requerimientos a su realidad.

Finalmente, y gracias también a estas instancias de diálogo, se han generado nuevos contactos entre productores, asesores y servicios públicos, lo cual ha sido percibido como algo muy positivo para mejorar la producción y romper el aislamiento en el que muchas veces se encuentran los pequeños productores.

Barreras y Desafíos

- *Económicos:*
 - El requisito de copago fue una barrera para la adhesión de algunos agricultores. Existe la opinión de varios actores que por su realidad de AFC no se debiese requerir un desembolso, sino reconocer inversiones realizadas por ellos como cofinanciamiento.
 - La necesidad de desplazarse para capacitaciones tiene un costo directo, por pasajes o combustible, e indirecto, por el tiempo que deben ausentarse de sus labores productivas.
 - El bajo precio de la frambuesa las últimas 2 temporadas ha generado una baja motivacional y una dificultad para realizar inversiones.

- Las necesidades de inversión requeridas son principalmente lugares de almacenamiento y dosificación de plaguicidas, tomas de muestras y análisis de suelos y aguas.
 - Dificultad para enlazar con instrumentos de fomento, los que existen se adaptan poco a la realidad local.
- *Culturales:*
 - Bajo nivel educacional de algunos beneficiarios.
 - Poco conocimiento y sensibilidad con el mundo de la AFC de algunos capacitadores, haciendo las capacitaciones poco motivantes y poco efectivas.
- *Gestión/Administrativos:*
 - Diagnóstico sectorial poco aterrizado a la realidad de los beneficiarios, muy genérico. Se realizó el diagnóstico y la negociación con otro grupo de productores del que finalmente lo implementó, por lo que hubo que realizar ajustes en las metas y acciones para la fase de implementación.
 - La burocracia del aparato estatal es identificada como una barrera al crecimiento de la Cooperativa; se requiere de muchos trámites tanto a nivel local como en Santiago.
 - Falta de coordinación entre los servicios públicos y falta de compromiso con el proceso de algunos de sus representantes.
- *Geográficos:*
 - La deficiente conectividad terrestre y telefónica en la zona fue una barrera. Dificultad para coordinación telefónica y alto requerimiento de tiempo y recursos para desplazarse.
- *Tecnológicos:* No se detectan.
- *Otros:*
 - En algunos casos existía la expectativa de que obtendrían un mejor precio por su fruta al obtener la certificación APL, pero en el camino

se han dado cuenta que esto no necesariamente será así, lo cual genera frustración.

Lecciones Aprendidas

Dentro de las lecciones aprendidas en este APL podemos destacar que el liderazgo comprometido de parte del presidente de la Cooperativa ha sido fundamental para lograr avances concretos, incluyendo la construcción de un packing que será un beneficio para todos los productores.

Así mismo, el trabajo de la consultora ha sido muy bueno, logrando cercanía con los productores, y adaptando las actividades a sus necesidades y a su realidad. Esto es muy importante ya que la realidad de la AFC es diferente en todas partes.

Ligado a lo anterior, el componente local está fuertemente arraigado en la cultura campesina, por lo que es clave que el diagnóstico sea mucho más aterrizado al grupo de productores específicos con los que se trabajará. Los moldes de APL que vienen desde Santiago pueden ser problemáticos, sino son bien adaptados a cada región y localidad.

Finalmente, es importante enlazar de mejor manera los APL con los instrumentos de fomento, por ejemplo, mediante bonificaciones para los productores, o facilidades en la postulación. Muchas de las metas y acciones requieren de capital, algo que los agricultores de la AFC suelen no tener a libre disposición.

ix. Análisis por Actores Claves

En todos los casos revisados, existen diferentes roles que deben orquestarse de manera tal que faciliten el desenlace exitoso de un APL. Gremio, consultor, extensionistas y ASCC, deben trabajar juntos para lograr las metas y acciones propuestas, amparados en un marco de comunicación transparente y eficiente desde el inicio a fin.

Los usuarios son la base del APL, ya que son ellos quienes de forma voluntaria adhieren, con el propósito de mejorar la calidad de sus productos por medio de

la incorporación de mejores prácticas agrícolas. El propósito final, es lograr la entrada a nuevos mercados y diferenciar sus productos de la competencia. Los esfuerzos involucrados son altos, en términos de tiempo; dedicación; inversión y otros, y son necesarios para el éxito de la iniciativa. En el caso de la AFC es difícil cumplir con ellos a cabalidad ya que los recursos son escasos, y los beneficios poco visibles o cuantificables en términos económicos al corto plazo.

Esto hace que sea aún más relevante tener actores proactivos y empoderados en su rol, capaces de despejar las barreras y obstáculos necesarios para alcanzar el éxito de los acuerdos, al mismo tiempo que se atienden las particularidades locales de cada grupo de beneficiarios.

A continuación se presenta un análisis comparativo del rol de estos actores por cada APL analizado, para entender cómo fueron percibidos durante la ejecución de cada proyecto.

Rol de Gremio:

APL BERRIES DEL RANCO	Importante liderazgo, conocimiento técnico y experiencia en el sector.
APL MAICEROS	Se trata de una organización con alto nivel organizacional y capacidades técnicas de gestión, claves para el desarrollo del APL. En este caso la relación del gremio con sus asociados es profunda y antigua, lo que ayudó en la generación de lazos de confianza que en definitiva lleva a la adopción de las acciones del APL por recomendación de los asesores técnicos.
APL BERRIES MAULE SUR	En este caso no hubo un gremio como tal, sino que un consorcio de empresas donde una de ellas tomó mayor relevancia en el liderazgo del proceso, convirtiéndose en uno de los principales agentes para su desarrollo. Sin embargo, no atiende el seguimiento para todos los adherentes ya que no es el gremio representante de todas las partes, sino sólo de los productores que atiende como empresa. No obstante, su rol es clave en las fases de propuesta y negociación del APL, por su experiencia como empresa compradora y exportadora. Es quién además se involucra en el seguimiento de las actividades del proyecto, por lo que es un actor sumamente relevante para el éxito del proyecto.

<p>APL SERVICIOS POLINIZADORES</p>	<p>El gremio tuvo un rol clave en el éxito del proyecto. Fueron los que impulsaron la realización del APL como solución a las brechas sectoriales existentes. Gran parte del Acuerdo estaba enfocado en valorizar el servicio de polinización, lo cual se basaba en mejorar las relaciones entre los productores y polinizadores. Esto no hubiese sido posible sin la buena voluntad y el fomento de los gremios. Lamentablemente no se pudo entrevistar a ningún representante de los gremios para que puedan ofrecer mayor claridad en cuanto a otros roles que tomaron durante el acuerdo, pero la importancia del rol es lo que se infiere a través de las otras entrevistas realizadas.</p>
<p>APL TOMATES INVERNADERO</p>	<p>El gremio ha sido crucial en el desarrollo del proceso, ya que fueron ellos quienes impulsaron la iniciativa y quienes incentivaron a los diversos actores, principalmente a los usuarios, a sumarse al APL, facilitando el entendimiento de la herramienta de APL por parte de los agricultores, ya que entregaron la información de forma clara y entendible. El rol del gremio como gestor durante el proceso también fue relevante, ya que fueron ellos quienes articularon a las diversas instituciones.</p>
<p>APL PRODUCTORES DE MIEL</p>	<p>El gremio en este caso tuvo un rol primordial en el éxito del proyecto. Primero de todo fue el que impulsó la iniciativa del APL, siendo el actor que conocía bien tanto la realidad del sector y las necesidades de los campesinos, como las oportunidades ligadas al instrumento. Esto también involucró una serie de negociaciones con las diferentes entidades públicas para adaptar metas, acciones, y algunas partes del acuerdo mismo a la realidad de la AFC. También fue el que tomó el rol de consultor durante la etapa de implementación del acuerdo, comunicándose con los beneficiarios y hasta cierto punto un rol de asistencia técnica, ofreciéndoles apoyo para el cumplimiento de las metas.</p>
<p>APL HORTALIZAS</p>	<p>En este caso el gremio se trata de una organización poco especializada (de hecho, no agrupa exclusivamente a productores agrícolas y se trata de un capítulo regional de una organización más amplia), que además no cuenta con recursos ni estructura profesional. Lo anterior vuelve muy difícil la gestión administrativa del instrumento, posando la mayor parte de la carga en los dirigentes (ad honorem) quienes muchas veces no tienen el proyecto como su</p>

	prioridad. Esto hace que el avance del proyecto sea lento y dificulte el alcance de las metas y acciones.
APL FRUTALES ARAUCANÍA	En este caso, la organización que hace el rol de gremio se caracteriza por tener un liderazgo potente, con capacidades para negociar con los distintos actores y una visión de desarrollo para el sector muy interesante y proactiva. Ha sabido aprovechar el instrumento para generar beneficios tangibles para los beneficiarios que redundan en mejoras en su calidad de vida.

Rol del Consultor:

APL BERRIES DEL RANCO	El consultor de este proyecto ha hecho un trabajo cercano en terreno, ayudando a simplificar el sistema de registros para hacerlo amigable para los beneficiarios. Han visto motivación pero a la vez les preocupa que no todos puedan certificarse por la gran cantidad de metas y acciones.
APL MAICEROS	El consultor en este caso es muy entendido en el tema, destaca su mirada del proceso con énfasis en los aspectos relacionales como punto crítico para el éxito del instrumento.
APL BERRIES MAULE SUR	En este APL uno de los actores más importantes para el éxito del proyecto fue el consultor, quien además hizo el rol de extensionista, liderando los dos equipos que se encargan de forma independiente de cada servicio. Se ha involucrado en la coordinación del proyecto, siendo parte del equipo coordinador, llevando sus funciones más allá y demostrando gran compromiso con el proyecto. Es quién está al tanto del avance de todos los beneficiarios y de las actividades del proyecto. Mantiene excelentes relaciones con todos los beneficiarios.
APL SERVICIOS POLINIZADORES	Para este APL la consultora fue creada específicamente para las etapas de implementación y certificación del APL. Su enfoque, mayoritariamente fue el de apoyo en terreno con la implementación de las metas y la realización de capacitaciones técnicas y transferencia de conocimientos. Aquí es donde se encontró con uno de sus grandes desafíos, que fue la reticencia por parte de los campesinos a cambios de hábito, especialmente los que implicaban inversiones. Su apoyo, por lo tanto, adquirió un componente de "empujar y

	convencer." En este caso, la consultora también ejerció el rol de extensionista.
APL TOMATES INVERNADERO	No fue posible entrevistarlos ya que ya no forma parte del proyecto.
APL PRODUCTORES DE MIEL	Este rol lo tomó el gremio.
APL HORTALIZAS	No fue posible entrevistarlos, pero de acuerdo a lo señalado por los demás entrevistados, la relación no ha sido para nada fluida con el gremio. Tuvieron un problema asociado al pago por los servicios que aún no se soluciona completamente. Lo anterior explica también el poco grado de avance del proyecto.
APL FRUTALES ARAUCANÍA	Existe una muy buena percepción de todos los actores sobre el trabajo del consultor en este APL. Han logrado la cercanía necesaria con los beneficiarios para ser efectivos en su trabajo.

Rol del Extensionista

APL BERRIES DEL RANCO	No se entrevistó al extensionista directamente, sino al representante de la cooperativa que trabaja como consultor fuera del marco de este proyecto. Se señala que comúnmente faltan capacidades técnicas y habilidades blandas en los extensionistas, y que su rol podría mejorar significativamente.
APL MAICEROS	En este caso el extensionista si bien domina el tema de la producción de maíz, sus declaraciones dieron cuenta de un interés moderado sobre el instrumento APL y desconocimiento del proyecto que atañe específicamente a los productores de maíz. Su involucramiento pasa exclusivamente por la obligación contractual impuesta por INDAP. Lo anterior puede permitir explicar también la falta de participación en el proceso. Resulta claro que el éxito del trabajo con AFC en APL está condicionado a la existencia de asistencia técnica de confianza de los agricultores, periódica y de alto conocimiento técnico.
APL BERRIES MAULE SUR	Este rol fue asumido por el consultor.
APL SERVICIOS POLINIZADORES	No hubo extensionista en este APL.
APL TOMATES INVERNADERO	Importante rol en mediar con el gremio y entregar confianza y credibilidad a los usuarios de INDAP, ya que son los

	<p>extensionistas quienes cumplen la tarea de orientar a los usuarios en aspectos técnicos, tales como la herramienta de APL. Los profesionales de INDAP, han colaborado en la búsqueda de otras herramientas y vías de financiamiento, para complementar los objetivos del APL, y fortalecer los conceptos adquiridos. Ellos refieren falta de conocimientos en la materia, por lo que para ellos ha sido un desafío la búsqueda de información fidedigna, y la actualización permanente en la materia para poder entregar apoyo a los usuarios.</p>
APL PRODUCTORES DE MIEL	No hubo extensionista en este APL.
APL HORTALIZAS	<p>Demostró muy poco conocimiento del proceso de implementación del APL Hortaliceros, admitiendo poca participación (básicamente por pocas actividades del APL realizadas hasta ahora ya que el APL aún está en su primera etapa de implementación). Aun así no parecía manejar el tema con habilidad y se notaba muy pasivo.</p>
APL FRUTALES ARAUCANÍA	No fue posible concertar la entrevista.

Rol de la ASCC

APL BERRIES DEL RANCO	La ASCC en este caso ha cumplido rol de articulador con otros actores del sector público, incluyendo el enlace con instrumentos de fomento relevantes.
APL MAICEROS	Respecto de este proyecto, la ASCC logró jugar un papel importante en la articulación de los demás servicios públicos y eso es percibido de buena manera por todos los intervinientes.
APL BERRIES MAULE SUR	La ASCC cumple un rol relevante para el éxito del proyecto y es reconocida por los demás actores como un actor necesario para tener buena llegada con los representantes del sector público y beneficiarios.
APL SERVICIOS POLINIZADORES	La ASCC tomó el rol de mediador entre 2 APL en curso durante el proyecto: uno con FEDEFRUTA para incentivar las buenas prácticas de cuidado de las abejas por parte de los productores de fruta, y el de polinizadores revisado anteriormente. Ambos acuerdos se ejecutaron de forma paralela e independiente, pero siempre existió coordinación entre los dos. La ASCC fue el puente entre los dos acuerdos y

	entre los representantes de ambos sectores para alinear resultados.
APL TOMATES INVERNADERO	En este APL la ASCC tuvo una destacada participación en la búsqueda de financiamiento para el éxito del proceso, logrando apalancar fondos desde INDAP y SERCOTEC para aminorar las brechas de los agricultores y conseguir el éxito del APL. Importante rol también, facilitando junto a la Seremi de Salud, el cumplimiento de los requerimientos técnicos de normativa sanitaria para nivelar a los agricultores en esta línea.
APL PRODUCTORES DE MIEL	La ASCC cumplió dos roles importantes. Primero de todo apoyó mucho en cuanto al cumplimiento de los aspectos normativos del acuerdo. Las metas eran relativamente ambiciosas, no por la complejidad requerida para su cumplimiento, sino por la falta de estructuración del sector. Para la subsanación de esas brechas normativas prestó apoyo al gremio, incluso formando parte de las negociaciones que disminuyeron los requerimientos de los beneficiarios. En segunda instancia, apoyó con el financiamiento del proyecto, buscando recursos para el cumplimiento de las metas durante la etapa de implementación, al igual que para las certificaciones y auditorías. Estas dos últimas con éxito ya que ahorró que la inversión fuera realizada por parte de los beneficiarios.
APL HORTALIZAS	En este APL la ASCC es una parte interesada en que el APL salga adelante. Conocen la realidad circundante al proyecto y están conscientes de las limitaciones que enfrentan el Gremio y ellos como agencia, en el sentido de no poder proveer recursos para apalancar un APL que en sus condiciones actuales difícilmente logre consolidarse.
APL FRUTALES ARAUCANÍA	La ASCC en este APL ha jugado un rol muy importante en llevar el proceso adelante y coordinar a todos los actores. Así mismo, ha influido en la sensibilización de otros organismos públicos respecto a la realidad de la AFC y ha prestado ayuda a los beneficiarios con trámites administrativos. Trabaja de manera muy cercana y coordinada con los consultores.

En conclusión, el rol del **gremio** resulta fundamental para el éxito del proyecto. Su accionar es clave para aglutinar, gestionar y promover la participación de los beneficiarios en el APL. Es un articulador macro de los distintos actores

involucrados (beneficiarios, consultor y ASCC), pero no posee grandes influencias sobre ciertos organismos públicos de carácter normativo.

En ese sentido su aliado clave es la **ASCC**, que se posiciona como un articulador y mediador entre otros actores del sector público. Además, tiene la potestad para influenciar a esos organismos públicos, sensibilizándolos sobre la realidad de la AFC y consiguiendo la adaptación de las exigencias normativas. Así mismo, tiene la capacidad de buscar y señalar dónde se encuentran los instrumentos de financiamiento que se puedan apalancar con el APL.

A nivel del trabajo en terreno, el rol del **consultor** es primordial. Su tarea aquí es doble; por un lado, requiere de habilidades sociales para identificar las particularidades locales y plasmar eso en el diagnóstico, y por otro lado requiere de habilidades técnicas para ser un buen coordinador en terreno. El consultor es quien vela por el avance de las metas y acciones; es el punto focal para los beneficiarios, y en ese sentido debe ser una figura confiable, cercana y proactiva. El consultor puede ejercer el rol de extensionista, siempre y cuando conozca lo suficiente del tema; de lo contrario, es importante que trabaje codo a codo con el extensionista designado para poder brindar una asistencia completa, balanceando el lado administrativo que requiere el instrumento de APL, mientras que su par lo hace con el conocimiento agrícola aplicado.

Finalmente, el rol del **extensionista** si bien es importante, fue identificado como uno de los más débiles y con amplias posibilidades de mejora. En gran parte debido a la ausencia en varios de los proyectos, y la inhabilidad de ser entrevistados, aparecen como un actor ausente y de poco involucramiento. Su asistencia en terreno es necesaria y debe ser técnica, periódica y confiable. Sin embargo, se detectan capacidades técnicas limitadas y una falta de conocimiento respecto de la herramienta del APL y el lenguaje técnico de la sustentabilidad y producción limpia.

Tanto en el caso del consultor como el extensionista, es importante que el conocimiento sobre la AFC se traduzca en un enfoque de trabajo práctico y de terreno, más que de aula.

x. Estudios de casos complementarios: Ecoterra y Huertas a Deo

Como componente adicional se presentan dos casos extra, considerados como casos de éxito en otras organizaciones vinculadas a la AFC y que actualmente se encuentran en un grado de desarrollo comercial significativo, alcanzado a través de modelos de asociatividad y apalancados por fondos e instrumentos público-privados.

El objetivo de incluir aquí las experiencias de Huertas a Deo en la Región del Maule y Ecoterra en la Región Metropolitana es levantar aprendizajes relevantes al proceso de encadenamiento comercial de estos pequeños proyectos, que puedan servir como guía para mejorar la experiencia de los productores adheridos a los APL estudiados.

Huertas a Deo, Región del Maule

Huertas a Deo es un sistema de comercialización para la AFC organizado bajo una plataforma de e-commerce (comercio electrónico) donde todos los productos comercializados son producidos por pequeños emprendedores y campesinos de la comuna de Pelluhue.

Actualmente trabajan con un grupo de 40 productores, la mayoría mujeres, bajo un sistema de agroecología donde el terreno de cultivo no supera 1 hectárea. Además de asistir en la comercialización de sus productos, Huertas a Deo presta asistencia técnica y capacitación para un manejo más sustentable de los predios.

Su motivación principal es rentabilizar la agricultura de pequeña escala, valorizando la cultura campesina en base a una agricultura más sostenible en el tiempo, y donde una alimentación diversa y saludable sea la base para conseguirlo.

Huertas a Deo nació el año 2013 a partir de un proyecto FOSIS de Negocios Inclusivos ejecutado por ONG Costa Sur, y a la fecha ha recibido asistencia financiera de INDAP, mediante una Alianza Productiva. También ha sido beneficiario de proyectos CORFO (SSAF-S), FIA (Emprendimiento Joven), Ministerio de Desarrollo Social (Chile de Todos y Todas) y ha recibido premios

de instituciones privadas (SociaLab y Avonni) por su modelo de negocios innovador.

Dentro de los organismos claves para el desarrollo de programas de fomento ha estado INDAP provincial, por su apoyo y acompañamiento, valorizando la agroecología como herramienta válida para el desarrollo de la AFC. Según la visión personal del entrevistado, actualmente se aprecia una mayor disposición que antes a financiar proyectos que rescaten y revaloricen la agroecología, pero es necesario que haya mayor dedicación de tiempo y recursos.

Huertas a Deo canaliza el levantamiento de estos fondos para ejecutar proyectos que nazcan del mismo grupo de agricultores con los que trabaja. Reconocen que para que los proyectos sean exitosos, lo más importante es que la organización nazca desde la misma AFC, y no sea de un agente externo, para lo cual es importante estar constantemente reforzando las habilidades que permitan esa organización a nivel de bases, y no caer en modelos de asistencialismo.

Según Raimundo Labbé, Fundador de Huertas a Deo, aquellas actividades que se enfoquen en generar habilidades para reforzar o potenciar la asociatividad pueden ser más importantes que hacer proyectos que impongan o requieran de asociatividad y estén enfocados a soluciones específicas, pero que no nacen de la asociatividad propia.

Este proceso no ha estado exento de dificultades, principalmente asociadas al nivel de verificación requerido para justificar el correcto uso de los recursos. El tiempo dedicado a rendir las inversiones es contraproducente para la ejecución del proyecto, sobre todo en el contexto de la AFC que es un sector informal y donde la mayoría de los agricultores son analfabetos y analfabetos digitales, por lo que se les dificulta acceder al sistema.

Los principales resultados obtenidos en estos años de trabajo han sido:

- Aumento de la capacidad productiva de las/los agroecólogas/os
- Mayor diversidad de cultivo por metro cuadrado
- Aumento del ingreso por m²
- Aumento del uso de biopreparados en la unidad productivas
- Mayor (mejor) dedicación de tiempo de calidad al cultivo

Las principales lecciones aprendidas tienen que ver con la necesidad de establecer una relación de confianza con los productores pertenecientes a la AFC, y no ser considerados como un ente foráneo. Sólo así se puede avanzar en el desarrollo de proyectos, pero respetando los ritmos y dinámicas del campo.

Ecoterra, Región Metropolitana

Ecoterra fue fundada el año 2011, con el objetivo de cambiar los procesos de producción agropecuaria industrializados por el desarrollo de producción con agroecosistemas, con el fin de no utilizar agentes externos durante la producción de alimentos de origen animal.

Su misión como empresa es rescatar las raíces en la forma de producción del huevo y dar un valor agregado a los consumidores, con un modelo de producción sustentable, natural y consciente.

Ecoterra ha desarrollado un modelo asociativo con productores de la zona, bajo un sistema de transferencia tecnológica para que campesinos puedan criar gallinas de pastoreo libre bajo el modelo Ecoterra.

Ecoterra les brinda el apoyo técnico a través de reuniones mensuales, vende el alimento para las aves a precio costo, y compra la producción de huevos a los productores asociados. Finalmente comercializa los huevos de gallinas libres bajo un formato de comercio justo en canales de venta como tiendas, retail y Hoteles, Restaurantes y Casinos (HORECA), a los cuales los productores no podrían llegar de forma directa.

Para el escalamiento del proyecto han recibido asistencia financiera de FIA (Proyectos de Innovación; Polo Territorial de Desarrollo Estratégico), Corfo (Programa Voucher; Capital Humano) y Sercotec (Capital Semilla). Buena parte de este financiamiento ha sido para realizar la asistencia técnica a los productores, la cual se enfoca en aspectos de producción, gestión administrativa, educación financiera y fortalecimiento de la asociatividad entre los productores.

Para esto, cuentan con un equipo de profesionales de varias disciplinas, incluyendo ingenieros y Magíster en Desarrollo Rural, con quienes han ido trabajando el fortalecimiento de la imagen del grupo y la seguridad del proyecto.

Reconocen que para que un modelo así funcione, la apuesta debe ser por el largo plazo, ya que el trabajo asociativo requiere tiempo y esfuerzos grupales para sentirse parte de una misma comunidad.

Es precisamente esa apuesta al largo plazo la que choca constantemente con la búsqueda de ingresos a corto plazo por parte de productores, generándose en momentos de disparidad entre expectativas de Ecoterra y sus productores. Por el mismo motivo, un apoyo que permita generar condiciones técnicas, administrativas, pero sobre todo de confianza es crucial para el éxito de modelos de negocio como el de Ecoterra.

Pablo Albarrán, Fundador y Gerente General, es de la opinión que para trabajar con la AFC se debe buscar pagar un buen precio y mantener escala. Para eso se debe buscar generar productos con mayor valor agregado en comparación al producto estándar (Ej.: Los huevos Ecoterra valen el doble que los industriales), buscando promover su identidad sin desnaturalizar el tipo de producción a baja escala.

Es fundamental también la claridad en los conceptos y acuerdos para evitar problemas de las expectativas al momento de llevar adelante una relación de largo plazo. Hay que buscar tener comunicación constante con los productores; una relación familiar. Siempre abrir los costos y fomentar la transparencia a todo nivel. Debe primar un sentido de avanzar juntos en el camino de la comercialización.

Finalmente, la innovación es clave a la hora de ganar nuevos proyectos y optar por instrumentos de fomento. Se deben mezclar conceptos para generar modelos de gestión exitosos, escalables y que agreguen valor a los productos agrícolas tradicionales.

V. Conclusiones

Barreras y Desafíos

La exitosa implementación de un APL en el contexto de la AFC se ve limitada por diversas barreras y desafíos. Aquellos identificados como más relevantes son de índole económica, gestión administrativa y cultural.

A continuación se presentan en detalle las principales barreras y desafíos identificados:

Barreras y desafíos económicos:

- Los productores no cuentan con capital de trabajo para realizar las inversiones requeridas, lo que compromete el cumplimiento de las metas y acciones del APL.
- A su vez, no existe la capacidad de parte de los agricultores de postular a fondos de financiamiento por sus propios medios, debido a los mismos requisitos financieros que muchos de esos fondos exigen, tales como porcentajes de cofinanciamiento, e ingresos superiores a los de un productor AFC.
- Se percibe una falta de incentivos directos asociados a un retorno de la inversión en el precio de venta final de los productos tras finalizar el APL. Esto es un elemento clave ya que muchos productores tienden a frustrarse y desmotivarse cuando no ven el beneficio directo, y por tanto son más propensos a abandonar el proyecto.

Barreras y desafíos de gestión administrativa:

- Hay una falta de coordinación entre instituciones públicas para identificar y facilitar de antemano qué instrumentos de fomento están disponibles para complementar los requerimientos de financiamiento para la etapa de implementación de las metas y acciones, que puedan subsanar la falta de capital propio en los agricultores.
- Los productores tienen dificultades para llevar registros, principalmente por falta de tiempo debido a las propias labores agrícolas, por el bajo nivel de escolarización, y por la avanzada edad de muchos de ellos. A su vez,

esa falta de tiempo (muchas veces porque las actividades del APL coinciden con labores de cosecha) perjudica la disponibilidad para asistir a los talleres y capacitaciones, y al no tener todas las herramientas, se genera un cierto grado de frustración ante el lento avance.

- Por lo mismo, el instrumento del APL es visto como una herramienta demasiado compleja, muy amplia y con excesivas metas y acciones para cumplir.
- Las asesorías de INDAP se perciben como poco prácticas en relación a las exigencias del APL, y existe el deseo de que pudieran ser mejores en cuanto a competencias técnicas y habilidades blandas para facilitar el cumplimiento de las exigencias del APL.

Barreras y desafíos culturales:

- En algunos productores se detecta una resistencia a la formalización, ya que no ven el beneficio de tener que asumir tantos trámites administrativos, y avanzar en procesos normativos básicos, si en el mercado interno sus productos no certificados se pueden vender igual. El esfuerzo que conlleva la formalización no justifica el beneficio económico al finalizar el APL.
- Existe la percepción de que este con los APL se tratan de imponer formatos que no calzan con la particularidad del territorio y la realidad socio cultural donde ocurre el proyecto. Se acusa poca flexibilidad en aplicación de criterios y requerimientos normativos dado el contexto de la AFC.
- Los agricultores carecen de cultura asociativa, y la construcción de esa visión puede tomar mucho tiempo. Hay una carencia de habilidades blandas que es necesario fortalecer con anterioridad a la ejecución de un APL.

Lecciones aprendidas y recomendaciones:

De acuerdo al análisis realizado y la información levantada a través de los diferentes actores entrevistados se observan las siguientes lecciones aprendidas. Para cada una de ellas se realiza una recomendación a seguir.

- 1) Uno de los elementos más importantes en el análisis de casos y que se repite de manera transversal en todos los APL y entrevistados es el gran desafío económico que supone un proyecto de este tipo para productores pequeños pertenecientes a la AFC. Los productores no cuentan con capital de trabajo para realizar inversiones, y tampoco tienen acceso fácil a inversiones o fondos de financiamiento. Dentro de los aspectos críticos relativos al éxito o fracaso de un APL en el contexto de la AFC está la capacidad de mejorar la disponibilidad de instrumentos financieros y de fomento con los que se pueda articular el APL para que los beneficiarios puedan generar las inversiones necesarias.

La recomendación en este caso es poder definir un modelo de articulación de instrumentos de fomento alineados a los APL que puedan ir como una carpeta complementaria de recursos a apalancar para la implementación del proyecto. Esto en parte se aborda más adelante, pero es necesario recalcar que dicho modelo de articulación recaiga en la misma entidad dueña del instrumento APL, en este caso la ASCC, y que la gestión de dichos fondos o instrumentos de fomento sea apoyado por el representante regional de la ASCC para facilitar la coordinación y corregir la falta de claridad percibida hasta ahora en relación a las autoridades públicas responsables de dicha tarea.

- 2) A su vez, en relación al tema económico se percibe una falta de incentivos directos asociados a un retorno de la inversión en el precio de venta final de los productos tras finalizar el APL. El precio de venta es el principal incentivo a invertir tiempo y recursos durante la etapa de implementación, por lo que debe estar muy claro desde el inicio cuál será ese retorno a la inversión, de qué magnitudes se está hablando, y cómo se va a lograr. Esto es un elemento clave ya que muchos productores tienden a frustrarse y desmotivarse cuando no ven el beneficio directo, y por tanto son más propensos a abandonar el proyecto. Si bien existen una serie de otros beneficios asociados a un APL tales como: mejorar la eficiencia en el uso de insumos y materias primas; mejorar los rendimientos; disminución de costos;

adoptar medidas de eficiencia energética e hídrica; abrir nuevos mercados; etc., en el contexto de la AFC (un segmento objetivo con baja escolaridad y avanzada edad) se necesita visualizar beneficios más tangibles que los mencionados, lo cual se asocia directamente al aumento en el precio de ventas del producto final.

La recomendación por tanto tiene que ver con adecuar la metodología de evaluación económica de impactos del APL asociado al contexto de la AFC, de forma de incorporar y poder valorar económicamente todos los impactos del APL, incluyendo disminución de costos por eficiencia en el uso de recursos, y relacionado a un indicador de rentabilidad más que sólo en el precio de venta final. Esto requiere de un trabajo más sutil con la AFC, incorporando otro tipo de capacitaciones y herramientas que les permita entender las nuevas variables económicas, tomando en cuenta lo mencionado anteriormente sobre un segmento con poca escolaridad y avanzada edad, lo cual puede dificultar la asimilación de datos muy complejos y abstractos.

- 3) En términos administrativos, una de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la dificultad de los agricultores para llevar los registros requeridos por el APL en todas sus metas y acciones. Hay diversos factores que influyen en este problema, desde la falta de costumbre, la baja escolaridad de algunos productores, su avanzada edad y la priorización de las labores propias del campo por sobre el trabajo administrativo, pero principalmente debido a que el APL es visto como una herramienta demasiado compleja, muy amplia y con excesivas metas y acciones para cumplir. Por lo mismo, el instrumento se percibe como ajeno y alejado a la realidad campesina.

En ese sentido, **la recomendación aquí dice relación con simplificar y reducir la cantidad de metas y acciones cuando el instrumento se aplica a un contexto de AFC, con tal de generar proyectos más acotados y exitosos.** Aparece la necesidad de adaptar el instrumento al campesino y no el campesino al instrumento, tomando en cuenta la realidad donde se aplica y las características de cada territorio. Además de reducir las metas y acciones, esta

adaptación del instrumento debe considerar una fase de diagnóstico más detallada y específica a las necesidades y problemáticas de cada uno de los productores, atendiendo a diferencias culturales, de escolaridad y económicas entre ellos que deben ser tomadas en cuenta antes de la fase de implementación, con tal de dimensionar mejor los contornos del APL, así como las potenciales barreras y requerimientos de entrada a abordar a través de los consultores y organismos técnicos de apoyo.

- 4) También a nivel administrativo se percibe una disparidad en el rol de los distintos organismos que interactúan en un APL (gremio, consultor ASCC, INDAP), incurriendo a veces en duplicidad de esfuerzos o descoordinaciones. La necesidad de una mejor comunicación a lo largo de todo el proceso del APL es sin duda un elemento relevante. Tanto en la etapa previa a la adhesión para informar sobre los requerimientos básicos que deberán cumplir los participantes, como en la etapa del diagnóstico e implementación, es fundamental que todos los beneficiarios comprendan de qué se trata el proceso, su duración, etapas y requerimientos desde el punto de vista administrativo y financiero (inversiones para cumplir metas y acciones), así como los resultados esperados, para no generar frustraciones y deserción. Para ello es fundamental la existencia de un ente articulador general robusto que vele por el buen desempeño y motivación de los beneficiarios involucrados. Este rol le corresponde al gremio, y su accionar es clave para aglutinar, gestionar y promover la participación de los beneficiarios en el APL. Al mismo tiempo, se requiere de mayor flexibilidad de parte de algunos organismos públicos normativos, y en ese sentido un aliado clave es la ASCC, que se posiciona como un articulador y mediador entre otros actores del sector público. Por un lado tiene la potestad para influenciar a esos organismos públicos, sensibilizándolos sobre la realidad de la AFC y consiguiendo flexibilizar la aplicación de exigencias normativas cuando es necesario y posible, y por otro es capaz de articular los diferentes instrumentos de fomento para apoyar los requerimientos financieros de la implementación.

La recomendación en este punto tiene que ver con establecer por escrito los perfiles de cargo y responsabilidades de cada organismo con anterioridad al APL, detallando su rol en cada una de sus etapas, sus esferas de influencia y estipulando claramente cuáles son los límites de acción de cada una para que siempre exista el entendimiento entre las partes.

- 5) Por las características de los productores AFC y su resistencia al cambio, cualquier plan de implementación de APL u otros proyectos debe hacerse de manera gradual, mostrando resultados pequeños y concretos que aumenten el nivel de confianza y motivación entre los participantes. Es clave contar con un buen acompañamiento en terreno, fortaleciendo las relaciones de confianza en el largo plazo, construidas en base a transparencia y honestidad. En ese sentido, el rol del consultor y el del extensionista de INDAP son primordiales ya que son perfiles claramente definidos y aceptados por todos los actores del APL.

La recomendación en este punto va alineada a crear una mejor alianza entre ambas figuras. Para el consultor su tarea es doble; por un lado, requiere de habilidades sociales para identificar las particularidades locales y plasmar eso en el diagnóstico, y por otro lado requiere de habilidades técnicas para ser un buen coordinador en terreno que permita bajar el instrumento APL a la realidad AFC. El consultor es quien vela por el avance de las metas y acciones; es el punto focal para los beneficiarios, y en ese sentido debe ser una figura confiable, cercana y proactiva capaz de articularse con el gremio y la ASCC. Pero debe también comprender la realidad campesina y tener experiencia en el trabajo con la AFC. En ese sentido, sería de suma relevancia contar con un catastro de consultores con experiencia en estos temas que puedan asumir el liderazgo de APL específicos al contexto AFC. Por otro lado, el extensionista es un personaje clave en cuanto a que posee el conocimiento agrícola técnico que lo acerca a las problemáticas territoriales de cada lugar. No obstante, debe avanzar en el conocimiento de temáticas relacionadas a la

sustentabilidad y la producción limpia, así como también a la figura del APL y las distintas etapas que conlleva.

- 6) Finalmente, en relación a los aspectos culturales, no debemos olvidarnos que los usuarios son la base del APL, y que en este caso estamos frente a un segmento con características especiales y que no deben ser asimiladas a otros sectores productivos. En el caso de la AFC, en algunos productores se detecta una resistencia a la formalización, una carencia de cultura asociativa y habilidades blandas, lo cual puede tomar bastante tiempo en nivelar. Existe la percepción de que con los APL se tratan de imponer formatos que no calzan con la particularidad del territorio y la realidad socio cultural donde ocurre el proyecto, por lo que es necesario poner foco a las relaciones humanas de manera previa al foco productivo.

La recomendación en este caso pasa por fortalecer grupos de confianza entre productores, a través del conocerse, conversar y compartir instancias de capacitación en conjunto por medio de interacciones en el campo y con aplicación práctica más que en aulas. El compartir casos de éxito entre productores donde otros hayan podido obtener beneficios tangibles de un APL como por ejemplo, otro tipo de certificaciones necesarias para cumplir con las exigencias de mercados internacionales, o un avance en el orden de la gestión agrícola y por consiguiente, una mejora en los rendimientos productivos de los predios, aportará a generar motivación a sumarse a los APL a través de una validación de los mismos actores pares.

Propuesta de Modelo de Articulación de Instrumentos de Fomento Públicos y Privados, conclusiones, recomendaciones y perspectivas de crecimiento del número de APL

I. Introducción

El último componente abordado en este informe responde a los Objetivos Específicos 4 y 5 planteados en las bases técnicas:

“Revisar y analizar los programas e instrumentos públicos y/o privados que hoy existen para apoyar la implementación y cumplimiento de las metas establecidas en los APL y APL-S, y proponer un Modelo de Articulación que fortalezca el instrumento analizado.”

“Generar recomendaciones y propuesta de modelo de articulación, que permitan optimizar el instrumento APL y APL-S haciéndolo más pertinente a la AFC del país, aumentando sus niveles de adhesión y mejorando los niveles de cumplimiento de metas y certificación. Entregar recomendaciones de territorios y rubros asociados a la AFC donde existiría potencial para avanzar en la firma e implementación de nuevos APL-S.”

Para lograr lo anterior se presentan los resultados de la etapa de trabajo asociada al levantamiento de programas e instrumentos públicos y/o privados, sumado a la realización de un *Focus Group* que reunió a actores relevantes para la entrega de aportes para el diseño de una propuesta de modelo de articulación de instrumentos de fomento que busca adaptar el modelo de los APL y APL-S a la realidad de la AFC chilena.

II. Metodología

Para el cumplimiento de los Objetivos Específicos 4 y 5 se utilizó una metodología mixta de revisión de información secundaria sobre un total de 70 programas e instrumentos, el desarrollo de un *Focus Group* con actores relevantes y el desarrollo de un modelo de articulación de instrumentos de fomento que busque adaptar el modelo de los APL a la realidad de la AFC.

i. Revisión de Información Secundaria

Como primer paso se realizó un mapeo de instituciones que presentaran instrumentos de apoyo y fomento a la inversión en buenas prácticas de gestión, adopción de tecnologías e implementación de metas y acciones establecidas en los APL y APL-S. La definición de organismos fue aprobada por la contraparte el día 5 de febrero de 2018.

Posterior a la definición de instituciones, se buscó exhaustivamente diversos programas e instrumentos a analizar por cada institución.

Cabe señalar que, como insumo inicial, se tomó el trabajo realizado por la ASCC, la cual a través de su página web³⁸ realiza un esfuerzo de “acercar a las organizaciones y empresas adheridas a Acuerdos de Producción Limpia, hacia los diferentes instrumentos de financiamiento con los que cuentan las distintas entidades de fomento y de innovación”. A este listado inicial se sumaron otras organizaciones e instrumentos según lo acordado con la contraparte. En la siguiente tabla se muestran las instituciones y sus programas e instrumentos revisados por el equipo de Regenerativa. Los programas e instrumentos fueron divididos en Programas/Instrumentos y en Capacitaciones, ya que el proceso de postulación y ejecución de cada uno de ellos siguen lógicas y expectativas diferentes.

³⁸ Para mayor información:
http://www.agenciasustentabilidad.cl/pagina/financiamiento_para_la_pl.

Las instituciones y sus programas e instrumentos se expresan en las siguientes tablas (Tabla 1 y Tabla 2):

N°	Programa/Instrumento	Organismo
1	Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO)	CORFO
2	Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP)	CORFO
3	NODOS para la competitividad	CORFO
4	Programa Prospección Tecnológica	CORFO
5	Programa de Difusión Tecnológica (PDT)	CORFO
6	Programa de Apoyo a la Reactivación (PAR)	CORFO
7	Programa de Fomento a la Calidad (FOCAL)	CORFO
8	Ciencia-Empresa CONICYT	CONICYT
9	Mejora Negocios	SERCOTEC
10	Crece	SERCOTEC
11	Apoyo a la Inversión en Zona de Oportunidades	CORFO
12	Fondo de Garantías CORFO para la Inversión y Capital de Trabajo (FOGAIN)	CORFO
13	Iniciativas de Fomento Integradas (IFI)	CORFO
14	Leña Seca Energía	Ministerio de Energía
15	Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)	INDAP
16	Proyectos Tecnificación Pequeña Agricultura Araucanía N°01-2018	CNR-GORE
17	No seleccionados Tecnificación Nacional N°02-2018	CNR-GORE
18	Programa Especial Pequeña Agricultura INDAP N° 201-2018	CNR-GORE
19	Programa Especial Pequeña Agricultura II INDAP- No INDAP N° 202-2018	CNR-GORE
20	Programa Especial Pequeña Agricultura III No Seleccionados N° 203-2018	CNR-GORE
21	Programa Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO)	INDAP
22	Consultorías de Innovación	FIA
23	Programa de Desarrollo Local (PRODESAL)	INDAP
24	Servicio de asesoría a la gestión de empresas asociativas campesinas	INDAP
25	PRORUBRO	INDAP
26	JUNTOS	SERCOTEC
27	Fondo de Innovación para la Competitividad	GORE
28	Programa de Asociatividad Económica (PAE)	INDAP
29	Proyectos de Innovación, Alimentos Saludables 2017	FIA
30	Programa de Recuperación de Suelos	SAG
31	Acceso al Microfinanciamiento	FOSIS
32	Yo emprendo	FOSIS
33	Fondo de Desarrollo Indígena (FDI)	CONADI
34	Fomento a la Inversión Privada en Obras de Riego y Drenaje (Ley N° 18.450 de)	CNR
35	Capital Semilla Emprende	SERCOTEC

N°	Programa/Instrumento	Organismo
36	Fondo Protección Ambiental (FPA)	MMA
37	Capital Abeja Emprende	SERCOTEC
38	Yo Emprendo Semilla	FOSIS
39	Capital Semilla	CORFO
40	Programa Sello Manos Campesinas	INDAP
41	Concurso Silvoagropecuario	ProChile
42	Polos Territoriales de Desarrollo	FIA
43	Voucher de Innovación	CORFO
44	Subsidio Semilla de Asignación Flexible	CORFO
45	Proyectos de Emprendimiento Innovador	FIA
46	Chile de Todos y Todas: Acción Social	MDS
47	Chile de Todos y Todas: Análisis de Experiencia	MDS
48	Programa Zonas Rezagadas	SUBDERE
49	Programa Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios (SIRSD-S)	INDAP
50	Sabores de Campo	INDAP
51	Yo Joven & Rural	INDAP
52	Proyectos de Innovación en Adaptación al cambio climático a través de una Agricultura Sustentable	FIA
53	Mi Raíz	FIA
54	Proyectos de Valorización del Patrimonio Agrario, Agroalimentario y Forestal	FIA
55	Proyectos de Gestión para la Innovación en Empresas Cooperativas 2017	FIA
56	Giras para la Innovación	FIA
57	Formación y Capacitación para Mujeres Campesinas (Convenio INDAP - PRODEMU)	INDAP

Tabla 1. Programas e Instrumentos, y sus Instituciones
Fuente: Elaboración Propia, 2018.

N°	Capacitación	Organismo
1	Capacitaciones SENCE	SENCE
2	Capacitaciones INIA	INIA
3	Capacitaciones y Certificaciones	Chile Valora
4	Escuela de Oficios	Chile Capacitación
5	Portal de capacitación SERCOTEC	SERCOTEC
6	Más Capaz	SENCE
7	Programa Especial de Capacitación para la Agricultura Familiar Campesina	INDAP - SENCE
8	Proyectando la Agricultura Familiar Campesina Chilena en Mercados Internacionales.	ProChile
9	Exporta Digital	Prochile
10	Mujer Exporta	ProChile
11	Becas Capital Humano	CORFO
12	Cursos ACHS	ACHS

N°	Capacitación	Organismo
13	Capacitaciones	ChileCompra

*Tabla 2. Capacitaciones e Instituciones Analizadas.
Fuente: Elaboración Propia, 2018*

En base a la selección, se definieron criterios sobre los cuales se analizaron y plasmaron los diferentes programas e instrumentos en una herramienta de sistematización de información (matriz comparativa) en base Excel.

En una primera instancia se hizo un análisis exhaustivo de los diversos instrumentos el cual siguió la lógica establecida por los siguientes criterios:

Criterios de Análisis Exhaustivo de Instrumentos de Fomento:

1. Instrumento
2. Organismo
3. Objetivo
4. Cofinanciamiento
5. Postulante
6. Beneficiarios
7. Requisitos proyecto
8. Documentos a presentar
9. Cómo/Dónde postular
10. Actividades financiables
11. Criterios de evaluación
12. Plazo máximo proyecto
13. Estado (Activo o Inactivo)
14. Fecha postulación
15. Etapa APL que apoya
16. ¿Por qué en esta etapa?

17. Documentos disponibles
18. Como opera (pasos a seguir)
19. Resultados esperados
20. Otros
21. Otros importantes
22. Más información (link)

Posterior al primer esfuerzo realizado en el análisis exhaustivo, se definieron criterios para la evaluación y análisis de instrumentos según la interacción entre la AFC y los APL. Para lograr lo anterior se ajustaron los criterios de evaluación, incluyendo lo acordado con la contraparte respecto a este punto en reunión del día 5 de febrero de 2018. Se buscó profundizar en las oportunidades y desafíos del programa o instrumento en el contexto AFC y APL. Los criterios utilizados se muestran a continuación:

Criterios para la Evaluación de Instrumentos según Interacción entre la AFC y los APL:

1. Instrumento
2. Proceso para postular instrumento (paso a paso incluyendo trámites administrativos y de gestión)
3. Requerimientos funcionales (antigüedad, operador intermediario, asociativo, timing y duración, etc)
4. Instrumento Activo o Inactivo
5. Requerimientos de solvencia financiera
6. De qué forma se vincula a la AFC - son potencialmente beneficiarios directos o beneficiarios indirectos de este instrumento
7. Qué etapa del APL apoya (Gestación, Implementación, Certificación)

8. Qué tipo de actividad específica puede apoyar dentro de la etapa del APL seleccionada
9. Que barrera/desafío se ve con este instrumento en el contexto de la AFC
10. Qué oportunidad se ve con este instrumento en el contexto de la AFC (sinergia con otros programas, instrumentos, alguna otra característica)
11. Otro aspecto a considerar

Según lo expuesto anteriormente, los programas de Capacitaciones fueron divididos y analizados de forma diferenciada a los Instrumentos de Fomento ya que el proceso de postulación y ejecución de los programas siguen lógicas diferentes. Los criterios de evaluación respectivos se muestran a continuación:

Criterios para la Evaluación de Programas de Capacitación:

1. Instrumento
2. Organismo
3. Objetivo
4. Cofinanciamiento
5. Beneficiarios
6. Requisitos capacitación
7. Documentos a presentar
8. Cómo/Dónde postular
9. Actividades que propone
10. Fecha postulación
11. Etapa APL

12. ¿Por qué esta etapa?
13. Como opera
14. Otros
15. Otros importantes
16. Más información

Una vez levantados, sistematizados y analizados los Instrumentos de Fomento se realizó una caracterización de estos que permitiese dar a entender, de modo general, la proporción de instrumentos y de instituciones que los alojan, las principales etapas de los APL que pueden ser apoyadas por el instrumento, y potenciales barreras que puede encontrar la AFC para poder optar a beneficiarse de ellos.

ii. Focus Group

Los *Focus Group* o Grupos Focales son una técnica de participación utilizada para estudios de mercado o resolución de problemas, consistente en un número de personas junto con un moderador para enfocarse en un producto o tema específico (en este caso la interacción entre la AFC y los APL). Los grupos focales apuntan a una discusión en lugar de a respuestas individuales a preguntas formales, y producen datos cualitativos (preferencias y creencias) que pueden o no ser representativos de la población general³⁹.

³⁹ Definición de *Focus Group* desde <http://www.businessdictionary.com/definition/focus-group.html>

Para el desarrollo del grupo focal, junto con la contraparte, se definieron un conjunto de actores clave para su participación. Una vez acordados dichos actores, se contactó a cada actor según lo indica la tabla 3.

NOMBRE	ORGANIZACIÓN	NOMBRE	ORGANIZACIÓN
Florence Pellissou	FIA	Leonardo Bustamante	CEGE Consultores
Constanza Saa	INDAP	Paulina Cáceres	Consorcio Apícola
Daniela Acuña	ODEPA	León Zbinden	Bluen Chile
Ximena Ruz	ASCC	Lorena Espinoza	USM
Jorge Morales	ASCC	Osvaldo Salazar	Universidad de Chile
Bernardo Cifuentes	ASCC	Patricia Aldea	Universidad Mayor
María de la Luz Mella	ASCC	Antonia Glaría	Independiente
Enrique Sánchez	ASCC	Marcelo Luna Angulo	INDAP
Alejandra Bejcek	ASCC	Jorge Echague	INDAP
Viviana Candía	ASCC	Pedro León	INDAP
Verónica Baquedano	ASCC	Helen Ipinza	Corfo
Gustavo García	COMFRUT	Macarena Aljaro	Corfo
Rudy Quezada	Berries del Ranco	Claudia Saavedra	Corfo
Francisco Cheuque	Cooperativa Agroecológica	Tamara Trincado	Corfo
Omar Jofré	MUCECH	Alejandra Acuña	Corfo
Jorge Quintanilla	COOPEUMO	CONFENAGRO	Agrupaciones Campesinas
Misael Cuevas	Red Apícola	MUCECH	Agrupaciones Campesinas
Patricio Madariaga	FEDEMIEL	CALIDER	Agrupaciones Campesinas
Karl Graf	FEDEFRUTA	UOC CHILE	Agrupaciones Campesinas
		VOZ DEL CAMPO	Agrupaciones Campesinas

Tabla 3: Listado de Invitados a Focus Group – 26 febrero 2018.

El *Focus Group* fue desarrollado el día lunes 26 de febrero de 2018, en las dependencias de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático. El objetivo de esta instancia fue reunir actores relevantes que entregaran aportes para el diseño de una propuesta de modelo de articulación de instrumentos de fomento que adapte el modelo de los APL y APL-S a la realidad de la AFC chilena.

La presentación realizada aquel día, buscó:

- Establecer el proceso realizado a la fecha
- Levantar los aspectos claves y contexto a considerar para el desarrollo de un modelo de articulación entre el instrumento APL y el grupo de beneficiarios de la AFC, es decir el Acuerdo de Producción Limpia (APL) como instrumento público generado desde una institución de fomento

(ASCC – comité CORFO), y la Agricultura Familiar Campesina (AFC) como beneficiario del instrumento, y su interacción.

- Proponer un modelo de articulación inicial como insumo para el desarrollo de una dinámica grupal que consistió en levantar las opiniones del grupo del modelo presentado, mediante una discusión dirigida sumado a la entrega de “*post-its*” (papeles autoadhesivos) a cada participante para que pudiesen expresar sus visiones respecto a las siguientes temáticas:
 - o La AFC y los APL.
 - o Las condiciones habilitantes necesarias para lograr que este modelo de articulación sea efectivo.
 - o Las diferentes etapas de los APL (Gestación, Implementación y Certificación) e Instrumentos de fomento complementarios.
 - o Territorios y sectores dentro de la AFC que puedan ser priorizados en otras etapas.

A continuación, se presenta el programa revisado el día del *Focus Group*. En la sección Anexo además se incorpora la presentación realizada aquel día:

- El Proceso
- Objetivo Del *Focus Group*
- Foco Del Estudio
 - o Acuerdos De Producción Limpia (APL)
 - o Agricultura Familiar Campesina (AFC)
 - o AFC en APL
- Modelo De Articulación
 - o Instituciones, Instrumentos Y Programas
 - o Acciones Habilitantes
 - o Propuesta Modelo de Articulación
- *Focus Group*
 - o Comentarios Generales sobre AFC y APL
 - o Condiciones Habilitantes: ¿Cómo hacemos que esto pase?
 - o Comentarios sobre etapas del APL e Instrumentos complementarios
 - o Territorios y Sectores a proponer para futuros APL



*Figuras 12 y Figura 13: Imágenes del Focus Group realizado el 26 de Febrero 2018
Fuente: Elaboración propia, 2018.*



Figura 14: Disposición del material de recopilación de información Focus Group.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

iii. Desarrollo de Modelo de Articulación

Según la Real Academia Española (RAE)⁴⁰, uno de los significados de la palabra articular es “construir algo combinando adecuadamente sus elementos”. Por otra parte, encontramos definiciones⁴¹ que expresan que articular es “unir, enlazar las partes de un todo, en forma generalmente funcional”. Se puede inferir por lo tanto que en términos genéricos la articulación promueve un sistema que, mediante la unión de dos o más elementos, hace posible el movimiento de un todo.

Tomando en consideración el objetivo general de la presente consultoría⁴², la metodología para el desarrollo del modelo de articulación debe considerar que

⁴⁰ Definición de Articular en RAE: <http://dle.rae.es/?id=3r78MJV|3r7BQ0c>

⁴¹ Definición de Articular en Definiciones-De: <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/articular.php>

⁴² Objetivo general del presente estudio: La generación de recomendaciones y propuestas de modelo de articulación, que permitan optimizar los instrumentos APL y APL-S haciéndolos más pertinente a la AFC del país, de modo de aumentar sus niveles de adhesión y mejorar los índices de certificación

lo que se va a articular son instituciones, que alojan programas e instrumentos, y que son llevados por personas.

Esta articulación institucional, por lo tanto, además de potenciar la consecución de objetivos individuales y comunes, debiese permitir lograr una mayor eficiencia en el trabajo y uso de recursos, evitando la duplicidad de esfuerzos.

Para lograr esta eficiencia, el foco de un modelo de articulación, en el contexto de este estudio, debe buscar lograr entender como un grupo de beneficiarios (la AFC), logra transitar y beneficiarse en el proceso de un Acuerdo de Producción Limpia (Instrumento público proveniente de un comité CORFO – la ASCC), con la ayuda y complemento de diversos programas e instrumentos alojados en diversas instituciones.

Tomando en consideración lo anterior, se definieron aspectos a analizar que permitiesen entender:

- El vínculo entre los dos principales focos del presente estudio, es decir los APL y la AFC, y las principales brechas levantadas entre la interacción de uno con el otro.
- Qué actividades dentro de un APL pueden ser apoyadas por programas e instrumentos, buscando entender en la operación del instrumento que tipo de apoyo es requerido y en qué etapa.
 - a. Vínculo entre los dos principales focos del presente estudio, es decir los APL y la AFC, y las principales brechas levantadas entre la interacción de uno con el otro.

Se tomaron como base las etapas previas desarrolladas para responder a los siguientes objetivos específicos:

- Sistematizar y analizar la participación y experiencia de la AFC en los APL y APL-S suscritos a la fecha en el país, sus principales resultados y beneficios, las barreras enfrentadas y los desafíos que el instrumento impone a este segmento productivo, entre otros
- Analizar la institucionalidad y operatoria de los APL y APL-S, y su grado de pertinencia a la realidad de la AFC chilena.

- Analizar los requisitos de entrada que deben cumplir las empresas para poder suscribir los APL y APL-S, en tanto punto crítico de adopción del instrumento y su posterior certificación de logro.

Con lo anterior se buscó levantar las principales brechas entre la interacción de los APL y la AFC. Con esto, se levantaron 44 brechas, que abarcan desafíos, no solo para los beneficiarios, sino también para los otros actores relevantes a la realización de un APL.

Para estas 44 brechas, se hizo una clasificación según 5 criterios establecidos en los casos de estudio previamente analizados. Esta clasificación se realizó intentando determinar la causa principal de la brecha según expresado en la Figura 4.

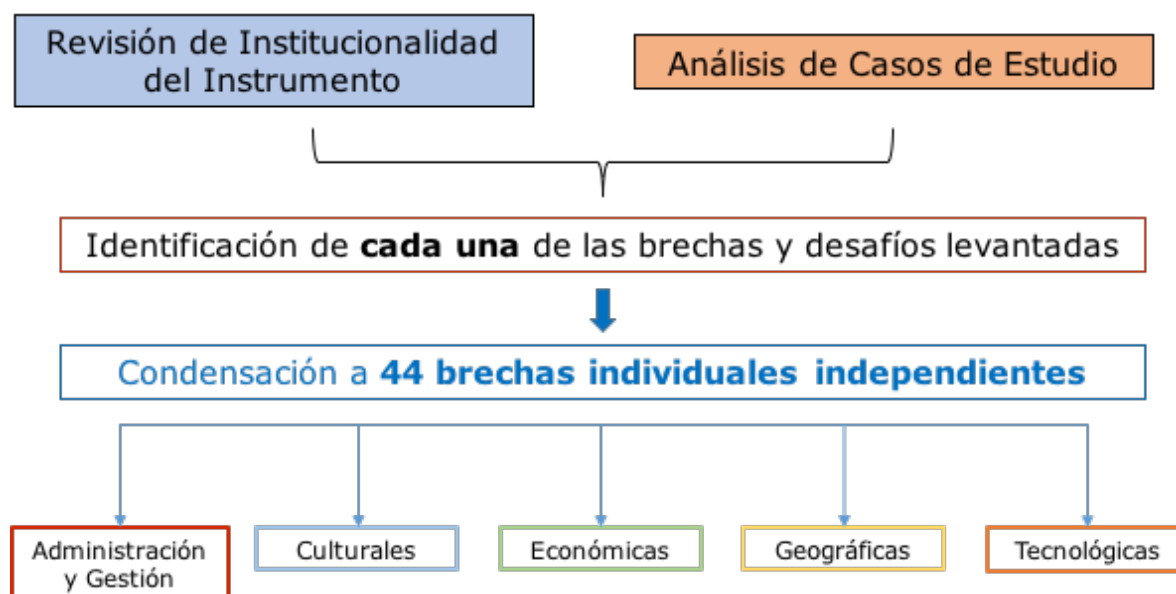


Figura 15: Sistematización de brechas desde el trabajo desarrollado en las etapas previas de la presente consultoría.
Fuente: Elaboración propia, 2018

Resulta evidente que existen varias clasificaciones posibles puesto a que hay brechas que podrían calzar en múltiples categorías. Se deja establecido sin embargo que los criterios escogidos se aplicaron uniformemente a lo largo de las brechas levantadas para mantener coherencia en el análisis.

Los 5 criterios seleccionados para el análisis de brechas fueron los siguientes:

- Brechas de Administración y de Gestión
- Brechas Culturales
- Brechas Económicas
- Brechas Geográficas
- Brechas Tecnológicas

Finalmente, se ordenaron las brechas según la etapa del APL en la cual se manifiestan. Aparte de las tres etapas formales del APL, a saber "Gestación", "Implementación", y "Certificación", se incluyó una etapa adicional llamada "Post-certificación" que abarca todos los desafíos presentes después del término de un APL, pero que aun así guardan relación a él. Esto incluye, por ejemplo, el desafío que supone dar continuidad a los procesos iniciados durante el APL a través de la consecución de nuevos fondos u otras oportunidades.

- b. Actividades dentro de un APL que pueden ser apoyadas por programas e instrumentos, buscando entender en la operación del instrum ento que tipo de apoyo es requerido y en qué etapa.

La Norma Chilena Oficial Acuerdos de Producción Limpia (APL) - Especificaciones (NCh 2797 Of.2009) indica que el APL consta de 3 etapas las que corresponden a Gestación, Implementación y Evaluación Final de la Conformidad y Certificación, como se observa en la Figura 5 (INN, 2009).

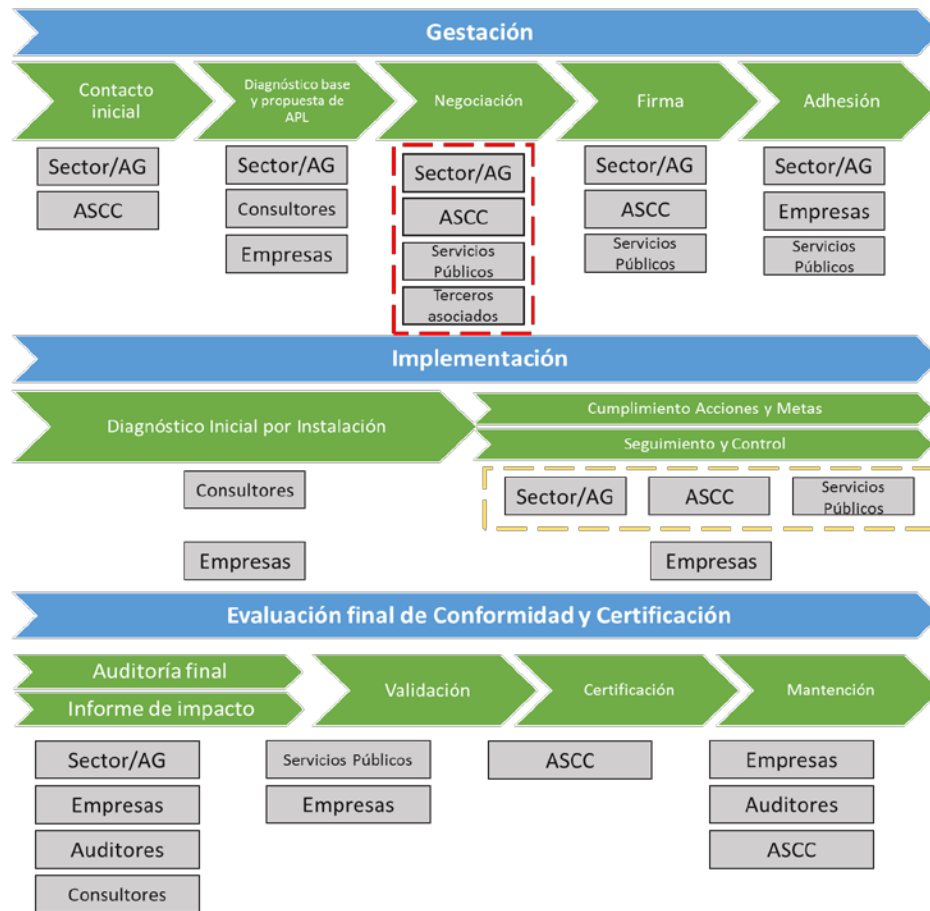


Figura 16: Diagrama explicativo de las etapas, subetapas y actores involucrados en el desarrollo de los APL. Fuente: Elaboración Propia, 2017.

La subdivisión de etapas mostrada en la Figura 16 sin embargo no refleja concretamente las actividades que ocurren durante el transcurso de un APL. Dado esto, se utilizó de base esta subdivisión para desarrollar una desagregación de las actividades que permiten en la operación del instrumento que cada subetapa suceda (y, por lo tanto, cada etapa).

El objetivo de desagregar las actividades que ocurren durante el desarrollo de un APL es poder cruzar las etapas del APL con las actividades que tienen factibilidad de financiamiento o apoyo desde los diversos Programas e Instrumentos analizados. Solo así se pueden ir direccionando programas e instrumentos complementarios a actividades específicas de los APL. Además, se identificaron actividades financiables que son transversales al resto de actividades, como la contratación de RRHH (profesionales consultores o asesores). El listado de actividades propuestas se observa en la Tabla 4.

Actividades	Gestión	Implementación	Certificación y Recertificación
Coordinación de actores			
Postulación (plataforma online y papeleo)			
Desarrollo diagnóstico sectorial			
Levantamiento de información secundaria (investigación)			
Levantamiento de información primaria (encuestas y Focus Group)			
Coordinación de actores y gestión para negociación del APL			
Asociatividad de gremios (o similar) y beneficiarios			
Apoyo para realizar diagnósticos por instalación			
Coordinación y desarrollo de talleres, seminarios, congresos			
Coordinación y desarrollo de capacitaciones			
Mejoramiento de capital humano (diplomados, cursos, con grado o no académico)			
Difusión y comunicaciones (páginas web, estrategias comunicacionales, redes sociales, etc)			
Acompañamiento y gestión de las metas y acciones del APL (registros, desarrollo de políticas, procedimientos, protocolos)			
Acompañamiento y gestión del APL (rendiciones técnicas y financieras de instrumento)			
Gestión administrativa y financiera			
Contratación de profesionales, consultores y asesores			
Visita de expertos			
Desarrollo de estudios			
Misiones a otras partes para ver experiencias exitosas			
Capital para cambio tecnológico o compra de equipamiento (hardware)			
Realización de auditorías			
Pago de certificación			
Pago de recertificación (incluyendo auditorías de mantenimiento)			

Tabla 4: Desagregación de actividades según las etapas de un APL.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Posterior a lo desarrollado se revisó cada programa e instrumento levantado previamente, y se le asociaron los tipos de actividades de un APL que pueden apoyar, para luego desarrollar un documento resumen que se encuentra en la sección Anexos del presente informe, bajo “Anexo 2: Ficha Evaluación Instrumentos de Fomento.”

III. Resultados

En esta sección se presentan los resultados de la revisión de información secundaria, el desarrollo del *Focus Group* y el análisis realizado hacia la construcción del Modelo de Articulación.

I. Revisión de Información Secundaria

Los resultados de la sección de información secundaria muestran la forma en que la información levantada de programas e instrumentos está construida. Para cada programa e instrumento levantado en el marco del presente estudio se realizó el mismo esfuerzo (55 Programas e Instrumentos más 14 Capacitaciones, en total 69). En esta sección sólo se encontrarán ejemplos del trabajo realizado⁴³. Posterior a esto, se muestran los resultados de un análisis simple realizado a la información levantada según los siguientes criterios:

- Programas e instrumentos según institución
- Requerimientos de programas e instrumentos de fomento que son potenciales barreras para la AFC
- Etapas del ciclo de vida del APL en que pueden aportar los programas e instrumentos de fomento

⁴³ La sistematización de los programas e instrumentos completa, denominada “Anexo 3: Matriz Comparativa”, se encuentra presente en la sección Anexos del presente Informe, y en formato digital

Análisis Exhaustivo de Programas e Instrumentos (ejemplo):

N°	15
<i>Instrumento/ Programa</i>	Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)
<i>Organismo</i>	INDAP
<i>Objetivo</i>	Cofinanciar inversiones destinadas a incorporar tecnologías orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos de las empresas campesinas, contribuyendo con ello al desarrollo de la competitividad de sus actividades.
<i>Co-financiamiento</i>	Incentivos, se podrán otorgar hasta el 60% del valor Total Bruto del proyecto. El monto máximo por postulante individual es de \$2.500.000; el monto máximo por postulante asociativo es \$25.000.000 para asociaciones informales y \$35.000.000 para asociaciones formales.
<i>Postulante</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Persona Natural. - Empresa Individual de Responsabilidad Limitada con iniciación de actividades. - Personas Jurídicas, conformadas en su totalidad o mayoritariamente por beneficiarios de INDAP, siempre que cuenten con personalidad jurídica e iniciación de actividades. - Grupo de usuarios(as), conformados indistintamente por personas naturales y/o EIRL. - Grupo de Personas Jurídicas
<i>Beneficiarios</i>	Pequeños(as) productores(as) o campesinos(as) que realicen actividades económico productivas silvoagropecuarias y/o agroindustriales al interior de su explotación y que presenten demandas de inversión de forma individual o colectiva
<i>Requisitos Proyecto</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estar acreditado como usuario(a) de INDAP. - No estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo. - No tener deudas morosas con INDAP. - Manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio
<i>Documentos a presentar</i>	<p>i. Antecedentes del Postulante: antecedentes del usuario, identificación del predio, régimen de tenencia del predio, agua, entre otros.</p> <p>ii. Información general del Proyecto: nombre del proyecto, objetivo del proyecto, breve descripción del proyecto.</p> <p>iii. Antecedentes técnicos del Proyecto Análisis Económico – Financiero: cuadro de inversiones y de financiamiento. El estudio deberá demostrar la conveniencia económica de ejecutar el proyecto. Para este efecto, se deberá entregar la información asociada a los costos de las inversiones y financiamiento, desembolsos y amortización del crédito cuando corresponda.</p> <p>v. Georreferenciación Los proyectos presentados deberán entregar la ubicación georreferenciada de un punto dentro del predio donde se ejecutará la intervención, siguiendo los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de proyección UTM - Datum: WGS 84

	<ul style="list-style-type: none"> - Huso: Según corresponda (19, 18 o 12) - Coordenadas norte y este <p>Este dato deberá ser ingresado a la plataforma electrónica disponible en la página web de la institución, www.Indap.gob.cl o link correspondiente.</p> <p>vi. Anexos: Al menos se deben adjuntar las cotizaciones de las inversiones del proyecto.</p> <p>Además se deberá adjuntar los planos y croquis según corresponda.</p>
<i>Cómo/Dónde Postular</i>	<p>En Dirección Regional y Agencias de área indicadas</p> <p>https://www.indap.gob.cl/serviciosIndap/concursos?taxonomy=categorias-concursos&propertyName=categoriasconcursos&taxon=%2fconcursos-especiales-pdi</p>
<i>Actividades Financiables</i>	<p>Formulación proyecto; implementación. Proyectos que involucren diseño de infraestructura, plantaciones frutales y uso de ERNC (Ejemplo: Mejoras en infraestructura o materiales)</p>
<i>Criterios de Evaluación</i>	<p>Calidad de la formulación y pertinencia del proyecto</p> <p>La evaluación técnica tendrá como objetivo analizar si el proyecto propuesto da cuenta de la solución al problema u oportunidad que pretende abordar, si permite la superación de brechas o puntos críticos en cuanto a oportunidad, costo, implementación, y sustentabilidad. Así también, si es concordante con el objetivo del proyecto.</p> <p>Criterios de Priorización</p> <p>Una vez que el proyecto ha sido aprobado técnicamente, el equipo de trabajo aplicará los criterios de priorización que se indican a continuación con su correspondiente ponderación, en base a la información del postulante y su proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coherencia del Proyecto con Planes de Mediano Plazo (PMP) aprobados por INDAP, en caso de usuarios con Asesoría Técnica (AT). En caso de usuarios sin AT, coherencia respecto de Planes Territoriales. Corresponde a 10 puntos del puntaje total. (El mayor puntaje será para los proyectos que están en concordancia con el PMP o Plan territorial según corresponda). - Articulación con asesorías Técnicas Programas SAT y/o Alianzas: si el postulante participa en los servicios de asesoría referidos, corresponde a este criterio, asignar 10 puntos del puntaje total. - Promover la sustentabilidad. Este criterio evaluará si el proyecto de inversión considera prácticas sustentables. Corresponde a 15 puntos del puntaje total. - Promover Asociatividad. Este criterio evaluará la promoción de la asociatividad entre los beneficiarios. Corresponde a 15 puntos del puntaje total. - Porcentaje de Co-financiamiento en dinero que ofrece el postulante. Corresponde a 15 puntos del puntaje total (el mayor puntaje será para el proyecto que tenga mayor porcentaje de aporte propio). - Porcentaje de nuevos beneficiarios del PDI. Este criterio evaluará a los nuevos beneficiarios en el Programa. Corresponde a 15 puntos del puntaje total. (El mayor puntaje se otorgará a los usuarios que no hayan recibido en los últimos 5 años o anteriores PDI).

	- Otros definidos por la instancia responsable. Corresponde a 20 puntos.
<i>Plazo máximo proyecto</i>	Proyecto de inversión que involucre construcción de obra, 5 meses. Proyectos que involucren adquisición de un bien o implementación de baja complejidad, 45 días.
<i>Estado (Activo o Inactivo)</i>	Activo
<i>Fecha de postulación</i>	- Fecha de inicio de las postulaciones: 30 de enero de 2017. - Fecha de cierre de las postulaciones: 28 de febrero de 2017.
<i>Etapas APL</i>	Implementación
<i>¿Por qué en esta Etapa?</i>	Sirve para implementar acciones concretas como instalación de ERNC
<i>Documentación Disponible</i>	Modifica normas técnicas y procedimientos operativos del programa de desarrollo de inversiones, PDI, y fija nuevo texto refundido
<i>Como opera instrumento (pasos a seguir)</i>	El procedimiento para el acceso y entrega de incentivos de este Programa se estructuran sobre la base de una línea única de procesos, la que consta de las siguientes Etapas: 1. Difusión. 2. Llamado a Postulación. 3. Postulación, Admisibilidad y Estructuración de la demanda. 4. Evaluación de los proyectos. 5. Selección y aprobación de proyectos. 6. Asignación de los incentivos y entrega de recursos. 7. Supervisión. 8. Seguimiento y evaluación de resultados. 9. Sanciones.
<i>Resultados esperados</i>	Incrementar el impacto de su quehacer en el desarrollo de este sector, a partir de apoyos más eficientes e inclusivos como también de un mejoramiento en la comunicación y participación con el mundo de la AFC.
<i>Otros</i>	-
<i>Otros importantes</i>	-
<i>Más información</i>	https://www.indap.gob.cl/serviciosIndap/plataforma-de-servicios/financiamiento/!k/ Programa-desarrollo-deInversiones-pdi

Tabla 5: Ficha referencial - Análisis exhaustivo de programas e instrumentos Fuente: Elaboración propia, 2018.

Instrumentos según Interacción entre la AFC y los APL (ejemplo):

N°	10
<i>Instrumento</i>	Crece SERCOTEC
<i>Proceso de postulación</i>	Postulación directa en la página web de Sercotec con RUT y clave. Se debe llenar un formulario online bastante completo, con información tributaria, social, plan de trabajo, propuesta financiera, entre otros (hay un tutorial paso a paso en https://www.youtube.com/watch?v=T30dOCh1mgQ&feature=youtu.be) Se debe presentar carpeta tributaria completa electrónica para crédito emitida por el SII. Plan de trabajo completo. Certificado de No deuda tributaria emitido por la tesorería

	General de la República. Certificado de No deuda Laboral ni previsional emitido por la Dirección del trabajo.
<i>Requerimientos funcionales</i>	Micro y pequeñas empresas con iniciación de actividades ante Impuestos Internos en primera categoría, con ventas anuales entre UF 200 y 25.000. Además, quienes aún no tengan 1 año de iniciación de actividades, pueden postular demostrando ventas netas inferiores a 200 UF. Por su parte, las cooperativas que quieran postular a este fondo, lo pueden hacer demostrando un máximo de ventas netas de 25.000 UF por cooperado.
<i>Activo o Inactivo</i>	Activo pero cerrado para postulación en todas las regiones. No hay información de fechas de apertura para 2018.
<i>Requerimientos de solvencia financiera</i>	Cofinanciamiento de 30% en efectivo.
<i>Vinculación con AFC</i>	No hay especificación del rubro al que tiene que pertenecer el beneficiario. Exige un plan de trabajo detallado orientado a hacer crecer el negocio. Incluye cooperativas, por lo que las cooperativas agrícolas podrían ser beneficiarios indirectos del instrumento.
<i>Qué etapa del APL apoya</i>	Implementación
<i>Qué actividades apoya en la(s) etapa(s) de APL</i>	Difusión y comunicaciones Capital para cambio tecnológico o compra de equipamiento (hardware) Acompañamiento y gestión de las metas y acciones del APL (registros, desarrollo de políticas, procedimientos, protocolos)
<i>Qué barrera/desafío se ve en este instrumento para AFC</i>	Instrumento muy dependiente de la tecnología para su postulación. Todo es en línea y requiere de tener buena conexión para ir subiendo el material. Se necesita presentar un plan de trabajo con un modelo de financiamiento. Al mismo tiempo exige un cofinanciamiento en efectivo que como hemos visto resulta complejo de obtener para los agricultores pequeños.
<i>Qué oportunidad se ve con este instrumento para la AFC</i>	Entrega apoyo para inversión en maquinaria e insumos, así como también para capacitaciones y asistencia técnica.
<i>Otro aspecto a considerar</i>	Sin observación

Tabla 6: Ficha referencial - Análisis según interacción entre la AFC y los APL Fuente: Elaboración propia, 2018.

Programas de Capacitación (ejemplos):

Nº	Nombre	Organismo	Busca mejorar	Actividades que propone	Como/Dónde Postular	Más información
1	Capacitaciones SENCE	SENCE	Competencias y capacidades en torno a la gestión del negocio	Dependerá del curso disponible	Plataforma virtual www.sence.cl . La propuesta se deberá presentar a través de la "Plataforma de Presentación de Ofertas", indistintamente la Plataforma, establecida para estos efectos en la página web de SENCE www.sence.cl , de acuerdo a lo indicado en las presentes bases, en formato electrónico, las que no estarán sujetas a condición alguna y serán de carácter irrevocable, en caso contrario será declarada inadmisibles. El periodo de presentación de propuestas es de 15 (quince) días corridos contados desde la publicación de las presentes bases en la página www.sence.cl .	http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/ Direcciones Regionales de SENCE Buzón Ciudadano Call Center SENCE 800 80 10 30 www.sence.cl
2	Capacitaciones INIA	INIA	Conocimiento en innovación y tecnologías, competitividad	Dependerá del curso disponible	- Se buscó en la página de INIA - Se buscó directamente en internet - No fue posible encontrar más información	http://www.inia.cl/
3	Capacitaciones y Certificaciones ChileValora	CHILE VALORA	Capital humano	Capacitaciones de cursos diseñados en base a los estándares de competencias que defina el sistema. Certificación de competencias laborales	Los Centros de Evaluación y Certificación de Competencias Laborales son entidades acreditadas por ChileValora que tiene la responsabilidad de evaluar competencias laborales de personas que lo soliciten, y otorgar las certificaciones de acuerdo al catálogo de competencias que administre ChileValora. En estos centros, los/as trabajadores/as serán evaluados considerando sus conocimientos, habilidades y destrezas, directamente en su puesto de trabajo y presentando evidencias. http://www.chilevalora.cl/centros-y-	www.chilevalora.cl

Figura 17: Ficha Referencial - Evaluación de capacitaciones analizadas en el estudio. Fuente:

Elaboración propia, 2018.

Tendencias

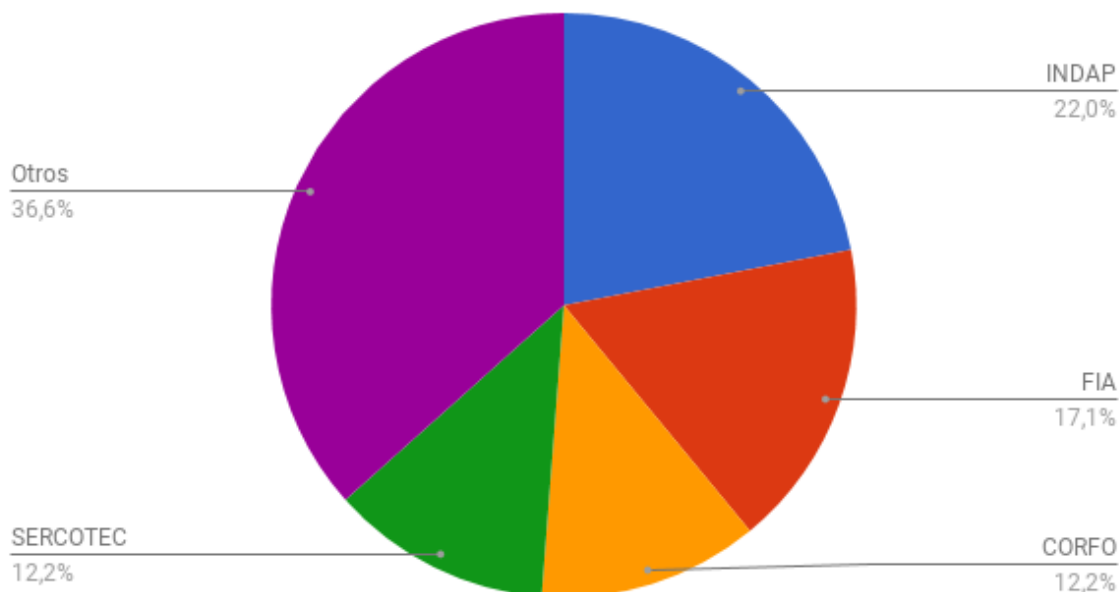
Se realizó un análisis de los instrumentos de fomento revisados respecto a los aspectos mencionados anteriormente. Algunos de los instrumentos de fomento revisados fueron agrupados debido al alto grado de similitud entre sí. Además, se excluyeron del análisis aquellos programas que se identificaron como no directamente aplicables a la AFC, ya sea por requisitos de facturación mínima (mayor a 2.400 UFs), o por estar dirigido a organizaciones como universidades o centros de investigación. Con esto, de un universo inicial de 57 instrumentos, finalmente se consideraron 41 para el análisis. Los proyectos agrupados y excluidos del análisis se muestran en la siguiente tabla.

Instrumentos de fomento agrupados o excluidos	Comentarios
Proyectos Tecnificación Pequeña Agricultura Araucanía N°01-2018	Agrupados en "Proyectos Tecnificación Pequeña Agricultura."
No seleccionados Tecnificación Nacional N°02-2018	
Programa Especial Pequeña Agricultura INDAP N° 201-2018	Agrupados en "Programa Especial Pequeña Agricultura INDAP."
Programa Especial Pequeña Agricultura II INDAP-No INDAP N° 202-2018	
Programa Especial Pequeña Agricultura III No Seleccionados N° 203-2018	
Programas de CORFO: Proyectos Asociativos de Fomento, Nodos para la Competitividad, Programa de Prospección Tecnológica, Programa de Difusión Tecnológica, Iniciativas de Fomento Integradas, Apoyo a la Inversión en Zonas de Oportunidades, Voucher de Innovación, Subsidio Semilla de Asignación Flexible para Emprendimientos de Innovación Social,	No son directamente aplicables a la AFC. Sin embargo, pueden ser habilitadores de APL para la AFC, al potenciar sectores productivos de los cuales la AFC participa. Este tipo de instrumento pueden ser considerados como programas paraguas que pueden alojar APLs en el contexto de un objetivo mayor (ej. Los Programa de Zonas Rezagadas tienen un objetivo general de desarrollo territorial, donde los APL son instrumentos que pueden apoyar a aspectos específicos del programa).
Fondo de Innovación para la Competitividad de los gobiernos regionales.	
Programas de FIA: Proyectos de Innovación Alimentos Saludables y Polos Territoriales de Desarrollo.	
Programa de Zonas Rezagadas de SUBDERE.	

*Tabla 7: Agrupación y exclusión de instrumentos de fomento para el análisis.
Fuente: Elaboración propia, 2018*

Se observa que las instituciones con mayor cantidad de programas e instrumentos de fomento identificados como potencialmente sinérgicos con los APL en el contexto de la AFC, son INDAP, FIA, SERCOTEC y CORFO.

N° de instrumentos



*Figura 18: Número de instrumentos revisados según institución pública
Fuente: Elaboración propia, 2018.*

Con respecto a las etapas del ciclo de vida del APL en que pueden aportar los instrumentos de fomento revisados, se ha identificado que la mayor parte de estos –35 instrumentos de un total de 41- podrían aportar a la fase de implementación de los APL. Para la fase de gestación, en tanto, podrían aportar 9 de los instrumentos revisados. Con respecto a las fases de certificación y de post-certificación, podrían aportar 6 instrumentos para cada etapa.

Etapas del ciclo de vida del APL en que pueden aportar los instrumentos de fomento

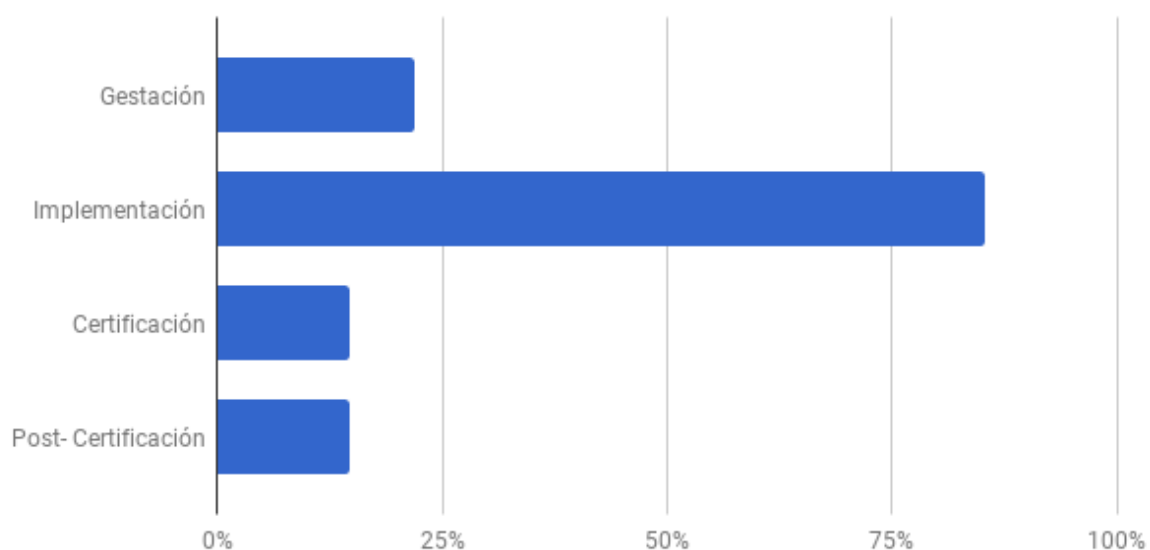


Figura 19: Porcentaje de instrumentos revisados que pueden aportar a generar impacto en cada etapa del ciclo de vida de los APL en el contexto de la AFC.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con respecto a los requerimientos de los programas e instrumentos que son potenciales barreras para la AFC, se observa que el más relevante es el de cofinanciamiento, exigido por un 75% de los instrumentos de los cuales se obtuvo información⁴⁴. Si bien el porcentaje de cofinanciamiento puede variar entre instrumentos -desde un 10% hasta un 50% del monto total-, según las brechas levantadas en los casos de estudio, se levanta que, aunque el requerimiento sea poco, para el contexto de la AFC es una barrera. Por otra parte, los instrumentos que exigen asociatividad entre empresas, productores y/u organizaciones, en tanto, fueron un 37% de los revisados. Un 17% de los instrumentos permiten su postulación tanto de forma asociativa como de forma individual. Por último, la exigencia de agentes intermediarios⁴⁵ fue identificada

⁴⁴ Se obtuvo información respecto al requerimiento de cofinanciamiento para 32 de los 41 instrumentos considerados en el análisis.

⁴⁵ Para efectos del análisis, se considera una barrera la exigencia de agentes intermediarios dado la gestión extra de trabajar además con un operador intermediario.

como potencial barrera para un 22% de los instrumentos considerados en el análisis.

Requerimientos de programas e instrumentos de fomento que son potenciales barreras para la AFC

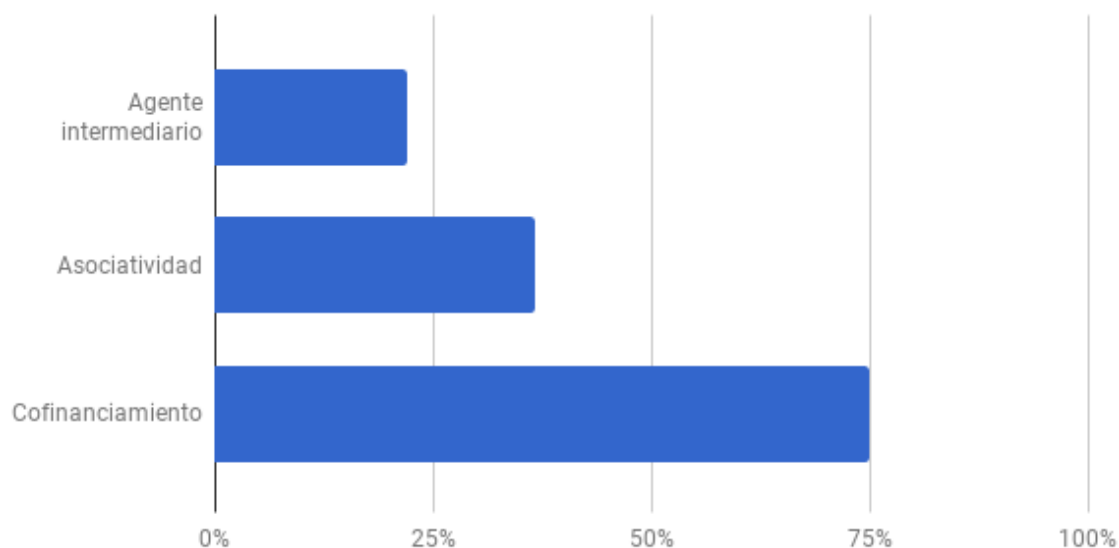


Figura 20: Porcentaje de instrumentos revisados que presentan los requerimientos analizados.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

ii. Focus Group

A continuación, se presenta la transcripción de todos los comentarios generados por los asistentes al *Focus Group*⁴⁶ respecto a:

- La AFC y los APL.
- Las condiciones habilitantes necesarias para lograr que este modelo de articulación sea efectivo.
- Las diferentes etapas de los APL (Gestación, Implementación y Certificación) e Instrumentos de fomento complementarios.
- Territorios y sectores dentro de la AFC que puedan ser priorizados en otras etapas.

⁴⁶ Se adjunta en la sección Anexos del presente informe, los apuntes del equipo de Regenerativa durante el *Focus Group*.

La AFC y los APL

- APL macro (ej.: transporte, precio, frutos secos)
- Incentivo concreto (ej.: Compras públicas)
- AFC con dificultades en su operación por factores climáticos (estacionalidad productos)
- Los APLs son un agregador de demanda
- Expectativas realistas de maneras de concretar objetivos
- Coordinación previa con las fuentes de financiamiento
- Definir sustentable y que todos estén con ese concepto
- Menor número de metas para que los AFC puedan mejorar desempeño
- Priorizar los objetivos “base” del APL y concretar los esfuerzos en uno o dos, dejando una etapa anterior (GRADUALIDAD)
- Un APL sustentable es igual:
 - Duración
 - Certificación individual o colectiva
 - Niveles de estándar de certificación diferenciados
 - Emprendimiento producto
 - Hoja de ruta a largo plazo
 - Estándar renovable anualmente
 - Aumento de cobertura en términos de nicho

Las condiciones habilitantes necesarias para lograr que este modelo de articulación sea efectivo.

- Programa de soporte territorial o sectorial es esencial.
- Percepción de beneficios del ejecutante del APL (i.e Mayor precio producto limpio).
- Dejar fuera temáticas normativas o evaluar previamente si se puede hacer en corto plazo.
- Promover alianzas entre instituciones de fomento que constituyan instancias de promoción y seguimiento de los acuerdos que se van alcanzando (i.e. Convenio de Colaboración Técnica entre INDAP, ODEPA, CORFO y ASCC).
- Creación de confianzas.

- Contactar con transforma Alimentos (programa Corfo de largo plazo del rubro alimentos y fruticultura) www.transformaalimentos.cl.
- Diagnóstico en el marco del APL debe considerar los aspectos socio económico y ambiental del territorio y su gente (cubrir todas estas condiciones).

Las diferentes etapas de los APL (Gestación, Implementación y Certificación) y los Instrumentos de fomento complementarios que podrían contribuir a cada una.

- Otros recursos para energías sustentables tipo ACHEE o programa Smart Energy Concept.
- Programa Zonas Rezagadas.
- Crear instrumentos de largo plazo que trascienda los gobiernos.
- Entender la dinámica productiva (Hoy tengo tomates mañana pimientos).
- Crear instrumentos flexibles.
- Instrumentos que sean explícitos para el APL y para la actividad del APL.
- Muchos instrumentos de apoyo que pueden aplicar a un APL, pero poco conocimiento por parte de usuarios AFC de dichos instrumentos.
- Entregar/ofrecer un beneficio tangible al productor.
- La certificación asociada a incentivos. Por ejemplo, que sea reconocida por mercado público.
- Se propone definir los temas clave para la AFC de impacto.
- Se debe disminuir el tiempo de ejecución de un APL. Implementación más breve.
- Vinculación con asistencia técnica INDAP es esencial (PRODESAL, SAT, alianzas productivas). En relación a esto sería importante analizar y recomendar en la práctica como asegurar esta vinculación.
- Convocatoria FIA "proyectos de innovación en adaptación al cambio climático a través de una agricultura sustentable".
- Convocatoria FIA, "rescate" y valorización de patrimonio agroalimentario y forestal (patrimonio alimentario, cultural y ancestral).
- Convocatoria FIA "Mi Raíz" para jóvenes emprendedores del mundo rural.

- Convocatoria FIA “proyecto de Gestión de Innovación en la cooperativa” (permite consolidar los aspectos de gestión de la cooperativa) instrumentos complementarios al de INDAP.

Territorios y Sectores:

- Énfasis en territorios con mayor AFC (Araucanía).
- Asociatividad de AFC por territorios.
- En una primera etapa se debería comenzar con el segmento más comercial de la AFC.
- Sectores que tienen potencial exportador (berries, miel, frutos secos, entre otros).

Los resultados de este Focus Group constituyen insumos para la propuesta de modelo de articulación a ser presentado a continuación.

iii. Desarrollo de Modelo de Articulación

Se presentan a continuación los resultados de los focos analizados para el desarrollo de una propuesta de Modelo de Articulación considerando el marco institucional de los APL, como también la interacción entre la AFC y el instrumento APL a través de los casos de estudio. Se busca también conocer qué tipo de actividades son las que se pueden apoyar con programas e instrumentos complementarios.

- a) Vínculo entre los dos principales focos del presente estudio, es decir los APL y la AFC, y las principales brechas levantadas entre la interacción de uno con el otro.

Según lo expuesto en la siguiente tabla (Tabla 8) se identifica que las principales brechas tienen relación con aspectos de Gestión y Administración (43%), aspectos Culturales (27%), y aspectos Económicos (18%)⁴⁷

⁴⁷ La clasificación de todas las brechas según los 5 criterios mencionados se encuentra en la sección Anexos del presente Informe. (“Anexo 4: Sistematización de resultados de informes según etapa”).

Categoría de Brecha	Gestión - administración	Culturales	Económicas	Geográficas	Tecnológicas
Cantidad de brechas identificadas	19	12	8	2	3
Porcentaje de brechas totales	43,18%	27,27%	18,18%	4,55%	6,82%

Tabla 8: Clasificación de Brechas según criterios establecidos
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Una segunda clasificación se hizo según las etapas del APL en las cuales se manifiestan las brechas. De acuerdo a esta clasificación, presentada en la Figura 21, las etapas de Gestación e Implementación concentran la mayoría de las brechas identificadas.

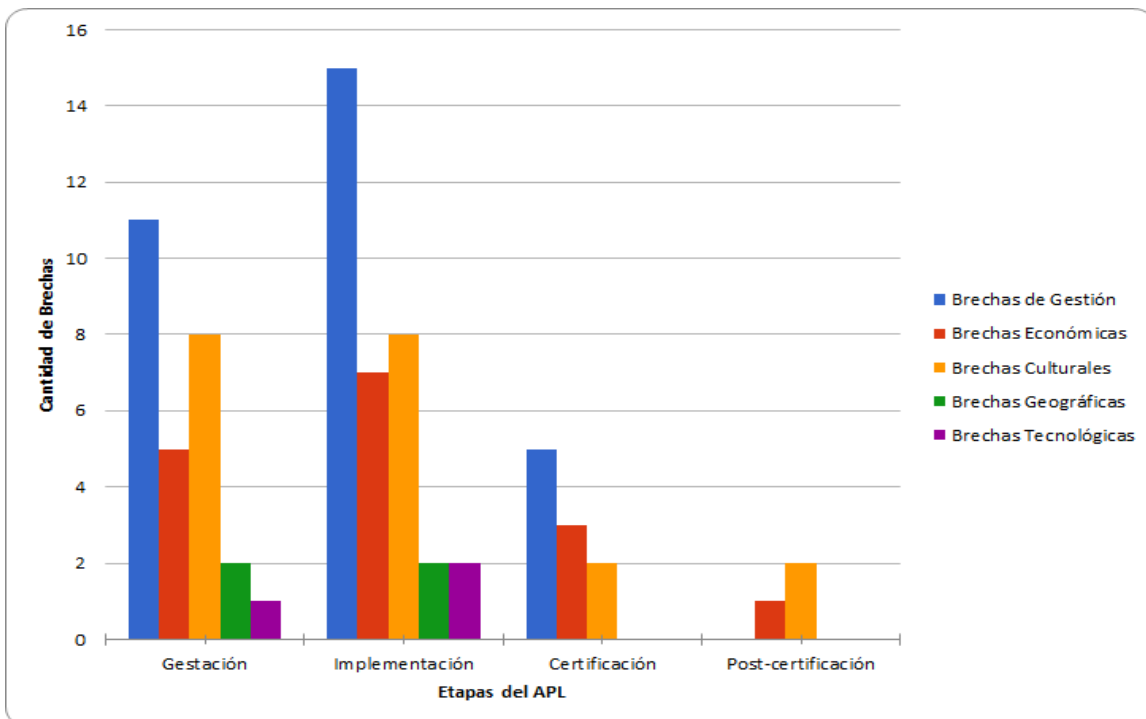


Figura 21: Distribución de brechas según etapa del APL.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Con la finalidad de profundizar en el análisis, se definieron subcategorías de análisis que agrupan las brechas en subconjuntos de los 5 criterios iniciales. Esto resultó en la siguiente subclasificación de brechas:

- Brechas de Administración y Gestión: Se consideran así a las dificultades que tienen los actores en el desarrollo de sus responsabilidades, principalmente asociado a aspectos de coordinación, comunicación y planificación.
 - o **Coordinación y Roles:** Brechas causadas por la poca claridad o mala ejecución de roles y responsabilidades de alguno de los actores relevantes en el proceso de un APL.
 - o **Diseño y Planificación:** Brechas causadas por una inadecuada estructuración y planificación del APL, incluyendo sus metas y acciones, considerando los desafíos del contexto rural campesino en el que se está aplicando el acuerdo.,

- Brechas Culturales: Brechas que se deben a rasgos o características propias de las características de la AFC, las que involucran capacidades, condiciones demográficas y resistencia al cambio.
 - o **Capacidad - Formación - Educación:** Brechas causadas por la falta de comprensión o de conocimiento de los beneficiarios en cuanto a registros, lectura y llenado de documentos, entre otros.
 - o **Demográficas:** Brechas causadas por las características de los beneficiarios, intrínsecas del sector y de la realidad de la AFC.
 - o **Resistencia al cambio:** Brechas causadas por una aversión al cambio, o preferencia a que las cosas sigan tal como están, característica frecuentemente encontrada en la AFC, pero no exclusiva de este grupo.

- Brechas Económicas: Brechas que se deben a características financieras tanto de los beneficiarios como del sector productivo, e incluso del instrumento APL mismo.

- **Capital - Financieras:** Brechas causadas por la falta de capacidad económica y de poder adquisitivo.
 - **Incentivos:** Brechas relacionadas con las motivaciones de los beneficiarios a implementar ciertos cambios, los cuales se condicionan a cuan directo es el incentivo para hacer el cambio.
 - **Condiciones de mercado:** Brechas causadas por las características intrínsecas al sector agrícola, especialmente la incertidumbre productiva o de mercado.
- Brechas Geográficas: Estas brechas son las que se deben a características del territorio, tanto en sus dimensiones como en su diversidad a nivel regional e incluso comunal.
Se encontraron solo 2 brechas geográficas, por lo que se decidió que no había necesidad de subclasificarla.
 - Brechas Tecnológicas: Estas brechas son las que se deben a la (poca) disponibilidad y conocimiento del uso de herramientas digitales u equipamiento técnico.
Se encontraron solo 3 brechas tecnológicas, por lo que se decidió que no había necesidad de subclasificarla.

La distribución de la subclasificación realizada se presenta en la Figura 22, evidenciando que la principal subclasificación viene dada por problemas de Coordinación y Roles (32%), seguido por Capacidad-Formación-Educación (14%) y el Diseño y Planificación (11%) de los APL en el contexto de la AFC.

Distribución de Brechas por subclasificación



Figura 22: Distribución de las Brechas según Subclasificación.
Fuente: Elaboración propia, 2018.

Finalmente, una vez completada esta agrupación por subclasificaciones, se plasmaron según las etapas del APL en las cuales aplican, obteniendo así una visualización de cuáles etapas presentan mayor concentración de desafíos (Gestación y luego Implementación). Esta visualización se presenta a continuación en la Figura 23.

Gestación	Implementación	Certificación	Post-certificación
Capital - Financiero			
Incentivos			
Condiciones de Mercado			
Capacidades - Formación -Educación			
Resistencia al cambio			
Demográfico			
Coordinación - Roles			
Diseño - Planificación			

Figura 23: Distribución de las subclasificaciones de brecha según etapa del APL
Fuente: Elaboración propia, 2018.

b) Actividades dentro de un APL que pueden ser apoyadas por programas e instrumentos, buscando entender en la operación del instrumento que tipo de apoyo es requerido y en qué etapa.

Según lo expresado en la metodología, se construyó un archivo resumen que busca identificar para cada programa e instrumento que actividades de un APL pueden ser apoyadas. En la siguiente tabla (Tabla 9), se presenta como se construyó la ficha resumen para cada programa e instrumento analizado.

<p>Organización: INDAP 15 Instrumento: Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI)</p>
<p>Objetivo: Cofinanciar inversiones destinadas a incorporar tecnologías orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos de las empresas campesinas, contribuyendo con ello al desarrollo de la competitividad de sus actividades.</p>
<p>Cofinanciamiento: Incentivos, se podrán otorgar hasta el 60% del valor Total Bruto del proyecto. El monto máximo por postulante individual es de \$2.500.000; el monto máximo por postulante asociativo es \$25.000.000, tope de \$2.500.000 por persona individual.</p>
<p>Requisitos: Estar acreditado como usuario(a) de INDAP, NO estar recibiendo simultáneamente otro incentivo para el mismo objetivo, NO tener deudas morosas con INDAP, manifestar interés y compromiso en participar en el programa, lo que incluye financiar el aporte propio.</p>
<p>Apoyo APL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo para realizar diagnósticos por instalación - Apoyo en coordinación y desarrollo de talleres, seminarios, congresos - Apoyo en coordinación y desarrollo de capacitaciones - Apoyo en acompañamiento y gestión de las metas y acciones del APL (registros, desarrollo de políticas, procedimientos, protocolos) - Apoyo en acompañamiento y gestión del APL (rendiciones técnicas y financieras de instrumento) - Apoyo en gestión administrativa y financiera - Apoyo en contratación de profesionales, consultores y asesores - Apoyo en visita de expertos - Apoyo en desarrollo de estudios - Apoyo en capital para cambio tecnológico o compra de equipamiento (hardware)

Tabla 9: Ejemplo de programa analizado Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los instrumentos analizados, según lo expresado previamente, apoyan diversas etapas de los APL que guardan relación con las brechas identificadas posterior al análisis institucional y a los casos de estudio de la AFC con los APL. Si bien existen programas e instrumentos que apoyan las brechas identificadas, se

concluye preliminarmente que estos instrumentos por sí solo no bastan para abordar todas las brechas identificadas. Dado esto, a continuación, se expresan aspectos a considerar para proponer un modelo de articulación, las condiciones habilitantes requeridas para que esto ocurra, y finalmente una propuesta inicial de modelo de articulación.

IV. Aspectos a considerar para proponer un modelo de articulación

i. Sobre la AFC como sector beneficiario para APL

Una de las características de la Agricultura Familiar Campesina es su gran heterogeneidad, la cual se expresa en una variedad de sistemas de producción, tamaños físicos y económicos, niveles tecnológicos, acceso a bienes y servicios, y características de las familias campesinas que la componen.

Con el fin de establecer políticas y estrategias, incluyendo los APL, es posible identificar a lo menos dos grandes segmentos. En primer lugar, existe un grupo constituido por productores cuya estrategia económica se sustenta en la multiactividad, llamado "grupo multiactivo", en razón de la escasa dotación y/o calidad de sus recursos productivos ya que son variados. Esto implica que combinan su actividad agrícola por cuenta propia en la explotación con otras actividades fuera de ésta, para así complementar ingresos.

Este grupo representa casi el 60% de la Agricultura Familiar Campesina, equivalente a aproximadamente 155.000 explotaciones agrícolas. Desde el punto de vista de su tamaño económico, este grupo se ubica en un rango de Valor Bruto de la Producción anual de la explotación (VBP), de hasta 100 UF (casi \$ 2,4 millones), con un promedio por explotación de algo más de \$ 900.000 al año (INDAP, 2014). Lo anterior entrega valores mensuales promedio de ingreso inferiores al monto de ingreso mínimo mensual definido legalmente, reflejando las dificultades económicas, que hacen compleja la gestión productiva

de este grupo de empresas (AFC) y que se deberían incorporar en el análisis de la factibilidad de APLs a desarrollarse.

Considerando las dificultades encontradas para la AFC en los APL, se propone que este grupo no es adecuado para el desarrollo de APL, ya que su atomicidad va en contra de la lógica agregadora a través de gremios, cooperativas y grupos de empresas que proponen los APL.

El segundo grupo corresponde a lo que se ha denominado el "grupo comercial empresarial", el cual está constituido por productores que poseen una mayor dotación y/o calidad de recursos productivos, lo que les permite desplegar una estrategia económica sustentada en la actividad agropecuaria realizada por cuenta propia en la explotación. Representan cerca del 40% de la Agricultura Familiar Campesina, equivalente a una cifra del orden de las 100.000 explotaciones. Este es un grupo de gran amplitud, ya que, desde el punto de vista de una clasificación según el tamaño económico, se ubica en un rango de ingresos anuales de la explotación que va desde 101 hasta 2.400 UF (\$ 57 millones), con un promedio anual que varía entre \$ 6 millones y casi \$ 28 millones, según los sub-estratos que lo componen.

Si bien este es un grupo más consolidado dentro de la AFC desde la perspectiva económica, no quiere decir que sea precisamente un grupo sólido en las áreas que los APL requieren. Esto dado que es probable que en su interior exista todavía una gran heterogeneidad, coexistiendo explotaciones con características de multiactividad, con otras donde la actividad por cuenta propia en la explotación esté en el centro de la estrategia económica, generando la mayor parte de los ingresos de las familias y compartiendo las debilidades identificadas en términos generales para los usuarios de INDAP. Estas posibles limitaciones para participar de desafíos en desarrollo de gestión, junto a limitaciones para dar cumplimiento a los estándares de exigencia para mercados formales son claves para entender que no todos los de este grupo podrán hacer frente a los requisitos de los Acuerdos de Producción Limpia. Con esto nos referimos a formalidad en la comercialización, regulaciones sanitarias y otros.

Esto obedece a diferentes factores que operan como desventajas de la AFC frente a otros agentes, como lo son la escala de producción, las asimetrías de información, los mayores costos de transacción por unidad de producto, las

dificultades logísticas (acopio, transporte, almacenamiento, acondicionamiento), la informalidad sanitaria y tributaria, las limitaciones para agregar valor y las normas de calidad que imponen los mercados, sumado al bajo acceso a tecnología e innovación.

Respecto al acceso a financiamiento, es sabido que este es una barrera para el desarrollo de la AFC. La oferta de financiamiento (crédito) para la Agricultura Familiar Campesina en Chile se concentra principalmente en la acción del Estado a través de INDAP. No se cuenta con cifras actualizadas respecto del acceso de la agricultura familiar campesina a otras fuentes de financiamiento.

Sin embargo, los antecedentes que arroja el último Censo señalan que mientras que el INDAP cubría un 16% del universo potencial, los créditos otorgados por los bancos, la agroindustria y Banco Estado, en conjunto cubrían un 9% del universo de la AFC, proporción que oscilaba entre un 25% y 35% en el caso de la mediana y gran agricultura, respectivamente. Esto evidencia la dificultad que le presenta a la AFC el acceso a capital y, en consecuencia, los desafíos que esta tendría para cumplir con metas y acciones que demandan los APL.

Respecto a lo observado en las experiencias de APL como parte de este estudio, se ve la necesidad de evidenciar “ganancias o beneficios directos” para el pequeño agricultor, o para el gremio participante. Esto dado que, según lo observado, el costo beneficio no es evidente dentro del proceso, ya sea en una agregación de valor real al producto comercial; a acceso de financiamiento para mejora de infraestructura o equipamiento; acceso a nuevos mercados reales y concretos, u otro incentivo que permita “compensar” la inversión que el pequeño agricultor incurre al ser parte de un APL. Por lo antes dicho, se deben generar oportunidades claras de beneficio para el pequeño agricultor participante del APL, como así también para el gremio que los gestione.

Deben explicitarse también los requerimientos de entrada que debiera cumplir la AFC para ser parte de los APL (formalidad comercial, permisos sanitarios, otros), a fin de direccionar los programas y financiamientos, acordar el criterio a aplicar, y buscar apoyar a los pequeños agricultores a cumplir con estos estándares que pueden ser difíciles de cumplir durante el proceso, en especial considerando que los APL son por definición un instrumento de gestión que funciona por sobre la norma.

Según INDAP en Cifras, primer semestre 2017, el 91% de la población usuaria de INDAP recibe asistencia técnica. Desde un punto de vista de la población atendida, los instrumentos de asesorías se han diferenciado para atender al “grupo multiactivo” (PRODESAL, PDTI, PADIS, PRODEMU) y al “grupo comercial empresarial” (SAT – Individual; Programa Gestión, SAT Consultoría, Alianzas Productivas).

Una de las características de estos instrumentos, es que están fuertemente centrados en una atención individual y, en este contexto, en la actividad agrícola primaria. Ello implica un fuerte énfasis en rubros específicos al interior de los sistemas de producción. Esto último tiene la ventaja que permite una mayor especialización de la atención, lo cual resulta de gran utilidad en situaciones en las que ya se ha alcanzado un cierto nivel de desarrollo tecnológico y económico; sin embargo, esta opción tiene como desventaja la falta de un enfoque sistémico y territorial como el que se presenta al mirar sectores y rubros, y no solo a sus individuos, limitando el reconocimiento de nuevas oportunidades más allá de la producción primaria. Dado lo anterior, existe una oportunidad evidente de direccionar esfuerzos a que el accionar de INDAP, para los casos de AFC con APL, esté en línea con las exigencias de gestación, implementación y certificación de estos, y pueda tener una mirada de sector o subsector económico combinado a la asistencia técnica individual.

Debido al desarrollo institucional de INDAP al hacer acompañamiento técnico permanente a sus usuarios, se observa una gran dependencia de la institución por parte de los productores. Dado lo anterior, se considera como el actor clave a complementar y apoyar en el proceso de los APL en el contexto de la AFC. Esto implica que INDAP debería asumir nuevos desafíos que muchas veces van por fuera de las tareas cotidianas de las asesorías técnicas entregadas por los profesionales INDAP.

ii. Brechas de la AFC en el contexto de los APL

El análisis de las brechas nos permite sacar varias conclusiones sobre el instrumento del APL, su aplicación en el contexto actual de la AFC, y sobre posibles soluciones a los principales desafíos encontrados.

Ante todo, algo que destaca a primera vista es que casi la mitad (43%) de las brechas levantadas son de origen administrativo. Recordando que estas están divididas entre brechas de “Coordinación - Roles” y “Diseño - Planificación” se puede afirmar que gran parte de estas brechas son solucionables mediante la correcta ejecución de las responsabilidades de cada actor.

Además, se puede afirmar razonablemente que las soluciones a esta serie de brechas debieran tener costos relativamente bajos, ya que incluirían elementos como:

- Creación o fomento de instancias de coordinación entre organismos públicos.
- Mayor consideración de las épocas e hitos importantes de un sector durante la planificación del APL.
- Consideración de las capacidades de gestión de un gremio durante el proceso de selección de APL a ejecutarse.

El segundo punto a destacar tiene que ver con la distribución de las brechas a lo largo del APL. De nuevo, algo que se ve a primera vista es que la mayoría (70%) de las brechas levantadas presentan su desafío en las etapas de Gestión y/o Implementación. Algunas de las razones más probables o significantes pueden ser:

- Respecto a la cantidad de brechas de coordinación y planificación, es lógico que gran parte de ellas ocurran en las etapas iniciales del proyecto.

- Dado que la etapa de implementación es la más larga, compleja, y exigente en cuanto a tiempo, conocimientos y capital financiero, también es lógico que tenga la mayor concentración de brechas levantadas.
- La etapa de certificación no requiere de mucho esfuerzo por parte de los beneficiarios ni de los otros actores públicos, así que hay menos potencial para encontrarse con desafíos.
- En relación al punto anterior, llegados a la etapa de certificación se ha superado la mayor parte de las dificultades, así que la motivación para simplemente llegar al final del acuerdo puede suponer una mayor tolerancia a desafíos.

Observando el desglose de brechas por subcategoría se puede observar que dentro de las brechas culturales hay muchas que son inabordables dentro de un APL, ya que se refieren a características profundamente arraigadas en el contexto histórico local. Existen otras que pueden ser abordadas directamente mediante instancias de capacitación y transferencia de conocimientos, pero adaptándolas a la realidad de la AFC.

Dentro de las brechas económicas, se puede observar que la mayoría puede solucionarse mediante la complementación con instrumentos de fomento o programas estratégicos. De hecho, hay varias brechas económicas que están relacionadas y que un mismo instrumento podría abordar. Por ejemplo: la falta de fondos para implementar mejoras, la incertidumbre relacionada con el sector mismo, y la ausencia de una estrategia de comercialización para un producto, todas pueden ser abordadas por un programa o instrumento de fomento a la producción.

V. Condiciones habilitantes (políticas, administrativas y de gestión) que deben ser consideradas para el modelo de articulación, más allá de los programas e instrumentos

Se debe tener en cuenta que lo que se busca articular en un modelo como el requerido por este estudio son Instituciones, Programas e Instrumentos, y las personas responsables por ello. Si bien el proceso de levantamiento de programas e instrumentos que pueden apoyar el desarrollo de los APL en el contexto de la AFC es muy necesario, y se considera parte fundamental de este informe y del estudio, debe ser complementado por condiciones habilitantes que permitan que estos programas e instrumentos se implementen. Sin estas condiciones habilitantes los programas e instrumentos son solo un listado sin mayor claridad de los procesos a seguir.

Para poder identificar el tipo de condiciones habilitantes que pudiesen ser claves para la propuesta de articulación, se analizaron y estudiaron las brechas descritas anteriormente, buscando entender qué tipo de brechas se pueden solucionar con programas e instrumentos, pero de mayor importancia aún, qué tipo de brechas requieren de mejores relaciones, comunicación y alineamiento a todo nivel.

Se buscó levantar además la experiencia acumulada de la ASCC, que siendo Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL) desde el año 1997⁴⁸, en su rol como articulador público-privado, ha tenido múltiples casos de interacción entre diversos actores públicos para la consecución de APL. Siendo así, se tuvo una reunión con la Subdirección de APL de la ASCC el día 22 de febrero de 2018, donde se hizo un repaso de la historia de la institución y se identificaron las principales condiciones y acciones habilitantes que han promovido APL exitosos.

⁴⁸ El año 1997 se creó el Comité Público Privado de Producción Limpia dependiente del Ministerio de Economía.

VI. Propuesta de Modelo de Articulación

La siguiente propuesta de modelo de articulación busca abordar los diversos aspectos levantados durante el desarrollo de este estudio. En específico esta propuesta propone variables críticas para que el desarrollo de APL en el contexto de la AFC sea más eficiente, efectivo y que beneficie a todas las partes.

Para esto, aborda los siguientes aspectos:

- Tipo de AFC que vería sus esfuerzos complementados por un APL: Tal como están los APL y la AFC hoy en día, un porcentaje menor de los beneficiarios de la AFC pueden efectivamente llevar a cabo un APL. Para esto, se deben dar ciertas condiciones para considerar que el grupo beneficiario sea el adecuado.
Así, los tipos de AFC en mejor situación para el desarrollo de APLs deben tener algunas de estas características:
 - Gremio o grupo de empresas organizado y proactivo.
 - Demanda e interés por APL desde compradores de la AFC interesados en mejorar la base productiva de sus proveedores.
 - Interés y proyección a mercados de exportación con requerimientos de registros y buenas prácticas obligatorias.
 - Interés y proyección a mercado nacional formalizado con requerimientos de registros y buenas prácticas obligatorias (p.ej. supermercados).

- Evolución desde CPL a ASCC: Hacia fines del 2017, el CPL pasó de ser Consejo Nacional de Producción Limpia a Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático. Esto implica un cambio no solo a nivel de nombre, sino que a nivel de misión, según lo expresado en la siguiente tabla.

Misión CPL: fomentar la producción limpia como una estrategia que promueve el uso eficiente de los recursos, la innovación en tecnologías limpias y la responsabilidad socio ambiental contribuyendo a la competitividad y el desarrollo sustentable de las empresas chilenas, especialmente pymes.

Agenda de Producción Limpia hacia el 2020 Tendencias y caminos hacia la sustentabilidad y la competitividad nacional, encontrada en:

Misión ASCC: fomentar la inclusión de la dimensión del cambio climático y el desarrollo sostenible en el sector privado y en los territorios. Esto, a través de acuerdos voluntarios, coordinación con otras instituciones públicas, iniciativas de fomento y la ejecución de programas y proyectos que aporten a la construcción de una economía sustentable, resiliente y baja en carbono. Al mismo tiempo apoyar el cumplimiento de los compromisos internacionales de Chile en estas materias.

Nuestros ámbitos de acción específicos son la transferencia tecnológica, la formación de capacidades y la difusión del conocimiento. Junto a ello, impulsamos el emprendimiento e innovación, el financiamiento, el establecimiento y certificación de estándares y la acreditación de auditores.

Tabla 10: Misión CPL y ASCC Fuente: CPL, 2011 y ASCC, 2018.

Esto implica que, desde la eco eficiencia y producción limpia, se está migrando hacia la gestión del cambio climático, el cual se aborda mediante medidas de mitigación (enfocado por impacto a grandes emisores) y adaptación. La AFC puede tener una oportunidad de participación en esta nueva era de la ASCC bajo la óptica de la adaptación al cambio climático.

A pesar de lo anterior, es clave entender el instrumento APL como está hoy y entender los beneficios que genera. Estos son acuerdos voluntarios que sobre todo tienen como objetivo ordenar procesos, levantar sectores productivos y permitirles adelantarse a regulaciones y exigencias. Importantemente, son autocontenidos, con una lógica temporal, financiera y estructural firmemente establecida. Esta autocontención permite a los APL una cierta independencia

política. Sin embargo, también crea cierto aislamiento con respecto a otros programas e instituciones, lo cual los hace más vulnerables a ineficiencias administrativas, falta de financiamiento y desafíos comunicacionales y técnicos.

● El Modelo de Articulación:

El universo de brechas entre la AFC y los APL pueden ser abordadas mediante la aplicación conjunta de programas e instrumentos públicos y de acciones habilitantes políticas, administrativas, y de gestión. Este enfoque aportaría efectividad y adaptabilidad.

El modelo de articulación propuesto se estructura en 5 pilares:

- **Inserción de APL bajo un programa ‘macro o paraguas’**
- **Generación de APL más dirigidos a prioridades y beneficios explícitos**
- **Complementariedad con instrumentos de fomento**
- **Establecimiento de condiciones habilitantes**
- **Enfoque Local/Territorial**

1) Inserción de APL bajo un programa ‘macro o paraguas’:

Una característica fundamental de la propuesta de modelo de articulación es que los APL relacionados con la AFC se ubiquen bajo el umbral de un programa estratégico regional o una política pública “paraguas” entre instituciones (INDAP, FIA, ODEPA, ASCC, MMA, MIDESO, SUBDERE) que capturen muy bien los intereses institucionales para la planificación conjunta efectiva respecto al trabajo con la AFC y que busque ser una política que traspase períodos de gobiernos, hacia construirse como política de Estado.

Mientras esto no sea efectivo, se identificaron programas e instrumentos que hoy pueden tener un rol de “paraguas”, como:

- Programa Zonas Rezagadas – SUBDERE
- Polos Territoriales De Desarrollo – FIA

- Programas Estratégicos – CORFO
- Fondo de Innovación para la Competitividad (FIC) – Gobiernos Regionales
- Concurso de Vinculación Ciencia-Empresa – CONICYT

Esto produciría un alineamiento de los objetivos del APL con los objetivos estratégicos más amplios de estos programas, lo cual tendría varios beneficios, entre ellos:

- Facilitaría la coordinación entre organismos dado el objetivo común.
- Ampliaría el universo de fondos concursables y fuentes de financiamiento disponibles para la AFC en el contexto de los APL.
- Daría un seguimiento y apoyo a largo plazo que acompañaría a los beneficiarios más allá del instrumento.
- Asegurar financiamiento para las diferentes líneas de acción antes de empezar la implementación.

Un ejemplo funcional de esto al día de hoy es el Programa Piloto de Zonas Rezagadas de SUBDERE, cuyo objetivo es “Generar condiciones de desarrollo socio-económico y reducir brechas de carácter territorial mediante una política de intervención intersectorial, con foco en el desarrollo productivo, en la transferencia de competencias y en la generación de capital social y humano. El modelo de gestión utilizado se caracteriza por ser participativo, lo que se expresa en el trabajo que se realiza en cada uno de los territorios” (SUBDERE, 2017).

En el contexto de la experiencia piloto del Programa de Zonas Rezagadas de SUBDERE, se han gestionado cuatro instrumentos principales de política pública que han permitido desplegar el programa en diferentes zonas del país:

- a) Planes de Desarrollo Territoriales: buscan identificar las principales brechas de rezago o desarrollo que afectan al territorio en cuestión, y una cartera de iniciativas de inversión y de acciones, tanto públicas como

privadas y mixtas, que apunta a abordar las brechas priorizadas por el Plan.

b) Metodología diferenciada para evaluación de Proyectos: se buscó establecer una variación en los criterios de evaluación de iniciativas de inversión contenidas en los Planes de Desarrollo Territorial, permitiendo viabilizar inversiones que de otra forma difícilmente podrían obtener una recomendación favorable, o rentabilidad social (RS).

c) Adaptación de pertinencia territorial de instrumentos públicos: se incluyeron ciertas iniciativas en la cartera de inversiones de los Planes buscando que algunas instituciones públicas adaptasen sus instrumentos a la realidad particular de algún territorio. Este punto incorporó a los Acuerdos de Producción Limpia como instrumento, generando acuerdos con sectores de pequeños productores vitivinícolas y de berries del territorio Secano Maule Sur. Para este caso se vincularon empresas pertenecientes también a la AFC.

d) Provisión de Zonas Rezagadas: se incorporó en el presupuesto del sector público una provisión de Territorios Rezagados, cuyo fin es financiar iniciativas que apunten a superar las brechas que afectan a aquellos territorios identificados como rezagados.

Para el caso de la utilización de los APL para el Piloto de Zonas Rezagadas en el territorio Secano Maule Sur, este programa tiene una visión de desarrollo del territorio que permite visualizar el potencial de ese alineamiento:

“Propiciar el desarrollo económico y social del territorio contando con la infraestructura de soporte adecuada que permita que los sectores productivos se consoliden y diversifiquen, contribuyendo a un desarrollo integral ambientalmente sustentable e inclusivo.”

La realización de esa visión conlleva coordinación entre organizaciones, tanto públicas como privadas, la consecución y distribución de fondos, y una

planificación basada en un contexto local, todas útiles, incluso necesarias, para los APL.

2) Generación de APL más dirigidos a prioridades y beneficios explícitos:

El concentrar las metas y acciones de los APL en el contexto de la AFC es clave para ir construyendo una cultura de sustentabilidad en la AFC. Los APL hoy cuentan con una serie de metas y acciones que hacen muy extenso y complejo el instrumento, en especial para la AFC.

Para lo anterior, se debieran identificar algunos aspectos claves para la AFC y definir metas y acciones asociadas exclusivamente a estos aspectos (no más de 4 ó 5 metas por APL). Así, se busca que los APL para la AFC, o "APL campesinos", sean más acotados y busquen enfocar un apoyo específico y concreto a los principales desafíos de sustentabilidad para la AFC.

Sumado a esto, se debieran evidenciar de forma clara los beneficios a obtener durante el transcurso de los APL, manejando las expectativas de los grupos beneficiarios y buscando dar prioridad a metas y acciones que evidencien beneficios claros derivados de las acciones de los APL cuando apliquen (ahorro de costos, acceso a mercados, mejores precios, oportunidad de apalancamiento de recursos públicos, oportunidad de ordenar procesos al interior de empresas).

3) Complementariedad con instrumentos de fomento:

Una vez sacado fuera del aislamiento en el cual se encuentra actualmente y encajado dentro de un desarrollo estratégico más amplio, el APL podrá ser complementado por una serie de instrumentos que responden a las necesidades concretas de los beneficiarios a lo largo del proceso (ver Figura 24 para propuesta de modelo de articulación con ejemplos de instrumentos de fomento complementarios). Esto porque, como se vio anteriormente, los instrumentos fueron sistematizados según la etapa del APL en la cual podrían ser implementados con mayor efectividad, e incluso según las actividades específicas que podían apoyar dentro de esa etapa.

Tomando la información generada con este estudio y según criterios relevantes a un particular APL como región geográfica, tipo de beneficiarios y sector productivo, entre otros, se podría determinar exactamente a cuáles instrumentos se deben postular y cuándo. De esta manera, se crea una hoja de ruta a seguir por los beneficiarios para optimizar sus oportunidades de apoyo.

En primera instancia, y según lo evidenciado, se sugiere que la ASCC continúe con el monitoreo de instrumentos de fomento aplicables a los APL. Sin embargo, dado las particularidades de un grupo de beneficiarios como lo son la AFC, se sugiere que INDAP tenga un conocimiento acabado, permanente y periódico de los diferentes programas e instrumentos que puedan apoyar a este grupo, no solo para los casos del uso del instrumento APL. Así, al momento de planificar un APL en el contexto de la AFC, las dos instituciones pueden planificar su desarrollo de modo de abordar de mejor forma las diferentes brechas existentes. Una vez formado el APL, y en búsqueda de cumplir con las metas y acciones, se sugiere que el Comité Coordinador del APL⁴⁹ tome un rol articulador que permita alinear los aspectos de detalle para el complemento de los APL a los programas e instrumentos de fomento pre identificados que puedan apoyar a la AFC en su proceso por un APL.

Es relevante evitar que la carga y responsabilidad de solucionar los desafíos levantados caiga exclusivamente sobre los programas e instrumentos, ya que aislados sólo forman una lista exhaustiva sin mayor acción asociada.

4) Establecimiento de condiciones habilitantes:

Es imprescindible para el éxito de cualquier solución integral la incorporación de acciones habilitantes políticas, administrativas y de gestión. Existen varios tipos de acciones, cada uno con sus objetivos y beneficios concretos. Tanto

⁴⁹ En línea con lo determinado por la Norma Chilena (NCh 2797. Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones, el seguimiento de esta hoja de ruta para la implementación de los APL podría venir dada por el Comité Coordinador del APL, el cual “velará por los avances en la implementación del APL, solucionando los problemas y diferencias que surjan durante su desarrollo y tiene además competencia para establecer las medidas aplicables en los casos de incumplimiento, sin perjuicio de las medidas que contemple la reglamentación vigente para los casos de las materias reglamentadas que son objeto del Acuerdo.

individualmente como en conjunto deben asegurar una correcta ejecución de los roles de cada organismo, una coordinación fluida entre actores, y un alineamiento firme y cohesionado, tanto vertical como horizontal, a lo largo del sector público.

Algunas de estas acciones habilitantes están presentadas a continuación:

Acciones Habilitantes Políticas

- **Acuerdos institucionales de alto nivel:** Es necesario establecer acciones coordinadas desde el más alto nivel político, con la finalidad de asegurar la acción validada y coordinada de los organismos públicos dependientes de diversos ministerios. A nivel de institucionalidad ambiental chilena, en el marco de la ley 19.300, el Consejo de Ministros para la Sustentabilidad y Cambio Climático es la instancia política de mayor nivel a cargo de aprobar políticas y regulación ambiental. Un acuerdo desde este nivel es necesario para poder generar una coherencia interinstitucional que permita empujar el desarrollo de programas con lógica productivo-ambiental (como lo son los APL) en el contexto de la AFC. El impacto de un acuerdo a este nivel se traduce en que exista un respaldo formal que puede permear a los diferentes niveles a las acciones necesarias para empujar prácticas de sustentabilidad en sectores económicos, en específico para este caso la AFC.
- **Convenios de colaboración:** Seguido del acuerdo interministerial que puede generarse a alto nivel, se debe buscar traducir y bajar a través de convenios de colaboración interinstitucional que permitan afirmar un compromiso a nivel directivo a ser usado como base de colaboración inter organizacional. Estos convenios son necesarios para establecer los aspectos concretos en los cuales se trabajará, las responsabilidades y compromisos entre instituciones, la periodicidad en que se revisaran estos acuerdos, y la designación de responsables por institución. El impacto de una medida habilitante como esta es poder tener un instrumento validado al cual se le pueda hacer seguimiento y monitoreo.

Acciones Habilitantes Administrativas

- **Políticas de vinculación:** Con la claridad de tener acuerdos de alto nivel, las relaciones entre instituciones deben ser fomentadas efectivamente. Lo anterior es necesario para poder construir relaciones entre instituciones que, por una parte, hagan operativos a los convenios de colaboración firmados, y efectivamente vinculen a los profesionales de las diversas instituciones involucradas. El impacto de una medida de este tipo busca, en un mediano y largo plazo, establecer las formas de relacionamiento, como también los lineamientos y objetivos comunes que se busquen concretar entre instituciones. Lo anterior podría también incluir el alineamiento de incentivos entre profesionales (por ejemplo a través de políticas de bonos o beneficios) para fomentar un trabajo conjunto efectivo y permanente.
- **Definición de roles por actores claves de los APL:** Un aspecto crítico del éxito de los APL es la claridad de roles de los actores claves del proceso. Para lo anterior es muy importante que la ASCC pueda guiar y explicitar las expectativas del proceso, junto con clarificar las responsabilidades que cada actor. En este caso, dado que los beneficiarios son de la AFC, el rol de INDAP en poder apoyar a la ASCC a explicitar y hacer seguimiento a los roles establecidos es clave. Según lo levantado por los estudios de caso, se deberá tener especial consideración con los siguientes actores clave del proceso de un APL: Gremio o grupo de empresas AFC, Consultor APL, Extensionista INDAP, ASCC.
- **Capacitaciones:** Parte necesaria de entender como la gestión de la sustentabilidad, incluyendo la producción limpia, apoya y fortalece el desarrollo de sectores de la sociedad es mediante un proceso de capacitación constante. Para el caso del instrumento APL y de los programas e instrumentos que pueden ser complementarios se hace necesario sensibilizar a los diferentes actores involucrados en el proceso.

Así, también, se busca manejar las expectativas del uso del APL como instrumento, evitando exigirle al instrumento más de lo que puede dar.

Se hace necesario por lo tanto que la ASCC pueda generar un programa de capacitaciones al sector público en materias de Sustentabilidad, Producción Limpia, Cambio Climático y APLs. El impacto de esta medida se vería reflejada en tener a profesionales de diferentes reparticiones públicas con un conocimiento claro de la temática, como también de las oportunidades que podrían existir en sus servicios públicos para promover un mejor complemento entre instituciones, sus instrumentos y programas. Con esto se buscan trasladar los lineamientos y objetivos teóricos a aplicaciones prácticas y efectivas que generen impacto mediante una combinación efectiva de políticas públicas.

Acciones Habilitantes de Gestión

- **Monitoreo e identificación de instrumentos y programas:** Se debe tener un constante seguimiento al desarrollo de instrumentos y programas fomento en el sector público y privado. Para esto se hace necesario tener a responsables en las diferentes instituciones claves para potenciar su accionar. Para el caso de los APL en el contexto de la AFC, la ASCC como organización a cargo de la gestión de los APL, e INDAP como principal institución pública que se relaciona con la AFC, deben tener un rol constante y coordinado en ello. Así, se debe buscar levantar y conocer los requerimientos y particularidades de cada instrumento y programa potencial, para luego identificar oportunidades de sinergias entre ellos.
- **Mesas de coordinación permanente:** Dada las particularidades de la AFC como grupo beneficiario, se deben instaurar mesas de coordinación permanentes que permitan planificar e implementar APLs en el contexto de la AFC. Estas mesas de coordinación pueden incluir a actores relevantes en el contexto de los APL y AFC, como lo son la ASCC, INDAP, CORFO, ODEPA, Gremios de AFC. Es necesario que estas mesas de coordinación existan para

poder asegurar alineamiento con políticas sectoriales y locales, financiamiento y acompañamiento en el proceso de los APL antes de este se active.

5) Enfoque Local/Territorial:

Finalmente, una de las mayores características que entrega este modelo de articulación es un creciente enfoque local, ya que este planteamiento estaría reflejado y se implementaría de manera vertical a través de toda la jerarquía organizacional. El beneficio de esta característica es que permite a los APL adaptarse, efectiva y rápidamente, a los cambios que están ocurriendo en la misma ASCC, que se encuentra en un proceso de transición desde la "Producción Limpia" a la "Mitigación y Adaptación al Cambio Climático". Esta transición interna tiene la oportunidad de reflejarse en una transición externa mediante APLs que aterricen el concepto de mitigación y adaptación a nivel práctico. Esto es especialmente importante en el contexto de la AFC ya que van a ser los sectores que más sientan los efectos del cambio climático. Un instrumento bien organizado y apoyado, con la capacidad de reflejar la realidad local - productiva, sociocultural, económica, ambiental - tiene un potencial enorme para optimizar los esfuerzos de adaptación en todos los territorios a lo largo del país.

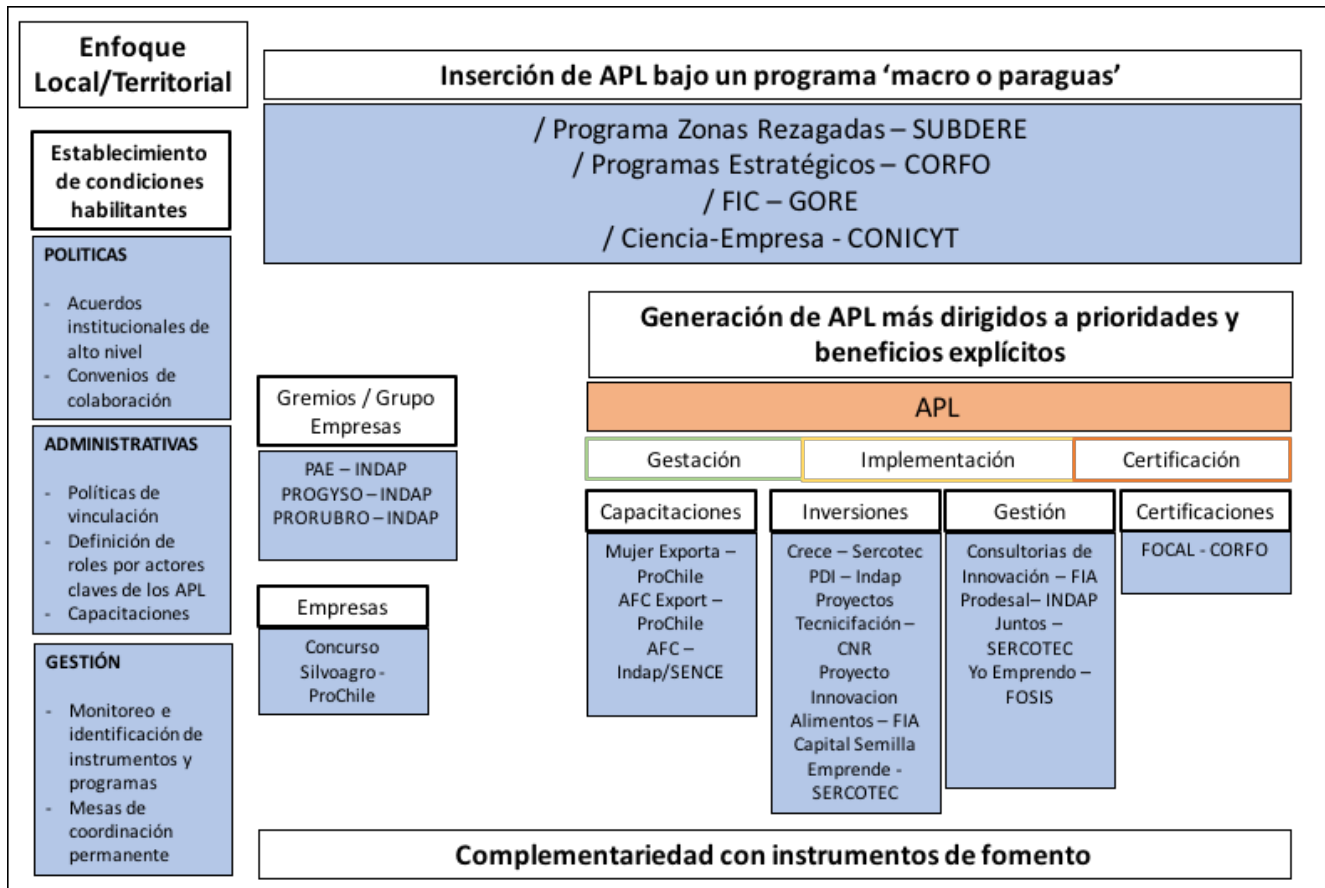


Figura 24: Propuesta inicial de modelo de articulación y optimización de los APL para la AFC en base a los diferentes pilares y dimensiones propuestas.

Fuente: Elaboración propia, 2018.

Los 5 pilares para la propuesta de modelo de articulación permiten abordar los aspectos identificados como críticos para el apoyo a los APL en el contexto de la AFC. Esto, sumado a la claridad de sectores y territorios que podrían potencialmente ser beneficiarios de los APL permite trazar una ruta crítica por donde seguir. En el siguiente capítulo se evidenciarán los territorios y sectores por los cuales se podría empezar a empujar nuevos APL en el contexto de la AFC.

VII. AFC y Características Recomendadas para el Desarrollo de APLs

Según lo expresado anteriormente, los tipos de AFC en mejor situación para el desarrollo de APL deben tener características que den señales de que el proceso del APL será exitoso, o donde los beneficios a obtener para las partes involucradas son explícitos.

Es así como los tipos de AFC que se recomiendan para futuros APL cuentan con algunas de estas características:

- Gremios, cooperativas o grupo de empresas organizados y proactivos.
- Demanda e interés por APL desde compradores de la AFC interesados en levantar la base productiva de sus proveedores.
- Interés y proyección a mercados de exportación con requerimientos de registros y buenas prácticas obligatorias.
- Interés y proyección a mercados nacional formalizado con requerimientos de registros y buenas prácticas obligatorias (por ejemplo, supermercados).

Dado lo anterior y considerando los insumos del *Focus Group*, se sugieren ciertos territorios y sectores para el desarrollo de futuros APL:

- AFC proveedores de la gran industria o que busquen exportar: Este grupo de AFC es relevante dado que tienen una motivación explícita de mejorar sus procesos productivos, aumentar su productividad, y cumplir con requerimientos de mercados exigentes. Es decir, la evolución del sector al cual pertenecen los obliga a preocuparse de aspectos que pueden ser apoyados por un APL. Entre otros se han identificado los siguientes sectores dentro de la AFC que podrían ser priorizados considerando lo anterior.
 - Productores de Miel
 - Productores de Berries

- Productores de Frutos Secos

- Por otra parte, es relevante enfocar los esfuerzos y dar énfasis a territorios con mayor presencia de AFC (como la Región de la Araucanía) para buscar economías de escala en el proceso de desarrollo del modelo de articulación de APLs en el contexto de la AFC. Como toda propuesta nueva, existirá una curva de aprendizaje y adopción que podría ser intensiva en gestión. Si se puede apuntar a concentrar el radio territorial donde se llevaran a cabo estos acuerdos, podrían existir eficiencias en el proceso.

VIII. Conclusiones y Recomendaciones

Las conclusiones y recomendaciones presentadas a continuación buscan en primera instancia revisar las conclusiones y recomendaciones generadas al analizar la institucionalidad de los APL y los casos de estudio de los APL en el contexto de la AFC. Finalmente se presentan conclusiones y recomendaciones que buscan ser coherentes con el modelo de articulación propuesto.

i. Análisis de la Institucionalidad y Normativa Vigente de los APL

A continuación, se señalan y profundizan los hallazgos y conclusiones sobre la pertinencia de la institucionalidad y operatoria de los APL en el contexto de la AFC. Además, se identifican potenciales brechas relativas a la institucionalidad de los APL en sus distintas etapas (gestación, implementación y certificación), que pueden significar puntos críticos para su suscripción y cumplimiento por parte de la AFC nacional. También, en determinados casos, se identifican espacios y oportunidades donde existe mayor coincidencia entre el instrumento APL y la AFC.

Para ello, se identificaron aquellos aspectos de institucionalidad APL respecto de los cuales puede generarse falta de pertinencia respecto a la realidad productiva y social de la AFC. También, se identificaron aquellos requisitos y exigencias propios del APL que sobrepasan la real capacidad (económica, laboral y de gestión) de la AFC.

Para efectos de la presentación de estas faltas de pertinencias, brechas y oportunidades las hemos agrupado en 4 conjuntos, a saber:

1) **Finalidad y Objetivos**

i) *Foco en productividad*: Uno de los objetivos principales del instrumento APL consiste en mejorar las condiciones productivas, ambientales, de higiene y seguridad laboral y otras, buscando generar sinergia y economías de escala, aumentando la eficiencia productiva y mejorando la competitividad (NCh 2797).

Si bien la AFC tiene un componente productivo importante, es claro que este no es el único ámbito que identifica e importa a los miembros de la AFC. Desde este punto de vista, el rol cultural, social y comunitario de la AFC no se alinea necesariamente con el objetivo declarado del instrumento APL, existiendo solo una coincidencia parcial.

Esta conclusión se mantiene toda vez que las características culturales (ej. problema de renovación de mano de obra, vinculación de la AFC con la subsistencia, analfabetismo) de la AFC no responden necesariamente a un foco productivo a la escala que apuntan los APL. La coincidencia es parcial, y para cambiarlo requeriría de un cambio de enfoque a nivel normativo, lo que se percibe como poco probable, más aun considerando el cambio de enfoque de la ASCC declarado en el *Focus Group* (de eco-eficiencia a gestión del cambio climático). A pesar de que el cambio de enfoque puede levantar la oportunidad de incorporar el trabajo con la AFC bajo prioridades de Adaptación al cambio climático, sigue siendo un instrumento de un comité CORFO (foco en PYMES y Productividad), que a modo normativo hoy, no ha cambiado más que su nombre. Los próximos años de la ASCC en términos normativos serán claves para poder llegar a ejercer lo que se pretende con su nuevo rol. **La recomendación es seguir de cerca y buscar instancias de participación como las ya iniciadas por el Comité Asesor de la ASCC en el contexto de la “Agenda**

de Trabajo Pública Privada al año 2030 en Materia de Sustentabilidad y Cambio Climático⁵⁰.

ii) *Apoyo para cumplimiento normativo*: Lo anterior compensa relativamente con el hecho de que el segundo objetivo principal de los APL (NCh 2797) consiste en apoyar a las empresas en el cumplimiento de la reglamentación ambiental y sanitaria, facilitando el cumplimiento de las disposiciones obligatorias, favoreciendo la prevención por sobre el control *ex post*, apuntando a superar gradualmente la regulación vigente.

Desde el punto de vista del objetivo declarado, los APL pueden contribuir a disminuir las brechas, facilitando el cumplimiento de la reglamentación ambiental y sanitaria, permitiendo a la AFC una mejor adaptación al entorno normativo, que es considerado un factor clave para el desarrollo exitoso de la AFC.

Esta conclusión también se mantiene, tomando en cuenta que efectivamente sirve en algún grado para ayudar a generar cumplimiento normativo, pero sin duda no es el foco principal, toda vez que el APL busca esencialmente sobrepasar la norma y su foco no es nivelar, lo que parece ser un objetivo secundario y caro en recursos asociados a gestión y acompañamiento de beneficiarios para la institución. **La recomendación es buscar evitar centrar esfuerzos de APL AFC en materias normativas, y enfocar los APL hacia oportunidades de beneficio mutuo dado por mejoras productivas, ahorro en costos o recambio tecnológico.** Se debe buscar impacto real y medible. Esto va en línea también con el modelo de articulación propuesto que busca priorizar unas cuantas medidas por APL, acotando las acciones y extensión del APL para beneficiarios AFC.

⁵⁰ No se encontró la Agenda publicada, sin embargo se encontró desde medios información relevante en: <http://www.pulso.cl/hub-sostenibilidad/agencia-cambio-climatico-define-lineas-accion-los-proximos-anos/#>

2) Institucionalidad

i) *Falta de Representatividad AFC*: Del análisis de la estructura organizacional y de la Producción Limpia, y en particular respecto a la composición de su Consejo Directivo, es posible constatar que, si bien el sector agrícola cuenta en el Director del Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) con un representante directo en el Consejo, este no corresponde al organismo público especializado en materia de AFC (INDAP), y por tanto es dable suponer que su foco estará puesto en las materias propias de dicho servicio, que corresponden a aspectos de carácter sanitario, ambiental y productivo.

Una medida a estudiar, pensando en favorecer el uso del instrumento APL en el contexto del AFC, sería incorporar de manera plena (con voz y voto) o parcial (derecho a voz) a un representante del INDAP en el Consejo Directivo. De esta manera se podría velar por la promoción de sinergias y adecuación del instrumento APL en el ámbito de AFC.

Otra alternativa a revisar, sería promover la incorporación de la visión de la AFC al interior del Consejo Directivo mediante la designación de un dirigente de alguna organización AFC en el cupo correspondiente al representante de la Pequeña y Mediana Empresa. Ahora bien, se estima que esta alternativa es de alta complejidad, toda vez esta designación deberá contar con la anuencia del Ministro de Economía, quien también debe velar por la representación de otros sectores de pequeños y medianos empresarios.

Si la voluntad pasa por fortalecer la posición de la AFC dentro de la institucionalidad de APL y profundizar el uso del instrumento con ese tipo de usuarios, la incorporación de la visión de la AFC en la institucionalidad APL (con INDAP o un representante de la AFC en Consejo Directivo) es una buena manera de hacerlo. La dificultad pasa por lograr los consensos político-institucionales necesarios para materializar dicha incorporación mediante una modificación del Decreto N° 160/2012 Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL). Dado lo anterior, **la recomendación es identificar formas de articulación al interior del Ministerio de Agricultura entre el SAG e INDAP, para tomar en consideración aspectos de la AFC dado su rol directivo en el Consejo Directivo de la ASCC.**

3) Capacidades de Gestión Beneficiarios y Adherentes

i) *Capacidades de gestión*: La operatividad del APL establecida en las Normas Chilenas y Guías técnicas analizadas, supone una capacidad organizacional y de gestión mínima bastante elevada. Resulta evidente que el instrumento APL fue diseñado y pensado, en su origen, como una herramienta de trabajo orientada a aquellos sectores o sub sectores productivos que poseen un alto nivel de organización colectiva (empresas formales agrupadas en gremios, asociaciones u otras entidades).

Desde el punto de vista de las capacidades de gestión, el proceso de diagnóstico, implementación y evaluación de los APL (NCh2797.Of 2009 y NCh2807.Of 2009) requiere de la realización permanente de procesos de diagnóstico y evaluación (4 en total previos a la certificación), además del intercambio permanente de información entre los adherentes, la asociación Beneficiaria, el personal técnico de la ASCC y de organismos sectoriales involucrados en el APL. Todo lo anterior no considera la necesaria implementación de soluciones tecnológicas e inversión en mejoramiento de procesos asociados a la implementación de los APL.

Como hemos constatado anteriormente, la AFC cuenta con una limitada capacidad para articularse productivamente en forma ventajosa y además se exponen a grandes asimetrías de información, dificultades logísticas e informalidad (sanitaria y tributaria). Además, desde el punto de vista del recurso humano, sabemos que el capital humano de las AFC se restringe prácticamente al campesino y su grupo familiar. De ellos, solo el 23% de los que pertenecen a AFC cuentan con educación básica completa y sólo un 2,3% tiene formación técnico profesional.

Si consideramos las tasas históricas de certificación en APL correspondientes a las microempresas (28%), parece razonable plantear que la falta de capacidades de gestión expuestas, constituyen una brecha objetiva y material para una efectiva adhesión y posterior certificación del APL por parte de la AFC.

Posterior al proceso del presente estudio, se puede indicar que la conclusión se mantiene y reafirma a la luz del análisis de brechas expuesto, que indica que cerca del 48% de las brechas levantadas corresponden a brechas de gestión. En la práctica, las exigencias establecidas en las distintas normas que regulan los APL se traducen en obstáculos efectivos para la AFC presentes en las tres

principales etapas del APL: Gestación (Nº de brechas), implementación (Nº de brechas), y certificación (Nº de brechas) (ver Figura 21 a 23 y Tabla 7). **La recomendación, según lo expuesto en las condiciones habilitantes, es potenciar en el modelo de articulación, en primer lugar, una relación muy estrecha entre el extensionista INDAP y la mesa coordinadora del APL, en particular con el Secretario Regional de la ASCC para ese APL.** Esto debe ir en línea con los convenios de colaboración existentes, junto con las políticas de vinculación entre instituciones incluyendo INDAP y la ASCC. En segundo lugar, se debe buscar articular programas e instrumentos que signifiquen un apoyo cercano a la gestión y a la capacidad de llevar negocios del agricultor AFC como lo podemos levantar de las matrices comparativas de programas e instrumentos.

4) Aspectos Financieros

i) *Capacidad financiera de los adherentes:* Como señalamos anteriormente, la estructura normativa e institucional del instrumento APL, supone la preexistencia de capacidades que hemos denominado de gestión (para llevar adelante el proceso de diagnóstico, implementación y evaluación) y financieras (para proveer de dichas capacidades de gestión –internas o externas [NCh 2797 – implementación] – y a la implementación de soluciones tecnológicas o prácticas consideradas como acciones o metas del APL).

Se sigue de lo anterior que las empresas adherentes cuenten con excedentes monetarios para poder destinar al desarrollo del APL. Esta situación es particularmente difícil para la realidad de la AFC que como sabemos, cuenta con limitado acceso a financiamiento y márgenes de utilidades muy restringidos.

Al igual que el caso anterior, el estudio de casos arrojó que las brechas económicas (que incluye capacidad financiera, incentivos y condiciones de mercado) es el segundo conjunto que presenta más frecuencia, agrupando un total de 8 brechas, que representan el 18,8% del total de brechas levantadas en los casos de estudio del presente estudio. **La recomendación es buscar empujar APL bajo un programa “macro o paraguas” que permita ex-ante**

generar acuerdos programáticos entre instituciones, y aseguramiento de financiamiento para el desarrollo de proyectos e iniciativas con impacto territorial, y que busquen seguir lógicas más allá de los ciclos políticos. Esta condición puede ofrecer oportunidades para hacer frente a las limitaciones financieras de la AFC para los APL u otros programas e instrumentos.

ii) *Instrumento de apoyo especializado APL*: Sabemos que la ASCC ha promovido de manera importante el apoyo a los beneficiarios y adherentes mediante la utilización de mecanismos de cofinanciamiento (Resolución Exenta N° 328/2015 - Línea N°1).

Sin perjuicio de esto, es posible sostener que éste, no se adecúa de buena manera al contexto AFC Chilena, toda vez que el perfil de apoyo acostumbrado y requerido por los miembros de AFC en Chile es distinto al supuesto por esta línea de financiamiento. De hecho, como se constató, en 2016 el 88% de los usuarios INDAP recibió algún tipo de asistencia técnica, y el 71% de ellos recibió algún tipo subsidio a la inversión.

En esta línea, la necesidad de aportar con distintos montos de cofinanciamiento (según la etapa del Acuerdo de Producción Limpia, que varían entre el 10 y el 30% para el caso de las AFC) incluyendo una porción del aporte en forma pecuniaria (en dinero), se transforma en una limitación inmediata a la posibilidad de postulación por parte de beneficiarios o adherentes pertenecientes a la AFC.

Además, la posibilidad de postular a este instrumento, supone el cumplimiento de requisitos formales (ej. obtención de certificados de personalidad jurídica, declaración de cumplimientos con normativas previsionales, normativas tributarias, etc.) que se contraponen de manera abierta a la informalidad que caracteriza parte importante del segmento AFC.

Esta conclusión se mantiene y reafirma a la luz de las brechas económicas – financieras. Incluso cuando se trata de cofinanciamiento, resulta un obstáculo insalvable la necesidad de contar con recursos para ello. Además, la necesidad de cumplir con requisitos formales se contrapone con las brechas de “resistencia al cambio”, que se traduce muchas veces en una resistencia a transitar hacia regímenes formales para su gestión productiva. **La recomendación es buscar empujar APL bajo un programa “macro o paraguas” que permita ex-ante**

generar acuerdos programáticos entre instituciones, aseguramiento de financiamiento y flexibilidad para el desarrollo de programas e instrumentos que puedan adaptarse a la lógica AFC. El ejemplo del programa Zonas Rezagadas de SUBDERE es un claro ejemplo de lo anterior.

iii) *Apalancamiento en base a otros instrumentos:* Un aspecto positivo asociado a la capacidad de dirigir recursos hacia la AFC, para la adopción exitosa del instrumento APL dice relación con la flexibilidad que admite el APL en materia de fuentes de financiamiento. Esto está reconocido explícitamente en la NCh 2797 (Incentivos y Partes del APL) donde incluso se considera la participación de terceros bancos comerciales e instituciones técnicas especializadas.

En la práctica y de acuerdo a lo recogido durante las entrevistas sostenidas con los representantes de la ASCC, el apalancamiento en base a otros programas públicos sectoriales ha resultado clave para la materialización de los APL en contextos productivos de micro y pequeños empresarios como por ejemplo el Programa Regional de Producción Limpia del Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) y la iniciativa Zonas Rezagadas de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

Lo anterior supone una oportunidad para facilitar la implementación de proyectos APL en el contexto de la AFC, mediante el apalancamiento de fondos provistos por programas sectoriales del Ministerio de Agricultura, en particular INDAP y FIA.

Esta conclusión empalma plenamente con la existencia de un modelo de articulación intencionado y dirigido a apalancar el instrumento APL con otros instrumentos y programas, tanto públicos como privados. Esta es una realidad ya contemplada por las normas que regulan el APL, tanto a nivel legal como de Norma Chilena (NCh 2797 - Incentivos y Partes del APL)

ii. Casos de Estudio de APL en el contexto de la AFC

De acuerdo al análisis realizado de los casos de estudio, y la información levantada a través de los diferentes actores entrevistados, se observan las

siguientes lecciones aprendidas. Para cada una de ellas se realiza una recomendación a seguir.

1) Aspectos Financieros

Uno de los elementos más importantes en el análisis de casos y que se repite de manera transversal en todos los APL y entrevistados es el gran desafío económico que supone un proyecto de este tipo para productores pequeños pertenecientes a la AFC. Los productores no cuentan con capital de trabajo para realizar inversiones, y tampoco tienen acceso fácil a inversiones o fondos de financiamiento. Dentro de los aspectos críticos relativos al éxito o fracaso de un APL en el contexto de la AFC está la capacidad de mejorar la disponibilidad de instrumentos financieros y de fomento con los que se pueda articular el APL para que los beneficiarios puedan generar las inversiones necesarias.

La recomendación en este caso es poder definir un modelo de articulación de instrumentos de fomento bajo un programa 'macro o paraguas' que permita ex-ante generar acuerdos programáticos entre instituciones, aseguramiento de financiamiento y flexibilidad para el desarrollo de programas e instrumentos que puedan adaptarse a la lógica AFC. Sumado a esto, se pueden usar los diferentes programas e instrumentos, levantados en este estudio, que están alineados a los APL (en sus diferentes etapas y actividades), y que puedan ir como una carpeta complementaria de recursos a apalancar para la implementación de proyectos. Si bien cada institución con programas e instrumentos de fomento manejan lo propio, es necesario que dicha articulación recaiga en la misma entidad dueña del instrumento APL, en este caso la ASCC, y que la gestión de dichos fondos o instrumentos se explicita y asegure antes de dar inicio al APL. El representante regional de la ASCC podrá facilitar la coordinación y corregir la falta de claridad percibida hasta ahora en relación a las autoridades públicas responsables de dicha tarea en el marco de un APL.

2) Incentivos

A su vez, en relación al tema económico se percibe una falta de incentivos directos asociados a un retorno de la inversión en el precio de venta final de los productos tras finalizar el APL. El precio de venta es el principal incentivo a invertir tiempo y recursos durante la etapa de implementación, por lo que debe estar muy claro desde el inicio cuál será ese retorno a la inversión, de qué magnitudes se está hablando, y cómo se va a lograr. Esto es un elemento clave ya que muchos productores tienden a frustrarse y desmotivarse cuando no ven el beneficio directo, y por tanto son más propensos a abandonar el proyecto. Si bien existe una serie de otros beneficios asociados a un APL tales como: mejorar la eficiencia en el uso de insumos y materias primas; mejorar los rendimientos; disminución de costos; adoptar medidas de eficiencia energética e hídrica; abrir nuevos mercados; etc., en el contexto de la AFC (un segmento objetivo con baja escolaridad y avanzada edad) se necesita visualizar beneficios más tangibles que los mencionados, lo cual se asocia directamente al aumento en el precio de ventas del producto final.

La recomendación tiene por un lado que ver con buscar formas de adecuar la metodología de evaluación económica de impactos del APL asociado al contexto de la AFC, de forma de incorporar y poder valorar económicamente todos los impactos del APL, incluyendo disminución de costos por eficiencia en el uso de recursos, y relacionado a un indicador de rentabilidad más que sólo en el precio de venta final. Esto requiere de un trabajo más sutil con la AFC, incorporando otro tipo de capacitaciones y herramientas que les permita entender las nuevas variables económicas, tomando en cuenta lo mencionado anteriormente sobre un segmento con poca escolaridad y avanzada edad, lo cual puede dificultar la asimilación de datos muy complejos y abstractos.

Por otro lado, y en búsqueda de simplificar y hacer más práctica la incorporación de la AFC a APLs, **la recomendación tiene que ver con el pilar del modelo de articulación de buscar la generación de APL más dirigidos a prioridades y beneficios explícitos.** Se deberán evidenciar de forma clara los beneficios a obtener durante el transcurso de los APL, manejando las expectativas de los grupos beneficiarios, pero dando prioridad a metas y

acciones que evidencien beneficios claros derivados de las acciones de los APL cuando apliquen (ahorro de costo, acceso a mercados, mejores precios, oportunidad de apalancamiento de recursos públicos, oportunidad de ordenar procesos al interior de empresas).

3) **Gestión y Administración**

En términos administrativos, una de las principales lecciones aprendidas tiene que ver con la dificultad de los agricultores para llevar los registros requeridos por el APL en todas sus metas y acciones. Hay diversos factores que influyen en este problema, desde la falta de costumbre, la baja escolaridad de algunos productores, su avanzada edad y la priorización de las labores propias del campo por sobre el trabajo administrativo, pero principalmente debido a que el APL es visto como una herramienta demasiado compleja, muy amplia y con excesivas metas y acciones para cumplir. Por lo mismo, el instrumento se percibe como ajeno y alejado a la realidad campesina.

En ese sentido, **la recomendación aquí dice relación con simplificar y reducir la cantidad de metas y acciones cuando el instrumento se aplica a un contexto de AFC, con tal de generar proyectos más acotados.** Aparece la necesidad de adaptar el instrumento al campesino y no el campesino al instrumento, tomando en cuenta la realidad donde se aplica y las características de cada territorio. Además de reducir las metas y acciones, esta adaptación del instrumento debiese considerar fases de diagnóstico más detalladas y específicas a las necesidades y problemáticas de los productores (apoyadas por programas e instrumentos que apoyan etapas de gestación de APL), atendiendo a diferencias culturales, de escolaridad y económicas entre ellos que deben ser tomadas en cuenta antes de la fase de implementación, con tal de dimensionar mejor los contornos del APL, así como las potenciales barreras y requerimientos de entrada a abordar a través de los consultores y organismos técnicos de apoyo.

4) Roles

También a nivel administrativo se percibe una disparidad en el rol de los distintos organismos que interactúan en un APL (gremio, consultor ASCC, INDAP), incurriendo a veces en duplicidad de esfuerzos o descoordinaciones. La necesidad de una mejor comunicación a lo largo de todo el proceso del APL es sin duda un elemento relevante. Tanto en la etapa previa a la adhesión para informar sobre los requerimientos básicos que deberán cumplir los participantes, como en la etapa del diagnóstico e implementación, es fundamental que todos los beneficiarios comprendan de qué se trata el proceso, su duración, etapas y requerimientos desde el punto de vista administrativo y financiero (inversiones para cumplir metas y acciones), así como los resultados esperados, para no generar frustraciones y deserción. Para ello es fundamental la existencia de un ente articulador general robusto que vele por el buen desempeño y motivación de los beneficiarios involucrados. Este rol le corresponde al gremio, y su accionar es clave para aglutinar, gestionar y promover la participación de los beneficiarios en el APL. Al mismo tiempo, se requiere de mayor flexibilidad de parte de algunos organismos públicos normativos, y en ese sentido un aliado clave es la ASCC, que se posiciona como un articulador y mediador entre otros actores del sector público. Por un lado tiene la potestad para influenciar a esos organismos públicos, sensibilizándolos sobre la realidad de la AFC y consiguiendo flexibilizar la aplicación de exigencias normativas cuando es necesario y posible, y por otro es capaz de articular los diferentes instrumentos de fomento para apoyar los requerimientos financieros de la implementación.

La recomendación en este punto tiene que ver con establecer por escrito los perfiles de cargo y responsabilidades de cada organismo con anterioridad al APL, detallando su rol en cada una de sus etapas, sus esferas de influencia y estipulando claramente cuáles son los límites de acción de cada una para que siempre exista el entendimiento entre las partes. Se recomienda además establecer programas de sensibilización y capacitación en sustentabilidad, cambio climático y programas de fomento (incluyendo los APL) que pueden apoyar a diversos actores públicos y privados en entender sus roles en el contexto de programas e instrumentos que empujen el desarrollo de sectores productivos (incluyendo la AFC). Una política de

vinculación efectiva entre instituciones públicas para este punto es clave y necesaria.

5) **Resistencia al Cambio:**

Por las características de los productores AFC y su resistencia al cambio, cualquier plan de implementación de APL u otros proyectos debe hacerse de manera gradual, mostrando resultados pequeños y concretos que aumenten el nivel de confianza y motivación entre los participantes. Es clave contar con un buen acompañamiento en terreno, fortaleciendo las relaciones de confianza en el largo plazo, construidas en base a transparencia y honestidad. En ese sentido, el rol del consultor y el del extensionista de INDAP son primordiales ya que son perfiles claramente definidos y aceptados por todos los actores del APL.

La recomendación en este punto va alineada con promover las condiciones habilitantes para un modelo de articulación, que permita crear una mejor alianza entre ambas figuras. Para el consultor su tarea es doble; por un lado, requiere de habilidades sociales para identificar las particularidades locales y plasmar eso en el diagnóstico, y por otro lado requiere de habilidades técnicas para ser un buen coordinador en terreno que permita bajar el instrumento APL a la realidad AFC. El consultor es quien vela por el avance de las metas y acciones; es el punto focal para los beneficiarios, y en ese sentido debe ser una figura confiable, cercana y proactiva capaz de articularse con el gremio y la ASCC. Pero debe también comprender la realidad campesina y tener experiencia en el trabajo con la AFC. En ese sentido, sería de suma relevancia contar con un catastro de consultores con experiencia en estos temas que puedan asumir el liderazgo de APL específicos al contexto AFC. Por otro lado, el extensionista es un personaje clave en cuanto a que posee el conocimiento agrícola técnico que lo acerca a las problemáticas territoriales de cada lugar.

No obstante, debe avanzar en el conocimiento de temáticas relacionadas a la sustentabilidad y la producción limpia, así como también a la figura del APL y las distintas etapas que conlleva. Así, se hace relevante promover esta relación, donde el consultor se apoya mucho en el extensionista INDAP, a cambio de

entregarle capacitación en temas de sustentabilidad en los que los extensionistas no son fuertes. Así, el extensionista transfiere a los usuarios AFC, y el consultor hace su trabajo de coordinación del APL junto con el Gremio. En este modelo, todos ganan.

6) Aspectos Culturales:

Finalmente, en relación a los aspectos culturales, no debemos olvidarnos que los usuarios son la base del APL, y que en este caso estamos frente a un segmento con características especiales y que no deben ser asimiladas a otros sectores productivos. En el caso de la AFC, en algunos productores se detecta una resistencia a la formalización, una carencia de cultura asociativa y habilidades blandas, lo cual puede tomar bastante tiempo en nivelar. Existe la percepción de que con los APL se tratan de imponer formatos que no calzan con la particularidad del territorio y la realidad socio cultural donde ocurre el proyecto, por lo que es necesario poner foco a las relaciones humanas de manera previa al foco productivo.

La recomendación en este caso pasa por fortalecer grupos de confianza entre productores, a través del conocerse, conversar y compartir instancias de capacitación en conjunto por medio de interacciones en el campo y con aplicación práctica más que en aulas. El compartir casos de éxito entre productores donde otros hayan podido obtener beneficios tangibles de un APL como por ejemplo, otro tipo de certificaciones necesarias para cumplir con las exigencias de mercados internacionales, o un avance en el orden de la gestión agrícola y por consiguiente, una mejora en los rendimientos productivos de los predios, aportará a generar motivación a sumarse a los APL a través de una validación de los mismos actores pares.

iii. Propuesta de Modelo de Articulación

1) Expectativas e incentivos concretos

La principal expectativa que se genera de los APL es que se podrá acceder a mejores precios y mejores mercados. En segundo orden, existe la expectativa de apalancar fondos de programas e instrumentos de fomento. Al no concretarse estas expectativas, se genera desilusión por parte de los beneficiarios del Instrumento.

Es muy importante dejar en claro los beneficios a obtener con los APL con una comunicación constante y fluida. Los APL son útiles para ordenar procesos, adelantarse a regulaciones y a exigencias de mercado. El tipo de empresa que busca hacer más eficientes sus operaciones debe pasar por un proceso así. En segundo orden, el APL permite tener acceso a una certificación a un costo relativamente bajo.

La recomendación es promover iniciativas de apoyo a empresas bajo APL en el sistema de compras públicas (por ejemplo, a través de JUNJI o JUNAEB). Así se busca fortalecer la política de compras públicas para instituciones del estado (por ejemplo además, gendarmería, municipios o fuerzas armadas) al permitir la entrada de la AFC. Los APL pueden ser una forma de potenciar este incentivo desde las compras públicas como ha sido el caso de JUNAEB, llevando a los usuarios de INDAP a dar cumplimiento a mercados exigentes.

Otra recomendación en esta línea es el de generar un sistema de *fast-track* en otros programas e instrumentos para el grupo de beneficiarios que están participando o han completado un APL. Así, se podrían generar incentivos claros desde el sector público asociados a los APL.

2) El proceso

El proceso por el que deben transitar los actores públicos y privados desde la gestación hasta la certificación de APL es clave. Son al menos 2 a 3 años de interacción entre los participantes. Este proceso genera instancias de

relacionamiento público-privado muy difíciles de encontrar y tiene el potencial de ser el cimiento mínimo para relaciones público-privadas efectivas. La relación generada es un valor en sí mismo. **La recomendación es buscar formas efectivas de relacionamiento entre instituciones, públicas y privadas, mediante políticas de vinculación efectivas que permitan la coordinación previa a las fuentes de financiamiento necesarias para la implementación del APL y los programas e instrumentos complementarios.**

3) Coherencia con planes de desarrollo y de sustentabilidad y cambio climático

Para lograr crear programas e instrumentos de largo aliento que trasciendan gobiernos, **la recomendación es proponer procesos de construcción de hojas de ruta participativos entre diversos actores relevantes de todos los espectros políticos y técnicos.** A su vez, se debe también reflejar coherencia institucional estratégica con lineamientos de ministerios y reparticiones estratégicas (p.ej. MMA, MINAGRI –CTICC-, MDS, SUBDERE, FIA, INDAP, SERCOTEC, CORFO), como también coherencia con el territorio (Gobiernos Regionales y Municipios, y las instancias de articulación territorial tales como los Comité Regionales de Cambio Climático (CORECC) que empezaron a constituirse en 2017), y los desafíos y oportunidades en Sustentabilidad y Cambio Climático (p.ej. Planes de Mitigación del Cambio Climático, Planes de Adaptación al Cambio Climático).

4) Acceso a la Información

Recomendaciones:

- **Avanzar hacia el desarrollo de una herramienta interactiva de búsqueda de financiación** que entregue un listado de instrumentos de fomento, líneas de crédito, y otros, según criterios relevantes introducidos por el usuario mediante una interfaz única.

- **Avanzar hacia la creación de un sistema de postulación centralizado**, que permita que un usuario introduzca sus datos una sola vez y que estos puedan ser utilizados en otras postulaciones, evitando tener que registrarse múltiples veces e ingresar información en distintos formatos.

El proceso de modernización del estado que se está llevando a cabo como política de estado debe considerar aspectos que permitan a usuarios de instrumentos de fomento acceder de modo centralizado a las opciones que el estado ofrece. Dado lo anterior, se sugiere incorporar este aspecto a las estrategias de modernización del estado actualmente siendo desarrolladas.

IX. Bibliografía

Análisis de la institucionalidad y de la normativa vigente que sostiene y regula los APL y APL-S, y las exigencias de base necesarias para su adhesión, implementación y certificación.

- Tonacca, L. (2015). Mercados públicos de alimentos en Chile y recomendaciones para la inclusión de la agricultura familiar campesina. Chile: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/family-farming/detail/es/c/338632/>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2014) ¿Qué es la agricultura familiar? Roma, Italia: FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/family-farming-2014/home/what-is-family-farming/es/>
- Melo, O. (2017). Diferentes familias, diferentes políticas. *Agronomía y Forestal*, 31, 4-7.
- Instituto Nacional de Normalización. (2003). NCh2796.Of2003 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Vocabulario. Santiago, Chile: INN.
- Instituto Nacional de Normalización. (2009). NCh2797.Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones. Santiago, Chile: INN.
- Instituto Nacional de Normalización. (2009). NCh2807.Of2009 Acuerdo de Producción Limpia (APL) - Seguimiento y Control, Evaluación de conformidad y Certificación. Santiago, Chile: INN.
- Instituto Nacional de Normalización. (2009). NCh2825.Of2009 APL Requisito para auditores y procedimiento de la auditoria de evaluación de conformidad. Santiago, Chile: INN.
- Ley 20.416 Fija normas especiales para las empresas de menor tamaño - Artículo décimo: APL Fijase la siguiente Ley de Acuerdos de Producción Limpia. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 3 de febrero de 2010.
- Decreto N° 160 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Subsecretaría de Economía y Empresas de Menor Tamaño, Reglamento del Consejo Nacional de Producción Limpia. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 6 de agosto de 2012.
- Resolución afecta N° 303 de CORFO, Fija texto refundido del Reglamento del Comité "Consejo Nacional de Producción Limpia". Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 16 de enero de 2008.

Resolución afecta N°242 del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo Ejecuta Acuerdo De Consejo N° 2.947, De 2016, Que Modifica Nombre Del "Comité Consejo Nacional De Producción Limpia - CPL" Por "Comité Agencia De Fomento De La Producción Sustentable" Y Modifica Resolución (A) N° 303, De 2007, De CORFO. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 6 de febrero de 2017.

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2017). Reglamento de los Acuerdos de Producción Limpia (Versión de 9/4/2017) en Consulta.

Resolución exenta N°1148 de la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático, Aprueba y Fija Texto de Bases Técnicas y Administrativas Concurso Proyectos de Adquisición de Tecnologías Limpias en el Territorio Zonas Rezagadas de la Región Del Maule. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 7 de abril de 2017

Decreto N° 414 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Establece Política Nacional de Fomento a la Producción Limpia 2001-2005. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 8 de enero de 2002.

Decreto Supremo N° 156 del Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción, Establece Política Nacional de Producción Limpia al 2010. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 12 de noviembre de 2007.

Consejo Nacional de Producción Limpia. Año desconocido. Guía n° 1: Guía para la elaboración de un diagnóstico como base para proponer un Acuerdo de Producción Limpia.

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2008). Guía n° 2: Guía para la elaboración de un estudio d impacto como resultado de un Acuerdo de Producción Limpia.

Consejo Nacional de Producción Limpia. Año desconocido. Guía n° 3: Guía para la elaboración de diagnósticos iniciales, programas de implementación de APL, auditorías intermedias y auditorías finales.

Resolución Exenta N°328 del Consejo Nacional de Producción Limpia, Aprueba y fija texto Refundido de Bases Técnicas y Administrativas de la Línea de Cofinanciamiento N°1: Proyectos de Acuerdo de Producción Limpia, Seguimiento y Control, Evaluación de Conformidad y Evaluación de Impactos del fondo para la promoción de Producción Limpia.

Instituto de Desarrollo Agropecuario. (2016). Sustentabilidad agroambiental. Lineamientos conceptuales y operativos para la construcción de planes de mediano plazo.

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2013). Producción Limpia y Núcleos NEST de Sustentabilidad, Modelo Chileno de Acuerdos Voluntarios, Capítulo 2: " Los Acuerdos de Producción Limpia".

Comité Interministerial de Desarrollo Productivo. (1998). Política de Fomento a la Producción Limpia 1998-2000.

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2011). Agenda de Producción Limpia al 2020.

Comisión Nacional de Medio Ambiente. (2005). Política de Gestión Integral de Residuos Sólidos.

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2003). Acuerdos de producción limpia y nuevos criterios de fiscalización.

Comité Público-Privado de Producción Limpia. (1998). Documento Marco "Acuerdos de Producción Limpia: Conceptos y Alcances".

Consejo Nacional de Producción Limpia. (2008). Documento Marco para el Desarrollo e Implementación de los Acuerdos de Producción Limpia: Rol de los Servicios Públicos.

Ministerio de Economía, CONAMA, Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, SERNAC, Asociación Chilena de Municipalidades *et al.* (2002). Acuerdo Marco de Producción Limpia para la Gestión de envases y embalajes post-consumo.

Ministerio de Economía, Fomento y Reconstrucción. (2000). Uso de Tecnologías Limpias: Experiencias prácticas en Chile.

Presidenta de la República Michelle Bachelet. (2007). Circular Gabinete Sobre APL. Instituto de Desarrollo Agropecuario. (2017). INDAP en Cifras.

Estudios de Caso de APL y APL-S en el contexto de la AFC. Experiencias, barreras, desafíos y lecciones aprendidas.

Acuerdos de Producción Limpia:

Acuerdo de Producción Limpia Sector Productor y Exportador de Miel, Consejo de Producción Limpia, Santiago, octubre 2008

Acuerdo de Producción Limpia Prestadores de Servicios de Polinización, Consejo de Producción Limpia, mayo 2013.

Acuerdo de Producción Limpia Sector Productores de Maíz de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins", Consejo de Producción Limpia, septiembre de 2013

Acuerdo de Producción Limpia Productores de Tomates en Ambientes Protegidos, Consejo de Producción Limpia, Valparaíso, octubre 2014.

Acuerdo de Producción Limpia Consorcio de Berries Maule Sur, Consejo Nacional de Producción Limpia, Región del Maule, noviembre 2015

Acuerdo de Producción Limpia Productores Frutícolas de la Región de la Araucanía, Consejo de Producción Limpia, Región de La Araucanía, noviembre de 2015

Acuerdo de Producción Limpia para la Exportación de Berries de la Provincia del Ranco, Consejo Nacional de Producción Limpia, 6 de mayo de 2016.

Acuerdo de Producción Limpia Productores de Hortalizas de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins, Consejo de Producción Limpia, Región de O'Higgins, julio 2016

Diagnósticos Sectoriales:

Diagnóstico sectorial y propuesta de Acuerdo de Producción Limpia: Productores de maíz de la Región del Libertador General Bernardo O'Higgins." Informe preparado por Osvaldo Salazar Guerrero, Claudia Rojas Pinochet, Carla Soto Olgún. Rancagua, marzo 2013

Diagnostico sectorial y propuesta de Acuerdo de Producción Limpia Sector Frutícola, Región de la Araucanía, CD L1-7/2015, GM2 Consultoría y Desarrollo Ltda., agosto de 2015

Informe de Diagnóstico Sectorial y Propuesta de Acuerdo de Producción Limpia Sector Prestador de Servicios de Polinizador, Consejo de Producción Limpia, septiembre 2012.

Informe Diagnóstico APL Tomates producidos en ambiente Protegido, Mavida, Quillota, septiembre 2013

Otros Documentos:

Diagnóstico y Agenda Estratégica de la Cadena Apícola en Chile, Qualitas, Agroconsultores, agosto 2006

Páginas web:

www.ecoterra.cl

www.huertasadeo.cl

<http://redpanguipulli.cl/index.php/2017/11/15/proyecto-de-riego-por-goteo-mejora-calidad-de-vida-en-sector-tronlico-de-la-union/>

<http://www.diarioelcentro.cl/noticias/economia/lanzan-en-el-maule-sur-el-acuerdo-de-produccion-limpia-mas-importante-del-pais>

<https://www.globalgap.org/es/>

<https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/usuario-indap>

<https://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FSMA/>

Propuesta de Modelo de Articulación de Instrumentos de Fomento Públicos y Privados, conclusiones, recomendaciones y perspectivas de crecimiento del número de APL

Información APL

Instituto Nacional de Normalización. (2009). NCh2797.Of2009 Acuerdos de Producción Limpia (APL) – Especificaciones. Santiago, Chile: INN.

Consejo Nacional de Producción Limpia (CPL). (2015). Experiencia de la NAMA de “Acuerdos de Producción Limpia” (APL). Santiago, Chile: CPL. Recuperado de: <http://latincarbon.com/previous/2015/docs/Presentations/W4/Juan%20Ladron.pdf>

Programa Zonas Rezagadas

Plan Secano Maule Sur 2016-2018 encontrado en: <http://www.zonasrezagadas.subdere.gov.cl/files/Plan%20de%20Desarrollo%20Territorio%20Secano%20Maule%20Sur%202016-2018.pdf>

Plan de Desarrollo para Territorios Rezagados: Programa Piloto Y Propuesta De Política Pública, encontrado en: <http://www.zonasrezagadas.subdere.gov.cl/files/Documento-Politica-Publica-Mayo-2017.pdf>

Misión CPL encontrada en: <http://www.cpl.cl/archivos/documentos/81.pdf>

Información AFC

INDAP. Lineamientos Estratégicos 2014-2018 Por un Chile Rural Inclusivo, febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/docs/default-source/default-document-library/lineamientos-estrategicos.pdf?sfvrsn=0>

INDAP, INDAP en Cifras. Febrero 2018 encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/biblioteca/documentos-indap!/k/indap-en-cifras>

ASCC. Información encontrada por la ASCC para el financiamiento del APL. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.agenciasustentabilidad.cl/pagina/financiamiento>

Pulso.cl. Noticia sobre la "Agenda de Trabajo Pública Privada al año 2030 en Materia de Sustentabilidad y Cambio Climático", febrero 2018, encontrado en: <http://www.pulso.cl/hub-sostenibilidad/agencia-cambio-climatico-define-lineas-accion-los-proximos-anos/#>

Programas e Instrumentos de Fomento y Capacitaciones:

CORFO. Proyectos Asociativos de Fomento (PROFO). Febrero 2018, encontrado en: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/pmy-2016-proyectos-asociativos-de-fomento>

CORFO. Programa Desarrollo Proveedores (PDP). Febrero 2018, encontrado en: [http://www.corfo.cl/sites/cpp/pmy-2016-programa-de-desarrollo-de-proveedores\(pdp\)](http://www.corfo.cl/sites/cpp/pmy-2016-programa-de-desarrollo-de-proveedores(pdp))

CORFO. Programa de Nodos Para la Competitividad. Febrero 2018 encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_nodos_para_la_competitividad

CORFO. Programa de Prospección Tecnológico. Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/inv-2016-programa-de-prospecci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica

CORFO. Programa de Difusión Tecnológica (PDT). Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/inv-2016-programa-de-difusi%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica

CORFO. Programa de Apoyo a la Reactivación (PAR). Febrero 2018, encontrado en: <http://www.corfo.cl/sites/cpp/pmy-2016-programa-de-apoyo-a-la-reactivacion>

- CORFO. Programa de Fomento a la Calidad (FOCAL). Febrero 2018, encontrado en: http://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_programa_de_fomento_a_la_calidad_-_focal_modalidad_rembols
- CORFO. Programa de Apoyo a la Inversión en Zona de Oportunidades. Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/ines_2017_concurso_de_apoyo_a_la_inversion_en_zona_de_oportunidad
- CORFO. Programa de Garantías Corfo para inversión y Capital de Trabajo (FOGAIN). Febrero 2018, encontrado en: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/gif-2016-fogain>
- CORFO. Programa de Capital Semilla. Febrero 2018, encontrado en: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-semilla>
- CORFO. Programa de Voucher de Innovación. Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/2017_voucher_de_innovacion
- CORFO. Programa de Subsidio Semilla de Asignación Flexible (SSAF). Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/emp-2016-subsidio_semilla_de_asignacion_flexible_para_emprendimi?resolvetemp_latefordevice=true
- CORFO. Programa de Iniciativas de Fomento Integradas (IFI). Febrero 2018, encontrado en: https://www.corfo.cl/sites/cpp/convocatorias/movil/ines_2017_ifi_apoyo_a_proyectos_de_inversion_tecnologica
- CONICYT. Programa de Ciencia – Empresa. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.conicyt.cl/regional/2016/04/06/concurso-vi-vinculacion-ciencia-empresa/>
- CONADI. Programa de Fondo de Desarrollo Indígena. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.conadi.gob.cl/fondo-de-desarrollo>; <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/37008-fondo-juvenil-para-el-desarrollo-indigena>
- CNR. Programa de la Ley N° 18.450. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.cnr.cl/Ley18450/Paginas/Bases2016.aspx>
- Programa de Fondo de Innovación a la Competitividad (FIC) encontrado en: <https://www.gobiernosantiago.cl/tag/fic-r>
- FIA. Programa de Consultorías de Innovación. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/convocatoria-nacional-2018-consultorias-de-innovacion/>

- FIA. Programa de Proyectos de Innovación Alimentos Saludables 2017. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/7755-2/>
- FIA. Programa de Polos Territoriales de Desarrollo. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/convocatoria-nacional-2017-polos-territoriales-de-desarrollo-estrategico-consolidacion-de-una-nueva-industria-de-ingredientes-funcionales-y-aditivos-especializados-en-chile/>
- FIA. Programa de Proyectos de Emprendimiento Innovador. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias/proyectos-de-emprendimiento-innovador-convocatoria-nacional-2017/>
- FIA. Programa de Proyectos de Innovación en Adaptación al Cambio Climático a Través de una Agricultura Sustentable. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/adaptacion-al-cambio-climatico-a-traves-de-una-agricultura-sustentable-2017/>
- FIA. Programa de Mi Raíz. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/convocatoria-nacional-proyectos-de-emprendimiento-innovador-rural-mi-Raíz/>
- FIA. Programa de Proyectos de Valorización del Patrimonio Agrario, Agroalimentario y Forestal. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/convocatoria-nacional-2017-proyectos-de-valorizacion-del-patrimonio-agrario-agroalimentario-y-forestal/>
- FIA. Programa de Proyectos de Gestión Para la Innovación en Empresas Cooperativas 2017. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fia.cl/convocatorias-fia/ver-convocatoria/proyectos-de-gestion-para-la-innovacion-en-empresas-cooperativas-2017/>
- FOSIS. Programa de Acceso al Microfinanciamiento. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fosis.gob.cl/Programas/Expansion-de-Capacidades/Paginas/Acceso-al-microfinanciamiento.aspx>; http://www.sii.cl/pagina/actualizada/noticias/2009/040809noti01rv_pm.htm
- FOSIS. Programa de Yo Emprendo. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fosis.gob.cl/Programas/Expansion-de-Capacidades/Paginas/Yo-emprendo.aspx>; <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/9343-programa-yo-emprendo>
- FOSIS. Programa de Yo Emprendo Semilla. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fosis.gob.cl/Programas/Expansion-de-Capacidades/Paginas/>

[Yo-emprendo-semilla.aspx; https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/9341-programa-yo-emprendo-semilla](https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/9341-programa-yo-emprendo-semilla.aspx)

INDAP. Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI). Febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/financiamiento/!k/programa-desarrollo-de-inversiones-pdi>

INDAP. Programa Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO). Febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/concursos/detalle/bases-especiales-concurso-nacional-del-programa-gesti%C3%B3n-y-soporte-organizacional-progyso-2018---2020>

INDAP. Programa de Desarrollo Local (PRODESAL). Febrero 2018, encontrado en: [https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/asesor%C3%ADas/!k/programa-de-desarrollo-local-\(prodesal\)](https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/asesor%C3%ADas/!k/programa-de-desarrollo-local-(prodesal))

INDAP. Programa de Asociatividad Económica (PAE). Febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/asesor%C3%ADas/!k/programa-de-asociatividad-econ%C3%B3mica--pae>

INDAP. Programa Sello Manos Campesinas. Febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/introducci%C3%B3n-sello-manos-campesinas>

INDAP. Programa de SIRSD-S. Febrero 2018, encontrado en: [https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/financiamiento/!k/programa-sistema-de-incentivos-para-la-sustentabilidad-agroambiental-de-los-suelos-agropecuarios-\(sirsd-s\);](https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/financiamiento/!k/programa-sistema-de-incentivos-para-la-sustentabilidad-agroambiental-de-los-suelos-agropecuarios-(sirsd-s);)
<https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/concursos/detalle?taxonomy=categorias-concursos&propertyName=categoriasconcursos&taxon=%2fsirsd-s>

INDAP. Programa de Sabores de Campo. Febrero 2018, encontrado en: <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/concursos/detalle/llamado-a-postulaci%C3%B3n-programa-sabores-del-campo-per%C3%ADodo-2017-2019>

INDAP. Programa de Yo Joven & Rural. Febrero 2018, encontrado en: [https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/concursos/detalle/llamado-piloto-a-j%C3%BCvenes-rurales-para-optar-a-financiamiento-para-la-compra-de-tierras-\(convenio-indap-banco-estado\)](https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/concursos/detalle/llamado-piloto-a-j%C3%BCvenes-rurales-para-optar-a-financiamiento-para-la-compra-de-tierras-(convenio-indap-banco-estado))

INDAP. Programa de Servicio de Asesoría a la Gestión de Empresas Asociativas Campesinas. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/Instrumentos/fichas/f-22.html>

- ODEPA. Programa de Pro-Rubro. Febrero 2018, encontrado en:
<http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/servicios-informacion/Instrumentos/fichas/f-23.html>
- Ministerio Desarrollo Social. El programa de Chile de Todos y Todas. Febrero 2018, encontrado en:
<http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/chile-de-todas-y-todos-2017/>
- Ministerio de Energía. Programa de Leña Seca Energía. Febrero 2018, encontrado en:
<http://atencionciudadana.minenergia.cl/tramites/informacion/21/>
- Ministerio del Medio Ambiente. Programa de Fondo de Protección Ambiental. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.fpa.mma.gob.cl/normativa-concursos-antteriores.php>
- Prochile. Programa de Silvoagropecuario. Febrero 2018, encontrado en:
<http://www.prochile.gob.cl/minisitio/concursos/>
- SAG. Programa de Programa de Recuperación de Suelos. Febrero 2018, encontrado en: <http://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/programa-de-recuperacion-de-suelos>
- SERCOTEC. Programa de Mejora de Negocios. Febrero 2018, encontrado en:
<http://www.sercotec.cl/Productos/MejoraNegocios,Ays%C3%A9n.aspx>
- SERCOTEC. Programa de Crece. Febrero 2018, encontrado en:
<http://crece.sercotec.cl/>
- SERCOTEC. Programa de Juntos. Febrero 2018, encontrado en:
http://www.sercotec.cl/Productos/Juntos,FondoparaNegociosAsociativos_Regi%C3%B3nMet.aspx
- SERCOTEC. Programa de Capital Semilla Emprende, Febrero 2018, encontrado en:
http://www.sercotec.cl/Productos/CapitalSemilla_Regi%C3%B3nMetropolitana.aspx
- SERCOTEC. Programa de Capital Abeja Emprende. Febrero 2018, encontrado en:
http://www.sercotec.cl/Productos/CapitalAbejaEmprende_Regi%C3%B3nMetropolitana.aspx; <https://www.rankia.cl/blog/ideas-emprendimiento-chile/3548251-como-postular-capital-abeja-requisitos-postulaciones>
- SUBDERE. Programa de Zonas Rezagadas. Febrero 2018, encontrado en:
http://www.zonasrezagadas.subdere.gov.cl/pages/que_hacemos

- ACHS. Programa de Cursos de ACHS. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.achs.cl/portal/trabajadores/Capacitacion/cursosachs/Paginas/CursoResultado.aspx?modalidad=Modalidad§or=Agr%C3%ADcola®ion=Region&comuna=Comuna&txt=>
- Chile Capacitaciones. Programa de Escuela de Oficios. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.chilecapacitacion.cl/escuela-de-oficios.htm>
- ChileValora. Programa de Capacitaciones y certificaciones ChileValora. Febrero 2018, se encontró en: www.chilevalora.cl
- ChileCompra. Programa de Capacitaciones ChileCompra. Febrero 2018, se encontró en: http://capacitacion.chilecompra.cl/course/index_filter.php?tipo=2
- Becas Capital Humano. Programa de Becas Capital Humano. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.becacapitalhumano.cl/tipo-beca/agropecuario/>; http://www.corfo.cl/sites/cpp/cht-2016-becas_capital_humano?p=1456407859853-1456408533016
- INDAP. Programa de Programa Especial de Capacitación para la Agricultura Familiar Campesina. Febrero 2018, se encontró en: <https://www.indap.gob.cl/servicios-indap/plataforma-de-servicios/capacitaci%C3%B3n/convenio-indap-sence>; http://www.sence.cl/601/w3-article-6628.html?_noredirect=1
- INIA. Programa de Capacitaciones INIA. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.inia.cl/>
- Prochile. Programa de Proyectando la Agricultura Familiar Campesina Chilena en Mercados Internacionales. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.prochile.gob.cl/landing/afc/>
- Prochile. Programa de Exporta Digital. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.prochile.gob.cl/landing/exporta-digital/>
- Prochile. Programa de Mujer Exporta. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.prochile.gob.cl/landing/mujer-exporta/>
- PRODEMU. Programa de Programa de Formación y Capacitación. Febrero 2018, para Mujeres Campesinas se encontró en: <http://www.prodemu.cl/index.php/programa-de-formacion-y-capacitacion-para-mujeres-campesinas-convenio-indap-prodemu/>
- SENCE. Programa de Capacitaciones SENCE. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/>
- SENCE. Programa de + Capaz. Febrero 2018, se encontró en: <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Capacitacion/+Capaz/>

SERCOTEC. Programa de Portal de Capacitación. Febrero 2018, se encontró en: <https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/2752-portal-de-capacitacion-sercotec>

Definiciones Encontradas:

Focus group. BusinessDictionary.com. Febrero 2018, de BusinessDictionary.com, encontrada en: <http://www.businessdictionary.com/definition/focus-group.html>

Articular. RAE. Febrero 2018, de Rae.es, encontrada en: <http://dle.rae.es/?id=3r78MJV|3r7BQ0c>

Articular. Definiciones-De. Febrero 2018, de definiciones-de.com, encontrada en: <http://www.definiciones-de.com/Definicion/de/articular.php>

Anexos

Anexo 1. Análisis Exhaustivo de Instrumentos de Fomento revisados

Anexo 2. Análisis Exhaustivo de Capacitaciones

Anexo 3. Fichas de Evaluación de Instrumentos de Fomento

Anexo 4. Fichas de Evaluación de Capacitaciones

Anexo 5. Matriz Comparativa

Anexo 6. Brechas Administrativas por Subclasificación

Anexo 7. Brechas Culturales por Subclasificación

Anexo 8. Brechas Económicas por Subclasificación

Anexo 9. Guía de Instrumentos de Fomento

Anexo 10. Brechas Geográficas y Tecnológicas por Subclasificación