



Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura

**OBJETIVOS  
DE DESARROLLO  
SOSTENIBLE**

**2030/** Alimentación, agricultura y desarrollo rural  
en América Latina y el Caribe

Documento nº 29

# Plataformas co-gestionadas y red de redes:

nuevas formas de prestación  
de servicios para implementar  
la Agenda 2030

---

# 2030/ Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe

---

Documento n° 29

## **Plataformas co-gestionadas y red de redes:** nuevas formas de prestación de servicios para implementar la Agenda 2030

*Octavio Sotomayor, Adrián Rodríguez, Mônica Rodrigues y Paul Wander*  
Unidad de Desarrollo Agrícola, DRN - CEPAL

Cita requerida:

Rodríguez, A., Rodrigues, M., Sotomayor, O., Wander, 2019. *Plataformas co-gestionadas y red de redes: nuevas formas de prestación de servicios para implementar la agenda 2030*. 2030 - Alimentación, agricultura y desarrollo rural en América Latina y el Caribe, No. 29. Santiago de Chile. FAO. 19 p.

Licencia: CC BY-NC-SA 3.0 IGO.

En el marco de la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, esta serie tiene el propósito de promover un amplio diálogo e intercambio de ideas sobre el desarrollo sostenible e incluyente de la alimentación, la agricultura y las sociedades rurales.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, 2019



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: “La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en español será el texto autorizado”.

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a [publications-sales@fao.org](mailto:publications-sales@fao.org). Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: [www.fao.org/contact-us/licence-request](http://www.fao.org/contact-us/licence-request). Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org).

Fotografía de la portada y contraportada: ©FAO/Claudio Guzmán

# 1. Avances tecnológicos y programas públicos

Los cambios tecnológicos que se experimentan en el ámbito de la tecnología digital y de la bioeconomía pueden ayudar a paliar las falencias de los programas públicos de desarrollo agrícola y rural. Por ejemplo, las TIC reducen las asimetrías de información entre actores, entregan información sobre atributos de calidad de productos y servicios, promueven la economía de los territorios rurales y facilitan procesos de participación social. Del mismo modo, las nuevas tecnologías empiezan a aplicarse en las explotaciones agrícolas, reduciendo el uso de insumos y de fuerza de trabajo en invernaderos de alta tecnología, huertos inteligentes o fincas ganaderas, logrando grandes mejoras de productividad. En el área digital los principales avances están asociados a la operación de plataformas digitales, sensores, Internet de las cosas, robots, drones, Big Data, computación en la nube, inteligencia artificial y *Blockchain* (OCDE, 2018). Las TIC ya están en los sectores rurales y ya son parte de la vida cotidiana de gran parte de la población rural, aunque todavía falta mucha inversión en materia de infraestructura de telecomunicaciones<sup>1</sup>.

A ello se suman los avances en el área de la bioeconomía, que también hace un aporte a la recuperación de los equilibrios ambientales, a través de procesos de economía circular y de aprovechamiento de “desechos”, creación de nuevos biomateriales y bioproductos, tratamiento de aguas, generación de energía renovable, entre otras muchas aplicaciones<sup>2</sup>. Otra tendencia es la agroecología, que busca producir alimentos y fibras imitando a la naturaleza, respondiendo a las nuevas preferencias de los consumidores.

Todas estas innovaciones están disminuyendo el impacto de las actividades productivas sobre el ambiente. A modo de ejemplo, se estima que la utilización de sensores en los sistemas de riego puede generar un ahorro de un 50% de agua. Otro tanto sucede con el uso de drones para realizar aplicaciones de precisión de agroquímicos, en cuyo caso las dosis se han reducido algunas veces, hasta en un 70%, evitando además la compactación de los suelos. En el sector vitivinícola ya se empiezan a usar robots que trabajan día y noche y que hacen labores de cosecha nocturna. Esto implica un gran ahorro de energía pues la fruta debe estar fría al momento de entrar a las cámaras de frío, lográndose una mejor gestión de calidad. En materia de empleo es difícil predecir el saldo

---

<sup>1</sup> Poco a poco Internet se va instalando en América Latina y el Caribe: el 56% de sus habitantes usaron la red en 2016, lo que representa un aumento de 36 puntos porcentuales en una década. Sin embargo, quedan pendientes problemas relacionados con la calidad y equidad en el acceso a Internet. En materia de calidad, los 2 países mejor ubicados de la región sólo tienen un 15% de sus conexiones con velocidades superiores a 15 Mbps y los peor ubicados 0,2%. Como referencia, a nivel mundial, los 10 países más avanzados en esta materia superan el 50% de sus conexiones por encima de 15Mbps. En materia de equidad, la brecha entre los sectores urbanos y rurales fue de 27 puntos porcentuales, mientras que las diferencias entre los hogares del quintil más rico en relación con el quintil más pobre llegan hasta 20 puntos porcentuales en algunos países de la región. Véase: CEPAL (2017). Estado de la banda ancha en América Latina y el Caribe. Observatorio Regional de Banda Ancha (ORBA), Santiago.

<sup>2</sup> El comunicado de la Segunda Cumbre Mundial de Bioeconomía (Berlín, 20 de abril de 2018) define a la bioeconomía como “la producción, utilización y conservación de recursos biológicos, incluyendo los conocimientos, la ciencia, la tecnología y la innovación relacionados a ellos, para proporcionar información, productos, procesos y servicios en todos los sectores económicos, con el propósito de avanzar hacia una economía sostenible.” [https://gbs2018.com/fileadmin/gbs2018/Downloads/GBS\\_2018\\_Communique.pdf](https://gbs2018.com/fileadmin/gbs2018/Downloads/GBS_2018_Communique.pdf)

final de este proceso de ajuste, de eliminación y creación de empleos. Por una parte, la tendencia a la mecanización parece inexorable, siendo el impacto diferenciado, según la cadena productiva<sup>3</sup>. Por otra, está por verse cómo estas nuevas tecnologías crearán nuevas oportunidades de empleo, en una sociedad de servicios cada vez más inmaterial y sofisticada.

Existen muchas otras áreas en donde estas nuevas tecnologías pueden hacer un aporte, entre otras, en la mercadotecnia, la agricultura de precisión, la extensión agrícola, el control de plagas y enfermedades, el riego, la información de mercado, la logística y comercialización, la trazabilidad y certificación, el monitoreo del ciclo de vida de productos y servicios, los pagos de subsidios públicos a los agricultores, la evaluación del cumplimiento de las regulaciones públicas, el control social para enfrentar la corrupción. Las posibilidades son muchas y el avance tecnológico es rápido, aunque es previsible que su aplicación a la realidad del sector se haga en forma progresiva, especialmente en el segmento de las pequeñas explotaciones. Las tecnologías digitales, la bioeconomía y los modelos de producción más naturales le darán una nueva forma a la agricultura regional y éstos deben ser utilizados para rediseñar los programas públicos de fomento productivo. Vivimos en un mundo de interdependencia y de comunicación generalizada. Dependiendo de cómo se gestione, este rápido cambio tecnológico, que ya se percibe en los territorios y en las cadenas productivas, puede tener un impacto positivo sobre la economía y la sociedad rural.

---

## 2. Reaccionando a la restricción de recursos

Estos avances contrastan con las fallas del Estado que se observan en muchos países, las cuales están generando un creciente vacío en materia de políticas de desarrollo agrícola y rural. Los sistemas políticos experimentan una sobrecarga, pues son objeto de fuertes presiones sociales, en un contexto de restricción de recursos públicos, con programas que a menudo enfrentan problemas de corrupción, eficiencia e impacto.

Las restricciones fiscales son un condicionante importante. La deuda pública alcanzó un 42,3% del PIB regional en 2018, frente a un 39,4% en 2017. A nivel de países, destacan los casos de Argentina, que en 2018 alcanzó una deuda pública equivalente al 95% del PIB, mientras que Brasil y Costa Rica alcanzaron un 77% y un 53% del PIB, respectivamente. Por una parte, Paraguay tiene la deuda pública más baja de la región, equivalente a un 17% del PIB, seguido del Perú (21%), Guatemala (24%) y Chile (26%). Los ingresos fiscales, por otra parte, se mantuvieron en el mismo nivel que el año anterior, aunque se redujeron en México y Centroamérica. Ante este escenario y considerando múltiples otras incertidumbres, los gobiernos están conteniendo el gasto fiscal, especialmente el gasto corriente y el gasto de capital<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Téngase como referencia que 1 000 ha en Argentina generan 15 empleos en la cadena primaria de la soya, 350 en la caña de azúcar y 1 300 en cítricos. Telam (2014). Soja y poder económico: el negocio. (Disponible en: <http://cotarrooriental.blogspot.com/2014/04/soja-y-poder-economico-2-telam.html>).

<sup>4</sup> CEPAL (2019). Panorama Fiscal de América Latina y el Caribe, Santiago.

Además de estos problemas de financiamiento, se aprecia un cierto agotamiento de la jerarquía como principio para generar el orden social. Las entidades de gobierno no son capaces por sí solas de resolver los problemas y desafíos actuales. Ello hace necesario establecer un nuevo equilibrio entre Estado y sociedad, generando sistemas mixtos de gobernanza que combinen componentes de autoorganización de las comunidades locales, junto a empresas y otros actores de la sociedad civil, así como apoyo y regulación por parte de los organismos públicos.

Esto es especialmente relevante en lo que se refiere a la promoción de la inversión en el mundo rural. Por su fragilidad económica, las empresas campesinas (y otros tipos de PYME rurales) no pueden avanzar basándose en los recursos obtenidos con las ganancias pasadas (el flujo de caja). El aporte de recursos propios y el compromiso de las comunidades locales constituyen elementos centrales, pues definen la orientación estratégica y la forma de operar de los programas territoriales. Sin embargo, para alcanzar una masa crítica de inversión es indispensable contar con recursos externos a las comunidades, ya sea que estos sean subsidios, créditos blandos, donaciones u otras formas de financiamiento. Para que tengan impacto, estas inversiones requieren del apoyo de sistemas de asesoría técnica, entre otros programas complementarios (especialmente infraestructura productiva). Todo ello supone movilizar un volumen importante de recursos.

En un escenario restrictivo, estamos obligados a aprovechar el cambio tecnológico para replantear la forma de implementación de este proceso de inversión. En la perspectiva de la Agenda 2030, esto implica contar con una nueva combinación de recursos financiada por los productores, los gobiernos, la cooperación internacional, las empresas, los fondos sociales, las ONG o las comunidades étnicas que viven en países desarrollados (a través de remesas), entre otras posibilidades.

¿Cómo logran avanzar las empresas campesinas de la región, teniendo siempre pocos recursos? Algunos autores han utilizado el concepto de *bricolage* propuesto por Levis Strauss para explicar este proceso (Baker y Nelson, 2005). *Bricolage* se asimila en español a los arreglos caseros (albañilería, carpintería y otros) realizados por aficionados. Según este autor, la idea es “*hacer aplicando combinaciones de recursos que están a mano*” (Levis Strauss, C., 1967). Ello implica apelar a racionalidades alternativas para brindar soluciones a problemas de desarrollo; y que como planteaba Albert Hirschman, pueden ser racionalidades ocultas “*detrás de comportamientos sociales que en apariencia son extraños, irracionales o censurables*”, pero que funcionan, aunque sea de modo indirecto o menospreciado (Hirschman, A., 1983).

Hay que decir que ésta ha sido la práctica común de las empresas rurales. Ante un escenario siempre técnicamente desafiante, de muchas incertidumbres y dificultades, con una baja capitalización, las fincas y PYME rurales siempre han usado los recursos preexistentes, recombinándolos, ajustándolos aquí y allá para producir nuevos elementos. Sin embargo, el escenario descrito (revolución tecnológica, escasez de recursos) obliga a un nuevo replanteamiento. Las prácticas tradicionales deben ser optimizadas apelando a las nuevas tecnologías y a una nueva revisión de los activos disponibles en el medio rural (Cuadro 1).

**Cuadro 1** Guía de observación: tipos de activos no utilizados

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Ambiente cultural, institucional y regulatorio	Identidad sistémica: (como factor de autoorientación de territorios, cadenas productivas, asociaciones y empresas), identidad regional: mitos, historia, relatos, cultura, gastronomía, estereotipos positivos, orgullo local, niveles de confianza mutua, esperanzas, expectativas.
	Activos inmateriales y otros intangibles: prestigio, reputación, marcas, sellos, certificaciones, rankings, premios, fiestas tradicionales y otros eventos, cuotas de mercado.
	Sistemas de información (incluyendo ideas, memoria organizacional, fragmentos o componentes de sistemas, resultados de proyectos, pequeños experimentos). Utilización de soluciones del tipo "second best".
	Estudios, inventarios y diagnósticos temáticos: bases de datos, investigación agronómica, estudios patrimoniales, catastros de proyectos, inventarios de biodiversidad, estudios de branding.
	Recursos aportados por actores globales, externos al territorio: empresas, oenegés, fundaciones, fondos sociales, prestadores (formales o informales) de servicios.
	Activos de otras instituciones locales (incluyendo instituciones fallidas, que han dejado de operar y que pueden ser reutilizadas para crear nuevas instituciones): normativas, prestigio, marcas, infraestructura.
	Capacidades de servicio no utilizadas de los organismos del Estado, bienes fiscales no utilizados, otros activos municipales.
	Aportes de artistas y otros actores creadores de cultura ligados al territorio, que contribuyen a crear un nuevo universo cognitivo.
	Redes sociales (Google, WhatsApp, Facebook, otras) para obtener información, vender productos, acceder a financiamiento, hacer consultas, participar en proyectos, generar aprendizaje entre pares, entre muchas otras posibilidades.
Insumos físicos	Activos físicos no utilizados, activos ocultos, que nadie ve. Recursos modestos, trastes, artefactos desechados, retazos de tierra no utilizados, productos o servicios fuera de estándar.
	Infraestructura predial y comunitaria, máquinas y herramientas (compra en común, arriendo, préstamos).
	Desechos industriales de otras empresas (subproductos), que no tienen costos para el donante (y que no se interesa por ellos).
	Infraestructura, maquinaria y equipos localizados en empresas y otras instituciones.
	Energía renovable (solar, eólica, hídrica, leña seca...).
	Productos sanitarios, fertilizantes y otro bioinsumos (preparados en la finca).
	Semillas tradicionales, frutos del bosque, plantas nativas, microorganismos y otros insumos y productos asociados a la puesta en valor de la biodiversidad (con sus correspondientes mecanismos de gestión).
	Biomasa.
	Aguas lluvias, aguas subterráneas, aguas superficiales, aguas grises, neblina, otros recursos hídricos.
Fuerza de trabajo	Fuerza de trabajo propia.
	Fuerza de trabajo de terceros (clientes, proveedores, voluntarios.)
	Estudiantes universitarios y técnicos (que realizan prácticas, investigaciones, estudios, diseños de páginas Web, envases y etiquetas, asesorías legales y otros aportes) como parte de su plan de estudios.
	Aportes de las instituciones que forman parte de los sistemas regionales y locales de innovación.
Habilidades	Tradiciones culturales.
	Conocimientos técnicos y comerciales, prácticas, habilidades, talentos rurales. Conocimientos tácitos y formalizados. Conocimientos ancestrales.
	Capacidad de liderazgo y de trabajo en red. Asociatividad, niveles de confianza mutua.
	Capacidad de control de iniciativas de alcance público (control social).
Clientes/ mercados	Contactos locales, clientes, ferias locales, encadenamientos y otro tipo de redes comerciales.
	Redes desterritorializadas: comunidades étnicas que viven fuera de sus países, que inyectan recursos (remesas) y nuevas ideas en sus territorios de origen, que consumen bienes y servicios locales, y que pueden promoverlos en los países en donde residen.

**Fuente:** Elaboración propia, adaptado de Baker y Nelson (2005).

# 3. El problema de las capacidades

El desarrollo económico no es un proceso espontáneo, sino que es el resultado de un esfuerzo colectivo de múltiples actores, desplegado en forma coherente durante largos períodos de tiempo. En todos los países se ha logrado el desarrollo de la agricultura y de la industria, gracias a un proceso sostenido de acumulación de conocimientos y capacidades, en donde el Estado juega un rol crucial. Para ello cada país ha desarrollado una ingeniería institucional tendiente a establecer un sistema de incentivos y coerciones que estimule y canalice el esfuerzo de los actores, y que sea compatible con sus configuraciones políticas internas (Khan, M. H. y S. Blankenburg (2009).

En ese contexto, la discusión acerca del rol de las habilidades en los procesos de innovación ocupa un lugar importante. El tema de la rutina organizacional y de las reglas de oro a nivel de las empresas, así como el de los hábitos de trabajo y las habilidades a nivel de los individuos, ha sido objeto de detallados análisis desde hace muchos años Nelson, (R. R. y Winter, S.G., 1982).

En su trabajo fundacional, Nelson y Winter relevan la importancia de las rutinas en el mundo de las empresas y proponen un análisis centrado en las capacidades o competencias. Las diferentes rutinas conforman un repertorio que es el resultado de conocimientos acumulados progresivamente por la organización (o el individuo) y explican los resultados que alcanzan las compañías. Estos conocimientos acumulados pueden ser articulados o tácitos. Estos últimos no existen en forma discursiva, no son adquiridos por medio del lenguaje, no están formalizados en manuales técnicos ni registrados en forma simbólica. El conocimiento tácito tiene una dimensión cognitiva porque responde a “*una manera de hacer las cosas*”: como sólo existe en la práctica está fuertemente contextualizado, y es difícilmente separable de esos contextos.

Este análisis se inscribe en la tradición neo-schumpeteriana de la economía, que le asigna una importancia primordial a la evolución de los conocimientos técnicos, al cambio técnico propiamente dicho y a la competencia entre empresas, por medio de la innovación. Se postula la idea de una coevolución entre conocimientos y evolución de la actividad industrial. La empresa es abordada como una entidad que produce conocimientos y el aprendizaje se transforma en un tema de investigación relevante. Bajo esta concepción, el conocimiento y la información (además de las inversiones físicas) constituyen la fuente principal de los incrementos de productividad.

Estos cambios conceptuales han tenido consecuencias operacionales. En el caso del sector agrícola, el concepto vertical de extensión utilizado entre 1950 y 1980 bajo el paradigma de la Revolución Verde -los agricultores son vistos como simples “blancos” a los que hay que alcanzar, o como soportes pasivos, cuya función es aplicar los nuevos conocimientos que provienen de las estaciones experimentales- ha sido superado por una visión más horizontal, centrada en el *aprender haciendo*, según la cual los agricultores dialogan con los científicos y técnicos de las ciencias agronómicas y sociales, así como con otros estamentos de la sociedad (consumidores, especialistas de la salud, ONG ambientales, entre muchos otros actores) (P. B. Joly, P. B., 2006).



En la actualidad se ha comprobado que los agricultores cuentan con un bagaje cognitivo que tiene una importancia crítica en la implementación de cualquier proyecto de desarrollo. Los conocimientos tradicionales han dejado de ser considerados como un obstáculo para la difusión de la tecnología. Movilizar esos conocimientos para combinarlos con nuevos conocimientos, constituye el primer gran desafío de cualquier programa de intervención. Ahorro de recursos, eficiencia técnica, asociatividad, liderazgo, auto responsabilidad, participación, control social y capacidad de negociación (poder) constituyen dimensiones críticas en donde el mejoramiento de las habilidades juega un rol crucial.

De allí la importancia de asignar recursos de preinversión para incrementar el acervo de conocimientos y generar nuevas capacidades. Por una parte, la comparación con los líderes tecnológicos es clave para motivar a los actores, construir una imagen objetivo que sirva para generar una expectativa y orientar la dirección de los esfuerzos de aprendizaje. Por otra, es necesario contar con una caja de herramientas que considere diferentes opciones para incrementar el conocimiento: asociaciones, cursos, giras, redes sociales, participación en ferias, incorporación de nuevos actores (por ejemplo, neorurales), eventos artísticos y culturales, entre otras posibilidades. Este acceso a nuevos conocimientos se hace más urgente con los avances de la agricultura digital, que redefine el perfil de los productores y obliga a adquirir nuevas competencias en áreas tales como ingeniería e interpretación de datos, negociación comercial, comunicación con los consumidores y gestión empresarial (Renaissance numérique, 2015).

---

## 4. Nuevos conceptos: plataformas co-gestionadas, red de redes

Se habla de plataformas porque se pretende alcanzar una intervención integral y coordinada de la comunidad local, los organismos del Estado, las empresas privadas, los institutos tecnológicos y otros actores de la sociedad civil. Se trata de organizar a una amplia red de instituciones para prestar servicios de apoyo a los productores y PYME rurales (mercadotecnia, asistencia técnica, crédito, riego, comercialización, fomento exportador, entre muchos otros), abordando en forma eficiente todos sus requerimientos. Dichos servicios son complementarios e idealmente operan en forma coordinada. Todo depende de la calidad de la red. Pero el requisito básico es que estas plataformas son co-gestionadas: los actores se involucran en la gestión de esos servicios y políticas públicas. De este modo, este enfoque propone tres caminos relevantes:

- Una plataforma co-gestionada supone una incorporación mucho más activa de las comunidades locales. Esto significa que se amplía el rol y las funciones que tradicionalmente han

jugado los productores y empresarios locales: desde la gestión de asociaciones y la fijación de objetivos estratégicos, pasando por la organización de ferias y otros eventos locales, el cofinanciamiento de los servicios de extensión, la valorización de los recursos no utilizados, la co-construcción y co-mantenimiento de infraestructura, el aprendizaje horizontal (*peer to peer*) y la ejecución de muchas otras iniciativas de desarrollo local. No hay desarrollo económico sin el esfuerzo, el protagonismo y la capacidad creativa de la comunidad local.

- Se les asigna un mayor protagonismo a actores externos que, en virtud del proceso de globalización, también están vinculados a esos territorios. Por una parte, los consumidores y los habitantes urbanos, que a través del consumo y de otras interacciones juegan un rol cada vez más determinante, ayudados por la tecnología digital que les da cada vez más poder de presión y de expresión. Por otra, lo que denominamos actores globales, cuya mirada planetaria los lleva a un compromiso genuino con el destino de un determinado territorio o comunidad local: emigrados; ONG; universidades regionales, nacionales e internacionales; centros artísticos y culturales; institutos tecnológicos; empresas transnacionales; empresas sociales; fondos sociales de inversión; fundaciones privadas, voluntarios locales y de países industrializados; agencias de cooperación internacional.
- Se aplican tecnologías avanzadas, especialmente plataformas digitales, para mejorar la coordinación general de todos estos actores. Se busca operar como una red de redes, que articula a redes preexistentes y brinda información ordenada acerca de lo que acontece en el territorio (y fuera de él), que facilita el aprendizaje entre pares, abriendo posibilidades de participar a todos aquellos que deseen ofrecer productos y servicios, así como hacer algún tipo de aporte. Se trata de aprovechar la economía colaborativa para usar infraestructura y maquinaria en común, conectar máquinas y sistemas, cambiar la escala de los circuitos cortos de comercialización, integrar recursos y potenciar negocios, incentivando las habilidades sociales, la improvisación y la creatividad.

La materialización de estos tres caminos es un proceso progresivo que dependerá de cada territorio, de su historia, sus oportunidades y sus ventajas competitivas, de su nivel de digitalización (infraestructura, usuarios, aplicaciones), de la existencia de redes sociales y de asociaciones, sean éstos grupos de jóvenes, cooperativas, empresas, artistas, ONG o institutos técnicos<sup>5</sup>. El objetivo es federar actores para mantener y ampliar las coberturas de los programas público-privados de fomento económico, así como mejorar su pertinencia y calidad. Para ello es clave reducir sus costos, y en la medida de lo posible, movilizar todos los recursos de inversión. Estas reducciones de costos no implican necesariamente una disminución de la calidad de las intervenciones. Como ya fue señalado, lo que se busca es hacerse cargo de la restricción de recursos públicos empoderando a las comunidades locales y a los actores globales.

---

<sup>5</sup> La *Central Appalachian Network* ([www.cannetwork.org](http://www.cannetwork.org)) en Estados Unidos y la experiencia SIPAM Chiloé ([www.gobernacionchiloe.gov.cl/sello-sipam-chiloe/](http://www.gobernacionchiloe.gov.cl/sello-sipam-chiloe/)) promovida por la FAO y el gobierno chileno constituyen dos referencias posibles. Mientras que la primera presenta un nivel más avanzado de digitalización, la segunda opera más bien como un sello territorial. Sin embargo, ambos casos tienen en común el hecho de que muchos actores se unen para promover el desarrollo económico local. Existen muchas experiencias similares en América Latina, aunque es evidente que existen otros espacios rurales que se encuentran más aislados, no tienen acceso a Internet y están menos conectados con los mercados. En tales casos adquiere mayor relieve el concepto de plataforma cogestionada en su dimensión no digital, vale decir, en donde lo central es la coordinación directa y el aporte de múltiples actores. Algunos casos de digitalización de la agricultura en Europa: EIP-AGRI (2018). *Multi-level strategies for digitising agriculture and rural areas. Examples of initiatives of multi-level strategic planning for digitising agriculture and rural areas*, EIP-AGRI Seminar, Antwerp, Bélgica, 12-13 de diciembre, 2018.

Las plataformas co-gestionadas así definidas integran diversas regulaciones, tecnologías, servicios e instrumentos públicos y privados que se aplican bajo cierta secuencia lógica, asignándole un rol activo a los agricultores y a los otros actores relacionados con ellas, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. Son instrumentos que se integran en paquetes de costos variables, asimétricos, con aportes públicos y privados y cuyas modalidades específicas de coordinación dependen de cada contexto y de cada situación.

---

## 5. Tipos de programas

La aplicación de este principio debe llevar a identificar una plataforma de servicios con dos tipos de programas de fomento que deberían operar de forma integrada, dependiendo de la realidad de cada país y de cada territorio:

- Programas de costos moderados, basados en una alta utilización de recursos locales (cognitivos, económicos y materiales) y en una puesta en valor de los avances tecnológicos que tienen a disposición los productores y PYME rurales. Hablamos de costos moderados porque en la gran mayoría de los casos existen soluciones creativas y más baratas de lo que se usa tradicionalmente, mientras que en otros casos (por ejemplo, programas de compras públicas de alimentos locales) el financiamiento es de responsabilidad de terceros -los ministerios de Educación- que van más allá del ámbito sectorial.
- Programas de alto costo, pues inevitablemente conllevan la realización de inversiones de mayor magnitud: riego, energía, maquinaria, planteles animales con genética avanzada, plantaciones frutícolas y forestales, infraestructura predial, salas de proceso agroindustrial, mercados mayoristas, entre muchos otros.

Esta distinción puede ser útil para dimensionar posibilidades y establecer prioridades en materia de programas públicos (Cuadro 2). Sin desconocer la importancia de contar con un volumen relevante de recursos fiscales, se trata de romper situaciones de inmovilismo que se generan cuando dichos recursos no existen (o son muy escasos), abriendo una nueva perspectiva frente a nosotros: la plataforma se hace policéntrica, la provisión de servicios se fragmenta entre varios polos activos y la iniciativa puede ser tomada por múltiples actores. Si bien el concepto de plataforma sugiere una intervención integrada y coordinada, lo que se busca es instalar una lógica operativa que pueda ser aplicada en forma descentralizada por actores múltiples. Se trata de un cambio cultural que busca superar el paradigma tradicional que existe desde la década de 1950 en el siglo pasado, en donde todo o casi todo depende del Estado.

**Cuadro 2** Parámetros de costos: algunas referencias generales

TIPO DE PROGRAMA	APLICACIÓN	MONTO UNITARIO (en USD/per cápita)	RANGO DE COSTOS (PARA 100 000 AGRICULTORES) (en millones de USD)	COMENTARIOS
Asistencia técnica	Anual	100-300	10 - 30	Sistema horizontal campesino-campesino articulado con una unidad de profesionales especializados en I&D (INIAs, otros)
Ferias locales	Una sola vez	200-400	20-40	Considera instalación liviana de ferias locales en las plazas de ciudades regionales. Costo feria: 8 000 - 16 000 USD (por 40 personas), dependiendo del nivel de infraestructura
Manejo suelos	Anual	200-400	20-40	Reciclaje y aplicación de fertilizantes en minifundios muy fragmentados
Riego (aguas lluvias)	Una sola vez	5 000 - 8 000	500 - 800	Cisternas de 50 m <sup>3</sup> acopladas a sistemas de captación de agua instalados en los techos de las casas
Invernaderos	Una sola vez	1 500 - 8 000	150 - 800	Invernaderos de plásticos de 50 m <sup>2</sup> a 100 m <sup>2</sup> . Desde modelos muy simples, contruidos con material reciclado, hasta otros contruidos con tecnología avanzada.

**Fuente:** Elaboración propia.

Los instrumentos de costos moderados se basan en una alta utilización de recursos locales y en una puesta en valor de los avances tecnológicos que son accesibles para los productores y PYME rurales (sobre todo soluciones basadas en plataformas móviles). Existen muchas experiencias y proyectos que, en forma tácita o explícita, han aplicado con éxito el financiamiento, gestión de información, extensión, investigación, gestión ambiental, mercadotecnia, entre otros. Se trata de multiplicar estas experiencias. Un caso paradigmático es el sistema de extensión horizontal (campesino-campesino) Haku Wiñay utilizado en Perú (Recuadro 1), que se caracteriza por movilizar los recursos cognitivos de los agricultores. También ayudan como referencias las experiencias en el área de infraestructura en Brasil y Chile, cuyos costos bajan gracias a innovaciones sociales (Recuadro 2).

Estas opciones tienen límites y no ofrecen respuestas completas, que vayan a resolver mágicamente todas las cosas. Esto es particularmente válido en lo referente a las inversiones de alto costo, que forzosamente deben ser promovidas por el sector público. Sin embargo, existen opciones complementarias que hay que explorar para alcanzar un cierto nivel de impacto. Lo principal es generar una conexión con los grupos urbanos, a través de ferias de productores y otros mecanismos de venta directa para generar ingresos. Cuando los volúmenes alcanzan un determinado nivel, es de primordial importancia operar a través de cooperativas y otro tipo de asociaciones

productivas para comercializar esos excedentes. Otra opción la constituyen los encadenamientos exitosos que se puedan hacer entre empresas agroindustriales y pequeñas fincas campesinas<sup>6</sup>, o entre territorios avanzados y rezagados. También está la posibilidad de optar a los fondos de inversión con impacto social, aplicables a los grupos más consolidados<sup>7</sup>. No obstante todo ello, el volumen de recursos que se requeriría para alcanzar los ODS es de una magnitud que supera las posibilidades del sector privado, razón por la cual el financiamiento del desarrollo debe ocupar un lugar central en la discusión sobre la Agenda 2030<sup>8</sup>.

En materia de productividad, hay mucho que hacer y mucho que mejorar. Y otro tanto sucede en materia de infraestructura, ambiente, servicios sociales y calidad de vida. En el mundo rural de la región hay un enorme potencial productivo, cuyo aprovechamiento es una condición para lograr un mayor desarrollo económico y social. Aplicar tecnología avanzada, movilizar activos no utilizados y lograr el compromiso participativo de la población local puede tener un gran impacto. Y éste sólo puede acrecentarse con programas que movilizan presupuestos públicos y presupuestos privados. Todo ello es realizable con políticas públicas, que en una primera etapa pueden ser austeras, pero que están activas y han sido bien diseñadas y bien implementadas. La obtención de resultados es una condición de legitimidad para conseguir recursos complementarios de inversión.

---

<sup>6</sup> Véase por ejemplo: Paredes, H. y R. Fort, (2018). En los márgenes del boom agroexportador: articulación de los pequeños productores a las cadenas de valor globales. En: Fort, R., M. Varese y C. de los Ríos (Ed) (2018). Perú: el problema agrario en debate. SEPIA XVII / Seminario Permanente de Investigación Agraria. Lima. Para una perspectiva más global: Banco Mundial (2016). Linking Farmers to Markets Through Productive Alliances. An Assessment of the World Bank experience in Latin America. Washington D. C. y; Horton, D., J. Donovan, A. Devaux y M. Torero (Coords.). (2016). Innovation for inclusive value-chain development: Successes and challenges, IFPRI, Washington D.C.

<sup>7</sup> Véase por ejemplo el fondo Kampani ([www.kampani.org](http://www.kampani.org)), especializado en agricultura. Una lista más amplia en: <https://www.causeartist.com/changing-the-world-through-social-impact-investing/> Otra referencia de interés: Mii-MOSA ([www.miimososa.com](http://www.miimososa.com)).

<sup>8</sup> La FAO estima en 265 mil millones de USD al año, la inversión adicional necesaria a nivel mundial para acabar con el hambre hacia el año 2030, la mayor parte de ese monto (USD 198 mil millones) dirigido a actividades productivas que benefician a la población de menores ingresos, entre las cuales se destacan la agricultura y los servicios asociados a ella. FAO (2017). The future of food and agriculture - Trends and challenges. Rome.

### Recuadro 1: El sistema de extensión horizontal Haku Wiñay en Perú

*Haku Wiñay* es una experiencia de extensión rural ejecutada por MIDIS/FONCODES y financiado con fondos del tesoro público del gobierno del Perú. A través de este programa FONCODES interviene en hogares en situación de pobreza, en articulación con otros programas sectoriales y con los gobiernos regionales y locales, para aumentar las oportunidades y capacidades de los hogares e incrementar sus ingresos. *Haku Wiñay* es una intervención de gran escala (más de 100 000 hogares usuarios en centros poblados de distritos de extrema pobreza) que se organiza en cuatro componentes: (i) Fortalecimiento y consolidación de sistemas de producción familiar rural; (ii) Mejora de la vivienda saludable; (iii) Promoción de negocios rurales inclusivos, y; (iv) Fomento de las capacidades financieras.

Una de las características de este programa es que las actividades de extensión son realizadas por los *Yachachiqs*, en algunos casos campesinos sabios, en otros técnicos locales, la mayor parte de ellos jóvenes con residencia en la zona. Como lo señala uno de ellos: “A nosotros los *Yachachiq* lo que nos diferencia de otro tipo de técnicos es que somos campesinos que saben y enseñan. Nosotros vivimos en el mismo lugar, permanecemos durante los cinco días de la semana, convivimos, compartimos sus costumbres, sus actividades, las cosechas...”

Además de consejos técnicos, este programa promueve la realización de pequeñas inversiones que son financiadas a fondo perdido y cuya ejecución es supervisada por la propia comunidad (Núcleos Ejecutores). A pesar de su corto período de ejecución, este programa ha logrado excelentes resultados en el manejo tecnológico de los cultivos y crianzas, en el mejoramiento de la salud y cuidado del ambiente y en el incremento de los ingresos de los hogares.

---

**Fuente:** ETC Andes (2016). Estudio de sistematización de la experiencia de ejecución de proyectos “Haku wiñay/ Noa jayatai”. FONCODES, Perú.

### Recuadro 2: Programas de infraestructura de costos moderados en Brasil y Chile

- **Programa nacional de apoyo a la captación de aguas lluvias y otras tecnologías sociales (Programa cisternas):** financiado por el Ministerio de Desarrollo Social de Brasil desde 2003 busca promover el acceso al agua para el consumo humano y para la producción de alimentos por medio de la implementación de tecnologías sociales simples y de bajo costo. Este programa se aplica en la región semiárida del nordeste brasileño, utilizando principalmente sistemas de captación y tecnología de cisternas que almacenan agua de lluvia para utilizarla en los meses más secos del año.

- **Programa de caminos intraprediales.** Implementado por INDAP (Chile) en la Región de Aysén, un área patagónica boscosa, de geografía montañosa y con grandes déficits de infraestructura. En esas condiciones los pequeños agricultores no tienen caminos para entrar a sus propiedades, lo que impide la circulación de personas y mercancías, así como el aumento de la superficie productiva, debiendo hacer todo a caballo y con carretas, enfrentando la movilidad con gran dificultad. Entre 2014 y 2017, con apoyo del Gobierno Regional de Aysén y el Plan Especial de Desarrollo de Zonas Extremas (PEDZE), INDAP construyó 126 proyectos completando un total de 206 km de caminos intraprediales individuales y asociativos. Este programa logró llegar a costos equivalentes de menos del 10% de los costos de los caminos públicos construidos por el MOP

en la región, llenando un vacío de política pública (los caminos intraprediales y comunitarios no son prioridad para el MOP). INDAP diseñó un sistema de licitaciones dirigido a consultores y pequeñas empresas constructoras locales, promovió la reutilización de desechos de construcción e incentivó la participación de los propios productores en el diseño y ejecución de los proyectos, generando un nuevo estándar, mucho más económico, eficiente y funcional para responder a la realidad regional.

- **Proyecto piloto sala móvil de procesamiento de alimentos:** Opera a través de un *container* habilitado con todas las condiciones y equipamiento necesarios para transformar alimentos (especialmente morilla, calafate, maqui y rosa mosqueta), productos forestales no madereros que son recolectados en el bosque y que se destinan al mercado interno y a la exportación. La sala de proceso cumple con los estándares del Ministerio de Salud y viaja montada sobre un camión, para dejarla instalada en las comunidades campesinas por plazos acotados, una o dos semanas. Este programa realiza talleres de capacitación, giras técnicas y es implementado en la Región de Aysén por el Instituto Forestal (INFOR), Chile.

- **Proyecto de riego-agua potable Llanos del Lagarto:** Ubicado en la comuna y provincia de Huasco, es un proyecto de doble propósito riego-agua potable, construido con el apoyo del MOP e INDAP. El proyecto se distingue por conectar dos sistemas, que tradicionalmente han operado en forma separada, el riego y el agua potable. Gracias a una nueva figura jurídica y a la realización de inversiones complementarias (estanque acumulador, potabilizador), se utilizó la infraestructura de riego ya existente, construida por INDAP y la comunidad para obtener agua de potable, cumpliendo con la normativa sanitaria. Los proyectos de agua potable del MOP demoran normalmente 4 a 5 años, mientras que esta modalidad de trabajo redujo los tiempos a poco más de un año, con un considerable ahorro de costos.

- **Programa de mercados campesinos:** habilitación de ferias locales estandarizadas: imagen corporativa (diseño general), equipos e infraestructura (cenefas, carpas, pendones, mesones, balanzas, bolsas reciclables, pecheras y otros), Sello Manos Campesinas, participación en ferias regionales y nacionales. capacitación. Realizado por INDAP en conjunto con municipalidades en todo Chile.

---

#### Fuentes:

- Programa Cisternas: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/acesso-a-agua-1/programa-cisternas>
- Proyecto Caminos Intraprediales: Ibarra, S. y I. Morend (2018). Evaluación del Programa Caminos Intraprediales (2014-2017) INDAP-Región de Aysén. Universidad de Aysén.
- Proyecto Sala Móvil de Proceso: [www.infor.cl/index.php/noticias/127-talleres-de-procesamiento](http://www.infor.cl/index.php/noticias/127-talleres-de-procesamiento)
- Proyecto Riego-Agua Potable: [www.indap.gob.cl/noticias/detalle/2017/12/15/comunidad-agr%C3%ADcola-llanos-del-lagarto-consolida-proyecto-de-riego-asociativo-y-agua-potable-rural-en-huasco](http://www.indap.gob.cl/noticias/detalle/2017/12/15/comunidad-agr%C3%ADcola-llanos-del-lagarto-consolida-proyecto-de-riego-asociativo-y-agua-potable-rural-en-huasco)
- INDAP (2016). Red de Mercados Campesinos. Minuta interna, 18 de noviembre 2016.

**Cuadro 3** Algunas líneas de acción en donde pueden utilizarse instrumentos de costos moderados

ÁMBITO	LÍNEAS DE ACCIÓN
Orientación estratégica y gobernanza	Mesas territoriales
	Organización local (cooperativas, otras asociaciones)
	Plataformas digitales de coordinación y de gestión de conocimientos
	Concursos para visibilizar las mejores prácticas, productos y servicios
	Comunicación y difusión
Comercialización y consumo	Mercados campesinos, ferias locales y otras opciones de circuitos cortos
	Compras públicas de alimentos
	Tiendas virtuales
	Ventas en mercados externos (Comercio Justo, otros)
	Sistemas de fiscalización sanitaria
	Confección de etiquetas y marketing local (Facebook y otros)
	Concursos gastronómicos
	Mercados mayoristas, sistemas de remates
	Sello campesino
	Certificación participativa
	Trazabilidad
	Aprovechamiento de pérdidas y desperdicios de alimentos
	Alimentación y salud
Investigación y Asistencia técnica	Investigación agronómica en las fincas de los productores
	Asistencia técnica horizontal
	Comunidades virtuales para jóvenes rurales
	Fondo de giras locales
Financiamiento	Sistemas públicos de financiamiento
	<i>Crowdfunding</i>
	Negocios inclusivos y alianzas productivas (y otros esquemas RSE/valor compartido).
	Maquinaria asociativa y empresas de servicios.
	Programas de gestión de remesas (aporte a programas territoriales).
Gestión de recursos productivos	Agroecología.
	Bancos de semillas tradicionales, puesta en valor productos de bosques nativos, otros.
	Utilización de subproductos industriales.
	Reciclaje de desechos para ser utilizados como insumos agrícolas.
	Programas territoriales de recuperación y de gestión ambiental.
	Programas territoriales de desarrollo turístico.
	Pago por servicios ambientales.
	Talleres artesanales.
	Construcción de caminos rurales intra-prediales y de otras infraestructuras básicas.
	Riego.
	Redes de datos agroclimáticos.
	Sistemas digitales para diagnosticar pestes y enfermedades.
	<i>Blockchain</i> aplicado a programas de titulación de tierras.
Sistemas de recolección de información para la gestión de emergencias.	
Evaluación	Mecanismos de control social.
	Oficinas de recepción de reclamos.
	Otras metodologías: encuestas de mercado, encuestas de satisfacción de usuarios, estudios de caso, registros audiovisuales.

**Fuente:** Elaboración propia.



# 6. Métrica y rendición de cuentas

Un último aspecto a destacar en esta estrategia tiene relación con la importancia de medir el impacto de las intervenciones públicas y privadas. En el diseño de estos sistemas de medición también se deberían aplicar los criterios antes enunciados: ¿Cómo evaluar las intervenciones públicas sin generar grandes gastos, utilizando tecnologías avanzadas y recursos locales? En esta tarea, el uso de las plataformas digitales puede jugar un rol relevante. Para ello se requiere dimensionar los niveles de producción y de ventas de las empresas locales (entre otros indicadores), utilizando encuestas de mercado, bases de usuarios de programas públicos, estudios de caso y otros sistemas sencillos de medición y registro audiovisual.

Una gestión estratégica de estas informaciones debe servir para implementar rendiciones de cuentas frente a los productores y otros actores, así como para estructurar un relato coherente, una narrativa que sirva para generar un sentimiento renovado de esperanza y optimismo, y para captar la atención de actores externos, mediante estrategias de comunicación *ad hoc*. Además de reforzar la autoestima de los productores y de los equipos de terreno, dicha narrativa puede ser útil para reforzar la confianza mutua y la asociatividad. También estos datos son claves para solicitar nuevos recursos presupuestarios.

---

# 7. Nuevos modelos de gobernanza y coordinación

Implementar un enfoque como el descrito es tarea compleja. Cuando se trabaja con múltiples actores y se aplica un enfoque participativo y horizontal, se presentan muchos problemas de coordinación. En múltiples foros se escuchan quejas acerca de las dificultades que tienen los actores -especialmente los organismos públicos- para coordinarse entre sí. Esto también ocurre con el mundo privado. Se habla de problemas de implementación, vacíos de poder, duplicidades, oposición abierta u oculta, rivalidades, conflictos, conspiraciones, carencia de estrategias, derroche de recursos. Estas dificultades se acrecientan cuando se busca implementar agendas conjuntas entre los sectores públicos y privados.

Estas quejas se emiten en un mundo cada vez más complejo, en donde los problemas y desafíos son intersectoriales y requieren de acciones coordinadas. ¿Cómo superar estos obstáculos y lograr que las instituciones actúen de forma colectiva y coordinada?

El desafío es generar nuevos mecanismos de coordinación recíproca, en un esquema de operación policéntrico, de varios niveles y con múltiples actores, que haga posible la convergencia de las visiones de cada sistema, de cada actor. La idea es lograr una nueva estructura, más compleja, que surja de una lógica de autoorganización y de causalidad no lineal, en donde el acuerdo colectivo de los componentes hace posible una identidad transitoria que permite una interacción con otros eventos. Se busca generar un “*proceso de producción no jerárquica del orden social*”, apelando a intervenciones que son principalmente estratégicas y temáticas. En ellas existe una imagen objetivo y una red de redes, un ente coordinador que ofrece un repertorio de posibilidades; frente a ella cada actor hace una selección. La coordinación deja de ser jerárquica y prescriptiva, para pasar a ser planteada como oferta frente a los sistemas que se quiere intervenir. Es lo que Willke denomina “orientación contextual descentralizada” (Willke, H., 2016).

Para ello es necesario, en primer lugar, un marco de política pública, que considere nuevos incentivos y nuevos modelos de coordinación. En ese contexto operan actores públicos y privados, así como asociaciones locales organizadas por temas específicos. Se trata de expandir y de modificar la capacidad de intervención de los actores, orientándolos en una cierta dirección. Esta dinámica requiere de elementos como: imagen de futuro, coordinación flexible, procedimientos bien gestionados, compromisos, redes, red de redes, acumulación de información y medición de impacto. La forma que adopte dicho marco dependerá de la calidad institucional de cada territorio y de cada país.

La situación ideal es contar con un Estado proactivo, con recursos y visión estratégica. Sin embargo, cuando el Estado no existe o está muy debilitado, deben ser otros quienes ejecuten esa función, a través de mesas de trabajo, planes público-privados, documentos conceptuales, proyectos productivos, articulación de presupuestos, acuerdos políticos, eventos y otros esquemas de deliberación y coordinación. Esta redistribución de responsabilidades supone aceptar una “invitación a la auto-regulación” que surge de la voluntad de intervenir en forma ordenada en un determinado territorio y/o cadena productiva. En estas situaciones, se trata de crear una metared, un metaEstado<sup>9</sup> capaz de darle una coherencia global a dicha intervención, asumiendo que no es posible una coordinación “perfecta” pues cada sistema persigue su propio interés y no hay coacción para llegar a un consenso. Esta coherencia se basa en una visión estratégica común: todas las cosas, más o menos, apuntan en una misma dirección. Sin embargo, hay desviaciones que son toleradas pues la coordinación se basa en un acoplamiento suelto, una flexibilidad que, entre otras ventajas, permite adaptarse a posibles contingencias, reduce los costos de transacción y amplía las posibilidades de mutación y de búsqueda de nuevas soluciones<sup>10</sup>.

Si los organismos públicos están debilitados y no pueden acudir, lo peor es detenerse y esperarlos. Una gobernanza adecuada requiere de un nuevo equilibrio entre Estado, mercado y sociedad civil. Este equilibrio será precario y frágil, al menos durante un primer tiempo. Pero hay que actuar, en el entendido que esas innovaciones sociales no pueden ser una excusa para mantener

<sup>9</sup> MetaEstado es una metáfora que alude a la posibilidad de conectar a una comunidad, un territorio y un sistema de poder. Esto implica que hay un mecanismo político que hace posible decisiones colectivas de carácter vinculante, que es la esencia de la política. Luhman, N. (1999). *Politique et complexité*. Les Editions du Cerf, Paris.

<sup>10</sup> Véase por ejemplo el análisis que se hace de los acoplamientos sueltos en el sector educativo: Weick, K. (1976). Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 1-19.

esta debilidad institucional. Aliviar la presión sobre los aparatos públicos sin perder de vista que el reforzamiento de las instituciones del Estado constituye un objetivo estratégico es parte central de esta idea de plataforma, como nuevo modelo de coordinación, articulación de intereses, fortalecimiento de liderazgos y construcción de confianza.

Existen muchas experiencias ejecutadas en el medio rural, en condiciones muy difíciles, que explícita o tácitamente utilizan estos conceptos. Aplicando estas ideas, muchos proyectos exitosos e inspiradores pueden ser escalados y multiplicados. Sólo de esta forma será posible alcanzar los ODS definidos en la Agenda 2030.

# Referencias

**Baker T, Nelson R., (2005).** Creating something from nothing: resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly* 50: 329–366.

**Hirschman, A., (1983).** La estrategia de desarrollo económico: una reevaluación. *Colectión Estudios CIEPLAN*, No. 10, Estudio No. 73, pp. 89-110.

**Khan, M. H. y S. Blankenburg, (2009).** The political economy of industrial policy in Asia and Latin America. En: Cimoli, M., G. Dosi, G. y J. E. Stiglitz (Ed.) (2009). *Industrial Policy and Development*. Oxford University Press, New York, pp. 336-377.

**Levis Strauss, C., (1967).** *The savage mind*. University of Chicago Press.

**Nelson, R. R. y Winter, S.G., (1982).** *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Massachusetts.

**OCDE TAD/CA/GF, (2018).** *How digital technologies are impacting the way we grow and distribute food*, Paris.

**P. B. Joly, P. B., (2006):** Transformations de l'innovation en agriculture: une analyse basée sur les recherches en sciences sociales. En: *Agronomes et innovations*, 3<sup>e</sup> édition des entretiens du Pradel. L'Harmattan, París, pp. 21-39.

**Renaissance numérique, (2015).** Les défis de l'agriculture connectée dans une société numérique. Novembre. ([www.renaissancenumerique.org](http://www.renaissancenumerique.org))

