

**FACULTAD DE  
CIENCIAS AGRONÓMICAS  
Y DE LOS ALIMENTOS**



**PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE  
VALPARAÍSO**

**TALLER DE TÍTULO**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Rol de las organizaciones de productores orgánicos de hortalizas de la  
Región de Valparaíso en las cadenas de valor.

JAVIER ANTONIO CATALÁN QUINTEROS

QUILLOTA, CHILE

2019

## Contenido

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1.- Introducción.....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>3.-Objetivos .....</b>   | <b>5</b>  |
| <b>3.1.- Objetivos de la Investigación .....</b>                              | <b>5</b>  |
| <b>3.2.- Objetivos específicos .....</b>                                      | <b>5</b>  |
| <b>4.- Estado del arte .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>4.1.-Cadena de valor de alimentos .....</b>                                | <b>6</b>  |
| <b>4.2.-Rol de Organizaciones de Productores en las cadenas de valor.....</b> | <b>8</b>  |
| <b>4.3.- Agricultura Orgánica en Chile .....</b>                              | <b>13</b> |
| <b>5.- Metodología .....</b>  | <b>15</b> |
| <b>5.1.-Población y diseño de la muestra .....</b>                            | <b>16</b> |
| <b>5.2.- Recolección de los datos.....</b>                                    | <b>16</b> |
| <b>5.3.- Análisis de datos .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>6.-Referencias Bibliográficas .....</b>                                    | <b>20</b> |
| <b>7.-Plan de trabajo .....</b>   | <b>24</b> |
| <b>7.1.-Carta Gantt.....</b>  | <b>25</b> |
| <b>8.-Resultados esperados .....</b>  | <b>26</b> |
| <b>9.- Organización: cargos y funciones .....</b>                             | <b>27</b> |
| <b>10.- Presupuesto .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Presupuesto total por cuenta (mm\$) .....</b>                              | <b>28</b> |
| <b>Presupuesto total por año (mm\$).....</b>                                  | <b>29</b> |
| <b>11.- Anexos.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>11.1- Anexo 1.....</b>   | <b>30</b> |
| <b>11.2.- Anexo 2.....</b>  | <b>31</b> |
| <b>11.3- Anexo 3.....</b>   | <b>36</b> |
| <b>11.4.- Anexo 4.....</b>  | <b>36</b> |

## Resumen

Las nuevas y dinámicas cadenas de valor de alimentos orgánicos han generado una oportunidad para los pequeños y medianos productores en lo que respecta a mayores y mejores ingresos. No obstante, están sujetos a distintas limitaciones que pueden impedir su participación en estas cadenas. Para dar solución a estas problemáticas, las Organizaciones de Productores emergen como un apoyo para superar las distintas problemáticas de acceso a los mercados y mejorar sus condiciones de vida. La presente investigación busca identificar los roles que están cumpliendo las organizaciones de productores orgánicos o ecológicos en las cadenas de valor para superar las distintas limitaciones que afectan a los productores. Los objetivos serán evaluar el desempeño de la organización, pero además la caracterización de las organizaciones de productores de hortalizas orgánicas de la región de Valparaíso, esto permitirá definir finalmente cómo llevan a cabo los distintos roles que se enmarcan dentro de la cadena de valor de alimentos orgánicos.

En lo que respecta a la metodología, esta investigación se enmarca en la de tipo cualitativa, la cual nos permite obtener un conocimiento profundo de los eventuales roles que desempeñan las organizaciones de productores bajo estudio. Para obtener la información que busca la investigación se utilizará el método Evaluación rápida de sistemas de innovación agrícola (RAAIS), complementado con el método back-casting, lo que nos permitirá una mejor recopilación y comprensión del problema en estudio. Finalmente, cabe señalar que como resultados se espera lograr caracterizar la cadena de valor orgánica en la que participan las organizaciones de productores ecológicos, además de la caracterización de las organizaciones de productores ecológicos de la Región de Valparaíso, en lo que respecta a su conformación, actividades claves, participación en la cadena, funciones y procedimientos que realizan cotidianamente, vinculaciones que establecen con otras entidades tanto estatales como privadas para llevar a cabo los procesos de cadena de valor, entre otras.

## 1.- Introducción

Las aperturas de nuevos mercados para productos de tipo orgánico han creado nuevas oportunidades para los pequeños productores de países en desarrollo, tales como, la reducción de la pobreza, el empoderamiento y autoconfianza, y el crecimiento económico rural (Barrett et al., 2011; Penrose-buckley, 2007). La concientización por la degradación del medio en que vivimos y la forma en que producimos alimentos, promueve la búsqueda de una agricultura sustentable que cumpla con las exigencias y expectativas de los mercados, a la vez que se retribuye al planeta y los agricultores mejorando su calidad de vida (Arbenz, 2018). Estudios señalan que la producción orgánica es una necesidad para el camino a la sostenibilidad, dado que no solo generan beneficios en la producción de alimentos sanos y libre de químicos, sino que además contribuye a mitigar la pobreza (Alfaro, 2010). Si bien esta forma de producir alimentos es una opción para los pequeños agricultores, estos se deben enfrentar a ciertas limitaciones que los excluyen de la participación, en este caso particular, en cadenas de alimentos orgánicos, entre ellas de tipo geográficas o biofísicas, disponibilidad de tecnologías, o limitaciones de tipo institucionales, como acceso a créditos, seguros, entre otras (Barrett et al., 2011). Además la falta de capital, habilidades e información para competir en los mercados; altos costos comerciales; acceso limitado a servicios asequibles y confiables necesarios para elevar la productividad y calidad o la posición de negociación, se vislumbran como limitaciones críticas para ingresar en estos nuevos mercados (Penrose-buckley, 2007; Woody & Vijayender, 2016).

Las organizaciones de productores (OP) son una herramienta para superar estas limitaciones dado que tienen distintos roles dentro de una cadena de alimentos, ya sea de tipo social, político y/o económico. Este último enfoque más empresarial es fundamental debido a que le permite a las organizaciones de productores posicionarse como un socio clave en la cadena de valor, generando un vínculo entre el productor y el comprador (Woody & Vijayender, 2016). Cabe señalar, que establecer estos vínculos entre los distintos actores que participan en las cadenas de alimentos es fundamental, dado que las interdependencias entre las distintas capas, ya sea de tipo vertical u horizontal, son importantes para el funcionamiento eficiente de la cadena, principalmente referido a la

coordinación y la agregación de valor (Lazzarini, Chaddad, & Cook, 2001). Al respecto se puede evidenciar que la acción colectiva de Organizaciones de Productores es relevante en la gestión de labores claves, tales como al momento de adquirir insumos, disminuir los costos de transacción, la transferencia de información, suministrar productos o mejorar la calidad, por nombrar algunas (Ménard, 2018; Penrose-buckley, 2007; Valentinov, 2007).

Respecto del correcto desempeño de las organizaciones de productores, autores como Woody & Vijayender, (2016) plantean un marco teórico para la evaluación de las OP, el que fue explicado y aplicado en su estudio realizado en tres países africanos con el fin de mejorar la competitividad de las mismas, mediante la identificación y propuesta de cinco áreas de intervención las cuales pueden ser utilizadas como guía para constituirse en empresas competitivas, que al mismo tiempo le entreguen mayores retribuciones a quienes son miembros de estas organizaciones. Estas actividades se pueden categorizar en primarias, dentro de las cuales destacan la *“consolidación y el establecimiento”*, el *“desarrollar vínculos de mercados”*, *“gestión de la relación con el cliente”*, *“gestión de la relación con el cliente”*. Cabe señalar que autores como Penrose-buckley, (2007); Valentinov, (2007) detallan acciones más específicas que realizan las organizaciones de productores, que complementan las anteriormente descritas, como el suministro de insumos, servicios de producción, control de calidad, entre otras. En cuanto a las actividades secundarias que desempeñan las OP algunas de estas corresponden a *“Garantizar los estándares correctos de suministro y establecer los términos comerciales”*; *“Apoyo a la productividad y otras necesidades”*; *“capacidades funcionales y de extensión”*, entre otras. Estos roles pueden ser utilizados para evaluar el desempeño tanto de las organizaciones de productores convencionales como orgánicos.

Por otra parte, la literatura advierte que las organizaciones de productores pueden cumplir un rol de tipo social, dado que diversos estudios señalan que los vínculos que se establecen entre los distintos actores son vitales para el correcto funcionamiento de la cadena, es por ello que las OP requieren invertir en capital social para la creación de relaciones efectivas entre los diferentes niveles participativos de la cadena, algunas actividades claves que deben ser consideradas son *“vinculación o relaciones entre grupos de productores homogéneos”*; la creación de *“puentes o relaciones con instituciones u organismos para acceder a recursos y servicios”*; *“vinculación o relaciones entre diferentes niveles operativos”* (Schrader, 2007). El capital social es relevante al momento

de determinar el óptimo desarrollo de las organizaciones de productores, dado que este refiere a la conexión y vinculación que se establecen tanto al interior como entre los grupos que comercializan en distintos niveles, y a las relaciones efectivas entre instituciones de desarrollo e investigación agrícola tanto estatales como privadas de certificación (Heemskerk & Wennink, 2004).

Otro rol que se identifica y que pueden cumplir las organizaciones de productores hace referencia al ámbito político, el cual refiere principalmente a la discusión de legislaciones competentes y construcción de nuevas leyes, en los que los pequeños productores no logran influir por su propio esfuerzo, en este sentido las organizaciones de productores una herramienta para abordar este ámbito institucional. Es posible evidenciar el apoyo que realizan las OP en el caso de estudio realizado en Guatemala donde se identificó que el progreso, el estancamiento o la disociación de las de cooperativa u organizaciones de productores en parte se debe al desarrollo de políticas que beneficien el accionar de estas (Castillo et al., 2012).

En base a los estudios que revelan los potenciales roles que pueden cumplir las organizaciones de productores, estos podrían ser utilizados como un marco para determinar y/o evaluar los roles que actualmente desempeñan las OP en las cadenas de alimentos orgánicos nacionales, con el fin de mejorar su competitividad en el medio en que se desarrolla (Penrose-buckley, 2007; Ton, Bijman, & Oorthuizen, 2007; Valentinov, 2007; Woody & Vijayender, 2016). Es preciso señalar además que las organizaciones de productores no solo benefician a sus miembros sino que además cuando estas funcionan bien tienen la capacidad de desempeñar un papel mayor incorporando a la comunidad en la que se insertan, proporcionando insumos, servicios de extensión de canales, esquemas de crédito y ahorro o esquemas de mantenimiento de caminos, e implementar pequeños pero significativos proyectos comunitarios en atención médica, agua potable o educación (Elzakker, 2007).

Las cadenas de valor de alimentos son diferenciadas en su estructura de comercialización, dado que las cadenas de tipo convencional, tal como se aborda en distintos estudios, son variados los actores que participan de estas, destacando a modo general, intermediarios, procesadores, distribuidores y mayoristas o minoristas, dependiendo de cuál sea el caso en particular, antes de que el producto llegue a manos del consumidor (Neven, 2014;

Schwartz, 2013; Trienekens, 2011). En este sentido las cadenas de valor orgánicas difieren de esto último, debido al proceso de certificación necesario para comercializar en este tipo de cadena, es decir, los productos agrícolas deben estar previamente certificados por alguna entidad, en el caso nacional estas empresas están debidamente inscritas en el Registro del Sistema Nacional de Certificación Orgánica gestionada por el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) (Ríos, 2015; SAG, 2017b).

En Chile, las certificaciones orgánicas se realizan bajo dos modalidades, la primera denominada certificación de tercera parte, la cual es llevada a cabo por empresas registradas, autorizadas y fiscalizadas por el SAG, a la fecha son cinco las entidades facultadas para realizar este tipo de certificación. Cabe señalar que antes de la modificación de la ley 20.089, solo este tipo de certificación tenía la facultad de comercializar a terceros. En cuanto a la segunda modalidad de certificación, el sector público- privado a puesto énfasis en que las certificaciones se realicen a través de Organizaciones de Agricultores Ecológicos, dado que implicaría menores costos para los agricultores, al ser una auto certificación controlada por éstos de manera interna y fiscalizada por el SAG, sin embargo, estos productores no deben superar las 25.000 unidades de fomento anuales si desean certificar bajo esta modalidad (SAG, 2017a). Asimismo, hasta junio del presente año existe un registro de catorce Organizaciones de Agricultores Ecológicos (OAE) a lo largo de nuestro país, cuatro de ellas en la Región de Valparaíso; seis organizaciones más que durante el año 2017, las que en su totalidad se encuentran autorizadas para comercializar productos orgánicos vegetales y animales, frescos y procesados (SAG, 2017a). Este aumento de la cantidad de organizaciones, en comparación con años anteriores, responde a la modificación de la ley 20.089 en el año 2015, la cual permite a los Agricultores Ecológicos comercializar sus productos certificados en cualquier punto del territorio nacional, ya sea en tiendas especializadas, ferias libres, supermercados, entre otras (Ley 20.838, 2015)

En base a la contextualización anterior es que se revela la necesidad de conocer el rol que están desempeñando las organizaciones de productores orgánicos o ecológicos en las cadenas de valor emergentes de productos orgánicos, dado la escasa información que existe sobre los papeles que pueden cumplir las OP orgánicas tanto a nivel nacional como mundial. Los datos que se extraerán de la investigación permitirán comprender los roles que eventualmente desempeñan las organizaciones de productores, pero además como

estos potenciales roles ayudan las distintas problemáticas que presenta los productores, y en base a esto generar propuesta que ayuden a mejorar el funcionamiento de estas organizaciones en la cadena de valor.

## **2.- Hipótesis de Investigación**

- Las organizaciones de productores ecológicos cumplen roles de tipo social, económico, político y ambiental, promoviendo el desarrollo tanto de la cadena de valor como el progreso de sus miembros.

## **3.-Objetivos**

### **3.1.- Objetivos de la Investigación**

- Estudiar el rol de las Organizaciones de Productores Ecológicos de hortalizas de la Región de Valparaíso en las cadenas de valor.

### **3.2.- Objetivos específicos**

- Caracterizar las cadenas de valor orgánicas y las organizaciones de productores ecológicos de la Región de Valparaíso.
- Evaluar el desempeño de las organizaciones de Agricultores Ecológicos en las cadenas de valor.



## 4.- Estado del arte

### 4.1.-Cadena de valor de alimentos

Según Neven, (2014) la cadena de valor puede ser definida en la literatura bajo el marco de dos categorías, de forma descriptivo/estructural y normativo/ estratégico, siendo esta última en la que se basa este autor, quien la define como un *“conjunto de granjas y empresas, y sus respectivas actividades coordinadas de agregación de valor, enfocadas en la producción de materias primas agrícolas y su transformación en productos alimenticios particulares, los que son vendidos a consumidores finales y eliminados después de su uso, de una manera que sea rentable en todo momento, tenga beneficios de amplia base para la sociedad y no agote permanentemente los recursos naturales”* (Neven, 2014). Por otra parte, Trienekens, (2011) conceptualiza la cadena de valor como una *“red de empresas relacionadas horizontal y verticalmente que tienen como objetivo común el trabajo o la prestación de productos o servicios a un mercado identificado”*, cuyo objetivo principal es generar productos o servicios de valor agregado para un mercado determinado, mediante la transformación de los recursos por intermedio de la infraestructura, dentro de las oportunidades y limitaciones de su entorno institucional. En este caso, podemos inferir que todas las relaciones que se generan dentro de la cadena de valor son de vital importancia para el óptimo desarrollo de la misma.

Las interacciones dentro de las cadenas de valor son múltiples y variadas como lo señala Lazzarini et al., (2001), bajo el análisis del concepto netchain, caracterizado como *“un conjunto de redes que se componen de vínculos horizontales entre empresas de una industria a grupo particular, las que a su vez están organizadas secuencialmente en función de los vínculos verticales que se dan entre empresas en diferentes capas”*. Este concepto relaciona dos enfoques que dan cuenta de las interdependencias que emergen dentro de la cadena de valor, siendo estos, el análisis de la cadena de suministro (SCA) orientada básicamente a las transacciones de tipo vertical, centrandó su análisis en las interdependencias de tipo secuencial, que según Lazzarini et al., (2001) no es más que la entrada y salida de los agentes que participan en las transacciones de la cadena.

En cuanto al enfoque de análisis de redes (NA), a diferencia del anterior, este se basa en las interdependencias de tipo conjuntas o recíprocas que se generan horizontalmente, evaluando los vínculos sociales entre empresas y la transferencia de conocimiento que hay entre estas.

Swinnen, (2007) por su parte, ha identificado que la creciente coordinación de las relaciones vertical en las cadenas de suministros agroalimentarios ha sido impulsada por una combinación de factores, como lo son el aumento en la exigencia de calidad de los productos y mayores estándares de seguridad, provocando que los pequeños productores tengan dificultades para surtir de este tipo de productos a procesadores y comerciantes en países en desarrollo. La coordinación vertical entre las empresas y productores, además de las inversiones que realizan estas entidades, pueden ser de utilidad para abordar las debilidades y la competitividad de las cadenas de suministro, problemas como falta de financiamiento, mejoras en las tecnologías empleadas y acceso a mercados de alto valor, por nombrar algunos (Swinnen, 2007). La generación de contratos entre empresas y pequeños productores estimularía una mejora en la coordinación de tipo vertical en las cadenas de valor, además de señalar que esta es una forma para que los pequeños agricultores y sus familias logren ingresar y competir en mercados que le generen una mayor retribución económica y los ayude a salir de la pobreza (Barrett et al., 2011).

Las cadenas de valor de alimentos en Chile difieren entre convencionales y las de tipo orgánicas dado que estas últimas incorporan dentro de sus eslabones a la certificación orgánica, además estas cadenas son consideradas cadenas cortas dado los productos se comercializan de forma directa ya sea por medio de venta directa al consumidor, ventas online a domicilio o a través de tiendas especializadas o ferias ecológicas lo que difiere de las cadenas convencionales dado que estas principalmente incorporan intermediarios mayoristas o minoristas que interactúan dentro la cadena de comercialización (Gaitán, s.f.)

#### **4.2.-Rol de Organizaciones de Productores en las cadenas de valor**

Las organizaciones de productores (OP) son identificadas como la forma que permite comercializar los productos de los pequeños productores, con el fin de lograr mejores beneficios económicos, tanto en países desarrollados como en desarrollo, ya que, no solo las políticas agrícolas están generando modificaciones hacia la liberación de nuevos mercados que relevan la sostenibilidad ambiental y la inocuidad alimentaria, sino que también el cambio de la demanda de los consumidores por alimentos de mayor calidad, variedad y seguridad (Bijman, 2007). Es por ello que autores como Penrose-buckley, (2007) señalan que las organizaciones de productores son solo una empresa que orienta sus servicios a los miembros de estas entidades, considerando y distinguiendo a este tipo de OP netamente comerciales de las organizaciones de productores que presentan un enfoque de desarrollo rural ampliado, buscando no tan solo el beneficio de los productores sino que de la comunidad en general, las que habitualmente son apoyadas por Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

En este sentido, si bien las organizaciones de productores cumplen un rol importante en la incorporación de sus miembros a los mercados de alto valor, cabe señalar que además pueden ir más allá de lo netamente comercial, ya que tal como se identificó en un caso de estudio realizado con pequeños productores en el continente africano, con un enfoque hacia la exportación, cuando las OP presentan un buen funcionamiento, el papel que desempeñan se puede extender a la comunidad en la que se inserta la organización, es decir, no solo logra beneficiar a sus miembros. Ejemplo de ello, es lo relativo a la mantención de caminos, pequeños proyectos comunitarios, tales como agua potable, educación y atención médica, en donde, si bien no corresponde a su labor principal, se realizan gestiones con otras entidades para beneficiar a la comunidad en la que se encuentran insertos (Elzakker, 2007).

Los nuevos estilos de vida están dando paso a nuevas exigencias por parte del consumidor, en lo que respecta a los alimentos que desea consumir, lo que se traduce en un problema para la pequeña agricultura debido a los cambios en los estándares de calidad requeridos para comercializar en estas crecientes cadenas de valor modernas, dejando en evidencia las claras limitaciones que presenta este sector productivo de la agricultura de menor escala. Es por ello que diversos autores como Barrett et al., (2011); Penrose-buckley, (2007); Woody & Vijayender, (2016), identifican múltiples limitaciones a las que se ven enfrentados los pequeños productores, siendo algunas de ellas, la falta de capital para cumplir con los estándares de calidad; falta de información de los requerimientos de los consumidores; disponibilidad de insumos, entre otras.

Para hacer frente a estas limitaciones y acceder a mercados que les retribuyan mejores beneficios, las organizaciones de productores son vitales. Tal como lo señalan Camanzi, Malorgio, & Azcárate, (2011), a través del estudio comparativo realizado en tres países europeos como lo son, Italia, Francia y España, en el cual además de identificar estas limitaciones, evalúa el desempeño de las OP, señalan que las organizaciones de productores son el principal instrumento proporcionado por la organización de común acuerdo desde su establecimiento, y que bajo esta base, se rigen por cierto marco reglamentario que establece objetivos a cumplir, tales como, asegurar la planificación de la producción y que se ajuste a la demanda; optimizar los costos de producción y estabilizar los precios al productor, por nombrar algunas.

Estas limitaciones identificadas en los distintos estudios en los cuales se trabaja con pequeños productores que buscan insertarse en los nuevos mercados competitivos, también es reflejada en el caso de estudio realizado en Ruanda (Schrader, 2007), en el cual se establece como propósito la reconstrucción de la cadena de valor del cultivo de la papa mediante el apoyo en las organizaciones de productores, a fin de que le permitiera cumplir con las exigencias de producción y actividades básicas como la compra de insumos y gestiones de comercialización, por nombrar algunas, por esta razón es relevante la participación de las OP en la gestión de vinculación de tipo productivo/comercial entre los distintos participantes de la cadena en ambos sentidos. De igual forma es relevante en pos de superar estas limitaciones invertir en capital social, con el fin de mejorar relaciones efectivas entre los distintos niveles identificados, como la *“vinculación o relaciones entre grupos de productores homogéneos”*; la creación de

*“puentes o relaciones con instituciones u organismos para acceder a recursos y servicios”,* referido a la gestión financiera; y la *“vinculación o relaciones entre diferentes niveles operativos”* (Schrader, 2007).

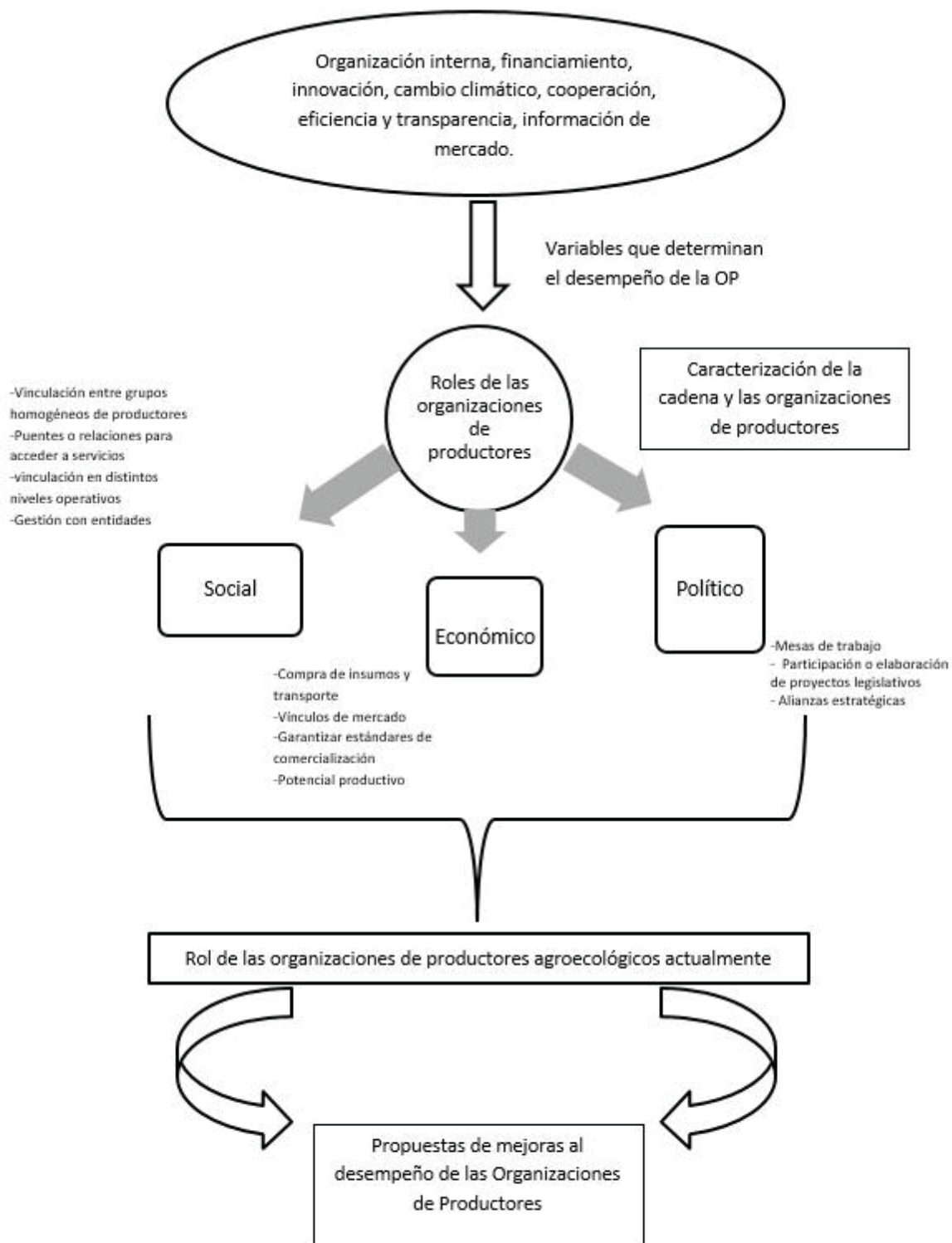
Al mismo tiempo, la organización de productores tiene la capacidad y facultad de representar a sus miembros ante entidades que escapan de su órbita de comercialización y les permite participar en las discusiones sobre políticas y la planificación de proyectos y servicios relacionados con su área. En este sentido el empoderamiento debería ser la principal guía para la acción de las organizaciones de productores, desarrollando así la capacidad de definir estrategias y emprender en acciones que beneficien tanto a los agricultores como a la cadena en general, tal como lo señala Nelen, (2007) en su estudio realizado en África con pequeños agricultores de algodón.

Al respecto el desarrollo de políticas públicas es preponderante para la evolución de las organizaciones de productores dado que como se evidencia en el estudio realizado en Guatemala, las elaboraciones de nuevas políticas pueden definir el avance, estancamiento o dilución de las cooperativas u organizaciones de productores, por lo que es relevante promover y democratizar los espacios donde se discuten las propuestas legislativas (Castillo et al., 2012).

Si bien el empoderamiento dentro de la cadena de valor por parte de los pequeños agricultores es relevante, para lograr este objetivo los agricultores miembros de estas organizaciones deben tener una cierta capacitación, organización y disposición a innovar y asumir los riesgos que el mercado presenta para lograr apropiarse de mayores retornos que ofrece la cadena. Es por ello que Lucian Peppelenbos, (2007) identifica y propone un marco de cinco habilidades claves de gestión con el fin de empoderar a los agricultores en las cadenas de valor, tales como, gestión de información, calidad, marketing, innovación y cooperación. Sin embargo, el correcto funcionamiento depende también de una comunicación efectiva y continua para el buen desempeño de las OP en los distintos tipos de cadenas, considerando que una toma de decisiones en momentos críticos, que eventualmente ocurren cuando se negocia con compradores o ante las fluctuaciones del mercado, son algunas de las actividades claves que ayudan a mejorar la competitividad de OP (Valk, 2007).

Autores como Woody & Vijayender, (2016) plantean un marco teórico para la evaluación de las OP, y para ello se detallan actividades de tipo primarias y secundarias, estableciendo así un modelo para que las OP puedan gestionar y coordinar actividades en las cadenas de alimentos. Dentro de las actividades primarias destaca la *“compra de productos y transporte de los miembros”*; la *“consolidación y el establecimiento”*; *“almacenamiento y transporte”*; *“desarrollar vínculos de mercados”* con actores formales e informales en su actividad de marketing y ventas; y *“gestión de la relación con el cliente”* relacionada con actividades que garanticen la satisfacción del cliente por el producto recibido y que aseguren negocios futuros

En cuanto a las actividades secundarias que realizan las OP, destacan *“Garantizar los estándares correctos de suministro y establecer los términos comerciales”*; *“Apoyo a la productividad y otras necesidades”*; *“capacidades funcionales y de extensión”*; *“Estructura de apropiación y toma de decisiones”* identificada como el desarrollo de las capacidades de quienes participan en las OP (Woody & Vijayender, 2016). En este sentido el buen funcionamiento de las organizaciones de productores es clave en el desarrollo de las capacidades de sus miembros para establecerse ante la cadena como un actor relevante dentro de esta, y no solo un simple eslabón. Lograr identificar todas las variables que influyen y que pueden afectar su desempeño es vital para el debido funcionamiento tal como se identifican en la figura 1.



**Figura 1:** Marco teórico, elaboración propia a partir de Elzakker, 2007; Schrader, 2007; Valk, 2007; Woody & Vijayender, 2016; Lucian Peppelenbos, 2007

### 4.3.- Agricultura Orgánica en Chile

Así como el cambio climático afectará a la agricultura como la conocemos, las exigencias de los mercados, la sociedad como un todo, y hasta el mismo suelo exigirán transformaciones en la forma de desarrollar la agricultura, ya que, en el caso de este último, por ejemplo, sufre un constante deterioro debido a las prácticas agrícolas que actualmente se utilizan para obtener una mayor productividad y alimentar una población en aumento. Es por ello que la agricultura orgánica se constituye en una alternativa para producir alimentos de una forma más sostenible en el tiempo, ya que si desarrollamos bien este tipo de agricultura será beneficioso no solo para el planeta, restaurar y mejorar la fertilidad del suelo, la biodiversidad, salvaguardar y reponer los escasos recursos hídricos y mitigar el cambio climático por nombrar algunos, sino que además para los agricultores, dado que les permite generar ingresos y mejorar su calidad de vida (Arbenz, 2018). Si bien la manera de producir alimentos debe estar enfocada hacia una forma sustentable como lo es la agricultura de tipo orgánica, está aún no logra la capacidad de obtener rendimientos capaces de alimentar a la creciente población mundial que se estima para el año 2050, aproximadamente 9.200 millones de personas, un gran número si consideramos que la agricultura orgánica no está “capacitada” para suplir esa demanda, debido a las dificultades que se presentan para conseguir altos rendimientos que se exigen frente a este aumento en la demanda.

Diversos autores señalan como problemas que requieren de investigación, el suministro de insumos de tipo orgánico y la disponibilidad de superficie para producirlos, dado que se requiere una superficie para producir el fertilizante de tipo orgánico y además para el cultivo propiamente tal, por ello es clave indagar en innovaciones e implementar tecnologías con el fin de lograr que este tipo de agricultura cumpla con los requerimientos futuros (David J. Connor, 2013). Al respecto estudios señalan que los datos que se consideran al momento de evaluar rendimientos potenciales en base a, por ejemplo, el cultivo de leguminosa para incorporar nitrógeno al suelo, son erróneos, y requieren de mayor análisis para aseverar que esta forma de producir alimentos es una solución eficaz para las demandas futuras, es por ello que se proponen objetivos como bajar la cantidad de insumos utilizados, mediante incorporación de “productos de reemplazo” que



sustituyan los fertilizantes inorgánicos utilizados actualmente, con el fin de lograr una agricultura productiva y sostenible ambientalmente (D J Connor, 2008).

Si bien la agricultura orgánica se visualiza como una alternativa sustentable para producir alimentos, se señala que esta podría estar asemejándose más a la agricultura convencional debido a que se está buscando una mayor industrialización de la producción, conllevando a una menor sostenibilidad de la misma. Es por ello que surge la hipótesis de “convencionalización de la agricultura orgánica” referido a esta búsqueda de la incorporación de elementos de la industria a la producción, sin embargo, el estudio de caso realizado en tres regiones de Alemania con agricultores orgánicos de estas zonas, evidenció que tal convencionalización no es influyente, debido a que los pequeños agricultores aún presentan y sostienen una orientación ambientalista (Best, 2008). No obstante, aumentar la productividad es clave y es por ello que autores como Tschardt et al., (2012), postulan una agricultura sustentable que pueda suplir las demandas de una población que crece a pasos agigantados, con la conservación de la tierra sin alterar la biodiversidad natural, constituyéndose en uno de los grandes desafíos que depara el futuro, debido a que la tierra disponible para desarrollar la agricultura es cada vez menor, lo que se debe a distintos factores externos como propios de la producción, la degradación de los suelos, etc. Al respecto, cabe señalar que la investigación en esta área es de vital importancia para aprovechar al máximo el potencial de la agricultura orgánica.

En cuanto a la agricultura orgánica en Chile, esta se ha incrementado conforme pasan los años, registrando en el periodo comprendido entre los años 1998 y 2012 en 42 veces la superficie nacional, sin embargo, la superficie orgánica cultivada no supera el 0,5% de la superficie total cultivada, concentrada entre las regiones del Biobío, Maule y O'Higgins, las que presentan características potenciales de estas zonas de clima mediterráneo para realizar de forma óptima la agricultura (Ríos, 2015). Si bien no se registran datos oficiales del aumento del consumo de alimentos orgánicos a nivel nacional, el aumento en la demanda puede ser evidenciado en el incremento de la superficie orgánica cultivada registrada a septiembre de 2017, alcanzando las 174.666 ha, 42.693 ha más que el año

2016. En cuanto a las hectáreas de hortalizas orgánicas, registros señalan que para el año 2016 existen 499 ha. (SAG, 2017a).

Las cadenas de valor de alimentos en Chile difieren entre convencionales y las de tipo orgánicas dado que estas últimas incorporan dentro de sus eslabones a la certificación orgánica, además estas cadenas son consideradas cadenas cortas dado los productos se comercializan de forma directa ya sea por medio de venta directa al consumidor, ventas online a domicilio o a través de tiendas especializadas o ferias ecológicas lo que difiere de las cadenas convencionales dado que estas principalmente incorporan intermediarios mayoristas o minoristas que interactúan dentro la cadena de comercialización.

## **5.- Metodología**

A partir de los intereses que persigue la investigación, se considera pertinente realizar una aproximación desde la metodología cualitativa, entre otros, porque intenta obtener un entendimiento lo más profundo posible del fenómeno investigado (Mella, 1998), referido en este caso particular a los roles que desempeñan las organizaciones de productores ecológicos de la Región de Valparaíso en las cadenas de alimentos orgánicos (Hernández, Fernández, & Pilar, 2006). En este sentido, lo relevante en esta metodología es que se realiza un esfuerzo por ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de la gente que está siendo estudiada (Mella, 1998), también conocido como *contextualización*, puesto que se intenta entender acontecimientos, conductas y en general la interpretación que hace el sujeto, en su contexto. Cobrando especial relevancia, la posibilidad que otorga de volver constantemente sobre el trabajo realizado, permitiendo acceder a tópicos importantes e inesperados, que emergen desde la particularidad de los sujetos investigados, los que según el autor no podrían ser detectados con una estrategia rígida.

En cuanto al diseño de investigación, se optó por el *estudio de caso*, el que si bien presenta tres tipos de directrices en las cuales se puede encausar el proceso investigativo, para fines de este proyecto se utilizará el de tipo intrínseco, dado que busca obtener una mejor comprensión de un determinado suceso, el cual no es representativo de

otros casos o fenómenos, sino que más bien releva interés por sí mismo (Rodríguez & Valdeoriola, 2010).

### **5.1.-Población y diseño de la muestra**

En cuanto al caso de estudio, este corresponde a las organizaciones de productores ecológicos de la Región de Valparaíso que se encuentran registrados en el sistema nacional de certificación orgánica llevado a cabo por el organismo estatal SAG, bajo el cual figuraban, a junio de 2018, alrededor de 14 organizaciones de productores ecológicas a nivel nacional (SAG, 2017b).

En base a lo anterior, se establece que la presente investigación trabajará con 4 organizaciones de productores ecológicos, como los son la Sociedad de Agricultores Orgánicos del Valle del Aconcagua Ltda; la Cooperativa Campesina de Producción Orgánica Valle del Aconcagua; la Asociación Gremial Agrobato y la organización de Agricultores Orgánicos del Valle de Limache. Respecto a los criterios que operaron para la selección de estas organizaciones, en primer lugar, cabe señalar su registro en el Sistema Nacional de Certificación Orgánica, además de la cercanía que poseen, dado que se encuentran insertas en la V región. Es por ello que se estima que las actividades que realizan las organizaciones comparten un contexto geográfico, climático, institucional y operacional similar.

### **5.2.- Recolección de los datos**

La obtención de la información requerida para dar respuesta a los objetivos de la presente investigación se realizará por medio del método Evaluación rápida de sistemas de innovación agrícola (RAAIS), definido como una herramienta diagnóstica que puede guiar el análisis de problemas agrícolas en sus distintas dimensiones, entre ellas, tecnológico, socio-cultural, biofísico, económico, institucional, político, entre otras, y al mismo tiempo puede proporcionar puntos de entrada específicos para proponer innovaciones para

abordar el problema en estudio, el que puede situarse tanto a nivel nacional, regional y/o local (Schut et al., 2015). Cabe señalar que en un problema existen distintos grupos de interés, a saber, agricultores, gobierno, investigadores, etc. de ahí la relevancia de aproximarse a los discursos de varios grupos, que de una u otra forma están vinculados al problema investigar. En este caso particular, los grupos de interés son:

- Miembros de las directivas y/o socios de las Organizaciones de productores ecológicos.
- Investigadores académicos, representantes de ONG.
- Entidades Gubernamentales.

Dado que este método recomienda el uso de diversas técnicas, complementarias entre sí, para lograr conocer en profundidad el tema a investigar, se optó por un taller de múltiples partes interesadas, el que tiene por objetivo aproximarse al rol de las organizaciones de productores ecológicos mediante la identificación de la situación ideal, las limitaciones y oportunidades para lograrla, y las acciones necesarias que desempeñan o pueden realizar para la consecución de esa situación ideal, temas que serán trabajados en 3 sesiones distintas, a fin de profundizar en cada una de ellas. Lo anterior será complementado con la proyección retrospectiva, método que se enfoca en la capacidad de las organizaciones para superar la adversidad y lograr el futuro deseado, y los pasos necesarios para alcanzar esas condiciones, en lugar de tomar medidas que son simplemente una continuación de la condición actual. Finalizando con entrevistas semiestructuradas en profundidad, las que como señala su nombre, buscan profundizar ciertas temáticas que no fueron suficientemente ahondadas o determinados hallazgos de la investigación que no son abordados por la literatura utilizada.

### **5.3.- Análisis de datos**

En razón de las características de la investigación, se considera pertinente realizar análisis de contenido, puesto que permite una interpretación de las opiniones tanto explícitas como implícitas que emerjan de los datos obtenidos (Chaves, 2002). En lo que respecta al procedimiento, en primer lugar, y posterior a la recolección y

transcripción de los datos, se realiza un primer intento de organización de la información, también denominado pre-análisis, que en este caso corresponderá a audios y material escrito obtenidos de las técnicas utilizadas, y la bitácora de campo, instrumento que nos permite registrar situaciones que transcurren al momento de aplicar el método y que los audios no son capaces de registrar (Hernández et al., 2006). De acuerdo Cáceres, (2003), este primer paso técnico implica tres objetivos: coleccionar los documentos o corpus de contenidos, formular guías al trabajo de análisis y establecer indicadores que den cuenta de temas presentes en el material analizado.

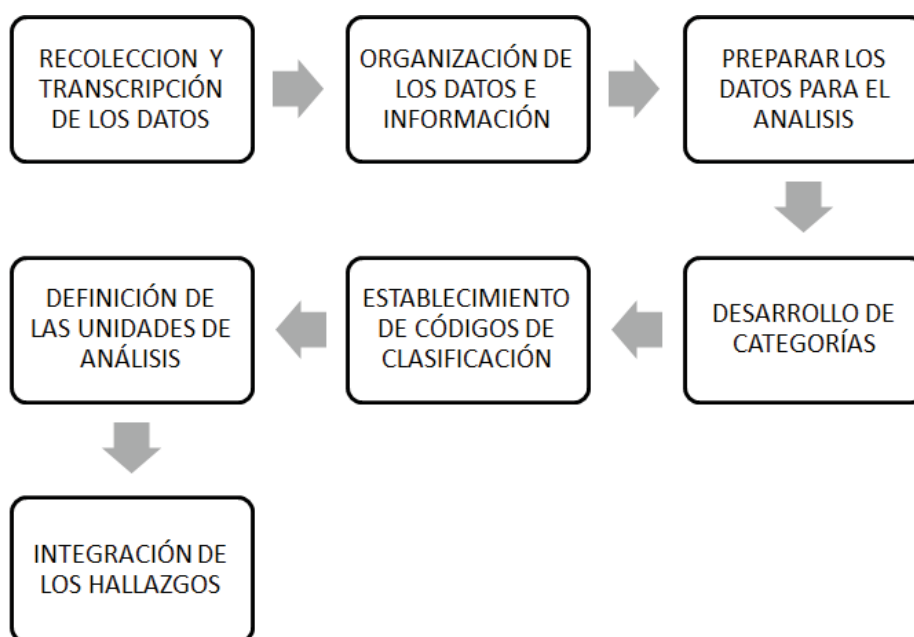
Posteriormente, corresponde la definición de las unidades de análisis, definidas como aquellas que representan los segmentos del contenido de los mensajes para posteriormente categorizarlos, relacionarlos y establecer inferencias a partir de ellos. Una vez que se tiene claro cuál será la unidad de análisis, se procede a disponer el material separando el contenido en virtud de dicha unidad, de modo tal de agrupar todo aquel que parezca guardar relación, la suficiente como para ser considerada similar, mientras que otros conjuntos de datos conforman otros grupos (Roberto & Sampieri, 1997)

Segmentados y agrupados los datos conforme a las reglas de análisis, se tiene que brindar un identificador a cada grupo. Estos identificadores reciben el nombre de códigos, y pueden adoptar la forma de un concepto conocido o una palabra o símbolo alfanumérico cualquiera de carácter distintivo. Existe un código por cada grupo de datos y por al menos una regla de análisis. Una vez realizado el paso antes expuesto, corresponde desarrollar categorías, definidas como los cajones o “casillas” en donde el contenido previamente codificado se ordena y clasifica de modo definitivo (Hernández et al., 2006), para lo cual es necesario seguir, al igual que en el caso de la codificación, un criterio, el que depende de elementos tales como el razonamiento del investigador y elementos teóricos, que permiten consolidar la categorización.

Finalmente, cabe realizar la integración de los hallazgos en donde se hará uso de las categorías y códigos, y se podrán entrever nuevos vínculos entre clases, o entre sus propiedades, permitiendo encuadrar el resultado analítico sobre la comparación y relación de énfasis temáticos de interés para el estudio (Altheide & Michalowski, 2013). Lo importante a tener en claro, es que esta última elaboración cualitativa, debe apoyarse en todo el trabajo inductivo previo, poniendo todo el esfuerzo reflexivo y crítico de aquellos

que están comprometidos con el estudio, descubriendo lazos, causas e interpretándolas convenientemente.

A partir de lo expuesto, cabe señalar que el análisis de los datos llevará a cabo por medio de la elaboración de matrices que nos ayudará a la codificación y categorización de los datos, tomando como unidad de análisis los segmentos de las opiniones, o respuestas que emergieron desde las técnicas utilizadas. En este sentido, las matrices permitirán el ordenamiento de los datos y además una mejor comprensión de estos, tal como se ejemplifica en el cuadro 1 anexo 3. Por último, y a propósito de los resultados que se extraigan de la aplicación de los métodos descritos anteriormente, permitirá conocer a cabalidad los roles que están cumpliendo las organizaciones de productores.



**Elaboración propia: Etapas del análisis de contenido.**

## 6.-Referencias Bibliográficas

- Alfaro, J. (2010). *Importancia del pequeño productor y la agricultura sostenible para la conservación del ecosistema*. (C.-R. Café, Ed.).
- Altheide, D., & Michalowski, S. (2013). IN THE NEWS : FEAR A Discourse of Control, *40*(3), 475–503.
- Arbenz, M. (2018). A new narrative for the organic movement and IFOAM – Organics International. In *the World of Organic Agriculture STATISTICS & EMERGING TRENDS 2018* (pp. 320–323).
- Barrett, C. B., Bachke, M. E., Bellemare, M. F., Michelson, H. C., Narayanan, S., & Walker, T. F. (2011). Smallholder Participation in Contract Farming : Comparative Evidence from Five Countries Smallholder Participation in Contract Farming : Comparative Evidence from Five Countries, (September).
- Best, H. (2008). Organic agriculture and the conventionalization hypothesis: A case study from West Germany. *Agriculture and Human Values*, *25*(1), 95–106.  
<https://doi.org/10.1007/s10460-007-9073-1>
- Bijman, J. (2007). How can cooperatives meet the challenges of agrifood supply chains? In *Producer organisations and market chains. Facilitating trajectories of change in developing countries* (pp. 91–115).
- Cáceres, P. (2003). Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable.
- Camanzi, L., Malorgio, G., & Azcárate, T. G. (2011). The role of producer Organizations in supply concentration and marketing: A comparison between European countries in the fruit and vegetable sector. *Journal of Food Products Marketing*, *17*(2–3), 327–354. <https://doi.org/10.1080/10454446.2011.548706>
- Castillo, L., Galleguillos, L., Guharay, F., Monteroso, A., Ranaboldo, C., & Tassi, N. (2012). *¿Cómo se posicionan los pequeños productores en América Latina respecto a los mercados? IIED/Hivos/Mainumby*.

- Chaves, F. (2002). El análisis de contenido como ayuda metodológica para la investigación.
- Connor, D. J. (2008). Author ' s personal copy Organic agriculture cannot feed the world. *Field Crops Research*, 106, 187–190. <https://doi.org/10.1016/j.fcr.2007.11.010>
- Connor, D. J. (2013). Organically grown crops do not a cropping system make and nor can organic agriculture nearly feed the world. *Field Crops Research*, 144, 145–147. <https://doi.org/10.1016/j.fcr.2012.12.013>
- Elzakker, B. van. (2007). African smallholders in organic export projects. In *Producer organisations and market chains* (pp. 147–162).
- Gaitán, D. (n.d.). Horticultural food systems in Chile and Uruguay ( HortEco ) Diagnosis study of production , distribution and consumption of fresh vegetables in Chile, 1–75.
- Heemskerk, W., & Wennink, B. (2004). Building Social Capital for Agricultural Innovation: Experiences with farmer groups in Sub-Saharan Africa. *Royal Tropical Institute (KIT) – Amsterdam. KIT Development Policy and Practice, Bulletin 3*, 120p.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Pilar, B. L. (2006). *Metodologia de la investigacion*.
- Lazzarini, S., Chaddad, F., & Cook, M. (2001). *Integrating supply chain and network analyses: The study of netchains. Journal on Chain and Network Science* (Vol. 1). <https://doi.org/10.3920/JCNS2001.x002>
- Lucian Peppelenbos, H. V. (2007). Chain empowerment: supporting African smallholders to develop markets. In *Producer organisations and market chains* (pp. 117–131).
- Mella, O. (1998). *Naturaleza de la Investigacion cualitativa.pdf*.
- Ménard, C. (2018). Organization and governance in the agrifood sector: How can we capture their variety? *Agribusiness*, 34(1), 142–160. <https://doi.org/10.1002/agr.21539>
- Nelen, J. (2007). Farmers' organisations in West Africa: emerging stakeholders in cotton sector reforms. In *Producer organisations and market chains* (pp. 219–232).
- Neven, D. (2014). *Developing sustainable food value chains-Guiding principles. Food and*



*Agriculture Organization of the United Nations*. <https://doi.org/http://www.fao.org/3/a-i3953e.pdf>

Penrose-buckley, C. (2007). *Producer Organisations* (Oxam GB). Bournemouth.  
<https://doi.org/10.3362/9780855988357>

Ríos, S. L. N. (2015). Cadenas agroalimentarias orgánicas en el sur de Chile: tensiones que condicionan su puesta en valor.

Roberto, M. C., & Sampieri, H. (1997). *Metodología de la investigación*.

Rodríguez, D., & Valldeoriola, J. (2010). Metodología de la investigación. *Universitat Oberta de Catalunya*, 613. Retrieved from <http://www.casadellibro.com/libro-metodologia-de-la-investigacion-5-ed-incluye-cd-rom/9786071502919/1960006>

SAG. (2017a). DATOS DE PRODUCCIÓN ORGÁNICA TEMPORADA 2017 Superficie Certificada Orgánica total por Región (septiembre 2017), (septiembre). Retrieved from [http://www.sag.cl/sites/default/files/datos\\_de\\_superficie\\_organica\\_2017.pdf](http://www.sag.cl/sites/default/files/datos_de_superficie_organica_2017.pdf) <https://www.google.cl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjansft5LzYAhVKipAKHV5jDr4QFggmMAA&url=https%3A%2F%2Fwww.sag.gob.cl%2Fcontent%2Flista-de->

SAG, S. A. Y. G. (2017b). Sistema Nacional de Certificación de Productos Orgánicos Agrícolas. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53, 1689–1699.  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>

Schrader, B. W. and T. (2007). Building social capital for potato production and marketing: producer organisations' initiatives in north-western Rwanda. In *Producer organisations and market chains* (pp. 205–218).

Schut, M., Klerkx, L., Rodenburg, J., Kayeke, J., Hinnou, L. C., Raboanarielina, C. M., ... Bastiaans, L. (2015). RAAIS : Rapid Appraisal of Agricultural Innovation Systems ( Part I ). A diagnostic tool for integrated analysis of complex problems and innovation capacity. *Agricultural Systems*, 132, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.agsy.2014.08.009>

Schwartz, M. W. K. M. H. (2013). Diagnóstico y estrategia de desarrollo para el sector

hortícola chileno.

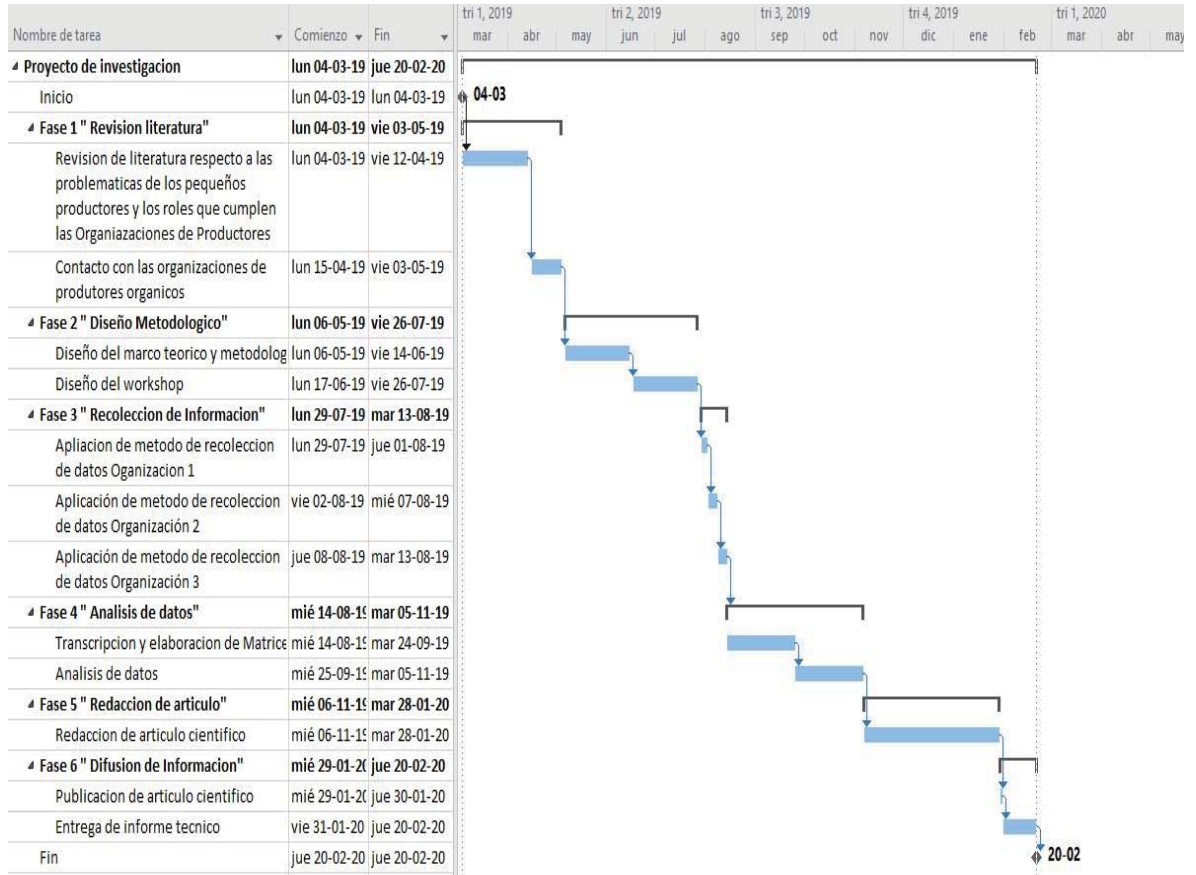
- Swinnen, J. F. . (2007). *Global Supply Chains, Standards and the Poor How the Globalization of Food Systems and Standards Affects Rural Development and Poverty*. *Food Policy* (Vol. 339). <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2008.10.001>
- Ton, G., Bijman, J., & Oorthuizen, J. (2007). *Producer organisations and market chains. Producer Organisations and Market Chains: Facilitating Trajectories of Change in Developing Countries*. <https://doi.org/10.3920/978-90-8686-623-6>
- Trienekens, J. H. (2011). Agricultural value chains in developing countries a framework for analysis. *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(2), 51–82. <https://doi.org/103987.html>
- Tscharntke, T., Clough, Y., Wanger, T. C., Jackson, L., Motzke, I., Perfecto, I., ... Whitbread, A. (2012). Global food security, biodiversity conservation and the future of agricultural intensification. *Biological Conservation*, 151(1), 53–59. <https://doi.org/10.1016/j.biocon.2012.01.068>
- Valentinov, V. (2007). Why are cooperatives important in agriculture? An organizational economics perspective. *Journal of Institutional Economics*, 3(01), 55. <https://doi.org/10.1017/S1744137406000555>
- Valk, O. van der. (2007). Creating a balance between loyalty and efficiency: the importance of organisational culture for the market integration of coffee producer organisations in Chiapas, Mexico. In *Producer organisations and market chains* (pp. 53–70).
- Woody, M., & Vijayender, N. (2016). *Producer Organisations : Going into Business with Formal Markets*.

## **7.-Plan de trabajo**

Para llevar a cabo la propuesta de investigación se establece un plan de trabajo a realizar:

- Revisión de la literatura respecto de las limitaciones que presentan los productores para ingresar a las cadenas de valor y el rol que cumplen las organizaciones de productores para dar solución a estos problemas.
- Elaboración metodológica para determinar cómo abordar la recolección de información y la definición del marco teórico que permitirá la posterior elaboración de la pauta de preguntas.
- Elaboración de la pauta para llevar a cabo el taller de grupos interesados, en donde se estipula cada una de las actividades que comprende, descripción de lo que se espera en cada actividad y métodos a utilizar
- Realización del taller, en 3 sesiones, con los representantes de distintos grupos de interés, entre ellos directivos/socios de las organizaciones de productores ecológicos de la V región, miembros de entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Procesamiento y análisis de los datos recolectados.
- Difusión de los resultados mediante la elaboración de un informe técnico para ser entregado a las distintas organizaciones de productores agroecológicos que participaron, y a las entidades gubernamentales y no gubernamentales.
- Elaboración de un artículo científico para su posterior publicación.

### 7.1.-Carta Gantt



## **8.-Resultados esperados**

- Se logrará caracterizar la cadena de valor orgánica en la que participan las organizaciones de productores ecológicos, además de la caracterización de las organizaciones de productores ecológicos de la Región de Valparaíso, en lo que respecta a su conformación, participación en la cadena, funciones y procedimientos que realizan cotidianamente.
- Se identificarán las actividades claves que realizan las OP ecológicas de la región para su óptimo funcionamiento.
- Se identificarán los roles que actualmente están cumpliendo las organizaciones de productores.
- Se identificarán las relaciones con otras entidades tanto estatales como privadas para llevar a cabo los procesos de cadena de valor.
- Se identificarán los problemas claves que presentan las organizaciones dentro de la cadena de valor que le impiden un correcto desempeño
- A partir de los resultados se podrá identificar/ proponer posibles mejoras a su labor.

### 9.- Organización: cargos y funciones

| Nombre del profesional | Formación / Grado académico | Cargo en el proyecto                 | Funciones (N°)   | Costo del personal (MM\$) | Aporte fondo concursable (MM\$) |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|---------------------------|---------------------------------|
| Javier Catalán         | Agrónomo                    | Director del proyecto                | Encargado de la elaboración, planificación, coordinación e implementación del proyecto | 15                        | 10,5                            |
| Francisco Cornejo      | Técnico Agrícola            | Facilitador de taller / transcriptor | Apoyo del desarrollo y posterior transcripción de los datos                            | 0,4                       | 0,28                            |
| Mauricio Herrera       | Técnico Agrícola            |                                      | Apoyo del desarrollo y posterior transcripción de los datos                            | 0,4                       | 0,28                            |
| Alonso Ponce           | Técnico Agrícola            | Facilitador de taller / transcriptor | Apoyo del desarrollo y posterior transcripción de los datos                            | 0,4                       | 0,28                            |

## 10.- Presupuesto

### Presupuesto total por cuenta (mm\$)

|                    | Cuenta                         | FONDO<br>CONCURSABLE | APORTE EMPRESA |                  | Total(MM\$)   |
|--------------------|--------------------------------|----------------------|----------------|------------------|---------------|
|                    |                                |                      | Pecuniario     | No<br>pecuniario |               |
| A.                 | Total Recursos Humanos         | 8,640                | 2,16           |                  | 10,8          |
| B.                 | Total gastos de administración | 0,437                |                | 1,95             | 2,387         |
| F.                 | Total Gastos de Inversión      |                      | 0,12           | 1,04             | 1,16          |
| H.                 | Total Gastos de operación      | 0,6                  |                | 1,019            | 1,619         |
|                    | Porcentaje de Aporte (%)       | 80%                  |                |                  |               |
| <b>TOTAL(MM\$)</b> |                                |                      |                |                  | <b>15,966</b> |

**Presupuesto total por año (mm\$)**

|    | <b>Cuenta</b>             | <b>Año 1</b>  | <b>Total(MM\$)</b> |
|----|---------------------------|---------------|--------------------|
| A. | Total Recursos Humanos    | 10,8          | 10,8               |
|    | <i>Pecuniario</i>         | 10,8          | 10,8               |
|    | <i>No Pecuniario</i>      |               |                    |
| B. | Total Administración      | 2,387         | 2,387              |
|    | <i>Pecuniario</i>         | 0,437         | 0,437              |
|    | <i>No Pecuniario</i>      | 1,95          | 1,95               |
| C. | Total Gastos de Inversión | 1,16          | 1,16               |
|    | <i>Pecuniario</i>         | 0,12          | 0,12               |
|    | <i>No Pecuniario</i>      | 1,04          | 1,04               |
| D. | Total Gastos de Operación | 1,679         | 1,619              |
|    | <i>Pecuniario</i>         | 1,619         | 1,619              |
|    | <i>No Pecuniario</i>      |               |                    |
|    | <b>Total(MM\$)</b>        | <b>15,966</b> | <b>15,966</b>      |
|    | <i>Pecuniario</i>         | 12,539        | 12,539             |
|    | <i>No Pecuniario</i>      | 2,99          | 2,99               |



## 11.- Anexos

### 11.1- Anexo 1



#### Consentimiento informado de participación en Actividad Académica del curso

##### “Taller de Título” de la Escuela de Agronomía PUCV

Mediante la presente, se le solicita su autorización para participar en una actividad académica del curso “Taller de Título” de la Escuela de Agronomía de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, que será coordinado por el profesor Carlos Huenchuleo Pedreros. Dicha actividad tiene como objetivo identificar y analizar los roles que cumplen las organizaciones de productores orgánicos en las cadenas de valor en Chile utilizando el método de grupo focal. En función de lo anterior es pertinente su participación en la actividad, por lo que, mediante la presente, se le solicita su consentimiento informado.

Al colaborar con esta actividad, a usted se le solicitará información acerca de algunas variables que permiten estudiar los roles que cumplen las organizaciones de productores orgánicos. Para lo anterior, un entrevistador se coordinará con usted para aplicación del método. Dicha actividad tiene una duración aproximada de 45 minutos durante una jornada laboral. Los alcances y resultados esperados de esta actividad facilitan una mejor comprensión de la situación actual de los roles que cumplen las organizaciones de productores orgánicos nacionales en especial de la Región de Valparaíso.

Todos los datos que se recojan, serán estrictamente de carácter privado. Además, los datos entregados serán absolutamente confidenciales y sólo se usarán para fines académicos. El responsable de esto, en calidad de custodio de los datos, será el profesor del curso, quien tomará todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de todas las medidas necesarias para cautelar el adecuado tratamiento de los datos, el resguardo de la información registrada y la correcta custodia de estos. Es importante que usted considere que su participación en este estudio es completamente libre y voluntario, y que tiene derecho a negarse a participar o a suspender y dejar inconclusa su participación cuando así lo desee, sin tener que dar explicaciones ni sufrir consecuencia alguna por tal decisión. Cualquier consulta, o comentario la puede dirigir al profesor del curso, cuyos datos se encuentran adjuntos en esta carta.

Desde ya le agradecemos su participación

.....

Carlos Alberto Huenchuleo Pedreros

Profesor responsable

[carlos.huenchuleo@pucv.cl](mailto:carlos.huenchuleo@pucv.cl)

.....

Firma del encuestado

## 11.2.- Anexo 2

### Pauta del Taller de múltiples partes interesadas

#### I. Aspectos Generales

Para esta metodología de taller participativo se sugiere la participación máxima de 25 personas, a fin de estimular la interacción y el debate. Cada grupo debe ser representativo con respecto a variables tales como género, edad, grupos étnicos, entre otros elementos que cobren relevancia para la investigación.

Para la selección de los participantes se contactará a 5 representantes por cada una de las organizaciones presentes en la Región de Valparaíso, los que pueden, o no, ser representantes de la directiva. Además se invitará a 5 participantes tanto de instituciones gubernamentales como no gubernamentales, entre ellos, investigadores académicos, representantes de ONG, SAG, SEREMI de Agricultura, entre otros.

Se trabajará en grupos de 5 integrantes, compuesto por un representante de cada organización y un actor gubernamental/no gubernamental, los que estarán delimitados de forma previa, a fin de que sean lo más heterogéneos posible.

#### II. Descripción del Taller

| Actividad   | Descripción   | Método                           |
|---|---|----------------------------------|
| 1. Bienvenida, presentación de los participantes e introducción del taller. | En primer lugar se dará la bienvenida a cada uno de los participantes que aceptaron la invitación, y se continuará con la presentación de cada uno de ellos, quienes deberán señalar la institución/organización que representan. Finalizando con la programación del taller, es decir, actividades a realizar, objetivos, tipo de dinámica, horarios, etc. | Plenario                         |
| 2. Visión y priorización estratégica  | Se busca construir una visión compartida de las organizaciones, es decir, lo quiere ser y cómo quiere que sea el entorno externo en el que operará para el  | Grupos de 5 personas y plenario. |

|   |  |                                   |
|---|--|-----------------------------------|
|   | <p>2028; Es una visión idealizada a largo plazo.</p> <p>Pregunta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Cómo ve el futuro de las organizaciones de productores ecológicos en Chile?</b></li> </ul>  |                                   |
| 2.1. Lluvia de ideas de elementos de la visión.                                       | <p>Cada grupo deberá realizar una lluvia de ideas de los elementos más importantes que, a su juicio, debe contener la visión de las organizaciones, los que serán plasmados a través de post-it.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Qué elementos dan cuenta del éxito de una organización de productores ecológicos?</b></li> </ul>   | Grupos de 5 personas              |
| 2.2. Agrupación de elementos de la visión y selección de macro-elementos principales. | <p>Una vez realizada la lluvia de ideas, los grupos deberán agrupar esos elementos macro-elementos, es decir, crear categorías que contengan a los elementos plasmados en los post-it, y seleccionar los macro-elementos/categorías más importantes.</p> <p>Posteriormente, deberá realizarse una pequeña discusión para conocer los macro- elementos definidos y comprobar si los participantes piensan que algún macro- elemento importante no fue incorporado.</p> <p>Finalmente, y de forma individual, los participantes votan con pegatinas los macro-elementos que perciben como más importantes (10 post-it cada participante). ¿Cuáles son los elementos más importantes de la visión deseada? Los participantes pueden dividir los post-it y votar por más de un macro-elemento o pueden asignar todos los post-it a uno solo.</p> | Grupos de 5 personas-<br>Plenario |
| 2.3. Narrativa de la visión.  | <p>Seleccionados los macro-elementos más importantes, se realizará un plenario con la totalidad de los participantes para compartir aquello que consideran capital para la elaboración de la visión, y deberán</p>   | Plenario                          |

|   |   |  |
|---|---|--|
|   | elaborar una declaración de la visión de la organización.   |  |
| 2.4. Definir y seleccionar objetivos estratégicos.                | Elaborada la visión por la totalidad de los participantes, deberán traducir los principales macro-elementos en objetivos estratégicos (un objetivo por macro-tema), con los que se trabajará posteriormente en la proyección retrospectiva (Back-casting).  | Plenario   |
| 3. Proyección Retrospectiva                                       | <p>Consiste en desarrollar un plan de acción paso a paso para alcanzar los objetivos estratégicos, trabajando desde la visión del futuro hasta el presente, elaborada anteriormente.</p> <p>Elaborar una línea de tiempo que contenga en el extremo derecho el año 2028 y en el extremo izquierdo el año 2018, y situar en ella los obstáculos, oportunidades e hitos que serán identificados por cada grupo. El objetivo estratégico será escrito en un post-it en el extremo derecho de la línea de tiempo.</p> | Cada objetivo deberá ser trabajado por un grupo. La cantidad de integrantes que compongan el grupo estará definida por preferencia de éstos por cada uno de los objetivos estratégicos. Se sugiere que la cantidad mínima por grupo sea de 3 participantes |
| 3.1. Sub-objetivos por objetivo estratégico/ líneas de dirección. | Identificación de sub-objetivos / líneas de dirección por cada objetivo estratégico.  |  |
| 3.2. Obstáculos y oportunidades                                   | <p>Identificación de los obstáculos y oportunidades actuales y potenciales para lograr cada objetivo estratégico., los que serán escritos en post-it de colores. Se debe comparar las sub-metas del objetivo estratégico en el futuro, con el estado que tienen en el presente.</p> <p>A continuación, se sitúan las limitaciones y las oportunidades identificadas de mayor a menor importancia. Cada grupo discute y llega a un consenso sobre las 5 mejores limitaciones y dificultades por sub-</p>           |  |

|  |  |   |
|--|--|---|
|  | <p>meta del objetivo estratégico. Las tarjetas están numeradas del 1 al 5 en función de su posición en el Top 5.</p> <p>En los mismos grupos, los participantes identifican un máximo de tres causas fundamentales para cada una de las cinco limitaciones priorizadas, las que deberán ser categorizadas de acuerdo a diferentes dimensiones: Biofísicas, Tecnológicas, Socio-culturales, Económica, Institucional y la política. Los participantes deben seleccionar la dimensión que consideran más adecuada para la limitación, puede ser más de una dimensión.</p> <p>En el mismo grupo, los participantes clasifican sus 5 principales limitaciones de acuerdo a las condiciones estructurales que pueden permitir o restringir la innovación. Cuál es la causa de las limitaciones?</p> |   |
| 3.3. Pasos / acciones                                | Identificación de los pasos / acciones que se necesitan para lograr cada objetivo estratégico (Acciones con información sobre quién, cómo, cuándo, por qué, qué, etc.)   |   |
| 3.4. Plan de discusión                               | Exponer el plan de acción discutido por cada grupo en modo plenario.   | Plenario  |
| 4. Planteamiento de escenarios                       | Los participantes conocen los desarrollos potenciales en Chile que pueden influir en los sistemas alimentarios agroecológicos y orgánicos en 2030  | Plenario  |
| 5. Evaluación y fortalecimiento de planes de acción. | Los grupos observan cada uno de los escenarios y consideran la viabilidad del plan de fondo (acción por acción). Se hacen cambios para fortalecer los planes de acción de cada grupo. No se eliminan acciones viables  | Trabajar en los mismos grupos que para el back- |

|   |  |                          |
|---|--|--------------------------|
|   | <p>de los planes.</p> <p>Identificar debilidades de las acciones en cada escenario que impiden su implementación, y las fortalezas en cada escenario que podrían generar oportunidades para implementar acciones.</p> <p>Se sugiere plantear recomendaciones para superar las debilidades para implementar acciones.</p> | casting.                 |
| 6. Presentación de planes de acción y desarrollo de un sólido plan de acción. | <p>Identificación de concordancias y conflictos entre acciones de los diferentes planes.</p> <p>Selección de las acciones más sólidas (acciones que podrían funcionar independientemente del escenario futuro) para definir el plan de acción final.</p>   | Plenario                 |
| 7. Reflexiones en torno a la jornada  | Se espera que los participantes realicen comentarios sobre el proceso y los métodos.   | Encuesta de satisfacción |

| Categoría | Sub-categorías | Código | Unidad de análisis |
|-----------|----------------|--------|--------------------|
|           |                |        |                    |
|           |                |        |                    |
|           |                |        |                    |

**11.3- Anexo 3**

**Cuadro 1:** Matriz para realizar el análisis cualitativo de los datos adaptado de Hernández (2006)

**11.4.- Anexo 4**

| Recursos Humanos      | Cantidad | Unidad | Valor unitario | Valor total          |
|-----------------------|----------|--------|----------------|----------------------|
| Director del proyecto | 12       | mes    | \$ 800.000     | \$ 9.600.000         |
| Facilitador 1         | 1        | mes    | \$ 400.000     | \$ 400.000           |
| Facilitador 2         | 1        | mes    | \$ 400.000     | \$ 400.000           |
| Facilitador 3         | 1        | mes    | \$ 400.000     | \$ 400.000           |
| <b>Subtotal</b>       |          |        |                | <b>\$ 10.800.000</b> |

| Gastos de administración     | Cantidad | Unidad   | Valor unitario | Valor total  |
|------------------------------|----------|----------|----------------|--------------|
| Oficina                      | 12       | meses    | \$ 150.000     | \$ 1.800.000 |
| Espacio para realizar taller | 3        | días     | \$ 50.000      | \$ 150.000   |
| Papelería y utilices         |          |          |                | \$437.460    |
| Post it                      | 6        | Unidad   | \$ 2.500       | \$ 15.000    |
| Cartulinas                   | 40       | unidades | \$ 300         | \$ 12.000    |
| Plumones                     | 30       | unidades | \$ 870         | \$ 26.100    |
| Libretas                     | 4        | unidades | \$ 1.990       | \$ 7.960     |
| coffee break                 | 3        | unidad   | \$ 100.000     | \$ 300.000   |
| Resma de hojas               | 5        | unidad   | \$ 3.800       | \$ 19.000    |



|                 |   |          |             |                         |
|-----------------|---|----------|-------------|-------------------------|
| corchetera      | 2 | unidad   | 4500        | \$<br>9.000             |
| corchetes       | 3 | unidades | \$<br>1.150 | \$<br>3.450             |
| tinta           | 5 | unidades | 8990        | \$<br>44.950            |
| <b>Subtotal</b> |   |          |             | <b>\$<br/>2.387.460</b> |

| <b>Gastos de inversión</b>              | <b>Cantidad</b> | <b>Unidad</b> | <b>Valor unitario</b> | <b>Valor total</b> |
|---|-----------------|---------------|-----------------------|--------------------|
| Grabadora                               | 3               | unidades      | \$<br>35.000          | \$<br>105.000      |
| Notebook                                | 4               | unidades      | \$<br>260.000         | \$<br>1.040.000    |
| Impresora deskjet ink advantage<br>1115 | 1               | unidades      | \$<br>15.000          | \$<br>15.000       |
| <b>Subtotal</b>                         |                 |               |                       | <b>\$1,160,000</b> |

| Gastos de operación           | Cantidad | Unidad   | Valor unitario | Valor total         |
|-------------------------------|----------|----------|----------------|---------------------|
| Luz y agua                    | 12       | meses    | \$ 20.000      | \$ 240.000          |
| Combustible                   | 12       | meses    | \$ 30.000      | \$ 360.000          |
| Arriendo automóvil            | 1        | meses    | \$ 599.700     | \$ 599.700          |
| Planes telefónicos e internet | 12       | unidades | \$ 35.000      | \$ 420.000          |
| <b>Subtotal</b>               |          |          |                | <b>\$ 1.619.700</b> |
|                               |          |          |                |                     |

| Cuenta                     | Pecuniario           | No pecuniario       |
|----------------------------|----------------------|---------------------|
| <b>Recursos humanos</b>    | \$ 10.800.000        |                     |
| <b>Administración</b>      | \$ 2.387.460         |                     |
| <b>Gastos de inversión</b> | \$ 120.000           | \$ 1.040.000        |
| <b>Gastos de operación</b> | \$ 1.679.700         |                     |
| <b>Total</b>               | <b>\$ 14.987.160</b> | <b>\$ 1.040.000</b> |

| <b>Cuenta</b>                   | <b>Pecuniario</b>        | <b>No pecuniario</b>    |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| <b>Recursos humanos</b>         | \$<br>10.800.000         |                         |
| <b>Gastos de administración</b> | \$<br>1.950.000          |                         |
| <b>Gastos de inversión</b>      | \$<br>120.000            | \$<br>1.040.000         |
| <b>Gastos de operación</b>      | \$<br>1.679.700          |                         |
| <b>Total</b>                    | <b>\$<br/>14.991.540</b> | <b>\$<br/>1.040.000</b> |