



**RESULTADOS
PRELIMINARES**

**PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
PARTICIPATIVA**

**REGIÓN DE LOS
LAGOS** 

DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

LEVANTAMIENTO DE DATOS:

Mariana Espinoza Altamirano
María Cecilia Jorquera Olguín
Fabián Lara Mercado
Leslie Venegas Venegas

METODOLOGÍA:

Francisco Gutiérrez Pérez
Fabián Lara Mercado
Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

SISTEMATIZACIÓN Y EDICIÓN DE FORMATO:

Mariana Espinoza Altamirano
Francisco Gutiérrez Pérez
María Cecilia Jorquera Olguín
Fabián Lara Mercado
Leslie Venegas Venegas

REDACCIÓN:

Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

EDICIÓN DE TEXTO:

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

ÍNDICE

1	GLOSARIO	4
2	RESUMEN EJECUTIVO	6
3	METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....	7
4	METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	8
5	RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE LOS LAGOS.....	9
6	ACTIVIDAD I: AJUSTE DE EXPECTATIVAS.....	10
	<i>Pregunta: ¿Qué expectativa tiene la jornada?</i>	10
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	10
6.2	SÍNTESIS DE LAS EXPECTATIVAS	10
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES.....	11
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de Los Lagos?”.....</i>	11
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	11
7.1.1	Grupo N.º 1 - Funcionarios(as)	11
7.1.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	12
7.1.3	Grupo N.º 3 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	13
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	14
7.2.1	Grupo N.º 1 - Funcionarios(as)	14
7.2.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	15
7.2.3	Grupo N.º 3 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	17
8	ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .	19
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”.....</i>	19
8.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	19
8.1.1	Grupo N.º 1, 2 y 3 – Funcionarios(as), usuarios(as) y actores relevantes vinculados a INDAP	19
8.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	22
8.2.1	Grupo N.º 1, 2 y 3 - Funcionarios(as), usuarios(as) y actores relevantes vinculados a INDAP	22
9	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....	25
9.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	25
9.1.1	Insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones INDAP	27
9.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	27
9.1.3	Débil cohesión social rural.....	27
9.1.4	Desarticulación y desintegración de la intervención interinstitucional	27
9.1.5	Condiciones desfavorables para la producción	27

9.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	28
9.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional	29
9.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje	29
9.2.3	Modificación de normativas	29
9.2.4	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP	29
9.2.5	Política pública integral con pertinencia territorial y cultural	30
9.3	RESULTADOS NACIONALES	31
10	ACTIVIDAD IV: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”	33
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i>	33
11	CONCLUSIONES	34
12	ANEXOS	36

1 GLOSARIO

A

AFCI: Agricultura Familiar Campesina e Indígena

APR: Agua Potable Rural.

C

CADA: Comité de Agencia de Área de INDAP.

CAR: Consejo Asesor Regional de INDAP.

CNR: Comisión Nacional de Riego.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

CONAF: Corporación Nacional de Fomento.

COOP: Cooperación.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

CyT: Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

E

ERDA: Estrategia Regional de Desarrollo

ERNC: Energías Renovables No Convencionales.

G

GORE: Gobierno Regional.

I

I+D: Investigación y Desarrollo.

IBV: Software para la evaluación de riesgos ergonómicos.

IFE: Ingreso Familiar de Emergencia.

IPC: Índice de Precios al Consumidor.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

IFP: Incentivos de Fortalecimiento Productivo.

INIA: Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

B

BB.DD.: Base de Datos.

BB.NN.: Bienes Nacionales.

BLA: Bono Legal de Aguas.

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.

D

DAA: Derechos de Aprovechamiento de Aguas.

DGA: Dirección General de Aguas.

DIPRES: Dirección de Presupuestos.

DOH: Dirección de Obras Hidráulicas.

F

FIA: Fundación para la Innovación Agraria.

FOA: Fondo de Operación Anual.

FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

H

HRB: Hectárea de Riego Básico.

J

JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

M

M.O.: Mano de obra.

MIDESO: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

MINAGRI: Ministerio de Agricultura.

MINEDUC: Ministerio de Educación.

MINSAL: Ministerio de Salud.

MMA: Ministerio del Medio Ambiente.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

MTT: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

O

ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

R

RSH: Registro Social de Hogares.

S

SAG: Servicio Agrícola y Ganadero.

SAT: Servicio de Asesoría Técnica.

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.

SEREMI: Secretaría Regional Ministerial.

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo.

SIG: Sistema de Información Geográfica.

SII: Servicio de Impuestos Internos.

SIRSD: Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios Degradados.

SLEP: Servicios Locales de Educación Pública.

SSS: Servicio de Seguro Social.

SUF: Solicitud Única de Financiamiento.

U

UC: Universidad Católica.

UF: Unidad de Fomento.

UFRO: Universidad de la Frontera.

N

NC: Nivel Central.

P

PADIS: Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo.

PAE: Programa de Asociatividad Económica.

PAS: Plan de Articulación Social.

PDI: Programa de Desarrollo de Inversiones.

PDTI: Programa de Desarrollo Territorial Indígena INDAP- CONADI.

PP: Política Pública.

PPTOS: Presupuestos.

PROCHILE: Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Cancillería de Chile.

PRODEMU: Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer.

PRODESAL: Programa de Desarrollo Local perteneciente a INDAP.

PROGYSO: Programa de Gestión y Soporte Organizacional.

PROM/PROMR: Programa de Obras Menores de Riego.

PTA: Plan de Trabajo Anual.

T

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TP: Técnico Profesional.

TPP11: Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico.

2 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone los resultados preliminares de las **Jornadas Regionales de Los Lagos** realizadas el 13 y 14 de octubre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, la cual contó con la participación de 102 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN¹, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Este ejercicio permitió la construcción de un panorama común de la situación actual de la APCI, el cual reconoce que la implementación de políticas públicas con pertinencia territorial y cultural requiere de una estrecha colaboración entre diferentes instituciones y actores, tanto públicos como privados. No obstante, en la región de Los Lagos, se ha identificado una falta de coordinación entre estas entidades, lo que dificulta la implementación efectiva.

Para lograr una implementación efectiva de políticas públicas con pertinencia territorial y cultural en la región de Los Lagos, el espacio participativo reconoce la necesidad de abordar tres aspectos fundamentales. En primer lugar, se requiere fortalecer la coordinación y colaboración entre las diferentes instituciones y actores involucrados; esto implica no solo la coordinación entre entidades públicas, sino también la colaboración con actores del sector privado y de la sociedad civil. En segundo lugar, es necesario adoptar un enfoque integral que aborde las desigualdades territoriales y culturales presentes en la región, identificando y atendiendo las demandas específicas de cada comunidad y promoviendo políticas públicas que fomenten la inclusión y el desarrollo equitativo. Finalmente, es relevante invertir en el fortalecimiento institucional de las entidades involucradas, asignando recursos financieros, humanos y técnicos, asimismo, otorgar capacitación y formación permanente a los(as) funcionarios(as) encargados(as) de implementar estas políticas.

Por último, el ejercicio participativo posibilitó la identificación de actores relevantes, compuesto por instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, las que son esenciales para el fortalecimiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI).

¹ Para mayor detalle, véase anexo A.

3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional de Los Lagos” se utilizó la metodología METAPLAN; instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad de implicar a todos(as) los(as) interesados(as) permite obtener una amplia gama de opiniones y perspectivas. A continuación, se detalla el procedimiento de participación:

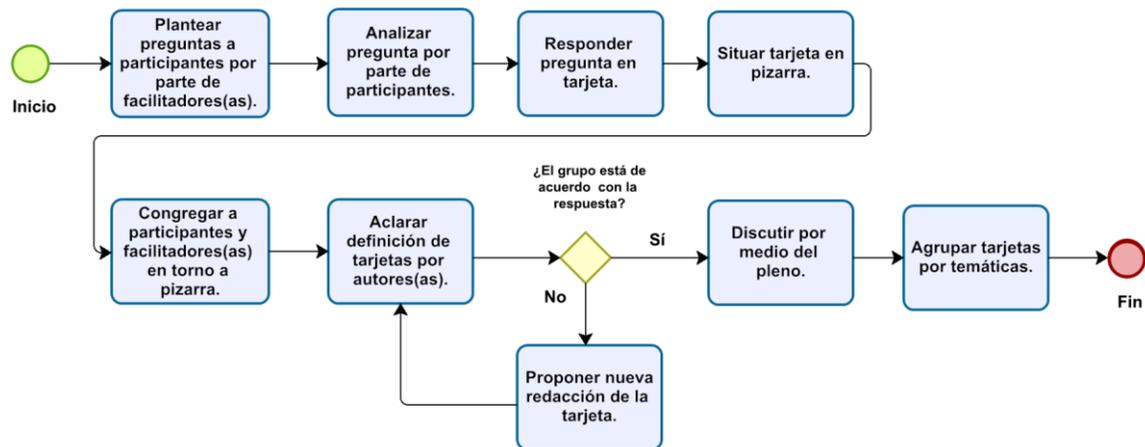
- a) Bienvenida y saludo de autoridades presentes.
- b) Presentación individual de los asistentes. Dinámica de presentación: nombre, lugar de dónde viene, *hobbies*.
- c) Facilitador(a) explica las distintas etapas en las que se divide la jornada participativa.
 - Cabe destacar que cada jornada participativa contempló un *coffee break* para los asistentes, impulsando un momento de relajación y descanso, generando conversaciones más espontáneas entre los asistentes y aumentando la productividad en las discusiones posteriores.
- d) Participantes se dividen en grupos homogéneos en términos de cantidad.
- e) Facilitador(a) presenta la primera pregunta a discutir, donde cada participante registra su opinión en una tarjeta.
 - El tiempo para registrar la opinión en la tarjeta es de 10 min.
 - La tarjeta, como elemento de visualización, debe contener un máximo de tres líneas y solamente una idea.
 - Los participantes pueden sumar tarjetas a medida que transcurre la discusión.
- f) Tanto participantes como facilitadores(as) discuten y analizan respuestas de las tarjetas. Responden en conjunto la pregunta “*¿Existen tarjetas que tengan ideas compartidas y/o relacionadas?*” Si la respuesta es sí, debe ser revisada por el grupo y validar la correspondencia.

Se repite el proceso para cada una de las tarjetas. De ser necesario, en caso de disensos en la interpretación de la tarjeta, deben acordar una redacción compartida que explicita lo consensuado en la tarjeta.

- g) Plenario donde cada grupo expuso una síntesis de los resultados obtenidos y se consultaba al otro grupo si estaba de acuerdo o no.
- h) Las tarjetas que tengan ideas consensuadas y validadas por los(as) participantes, se aglomeran para definir el título de la nube de agrupación.
 - Las tarjetas que no tienen relación con otras, no se agrupan en nubes de ideas
- i) Repetir proceso desde la letra e) para las siguientes preguntas.
- j) Cierre agradeciendo el compromiso y el trabajo del grupo. Énfasis en valorar los insumos y asegurar que se despidan los(as) facilitadores, al menos, de los(as) participantes con que trabajaron.

Figura 1

Diagrama de Flujo elaborado en Bizagi.



4 METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN



Registro de tarjetas: sistematización de todas las opiniones efectuadas por los(as) participantes de las jornadas. Procesadas en la aplicación Lucid.



Construcción base de datos: posterior a sistematizar todas las opiniones en la aplicación Lucid, los datos fueron exportados desde formato CSV hacia Excel.



Estandarización base de datos: la finalidad de esta etapa fue proporcionar coherencia en contenido y formato de cada una de las jornadas participativas.



Elaboración del modelo de resultados: levantamiento de análisis cuantitativo ad portas de presentación de resultados priorizados.

5 RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE LOS LAGOS

Los días 13 y 14 de octubre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de Los Lagos**, en la comuna de Puerto Montt. A ellas asistieron 102 participantes: usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP.

Las jornadas se dividieron en cuatro periodos: en el primero se efectuó una ronda de intervenciones para ajustar las expectativas de los(as) participantes en cuanto a su presencia. En el segundo, tercer y cuarto periodo, se encauzó a que los(as) participantes, utilizando el sistema expresado en la sección de metodología, respondieran preguntas que permitieran construir un panorama de los problemas de la AFCl, orientaciones consensuadas para la acción y actitud de los actores intervinientes para reconocer y afrontar los problemas principales que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCl).

A partir de esta jornada se obtuvieron resultados importantes de relevar, toda vez que estos, junto a los resultados de las diferentes comisiones temáticas, jornadas regionales, de nivel central y gobernanzas, permitirán construir un análisis institucional que posibilite consensuar las necesidades y problemas que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCl), así como los lineamientos, principales líneas de acción e iniciativas que serán parte de la *“Planificación Estratégica Participativa Institucional, 2023-2030”*.

A continuación, se muestran dichos resultados desagregados por actividad:

6 ACTIVIDAD I: AJUSTE DE EXPECTATIVAS

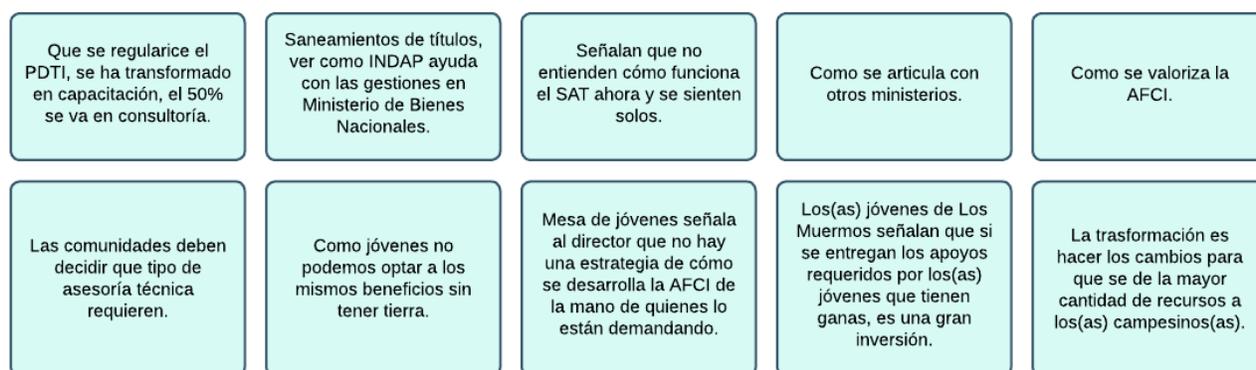
Pregunta: ¿Qué expectativa tiene la jornada?

6.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

Los(as) participantes acordaron ideas y las anotaron en tarjetas para tener un panorama general de lo que esperaban de la jornada. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

Figura 2

Ilustración expone el ajuste de expectativas.



6.2 SÍNTESIS DE LAS EXPECTATIVAS

Considerando los resultados expuestos en el diagrama, se puede constatar que los(as) participantes esperan del taller discutir como agilizar la regularización de los títulos de propiedad y la gestión de bienes nacionales a través de INDAP.

Aclarar dudas sobre el funcionamiento del SAT, cómo se articula INDAP con otros Ministerios, y valorar la importancia de la AFCI y la necesidad de que las comunidades decidan qué tipo de asesoría técnica requieren. Los jóvenes esperan que se aborde la problemática de no poder acceder a los mismos beneficios que los agricultores sin tener tierra, y que se discuta una estrategia clara para desarrollar la AFCI de la mano de quienes la demandan. En general, se espera que se produzcan cambios que permitan mejorar la calidad de vida y la capacidad de producción de los agricultores de la comunidad.

7 ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCl en la región de Los Lagos?”

7.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

A continuación, se presentan las tarjetas expuestas de ideas compartidas en los diferentes grupos de trabajo, omitiendo las repetidas por los(as) participantes de los grupos. Las ideas contenidas en las tarjetas buscaron dar respuesta a la pregunta planteada, desde la opinión personal de cada participante, lo que permitió iniciar una discusión grupal y luego una plenaria. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

7.1.1 Grupo N.º 1 - Funcionarios(as)

Figura 3

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en formato tarjeta.

Asistencia técnica: Registro Social es limitante.	Los 3.500 UF como activos ya no sirven para la acreditación.	Revisar normativa acreditación usuarios(as).	Ley Orgánica se debe modernizar de acuerdo a los tiempos actuales.	Riego: falta acumulación agua.
Riego: tenencia de tierra.	Limitación acceso a riego por condiciones de tenencia de tierras y DAA.	Problemas en regularización de la tierra.	Problemas para regularizar derechos de agua.	Personas: baja dote funcionaria en las áreas.
Política de personas acorde a la realidad país- carrera funcionaria.	Políticas de personas, falta dotación de personas en la región y en áreas.	Falta política de carrera funcionaria para que directivas provengan de INDAP.	Riego: falta consultores(as).	Cada programa pide diferentes requisitos para postular.
Requisitos entrada instrumentos Ej.:riego. propietario Ej.: suelo, aporte propio v/s inversión Ej.: acreditación, requisitos 3.500 UF usuarios(as) quedan fuera.			CADA: baja representatividad desgaste dirigentes no abarca necesariamente todos los rubros.	
Ordenar la normativa de comercialización y su operatoria. Actualmente, son distintas normas, convenios y conceptos que bajan por diferentes líneas de financiamiento.			Poco respaldo al funcionario(a), no tenemos acceso a otras fuentes de información de usuarios(as).	

La deficiente regularización de los títulos de dominio y las exigencias en requisitos de los(as) agricultores(as) para optar a programas y beneficios de INDAP.	Producto de parcelaciones, personas solicitan ser usuarias de INDAP, hace difícil la evaluación.
Poco respaldo al funcionario(a), no hay acceso a otras fuentes de consulta de posibles usuarios(as) al momento de acreditar o revisar a un(a) usuario(a).	Distintas normativas tiene diferentes requisitos de postulación (requisitos para cada programa).
Débil proceso seguimiento a los programas asistencia técnica, no dan herramientas ejecutivas para evaluar efectivamente cada ámbito.	Asesorías territoriales muy entrelazadas con ámbitos políticos locales que impiden que prime solo lo técnico.
Que usuarios(as) no pidan beneficios fiscales (becas, aumenta el RSH, etcétera) cuando hacen iniciación de actividades.	Falta mayor participación de las áreas para incidir en la pauta de puntajes de las inversiones (riegos, IFP, etcétera).

7.1.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 4

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 2 en formato tarjeta.

Faltan recursos y falta de cupo para ingresar a PRODESAL.	Proyectos muy distanciados y costo muy acotado en IFP.	Falta de recursos: aumento de recursos a la realidad de los precios.	Los recursos son insuficientes para los programas de PDTI.	Recursos son insuficientes para proyectos de riego.
PDTI no permite ingresar más familias.	Falta crédito para mujeres de mayor edad.	Faltan recursos.	PDTI recursos insuficientes.	Faltan recursos para PRODESAL y PDTI
En PDTI faltan cupos.	Falta de recursos para PRODESAL, SAT o PDTI.	Faltan recursos en especial el problema hídrico.	Riego: faltan recursos.	Información para el desarrollo agrícola usuario(a) y no usuarios(as).
Falta escuchar a los(as) usuarios(as).	PDTI falta pertinencia intercultural.	Falta de actualización de costos a valores reales.	No existe un programa de jóvenes.	Adecuar los programas a las necesidades y sus gerencias de usuarios(as).

Falta que el INDAP se actualicen con los valores de mercado para la campesina de insumos.	Sin lineamientos "programa jóvenes".	Falta bajar información desde áreas.	PDTI falta pertinencia intercultural.	Asesorías deficientes.
Falta asesoría en base a jóvenes.	Falta mayor pertinencia en las prácticas.	Falta de compromiso de las asesorías.	Pocos recursos para incentivar a jóvenes.	Poca información para participación en la mesas de trabajo.
Pérdida identidad cultural.	Falta de compromiso de la asesoría técnica.	Falta un convenio con Ministerio de Bienes Nacionales para regularizar título de dominio.	Vicio entre consultoría y funcionarios(as) de INDAP.	PDTI es un programa que en su tiempo no ha dado el desarrollo esperado.
Falta laboratorio que analice el suelo de Chiloé.	Falta de información para que viajen a los(as) usuarios(as).	Deficiencia en la parte administrativa y bajada de información a los(as) usuarios(as).	Consultoría por mucho tiempo.	La competencia y la postulación de proyectos juntos a todos(as) los(as) demás usuarios(as).
Falta recursos a jóvenes.	PDTI falta pertinencia.	Faltan recursos para nuevos cupos que cubran las necesidades de familias que trabajan en la AFCL.	La tenencia de tierra siendo una limitante a la hora de postular proyectos ya que somos ocupantes, usufructuarios(as) o arrendatarios(as).	

7.1.3 Grupo N.º 3 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 5

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 3 en formato tarjeta.

Recursos estancados sin aumento de presupuestos.	Falta acceso a información DGA por parte de usuarios(as) y consultores(as).	Falta de espacios de comercialización local para las mujeres.	No existen suficientes espacios de asociatividad para las mujeres y así fortalecer rubros.	Falta de capacitación y formación.
Pocos recursos para programas.	No hay continuidad en asesoría, hay meses en blanco.	Falta de recursos de inversiones y oportunas.	Excesos de gestión administrativo y falta de presupuesto.	Los recursos se entregan a destiempo, con la ejecución agrícola que corresponde.
No institucionalización de los programas (dependen de municipios).	Falta recursos en todo el sistema productivo.	Normativo: seguimiento de proyectos engorroso y dispar entre regiones.	No se incrementan recursos para desarrollo social.	Normativa 3.500 UF expulsa agricultores(as) que lo necesitan.

Recursos fuera de plazo agrícolas o temporada económica.	Actividades que no dan beneficio al agricultor(a).	Presupuesto insuficiente para ejecutar incentivos (proyectos).	Normativo: sensación que tanto los informes como indicadores no son tomados en cuenta por INDAP.	Alta burocracia del programa.
Cambio de normas cada cierto tiempo.	Recursos PDI asincrónicos al plan de negocios.	Mucha burocracia poco presupuesto alto costo plazos, y fechas fuera de tiempo.	Recursos llegan tarde.	Convenios muy cortos y la regularización de recursos humanos.
Clientelismo PRODESAL impide migración al SAT	Sin tener profesionales del área social en el equipo es logra poca gestión.	Demora en la bajada de los recursos para el funcionamiento de los equipos técnicos.	No existe un plan de INDAP para mantener una constante capacitación a los asesores técnicos.	Año calendario no productivo.
Asesoría técnica: procesos administrativos lentos y burocráticos en la bajada a los ítem de recursos de extensión y acciones formativas.	Los recursos del programa llegan con muchos meses de retraso por el paso a revisión en Contraloría.	Plataformas informáticas de digitación con desperfectos genera pérdida de datos y más trabajo en oficina en vez de terreno.	Los altos incrementos en costos de insumos, materiales y maquinarias y los montos incentivos están estancados.	Asistencia técnica no participa de la gestión de las políticas y normativas solo hace postulaciones y supervisión del programa de INDAP.
Falta vinculación con instrumentos de planificación regional, en miras de una articulación de la inversión a nivel regional.	Clasificación de los recursos, que los encasillan en diferentes programas	Gestión: falta claridad en la fecha de apertura y cierre de los programas con antelación durante la temporada.	Parámetros de habilitación usuarios(as) no son de desarrollo agropecuario (ficha RSH).	Falta considerar en la normativa un punto de egreso de los(as) usuarios(as) en programas territoriales, por ejemplo, SAT.
Los costos de movilización del equipo técnico se han incrementado (aumento combustible, mantención vehículo) y se exigen lo máximo en planes de trabajo.	Normativo: normas existentes en los distintos programas que excluyen al usuario(a) y es indispensable para el avance de él o ella en el rubro o sistema productivo asesorado.	Normativa antigua que no propicia la implementación de una agricultura ecológica, fomentando el cuidado del suelo, las aguas y la biodiversidad circundante.	Presionar al ministerio a que exista una tenencia responsable de mascotas, debido a los daños que ocasiona en sistemas productivos rurales, los cuales no se recuperan a corto plazo.	La falta de planificación de INDAP regional y las áreas para concursos de programas como SIRDS-PDTI-IFP-Praderas suplementarias, etcétera.

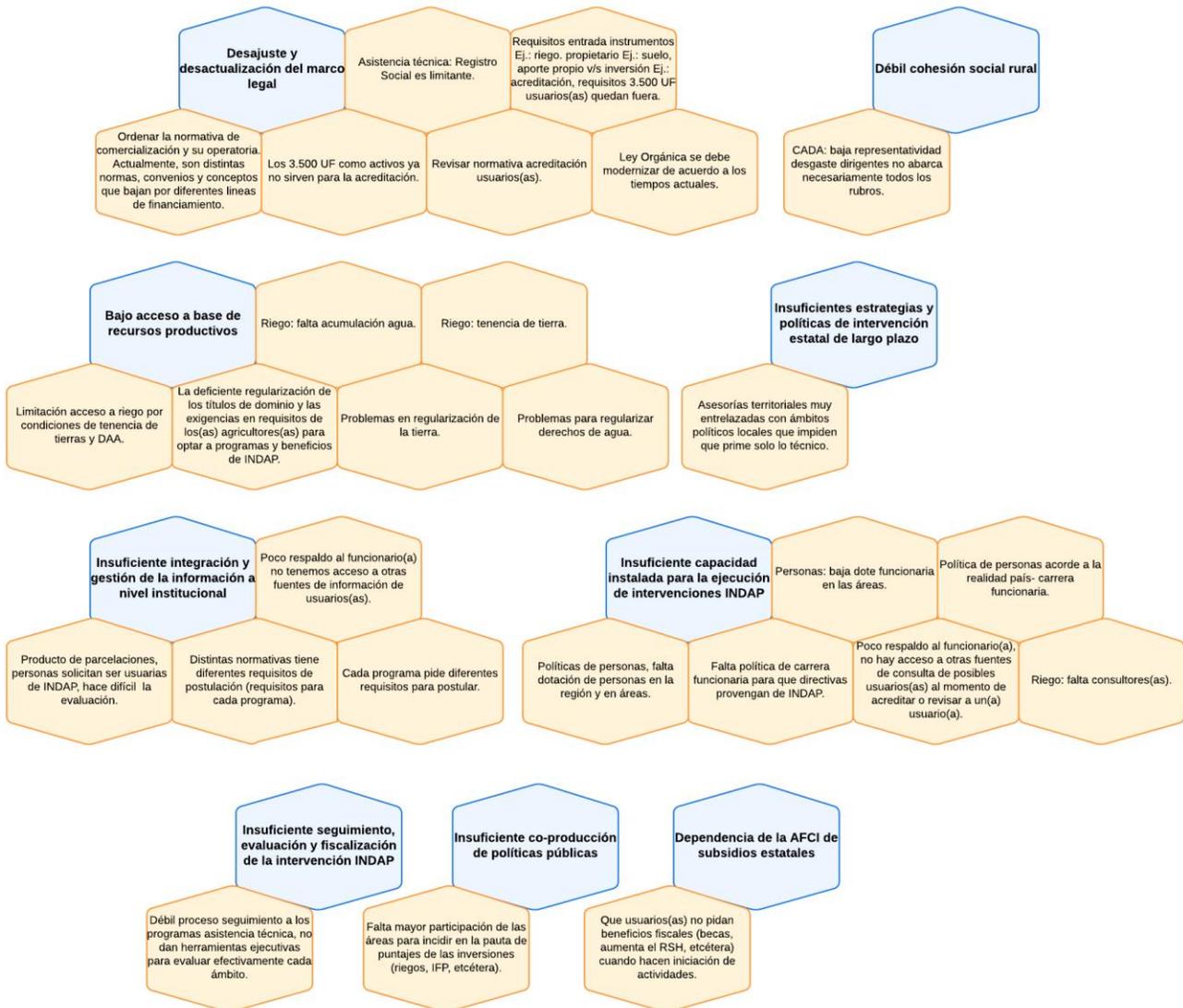
7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

7.2.1 Grupo N.º 1 - Funcionarios(as)

Figura 6

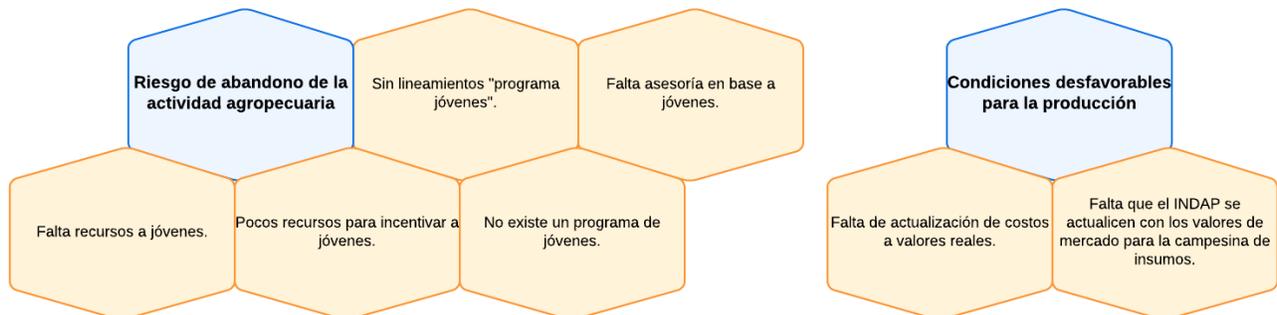
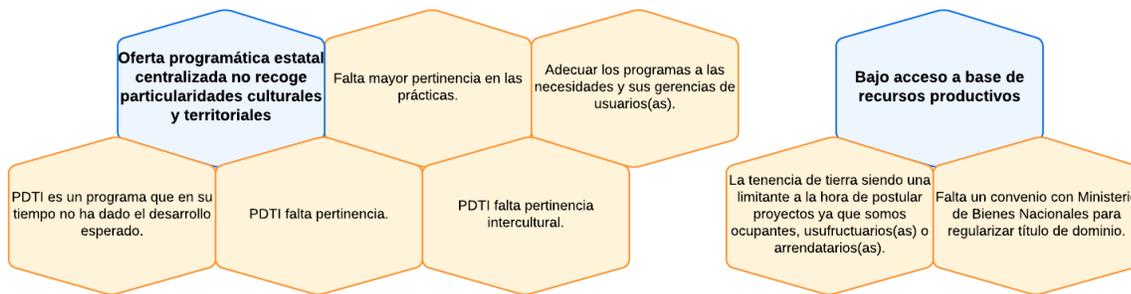
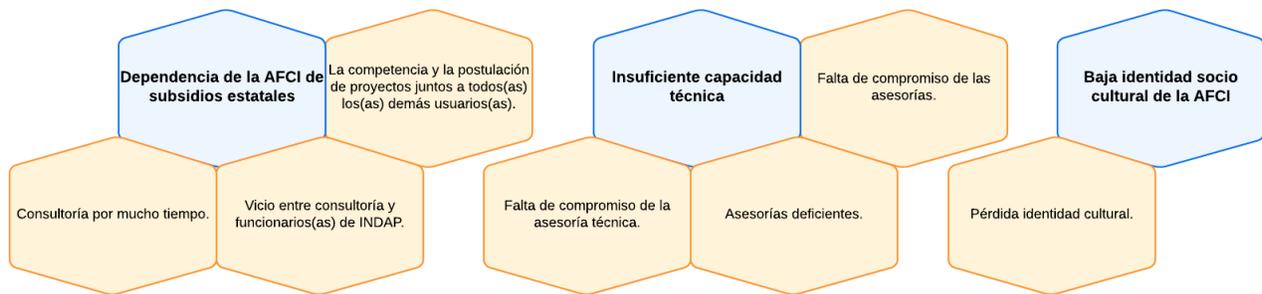
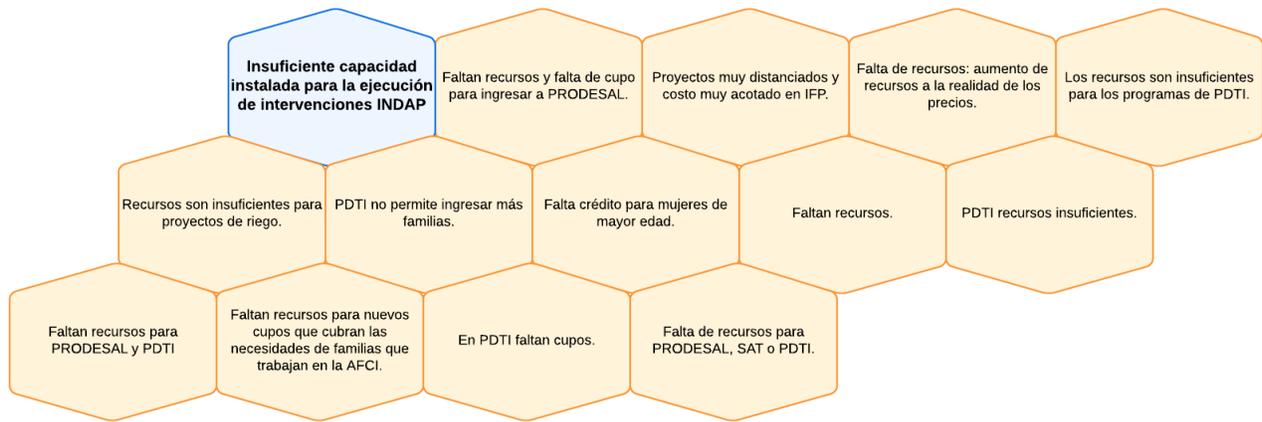
Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en nube de agrupación.

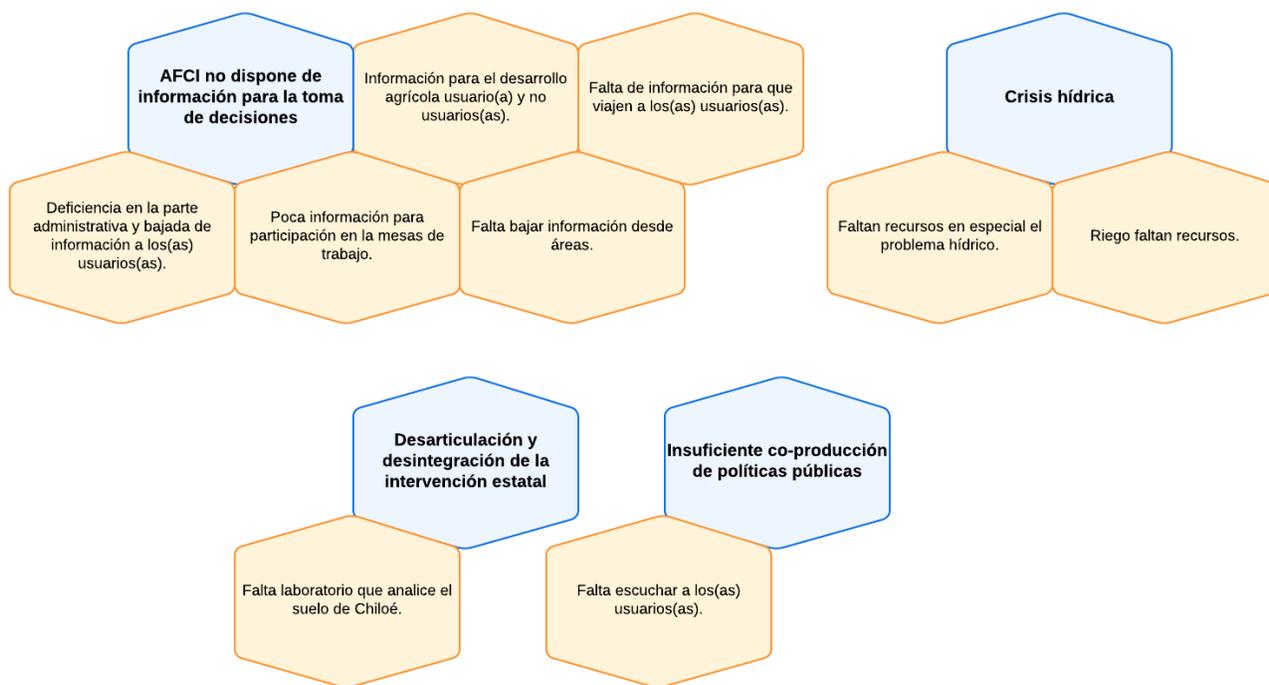


7.2.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 7

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 2 en nube de agrupación.

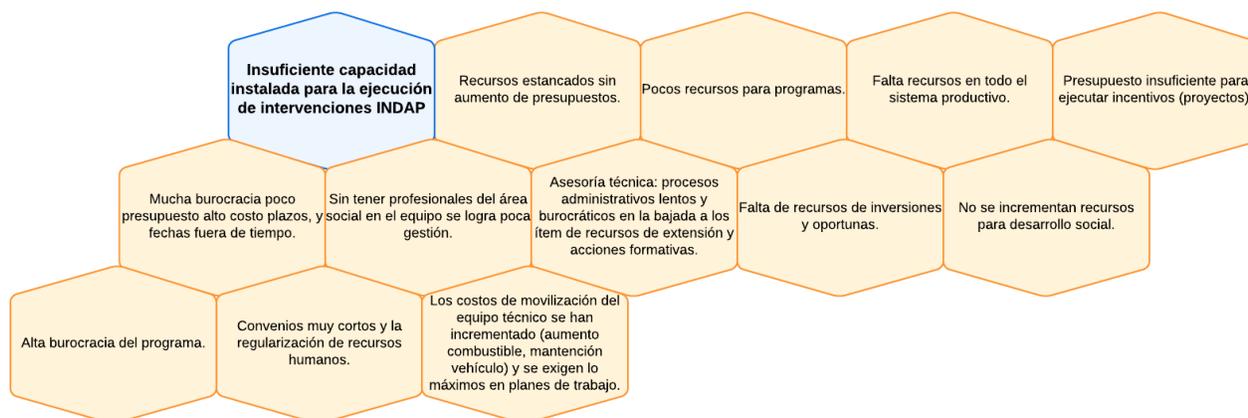


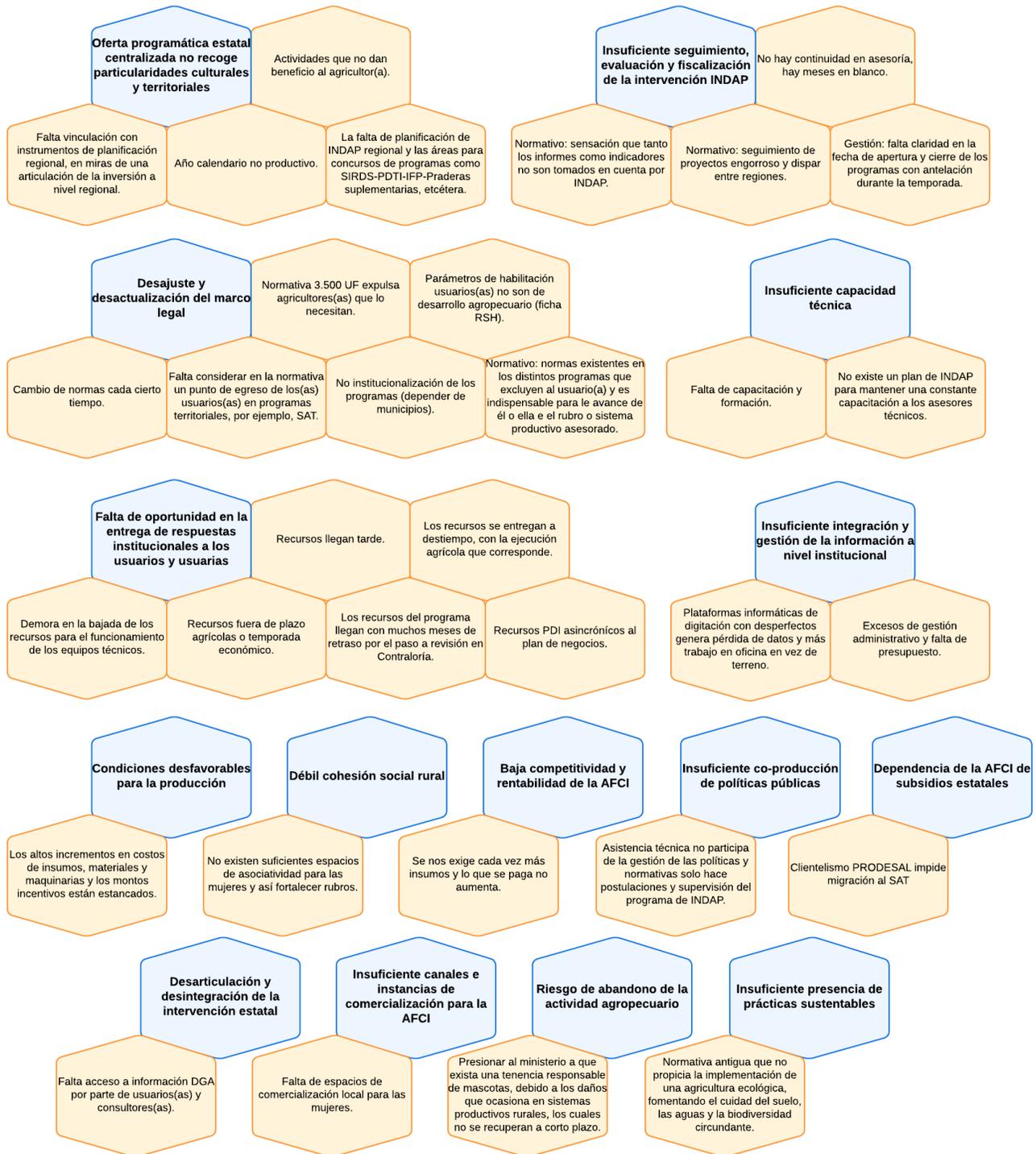


7.2.3 Grupo N.º 3 - Usuarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 8

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 3 en nube de agrupación





8 ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN

Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”

8.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

A continuación, se presentan las tarjetas expuestas de ideas compartidas en los diferentes grupos de trabajo, omitiendo las repetidas por los(as) participantes de los grupos. Las ideas contenidas en las tarjetas buscaron dar respuesta a la pregunta planteada, desde la opinión personal de cada participante, lo que permitió iniciar una discusión grupal y luego una plenaria. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

8.1.1 Grupo N.º 1, 2 y 3 – Funcionarios(as), usuarios(as) y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 9

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1, 2 y 3 en formato tarjeta.

En crisis hídrica, incorporan acciones a corto y largo plazo	Crisis hídrica, normativa que flexibilice los requisitos de entrada.	Riego: tienen que ir de la mano con otras acciones	Designa mayor presupuesto para programa de riego.	Lineamiento modernización institucional.
Procesos más simples y que no generen mayor carga administrativa.	Simplificar los procesos administrativos de la institución y sus programas.	Política de movilidad, reconocimiento institucional.	Programas y sus recursos ejecutados en función de las ventanas de tiempo productivo.	Tener un plan de financiamiento anual para los(as) consultores(as).
Informes mensuales que comprometan cuotas de pago de honorarios.	Apoyo regularización de tierras.	Implementación de procesos que cumplan el objetivo para el que fueron creadas, por ejemplo, cero papel.	Gestionar mejor la renovación de convenios y contratos para evitar tiempos muertos.	Que las normativas de programas sean generadas regionalmente.
Descentralización de INDAP, toma de decisión en la región.	Normativa generada regionalmente.	Más cupos para PRODESAL y PDTI.	Aumento de cupos de usuarios(as) PDTI-PRODESAL.	Que se mejoren los programas del PRODESAL, PDTI en cuando a la infraestructura.
Aumento de presupuesto para el PDTI.	Falta un PDTI para Maullin, no se ha formado a pesar de las veces que se ha intentado.	Unificar requisitos de programas.	INDAP como contraparte técnica real.	Se necesita gestionar mejor las acciones de los equipos técnicos para que estén más en terreno.

Mejorar la selección de usuarios(as) que demandan por asesoría técnica.	Generar capacidades en funcionarios(as) para abordar nuevas normas o énfasis.	Problemas de las asesorías territoriales, no abordado.	Asistencia técnica: Capacitaciones técnicas a equipos de extensión.	Más capacitación a funcionarios(as) y equipos técnicos.
Destinar más recursos a los(as) usuarios(as) y menos en capacitación.	Simplificar procesos administrativos en todo (programas, acreditación, etcétera).	Falta soporte y reportabilidad accesible de datos institucionales	Uso de TICS, trabajo integrado	Elección por parte del agricultor(a) de las consultoras de las nóminas que tiene INDAP.
Enfocar más recursos para invertir en los(as) usuarios(as) del programa.	Simplificar los procesos.	Acreditación y política de personas no lo aborda.	Lineamiento política de personas.	No, no existe un lineamiento de personas.
Problema de seguimiento de las asesorías técnicas, si abordado.	Adaptación de marcos de trabajo de acuerdo con la legislación vigente.	El cambio en las normas de programas de asistencia técnica.	No segmentar a los(as) usuarios(as).	Uniformar proceso de acuerdo a los programas.
Unificar en un programa toda la información de cada usuario(a).	Tener más recursos para proyectos para persona indígena.	Mayor pertinencia a las prácticas.	Desarrollo PAS (plan apoyo social).	Considerar los costos de las distintas labores agrícolas.
Actualización normativa versus procedimientos.	Marco normativo: actualización de acuerdo a la época y avances productivos, tecnológicos, etcétera.	Actualizar la Ley Orgánica de INDAP, especialmente, requisito de los 3.500 UF.	Política de egreso de los programas (modificar).	Proteger a los dirigentes a las reuniones con un seguro accidente de trayecto.
Participación y ordenamientos de programas de comercialización, si aborda.	Comercialización: alianza con municipios para un lugar adecuado para comercializar (G y N).	Ordenamiento programas comercialización y adaptados a la realidad local.	Gestión: que no haya tanta burocracia para la entrega de los recursos de los programas.	Normativo: que las estrategias se desarrollen a nivel regional, para los programas.
Unificar solo programas con los datos de todo (créditos, programas).	Nunca segmentar a los(as) agricultores(as).	Mesa de trabajo en Chiloé con el programa PDTI.	Más participación de los(as) agricultores(as) en los programas de INDAP.	Asistencia técnica: aumento trabajo administrativo en equipos técnicos.
No existen lineamientos para abordar demandas internas (funcionarios(as)).	Se necesitan más normativas especiales para jóvenes. Largo plazo como ventana la futuro de la AFCl.	Oportunidad para los profesionales de INDAP no pierdan capacidad técnica.	Contratos están en pesos, debería ser UF.	Aumento de presupuesto de acuerdo al aumento o valor de los productos.

Ordenamiento programas de comercialización y enfocados a la realidad local.	Aprovecha más las energías renovables.	Implementar procesos que cumplan efectivamente su fin.	Gestión con nuestros(as) clientes(as) externos(as) para evitar nos pidan tareas imposibles e ineficientes.	Simplificar procesos para una gestión dinámica y más oportuna de los servicios territoriales
Simplificar los instrumentos de INDAP, planes de trabajo	Procesos: sistema de acreditación (autonomía regional re acreditación o desacreditación).	Hablar de patrimonio no solo de activos.	Visibilizar más los productos de nuestros(as) usuarios(as).	Uso de RSH como pie de entrada a INDAP y/o programa, no abordado.
Procesos más simples, podría estar incluido, se asume que se trabajara en ello.	Agilizar proceso en todo programa.	Dotación y carrera funcionaria.	Que los programas de INDAP no estén supeditados al RSH.	Medir y evaluar eficazmente el impacto productivo.
Mayor control técnico en programas territoriales.	Unificar en un programa toda la información de cada usuario(a).	Aumentar los recursos en forma transversal ya que la demanda es mucha y no alcanza para todas las necesidades.	Tenencia de la tierra imperfecta, "vuelva programa de regularización de tierras ordenada y mejorada".	Comercialización visibilizar más los productos de los(as) agricultores(as) de INDAP sobre todo en la ciudad.
Aumentar los recursos para implementar las asesorías en terreno y proyectos productivos.	Convenios de programas con duración 2 o 4 años que este en UF y que no existan meses sin sueldo.	Comercialización, participación de áreas en normas de inversiones, limitación por norma del acceso a riego.	Establecer claramente los compromisos responsabilidades de asesores(as) y asesorados(as).	Diferentes exigencias de requisitos para usuarios(as) por acreditados para distintos programas (unificar requisitos).
Unificar bases de datos de los distintos dptos. construyendo una base de meta datos que entregue reportes universales.	Sí, los aborda en su mayoría, pero en los lineamientos no aparece nada relativo al RSH y sistema der acreditación flexible y pertinente.	El tema de personas no está abordado, debiera considerarse pues es la base del funcionamiento institucional.	Normas y procedimientos más sencillos que impliquen mayor presencia en terreno tanto de INDAP como de equipos técnicos.	Agroecología: capacitación equipos técnicos para que puedan desarrollar capacidades e incorporar prácticas.
Flexibilidad en los requisitos de acreditación para operadores de riego ya que son muy poco y es mucha la demanda.	Acreditación de usuarios(as) (dependencia del RSH que no refleja la realidad productiva del agricultor o potencial usuario(a)).	Los programas tienen sistemas de egreso sin tener opción de continuidad mejor mantenerlos, pero exigir resultados progresivos.	Los lineamientos estratégicos abordan una mirada productiva, social, ambiental y cultural, pero no abordan aspectos operacionales, administrativos o mejora de procesos.	
Se necesitan gestionar acciones que permitan empatizar entre agencia de área y dirección regional, "no somos enemigos".	Innovación y comercialización (alianzas con municipios para disponer espacios públicos para mercados campesinos).	Generar capacidades y competencias en funcionarios(as) de acuerdo a los cambios normativos que se van generando, por ejemplo, plan de articulación.	INDAP podría orientar recursos para impulsar la mecanización de los sistemas agrícolas y así solucionar el problema de MO y migración.	

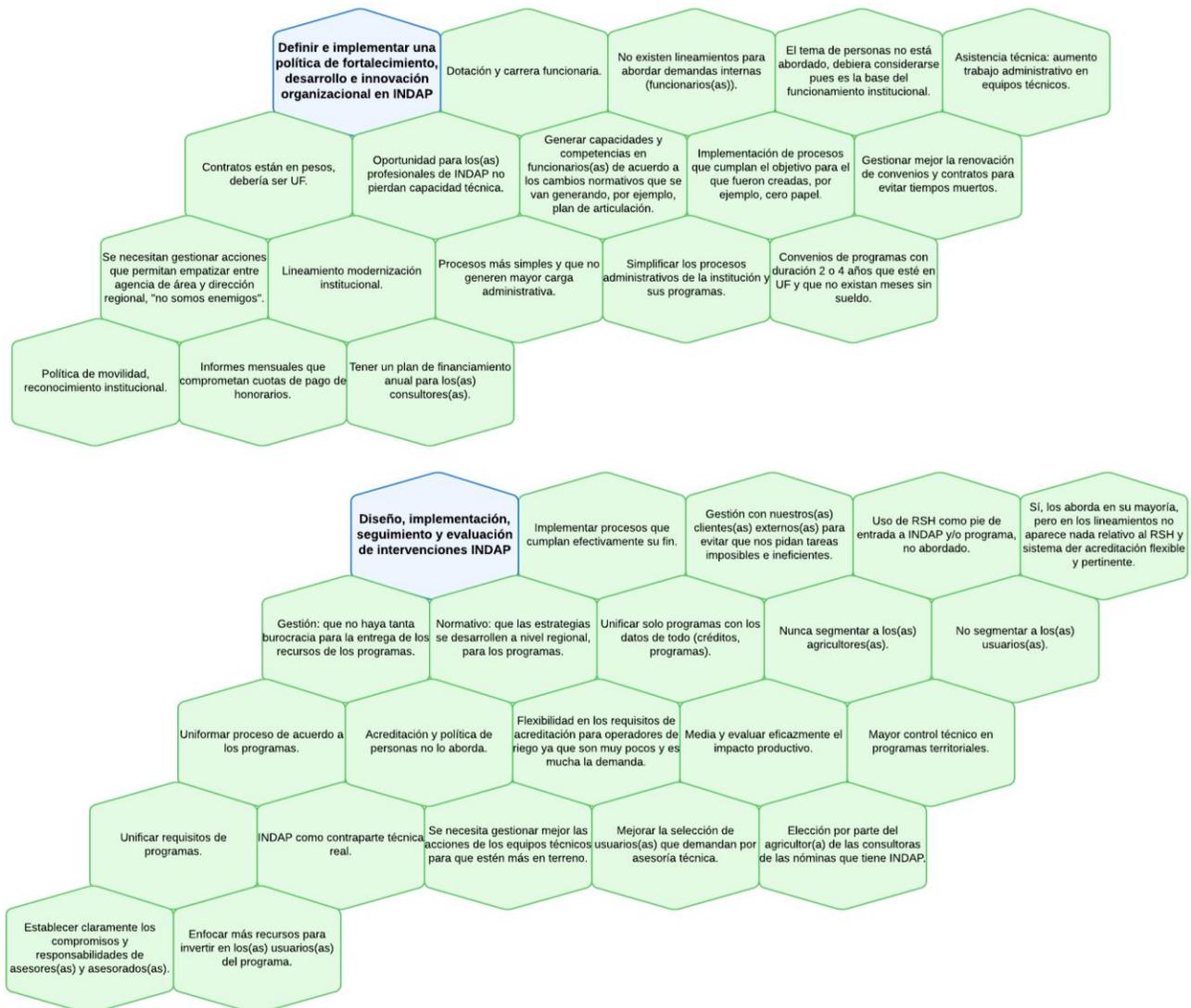
8.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

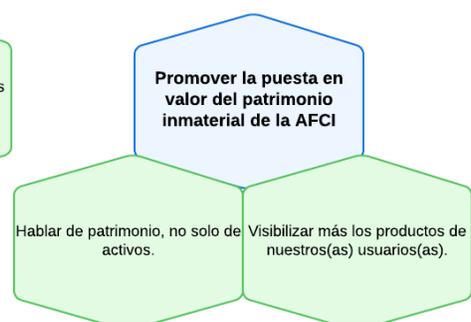
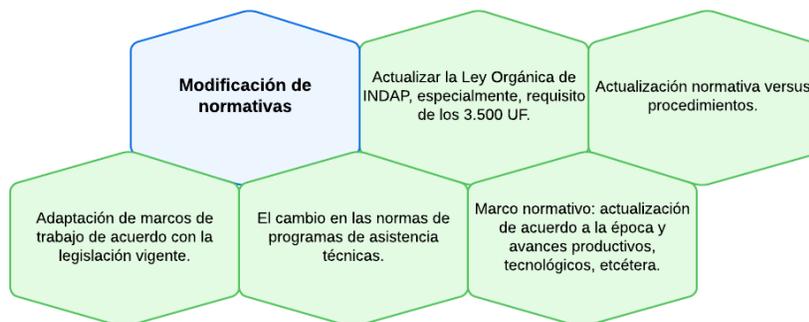
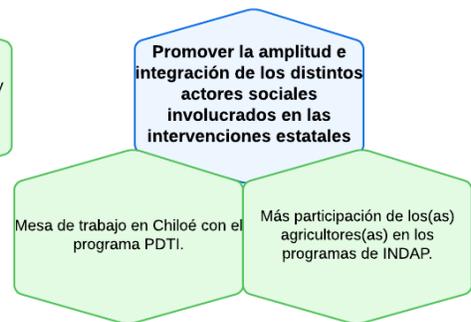
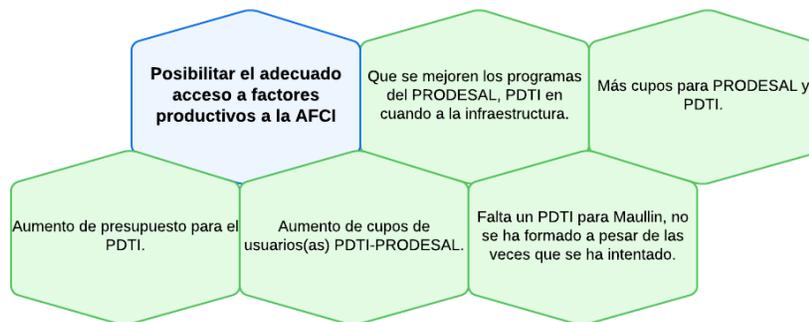
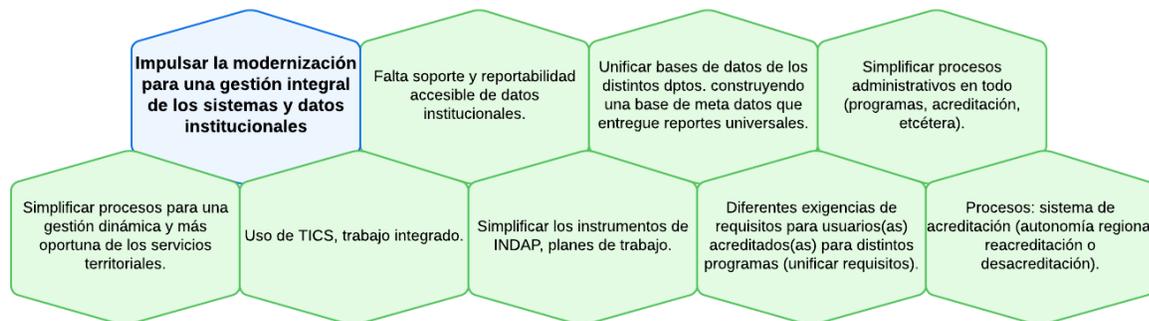
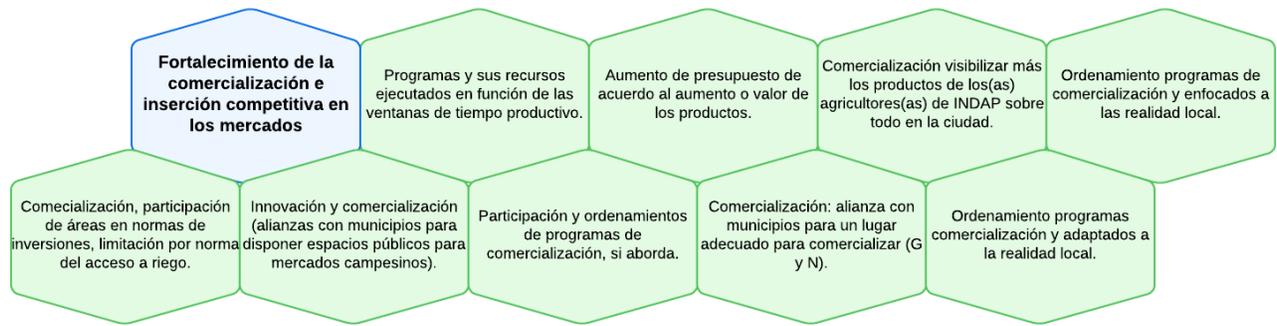
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

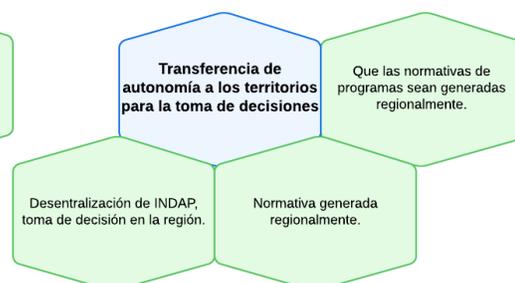
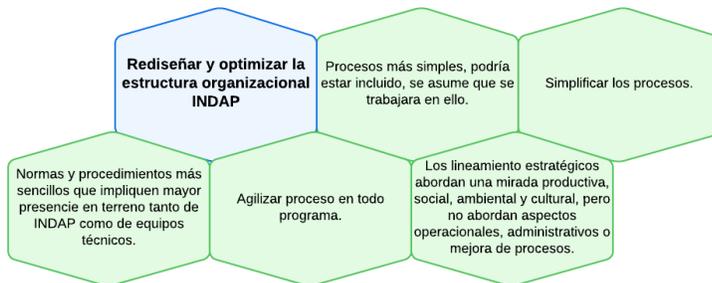
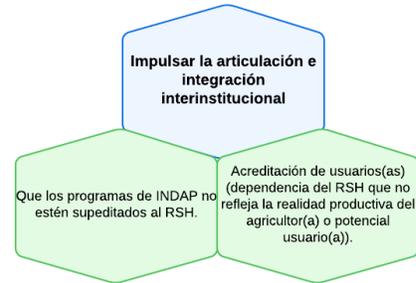
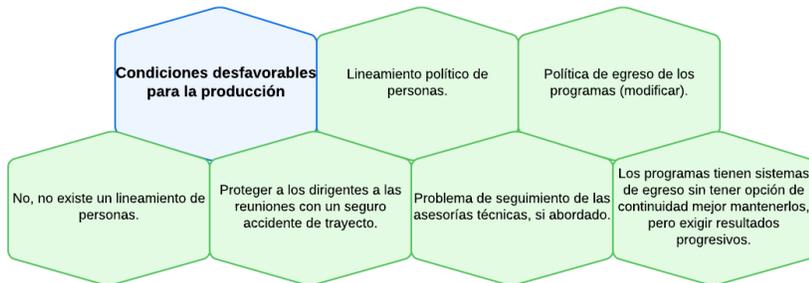
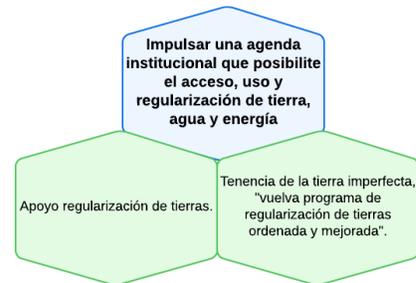
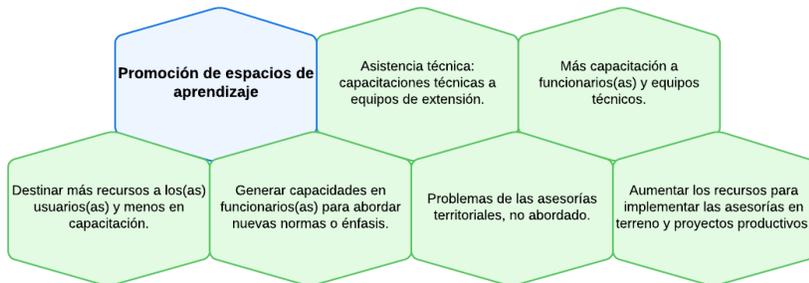
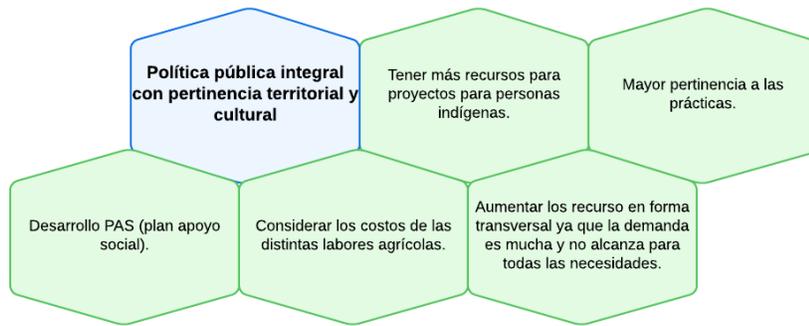
8.2.1 Grupo N.º 1, 2 y 3 - Funcionarios(as), usuarios(as) y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 10

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1, 2 y 3 en formato nube de agrupación.







9 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA

De la información expuesta en las secciones anteriores, es posible precisar reflexiones consensuadas por los diferentes grupos de trabajo que conformaron las Jornadas Regionales de Los Lagos. A continuación, se presenta una síntesis de los problemas principales y causas planteadas, con las consiguientes orientaciones priorizadas para la acción.

9.1 ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES

De los resultados expuestos, tanto de las tarjetas como de las nubes de agrupación, es posible establecer los problemas principales discutidos en la jornada. Para ello, se utiliza una fórmula que combina dos factores. El primer factor es la frecuencia relativa de las nubes de agrupación de problemas en una jornada particular, calculada como el número de veces que una nube de agrupación es señalada en la jornada, dividido por el número total de grupos. Este factor se pondera por la diferencia entre el número total de categorías y el número de categorías mencionadas en la jornada.

El segundo factor es el promedio de las frecuencias relativas de las categorías de todas las jornadas realizadas en el proceso de planificación estratégica participativa.

Para obtener la prioridad de una categoría específica en una jornada dada, se multiplica el primer factor por el segundo factor. De esta manera, se utiliza tanto la información de la frecuencia de aparición de las categorías en todas las jornadas como la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar su prioridad.

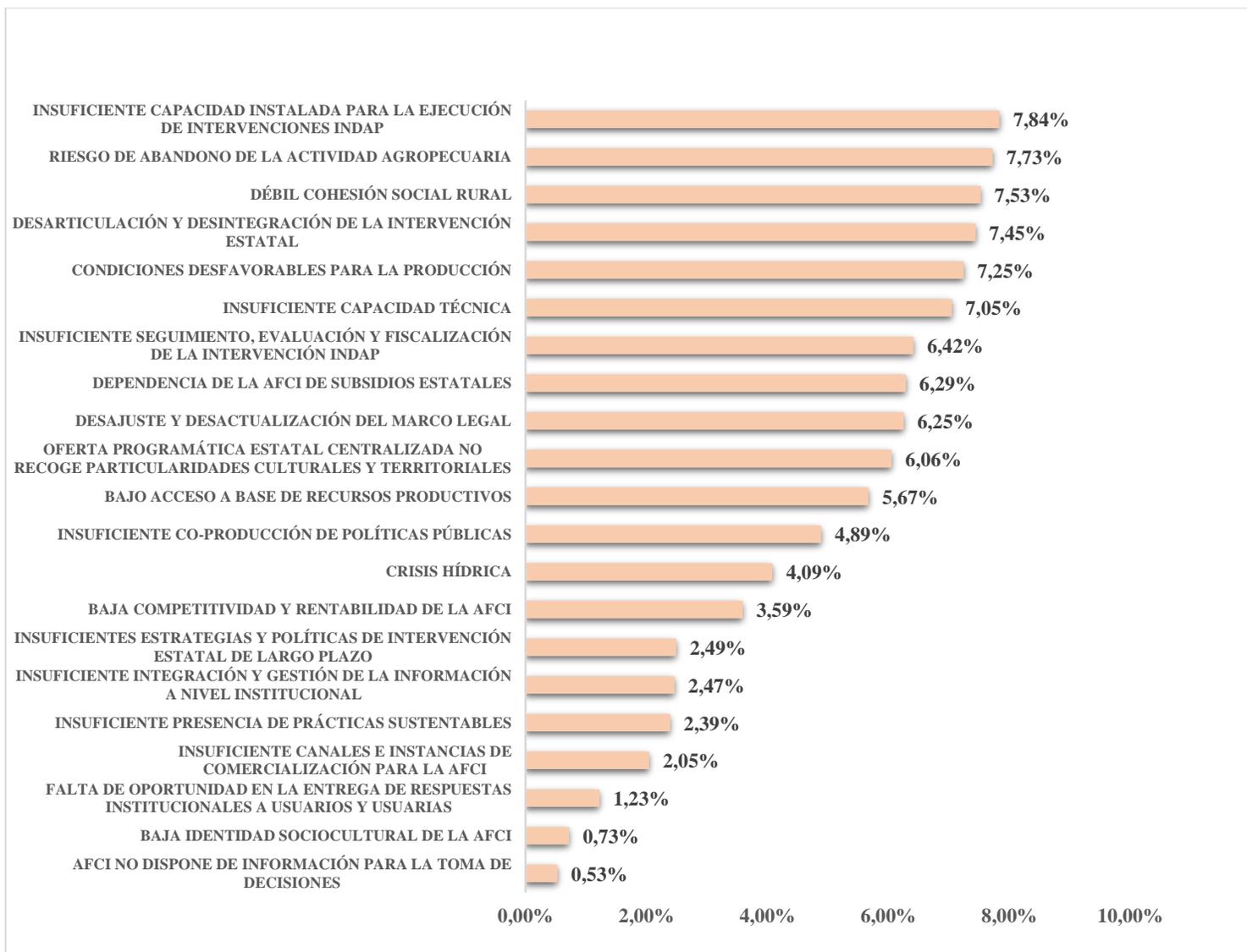
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

Por lo tanto, las nubes de agrupación principales serán las que alcancen mayor puntaje al multiplicar los factores mencionados anteriormente. El siguiente gráfico muestra cómo se distribuyen los problemas principales de la jornada, expresados en términos porcentuales:

$$Puntaje\ categoria = \left(F_r * \frac{1}{(C_{Total} - C_{Mencionadas})} \right) * \overline{F_r\ nacional}$$

Figura 11

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en las Jornadas Regionales de Los Lagos.
- Los tres problemas principales identificados son: “Insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones INDAP”, “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” y “Débil cohesión social rural”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 23,1% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Falta de oportunidad en la entrega de respuestas institucionales a usuarios y usuarias”, “baja identidad sociocultural de la AFCE” y “AFCE no dispone de información para la toma de decisiones”.

A continuación, se presenta el detalle de los cinco problemas principales identificados.

9.1.1 Insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones INDAP

En primer lugar, se señalaría una percepción de escasos subsidios para jóvenes en el campo, y también un insuficiente financiamiento para la maquinaria en la AFCl. A su vez, las políticas parecieran no atender la diversidad local, regional y nacional, que permita una distribución más eficaz de los recursos. Se mencionaba específicamente el bono FOA como un tema a mejorar para actualizar los beneficios a la realidad económica actual. Finalmente, se plantearía un problema en torno al atraso de la entrega de beneficios.

9.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

Se observaría un asunto importante a tener en consideración en torno al recambio generacional. En ello, es particularmente necesario mencionar el problema de falta de incentivos a jóvenes para permanecer o vincularse a la AFCl. Además, se plantea un problema que afecta la realidad actual de los agricultores en torno a los perros y animales asilvestrados, que dificultan significativamente el proceso productivo en la zona. Si a los elementos descritos se suman los problemas económicos pre existentes y la percepción de baja rentabilidad, ello redundaría en un riesgo fuerte de abandono de la AFCl.

9.1.3 Débil cohesión social rural

Existiría un rechazo al comportamiento asociativo por parte de determinados actores, y un problema en torno a la cultura favorable a la asociatividad. Ello se asocia a un problema grave, que puede dificultar el propio futuro de la AFCl. A su vez, como una perspectiva de mediano plazo para el desarrollo local, se considera importante ver cómo trabajar el vínculo entre productores y consumidores.

9.1.4 Desarticulación y desintegración de la intervención interinstitucional

Se percibiría como un asunto importante a atender el diálogo entre las diferentes instituciones del Estado, puesto que habría problemas en torno: a) instrumentos que faciliten las operaciones, b) costos de las solicitudes públicas en torno a los derechos de agua, c) regularización de los terrenos y d) falencias en el plano de simplificación de la información técnica necesaria para los proyectos y programas.

9.1.5 Condiciones desfavorables para la producción

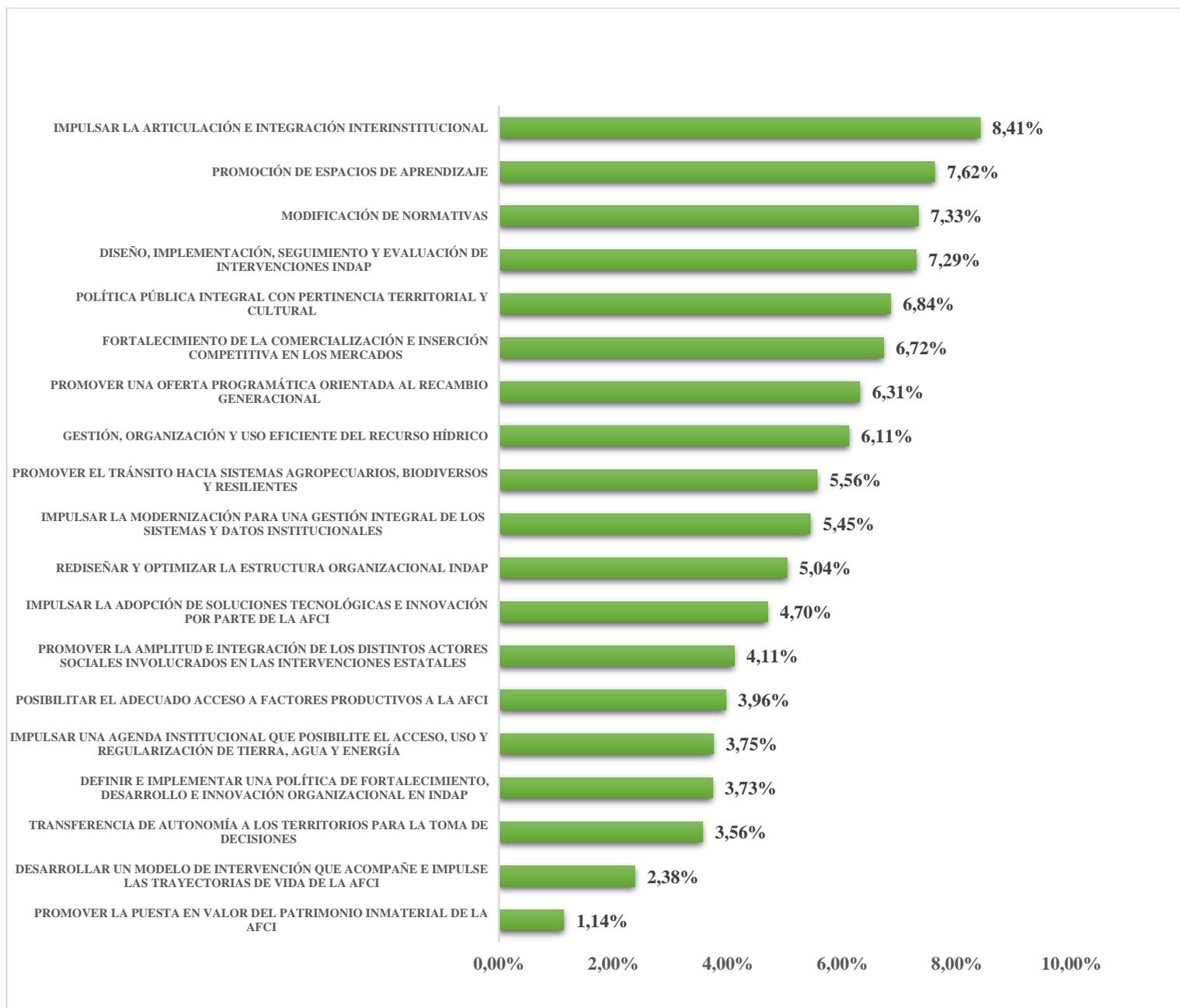
Se observaría un bajo respaldo de recursos fiscales en torno al problema productivo. Habría, a su vez, un tema importante en el plano de la disposición de mano de obra, y un problema también en torno a la inversión en la AFCl. Los costos de los insumos también sería un tema relevante a trabajar, ello además de una regulación más clara de las estrategias de monocultivo que afectaría la diversidad y con ello el conjunto de la AFCl.

9.2 ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN

A partir del panorama priorizado, se establece en el consenso por parte de los(as) participantes: sus dinámicas grupales, la discusión plenaria de la jornada, las orientaciones para la acción y posible resolución de los problemas principales mencionados con antelación.

Figura 12

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas Regionales de Los Lagos.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Promoción de espacios de aprendizaje” y “Modificación de normativas”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 23,36% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Transferencia de autonomía a los territorios para la toma de decisiones”, “Desarrollar un modelo de intervención que acompañe e impulse las trayectorias de vida de la AFCI” y “Promover la puesta en valor del patrimonio inmaterial de la AFCI”, concentran el 7,08% del puntaje total de la jornada.

A continuación, se presenta el detalle de las cinco orientaciones para la acción identificadas.

9.2.1 Impulsar la articulación e integración interinstitucional

Es importante conversar e iniciar un diálogo interinstitucional multinivel esencialmente en torno al RSH y el papel que ello juega en el acceso a programas y acreditación de usuarios(as) INDAP para evitar dilemas de tipo restrictivo o de otra índole.

9.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje

Se ve importante generar capacidades en funcionarios(as) para abordar nuevas formas de interacción ciudadana, además de establecer, de forma dialogada, nuevos énfasis formativos a nivel institucional. Por otra parte, es importante también generar una política de incentivo para la generación de asesorías en terrenos y proyectos productivos. Finalmente, se considera relevante ver temas de asistencia técnica a funcionarios(as), extensionistas y equipos técnicos en general.

9.2.3 Modificación de normativas

Se ve importante también generar una actualización de los procedimientos, además de una actualización de la normativa INDAP en torno a la época y los avances productivos y tecnológicos existentes. Dicho diagnóstico en torno a la normativa INDAP, se señala a su vez, es una demanda que ya tiene muchos años de existencia y que debe ser entendida por tanto como una prioridad.

9.2.4 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP

Existe el objetivo de implementar procesos que cumplan efectivamente su fin, por lo que, en directa relación con ello, es fundamental el diálogo con los clientes externos, que permita mejorar la eficiencia y eficacia de las labores. Hay un problema analizado como complejo a nivel relacional, sobre la ponderación del RSH, lo que justificaría, en primer término, una auto evaluación INDAP sobre la materia, y en segundo lugar, una conversación con otras instituciones para ver potenciales ajustes. A su vez, también parece importante que exista mayor capacidad de desarrollo y ajustes a nivel regional y local para el establecimiento de los problemas de los programas. Además, se considera necesario evaluar bien si se requiere en alguno de los programas una mayor flexibilidad en los requisitos de acreditación (por ejemplo, se mencionan los operadores de riego ya que son muy pocos y existe una amplia demanda). Finalmente, es importante mejorar la medición y evaluación del impacto productivo y de las políticas de INDAP asociadas.

9.2.5 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural

Pareciera importante generar y promover mayores recursos para proyectos asociados a población indígena. A su vez, es importante generar una mayor pertinencia desde el punto de vista de las prácticas institucionales. Por último, se señala que debiese haber un trabajo relevante en materia de las distintas labores agrícolas, lo que implica un diálogo local más sustantivo que permita identificar de mejor forma técnicas, programas y mecanismos de apoyo.

9.3 RESULTADOS NACIONALES

Figura 13

Gráfico expone los resultados nacionales en relación a los problemas identificados.

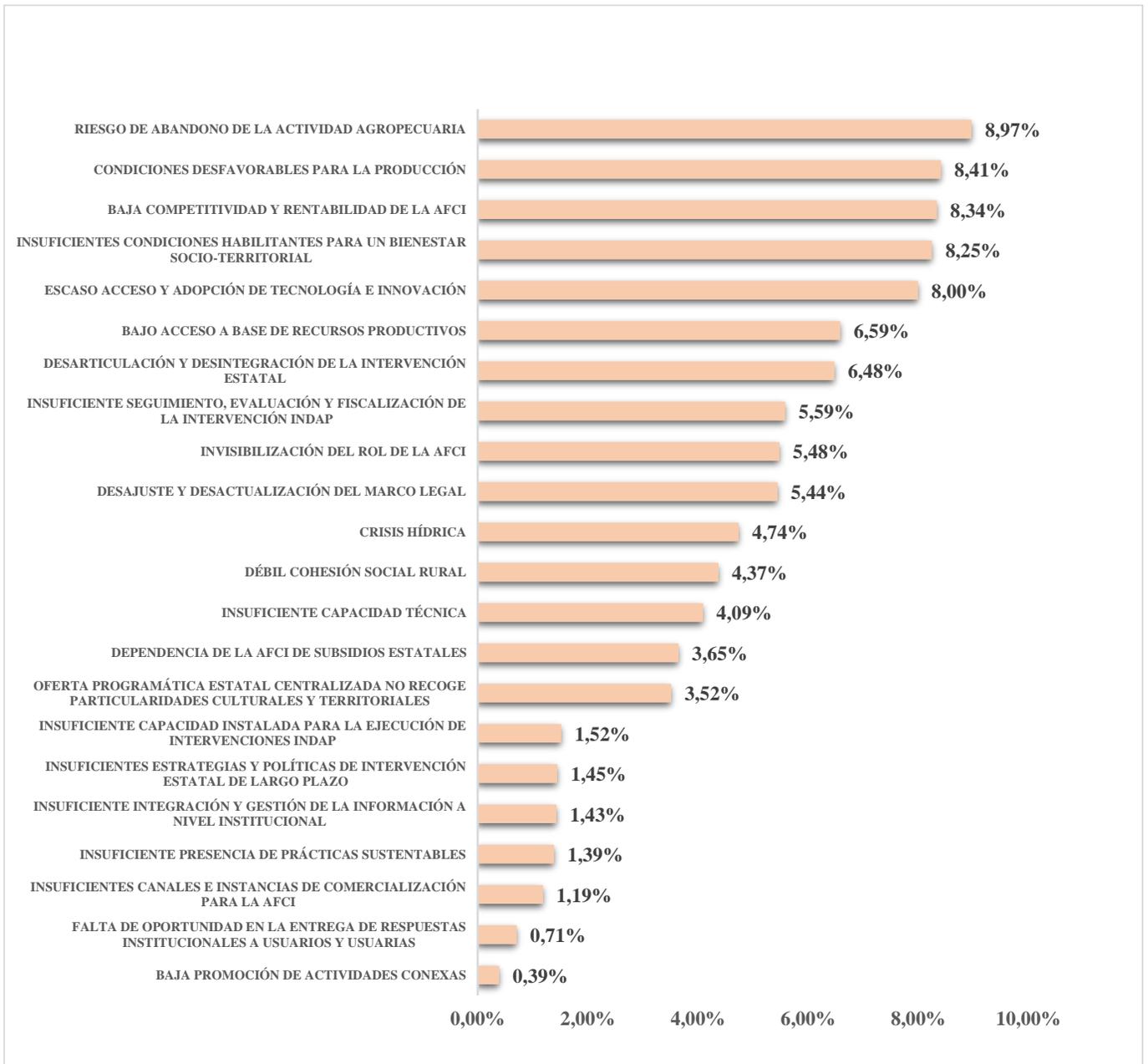
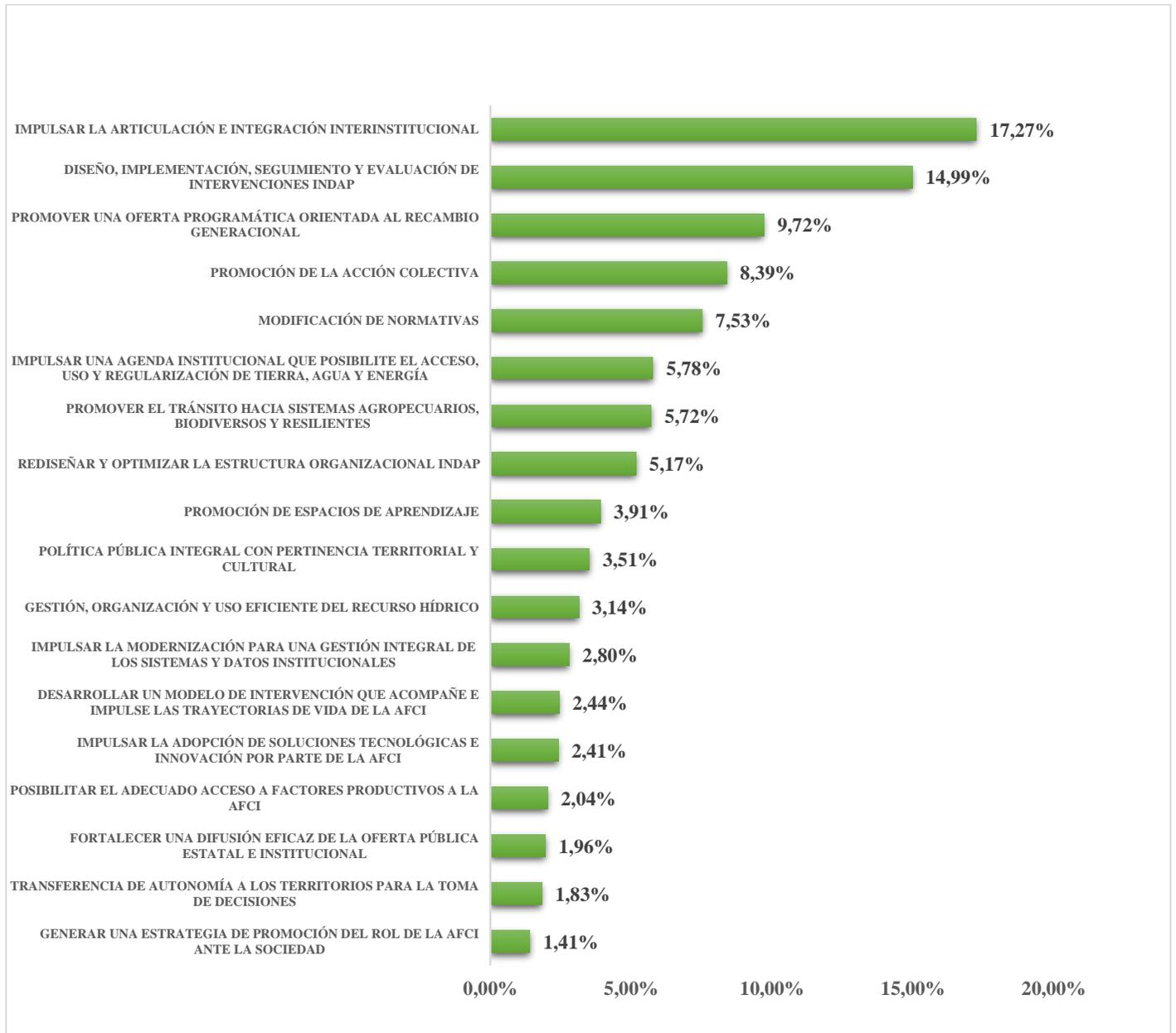


Figura 14

Gráfico expone los resultados nacionales en relación a las orientaciones para la acción identificadas.



10 ACTIVIDAD IV: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”

Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?

La Comisión ha identificado relevante a los siguientes actores:

Tabla 1

Clasificación de actores relevantes según sector.

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Municipalidades	Consultores y extensionistas
Universidades	Agroindustria
Contraloría General de la República	Ferias libres
Instituto Nacional de la Juventud (INJUV)	Organización de productores
Comisión Nacional de Riego (CNR)	-
Ministerio del Medio Ambiente	-
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	-
Ministerio de Bienes Nacionales	-

Nota. Existen actores que pueden ser clasificados en ambas columnas, los cuales son: Universidades.

11 CONCLUSIONES

A partir de los antecedentes expuestos, resulta oportuno resumir el contenido de este documento de sistematización en los siguientes puntos:

- Los participantes de las Jornadas Regionales han identificado una serie de problemas que impiden el adecuado desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI).
- Los problemas identificados han presentado diferentes frecuencias grupales en las instancias de definición de nubes de agrupación.
- Luego de realizar un análisis de carácter cuantitativo de los diagnósticos relativos a la Región de Los Lagos, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones INDAP, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) condiciones desfavorables para la producción.
- Con el objetivo de abordar los problemas principales priorizados, se definieron orientaciones para la acción.
- Sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de Los Lagos, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas, d) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP y, e) política pública integral con pertinencia territorial y cultural.
- Es necesario enfocar una política pública integral con pertinencia territorial que tenga en cuenta las demandas de los(as) funcionarios(as) de INDAP y los(as) agricultores(as), que son la base del funcionamiento institucional. Esto implica una gestión más eficiente de los recursos, una mayor participación y compromiso de los actores involucrados en los programas.
- Es imprescindible una modificación de las normativas que simplifiquen los procesos administrativos y permitan una mayor flexibilidad y adaptabilidad a las distintas realidades inclinadas a la producción. Adicionalmente, se debe modernizar la institución para mejorar la eficacia y eficiencia de los programas, de esta forma, asegurando su impacto en el desarrollo rural.
- Existe una necesidad urgente de abordar la crisis hídrica y la problemática sobre acceso al riego, para lo cual se debe buscar soluciones mecanizadas que permitan una gestión más sostenible del agua. También, se persigue concretar alianzas y estrategias de comercialización que puedan mejorar su rentabilidad y visibilizar los productos de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena.
- Las prioridades nacionales de diagnósticos son: a) crisis hídrica, b) el riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) la desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) las condiciones desfavorables para la producción. A su vez, las prioridades nacionales de líneas de acción son: a) impulsar la articulación interinstitucional, b) la promoción de los espacios de aprendizaje, c) el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones de INDAP, d) una política pública integral con pertinencia territorial y cultural y, e) un fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva de los mercados.
- Al efectuar una comparación entre los diagnósticos priorizados atinentes a la Región de Los Lagos y la situación nacional, se puede determinar que la crisis hídrica desaparece como aspecto a ser trabajado de forma prioritaria en la región, ello a diferencia del conjunto nacional. Sin embargo, los otros cuatro elementos cuentan con exactamente la misma prioridad, vale decir, hay elementos importantes que son comunes y clasificados prioridades para INDAP tanto a nivel regional como a lo largo del país.

- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de Los Lagos y la situación nacional, se puede determinar que existe una importante coincidencia con lo analizado nacionalmente, con un énfasis diferente, asociado a la modificación de normativas, que se constituye en la tercera prioridad regional, y deja fuera otros criterios que, por ejemplo, también son importantes y considerados en el plano nacional, como el fortalecimiento de la comercialización.
- Referente a la comprensión de lo que se debe generar como políticas para el plano regional, hay que hacer esfuerzos en intentar comprender la especificidad de la región al no poner como prioridad la crisis hídrica. Dicha tarjeta aparece solo con dos menciones en la región, mientras las menciones referentes a las modificaciones en torno al PDTI, el PRODESAL, y programas para jóvenes, abundan en el plano del diagnóstico (lo que justifica, por ejemplo, el papel que tiene la “insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones”). Esto involucra que la Dirección Nacional de INDAP, así como la Dirección Regional, establezcan dentro de sus prioridades para la región un ojo específico a estas materias.
- Finalmente, se considera fundamental mencionar en el plano de las líneas de acción la importancia que se da a nivel regional, frente al plano nacional, la modificación de normativas. Esto, aunque en principio podría no verse en relación con la insuficiente capacidad instalada, al revisar el contenido de las tarjetas, muchas de ellas hablan de la importancia de actualizar procedimientos, modificaciones en torno a las normas de los programas de asistencia técnica, y actualizaciones de las definiciones de usuarios(as). Es decir, si se observa el contenido, hay una coherencia lógica en la prioridad que da la región con esta línea de acción y su diagnóstico regional, lo que debe atenderse tanto desde el plano regional, pero sobre todo desde el punto de vista de la Dirección Nacional de INDAP.

12 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN²

La metodología METAPLAN es una técnica de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad de implicar a todos(as) los(as) interesados(as) permite obtener una amplia gama de opiniones y perspectivas. Asimismo, esta herramienta requiere de un experto(a) que asuma la calidad de facilitador(a) y pueda reunir funciones como definir la secuencia del debate, distribuir los turnos de palabra, propiciar el entendimiento entre los actores relevantes favoreciendo que se debatan ideas con el objetivo principal de llegar a acuerdo y, por último, gestionar el tiempo previsto para cada tema de la reunión. En función de lo comentado, resulta necesario efectuar las siguientes actividades:

1. **Involucrar a todos(as) los(as) interesados(as):** tal como se menciona en párrafo anterior, la esencia de METAPLAN recae en participación y el diálogo, vale decir, involucrar a todos(as) los(as) interesados(as) en el proceso. Dichos involucrados son los colaboradores(as), usuarios(as) y diversos(as) representantes de la comunidad.
2. **Identificar los problemas y desafíos:** en este paso, se determinan inconvenientes y desafíos que la organización enfrenta, para efectos de abordarlos inquisitivamente.
3. **Generar líneas de acción:** una vez identificados los problemas y desafíos, se deben proponer líneas de acción. Esto se concreta a través de la metodología METAPLAN cuyo accionar consiste en que los(as) participantes plasmen sus ideas en tarjetas o *post-its* y, posteriormente, discutan y evalúen en conjunto.
4. **Evaluar las ideas:** en cuanto se expresen las ideas, consecencialmente, se deben evaluar las mejores opciones discutidas. Cabe consignar que la evaluación de ideas también se puede realizar a través de metodología METAPLAN, dado que, posibilita un espacio de discusión de las ideas en el grupo.

² Elaboración propia en base a trabajo de INDAP realizado en terreno e información proporcionada por Eberhard Schnelle en su obra *The Metaplan-Method: Communication Tools for Planning and Learning Groups Front Cover*.

Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Consultores – Servicios Públicos – Empresas Privadas

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
JUAN CARLOS SALGADO	16.602.672-5	VALLE VERDE LTDA	91664409	[Firma]
Monita Muñoz Peña	11.703.529-4	Dolores Chile	994378634	[Firma]
Gaspar Paz G.	15371883-1	COPEL	820301134	[Firma]
Honica Ampuero A.	13583.392-8	PROGESAL Arauco	975176228	[Firma]
QUINTANA JUAN C.	11.710.669-1	PROCESA S.A.	975550817	[Firma]
Enrique Villalobos Volpe	8.837.558-0	INFOR	991379656	[Firma]
Ando Soto Zapata	10.001.412-4	Almacén Raúl Hernández	86467284	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Consultores – Servicios Públicos – Empresas Privadas

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Alicia Emma Alicia Aguilar	9637912-6	POI - Arauco	996357714	[Firma]
ELIANA ANDREA CRESPO ANDRADA	13.110.482-0	Fundación PROGEN	998776209	[Firma]
Carmela Quirós Cortáez	19.358.975-5	POI - Fresa	936656252	[Firma]
José María Ugaberga	8.177.543-8	Información Operativa	985512502	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Consultores – Servicios Públicos – Empresas Privadas

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Ximena A. Gallego Pomate	10493371-8	SAT OVIDES CHILDE	+56982940919	
Roberto Rosales Linares	18.131.154-1	Pujato	98656785	
Jorge Guzmán Arceche	6.954380-2	Pumahué	985297139	
Jorge Fidel Aguiló	19.934.375-0	Coar	972852690	
Bernardo Soto Raza	9075964-7	Quelero Los Huesos	980358774	
Fernando Aguán I.	18.68705-1	DGA - Los Capos	962700589	
Patricia Acuña B.	13.570.203-1	RIOCUARO 3 Gestión Araucanía	98449193	

3



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Consultores – Servicios Públicos – Empresas Privadas

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
KARINE SCHWERTER HUARIN	12.712.224-5	ASESORA VALLE VERDE	998861074	
Priscilla Pina Zepeda	14.83.516-5	SENERI DEL KENIA Aulicentro	99976710	
VICTOR H. FERNANDEZ	13.49.105-7	SAT - AVISA	982190613	
Alejandra Zúñiga Sotolencia	15.294.853-0	Padua Los Plumas	999966403	
Cristian Guzmán	15.241.011-5	WATTS	74789415	
Maly Pardo Riquelme	15.344.050-6	PRODUC. LAULICEN.	988078876	
CRISTIAN MONSALVE	10.988.389-1	WATTS	942273630	

4



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Consultores – Servicios Públicos – Empresas Privadas

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Andrés R. Guineo Alvarado	16461099-3	PDI Etno Quinchao	985131147	[Firma]
Fernando Hualbo	12525419-9	Asesoria S Valle Verde	990628283	[Firma]
Susana Rueda Opde	12423368-2	Asesoria S La	991457417	[Firma]
Gustavo Alfonso Retamal Valenzuela	13950065-2	Provincia Chilo	9-89328242	[Firma]
Juan Carlos Opde Ruz	10618819-5	Provincia Chilo	992994486	[Firma]
Albardo Fabián Calabrín C.	14042022-0	Provincia Chilo	966545148	[Firma]
Luis Bolle y-ga	15280663-9	Provincia Chilo	998487387	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Usuarios

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
David Carlos Hernández Zamora	15402443-3	Comuna de	998981964	[Firma]
Benito Schulz Rodríguez	9119202-2	Comuna de	996159100	[Firma]
Yostaf Soto	11632549-6	Provincia	961706465	[Firma]
Teresa Androede Doncel	10789807-7	Provincia	999110624	[Firma]
Rodrigo Benicio Hernández	8769095-4	Provincia	99828833	[Firma]
Juan Carlos Augusto Valdovinos	6202983-8	Provincia	95485239	[Firma]
María Orietta Oliviero Segovia	8158935-0	Provincia	964932426	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Usuarios

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Eli-sabé/H Muñoz Pérez	8.183.772-4	Proyecto de Antofagasta	96451943	
Chica ESPARZA P.	12.745.528-7	P.D.T.I. Quevedo U. SANTIAGO	99.053681	
Leticia Obispo Guisande	8.705524-8	P.D.T.I. Pichu C. Osorno	95689684	
Sainé GYARZUI J.	7735112-0	LOS NUEVOS	91581362	
Jaimé Soto	11428056-9	Los nuevos		
Rene Condessa Andrade	8848442-8	Fresia	932540469	
Jacqueline Torres Negrián	14468498-2	Cond. Nuevos de Tira. Ind. y Org. de la P. Gov. Osorno	76895786	

3



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Usuarios

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE Y APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Jorge Alfredo Antef Camia	1154310F-9	Ucero. MSA Puerto A. (BA) Osorno	99946433	
Clara Guzmán Silva	6.311779-1	CADA MAULLIN	996433954	
José Luis Romoivero D.	13.172529-6	COR.	987292276	
Marily Manuella Turro	9441527-6	Mosa Mulas Rindes - Osorno	974190523	
José Luis	16584336-3	Mosa Mulas Rindes - Osorno	97142634	
OSCAR MELILIANCA MAYE	18.870890-0	CADA PERRINAVE	973303845	
MIRTA QUANDO	9.076.231-1	CADA FORRANIZ	996548781	



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Usuarios

Fecha: 14 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Miriam Patricia Ulloa Luque	12.764.117-3	Comuna de Aisén	967341025	<i>[Signature]</i>
Javier Alvarez Uzbezy	8.177.547-8	Profesional Operarios	9.83528503	<i>[Signature]</i>



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Cristian Silva Fariar	12242293-3	Unidad Formatos	968483089	<i>[Signature]</i>
MARCELA Loreet SIMON	19956442	DIRECCION REGIONAL	976589920	<i>[Signature]</i>
Javier Alvarez Uzbezy	8177547-8	D. REGIONAL	9.83528503	<i>[Signature]</i>
Juan Guido Vidal Acuña	30.774.233-6	INDAP MACIZO	966743857	<i>[Signature]</i>
Juan Antonio P	13.162.540-7	Unidad Jca	991809642	<i>[Signature]</i>
Abelardo Somariva	97783168	Unidad Jca	994706508	<i>[Signature]</i>
M ^a Cecilia Jorquera	16360667-4	INDAP NC	94438130	<i>[Signature]</i>



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Phuel Andrés Valdez	7979512-2	Ondes	911110043	[Firma]
Roberto Vargas Venura	11.579.569-4	osorno	991624201	[Firma]
Luis Oyarzo Núñez	9.982.882-0	Puntaque	976689615	[Firma]
Roberto Pablo Rodríguez R	15.585.511-9	Quilón	960978211	[Firma]
Francisco Arceles E.	15.080.529-5	Chauquín	966794308	[Firma]
Luis Varas Rivera	13.407.936-3	Arauco	995089001	[Firma]
Chantal Johana Haldrup	11703543-2	Osorno	994495208	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Luis Manuel Marchant	7.2568208	Av. P. Montt	98247075	[Firma]
FRANCISCO OSORIO GARRA	15736904-4	Area CAZHUO	984260171	[Firma]
M. Cecilia Lagos Boffi	8.71122-0	D. Regional	998732366	[Firma]
Ana María Urdell G.	10857562-6	Fomento	2775348	[Firma]
IGNACIO HARDOY GENEZ PEREZ	8.066.464-9	AREA Quilón	974012371	[Firma]
Rocío Oyarzo Mann	17.630551-7	Departamento Finanzas	962119833	[Firma]
Francisco Aristóteles F.	8.736347-0	DEPTO AA FF	986174662	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Shirley Schwaner	13323723-5	Palmique	933170363	[Firma]
Ximera Romaguera Salvo	12.996.607-6	Dir. Regional	942079590	[Firma]
Diego A. Juncal V.	17.358.651-5	INDAP Osorno	954033590	[Firma]
Urbano Pita	13.169.863-8	INDAP Temuco	9.38572770	[Firma]
BARBARA Cavacovich	9.989.962-K	INDAP ARAUCO	983561652	[Firma]
Rhontal Jeldres H	9.944.5208	Indep Osorno	117035433	[Firma]
Carlos Sosa Cuval	7.140.542-7	Osorno	999069494	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Jacqueline María Medina	15.616.028-4	Los Leones	977987687	[Firma]
Analiza Navauke D.	12.007.791-0	Los Leones	982345662	[Firma]
Paola Hernández Chacano	14.438.986-7	Chaitén	998374602	[Firma]
Lia Cecilia Navia	9812280-K	Tubulafu	986465046	[Firma]
Sandra Saizky González	10.915.431-6	Kanab D. Rajad	652775337	[Firma]
Rosael Olciva Palma	11.438.60-9	Fresia	92689603	[Firma]
Susana A. Seguel Garrido	11.824.344-8	Osorno	982115288	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
Juan Pérez Brando	8551321-6	Area Maquila export	996441351	[Firma]
Daniela Vargas Gómez	K.904.564-1	Unidad Pensiones	951986049	[Firma]
Luis Ojeda C.	M.691.894-3	COLBUCO	98548959	[Firma]
Carmen B. Canales Madrid	9.665.760-9	Castro	998280940	[Firma]
Rodrigo Sepúlveda D.	11.714.320-1	Pto. Montt D.R.	981333007	[Firma]
Francisco Torres	16.810.774-0	Castro	995495299	[Firma]
Luis Muñoz	18.427.228-8	Quindío	96368516	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

Planificación Estratégica Participativa INDAP 2022-2026 – Taller Funcionarios

Fecha: 13 de octubre de 2022

Lugar: Caja de Compensación La Araucana – Benavente 308, Puerto Montt

NOMBRE APELLIDO COMPLETO	RUT	LUGAR DE TRABAJO	CELULAR	FIRMA
PAZIANA ESPINOZA	16.121.180-4	N.C.	949530847	[Firma]
Leslie Vargas	16.214.802-8	N.C.	976892936	[Firma]