

**RESULTADOS  
PRELIMINARES**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**REGIÓN DE  
ÑUBLE** 



## **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

<b>1</b>	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE ÑUBLE .....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>10</b>
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de Ñuble?” .....</i>	<b>10</b>
<b>6.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>10</b>
6.1.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	10
6.1.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as).....	11
6.1.3	Grupo N.º 3 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	13
6.1.4	Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	15
<b>6.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>16</b>
6.2.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	16
6.2.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as).....	18
6.2.3	Grupo N.º 3 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	20
6.2.4	Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	22
<b>7</b>	<b>ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 23</b>	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?” .....</i>	<b>23</b>
<b>7.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>23</b>
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	24
7.1.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as) .....	24
7.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	25
7.1.4	Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	26
<b>7.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>27</b>
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	27
7.2.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as) .....	28
7.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	29
7.2.4	Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	30
<b>8</b>	<b>PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....</b>	<b>32</b>
<b>8.1</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>32</b>
8.1.1	Crisis hídrica .....	34
8.1.2	Débil cohesión social rural.....	34
8.1.3	Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial .....	34
8.1.4	Insuficiente capacidad técnica .....	34

8.1.5	Escaso acceso y adopción de tecnología e innovación .....	34
<b>8.2</b>	<b>ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....</b>	<b>34</b>
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional .....	36
8.2.2	Modificación de normativas .....	36
8.2.3	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP .....	36
8.2.4	Promover una oferta programática orientada al recambio generacional .....	36
8.2.5	Promoción de espacios de aprendizaje .....	37
<b>8.3</b>	<b>RESULTADOS NACIONALES .....</b>	<b>38</b>
<b>9</b>	<b>ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA” .....</b>	<b>40</b>
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar? .....</i>	<b>40</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>41</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>42</b>

## 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.

## 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.

**MTT:** Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

## 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 Ñuble** realizadas el 19 y 20 de diciembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, las cuales contaron con una asistencia de 65 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN<sup>1</sup>, 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.

Lo fundamental del informe está asociado a la identificación de diferentes opiniones de los(as) usuarios(as) que se estructuraron en torno primero a tarjetas y luego a nubes de agrupación. Así, se priorizaron nacional y regionalmente cinco nubes, por medio de una fórmula que incorporó criterios cuantitativos y cualitativos de información. Ello generó en términos de prelación, los siguientes cinco diagnósticos relativos a la Región de Ñuble: a) crisis hídrica, b) débil cohesión social rural, c) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial, d) insuficiente capacidad técnica y, e) escaso acceso y adopción de tecnología e innovación; por otro lado, las líneas de acción ordenadas en términos de prelación fueron: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) modificación de normativas, c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP, d) promover una oferta programática orientada al recambio generacional y, e) promoción de espacios de aprendizaje. El contenido de dichas prelación, así como también su forma de articulación con el proceso nacional, es el eje estructurante del informe.

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).

---

<sup>1</sup> Para mayor detalle, véase anexo A.

### 3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional de Ñuble” 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:

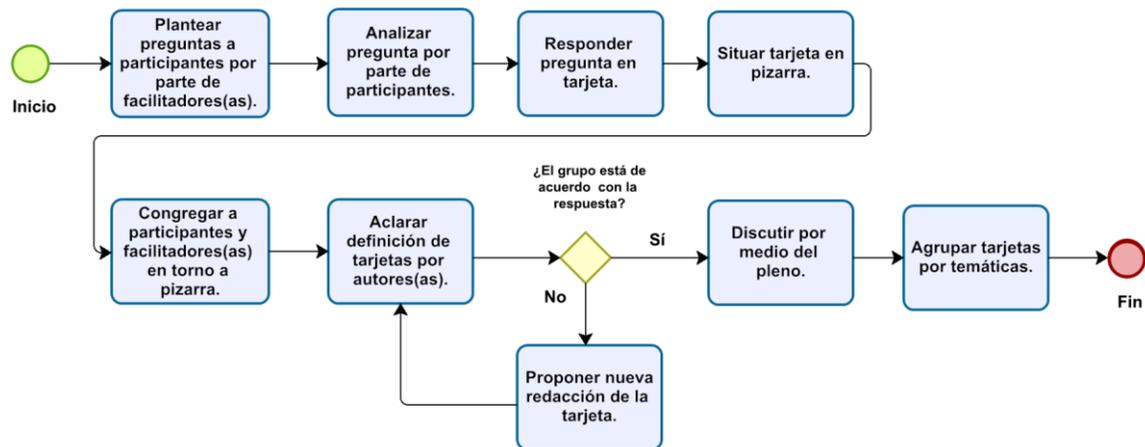
- a) Bienvenida y saludo de autoridades presentes.
- b) Presentación individual de los asistentes. Dinámica de presentación: nombre, lugar de dónde viene, *hobbies*.
- c) Facilitador(a) explica las distintas etapas en las que se divide la jornada participativa.
  - Cabe destacar que cada jornada participativa 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 ÑUBLE

Los días 19 y 20 de diciembre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de Ñuble**, en comuna de Chillán. A ellas asistieron 65 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 AFCI, 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 (AFCI).

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, nivel central y gobernanzas, permitirán construir un análisis institucional que posibilite consensuar las necesidades y problemas que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), 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: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

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

### 6.1 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.

#### 6.1.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as)

**Figura 2**

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

Tener agrupados a los(as) agricultores(as) en rubros y segmento.	Exceso de burocracia.	Falta más apoyo a capacitación para producir sus propios fertilizantes.	Falta articulación con otros programas para la evolución de un emprendimiento.	Falta más capacitación para evitar contaminación ambiental.
Asesorías con técnicos con especialidad.	Falta mayor seguimiento de los PDI.	¿Qué hacer con usuarios(as) que no asisten a reunión?	Muchas dificultades para entrar a los programas.	Mala gestión del programa PRODESAL.
Falta criterio unificado.	Existe discriminación a los usuarios(as) de PRODESAL.	Pocos recursos a los(as) usuarios(as) de la pequeña agricultura.	Falta de recursos y que sean entregados en los tiempos pertinentes.	Faltan más salidas a terreno.
No existe fiscalización.	No hay presupuesto fijo a largo plazo.	Falta de mano de obra.	Asociatividad tipo operativa muy baja en la AFCl.	No hay recambio.
Faltan más incentivos para mantener jóvenes en el campo.	El precio de los fertilizantes es muy alto.	Insumos con alto costo.	Muy caro los insumos.	Faltan servicios básicos para quedarse en el campo.

Caminos rurales malos y lejos de la carretera.	Caminos en mal estado.	Falta de transporte y locomoción.	Aislamiento.	Faltan más lugares para la comercialización.
Falta potenciar y fortalecer los circuitos cortos de comercialización.	Integración de pequeños(as) agricultores(as) al comercio.	Falta de instancias de participación en ferias y actividades.	Escasez de agua.	Falta de regularización de derechos de agua.
Contaminación con agroquímicos que afecta la AFCl.	Seguro de salud para los(as) agricultores(as).	Caminos rurales con mucha polución, problemas para la salud.	Falta alfabetización digital.	Tenencia responsable de animales, ya que, matan a los corderos, gallinas.
Grandes agricultores(as) no racionan el agua en forma adecuada.	Falta de acumulación de agua lluvia.	Falta de recurso hídrico, almacenamiento y distribución.	Mala distribución de la energía eléctrica.	Falta conectividad digital.
Falta recursos para tranques y acumuladores de agua.	Falta más capacitación en educación.	Recursos para solucionar el acceso al agua.	Problemas de conectividad, falta transporte rural y señal de internet.	No hay una ley que reconozca al(la) campesino(a).
Indicadores actuales usados no son los adecuados.	Falta de difusión de los programas.		Falta de capacitación para riego agrícola.	

### 6.1.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

**Figura 3**

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

Falta regularización con forestales.	Falta máquinas cosechadora de porotos.	Falta liderazgo.	Falta incentivo a la participación.	Falta de seguro para agricultores(as).
Falta participación de los(as) usuarios(as) en las distintas.	Falta de coordinación con los(as) dirigentes.	Falta de respeto y recursos para dirigentes.	Mano de obra legalizada.	Falta de tecnología agrícola.

Falta formación para el progreso comunitario.	Falta <i>container</i> agroprocesador.	Faltan máquinas cosechadoras de trigo.	Falta acceder a equipamiento comunitario.	Necesidad de bienes.
Falta de continuidad a la formación para regularizar.	Falta facilitar el transporte para traslado a otras regiones.	Falta crear, generar, espacios que permitan comercializar los productos del campo.	Falta regularización en el ingreso de gruta de descarte al mercado.	Falta de lugares físicos donde vender nuestros productos.
Falta de puntos de venta específicos para pequeña agricultura.	Falta instancia de trabajo participativo coordinado y colaborativo.	No hay fomento al trabajo cooperativo.	Falta acceso a insumos con precio justo.	Falta de tecnología.
Pequeños(as) agricultores(as) tienen pocos recursos e insumos muy caros.	Falta financiamiento PRODESAL.	Educación no pertinente (desarrollo cultural).	Falta formación agrícola en las escuelas.	Mucha subdivisión de tierras, parcelas. Que no son agricultores(as).
Falta acceso a tenencia de tierra para familias jóvenes y mujeres.	Faltan chipeadoras comunitarias.	Falta información a pequeños(as) agricultores(as).	Falta exigencia medioambiental en todos los procesos del campo.	Falta más preparación agroecológica en las universidades.
Poco fomento a prácticas agroecológicas.	Moderación al programa PRODESAL.	Faltan políticas laborales.	Falta que los recursos lleguen a tiempo.	Exceso de burocracia.
Falta más planificación.	Falta de conectividad.	Nos falta capacitación.	Falta de asesoría para otros frutos productivos.	Fiscalización de los(as) profesionales. Que hagan su trabajo en terreno con los(as) agricultores(as).
Falta asesoría efectiva al egreso de las capacitaciones.	Falta mayor preparación de los(as) asistentes técnicos.	Falta diversificar rubros productivos.	Falta rotación de los(as) usuarios(as) de programas.	Falta acceso a los distintos programas INDAP.
Falta de responsabilidad de los(as) consultores(as).	Falta que las asesorías sean evaluadas periódicamente.	Visita a los(as) agricultores(as) insuficiente y mal distribuidas.	Fiscalizar recursos a agricultores(as).	Falta revisar los criterios de ingreso de programas.

Mal uso y distribución de los recursos asignados.	Poco apoyo a la AFCL.	Usuarios(as) tenemos necesidades de agua.	Profundizar pozo de agua.	Nos afectan las sequías y heladas.
Reconocimiento entre entidades INDAP.	Falta coordinación entre los diferentes servicios, INDAP, SAG, DOH y CNR.	Poca fiscalización en el uso del agua.	Faltan acumuladores de agua.	Falta facilitación para inscribir pozos (muy costoso).
Falta formulación de proyectos.	Falta más tecnología para riego.	Falta capacitación de digitalización para usuarios(as).	Falta financiamiento alfabetización digital.	Mala conectividad telefónica e internet.

### 6.1.3 Grupo N.º 3 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 4**

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

Falta apoyo a la distribución.	Escasa formación empresarial.	Falta formalización para el ingreso a nuevos mercados.	Falta poderes compradores.	Bajos precios al comercializar.
Muchos intermediarios al comercializar.	Poco margen de utilidad al comercializar.	Falta de incentivo a la formalización por pérdida de beneficios sociales.	Falta mayor incentivo de circuitos cortos.	Falta apoyo en cómo comercializar para los(as) productores(as).
Productos son de escaso valor agregado.	Migración campo-ciudad.	Agricultores(as) de edad sin recambio.	Jóvenes buscando nuevas oportunidades.	Falta de capturas de jóvenes en colegios técnicos u otras entidades.
Uso eficiente del recurso hídrico.	Falta asociatividad de usuarios(as) para comercialización.	Falta escuela de líderes para agricultores(as).	Falta de desarrollo organizacional campesino.	Escasez cooperativismo para mejorar competitividad.
Deficiente conexión entre los organismos (CNR, DGA, INDAP y SSS).	Faltan políticas país de protección de productos locales.	Falta acceso movilización, comunicaciones.	Desconocimiento de las herramientas de comunicación tecnológica.	Degradación del suelo.

Deficiente mecanización agrícola.	Falta de mano de obra agrícola.	Altos costos de producción.	Baja escolaridad.	Baja disponibilidad de agua.
Escasez hídrica para bebida y riego.	Faltan sistemas de captación y distribución de agua.	Falta inversión en recurso hídrico, pozos, acumuladores, aguas lluvias.	Baja competitividad de los rubros.	Deforestación (ciclo del agua).
Desequilibrio de los sistemas agropecuarios.	Faltan programas de recuperación de suelos.	Mayoría de agricultores(as) de edad avanzada.	Falta programa específico de apoyo a jóvenes.	Juventud migra a las ciudades.
Solo la gente mayor permanece en el campo.	Falta de jóvenes con identidad campesina.	Falta presupuesto.	Desconocimiento de los instrumentos de planificación local, regional, sectorial.	Falta de recursos para capacitar a la AFCl.
Falta mayor valoración de identidad campesina.	Falta difusión para dar a conocer programas, políticas de egreso, entre otros.	Falta de articulación entre programas.	Falta de acceso a la información y quienes prestan el servicio.	Faltan indicadores productivos y acceso a registros.
Falta plataforma de usuarios(as) de información de programa.	Las bases de licitación para SAT con hechas en NC. Se pierde el foco de la región.	Actualizar las normativas, más flexibles.	Faltan plataformas de acceso de todas las regiones.	Políticas no atingentes al territorio.
Faltan bases de datos ordenadas y homogéneas para elaborar políticas públicas.	Falta avanzar en descentralizar las políticas públicas.	Agricultores(as) de subsistencia. Foco en lo social y no de fomento.	Mayoría de usuarios(as) no valoran la asesoría técnica, solo el incentivo o inversión.	Reducido capital y escaso acceso a financiamiento.
Deficiente uso de instrumentos a nivel territorial.	Falta capacitar en los distintos instrumentos y programas INDAP.	Más instrumentos y <i>software</i> para el trabajo institucional.	Falta uniformidad de criterios para elaborar diagnósticos, planes y programas.	Exceso de carga laboral.
Falta de funcionarios(as).	Falta de diagnóstico para tener referencia que muestre desarrollo.	Se debe actualizar la Ley Orgánica de INDAP.	Falta inversión, infraestructura, equipamiento.	Exceso de burocracia que impide enfocarse en lo productivo.

Municipio exige tareas no asociadas a lo técnico.	Falta apoyo a usuarios(as) que egresan de programas.	Falta política de egreso en PRODESAL.	Faltan recursos para ejecutar acciones a largo plazo.	Instancias de articulación entre PRODESALES.
Falta de fiscalización a entidades ejecutoras.	Deficiencia en la prestación de servicios de agroturismo.	Falta segmentar a usuarios(as).	Falta capacitación para equipos técnicos y usuarios(as).	Deficiente expertiz técnica de acuerdo a cada rubro.

### 6.1.4 Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 5**

*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 4 en formato tarjeta.*

Falta de seguimiento de intervenciones.	Falta mejorar indicadores de incremento en nivel de desarrollo.	Subdivisión para parcela agrado.	Pequeñas superficies prediales por aumento de subdivisiones.	Mala conectividad.
Falta de infraestructura de servicios básicos.	Baja proporción de recursos monetarios respecto a la cantidad de programas de INDAP.	Faltan instrumentos para apoyar la comercialización asociativa.	Falta asociatividad.	Falta asociatividad y liderazgo.
Falta política de Estado sostenida en el tiempo para el desarrollo agrícola.	Sistema burocrático para la AFCL.	Agricultores(as) buenos productos, pero no buenos comercializadores.	Falta de gestión y encadenamiento comercial.	Faltan canales de comercialización.
Faltan programas e incentivos para apoyar la comercialización.	Falta visibilizar utilidad de la obtención del sello manos campesinas.	Falta mejorar la construcción del presupuesto.	Falta de recursos para captación y nuevas fuentes de agua.	Falta de tecnificación y acceso al recurso hídrico.
Falta de agua para el riego.	Falta de inversión como país en embalses para seguridad de riego.	Requisitos complejos para acceder a proyectos de agua.	Falta de acceso a calidad de agua potable.	Escasez mano de obra.
Escasez de maquinaria agrícola.	Falta de mecanización.	Alto costos de insumos.	Demasiados bonos que desincentivan los esfuerzos.	Falta direccionar de mejor forma los subsidios.

Falta de motivación (bonos).	Falta valorar más la asesoría técnica.	Mayor interés por el subsidio y no por asesoría.	Falta de perfiles técnico-sociales para equipo de asesores.	Aumento de tasa de longevidad de agricultores(as).
Falta de interés por adoptar nuevas tecnologías.	Falta de oportunidad de desarrollo para jóvenes.	Edad de los(as) agricultores(as) condiciona sus aspiraciones.	Falta formación de profesionales jóvenes.	La actividad debe tener una mirada de fomento y no social.
Bajo nivel de escolaridad.	Edad promedio de los(as) usuarios(as) es muy alta.	Mala nutrición de nuestros(as) agricultores(as).	Falta integración de programas territoriales.	Alta diversidad de zonas agroecológicas y tipografía.
Falta visión de solución integral.	Visión monorubrista.	Falta canales de comercialización.	Falta modernización y focalización de los instrumentos para apoyar la comercialización.	

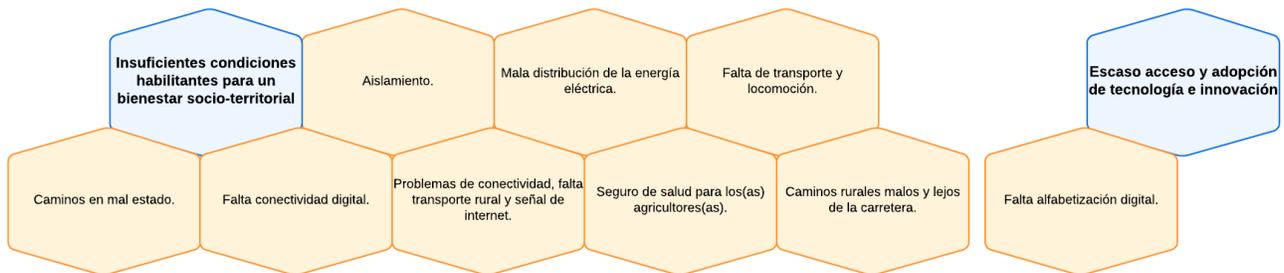
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

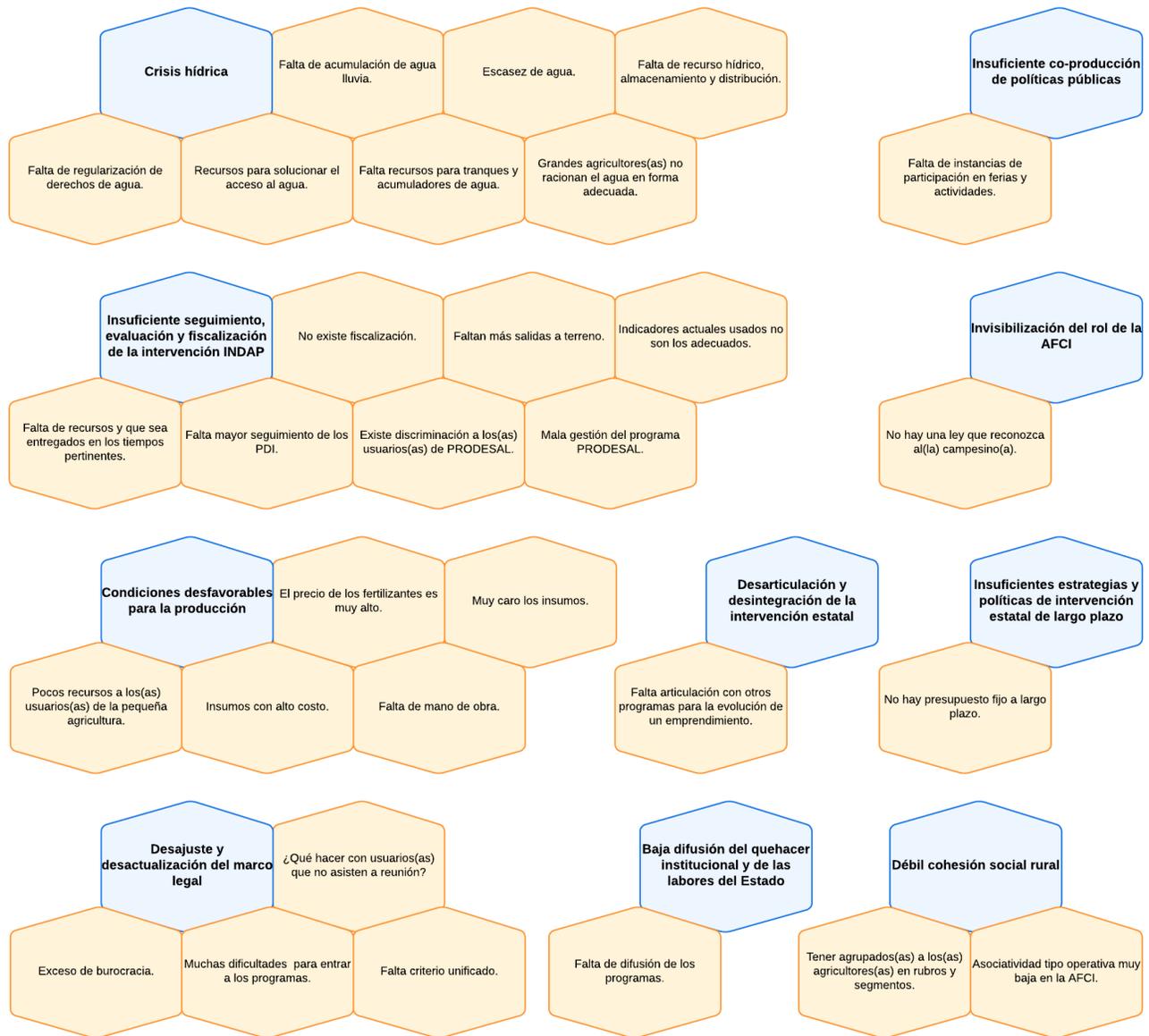
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

### 6.2.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as)

**Figura 6**

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

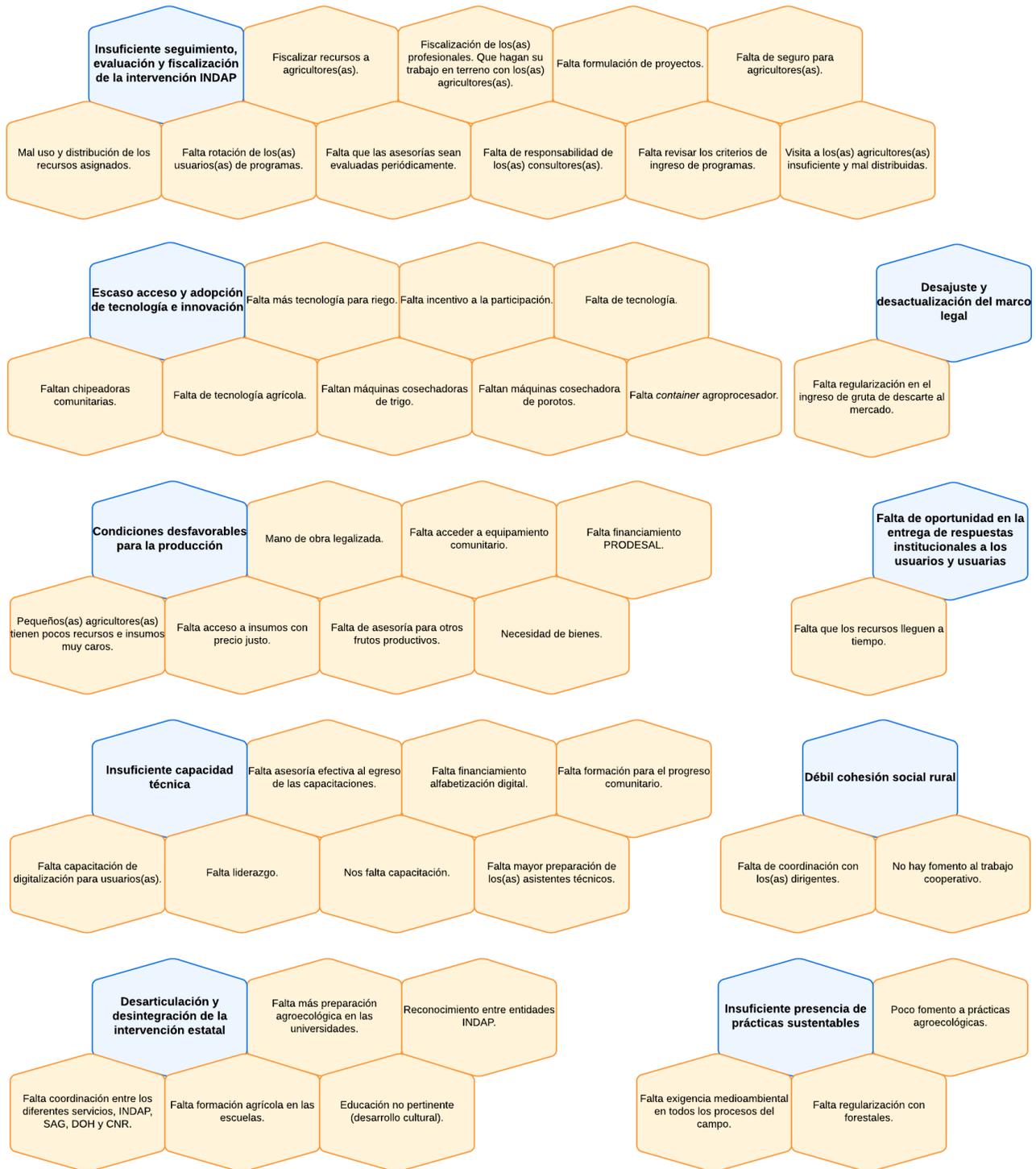


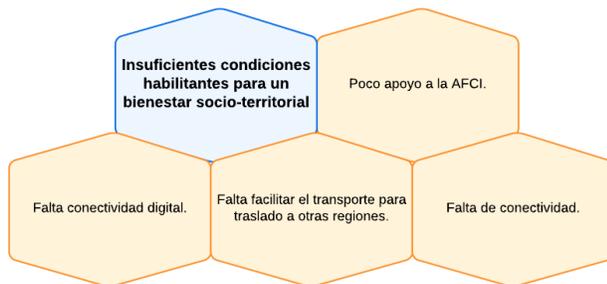
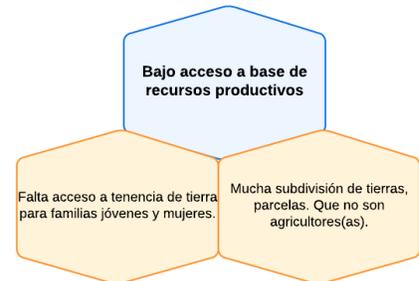
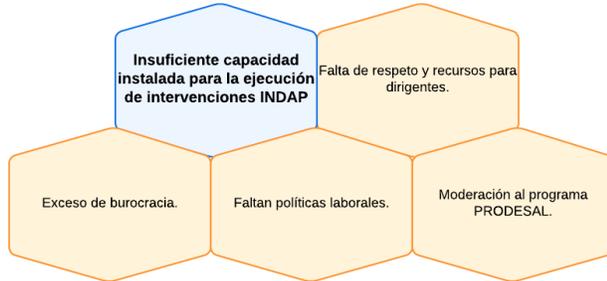
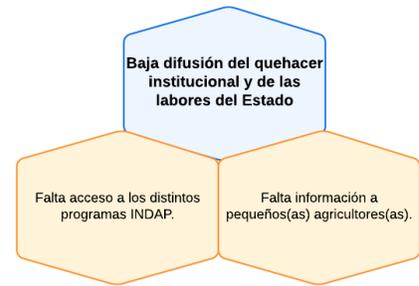
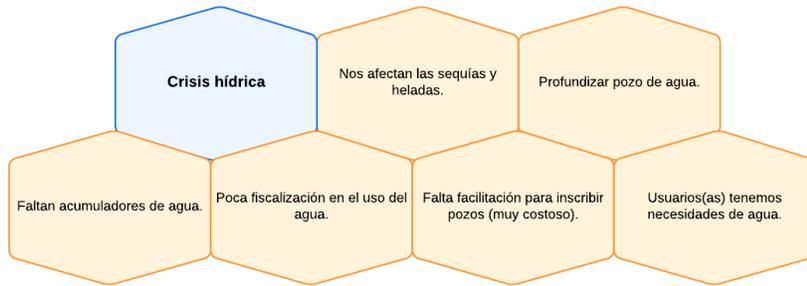


## 6.2.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

**Figura 7**

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

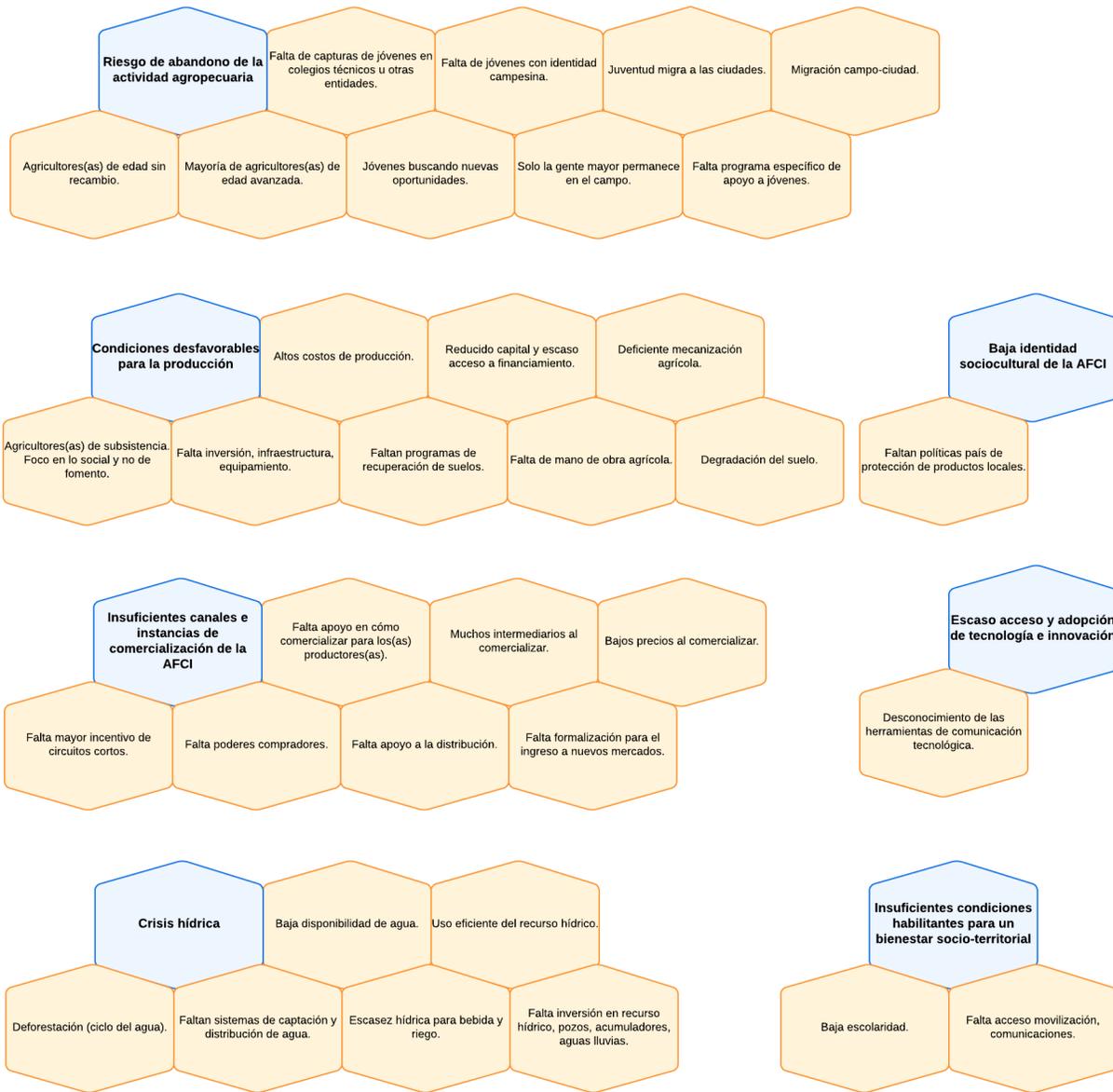


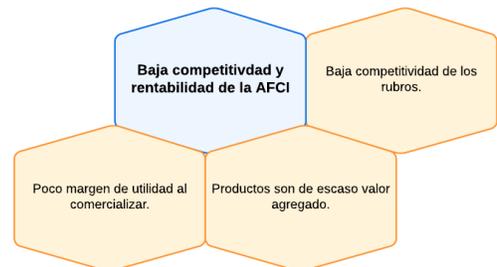
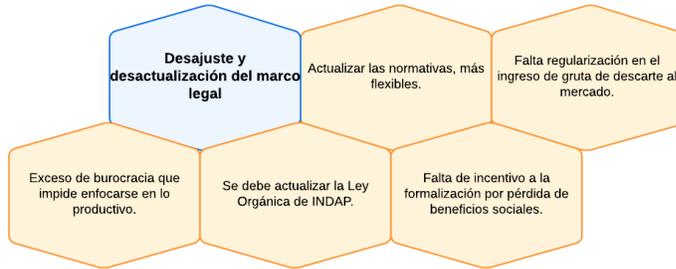
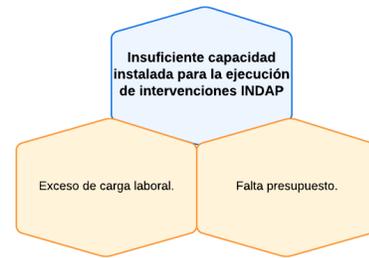


### 6.2.3 Grupo N.º 3 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 8**

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



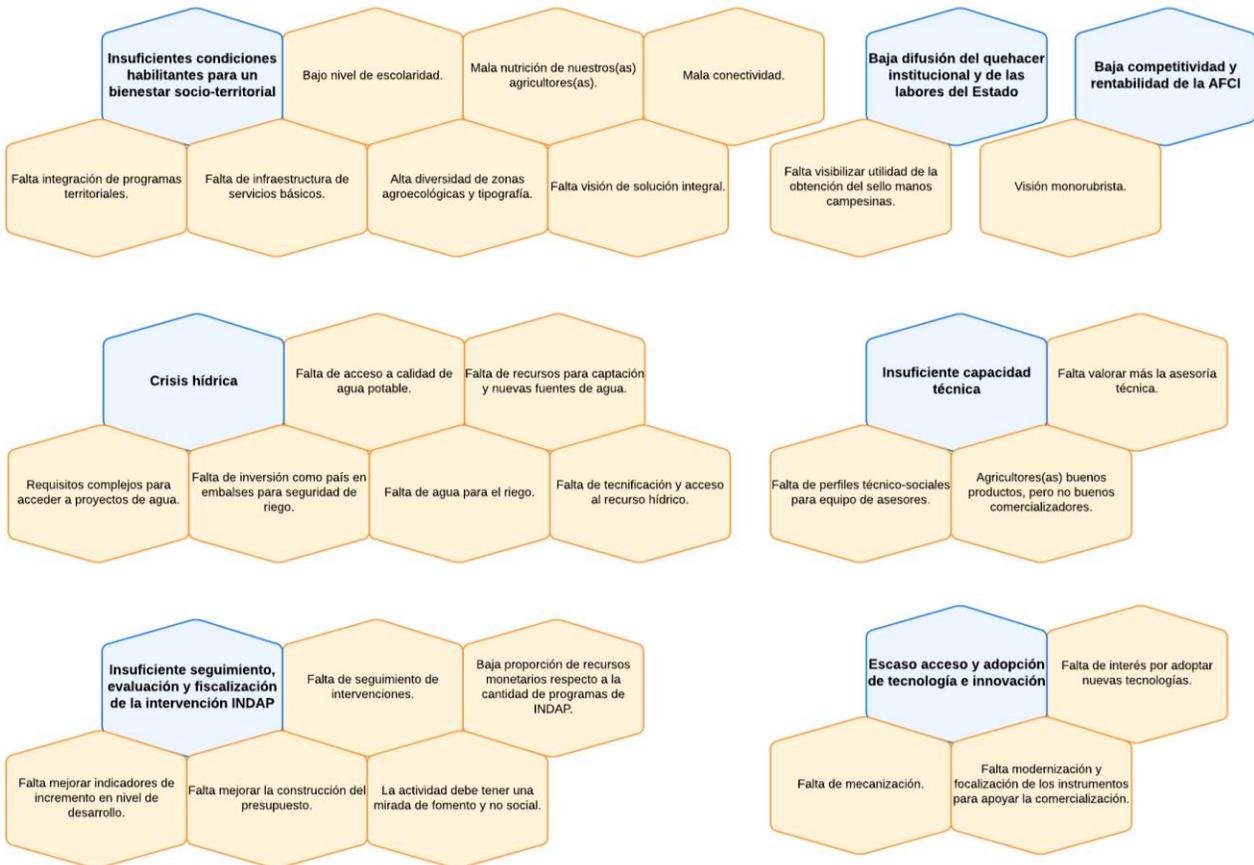


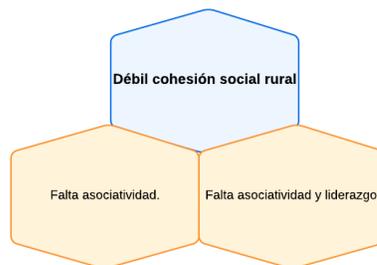
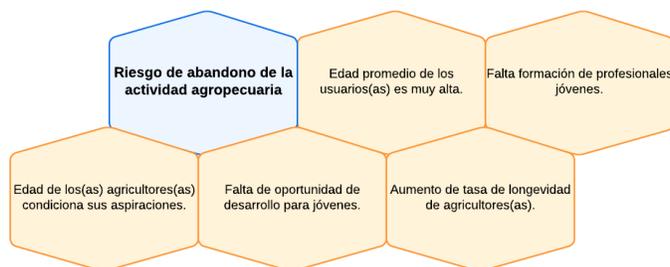
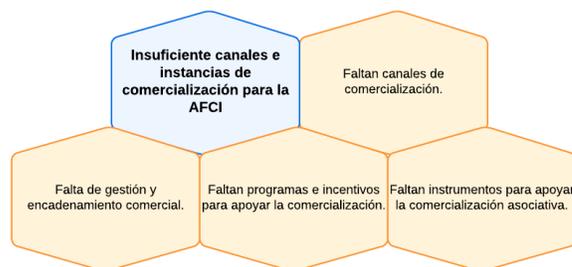
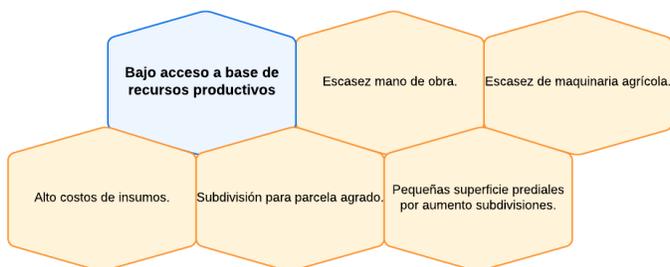


## 6.2.4 Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 9**

*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 4 en nube de agrupación.*





## 7 ACTIVIDAD II: 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?”**

### 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 insumos transcritos sin alterar el contenido original.

### 7.1.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

**Figura 10**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato tarjeta.*

Profesionales para las zonas más aisladas.	Recursos necesarios para cada agricultor(a) según su rubro.	Que las instituciones tengan centros de estudios de impacto SAG.	INDAP se integre con todas las instituciones involucradas en las problemáticas.	Articulación con otros servicios.
Rescatar las costumbres milenarias culturales gastronómicas campesinas.	INDAP facilite resolución sanitaria para los alimentos.	Que vuelvan los recursos de la mesa de control social.	Reunión por lo menos una vez al mes para evaluar programas a nivel regional.	Unificar criterios de los(as) ejecutivos INDAP.
Más comunicación.	Más profesionalismo en los técnicos.	Más entrega de información de recursos a los que puede acceder la AFCI.	Programa para potenciar la asociatividad, desde la educación.	Más recursos para riego.
Mayor financiamiento.	Tener comunicación fiscalizadora.	Mejorar los canales de información.	Proyecto para acumuladores de agua lluvia.	Falta crear seguro de salud para el(la) campesino(a).
Mayores capacitaciones en el uso de los recursos hídricos.	Fiscalizar con calificaciones.	Fortalecer los mercados campesinos.	Capacitación en temas relacionados con liderazgo.	

### 7.1.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

**Figura 11**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 2 en formato tarjeta.*

Fomentar y subsidiar formalización de pozos.	Implementar acumuladores de agua lluvia.	Aplicación de nuevas tecnologías para el uso del agua y ahorro.	Capacitación en el reconocimiento de semillas.	Capacitar en insecticidas orgánicos.
Debemos trabajar verduras hidropónicas.	Fomentar la práctica agroecológica y soberanía alimentaria.	Trabajar en conjunto los problemas.	Más recursos a los(as) pequeños(as) agricultores(as).	Más apoyo para los(as) usuarios(as). Los precios de los insumos muy caros.

Servicio digital adecuado.	Mejorar la calidad de la tecnología digital.	Arreglo de caminos para el traslado de los productos.	INDAP intermediario entre MOP y MTT.	Comprar maquinaria y arrendar a usuarios(as).
Abordar algunas mejoras en el corto plazo y otras al largo plazo.	Promover el asociativismo.	Crear espacios físicos para la venta de productos.	Que exista una ley de acceso a la tierra para campesinos(as).	Adquisición de tierras con apoyo de INDAP. Crédito para productores(as).
Fomentar el trabajo cooperativo de abastecimiento.	Otorgar educación agrícola en los colegios.	Ferias productivas para pequeños(as) productores(as).	INDAP fiscalice permanentemente el programa PRODESAL.	Seguimiento a los proyectos otorgados.

### 7.1.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 12**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 en formato tarjeta.*

Actualizar la Ley Orgánica de INDAP.	Políticas que contribuyan en la disminución de las brechas de género en agricultura.	Disponer recursos para construcción de pozos.	Aumentar la dotación de funcionarios(as).	Crear ley de protección de suelos.
Apoyo con umbral de tiempo.	Equipamiento mínimo para cumplir funciones.	Personal adecuado en la fiscalización.	Descentralizar INDAP.	Apoyar los programas de difusión de la AFCI.
Destinar recursos para capacitación de equipos.	Aumentar recursos para grupo más avanzado de PRODESAL.	Flexibilidad de los programas de acuerdo a la realidad local.	Articular con DGA una solución para el uso de pozo para los que tengan APR.	Aumentar los recursos para capacitación, de usuarios(as), técnicos(as) y funcionarios(as).
Realizar jornadas de autocuidado entre equipos y programas de trabajo.	Modernizar instrumentos de fomento.	Mesa de trabajo con instituciones del Estado.	Generar escuela de líderes para productores(as).	Programa de organizaciones y gestión territorial.

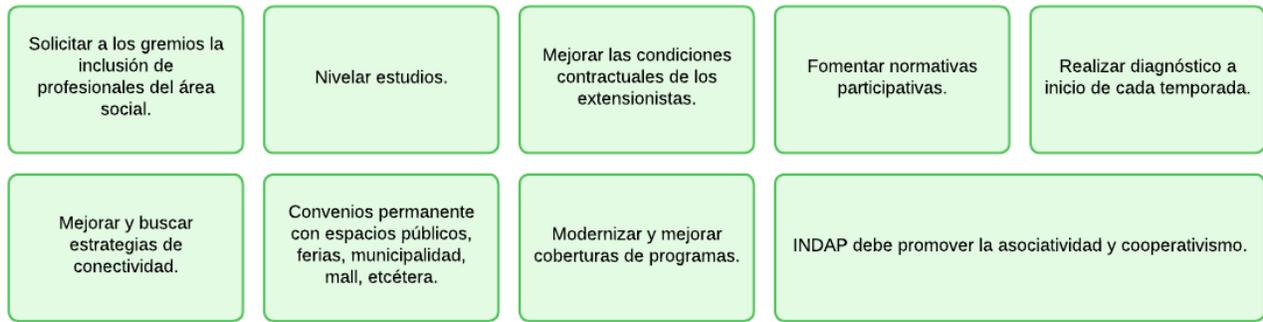
Identificar indicadores de desarrollo territorial.	Eliminar barreras para compartir información entre servicios.	Establecer un sistema de mayor control y fiscalización de PRODESAL.	Valorización de la AFCI.	Políticas que enfrenten el cambio climático y degradación del suelo.
Más inversión en salud y educación en zonas rurales.	Unificar criterios para diagnóstico y elaboración de instrumentos.	Valorizar y fomentar la identidad cultural local.	Promover las granjas agroecológicas, logrando sustentabilidad.	Aumentar dotación de vehículos.
Aumentar fiscalización de recursos.	Formación en asociatividad.	Políticas de Estado a largo plazo.	Que las regiones puedan adecuar las inversiones según realidad local.	

#### 7.1.4 Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 13**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 4 en formato tarjeta.*

Aumento monto de subsidios.	Convenio con empresa de telecomunicaciones.	Simplificar el acceso a proyectos de agua.	Captación de aguas en zonas áridas.	Fomentar el acceso y tecnificación del agua en la AFCI.
Mejorar comunicación interinstitucional.	Utilizar recursos mesa coordinación para mejorar difusión.	Articulación interna entre jefaturas INDAP.	Mejorar asesoría y enfoque de recursos para abordar brechas sociales.	Crear indicadores de sustentabilidad.
Mejorar focalización de recursos disponibles.	Autonomía presupuestaria en áreas.	Aterrizar los programas de INDAP al territorio.	Planificar accionar de INDAP en coherencia con planes de trabajo.	Trabajo conjunto Ministerio de Agricultura con otros actores relevantes.
Crear un depto. de articulación estratégica INDAP-regional.	Asesoría integral del predio, respetando las vocaciones del territorio.	Aumentar presupuesto a través del Gobierno Regional.	Establecer mesas de trabajo por región y rubro.	Convenios con escuelas agrícolas que permitan transmitir el saber campesino(a).
Fortalecer programas que motiven la permanencia en el campo.	Más incentivo a los(as) jóvenes.	Retención de jóvenes en el campo. Programa compra de suelos.	Mayor acceso de tierras para los(as) jóvenes.	Asegurar continuidad de los programas de asesoría técnica.



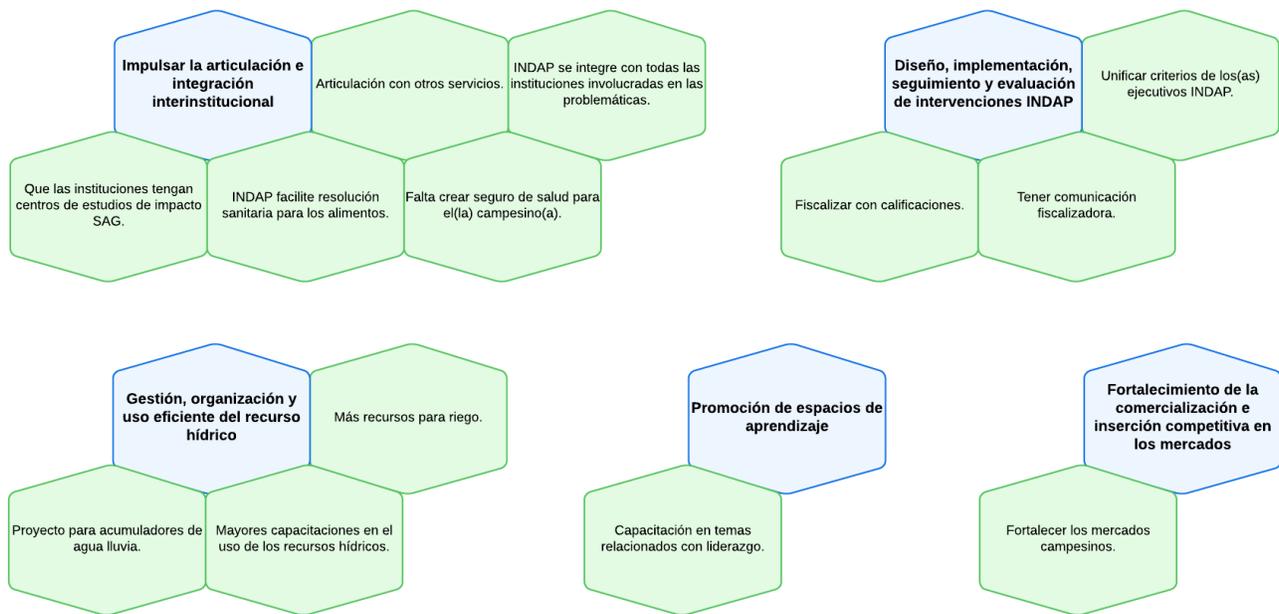
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

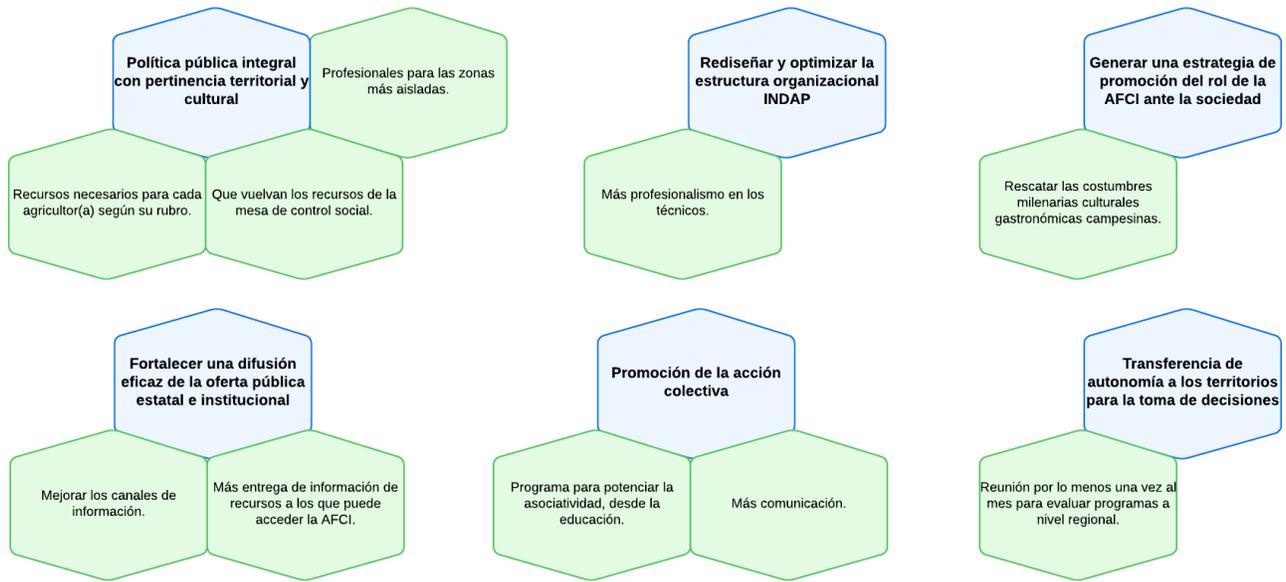
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

### 7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

**Figura 14**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.*

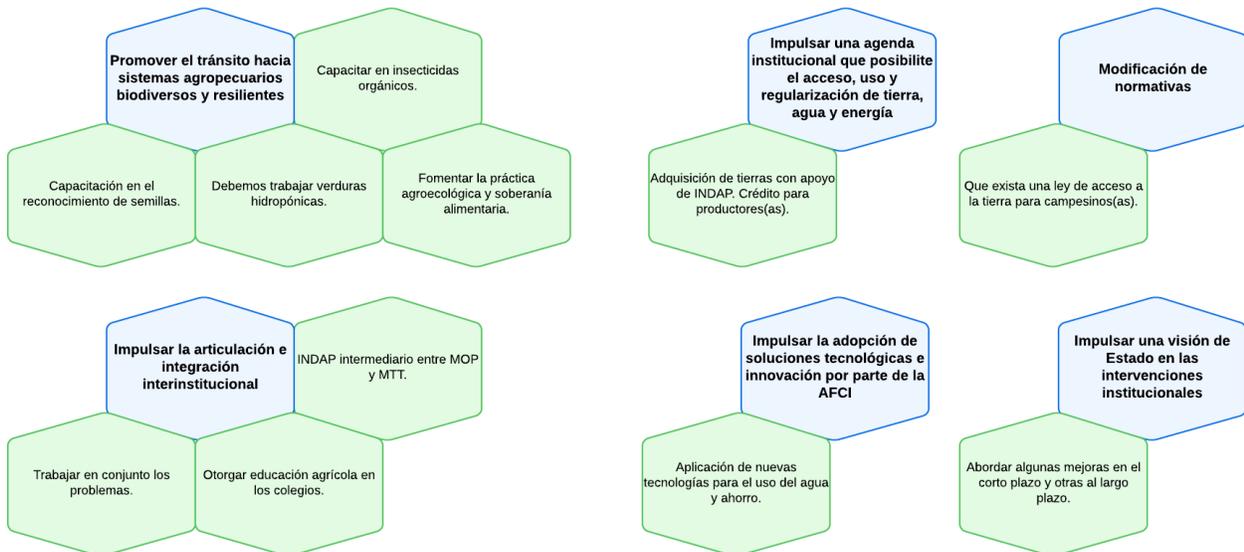


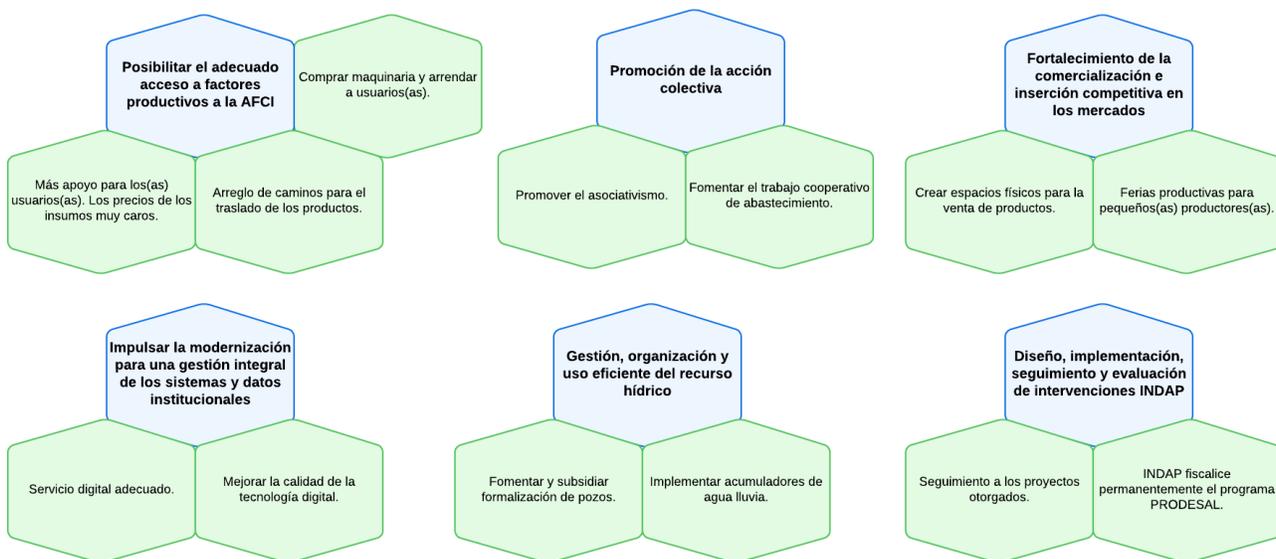


## 7.2.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

**Figura 15**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 2 en formato nube de agrupación.*

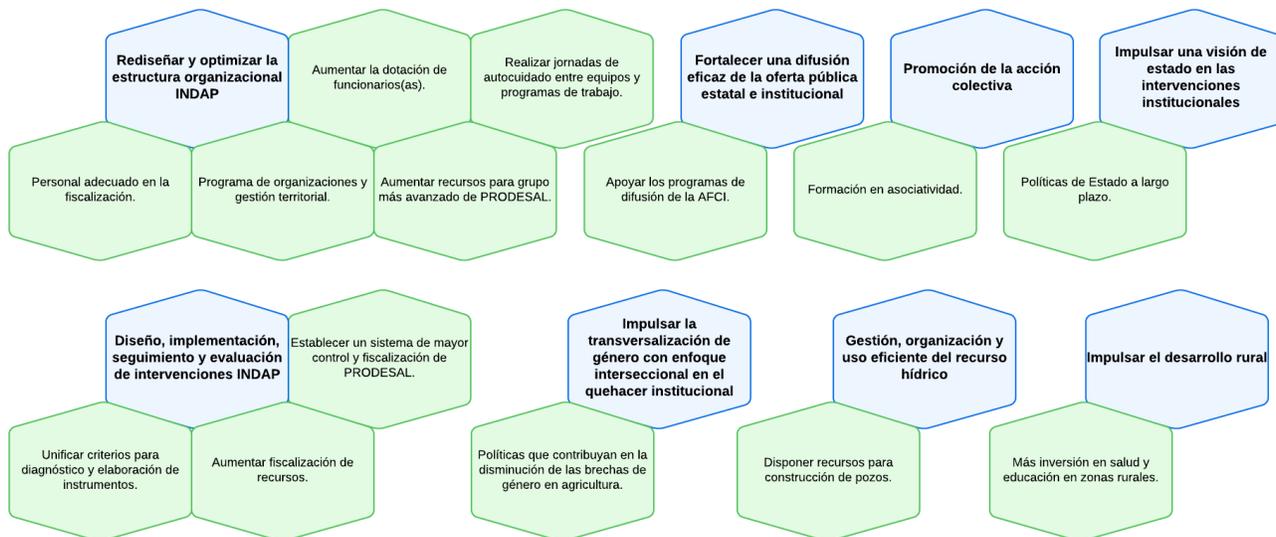


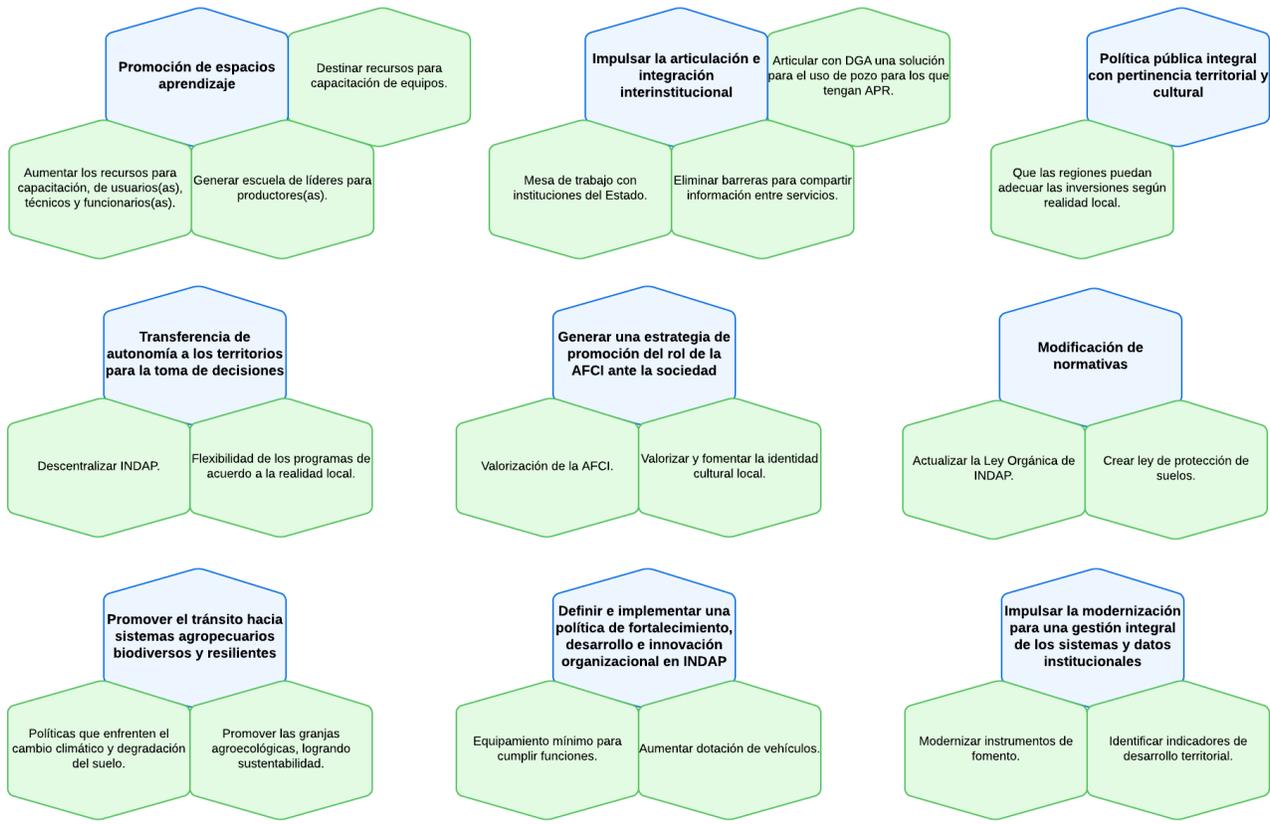


### 7.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 16**

*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 en formato nube de agrupación.*



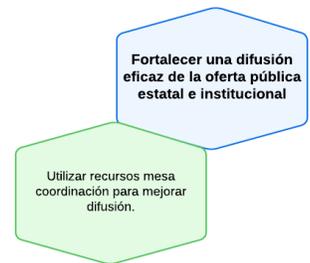
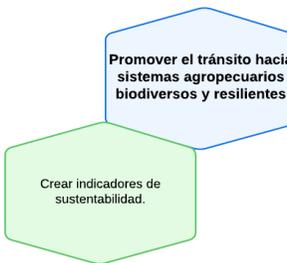
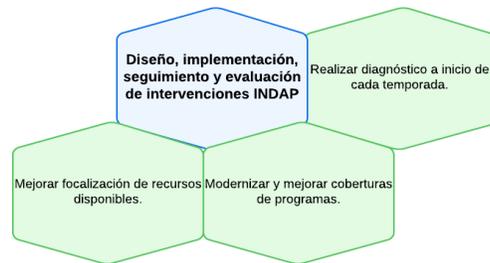
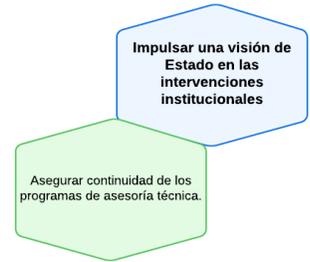
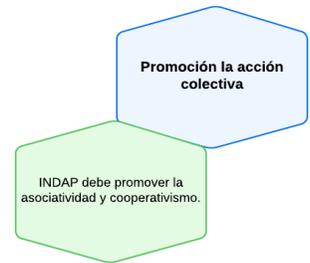
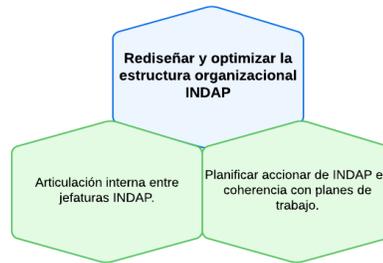
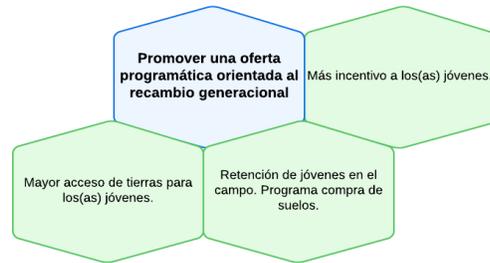
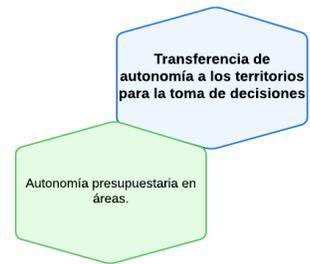
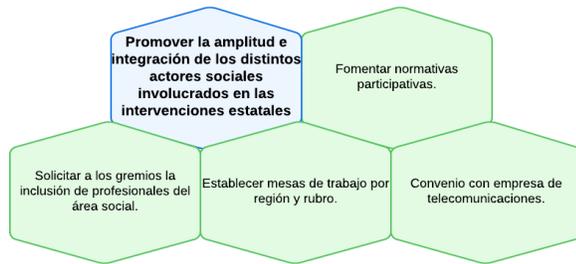


## 7.2.4 Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 17**

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 4 en formato nube de agrupación.





## 8 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 Ñuble. A continuación, se presenta una síntesis de los problemas principales y causas planteadas, con las consiguientes orientaciones priorizadas para la acción.

### 8.1 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.

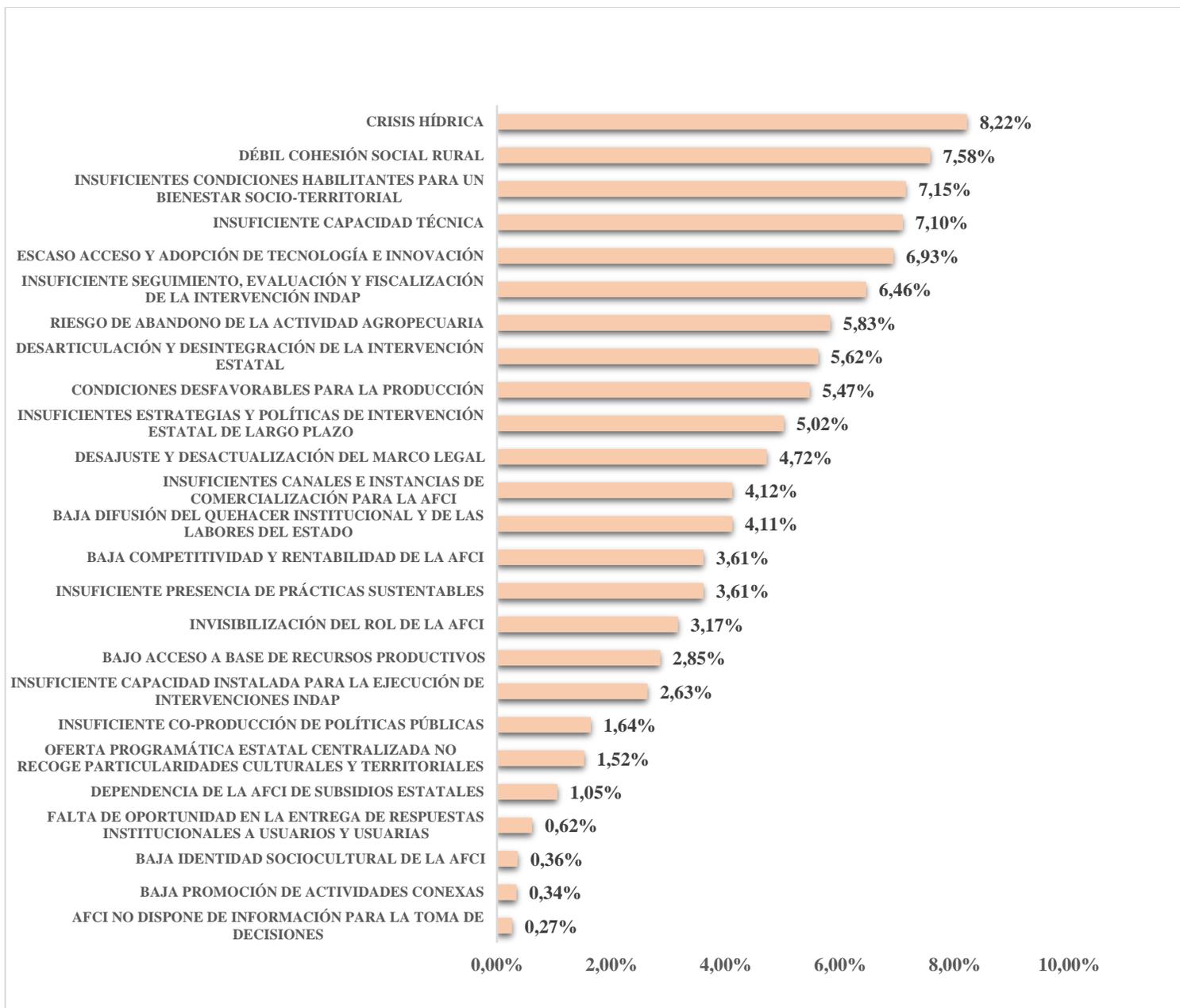
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

**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 18**

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en las Jornadas Regionales de Ñuble.
- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Débil cohesión social rural” e “Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 22,95% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Baja identidad socio cultural de la AFCI”, “Baja promoción de actividades conexas” y “AFCI no dispone de información para la toma de decisiones”.

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

### **8.1.1 Crisis hídrica**

El problema de la crisis hídrica se constituye como el principal problema de la zona. Así, los actores reconocen como un problema la sequía y la escasez asociada al agua. Se observaría una baja fiscalización en torno a la gestión de los recursos hídricos, además de falta de sistemas de captación y distribución de aguas. Se observaría también la necesidad de atender el problema de la tecnificación del riego como un aspecto importante para el desarrollo de la AFCI en la zona.

### **8.1.2 Débil cohesión social rural**

Pareciera observarse una débil cohesión social rural en general como problema para la AFCI, y en particular se recomendaría trabajar específicamente el problema de la asociatividad en torno a la producción y comercialización. Finalmente, se plantea que es importante atajar por medio de estrategias más concretas que fomenten la asociatividad en el plano de los insumos.

### **8.1.3 Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial**

Se observa como un problema muy sustantivo la inexistencia de conectividad, tanto vial como digital. A su vez, se observa que tanto las políticas como también la realidad local requieren una mirada integral, que atienda la complejidad de la realidad social de la zona, y que ello no se estaría produciendo. Se observa a su vez un déficit importante en la formación de capital humano avanzado, así como también de problemas educativos en general. A ello se suman deficiencias de más largo plazo pero que requieren atención, como los problemas de infraestructura.

### **8.1.4 Insuficiente capacidad técnica**

Esto se traduciría específicamente en el problema de las competencias para trabajar en la AFCI, para administrar los recursos, para apoyar el desarrollo productivo y para vincular a los jóvenes con una perspectiva que asocia emprendimiento y AFCI. Además, específicamente se plantea también talleres en fitosanidad como un asunto a ser destacado a nivel local.

### **8.1.5 Escaso acceso y adopción de tecnología e innovación**

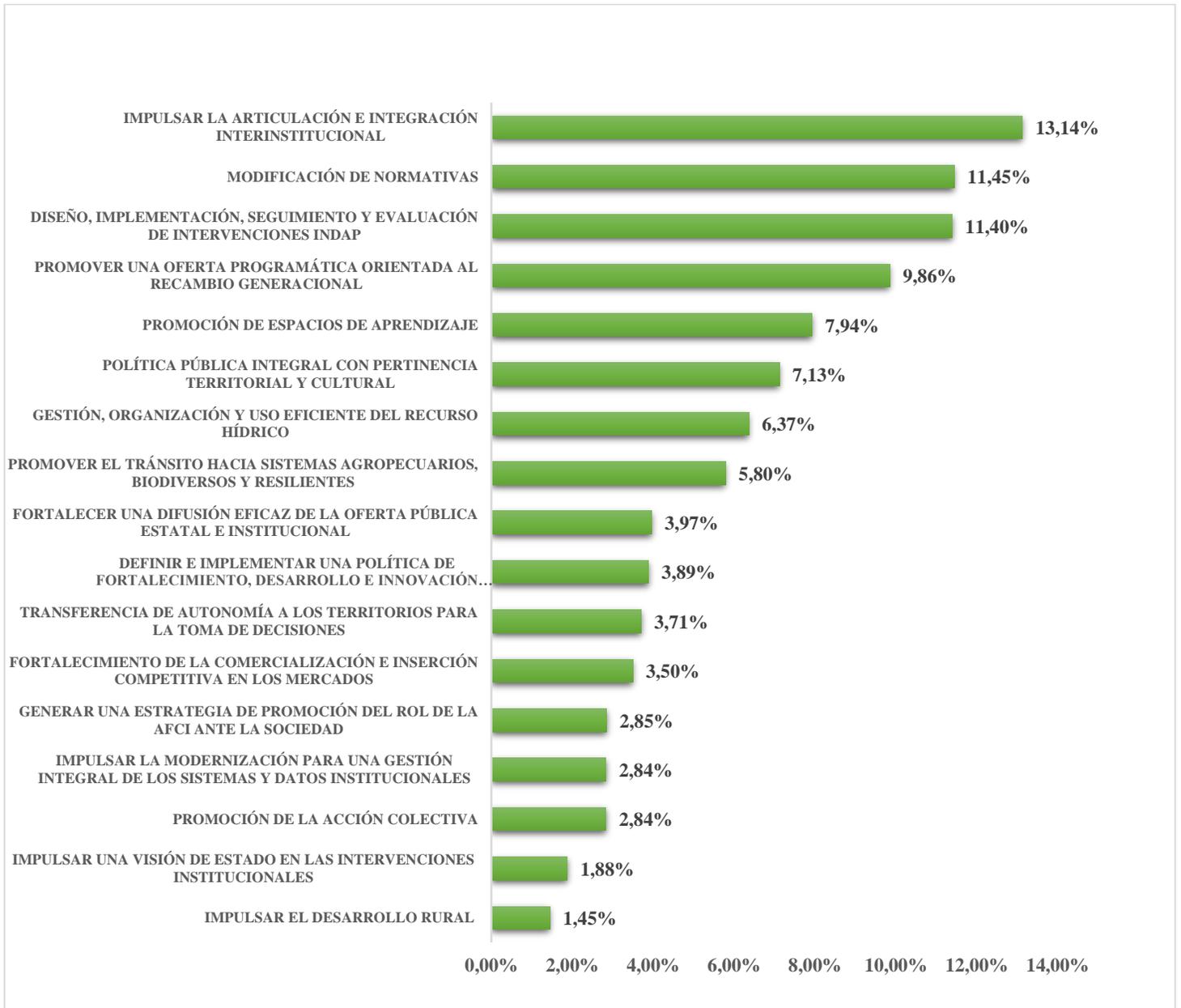
El problema tecnológico se asocia tanto a asuntos de producción como de comercialización de la AFCI. Hay problemas importantes en materia de tecnología para el riego, para las cosechas, para los mecanismos de procesamiento de alimentos, lo que se suma a las dificultades en términos de acceso e interés para conocer técnicas y procedimientos más avanzados en el plano comunicativo, tanto para la propia coordinación laboral como también para el posicionamiento de los productos de la AFCI.

## **8.2 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 19**

*Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.*



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas Regionales de Ñuble.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Modificación de normativas” y “Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 35,99% del puntaje total de la jornada.

- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Promoción de la acción colectiva”, “Impulsar una visión de Estado en las intervenciones institucionales” e “impulsar el desarrollo rural” concentran el 6,17% del puntaje total de la jornada.

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

### **8.2.1 Impulsar la articulación e integración interinstitucional**

Para los actores de la región de Ñuble, la articulación e integración interinstitucional se constituye como su primera prioridad. Las tarjetas, que son las opiniones de los actores, expresan de forma recurrente la necesidad de atender una serie de problemáticas que exigen un fuerte diálogo con distintas instituciones públicas, como los ministerios, servicios, las municipalidades, los gobiernos regionales. En ello, se hace particular énfasis en el diálogo con el SAG, DGA, el Ministerio de Obras Públicas y Telecomunicaciones. Para ello, se piensa que se genere también un departamento de articulación estratégica de la institución, que además tenga un elemento de diálogo importante con los INDAP regionales. Un espacio así tendría sentido para atender algunos problemas específicos que se den en la región (como la situación de los pozos y el APR), pero también para trabajar otros problemas que son relevantes como la generación de registro de información de diálogo institucional, así como reducción de barreras y brechas para el diálogo en el Estado.

### **8.2.2 Modificación de normativas**

La modificación de normativas se constituye como la segunda prioridad regional, y está íntimamente vinculada a otorgarle un nuevo papel a la institución para que esté acorde a los desafíos del siglo presente. Ello genera sobre todo un interés por la actualización o creación de una nueva ley orgánica de INDAP, que tenga un fuerte énfasis a nivel de los(as) usuarios(as). También, íntimamente vinculada a lo anterior, los actores plantean la importancia de trabajar y revisar las leyes en torno a suelos y tierras en un diálogo fuerte a nivel social.

### **8.2.3 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP**

Se considera fundamental por parte de los actores trabajar en múltiples niveles la oferta programática institucional. Así, se considera relevante unificar criterios por medio de generación también una revisión y evaluación de los indicadores actualmente existentes. A su vez, se ve como importante para la institución trabajar también de forma más decidida el seguimiento a la realidad de los diferentes usuarios(as) y actores vinculados a la AFCl, que permita ponderar y potenciar mejor el impacto de INDAP en la región. Se cree también que es importante que a nivel institucional se revise en general la distribución de los diferentes programas, para evaluar mayor focalización y redistribución de recursos a iniciativas de más impacto. También, se necesita potenciar la fiscalización. Finalmente, con fuerte interés regional, expresado a través de diversas opiniones de los actores registradas en las tarjetas, debe atenderse más decididamente la situación del PRODESAL.

### **8.2.4 Promover una oferta programática orientada al recambio generacional**

Se considera clave para el futuro institucional y de la AFCl potenciar una oferta programática orientada al recambio generacional, y específicamente, a políticas asociadas a juventudes del mundo rural. Así, se enfatiza en la necesidad de generar mayores incentivos, mayores accesos a tierras, pensando en una retención de jóvenes en el campo. Se menciona, particularmente, políticas de acceso o compra de suelos como una potencial prioridad con atingencia territorial en la región de Ñuble.

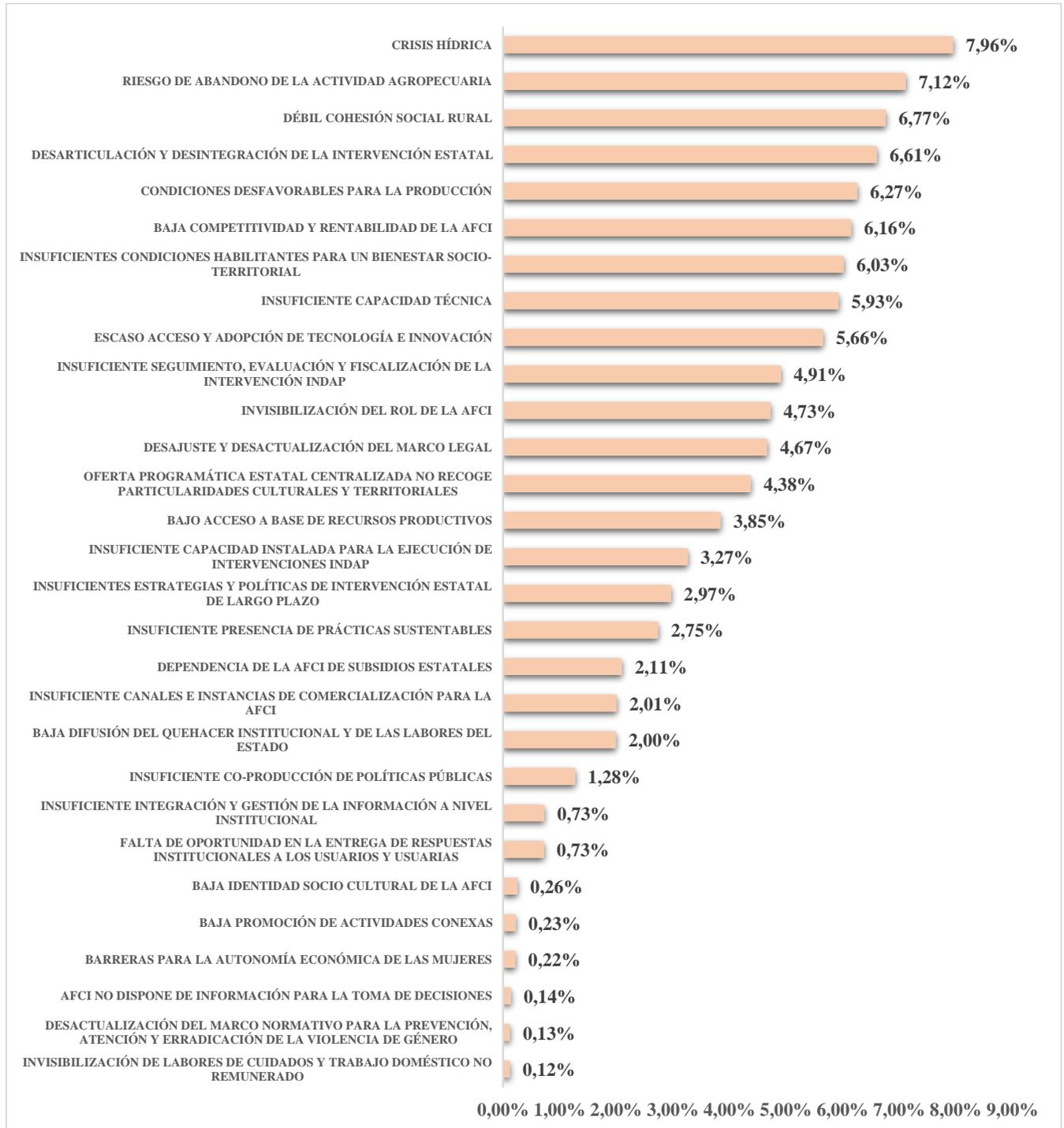
### **8.2.5 Promoción de espacios de aprendizaje**

La promoción de los espacios de aprendizaje emerge como una de las cinco prioridades en términos de líneas de acción para la región. Específicamente, se menciona una diversidad de temas que tienen que ver con el fortalecimiento de la AFCE en la región. Hay, por una parte, un sub grupo, orientado en la idea de promoción y fortalecimiento de liderazgos con énfasis en productores. Por otra, existe un subgrupo que piensa más bien en capacitaciones transversales de equipos, usuarios(as), técnicos y funcionarios(as), tanto para fortalecer temas particulares de la AFCE, como para reducir brechas sociales. Finalmente, se aborda como un asunto importante a nivel regional trabajar en políticas que aumenten los niveles de escolaridad a todo nivel en el plano de la región y de la AFCE en particular.

### 8.3 RESULTADOS NACIONALES

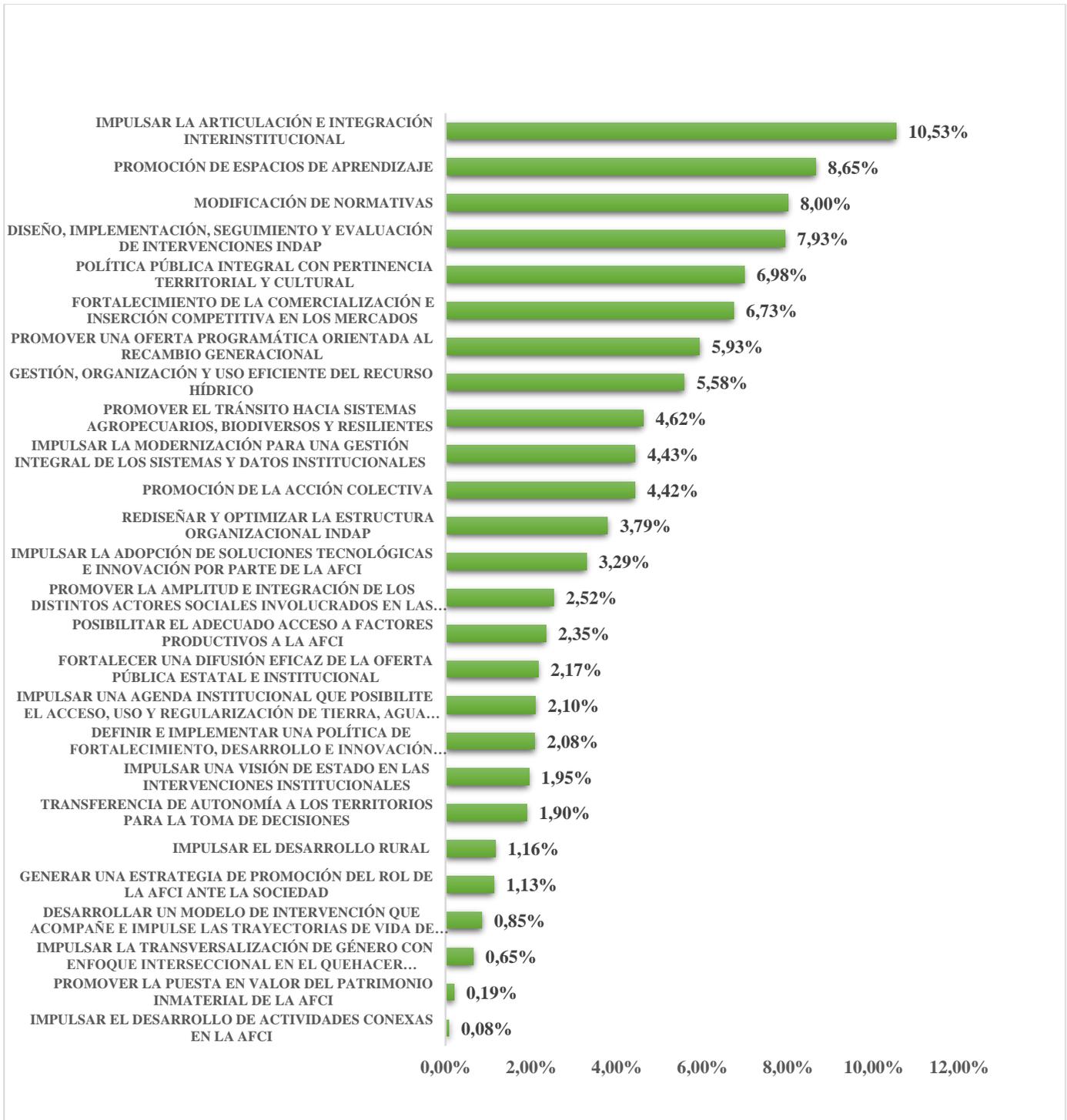
**Figura 20**

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



**Figura 21**

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



## 9 ACTIVIDAD III: 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
Gobierno Regional	Agroindustria
Municipalidades	Organización de productores
Servicio de Impuestos Internos (SII)	Consultores y extensionistas
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	-
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	-
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	-
Corporación Nacional de Fomento (CORFO)	-
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	-
Universidades	-

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

## 10 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 diagnósticos que impiden el adecuado desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI)
- Luego de realizar un análisis de carácter cuantitativo de los diagnósticos relativos a la Región de Ñuble, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) crisis hídrica, b) débil cohesión social rural, c) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial, d) insuficiente capacidad técnica y, e) escaso acceso y adopción de tecnología e innovación.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de Ñuble, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) modificación de normativas, c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP, d) promover una oferta programática orientada al recambio generacional y, e) promoción de espacios de aprendizaje.
- El contenido de dichas prelación y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- 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.

## 11 ANEXOS

### Anexo A

#### Generalidades sobre metodología METAPLAN<sup>2</sup>

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.

---

<sup>2</sup> 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 ASISTENCIA**

**"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA USUARIOS INDAP" REGION ÑUBLE**

Fecha : 19 DICIEMBRE 2022

Lugar :SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	Nelson Gonzalez	PRODESAL PINTO	GONZALEZ Oscar O.H.	97411255	
2	Carolina Parra C	Asociación Cereales	Car2831@hotmail.com	996768284	
3	José Luis Rodríguez	PRODESAL EL CARMEN	-	74.064.0093	
4	Jose A Ferraz S	Coilbusco	-	987913832	
5	Florencia Diaz A	Prodesal Yungay	Flore2271@combsco	91419819	
6	Adaly Herrera S.	Comite de Femenos COFEMIN hincue	-	934350661	
7	Josefina Ramirez P.	Prodesal Minhue	-	938337215	
8	Sandra Delgado Valenzuela	Prodesal Quilken	-	9.90464477	
9	Aljondres Bander	C.A.R.	-	-	
10	Enrica Titon	Prodesal Trehuaco	-	999095872	

**LISTA ASISTENCIA**

**"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA USUARIOS INDAP" REGION ÑUBLE**

Fecha : 19 DICIEMBRE 2022

Lugar :SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	Marta Jimenez	mujeres rurales mesa regional	mujer-gemita@hotmail.es	989523631	
2	Lady Valeria	mujeres rurales Prodesal	Valerialady49@gmail.com	9.7522444	
3	Adriel Quijada E.	Comite Coordinador Campesino Fortezuel	adriel.lomados@com	981467135	
4	Marcia Martinez	Prodesal	marcia.martinez2006@gmail.com	953299855	
5	Paula Siguel	Prodesal	Paula dela u.r@gmail.com	981235010	
6	Luis Sepulveda	Prodesal Cobayras	-	937593239	
7	Marta Godoy P	Prodesal Bulnes	-	96264137	
8	Maria Jimenez	Prodesal Penanco	-	990425343	
9	Francois F. Talha	CADA/Bulnes	francoisf@gmail.com	941393042	
10	Jenifer Vasquez Montipil	el Prodesal Ch. Viejo	Jenifer.vasquez@gmail.com	979838331	

LISTA ASISTENCIA

"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA USUARIOS INDAP" REGION ÑUBLE

Fecha : 19 DICIEMBRE 2022

Lugar :SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	Carlos Parra H	Ecoparinas	eparra2@opago	979447941	
2	Adrián Morales	Representante Trigo		995020887	
3	Ambo Ocho	Prota Sonda	amboochos@gmail	985269322	
4	Rafael Riquelme	Mesa Mujeres (Riquelme)	rafaelriquelme@gmail.com	984435520	
5	Ada Aguayo	Prodemu	Adaaguayo.gallardo@gmail.com	972747476	
6	Marcela Montupil S.	CAR	montupil.marcela@gmail.com	979385220	
7	Norma Castillo	Redal. Pinto	normacastillocoites@gmail.com	997591517	
8	FABIAN LARA	Nivel Cuñis INDAP	FLARA@INDAP.CL	978051222	
9	M <sup>a</sup> Cecilia Januero	NC INDAP	Mjanuero@INDAP.CL	994430130	
10	Rodolfo Vera S	Prodemu Quiriqui		993207738	

LISTA ASISTENCIA

"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA USUARIOS INDAP" REGION ÑUBLE

Fecha : 19 DICIEMBRE 2022

Lugar :SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	Patricio Beltrán M.	Ecoparinas SPA.	ecoparinaspa18@gmail.com	993800713	
2	Luzmila Vidal G	Prodemu.		99003791	
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

LISTA ASISTENCIA

"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA PROFESIOANLES Y EXTENSIONISTAS" REGION ÑUBLE

Fecha : 20 DICIEMBRE 2022

Lugar: SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	M <sup>a</sup> José Jiménez O	depa operarios	mmuniz@indap.cl	933826102	
2	Grófica Ariagada P.	Personas / Indap	marriagada@indap.cl	990508807	
3	Valeria Mellado R	Profesionales egro D.R.	vmellado@indap.cl	998862835	
4	Cludia Warner	Comunicación Indap	cwarner@indap.cl	997716141	
5	Luis Flores D.	INDAP DR	lflores@indap.cl	99885306	
6	Christian Arzumendi B.	INDAP San Carlos	garzumendi@gmail.com	977660074	
7	Osvaldo Fuentetaja A.	Consultor SAT	o.fuentetaja@gmail.com	969199821	
8	Victor Montes Pineda	Consultor SAT	cheistero@hotmail.com	985016695	
9	Jacqueline Petit-Laurent	AREA INDAP BULNES	jpetit-laurent@indap.cl	984186297	
10	MARIA DE LOS ANGELES NATIVIDAD LEPELEY	COORDINADORA PENUCO (VUNGAY)	cpodes@penuco@juel.com	976195485	

**LISTA ASISTENCIA**

10	Pedro Gutiérrez Quiroga	indap - valdes	pedro.guti@indap.cl	997092074	
11	Nataly Muñoz Poira	PRODEMU	nmunoz@prodemu.cl	954919211	
12	Cecilia Briones Ceballos	PRODEMU	cecilia.briones@prodemu.cl	966458555	
13	David Infante P.	INDAP	dinfante@indap.cl		
14	Felipe Valdivia P.	Melpa Ltda.	felipevaldivia@hola.cl		
15	Juan Carlos Velaz S.	SAT.	jvelazs@HOTMAIL.COM	975477216	
16	OSVALDO ALCAYAGA B.	GORE - ÑUBLE	OSVALDO.ALCAYAGA@GOREDEÑUBLE.CL	994997596	
17	Alipulma Inga Matthei	INDA Eddes	alipulma@indap.cl	991653427	
18	Jonathan Duran Sepulveda	INDAP - DR.	Jonathan@indap.cl	950698409	
19	Rodolfo Torres Góngora	INDAP - DR	rtorres@indap.cl	999014212	
20	Marcelo Saez	El Carmen	msaez@indap.cl	990547872	

**LISTA ASISTENCIA**

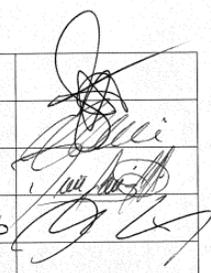
**"TALLER PLANIFICACION ESTRATEGICA PARA PROFESIOANLES Y EXTENSIONISTAS" REGION ÑUBLE**

Fecha : 20 DICIEMBRE 2022

Lugar: SALA ARMANDO LAZCANO U DE CONCEPCION

N°	NOMBRE	ORGANIZACIÓN	Correo electrónico	Teléfono	FIRMA
1	Roberto Bascas Hornarasan	GORE ÑUBLE	Roberto.BASCAS@GORECENUBLE.CL	958894588	
2	Claudio Pizarro Ortiz	Fomento	cpizarro@indap.cl	988373206	
3	JORDAN TORRES ARAYA	PRODESAL SAN NICOLAS	JORDAN.NICOLAS@gmail.com	951581206	
4	José P. Habi Pardo	INDAP Osorno	Jhabi@indap.cl	99083521	
5	Claudio Campos Pardo	Prodesal Cobquecura	campospardo2005@yahoo.es	974328077	
6	Alexandra Pardo Acuña	Indep Chillan	apardo@indap.cl	978884004	
7	MARIA ELENA DIAZ	INDAP SAN CARLOS	mdiaz@indap.cl	98544600	
8	Claudia Velásquez	Coordinadora Prodesal Trehuaco	coordinadortrehuaco2021@pueril.com	992192004	
9	Rodrigo González	INDAP Colesu	rgonzalez@indap.cl	961361849	
10	Marlene Sáez Camusco	Indap Yumbay	msaez@indap.cl	934464605	

LISTA ASISTENCIA

10	Dona Saavedra Peña. 116	Indap Júpuy	gsaavedrap@indap.cl	42-2853284	
11	Cristian Villa	Granja San Carlos	Procesos@san-carlos@indap.cl	422413866	
12	Rodrigo Abadía	Prodesol San Carlos	rodalae@gmail.com	9-62671226	
13	URS Flores M.	Indap D.R.	lflores@indap.cl	99685306	
14					