

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

## COMISIÓN TEMÁTICA

## PARTICIPACIÓN

---

## **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 COMISIÓN TEMÁTICA DE PARTICIPACIÓN .....	9
6	ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....	10
	PREMISA PROVOCADORA: “¿LA AFCI SE ENCUENTRA EN RIESGO DE ABANDONO DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA?” .....	10
	PREGUNTA: “¿LE PARECE QUE ESTE ES EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?”.....	10
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	10
6.1.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	10
6.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as) .....	11
6.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as) .....	11
6.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....	12
6.2.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	12
6.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as) .....	13
6.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as) .....	14
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....	15
	PREGUNTA: “¿QUÉ PODRÍAMOS HACER O QUÉ TIPO DE INTERVENCIONES PODRÍAMOS IMPULSAR EN MATERIA DE PARTICIPACIÓN, PARA RESOLVER EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?” .....	15
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	15
7.1.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	15
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as) .....	16
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....	16
7.2.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	17
7.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as) .....	17
8	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....	18
8.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES.....	18
8.1.1	Crisis hídrica .....	19
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria .....	20
8.1.3	Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial .....	20
8.1.4	Desarticulación y desintegración de la intervención estatal.....	20
8.1.5	Desajuste y desactualización del marco legal.....	20
8.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN.....	20
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional.....	21
8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje .....	21
8.2.3	Modificación de normativas.....	22
8.2.4	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP .....	22
8.2.5	Política pública integral con pertinencia territorial y cultural.....	22
8.3	DIAGNÓSTICOS Y ORIENTACIONES ESPECÍFICAS EN RELACIÓN A LA TEMÁTICA .....	23
8.3.1	Fomento de la asociatividad y participación .....	23
8.3.2	Difusión acerca de instancias participativas .....	23

8.3.3	<i>Formación en participación</i> .....	23
8.3.4	<i>Escasa incidencia real en el diseño de intervenciones estatales</i> .....	23
8.3.5	<i>Desajuste normativo en materias de participación</i> .....	23
8.3.6	<i>Instancias participativas con baja articulación y pertinencia territorial y cultural</i> .....	23
8.4	<b>RESULTADOS NACIONALES</b> .....	24
9	<b>ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”</b> 26	
	<b>PREGUNTA: PARA LLEVAR ADELANTE LAS INICIATIVAS O INTERVENCIONES QUE PROPONEN, ¿QUÉ ACTORES TENGO QUE CONSIDERAR?</b> .....	26
10	<b>CONCLUSIONES</b> .....	27
11	<b>ANEXOS</b> .....	28

## 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.

**SIRDS:** 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 la Comisión Temática de Participación realizada el 20 de octubre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa INDAP, la cual contó con la participación de 26 funcionarios(as), representantes de 13 regiones del país y del nivel central de la institución. 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 agrupado a la identificación de diferentes opiniones de los(as) funcionarios(as) que se estructuraron en torno primero a tarjetas y luego a nubes de agrupación. Así, se priorizaron nacional y temáticamente cinco nubes, por medio de una fórmula que incorporó criterios cuantitativos y cualitativos de información. Ello generó, las siguiente cinco en el plano de diagnóstico, las cuáles son: a) Crisis hídrica; b) Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial; d) Desarticulación y desintegración de la intervención estatal y e) Desajuste y desactualización del marco legal. Por su parte, las líneas de acción, ordenadas en términos de prelación fueron a) Modificación de normativas, b) Promoción de la acción colectiva, c) Impulsar la articulación e integración interinstitucional, d) Promoción de los espacios de aprendizaje y e) Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP. El contenido de dichas prelaaciones, 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.

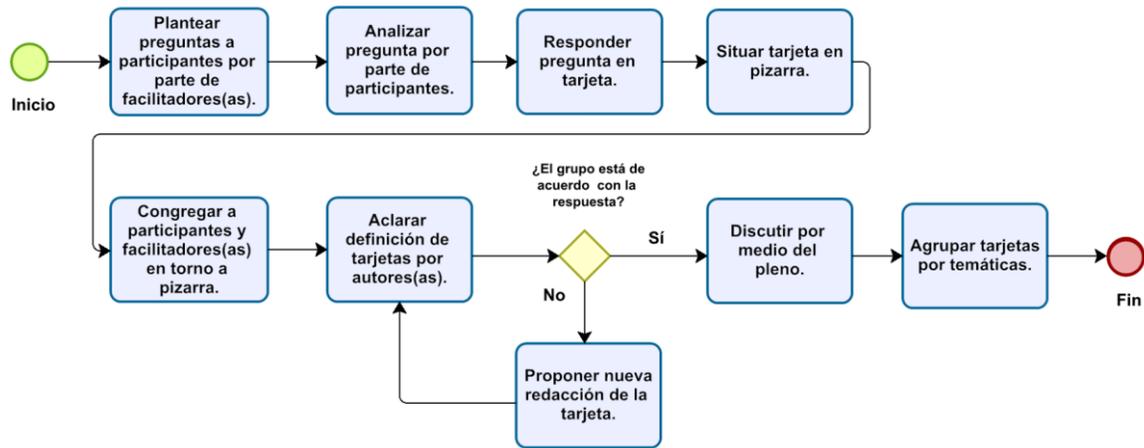
### 3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Comisión Temática de Participación” 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 COMISIÓN TEMÁTICA DE PARTICIPACIÓN

El jueves 20 de octubre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada Comisión Temática de Participación, en las dependencias de la sucursal Banco Estado ubicada en Santo Domingo 1568, Santiago, región Metropolitana. A ella asistieron 26 funcionarios(as), representantes de 13 direcciones regionales y del nivel central de INDAP.

La jornada se dividió 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, 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, 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 (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

**Premisa provocadora: “¿La AFCl se encuentra en riesgo de abandono de la actividad agrícola?”**

**Pregunta: “¿Le parece que este es el problema principal identificado?”**

### 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 – Funcionarios(as)

**Figura 2**

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

No, en zonas más tradicionales.	Sí.	Sí. Falta adecuación territorial.	No. Falta de agua.	No hay abandono, hay falta de respuestas.
Sí, falta de condiciones habitantes en salud, educación, transporte, servicios básicos: luz.	Sí, en zonas cercanas a la ciudad.	No hay una oportunidad.	No, creo que debilitado.	Sí, loteo en sectores rurales, por ejemplo, Pica.
Sí, escasez hídrica, falta un cambio tecnológico.	Falta desarrollo rural (salud, educación, etcétera).	No. Cambio climático, cambio de paradigma.	Falta de focalización estratégica y adecuación de instrumentos.	Sí, falta motivación para jóvenes (más presupuesto, terreno, mayor atracción).
No, falta de modernización y adecuación de instrumentos.	Sí, los jóvenes tienen visión negativa, todo está más caro.	Jóvenes migran hacia sectores económicos.	Sí, por edad de los(as) agricultores(as) y por la sequía (riesgo muy grande).	Sí, por edad de agricultores(as), recursos. Salud, problemas sin resolver loteos.
Sí, en regiones extremas, más dispersas geográficamente -salud, educación, transporte-.	Sí. Jóvenes migran del campo para acceder a mejores oportunidades, por ejemplo, en regiones del norte a las mineras.	No lo creo, hay que mejorar presupuesto e incorporar a gente joven (oportunidades y se debe responder más rápido).	No. Percepción de usuarios(as): colocar presupuesto, no existe participación para definir estrategias y adecuación de instrumentos. Ejemplos: PRODESAL, SAT (Canvas), CADA, Mujeres, entre otros.	

### 6.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

**Figura 3**

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

No. Se requiere apoyo institucional tanto segmento AFCl como sector individual y organizaciones.	Sí. Ley Orgánica, cambio climático, acceso tierra (jóvenes y mujeres).	Sí, el problema principal es la escasez de agua.	Ley Orgánica.
Sí. Fortalecer "jóvenes INDAP" para iniciativas usuarios(as).	INDAP no proporciona condiciones habilitantes para la co-producción efectiva de PP.	Invisibilización, débil reconocimiento y valoración de la AFCl por parte de la sociedad.	Bajo acceso tierra, aún más para jóvenes y mujeres.
Sí. Baja visibilización de la AFCl y territorios rurales (voluntad política, pptos., políticas públicas, leyes y normativas).		Sí. Hoy es el principal problema sustentado por causales como: deficiencia en estructura básica rural (escuelas, salud, agua, telecomunicaciones, conectividad, centros de comercialización, etcétera).	

### 6.1.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

**Figura 4**

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

Sí. Campesinos(as), política pública, crisis hídrica/prop/dispon., presión Ec/Rec.	Sí. Migración de los(as) jóvenes por la poca rentabilidad del rubro, actualmente, no es negocio.	Condiciones habilitantes. Redes.	Problema interno: capacidad del S.P. para adecuarse.	Problemas externos: clima y territorio.
Sí, en el LP. No-pertinencia.	Participación: rol, incentivos (P., C., E.).	Capacidad del sector público para adecuarse.	Problema externo: clima, territorio y condiciones habilitantes.	Condiciones que faciliten la participación.
Creo que sí, ya que, por el tema de los(as) agricultores(as) están envejeciendo, sus hijos(as) están migrando a la ciudad, además, por el tema déficit hídrico.		Sí, se encuentra en riesgo principalmente por el alto costo para mantener y desarrollar una producción y su mantenimiento.	No, dependerá que se coordinen con diferentes instituciones públicas (acceso jóvenes, recambio generacional, actualización Ley de INDAP).	

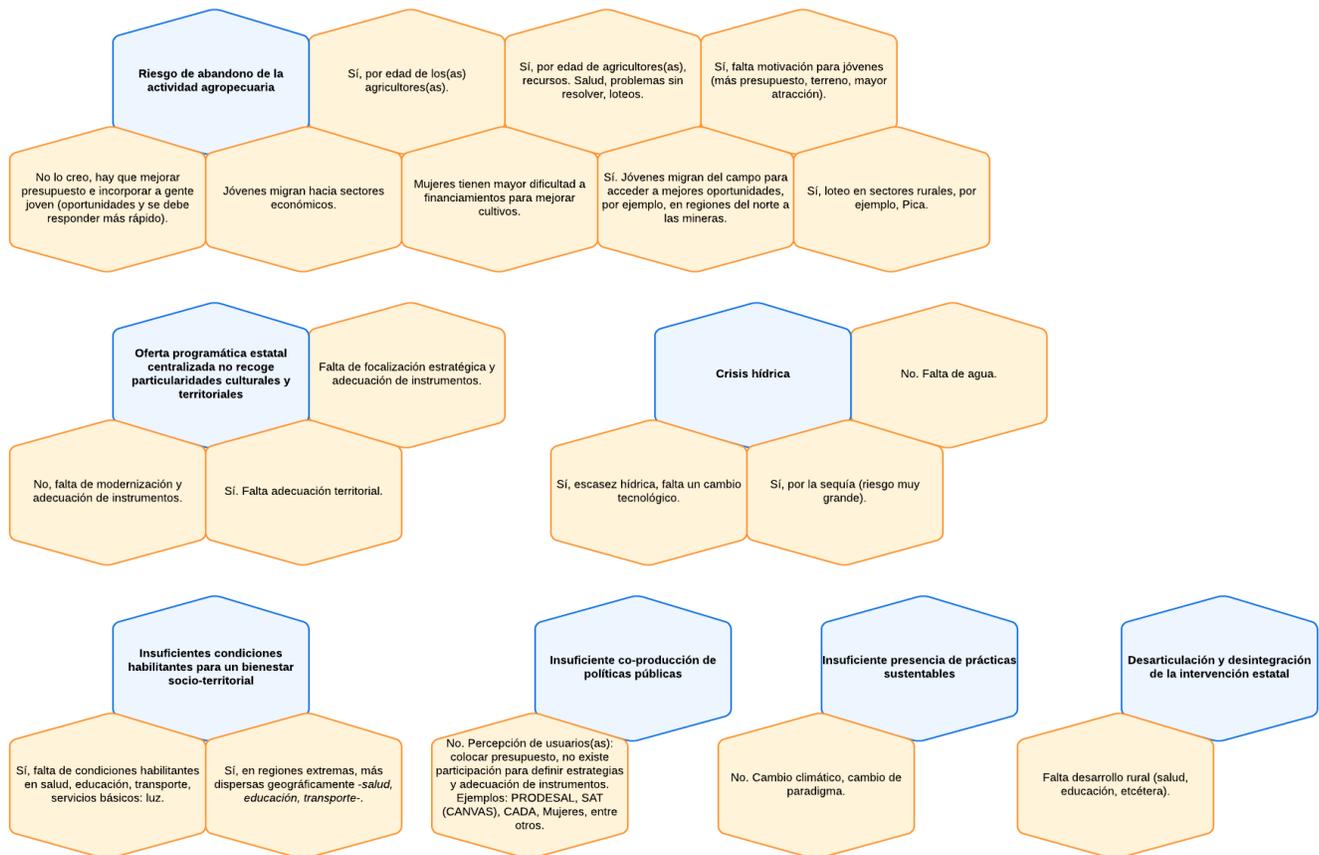
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 – Funcionarios(as)

**Figura 5**

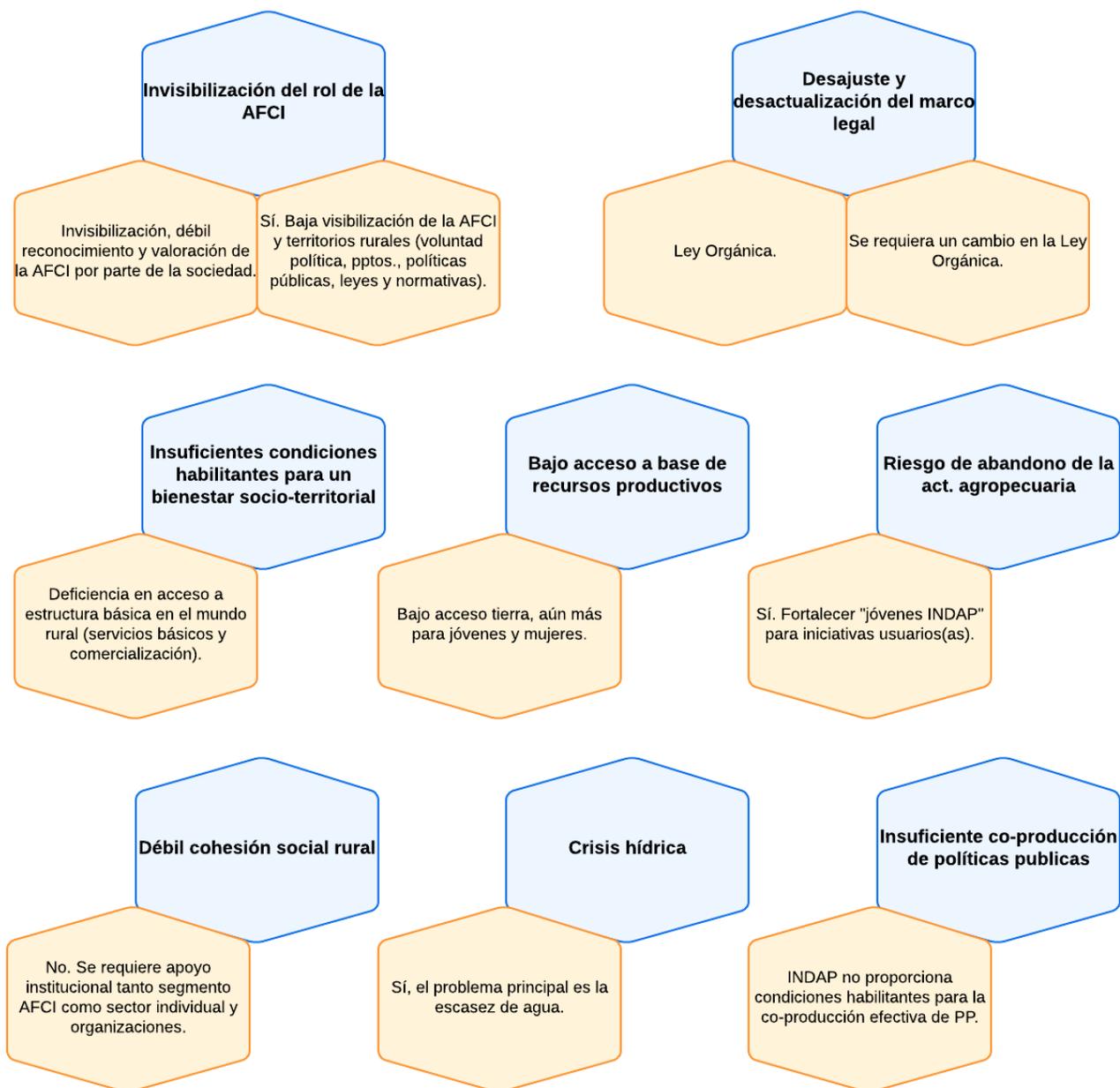
*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en nube de agrupación.*



## 6.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

**Figura 6**

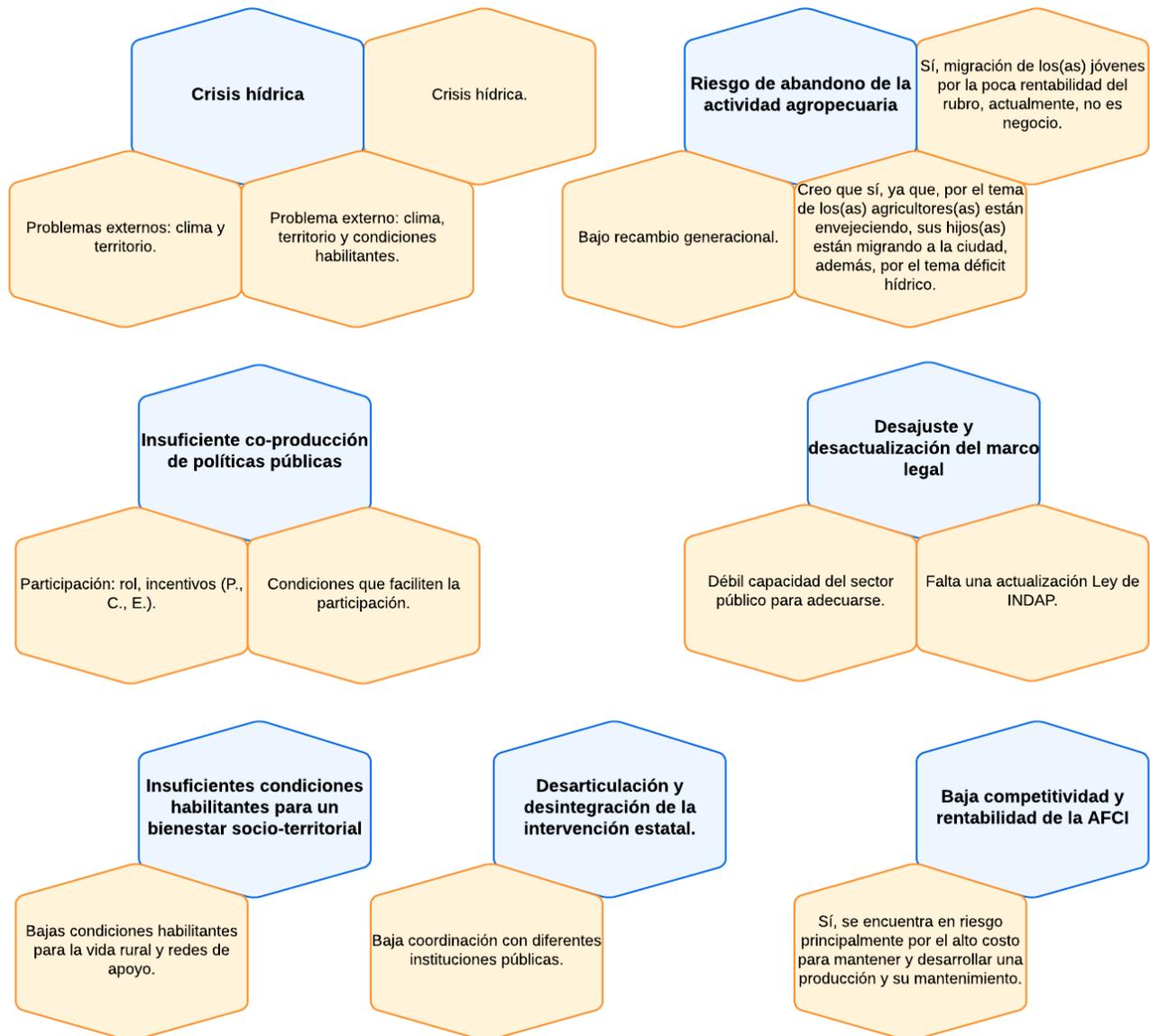
*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 2 en nube de agrupación.*



### 6.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

**Figura 7**

*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 3 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 en materia de participación, para resolver el problema principal identificado?”**

### 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 8

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

Intercambio de experiencias.	Capacidad, coordinación y logística.	Capacidad: capilaridad. Equidad territorial en la participación.	PROGYSO para pueblos originarios.	La participación está inserta en los programas.
Cobertura territorial.	Financiamiento.	Trabas administrativas para los no usuarios(as).	Falta favorecer participación en aquellos(as) usuarios(as) AFCl que no están organizados(as).	No se fomenta autonomía de las organizaciones.
Mesa control social - CADA - CAR.	Falta definir procedimientos de participación.	Fragmentación de parte INDAP por parte PROGYSO.	Comunidades aprendizaje horizontal.	Reconocer la organización social y cultural (pueblos originarios) porque puede afectar contra la organización propia.

## 7.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

**Figura 9**

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

A través del recurso económico y recurso humano.	Mayor vinculación de las instancias regionales.	Mejoramiento canal información.	Aumento recursos fomento productivo de participación.	Mucha experiencia adquirida con diferentes realidades de regiones que es necesario compartir.
Aumento grado de incidencia de accionar de usuarios(as) INDAP.	Cambios a normativa, incrementar participación.	Más recursos para hacer más reuniones y capacitación para potenciar la participación.	Ajustes normas de CADA, CAR, PROGYSO.	Potenciar el tema de jóvenes.
Revisar y modificar normas para CAR, CADA, jóvenes, etcétera.	Orientaciones generales que den espacio a lo regional.	Relevar y profesionalizar las estructuras.	Uniformar procedimientos y mejorar representatividad.	Experiencia y cercanía a los(as) agricultores(as), territorialmente y afectivos.
Co-construcción.	El vínculo y el conocimiento de INDAP y A.A. y sus recursos para ello.	Experiencia.	Tiene institucionalidad instalada a nivel nacional (estructura).	Recursos, dirigentes motivados(as), r/c, INDAP, normativa existente de participación, uso TICS, comunicación usuarios(as) - INDAP.
Relevar la importancia de la participación ciudadana + acciones + compromiso institucional - funcionarios(as) - autoridades a nivel regional.	Generar procedimientos claros (objetivos, funciones, tiempos) para llevar a cabo lo anterior y para que se haga seguimiento a los compromisos generados (bidireccional).	Tiene experiencia y conocimiento para mejorar los mecanismos de participación: forma de participación, recursos y orientaciones.	Participación de actores vinculantes puede ser SEREMI - SERCOTEC - vivienda - transporte y comunicaciones.	Vincularse con otras instituciones que tengan implicancia con problemáticas levantada por parte de los(as) agricultores(as).

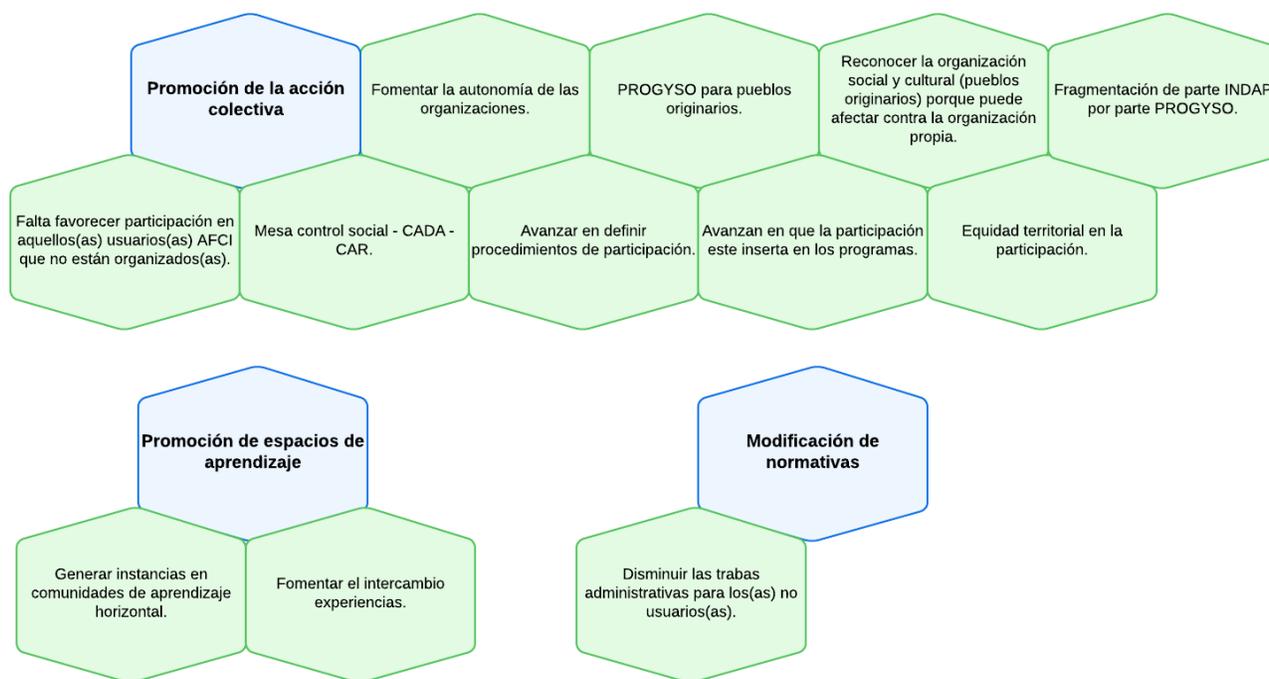
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 10**

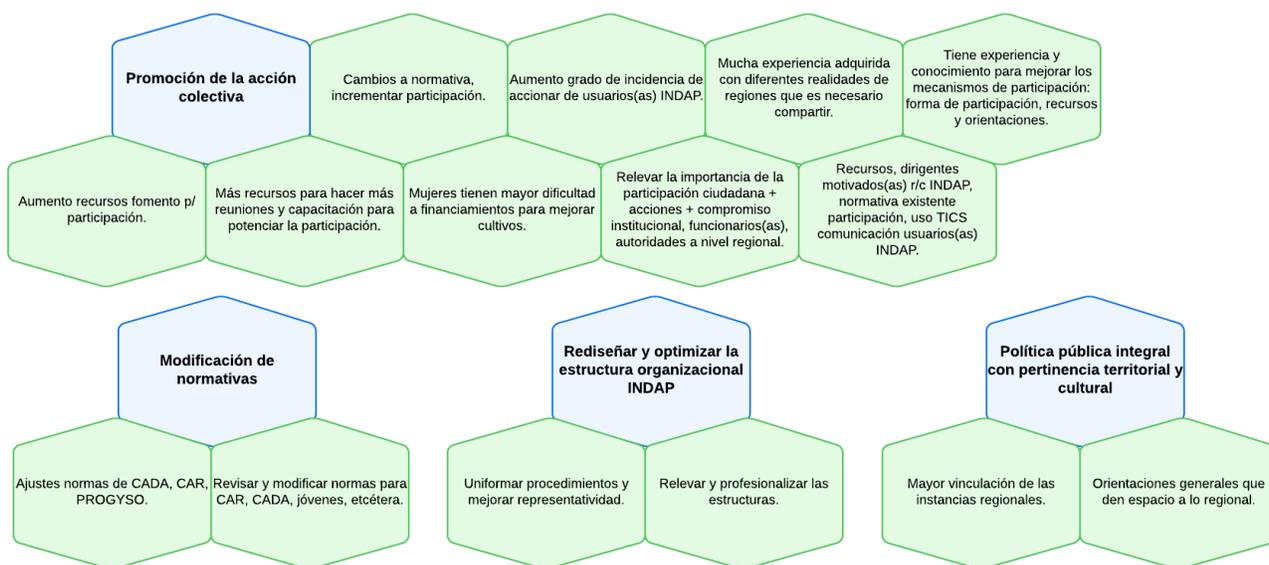
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.

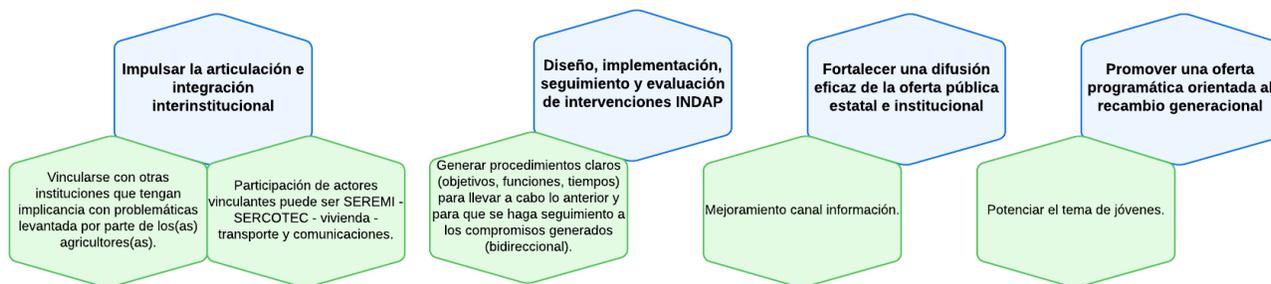


## 7.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

**Figura 11**

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 2 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 la jornada de la Comisión Temática de Participación. 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 y orientaciones para la acción 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 nube de agrupación 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.

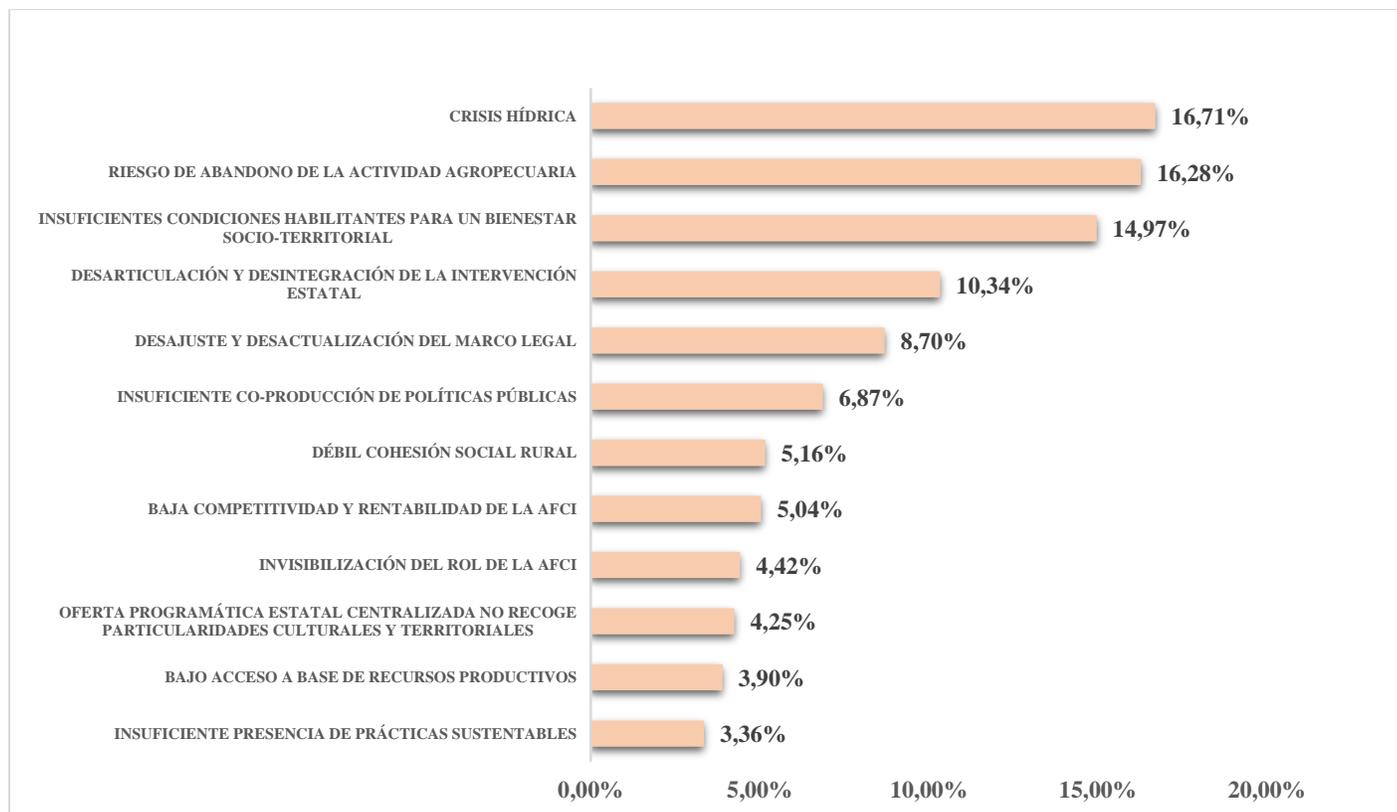
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

**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 12**

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela las 12 categorías identificadas en la jornada de Participación.
- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” e “Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial”. Como se puede ver en el gráfico, estos concentran el 47,96% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas: “Oferta programática estatal centralizada no recoge particularidades culturales y territoriales”, “Bajo acceso a base de recursos productivos” e “Insuficiente presencia de prácticas sustentables”, concentran el 11,51% del puntaje total de la jornada.

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

### 8.1.1 Crisis hídrica

Hay problemas de falta de agua y de sequía. Ello se asocia a problemas de cambio climático y también a la ausencia de cambios tecnológicos importantes. Afecta evidentemente las condiciones habilitantes para el desarrollo de la AFCI.

### **8.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria**

Se observaría un problema estructural en torno a dificultades para el recambio generacional. Allí se plantea que hay que mejorar el presupuesto e incorporar gente joven, lo que se hace también incentivando y generando motivación institucional (más presupuesto, terreno, entre otras). También, atajar el tema del déficit hídrico contribuiría significativamente a atender este problema.

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

Se observaría por parte de los actores problemas importantes en materia de salud, educación, transporte y servicios básicos, con énfasis en agua y luz. También, habría un problema asociado a la comercialización. Ello evidentemente repercute de forma negativa en el futuro de la AFCL.

### **8.1.4 Desarticulación y desintegración de la intervención estatal**

Se considera fundamental atender la baja coordinación con diferentes instituciones públicas actualmente existentes. También, hay problemas relevantes de desarrollo rural que podrían ser trabajados de mejor forma con el trabajo colaborativo interinstitucional.

### **8.1.5 Desajuste y desactualización del marco legal**

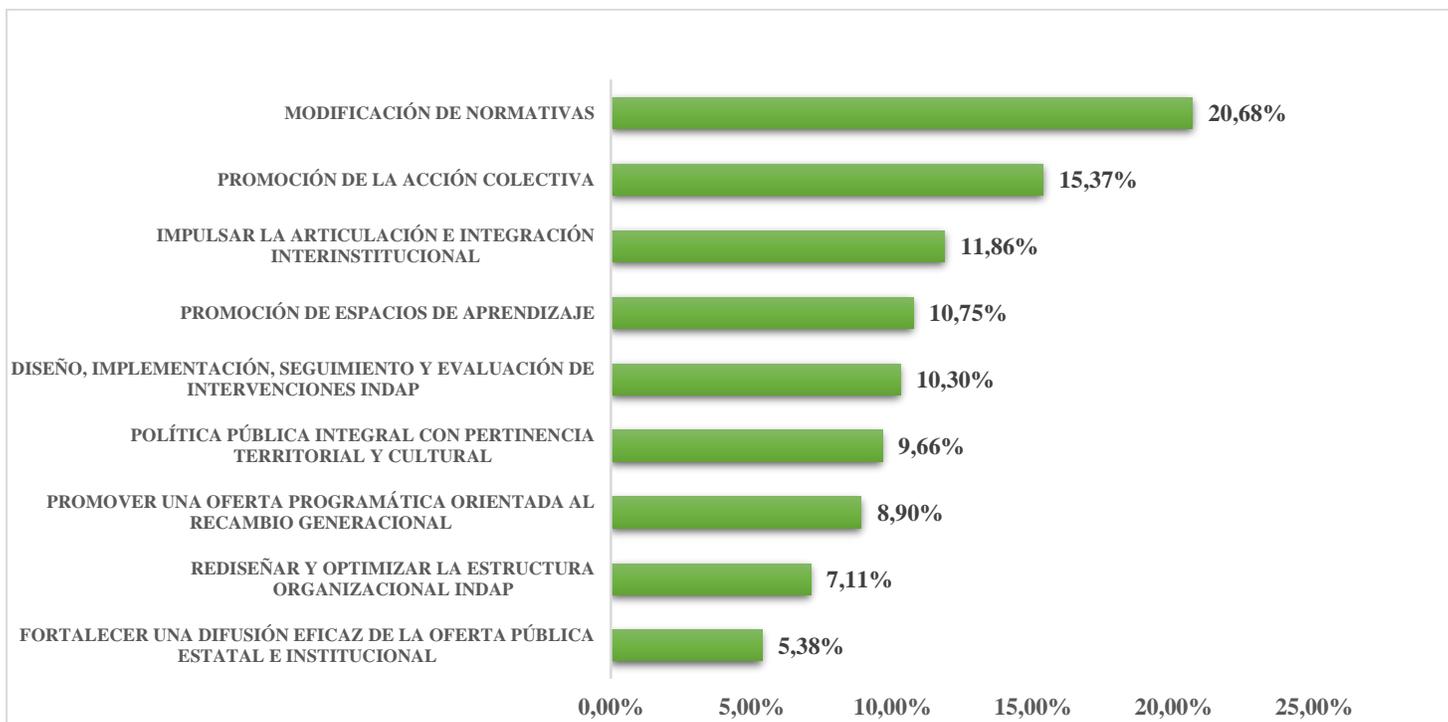
Se observaría una débil capacidad del sector público para generar adecuaciones. También, se requiere actualizar la ley orgánica de INDAP, para atender la nueva realidad rural.

## **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 13**

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



- El gráfico revela las 9 categorías identificadas en la jornada de Participación.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Modificación de normativas”, “Promoción de la acción colectiva” e “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 47,91% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas tres orientaciones: “Promover una oferta programática orientada al recambio generacional”, “Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP” y “Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional”, concentran el 21,39% del puntaje total de la jornada.

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

### 8.2.1 Impulsar la articulación e integración interinstitucional

Se considera importante trabajar el tema de la vinculación con otras instituciones y organizaciones que tengan implicancia en la realidad de la AFCl. También, se ve importante mejorar el diálogo que se tiene con los diferentes SEREMIS, SERCOTEC, y representantes de transporte y telecomunicaciones.

### 8.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje

Se cree importante avanzar en el fomento de intercambio de experiencias, que permita una retroalimentación colectiva del funcionamiento institucional y de la percepción sobre la realidad de la AFCl. Además, se plantea como un ejercicio interesante pensar instancias en comunidades con un aprendizaje de tipo más horizontal, que permita conectar y recoger diversos saberes en beneficio del desarrollo rural.

### **8.2.3 Modificación de normativas**

Se considera importante ajustar normas del CAR, CADA y PROGYSO que son programas de vinculación directa con usuarios y organizaciones campesinas. También, se ve como importante avanzar en la disminución de trabas administrativas para los no usuarios y usuarias, cosa de expandir el público que atiende INDAP

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

Es importante revisar y mejorar los procedimientos para que sean lo más claro posible, con objetivos, funciones y tiempo. Ello en el espíritu de mejorar la realidad del seguimiento institucional y un trabajo bidireccional para evaluar los resultados de los compromisos generados.

### **8.2.5 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural**

Se atiende como un elemento relevante generar mayor vinculación de las instancias regionales, así como también, la generación de orientaciones generales que, además de producir cierto orden, permitan y den espacio a la innovación y a la especificidad de tipo local y regional.

### **8.3 DIAGNÓSTICOS Y ORIENTACIONES ESPECÍFICAS EN RELACIÓN A LA TEMÁTICA**

Se realiza una breve presentación y especificación en torno a los resultados específicos en materia de participación presente en la comisión. Para ello se describen todos los problemas o diagnósticos y todas las orientaciones para la acción (nubes de agrupación) que de forma más específica es posible encontrar dentro de la temática abordada y que emergió de este espacio.

#### **8.3.1 Fomento de la asociatividad y participación**

Se visualiza que los apoyos actuales tanto en materia económica como de otra naturaleza que permitan promover la autonomía de las organizaciones, que favorezcan la participación aún más en específico para aquellos usuarios que aún no están organizados como aspecto importante de la temática.

#### **8.3.2 Difusión acerca de instancias participativas**

Se señala la necesidad de mejorar los canales de comunicación, realizando una difusión eficaz de los beneficios de la participación, poniendo en valor la importancia de estas instancias ciudadanas y visibilizando las experiencias adquiridas en la materia por diversos actores a lo largo del país.

#### **8.3.3 Formación en participación**

La baja cantidad de instancias que permiten un aprendizaje horizontal, el fomento mismo de la organización social y el intercambio de experiencias tanto exitosas como de fracaso, son visualizadas como brechas en la materia.

#### **8.3.4 Escasa incidencia real en el diseño de intervenciones estatales**

La escasa coproducción de políticas públicas, derivado de la baja cantidad de condiciones habilitantes para ello, junto a la constatación de la baja incidencia de las instancias participativas, se visualiza como originaria de desazón por parte de los usuarios, mermando su compromiso y participación continua en dichas instancias.

#### **8.3.5 Desajuste normativo en materias de participación**

Se solicita la revisión y el ajuste normativo de las instancias existentes en la institución tales como los Consejos Asesores Regionales (CAR), Comité de Agencia de Área (CADA), así como del Programa de Gestión y Soporte Organizacional (PROGYSO), de tal manera que permita unificar procedimientos y mejorar la representatividad.

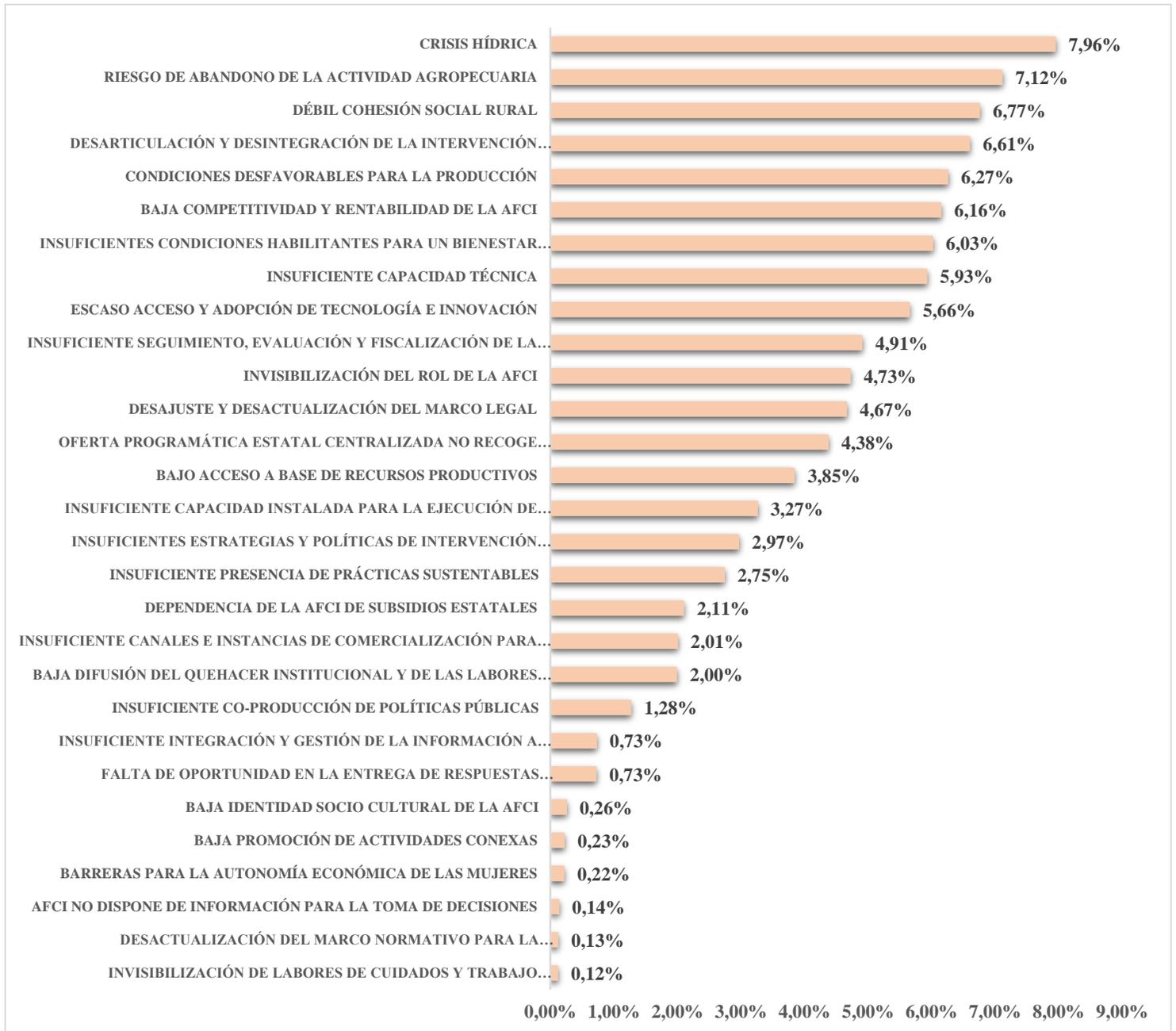
#### **8.3.6 Instancias participativas con baja articulación y pertinencia territorial y cultural**

La necesaria vinculación con instancias regionales que abordan problemas presentes en el mundo rural más allá de labor propia del INDAP, así como el reconocimiento de los necesarios ajustes normativos en materia de participación respecto de la organización social y cultural para lograr una mayor pertinencia tanto en pueblos originarios como sectores con particularidades, se visualizan como brechas necesarias de revertir.

## 8.4 RESULTADOS NACIONALES

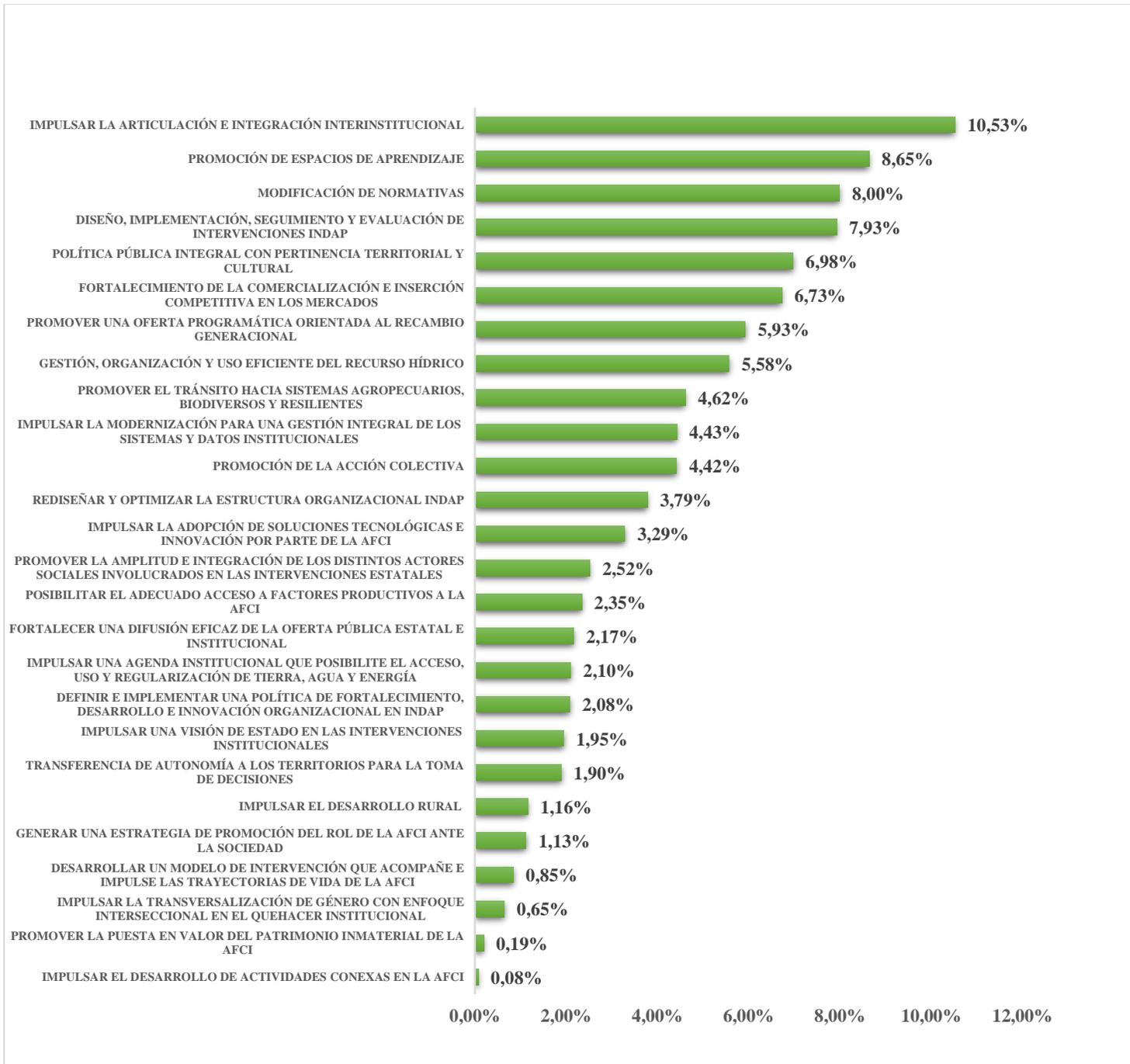
**Figura 14**

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



**Figura 15**

Gráfico expone los resultados nacionales en relación a los 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 proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?**

La Comisión ha identificado relevante a los siguientes actores:

**Tabla 1**

*Clasificación de actores relevantes según sector.*

<b>SECTOR PÚBLICO</b>	<b>SECTOR PRIVADO</b>
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	Consultores y extensionistas
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	Agroindustria
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	Ferias libres
Gobiernos Regionales (GORES)	Organización de productores
Mesas PRODESAL / PDTI	-
	-
	-

*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:

- Al analizar las prioridades de la Comisión Temática de Participación, nos encontramos, desde el plano del diagnóstico, con cinco prioridades (en orden) a saber: a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial; d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y e) desajuste y desactualización del marco legal.
- Al revisar las prioridades nacionales de diagnósticos, estas dicen relación (en orden) con a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) débil cohesión social rural; d) condiciones desfavorables para la producción y e) baja competitividad y rentabilidad de la AFCl.
- Al hacer el cruce entre las prioridades temáticas de diagnóstico en comparación con la situación nacional, nos encontramos con que, aparecen temas que son de concordancia compartida, aunque tienen sus especificidades propias en las tarjetas (opiniones de los actores).
- También, se observa la importancia de que INDAP aumente sus recursos y capacidades institucionales técnicas para conseguir el personal más adecuado posible para abordar esta temática, atendiendo la centralidad que tiene para el futuro de la AFCl.
- Se recomienda, en contextos de una planificación estratégica institucional participativa, redoblar los esfuerzos en esta materia, así como también, profundizar, por medio de gobernanzas, además de otras instancias, en la definición de líneas de acción para INDAP que además se incorporen como un eje del desarrollo institucional.

## 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

### Fotografía expone lista de participantes



Jornada Comisión de Participación	
<b>Fecha:</b>	Jueves 20 de octubre de 2022 Sucursal Banco Estado, Santo Domingo 1568, Santiago Centro 09:00 – 18:00 horas

Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región
1. CRISTIAN FUENTES	Ejecutivo Integral	RM
2. Roxana Múñez P.	J. Operaciones y Asesoría	TARAPOCA
3. Fabián Silva M.	Prof. Soporte Operaciones	De Los Ríos.
4. Javier Alvarez U.	Profesional Soporte Operaciones	Los Lagos
5. Monica Fuentes R.	ENC. CAR-CADA	AYSÉN
6. Alejandra Tobías R.	ENC. CADA Unidad Fomento	O'Higgins.
7. Rosalva Castro	Encargada Programa Mejor Vida	Nivel Central
8. Victoria Silva	Encargada Regional O'Higgins	O'Higgins
9. Rocío González	Jefe Operaciones (S)	Copulmuco.
10. Brenda Cruz	Profesional Fomento	Antofagasta
11. Marco Montagna	Jefe Dpto Area Trans. Fomento	N. Central
12. Juan Carlos Campos	Estudios - DAF	N. Central
13. Daniela Pineda	Jefe de Area Logística	ATACAMA.
14. Jirena Acuña L.	Profesional de Apoyo.	N. C.
15. René Salas L.	Profesional de Apoyo	Araucanía
16. Paulina Cortés A.	Profesional de Apoyo	Bidbio
17. M. Lucía Soto	Profesional de Apoyo	Valparaíso
18. José Manuel Valenzuela	Encargado Gestión Estratégica	Puerto
19. M <sup>a</sup> Cecilia Jaraquemada	PROFESIONAL DE APOYO.	NC
20. Aristiel Tola	✓ D. N.	N. C.
21. JAIME BAZOS C.	Consultores Pluriactivos	NC





Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región
22. Juan Guido Vidal Jaime	As. Ap. DP	RM-NC.
23. Daniela Villanueva	Profesional Apoyo DAT	RM-NC
24. Mariana Espinoza	encargada de género	NC.
25. Leslie Venegas	Asesora DN	N-C.
26. Helga Fredes V.	Profesional de Apoyo	N.C.
27.		
28.		
29.		
30.		
31.		
32.		
33.		
34.		
35.		
36.		
37.		
38.		
39.		
40.		

