

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

NIVEL CENTRAL



DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

LEVANTAMIENTO DE DATOS:

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

REDACCIÓN:

Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

EDICIÓN DE TEXTO:

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

ÍNDICE

1	GLOSARIO	4
2	RESUMEN EJECUTIVO	6
3	METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....	7
4	METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	8
5	RESULTADOS JORNADA NIVEL CENTRAL	9
6	ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES	10
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en el Nivel Central?”</i>	<i>10</i>
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	10
6.1.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	10
6.1.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as).....	10
6.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	11
6.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	12
6.2.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	12
6.2.2	Grupo N.º 2 - Usuarios(as).....	13
6.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	14
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 15	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”</i>	<i>15</i>
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	15
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	15
7.1.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as)	16
7.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	16
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	18
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	18
7.2.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as)	19
7.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	20
8	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....	22
8.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	22
8.1.1	Crisis hídrica	23
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	24
8.1.3	Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI	24
8.1.4	Bajo acceso a base de recursos productivos	24
8.1.5	Insuficiente presencia de prácticas sustentables.....	24
8.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	24
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional	26

8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje	26
8.2.3	Modificación de normativas	26
8.2.4	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.....	26
8.2.5	Definir e implementar una política de fortalecimiento, desarrollo e innovación organizacional en INDAP	26
8.3	RESULTADOS NACIONALES	27
9	<i>ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”</i>	<i>29</i>
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i>	<i>29</i>
10	CONCLUSIONES	30
11	ANEXOS	31

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 **Jornada de Nivel Central** realizada el 02 de noviembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, la cual contó con una asistencia de 27 funcionarios(as) de todas las divisiones de Nivel Central. Utilizando la metodología METAPLAN¹, se desarrollaron tres etapas que permitieron levantar 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 prelación, los siguientes cinco diagnósticos relativos al Nivel Central: a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; d) bajo acceso a base de recursos productivos; y e) insuficiente presencia de prácticas sustentables; por otra parte, las líneas de acción ordenadas en términos de prelación fueron: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional; b) promoción de espacios de aprendizaje; c) modificación de normativas; d) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP; y e) definir e implementar una política de fortalecimiento, desarrollo e innovación organizacional en 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).

¹ Para mayor detalle, véase anexo A.

3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

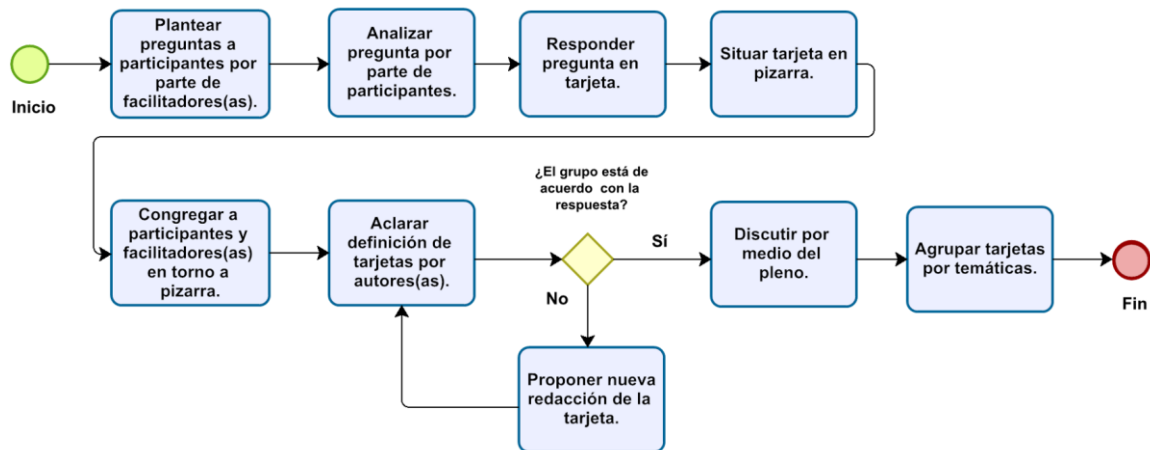
Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada de Nivel Central” se utilizó la metodología METAPLAN, instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad 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 NIVEL CENTRAL

El día 02 de noviembre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada **Jornada de Nivel Central**, en la ciudad de Santiago. A ella asistieron 27 funcionarios(as).

La jornada se dividió en tres periodos, en ellos 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 estas jornadas 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

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

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

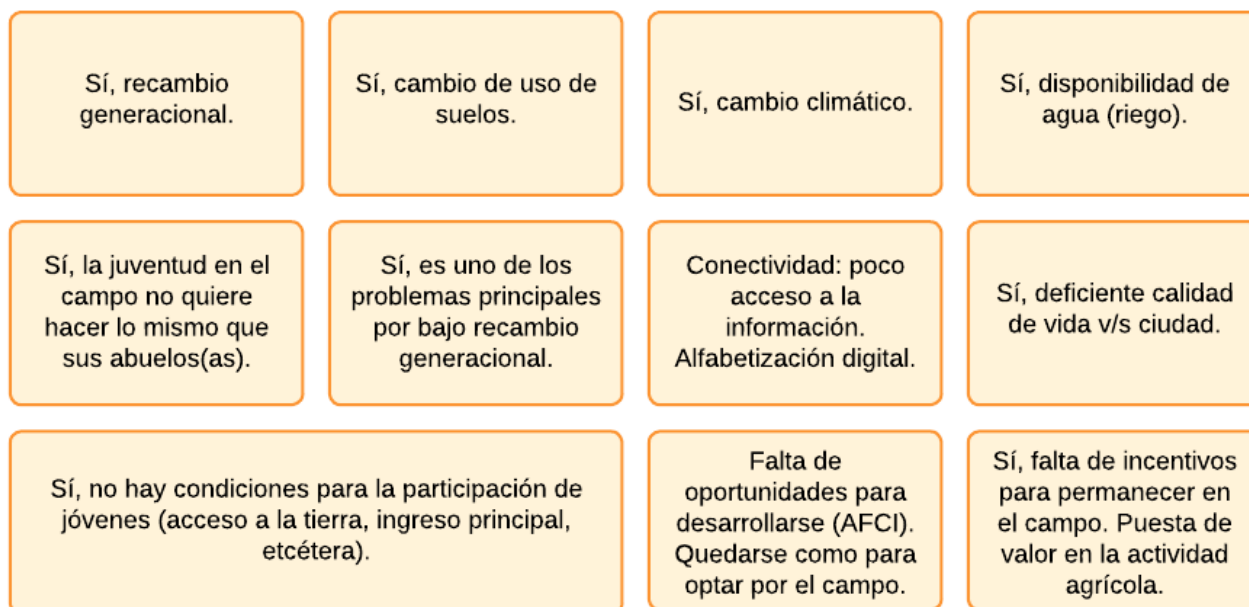
Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en formato tarjeta.

No, creo que el principal problema está dado por la escasez hídrica.	No, creo que el problema principal de la AFCl es la falta de recursos para desarrollar la actividad y para enfrentar pérdidas.	No, el problema es el financiamiento de la AFCl.	Sin atractivos para la juventud, desconocimiento, agilidad.	No, problema multifactorial, oferta programática.
Sí, más falta de recursos y apoyo técnico pertinentes a las necesidades (particularidades) de la AFCl (ambientales, sociales, culturales y económicas).	Sí. Debido a que otros rubros se hacen más atractivos para la economía familiar y subsistir en el territorio rural (o urbano, migración).		Sí, y las condiciones materiales de la AFCl no son atractivas a las generaciones jóvenes.	
El principal problema de la AFCl es que ya no es rentable como en el pasado, por diversos factores, pero principalmente el climático y la falta de modernización de la actividad.				No es el principal. Dificultades ambientales se traducen en pocos beneficios económicos.

6.1.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

Figura 3

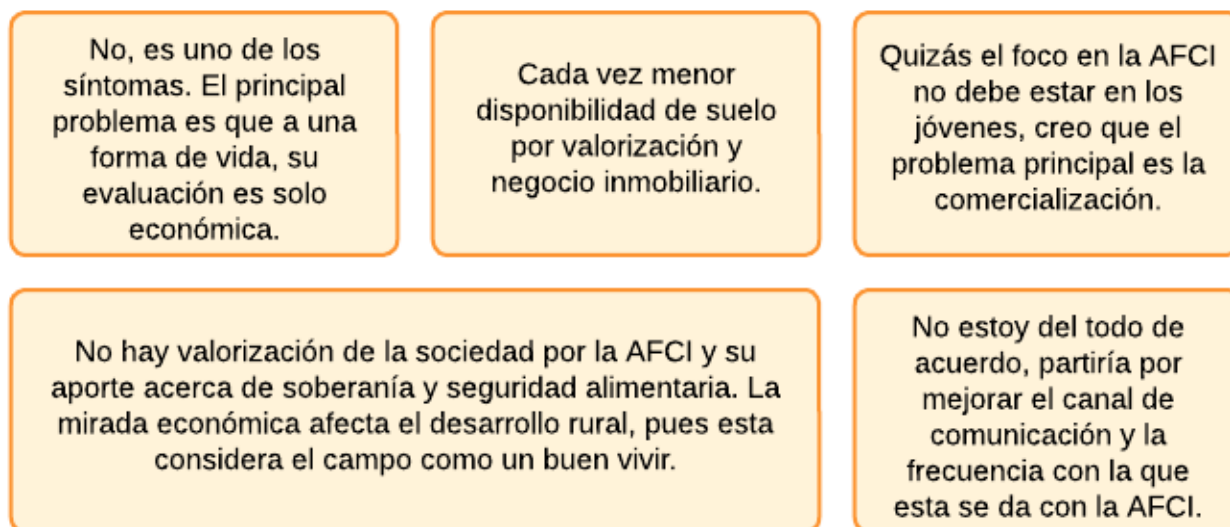
Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 2 en formato tarjeta.

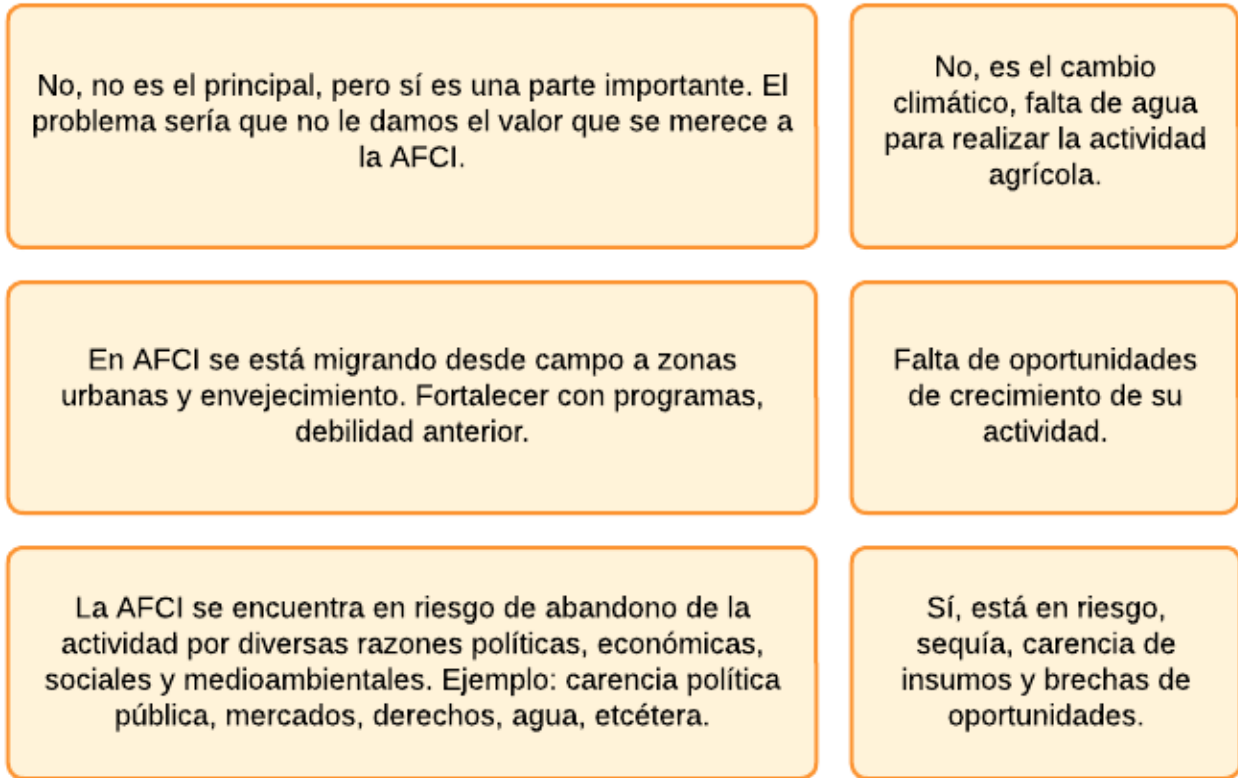


6.1.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 4

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



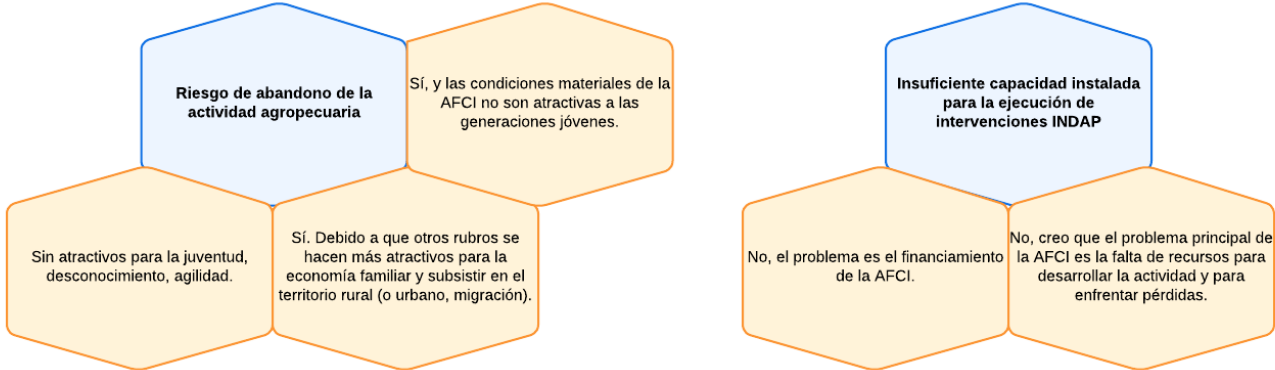


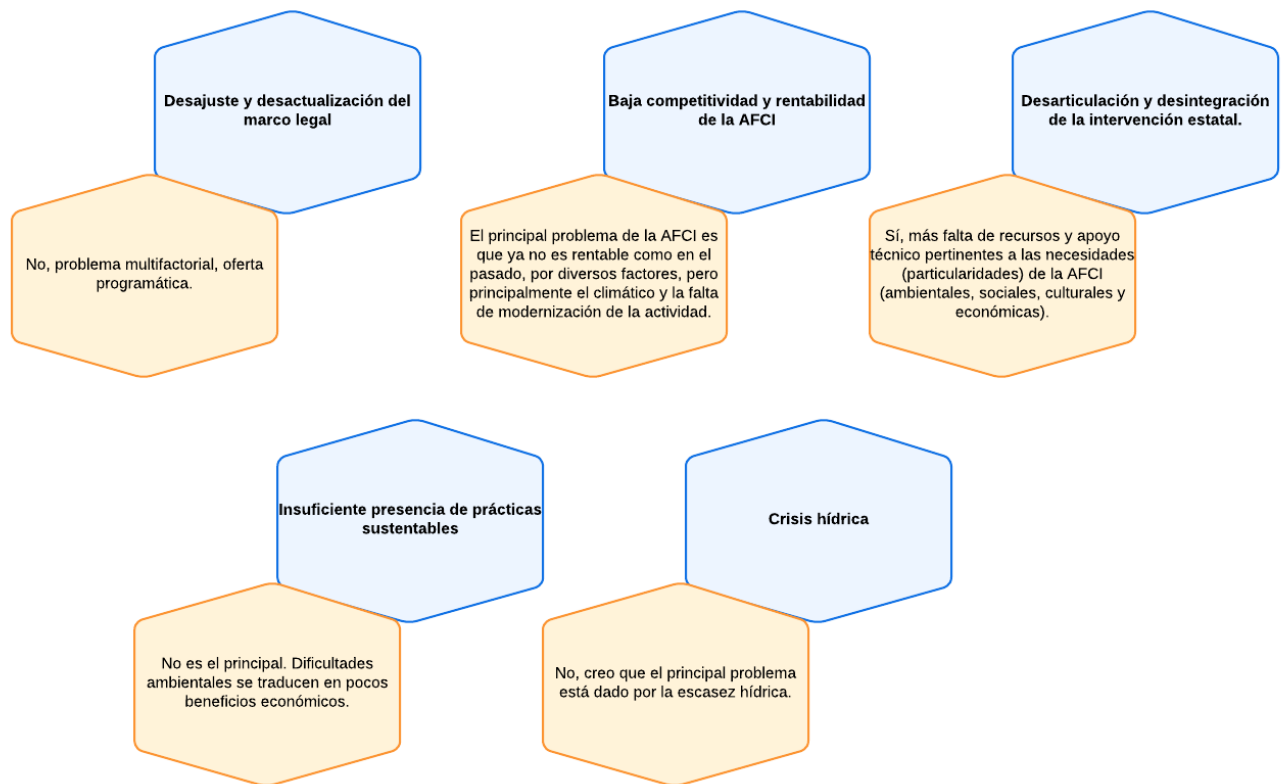
6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 5
Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en nube de agrupación.

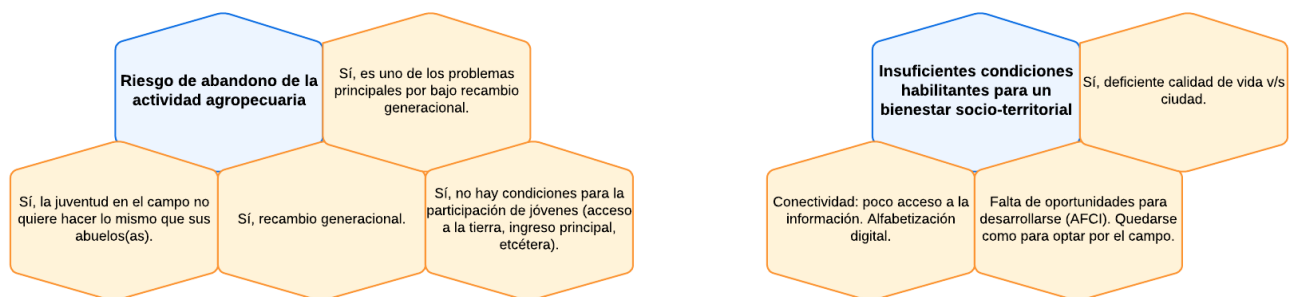


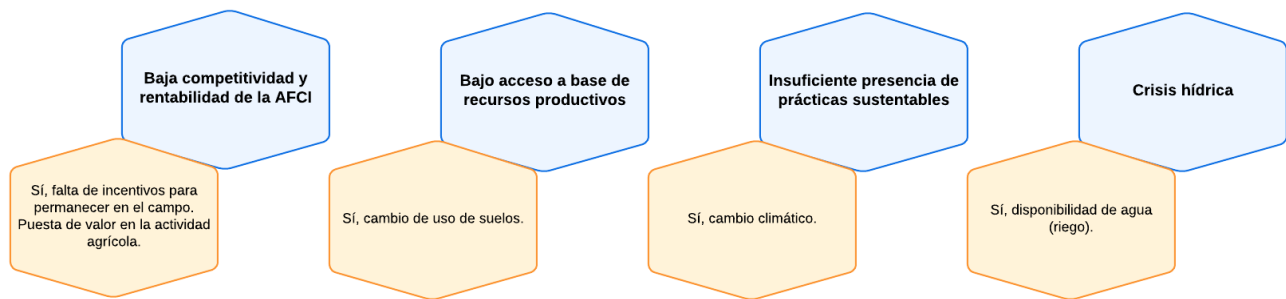


6.2.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

Figura 6

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

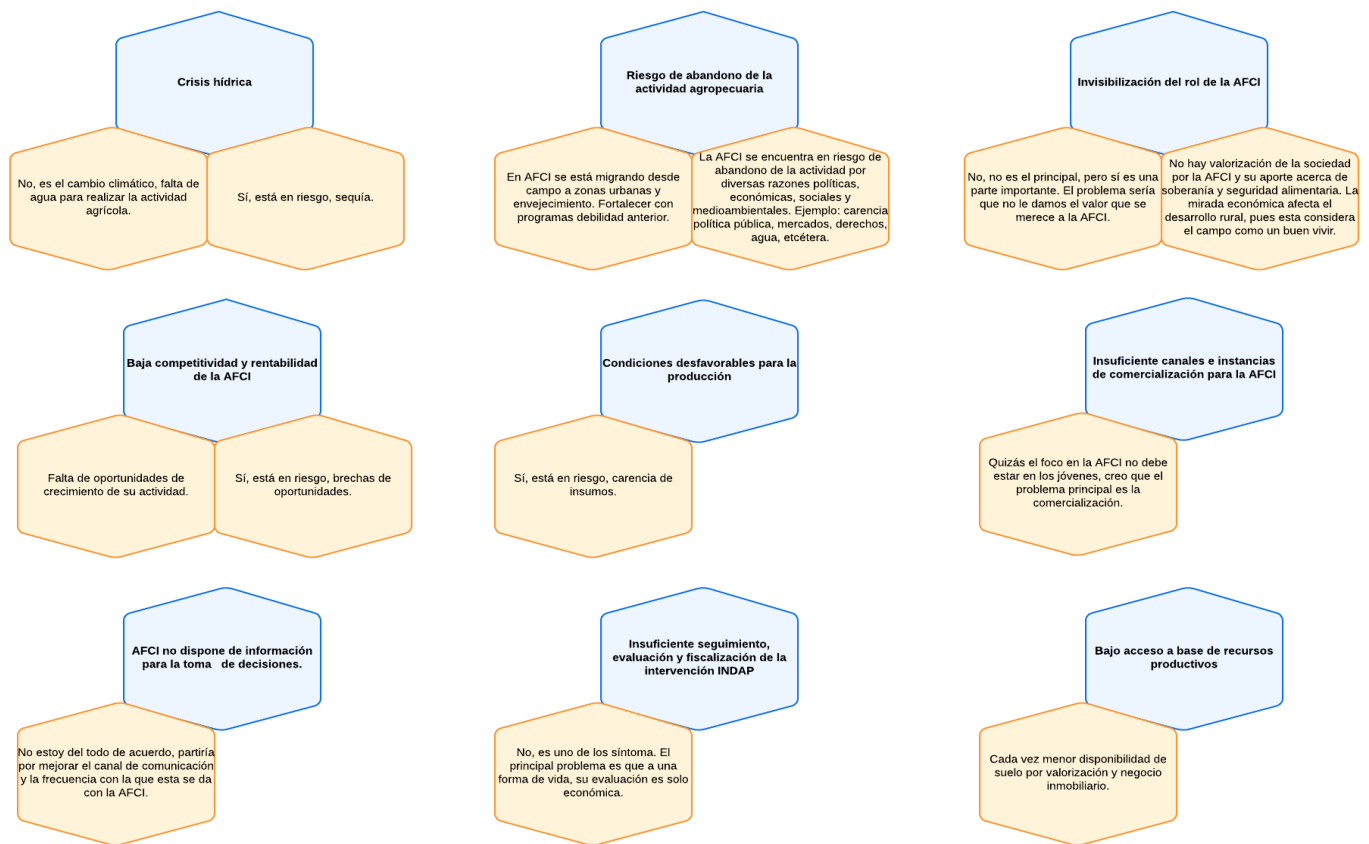




6.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

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 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 los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

7.1.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

Figura 8

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

Modernización: caracterización del usuario(a) actual y futuro.	Sí, el problema es la eficacia y eficiencia de programas... en función de las metas 2026, articular.	Modernización: sustentabilidad (ambiental, social, económica).	Modernización: actualización programas.	Modernización: mejorar interconexión con otros servicios.
Crear unidad de "vinculación con el medio" (interna y externa).	Vinculación con otros organismos desde lo operativo abarcando objetivos y propósitos de programas.	Modernización: descentralización territorial, articulación.	Modernización: crédito, fomento, sustentabilidad, personas y TICS.	Modernización: integrar la emergencia como nueva realidad.
Actualizar Ley INDAP. Evolucionar de la mano de la "nueva" AFCI.	Modernización: tecnología para usuarios(as) y quehacer institucional.	Mejorar la focalización de usuarios(as) INDAP; generar sistemas de "escalamiento" de usuarios(as).	Modernización: visibilizar seguros agropecuarios.	Revisar capacidad de carga de ejecutivos(as) y áreas.
Fortalecer el trabajo con instituciones relacionadas a la AFCI y apalancar recursos para este segmento, por ejemplo, CONADI, CORFO, SERCOTEC, SERNATUR, CULTURAS, FOSIS/MIDESO.	Modernización: nueva ruralidad.	Si el problema es modernización, ajuste de oferta programática inter e intraregional.		
En cuanto a las asesorías se podría promover profesionales especializados(as) en la atención de la AFCI. Capacitados(as) con nuestras metodologías de atención a usuarios(as).	Software de difusión de información, agilidad procesos.	Articulación con otros servicios para proveer condiciones de vida favorables para las personas dedicadas a la AFCI.		

Pertinencia (revisar) programas e instrumentos de apoyo a campesinos(as) para focalizar \$ y esfuerzos en rubros emergentes (adaptación cambio climático) e innovación tecnológica.	Establecer objetivos comunes INDAP, usuarios(as) focalizados(as) en educación financiera, modernización y apoyo técnico para afrontar las nuevas condiciones climáticas.
Profesionales y técnicos especializados(as) o con experiencia en divisiones y/o departamentos idóneos (optimizar RR.HH.).	Para la modernización es importante inversiones innovadoras desde INDAP y no limitadas por desconocimiento. Piloto de inversiones en agricultura 4.0.

7.1.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

Figura 9

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

Comercialización: plataforma para vender <i>online</i> .	Focalizar programas existentes en segmento jóvenes rurales.	Canales de comercialización.	Mayor coordinación interna.	Educación escuelas agrícolas, universidades, TV Pública y Redes Sociales
Trabajar en equipos y políticas permanentes.	Adaptación programas existentes.	Difusión colmar canales.	Difusión.	Difusión de programas INDAP.
Actores relevantes: usuarios(as) jóvenes, funcionarios(as), consultores(as), autoridades (internas, externas), servicios públicos, empresas.	Participación interinstitucional y ministerial.	Programa de incentivo/fomento a la tecnología agricultura joven. Asistencia más cercana.		
Generar programa especial que considere experiencias anteriores (buenas/malas).	Crear acreditaciones sello joven.	Experiencia usuarios(as) viajes INDAP, mejorar protocolos (buscar cercanía, seguridad, calidad), planes de escucha. Omnicanalidad.		
Comercialización centro logístico: cadena de frío perecible, vehículos o transporte, capacidad de almacenaje no perecible.	Habilitación funcionaria: competencias, culturización organizacional, habilidad para innovar, valores INDAP, conocer la estrategia, hacerla parte.			

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

Figura 10

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

Cambio de estructura que se haga cargo del trabajo y no jefatura.	Revisar la orgánica, la Ley.	Revisar nuestra forma vertical de trabajar.	Modernización Ley Orgánica.	Comunicar a las ciudades el valor del campesino(a) (ellas/ellos en primer lugar).
Tener diversificación en los programas (estrategia metro).	Análisis de habilitación de condiciones.	Políticas territoriales.	Revisar la estructura orgánica (trabajo integral).	Auditoría técnica.
Políticas permanentes.	Metas y objetivos integrales, no solo económicos.	Revisar Ley Orgánica, actualizar.	Análisis de habilitación de condiciones por sobre mejores rendimientos.	Revisar que hicimos bien.
Enfoque sistémico de los programas (no solo objetivos económicos).	Comunicar más a la sociedad civil.	Visión de largo plazo.	Política comunicacional para posicionar la AFCl y trabajo INDAP.	No ser una institución paternalista.
Trabajo con MINAGRI, MINSAL, MINEDUC, MMA para relevar AFCl (alimentación saludable, cuidado medio ambiente, ectétera).			Normalización de los datos (calidad datos) y centralización de la información para disponer de reportes estandarizados.	
Cambio de estructura organizacional, trabajo integral, políticas territoriales y trabajo con otras instituciones.			Políticas de largo plazo (auditoría técnica, aprender de lo que hemos hecho bien y de los errores).	
Asumir a INDAP como promotor del desarrollo del campo ante otros servicios.			Incluir en los programas objetivos e indicadores relacionados con seguridad alimentaria, agricultura regenerativa, ectétera.	
Establecer una política a largo plazo, mejorando los programas hacia una focalización.			Identificar las desigualdades y fortalezas (principales) y adecuar la estructura orgánica, programas, Ley Orgánica, ectétera.	
Investigar otro tipo de factores que pueden provenir de la AFCl y la vida en el campo, tal de encontrar atractivos y entendimiento acabado de realidades.			Política comunicacional para posicionar la AFCl y su aporte a la sociedad en alimentación, cultura, ectétera.	

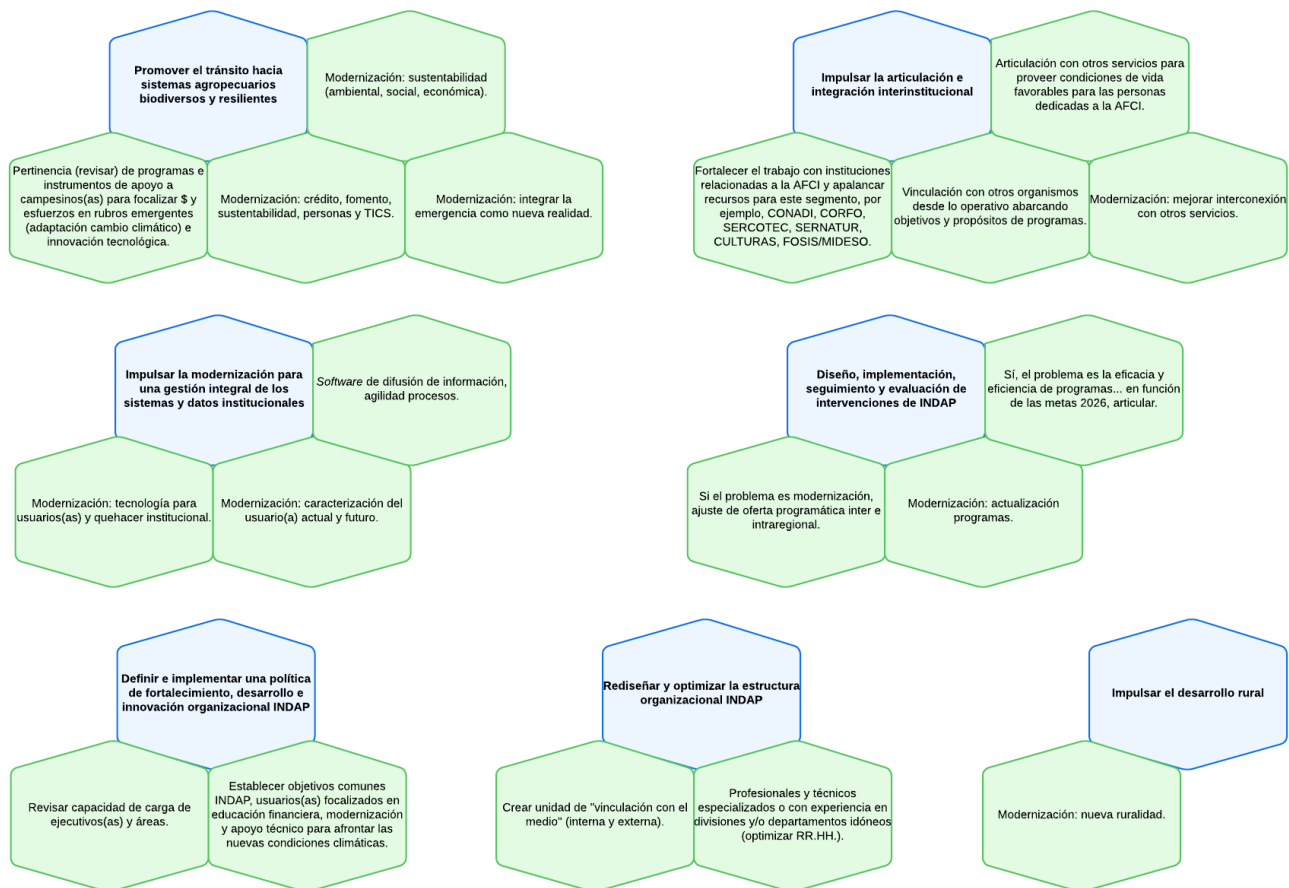
7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

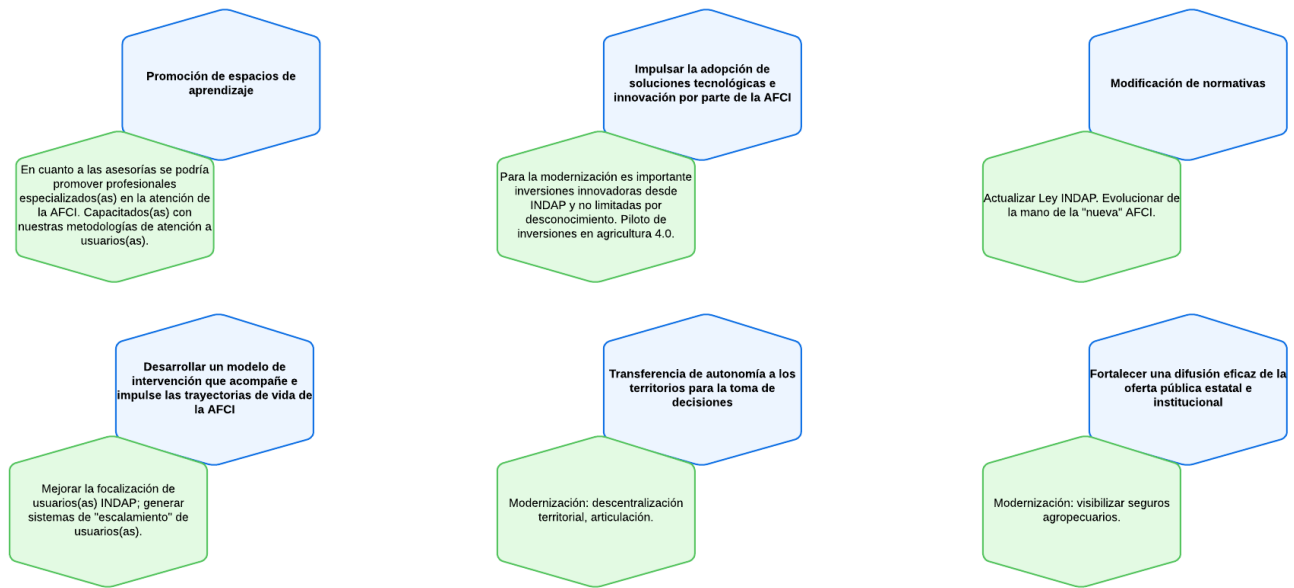
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

Figura 11

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

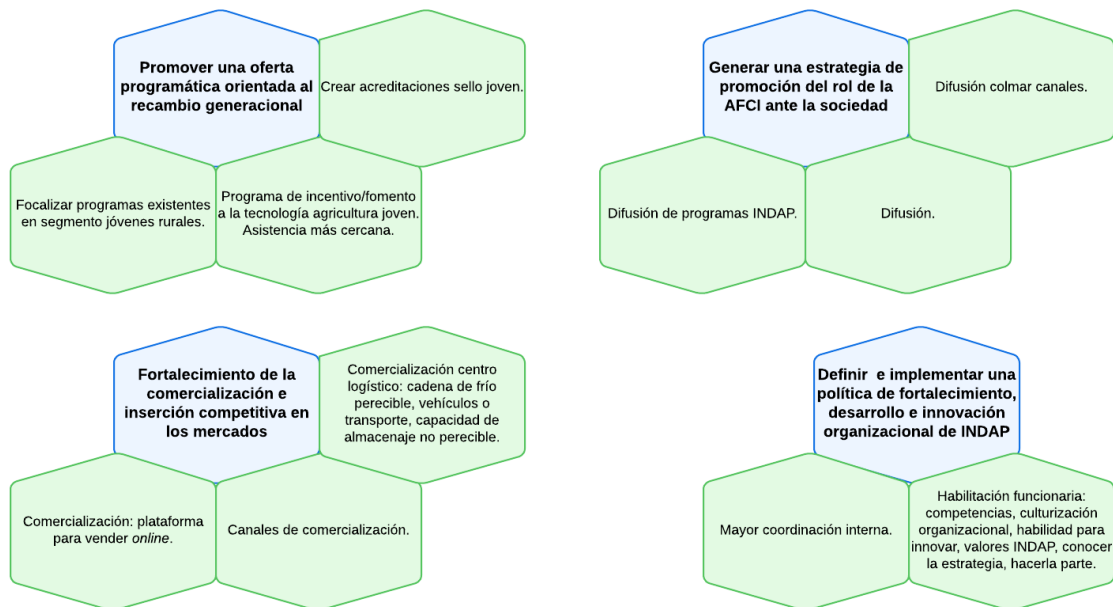


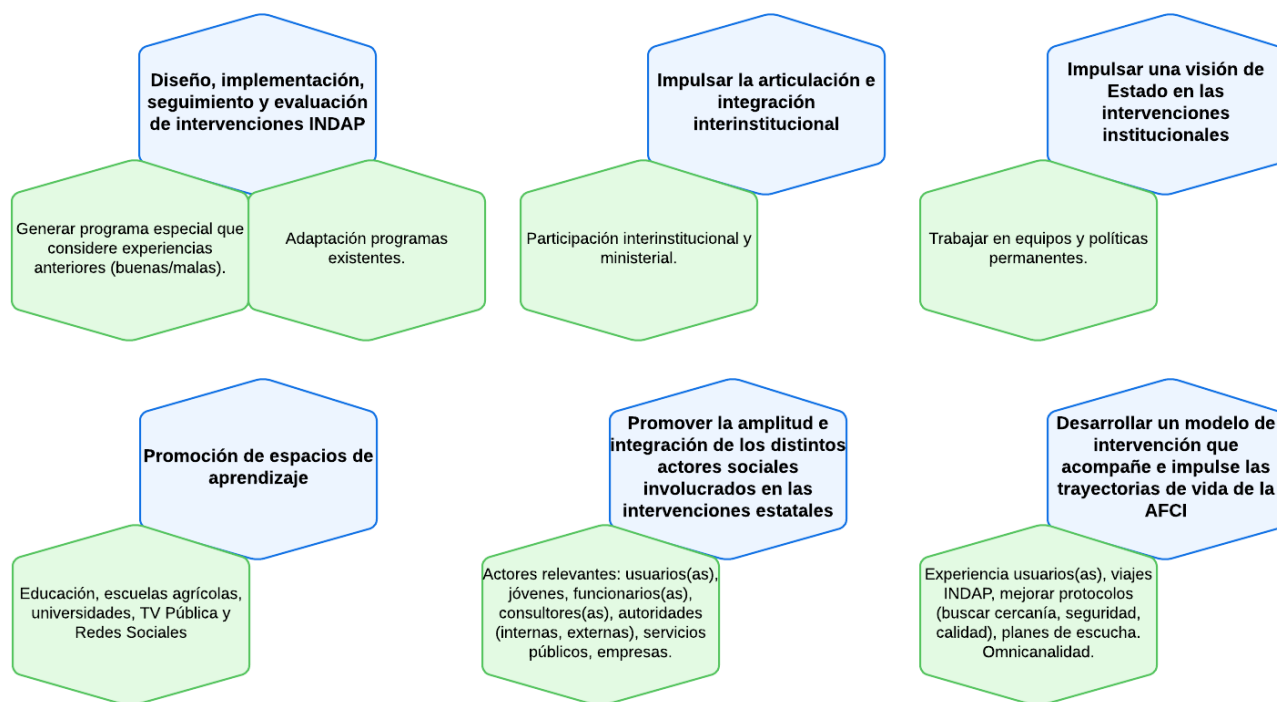


7.2.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

Figura 12

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

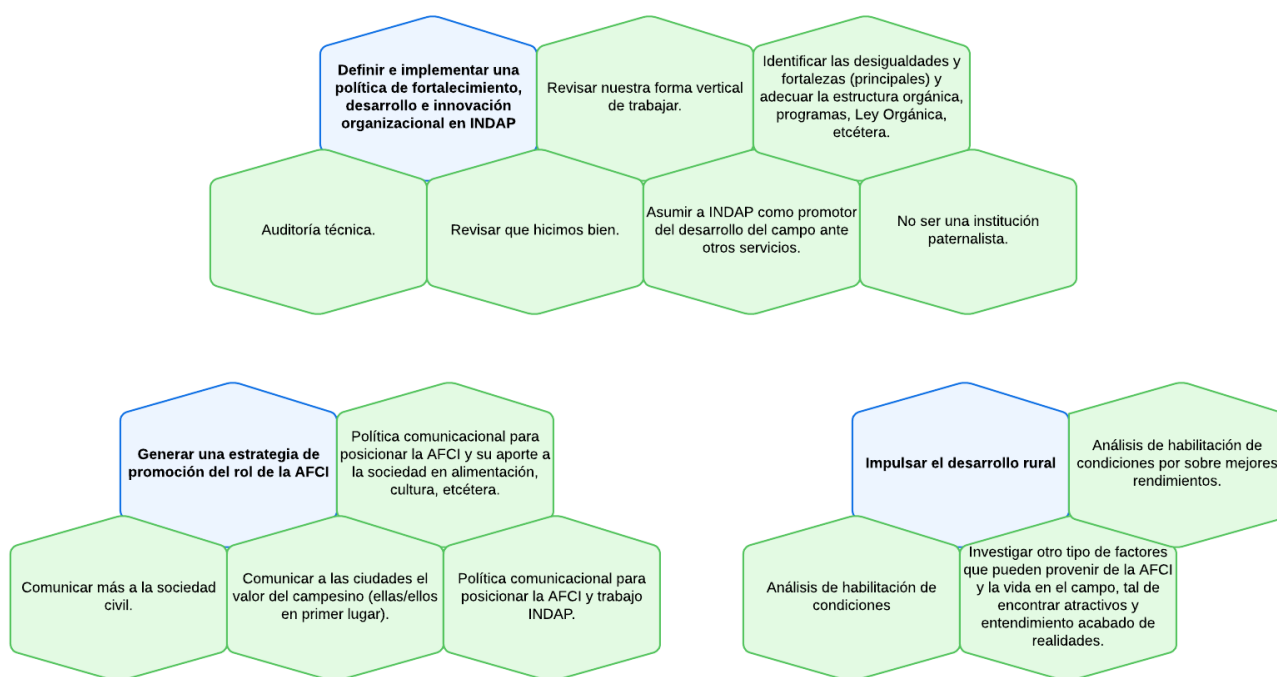


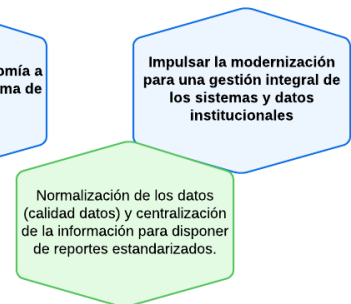
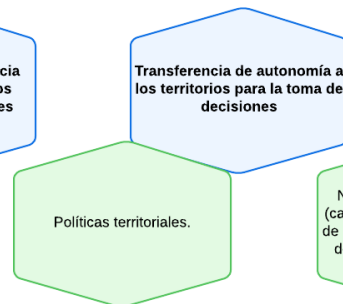
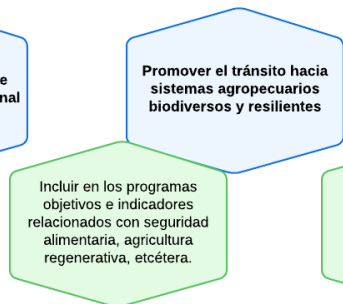
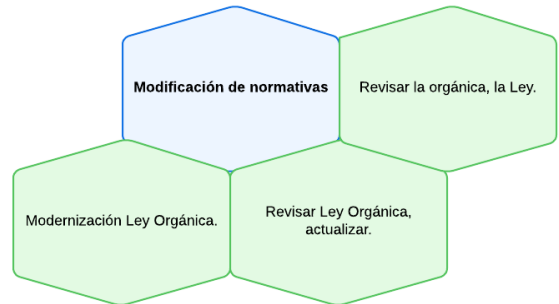
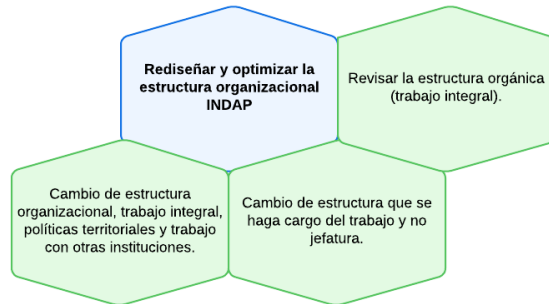
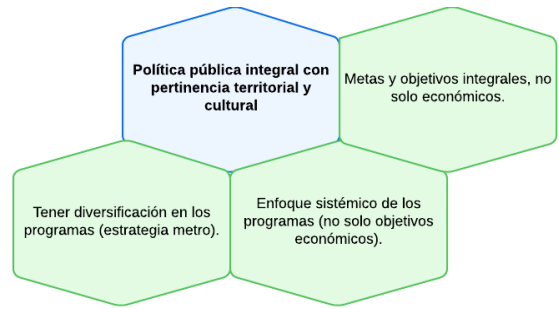
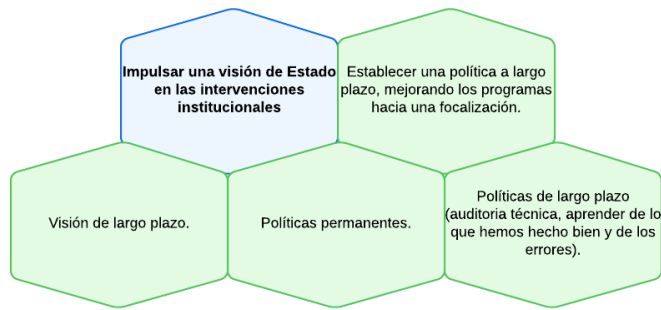


7.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 13

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 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 Nivel Central. 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.

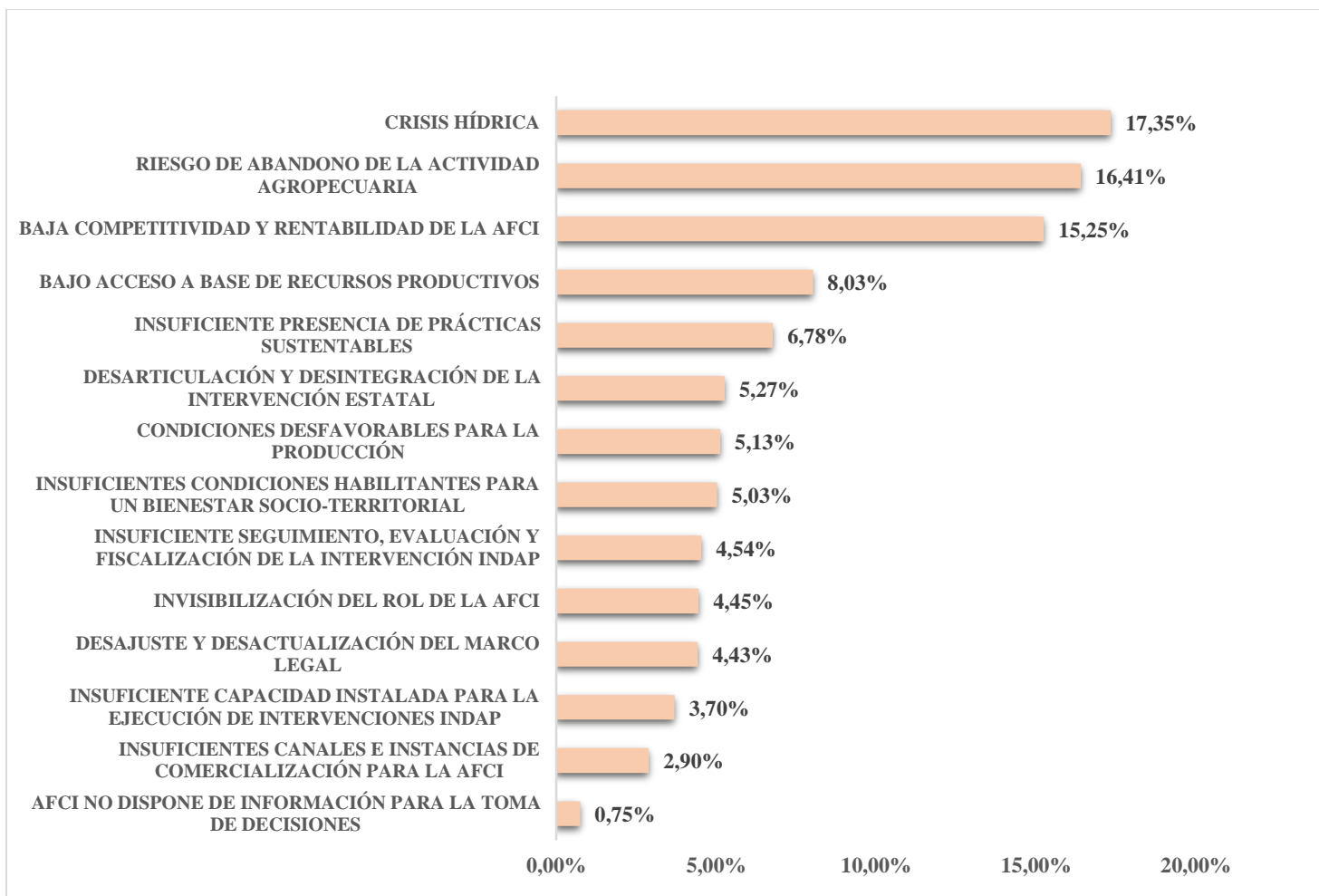
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

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 14

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en la Jornada de Nivel Central.
- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” y “Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 49,01% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Insuficiente capacidad instalada para la ejecución de intervenciones INDAP”, “Insuficientes canales e instancias de comercialización para la AFCI”, 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

Se observa un problema importante en torno a la crisis hídrica por la disponibilidad de agua y el fenómeno de las sequías. También, esto se asocia directamente al cambio climático, señalando que para atajar la escasez hídrica habría también que trabajar esta problemática.

8.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

Se plantea que actualmente las condiciones materiales de la AFCl no son atractivas para las nuevas generaciones. También hay un problema de difusión y de desconocimiento, además de agilidad para atender dichos diagnósticos existentes. Por otra parte, hay que mirar el recambio generacional en su perspectiva de totalidad, fomentando también el desarrollo de iniciativas de valorización de la AFCl, comercialización, entre otros.

8.1.3 Baja competitividad y rentabilidad de la AFCl

Se observaría la inexistencia de oportunidades de crecimiento. También, habría una brecha de oportunidades que habría que subsanar. El fondo del asunto, está asociado a falta de incentivos para permanecer en el AFCl, así como también, que no ha habido una estrategia de desarrollo específica que impulse de forma relevante la rentabilidad como se hizo en el pasado.

8.1.4 Bajo acceso a base de recursos productivos

Se plantea que es importante atender el cambio en el uso de suelos y su cada vez menor disponibilidad por valorización y el impacto del negocio inmobiliario. Ello debe atenderse también a través de un diálogo multisectorial, que involucre conversación pública privada.

8.1.5 Insuficiente presencia de prácticas sustentables

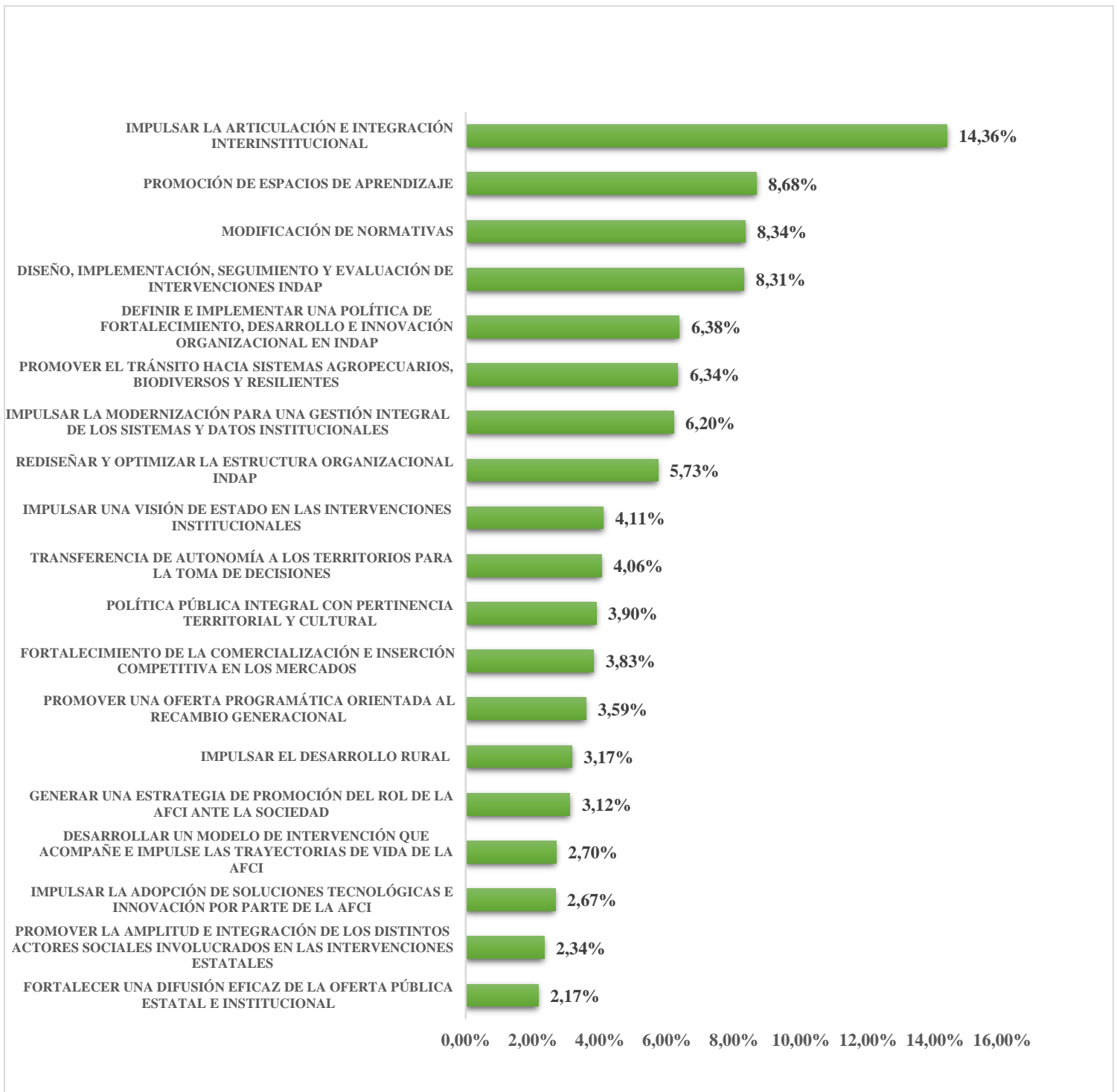
Existe el desafío de articular la presencia de prácticas sustentables con la búsqueda de beneficios económicos importantes, pues ese es un déficit estructural actual de la AFCl. Ahora bien, se plantea, sin embargo, también un reconocimiento a nivel central de una mirada más ponderada de lo que se ha hecho a nivel institucional.

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 15

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas de Nivel Central.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Promoción de espacios de aprendizaje” y “Modificación de normativas”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 31,38% del puntaje total de la jornada.

- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Impulsar la adopción de soluciones tecnológicas e innovación por parte de la AFCI”, “Promover la amplitud e integración de los distintos actores sociales involucrados en las intervenciones estatales” y “Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional”, concentran el 7,18% 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

Se observa que es importante el trabajo colaborativo con MINAGRI, MINSAL, MINEDUC, MMA para relevar la AFCI. También el trabajo con otros servicios para proveer condiciones de vida favorables para las personas dedicadas a la AFCI. Por otra parte, también se ve importante la conversación con CONADI, CORFO, SERCOTEC, SERNATUR, CULTURA, FOSIS/MIDESO para la obtención de recursos para el sector. Finalmente, también se ve importante ver la vinculación con otros organismos desde lo operativo, para mejorar la eficiencia y eficacia de los programas.

8.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje

Se considera importante trabajar en educación en torno a la problemática agrícola en universidades, TV pública y redes virtuales. También, en cuanto a las asesorías, se podría promover profesionales especializados en atención a la AFCI, capacitando con nuestras metodologías de atención a usuarios(as).

8.2.3 Modificación de normativas

Se plantea como tarea principal revisar la ley orgánica INDAP y su actualización. También, se requiere que esta actualización esté acorde a la realidad de la “nueva” AFCI.

8.2.4 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP

Es importante generar una adaptación de programas existentes, así como también, revisar su eficacia y eficiencia en función de las metas 2026 en particular. Además, también se ve importante ver cómo se da una bajada más flexible a nivel local.

8.2.5 Definir e implementar una política de fortalecimiento, desarrollo e innovación organizacional en INDAP

Se considera importante reflexionar sobre cierta forma jerárquica o vertical de trabajo que habría en INDAP. También, identificar mejor las desigualdades y fortalezas adecuando la estructura orgánica de la institución. No sería malo, en función de un ejercicio de autoevaluación, ver una auditoría técnica interna y externa, que permita medir el funcionamiento institucional. Por otra parte, se ve como importante que INDAP asuma un papel más específico, por ejemplo, siendo promotor del desarrollo del campo ante otros servicios. También, se plantea que hay que establecer objetivos y lineamientos comunes más claros al conjunto de la institución, generando una habilitación institucional, que le dé un sello, capacidad de innovar y fortaleza y resiliencia frente a los cambios del entorno. Por último, se plantea tener ojo con riesgo de carácter paternalista potencial de la institución y sus programas.

8.3 RESULTADOS NACIONALES

Figura 16

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

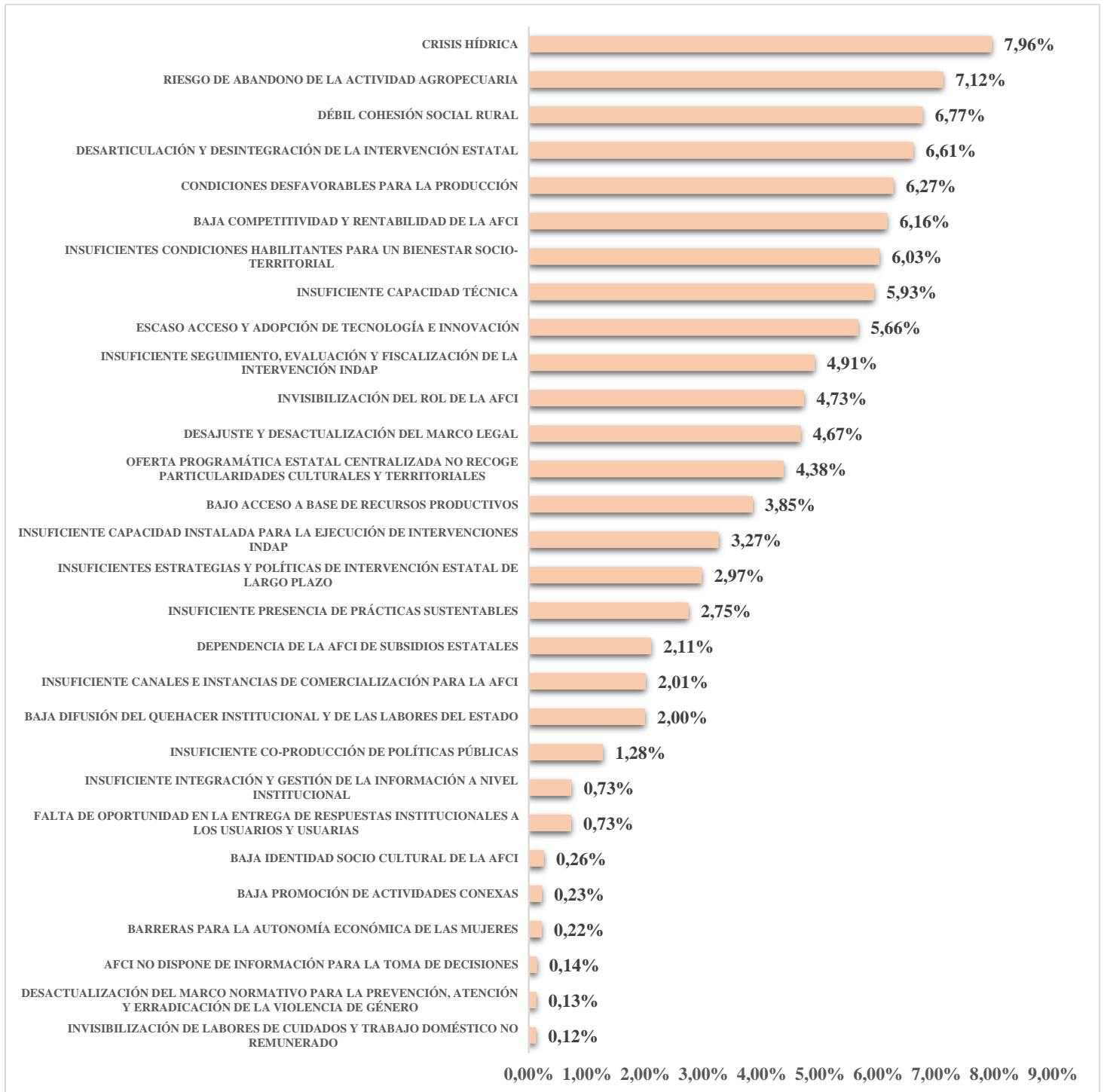
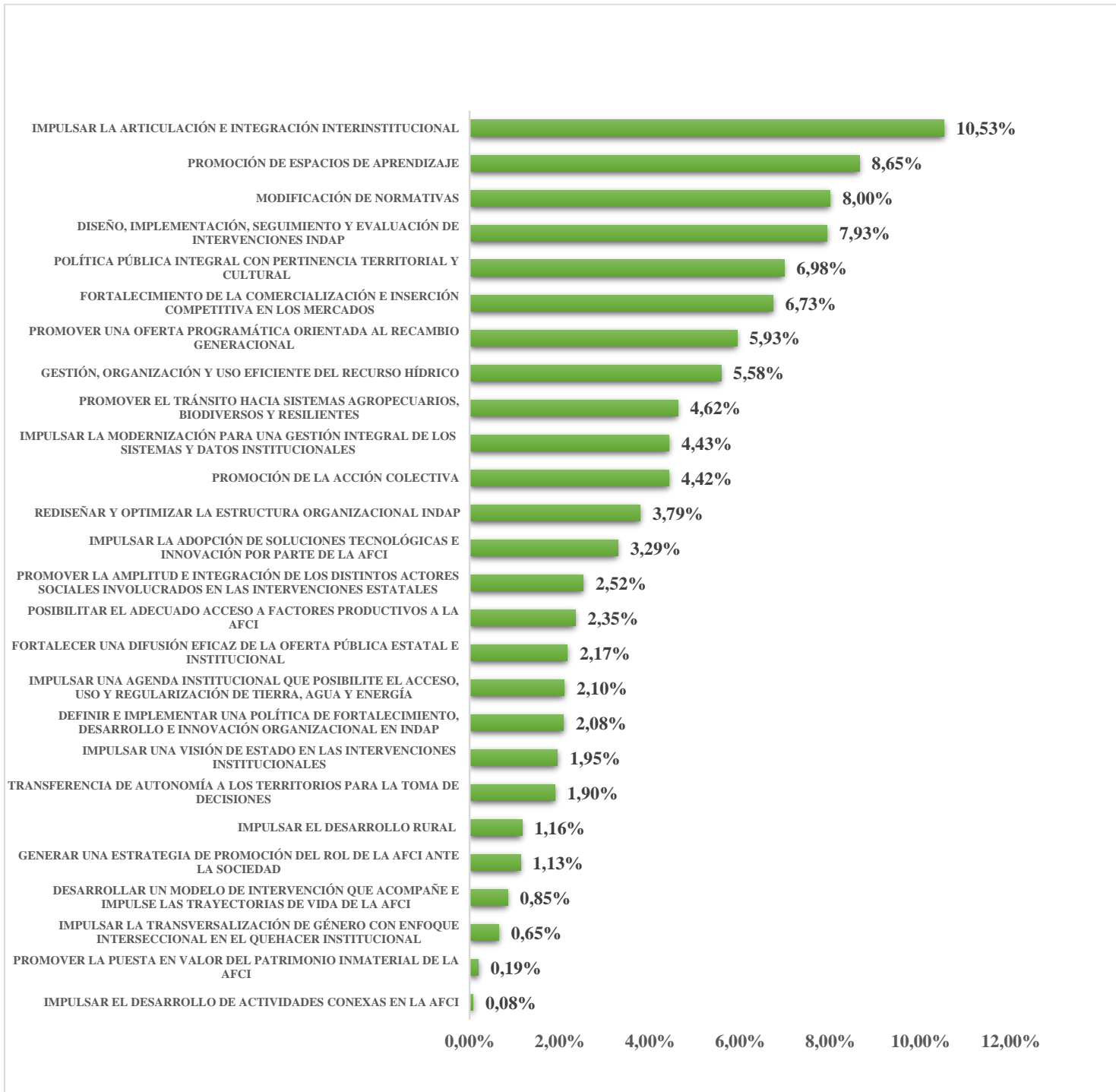


Figura 17

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 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
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	Consultores y extensionistas
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	-
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	-
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	-
Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio (MINCAP)	-
Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MIDESO): Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).	-
Ministerio de Salud (MINSAL)	-
Ministerio de Educación (MINEDUC)	-
Ministerio del Medio Ambiente (MMA)	-

10 CONCLUSIONES

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

- Luego de realizar un análisis de carácter cuantitativo de los diagnósticos relativos al Nivel Central, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; d) bajo acceso a base de recursos productivos; e) insuficiente presencia de prácticas sustentables.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas al Nivel Central, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional; b) promoción de espacios de aprendizaje; c) modificación de normativas; d) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP; y e) definir e implementar una política de fortalecimiento, desarrollo e innovación organizacional en INDAP.
- El contenido de dichas prelações y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- Las prioridades nacionales de diagnósticos son: a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) débil cohesión social rural; d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal; y e) condiciones desfavorables para la producción. A su vez, las prioridades nacionales de líneas de acción son: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional; b) promoción de espacios de aprendizaje; c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP; d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural; y e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados.
- Al efectuar una comparación entre los diagnósticos priorizados atingentes a Nivel Central y la situación nacional, se puede determinar una similitud de la primera y segunda prioridad, las cuales son crisis hídrica y riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, en cambio, el resto de prioridades se diferencian; a Nivel Central se identifica baja competitividad y rentabilidad de la AFCI, bajo acceso a base de recursos productivos e insuficiente presencia de prácticas sustentables, mientras que las últimas tres priorizaciones nacionales fueron débil cohesión social rural, desarticulación y desintegración de la intervención estatal y condiciones desfavorables para la producción.
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atingentes a Nivel Central y la situación nacional, se puede determinar una similitud de dos prioridades: impulsar la articulación e integración interinstitucional y promoción de espacios de aprendizaje. Precisamente, la primera línea de acción mencionada es la segunda priorizada para el Nivel Central, en cambio, para la situación nacional lidera el listado de las prioridades; por otra parte, la línea de acción denominada “promoción de espacios de aprendizaje” es la cuarta prioridad a Nivel Central, mientras que para la situación nacional se considera la segunda prioridad.
- En definitiva, es de suma importancia considerar el gran énfasis que se da al riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, o bien a la baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; estas son concepciones reiteradas en diversas tarjetas y se espera trabajar en ellas. El objeto y responsabilidad de la Dirección Nacional de la Institución es tener en cuenta este tipo de diagnóstico y atender a la realidad del Nivel Central mediante programas, planes, acciones y políticas específicas para la zona.

11 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN²


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

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

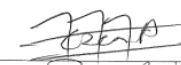
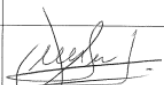
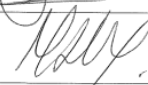

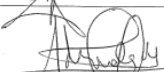
² Elaboración propia en base a trabajo de INDAP realizado en terreno e información proporcionada por Eberhard Schnelle en su obra *The Metaplan-Method: Communication Tools for Planning and Learning Groups Front Cover*.


Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes


INDAP Taller de Planificación Estratégica Participativa
Ministerio de Agricultura

02 de noviembre 2022

N°	Nombre	Apellido	División	Departamento	Firma
1	OSCAR	COCHEROS HIDALGO	Fomento	TRANSVERSAL	
2	ROSZ	ROSA CASTILLO	Fomento	A. Transversales	Rosa Rosace Castillo
3	JINERA	ANITA LAGOS	Fomento	RIEGO	
4	H. Loreto	Mery Castro	Fomento	Riego	
5	GUILLEMO	DAYES GOLLAND	Fomento	Riego	
6	RAMON	MORALES MONTEA	Subdirección	—	


INDAP Taller de Planificación Estratégica Participativa
Ministerio de Agricultura

02 de noviembre 2022

7	Remo	Flores Gómez	División Auditoría	Auditoría	
8	Bernadita	Caceres Videla	Dir. Gestión y Des. Personas	Dep. G. del Desempeño	
9	Daniela	Villanueva Obando	Fomento	Áreas Transversales	
10	Camila	Justo Jairo	Dirección Nacional	—	
11	Morales	José Veas	División Desarrollo y Gestión de Personas	Departamento Remuneraciones	
12	Gustavo	Coronado Valderama	División Desarrollo y Gestión de Personas	Calidad de Vida Laboral	


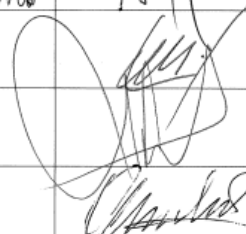
INDAP Taller de Planificación Estratégica Participativa
Ministerio de Agricultura

02 de noviembre 2022

19	Francisco	Monón	Comunicación	Com. Cooperating	
20	Anastasia	Urcola	Fomento	Extensión	
21	Daniela	Potocuyak	Fomento	Extensión	
22	Javier	Fernández	Fomento	Extensión	
23	Daniela	Marcela Perlaiz	Fiscalía	—	
24	Luis Alberto	Pirailillo Millán	Fiscalía	—	

INDAP Taller de Planificación Estratégica Participativa
Ministerio de Agricultura

02 de noviembre 2022

25	Patricio	HUELA SANINAB	Comunicaciones	Com. Cooperating	
26	Fernando	Morpa	Fiscalía		
27	Francisco	BELTRAN	PRESUPUESTO Y CONTROL DE GESTIÓN INSTITUCIONAL		
28	M ^a Cecilia	JORQUERA			
29					
30					