

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

## COMISIÓN TEMÁTICA

RIEGO 

## **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 RIEGO.....	9
6	ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES.....	10
	<b>PREMISA PROVOCADORA: “LA AFCI SE ENCUENTRA EN RIESGO DE ABANDONO DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA Y, POR TANTO, TIENE DIFICULTADES DE GESTIÓN Y USO EFICIENTE DEL RECURSO HÍDRICO”</b> .....	10
	<b>PREGUNTA: “¿LE PARECE QUE ESTE ES EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?”</b> .....	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
6.2	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
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....	14
	<b>PREGUNTA: “¿QUÉ PODRÍAMOS HACER O QUÉ TIPO DE INTERVENCIONES PODRÍAMOS IMPULSAR EN MATERIA DE RIEGO, PARA RESOLVER EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?”</b> .....	14
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	14
7.1.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	14
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as) .....	15
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN.....	15
7.2.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as) .....	16
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	Desarticulación y desintegración de la intervención estatal.....	20
8.1.3	Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI.....	20
8.1.4	Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial .....	20
8.1.5	Insuficiente capacidad técnica.....	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 .....	22
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.....	22
8.4	RESULTADOS NACIONALES.....	25

**9 ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”**  
**27**

**PREGUNTA: PARA LLEVAR ADELANTE LAS INICIATIVAS O INTERVENCIONES QUE PROPONEN, ¿QUÉ ACTORES TENGO QUE CONSIDERAR? .....27**

**10 CONCLUSIONES .....28**

**11 ANEXOS .....29**

## 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 Riego realizada el 18 de noviembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa INDAP, la cual contó con la participación de 25 funcionarios(as), representantes de 12 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 para la comisión, las cuáles son: a) crisis hídrica, b) desarticulación y desintegración de la intervención estatal; c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; d) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial e e) insuficiente capacidad técnica. Por su parte, las líneas de acción, ordenadas en términos de prelación fueron a) impulsar la articulación institucional; b) la promoción de espacios de aprendizaje; c) modificación de normativas; d) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP; y e) política pública integral con pertinencia territorial y cultural. 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

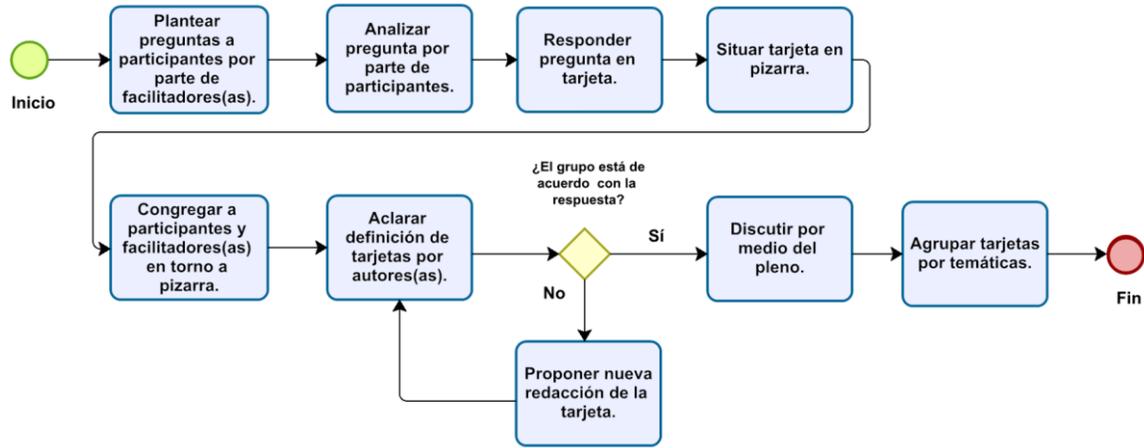
Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Comisión Temática de Riego” se utilizó la metodología METAPLAN, instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad 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 RIEGO

El miércoles 18 de noviembre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada Comisión Temática de Riego, en las dependencias de la sucursal Banco Estado ubicada en Santo Domingo 1568, Santiago, región Metropolitana. A ella asistieron 25 funcionarios(as), representantes de 12 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 y, por tanto, tiene dificultades de gestión y uso eficiente del recurso hídrico”**

**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.*

Insuficiente infraestructura para el desarrollo adecuado del quehacer AFCl.	Insuficiente incorporación de la seguridad alimentaria.	Inseguridad hídrica.	Aislamiento.	Emigración a las ciudades por no contar con seguridad hídrica.
Insuficiente mirada de factores de contexto.	Falta de acceso al agua en cantidad y calidad.	Nuestro enfoque institucional es cobertura, no impacto.	Falta de educación en la implementación de nuevas tecnologías.	Falta de coherencia o solución integral en apoyo (multiservicio).
Falta de una estrategia integral para AFCl (intervenciones aisladas).	Políticas de gobierno por sobre políticas de Estado.	Insuficiente información para la toma de decisiones.	Falta de innovación e incorporación de nuevas tecnologías.	Acompañamiento en la implementación de nuevas tecnologías.
Insuficiente diversificación de la economía chilena.	Insuficiente retorno para gestionar un negocio agroecológico.	Falta de recursos.	Insuficiente acceso a capital.	Falta de capacidades individuales.
Deficiente o bajas posibilidades de acceso a mercados formales e informales.	La falta de un proceso de post inversión que impide que el accionar de INDAP mejore su desarrollo.	Falta de gestión financiera y productiva.	No contar con todos los recursos necesarios y básicos para el desarrollo integral del trabajo de salud y saneamiento.	No contar con todos los recursos necesarios y básicos para el desarrollo integral del trabajo agropecuario.

<p>No contar con todos los recursos necesarios y básicos para el desarrollo integral del trabajo de conectividad y transporte.</p>	<p>Comercialización - No acceder a los mercados más exigentes, pero de mayor rentabilidad. Rubros de exportación.</p>	<p>No contar con todos los recursos necesarios y básicos para el desarrollo integral del trabajo de desarrollo rural.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

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

**Figura 3**

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

<p>AFCI problemas en comunicación, lengua originaria, funcionarios INDAP.</p>	<p>Oferta programática estatal no recoge brecha cultural en los territorios.</p>	<p>Inexistencia de política pública integral, que apoye a la AFCI. Coordinación intersectorial.</p>	<p>La política pública no atiende ni se hace cargo de las diferentes cosmovisiones.</p>	<p>Bajo nivel educacional.</p>
<p>Baja visualización: dónde estoy, dónde quiero o tengo que llegar. Clasificación.</p>	<p>Falta alfabetización de campesinos(as), los(as) excluye de acceder a oportunidades.</p>	<p>Falta acceso a jóvenes a incentivos y asesorías de INDAP.</p>	<p>Débil posicionamiento de la AFCI en la sociedad (posicionamiento real).</p>	<p>Migración de jóvenes del campo a la ciudad.</p>
<p>No retenemos a los(as) jóvenes rurales.</p>	<p>Despoblamiento del mundo rural y AFCI pone en riesgo la seguridad alimentaria.</p>	<p>Edad avanzada.</p>	<p>Insuficiente valoración, reconocimiento y visibilización del rol de la AFCI.</p>	<p>Envejecimiento de la AFCI.</p>
<p>Comisión regional de riego para coordinación de la gestión del agua.</p>	<p>El Estado no entrega condiciones habilitantes para un buen vivir rural.</p>	<p>Servicios de asistencia técnica especializada, es débil o insuficiente.</p>	<p>Falta de acompañamiento más especializada del Estado.</p>	<p>Incerteza en dominio de tierra y agua.</p>
<p>Dificultad para acceder a los mercados (Intermediarios(as)).</p>	<p>AFCI como sector productivo es poco rentable.</p>	<p>Poca representatividad en los mercados.</p>	<p>Cadenas largas de comercialización, excluyen a pequeños(as) productores(as).</p>	<p>Atomización de predios agrícolas subdivisión de terrenos.</p>
<p>Falta de asociatividad en la AFCI.</p>	<p>Bajo nivel de especialización en los rubros que definen sus actividades productivas.</p>	<p>Permanente restricción hídrica (falta de agua).</p>	<p>Servicios básicos no resueltos.</p>	<p>No existe un manejo integrado de cuencas.</p>
<p>La AFCI no está priorizada en el acceso y uso del recurso hídrico.</p>	<p>Código de Aguas no prioriza la producción agrícola, por lo que la AFCI se verá afectada.</p>		<p>Desfavorables condiciones de calidad de vida v/s ciudad. (conectividad, vivienda, agua potable).</p>	

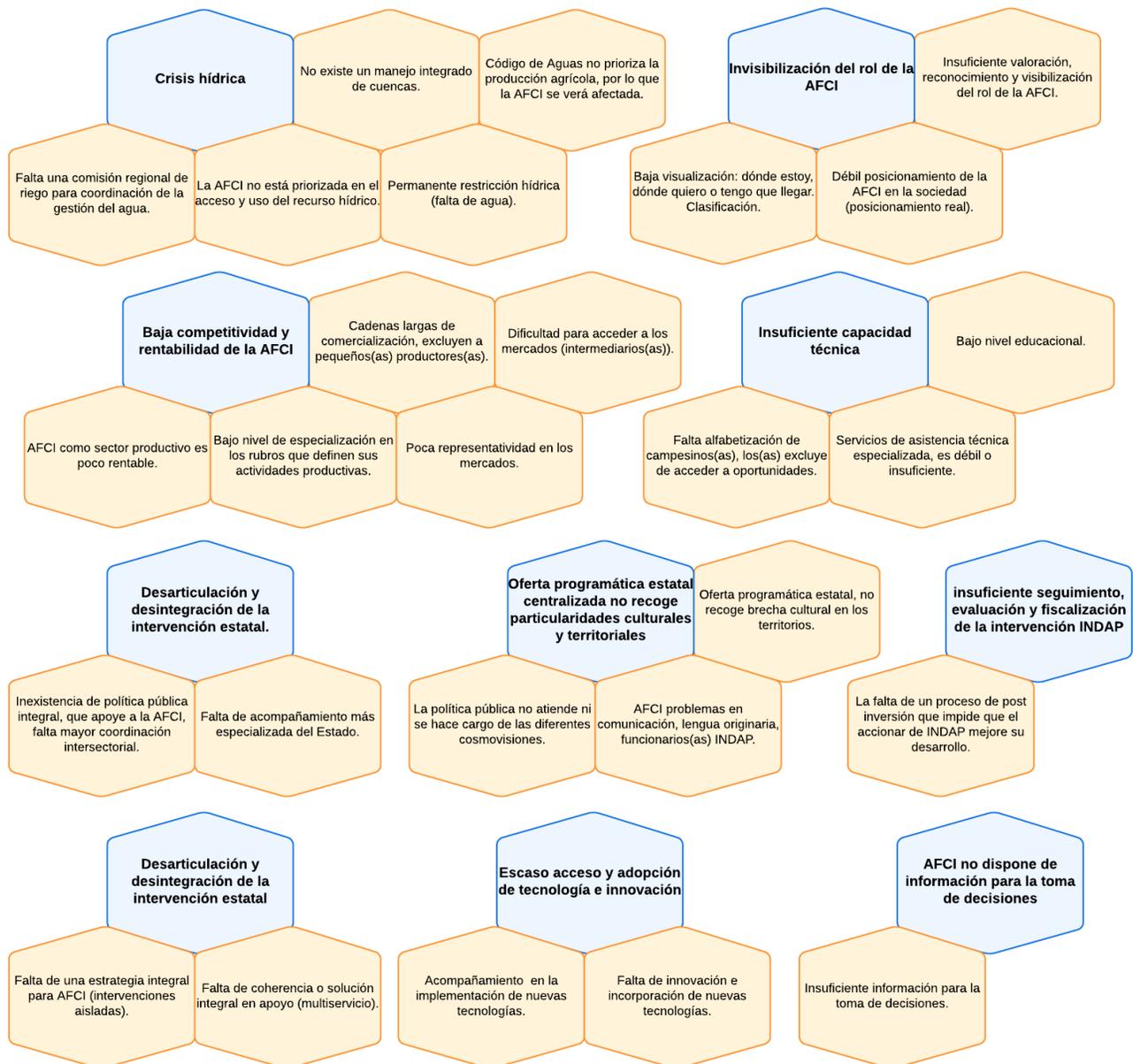
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 4**

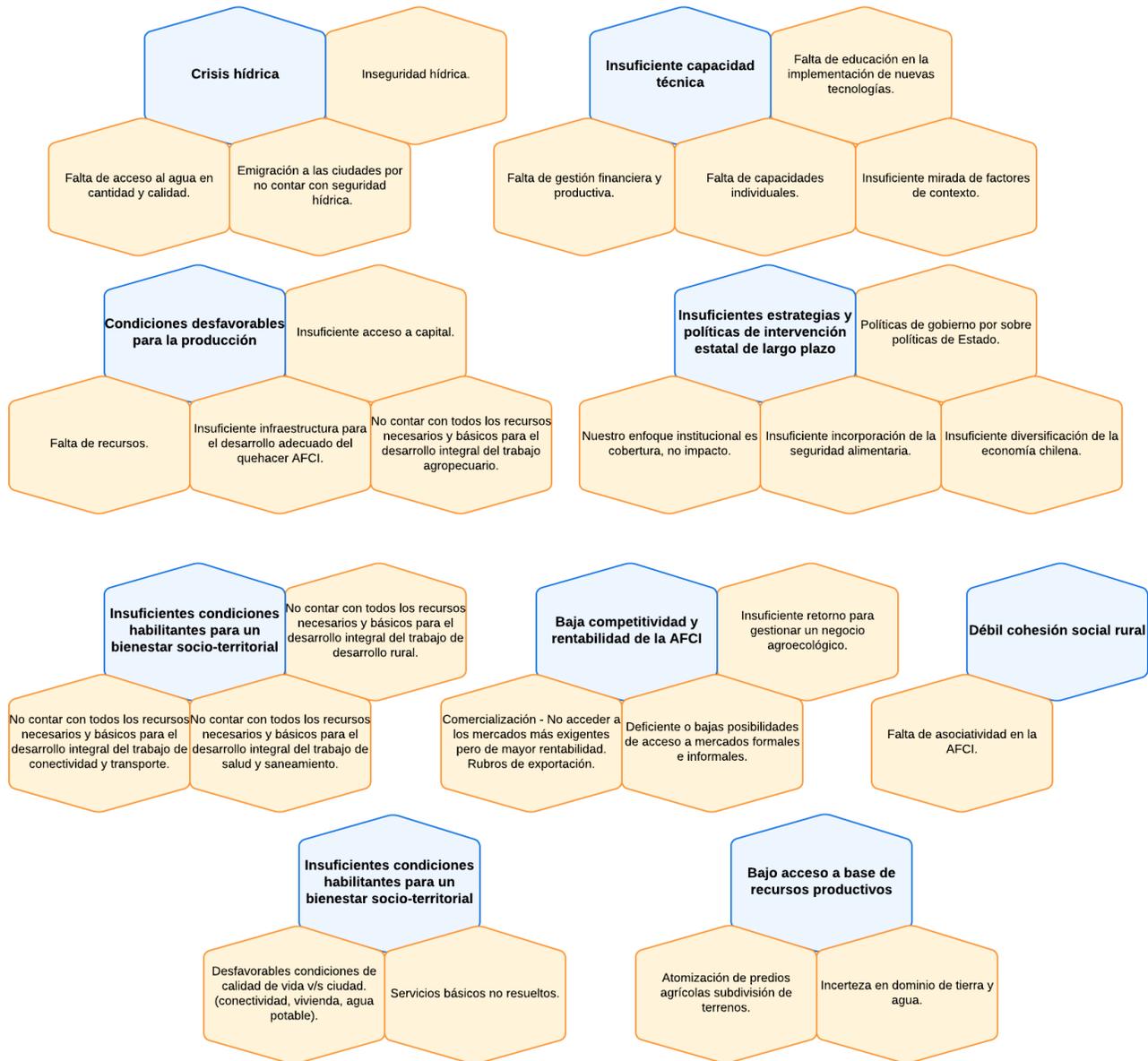
*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en nube de agrupación.*



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

**Figura 5**

*Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 2 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 riego, para resolver el problema principal identificado?”**

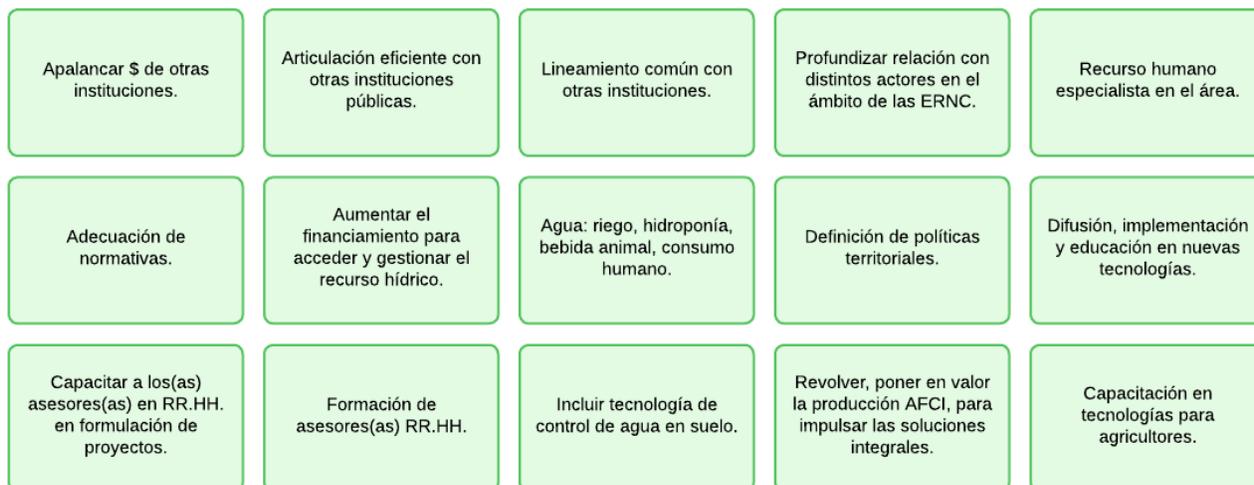
### 7.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

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 6**

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

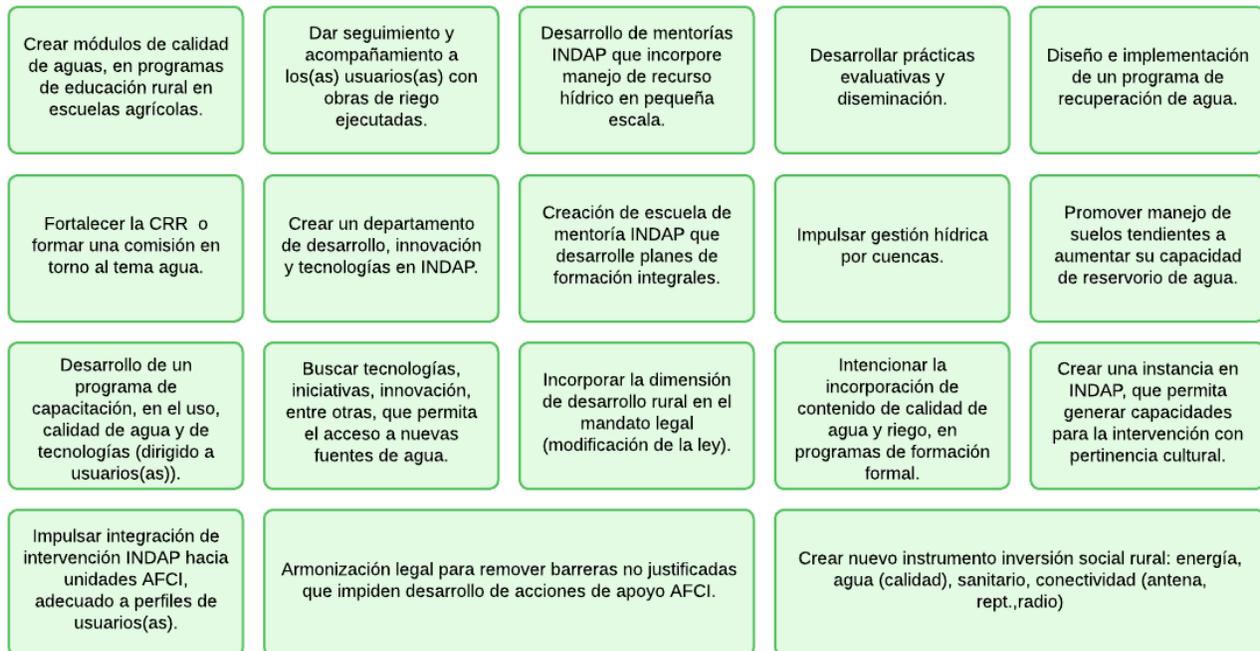




### 7.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

**Figura 7**

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



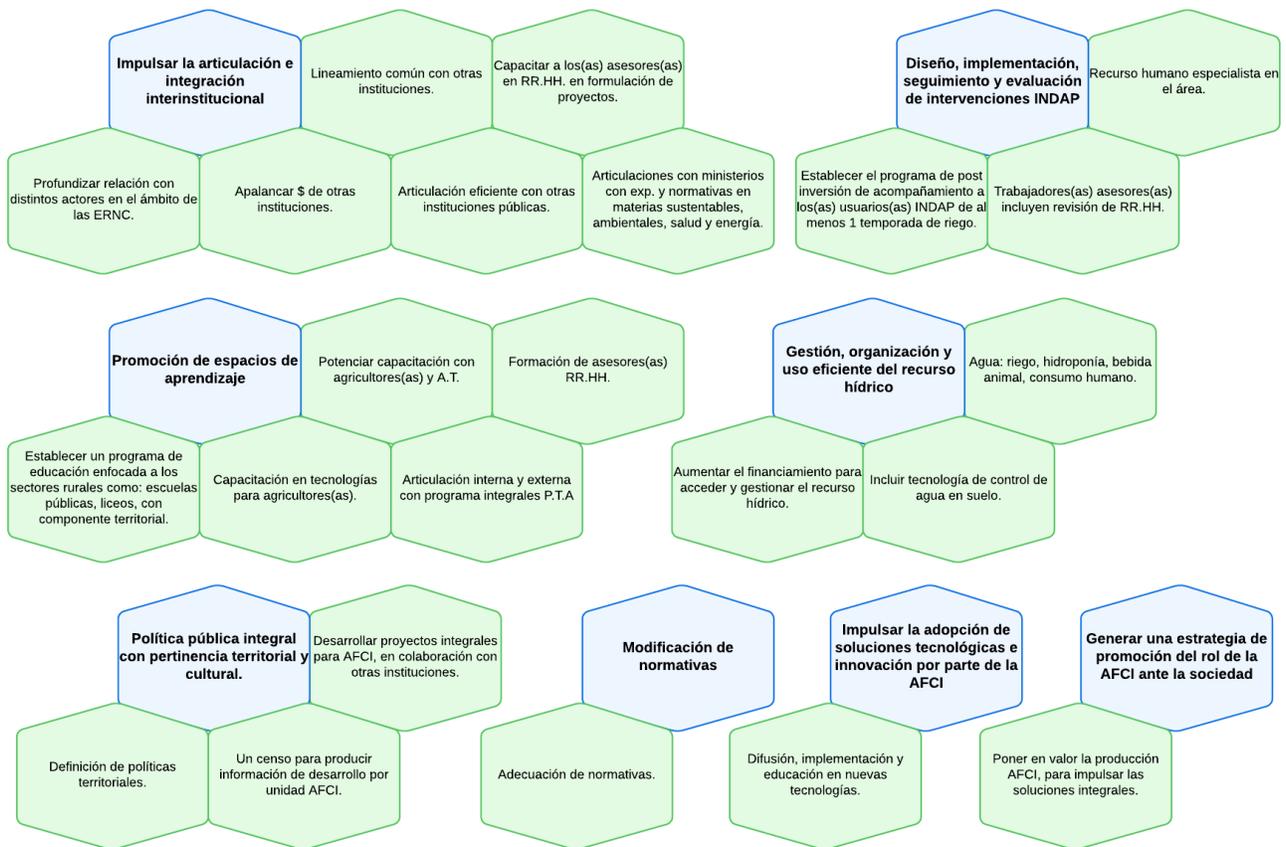
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 8**

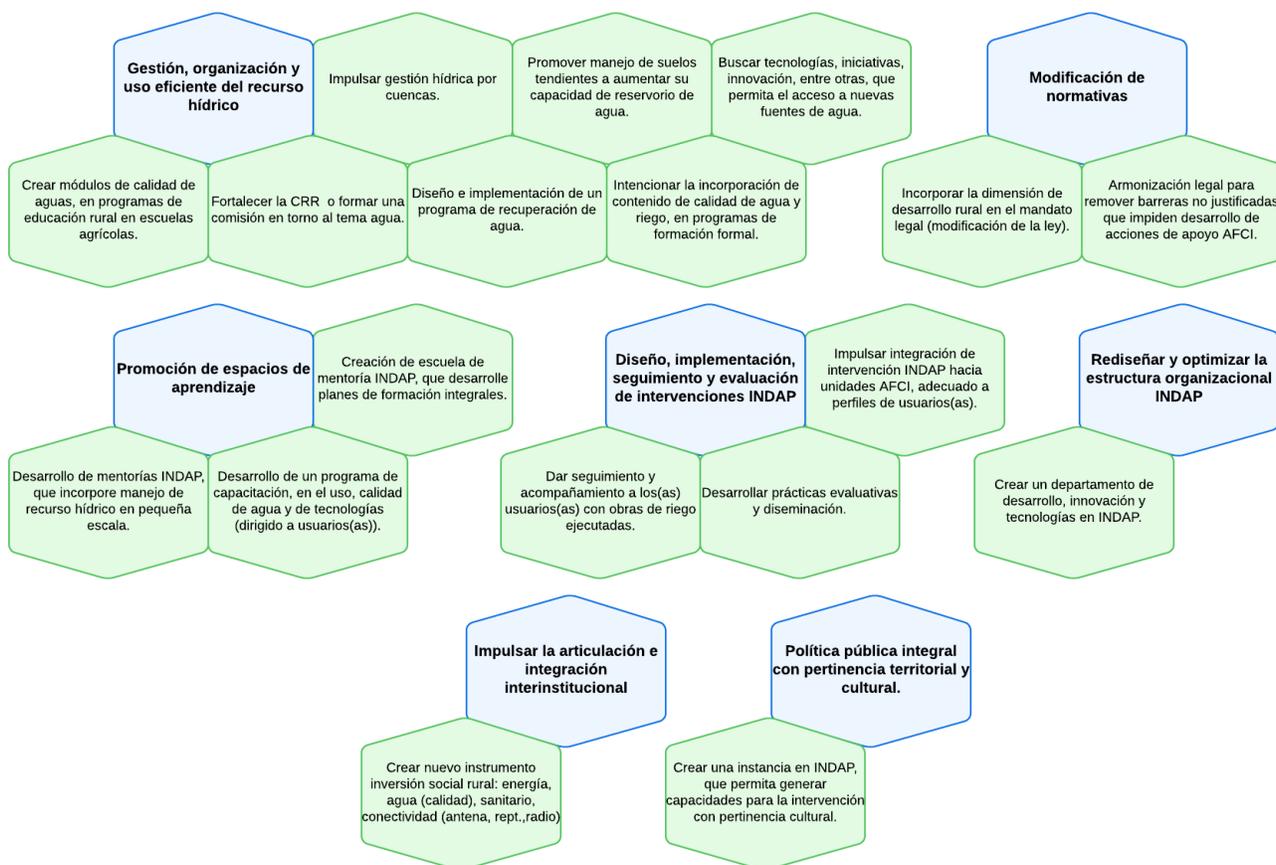
*Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.*



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

**Figura 9**

*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 Riego. 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.

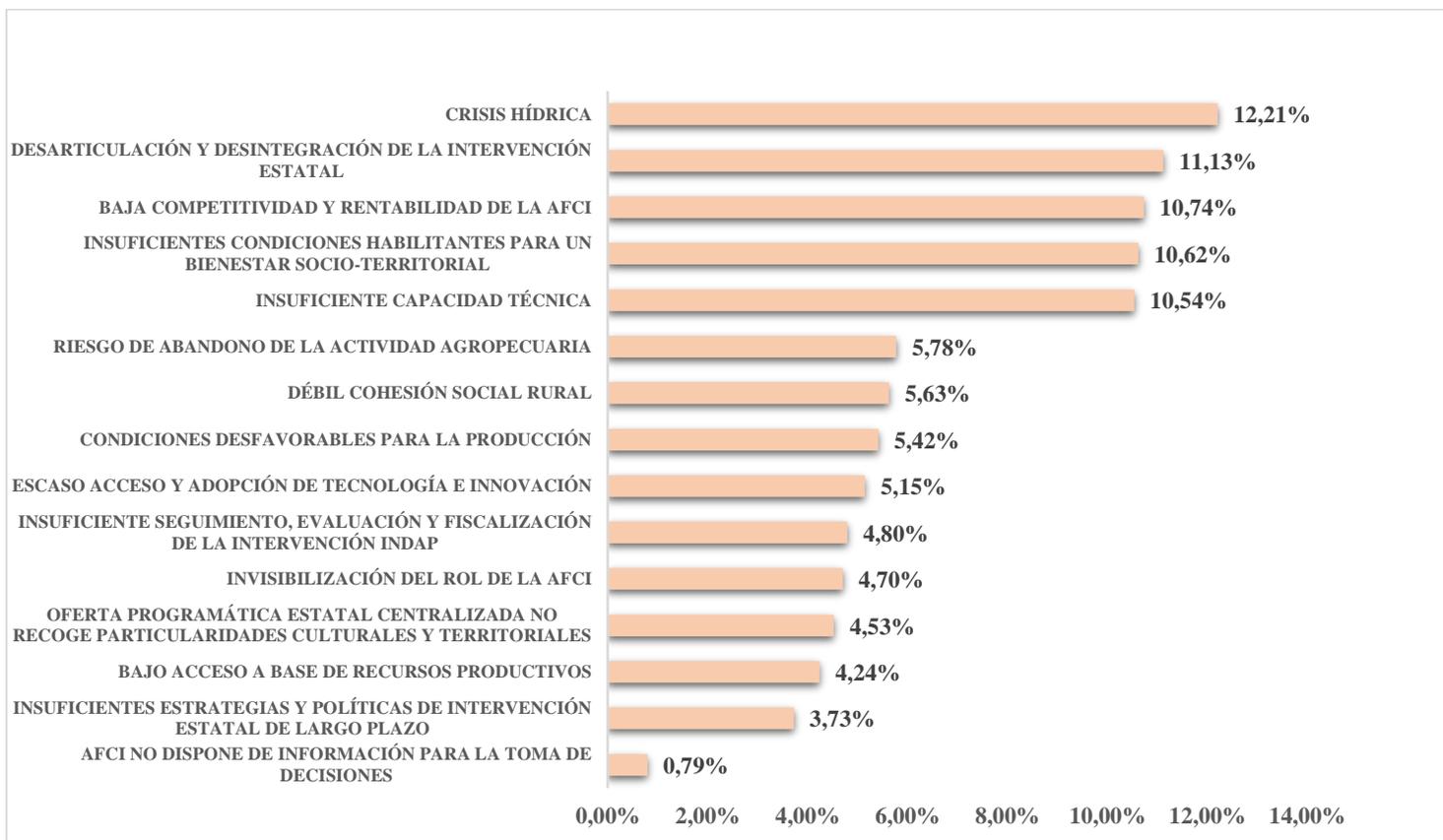
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

**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 10**

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela las 15 categorías identificadas en la jornada de Riego.
- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Desarticulación y desintegración de la intervención estatal” y “Baja competitividad y rentabilidad de la AFCl”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 34,08% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas: “Bajo acceso a base de recursos productivos”, “Insuficientes estrategias y políticas de intervención estatal de largo plazo” y “AFCl no dispone de información para la toma de decisiones”, concentran el 8,76% del puntaje total de la jornada.

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

### 8.1.1 Crisis hídrica

Se señala como un aspecto crucial la inseguridad hídrica. Ello está asociado a la falta de acceso al agua en cantidad y calidad, y genera problemas de emigración a las ciudades. Además, se plantea que el Código de Aguas no prioriza la producción agrícola, por lo que la AFCl se vería afectada. Faltaría, a juicio de los actores, una

comisión regional de riego para la coordinación de la gestión del agua y que permita un manejo integrado de cuencas.

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

Se plantea que existe una falta de estrategia integral para la AFCI (pues se verían intervenciones aisladas). Allí, se requiere también una solución integral (con lógica de multi servicio). Esto también se traduce a nivel de políticas públicas, por la inexistencia de coordinación de las mismas y también entre las instituciones sectoriales. Finalmente se plantea que se requiere un acompañamiento más especializado del Estado a los(as) usuarios(as) y también a sus diversas instituciones.

### **8.1.3 Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI**

Habría problemas asociados a los retornos para generar negocios de tipo agroecológicos. A su vez, ante la carencia de políticas y de especialización, además de apoyo institucional, encontramos problemas para el acceso a mercados más exigentes, pero de mayor rentabilidad. También se observa un problema porque las cadenas de comercialización largas excluyen a pequeños productores (según el juicio de los actores). Por otra parte, también hay deficiencias en el acceso a mercados formales (que habría que potenciar).

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

Se plantea como un problema integral y estructural, pues no habría los recursos necesarios básicos en el plano de conectividad y transporte, en el plano de la salud y saneamiento, y tampoco en el desarrollo rural. Estos tres temas agrupados, se asumen como una prioridad.

### **8.1.5 Insuficiente capacidad técnica**

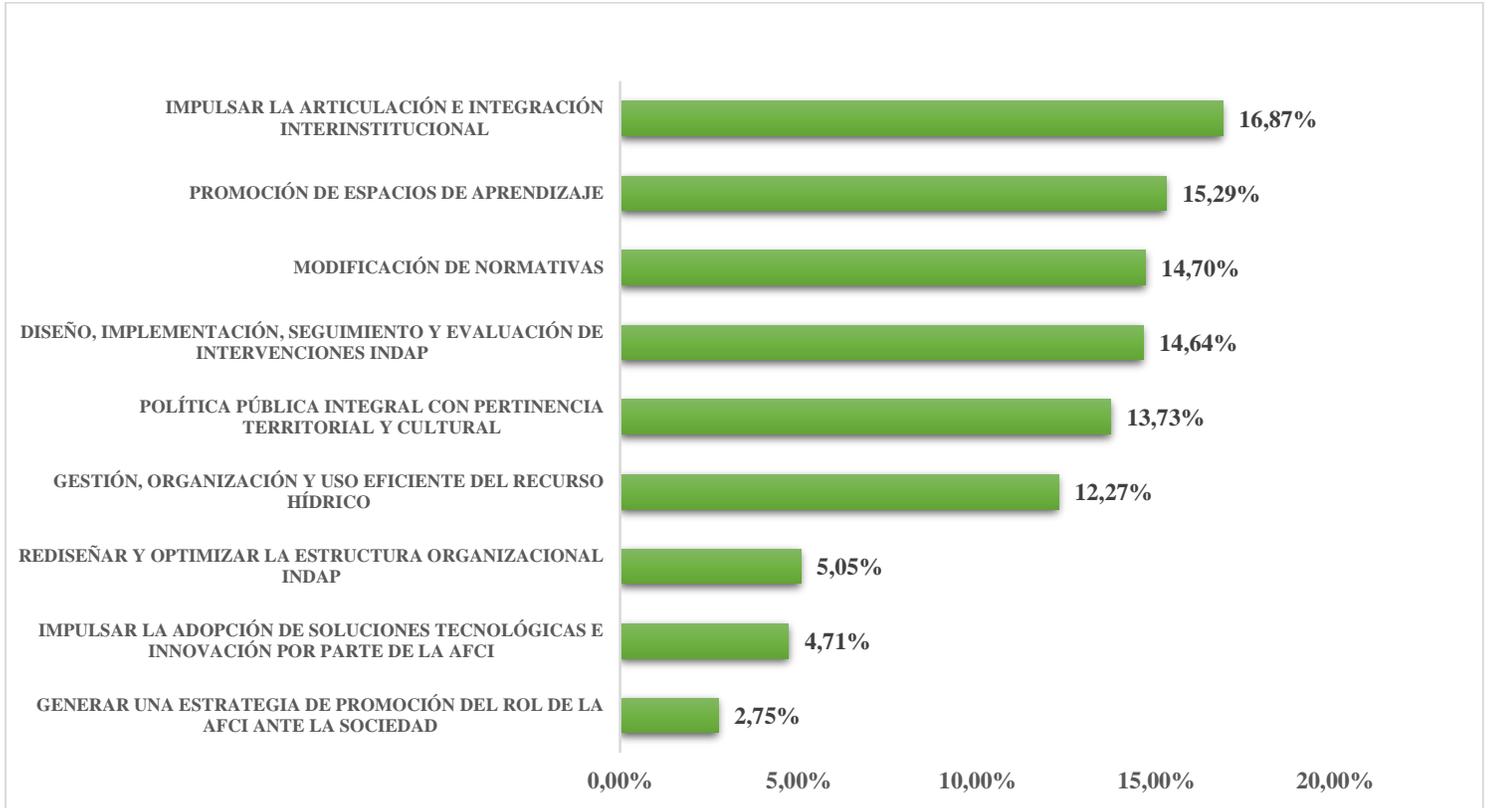
Habría un problema en general de falta de educación en la implementación de nuevas tecnologías, además, también se considera importante trabajar el tema de la gestión financiera y productiva, con lógica de potenciar las capacidades de tipo individual. También, debe atenderse la formación del capital humano, tanto general como avanzado. Finalmente, se plantea como importante fortalecer los espacios de capacitación y seguimiento que posee la institución.

## **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 11**

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las 9 categorías identificadas en la jornada de Riego.
- 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 46,86% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas tres orientaciones: “Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP”, “Impulsar la adopción de soluciones tecnológicas e innovación por parte de la AFCl” y “Generar una estrategia de promoción del rol de la AFCl ante la sociedad”, concentran el 12,51% del puntaje total de la jornada.

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

### 8.2.1 Impulsar la articulación e integración interinstitucional

Se considera fundamental crear un nuevo instrumento de inversión social rural que permita trabajar temas de energía, la calidad de agua, y conectividad. Ello requeriría un diálogo institucional e interinstitucional para implementarse. Además, también se considera importante que los asesores en RRHH cuenten con mayor capacitación en materia de formulación de proyectos, lo que es más fácil a través del trabajo colaborativo de distintas instituciones. También, se considera que es una acción positiva el hecho de potenciar la relación con distintos actores en el ámbito de las ERNC. Finalmente, además del trabajo para búsqueda de financiamiento de

programas y políticas que sean de interés de la AFCI, también se señala que es importante encontrar formas de innovación y aprendizaje institucional en términos de sustentabilidad, salud, energía.

### **8.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje**

Se considera fundamental el hecho de generar mentorías INDAP, que incorporen manejo de recurso hídrico en pequeña escala. También, se considera positivo avanzar en programas de capacitaciones en el uso, calidad del agua y tecnologías asociadas dirigido a usuarios(as). Por otra parte, se debe trabajar en la formación de asesores de RRHH. También, se considera, en un trabajo que debe ser pensado colaborativamente, establecer algún tipo de programa en diálogo con las instituciones educativas. Finalmente, se ve también importante avanzar en la capacitación en uso tecnológico para agricultores.

### **8.2.3 Modificación de normativas**

Se señala como relevante para los actores la adecuación de las normativas, tanto en el pleno general como en el plano regional. También, se ve importante avanzar en la modificación de la ley INDAP. Finalmente, en esta última modificación también sería importante ver cómo podemos identificar y remover barreras no justificadas que impiden el acceso a usuarios(as) de beneficios INDAP.

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

Se ve importante avanzar en que los(as) asesores cuenten una asesoría y revisión importante en temas de RRHH. Además, también es importante dar seguimiento y acompañamiento a los(as) usuarios(as) con obras de riego ejecutadas. Por otra parte, sería interesante pensar en algún programa de post inversión de acompañamiento a usuarios y usuarias de INDAP por al menos una temporada de riego. Finalmente, se observa como positivo impulsar una integración de intervención INDAP hacia unidades de la AFCI, adecuando a los perfiles de usuarios(as).

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

Se señala como interesante utilizar más intensivamente la información del INE y de los censos específicamente para el área de la AFCI. Además, también se observa allí, el doble cruce entre proyectos integrales que requieren diálogo entre diversas instituciones, y el cómo también se elabora y se desarrollan políticas con enfoque territorial. En esto, se piensa que sería positivo, que existiera una instancia en INDAP que permita generar capacidades para la intervención con mayor pertinencia cultural.

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

Se realiza una breve presentación y especificación, en torno a los resultados específicos de gestión y recurso hídrico presente en la Comisión Temática de Riego. Para ello se describen todos los problemas o diagnósticos y todas las orientaciones para la acción (nubes de la agrupación) que emergieron específicamente en esta instancia.

### **Insuficiente capacidad técnica**

- Implementar el componente de asistencia técnica especializada en riego acotada (tiempo) 2 años, focalizado (usuarios(as) nuevos) con co-financiamiento creciente por el usuario (llegar 50/50).
- Capacitación integral a usuarios(as) en mantención de gestión hídrica.
- Capacitación post proyecto seguimiento.
- Capacitar a extensionistas en la gestión del recurso hídrico y riego.
- Falta capacitación en el ámbito de la gestión (adquisición y ejercicio) de los recursos humanos - Instrumentos de gestión.
- inversión en el Estado. Apoyar Sat. Capacitación.
- Capacitación: programa nuevo capacitación pre y post inversión. Especialización de extensionista.
- Falta asesoría técnica en riego (integral y profunda).
- Implementar programa de capacitación a todos los actores que intervienen en riego.
- Plan de capacitaciones - Gestión de Recursos Hídricos.
- Programa de acompañamiento a usuarios(as), para utilizar correctamente los sistemas.

### **Impulsar la articulación interinstitucional**

- Alianza CNR-INDAP para construir programas integrales INDAP-CNR.
- Brecha interinstitucional en gestión de información.
- Hablar de educación
- "Mesa del agua" coordinación intersectorial empujado desde la dirección de INDAP
- Duplicidad de inversiones (mejorar coordinación intersectorial).
- Enlazar institucionalidad asociada al agua: INDAP-APR-CNR-CONADI-DGA.
- Convenios DGA/DOH/INDAP/CNR (CONADI y otros con objetivo común y tareas de acuerdo a expertiz.
- Llevar a la práctica el trabajo coordinado entre instituciones (pero de verdad) Ej. Convenio INDAP-DOH.
- Educación. Conectar a INDAP a liceos y escuelas rurales.
- Conformación de instancias interinstitucionales hídricas en todas las regiones y a nivel nacional.

### **Insuficiente integración y gestión de la información a nivel institucional**

- Registro unificado consultores INDAP CNR DOH.
- Mayor articulación del departamento de riego con los programas de fomento de INDAP.
- Falta cuantificación de las necesidades hídricas (cantidad) parte de los diferentes grupos de usuarios(as) de INDAP.
- (Demanda) complementar los diagnósticos de asistencia técnica de los(as) usuarios(as) con temas específicos asociados al riego (operación - mantención - uso eficiente).
- (oferta) levantar un diagnóstico de reales capacidades técnicos de equipos de asistencia técnica (SAT-PRODESAL-Alianzas-PDTI).
- Unificación de requisitos y normativas menos trámites para usuarios y usuarias.

### **Gestión, organización y uso eficiente del recurso hídrico**

- Manejo integral de problemáticas no solo es riego, no solo es agua. Solución paraguas.
- Implementar un programa sistemático de seguimiento de obras después de entregada que detecte problemas y proponga mejoras.

- Participación actúa en las distintas instancias de coordinación a nivel de cuenca (consejos de cuenca, planes estratégicos de RRHH).
- Gestión integral del agua entre todas las instituciones.

#### **Insuficiente seguimiento, evaluación y fiscalización de la intervención INDAP**

- Falta potenciar iniciativas de seguimientos a los proyectos de riego otorgados (Calidad de la entrega).
- Seguimiento a proyectos de riego instalados.
- seguimiento en el tiempo a la inversión ya realizada (técnica, operativa, etc.). Evaluación de impacto.
- Falta sumar un programa de acompañamiento a los(as) usuarios(as), respecto a la utilización, mantención y cuidados de los proyectos.

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

- Educación: un programa de educación a jóvenes hijos(as) de usuarios(as) para promover la permanencia en el campo.
- Segmento etéreo de análisis (cruce de agua y jóvenes).
- Trabajar con jóvenes en temática hídrica (incluyendo liceos, mesas de jóvenes y redes sociales).
- Que la intervención de la política pública hídrica sea pertinente a las expectativas de jóvenes.

#### **Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional**

- Facilitar el acceso a la información (de proyectos).
- Programa comunicación rural sobre temática hídrico.

#### **Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP**

- Acceso a consultores de riego.
- Identificar consultores idóneos.

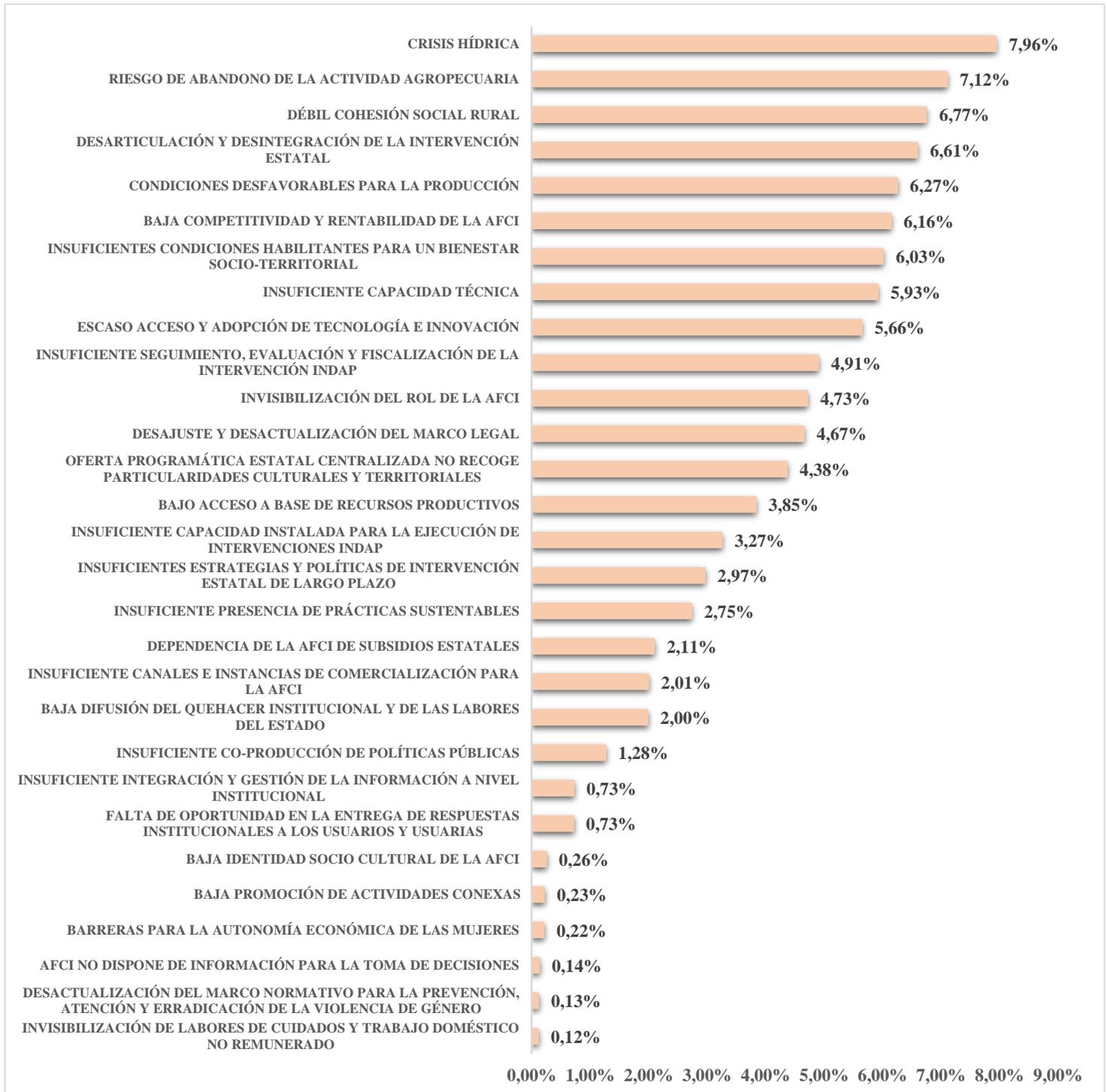
#### **Modificación de normativas**

- Cambios en el Código de Aguas - regularización de derechos de agua.

## 8.4 RESULTADOS NACIONALES

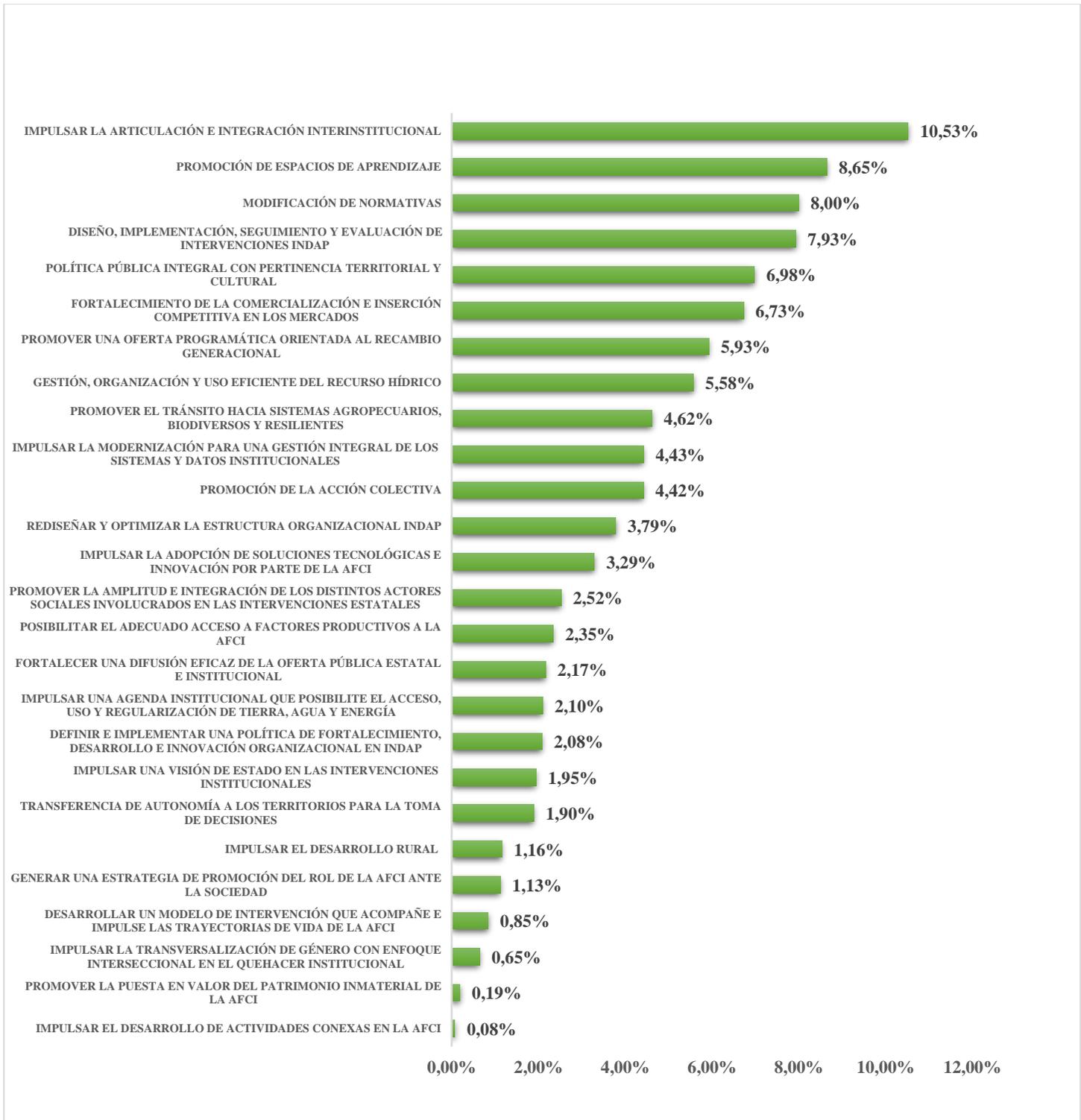
**Figura 12**

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



**Figura 13**

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.*

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Municipalidades	Agroindustria
Dirección General de Aguas (DGA)	Organización de productores
Gobierno Regional	Consultores y extensionistas
Comisión Nacional de Riego (CNR)	-
Dirección de Obras Hidráulicas (DOH)	-
Ministerio del Medio Ambiente (MMA)	-
Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)	-
Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)	-
Fundación para la Innovación Agraria (FIA)	-
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	-
Banco Estado	-
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	-

## 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 Riego, nos encontramos, desde el plano del diagnóstico, con cinco prioridades (en orden) a saber: a) crisis hídrica; b) desarticulación y desintegración de la intervención estatal; c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; d) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio territorial; y e) insuficiente capacidad técnica.
- 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) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y e) condiciones desfavorables para la producción.
- Al hacer el cruce entre las prioridades regionales 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). Así, emergen por ejemplo conceptos como restricción e inseguridad hídricas, con mucha más fuerza que en los diagnósticos nacionales, cruzando diversas temáticas y elementos enfatizados como prioritarios.
- 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 AFCI.
- 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 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 Riego	
<b>Fecha:</b>	Viernes 18 de noviembre de 2022 Sucursal Banco Estado, Santo Domingo 1568, Santiago Centro 09:00 - <del>10:00</del> horas <del>N. 303</del>

Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región/División
1. WALTER AMADOR E	ENCARGADO AREA D'HEBRIUS	SEXTA
2. Ana Rosendo	Profesional Riego F. Agr.	DR. IUR.
3. Juan Bakigori Escobar	Encargado de Riego	Cajama
4. Guillermo Rojas Collado	Profesional Riego	NC
5. Adolfo Sandoval Lora	Encargado Riego Valparaíso	Valparaíso
6. Oscar Fructos B.	Encargado Riego Arica y Parinacota	Arica y Parinacota Z.R.
7. Petar Bradasic A.	Encargado Riego Mesa de Trabajo XII	Mesa de Trabajo XII a Región
8. Maximiliano Bando	Profesional Apoyo Depto Norte Mesa Central	Fomento / A.M.
9. Jimena Acosta L.	PROFESIONAL APOYO DEPTO. RIEGO N.C.	FONENTO / N.C.
10. Andrés Figueroa H.	PROFESIONAL DE APOYO	FONENTO / NC
11. Fernando Venarot G.	Profesional de Apoyo Depto. Biobío	Fonento / NC
12. Camila Arequipa Concha	Encargada de Riego Atacama	Atacama



Jornada Comisión de Riego	
Fecha:	Viernes 18 de noviembre de 2022 Sucursal Banco Estado, Santo Domingo 1568, Santiago Centro 09:00 - <del>10:00</del> horas 16:30

Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región/División
13. Verónica Soto Campos	Encargada Riego Biobío	Biobío/Fomento
14. Maximiliano Cipriantes	encargado Riego Los Ríos	Los Ríos/Fomento
15. Rodrigo Barrera S.	Encargado de Riego IX.	Los Lagos.
16. María Peñáz M.	Profesional Riego NC	NC/Fomento.
17. María Inés Mery C.	Profesional de Riego Nivel Central	Nivel Central/Fomento
18. RODRIGO OYANDEL	COORDINADOR RIEGO RM	INDAP, RM.
19. Juan Velasco	Encargado Riego Ñuble	INDAP Ñuble.
20. ANTO JUAREZ R.	PROFESIONAL DE FOMENTO XI	AYSÉN
21. Marcela Soto	ENCARGADO DE RIEGO XI	Aysén
22. Verónica Castro	ENC. RIEGO ANTUCUÑA	FOMENTO IX
23. Cristián Medina González	ENC. DE RIEGO	TRALUC
24. Jorge Silva S.	Jefe de Riego	VC.



Jornada Comisión de Riego	
<b>Fecha:</b>	Viernes 18 de noviembre de 2022 Sucursal Banco Estado, Santo Domingo 1568, Santiago Centro 09:00 - <del>18:00</del> horas 16:30

Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región/División
25. Fabian Lara	Asesor Dirección Nacional	Nivel Central
26. Bonnie BANKS	Asesor GESTRA	RH
27. Mariana Espinoza	Encargada Atención al Usuario	Atención
28. M <sup>o</sup> Cecilia Jaraena	PROFESIONAL DE APOYO	Atención