

# EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL INDÍGENA **PDTI**

*Una experiencia de diálogo y participación*





Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura

## **EL PROCESO DE MEJORAMIENTO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO TERRITORIAL INDÍGENA**

### **PDTI**

*Una experiencia de diálogo y participación*

#### **CONTENIDO**

Equipo técnico de INDAP

#### **EDICIÓN**

Mila Jofré Godoy  
Paula Huenchumil

#### **DIRECCIÓN DE ARTE Y DIAGRAMACIÓN**

Massiel Vergara García  
Natalia Valdés Lagos

#### **ILUSTRACIONES**

Carola Josefa Ordenes Aravena

Febrero 2018

**EL PROCESO DE MEJORAMIENTO  
DEL PROGRAMA DE DESARROLLO  
TERRITORIAL INDÍGENA**

**PDTI**

*Una experiencia de diálogo y participación*



# Índice

<b>7</b>	<b>PRÓLOGO</b>
<b>13</b>	<b>PALABRAS DEL DIRECTOR DE CONADI</b>
<b>15</b>	<b>PALABRAS DE LA REPRESENTANTE DE FAO EN CHILE</b>
<b>20</b>	<b>PRESENTACIÓN</b>
<b>23</b>	<b>CAPÍTULO 1</b> <b>CONTEXTO</b> UNA REALIDAD A SUPERAR: EL CAMBIO DE VISIÓN PARA UN PROCESO INCLUSIVO
<b>25</b>	<i>Contribuyendo al bienestar rural de las familias indígenas rurales: el PDTI como actor fundamental</i>
<b>37</b>	<i>Los Pueblos Originarios: pobreza, desigualdad y discriminación</i>
<b>50</b>	<i>Una reflexión final</i>
<b>53</b>	<b>CAPÍTULO 2</b> <b>EL PROCESO PARTICIPATIVO</b> UNA EXPERIENCIA DE DIÁLOGO
<b>57</b>	<i>Antecedentes</i>
<b>59</b>	<i>El paso a paso del proceso participativo: desarrollo y visión</i>
<b>94</b>	<i>La cronología del proceso</i>

<b>103</b>	<b>CAPÍTULO 3</b>
	<b>RESULTADOS DE LA PRIMERA RONDA DE TALLERES</b>
	<b>“LO QUE DIJO LA GENTE”</b>
<b>107</b>	<b>LOS 10 TEMAS MÁS PLANTEADOS</b>
<b>107</b>	<i>1 Una valoración crítica sobre el PDTI y el INDAP</i>
<b>111</b>	<i>2 La comunidad y sus miembros: un espacio de identidad para los Pueblos Indígenas</i>
<b>115</b>	<i>3 Participación: un clamor por “ser tomados en cuenta”</i>
<b>122</b>	<i>4 Pertinencia cultural: desarrollo con respeto a su identidad como pueblo</i>
<b>126</b>	<i>5 Los beneficios que entrega el programa</i>
<b>138</b>	<i>6 La integridad del apoyo que entrega el programa</i>
<b>142</b>	<i>7 Las entidades ejecutoras del PDTI: el Municipio y las entidades privadas</i>
<b>146</b>	<i>8 Mayor transparencia en el manejo de la información del programa</i>
<b>148</b>	<i>9 Seguimiento y fiscalización</i>
<b>152</b>	<i>10 Problemas y tensiones más allá del PDTI</i>
<b>159</b>	<b>CAPÍTULO 4</b>
	<b>EL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PDTI</b>
	<b>“LAS 10 MEDIDAS QUE CONFORMAN EL PLAN”</b>
<b>166</b>	<b>1. Pertinencia cultural: Reconocimiento, Consideración y Respeto</b>
<b>187</b>	<b>2. Más y mejores apoyos entregados por el PDTI</b>
<b>194</b>	<b>3. Organización y gestión del programa</b>
<b>213</b>	<b>CAPÍTULO 5</b>
	<b>LA IMPLEMENTACIÓN</b>
	<b>HITOS Y AVANCES 2016 - 2017</b>
<b>216</b>	<i>Julio 2016: la partida</i>
<b>222</b>	<i>Julio a diciembre 2016: la instalación</i>
<b>230</b>	<i>Enero - diciembre 2017: se sientan las bases para la operación en régimen</i>
<b>246</b>	<i>Otros hitos del período de implementación</i>
<b>251</b>	<b>LOS PRÓXIMOS DESAFÍOS</b>



## PRÓLOGO

Todo observador del proceso chileno constata que vivimos un momento delicado, me atrevería a decir que histórico, en donde avanzamos hacia un nuevo equilibrio en las relaciones que hoy sostienen los Pueblos Originarios y el Estado de Chile. Se trata de un problema complejo, que incluye elementos políticos, económicos, sociales, ambientales, culturales y espirituales. Durante el gobierno de la Presidenta Bachelet se hicieron muchos avances, el más importante de los cuales se relaciona con los derechos políticos que los Pueblos Originarios deberían tener en una futura Constitución. El gobierno logró un acuerdo con sus representantes a través de una Consulta Nacional Indígena, al que se han sumado muchos otros avances de carácter sectorial. También es cierto que en estos años se han manifestado diversos y dolorosos conflictos, especialmente en la Región de La Araucanía, cuyas causas remontan a una larga historia de desencuentros que no es del caso analizar aquí.

Durante esta administración de gobierno, INDAP quiso hacer su aporte, a sabiendas que las soluciones que debe dar el país a este problema van mucho más

allá de su quehacer. No obstante, también es cierto que el aporte del Instituto es insustituible, en la medida en que todos los Pueblos Originarios de Chile están atávicamente ligados a la tierra, y que casi 48.000 mil familias indígenas rurales son usuarias permanentes de INDAP, a través del Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI).

Para hacer una verdadera contribución al bienestar de los Pueblos Originarios es necesario generar un proceso de inversión y de mejoramiento productivo de amplio alcance, que impacte en el universo total de predios indígenas, así como en las agroindustrias asociadas manejadas por empresarios indígenas. Porque hay algo que es evidente: la economía indígena en Chile depende en gran medida del desarrollo de la agricultura, la ganadería, la forestería, el turismo y la artesanía. Todos estos temas vienen siendo trabajados por años por el Instituto: es aquí en donde radica la importancia de INDAP.

Buena parte de este esfuerzo debe ser realizado por el PDTI, que es concebido como un programa que moviliza recursos de inversión, que son ejecutados con el



apoyo de un sistema de extensión constituido por casi 900 técnicos y profesionales. Este programa es de amplio alcance y buena parte de él se realiza a través de los municipios. De lo que se trata es de promover mejoramientos en la economía local, buscando incubar todo tipo de proyectos: desde mejoramientos productivos en predios individuales orientados hacia el autoconsumo, hasta proyectos asociativos de mayor alcance, que movilicen montos importantes de inversión para resolver los bloqueos productivos más importantes. La intervención de INDAP se complementa con programas de crédito, suelos, riego, maquinaria y otros equivalentes, así como de proyectos complementarios ejecutados por los Gobiernos Regionales, CONADI, CORFO, SERCOTEC, CNR, INIA, FIA, FOSIS y otras instituciones.

Para promover la innovación y mejorar el impacto del PDTI, en 2015 INDAP y el MINAGRI tomaron la decisión de promover un proceso de ajuste para optimizar su funcionamiento. Aunque creado a fines del primer gobierno de la Presidenta Bachelet (2.500 usuarios en 2009), el PDTI experimentó una rápida expansión en la

siguiente administración (33.000 usuarios en 2013). Este veloz crecimiento de la cobertura confirmaba, por una parte, el rol activo que debía jugar INDAP en la solución de los problemas de desarrollo productivo de las familias indígenas rurales, pero al mismo tiempo, generaba muchas disfuncionalidades. Algunas de las más relevantes y que se levantaron con fuerza en el transcurso de los talleres participativos fueron:

- Como los recursos eran escasos, se había optado por una metodología de reparto que entregaba incentivos (subsidios de inversión) cada tres años. Para asignar los recursos se segmentaba a los usuarios de una misma comunidad apelando a una metodología definida en Santiago, y que era poco conocida por éstos; ello generaba irritación entre las familias participantes (¿Por qué a él/ella y no a mí?) y no colocaba en el centro el “mérito del proyecto”.
- A pesar de su nombre, el diseño del PDTI no se hacía cargo de la identidad de los Pueblos Origina-

rios. Así por ejemplo, ocurría que al interior de una misma comunidad una parte de las familias eran atendidas por el programa PRODESAL creado muchos años antes, y otra parte de las familias eran atendidas por el PDTI; igual fenómeno ocurría con las entidades ejecutoras donde podía haber dos o más de ellas al interior de una misma comunidad. Por otro lado, se trabajaba con “listados de RUT” congregados en grupos usuarios, sin reconocer su pertenencia e identidad con el espacio de la comunidad; tampoco se valoraba el rol de las autoridades tradicionales y había un escaso reconocimiento de la validez técnica de muchas soluciones productivas utilizadas por las familias indígenas.

- La visión de los funcionarios y de los extensionistas era extremadamente tradicional y por tanto era incapaz de reconocer (y de valorar) la identidad cultural de los usuarios.
- Como el diseño del programa no reconocía esta especificidad cultural, primaba una lógica vertical en donde casi todo era decidido por los agentes externos (funcionarios de INDAP y extensionistas). Esto le quitaba todo poder de decisión a los usuarios acerca de los proyectos a emprender, lo que a su vez bloqueaba un real compromiso de los usuarios y sus dirigentes con el programa.

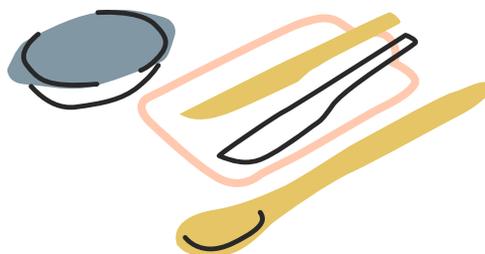
Todos estos problemas configuraban una situación de conjunto que requería de ajustes en el PDTI. Para promoverlos, INDAP optó por generar un proceso participativo que movilizó a 2.300 representantes indígenas y autoridades tradicionales de todo el país. Este proceso, complejo y exigente, se describe en detalle en este documento. A partir de allí se elaboró un Plan de Mejoramiento que contempla diversas innovaciones, buena parte de las cuales están actualmente en proceso de implementación: se elimina la segmentación, se busca una mayor pertinencia cultural, se capacita a funcionarios y extensionistas, se definen Estrategias de Desarrollo y Acuerdos de Funcionamiento, se crea un Fondo Único de Financiamiento y se otorga más poder de decisión a los usuarios. Adicionalmente, el PDTI pasa a ser un programa ejecutado en forma conjunta con CONADI. Todos estos cambios son presentados sintéticamente en esta publicación.

En forma simultánea al mejoramiento del PDTI, INDAP promovió la realización de proyectos de inversión complementarios en las comunidades, movilizando recursos de otros programas institucionales y estableciendo alianzas con otras agencias públicas.

Uno de los instrumentos nuevos más importantes dice relación con la Cobertura Indígena COBIN, que es otorgada a través de un Comité CORFO especialmente constituido para el efecto. Este Comité reúne formalmente, por primera vez, a casi todas las instituciones públicas que tienen que ver con el fomento económico en los pueblos indígenas, mejorando

la coordinación inter-institucional. Al mismo tiempo, ella decide sobre estas coberturas financiadas por CORFO y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para garantizar préstamos solicitados por organizaciones indígenas a INDAP, BancoEstado y bancos privados. Con este nuevo instrumento se resuelve uno de los principales cuellos de botella del mundo indígena, esto es, la imposibilidad de garantizar medianas y grandes operaciones financieras. De ese modo, se genera una posibilidad de apoyo crediticio para proyectos asociativos complejos, entre ellos, los predios adquiridos por CONADI, que todos lo sabemos, requieren de un apoyo integral.

Estamos convencidos que los cambios introducidos en el PDTI contribuirán a dar solución a los numerosos desafíos económicos y productivos que enfrentan las familias indígenas rurales del país. Esta convicción se basa en la apreciación cotidiana de lo que acontece en el mundo indígena: poco a poco van surgiendo nuevos emprendimientos, más sofisticados y más ambiciosos, en distintas partes de Chile. Se va creando así una red empresarial indígena conformada por cooperativas, empresas, comunidades y empren-



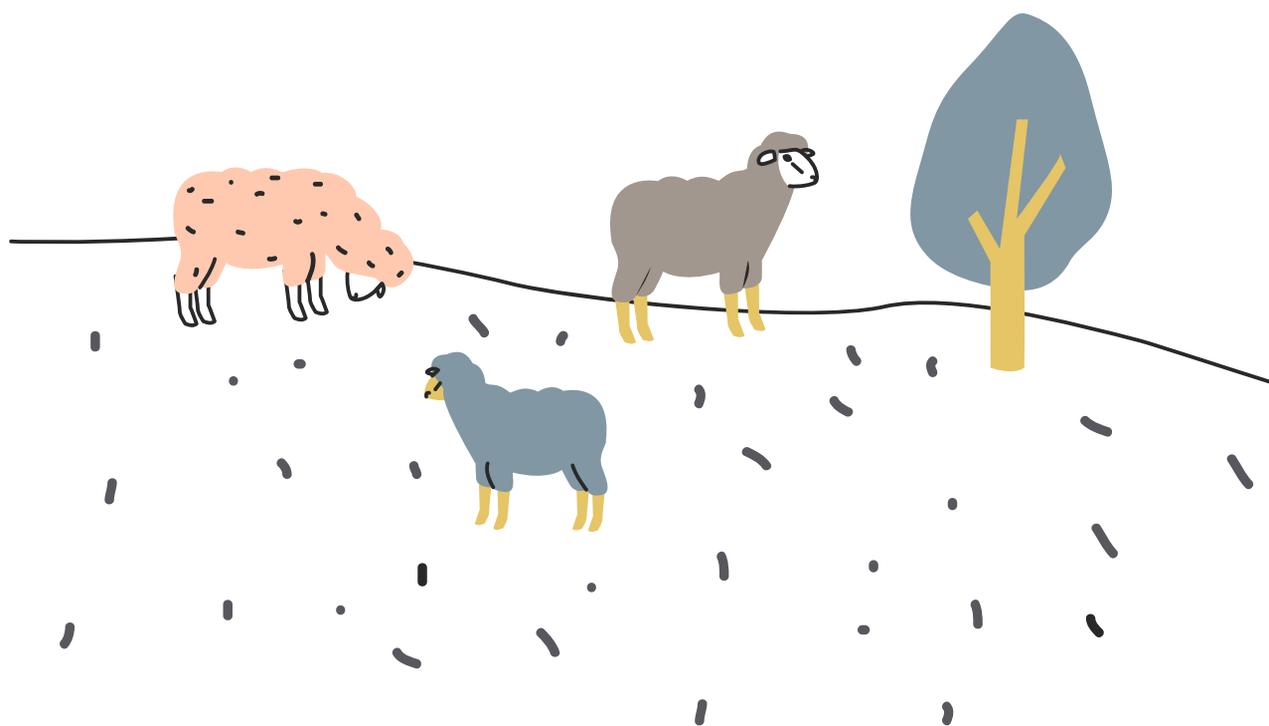
dedores individuales que está llamada a hacer un aporte sustantivo al desarrollo económico y al mejoramiento de la calidad de vida de nuestras comunidades. Es cierto que para avanzar más rápido se requieren de más recursos de inversión, que deben ser ejecutados en diálogo con las familias, los grupos y las comunidades. Los cambios del PDTI, la cobertura COBIN-CORFO, el acceso a más recursos para otorgar créditos e incentivos del INDAP, junto al aporte que están haciendo muchas otras instituciones, permitirá llenar la brecha productiva que separa al mundo indígena respecto del resto de

la agricultura familiar. Hacer esto es urgente e insoslayable, y es perfectamente posible desde un punto de vista técnico. Las soluciones existen: los desafíos son presupuestarios, organizacionales y culturales. Esperamos que lo avanzando en este gobierno sirva para acelerar este proceso, que es esencial para un mejor futuro de los Pueblos Originarios y para alcanzar ese nuevo equilibrio, que todos estamos buscando, entre los Pueblos Originarios y el Estado de Chile.

**Octavio Sotomayor Echeñique**

Director Nacional

Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP





## **PALABRAS DEL DIRECTOR DE CONADI**

El desarrollo en manos de los propios pueblos indígenas avanza en la reconfiguración de las relaciones con el Estado. La singularidad de las culturas que coexisten en nuestro país, conmina a que la institucionalidad gubernamental invierta sus esfuerzos en generar condiciones para que estas relaciones interculturales se expresen.

El Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI), que tiene por misión acompañar las estrategias económicas desde las comunidades, puso énfasis durante el gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet en diseñar un enfoque de la política pública con la participación de los pueblos como eje de la misma.

La realización de sendos procesos participativos fraguó un mejoramiento del programa en aras de ofrecer acciones pertinentes para las comunidades indígenas. Así, la profundización del diálogo y el respeto a las particularidades de los pueblos ha constituido la base del trabajo que permitió durante el año 2017 fomentar un mejor vivir junto a casi 48.000 familias indígenas rurales.

Una visión anclada en el rol protagonista de los pueblos en la determinación de sus prioridades es el compromiso con una sociedad respetuosa de los derechos. El PDTI es una manera en que se aporta a disminuir las brechas de desigualdad histórica, relevando las prácticas y costumbres de las comunidades indígenas.

Nuestro compromiso es seguir caminando junto a ellas en la revitalización de los territorios que ponen en valor la propia diversidad cultural de Chile, entendiendo a esta diversidad como una riqueza fundamental que permite avanzar en el desarrollo humano de los pueblos que habitan nuestro país.

**Joaquin Bizama Tiznado**  
Director Nacional (S)  
Corporación Nacional  
de Desarrollo Indígena, CONADI



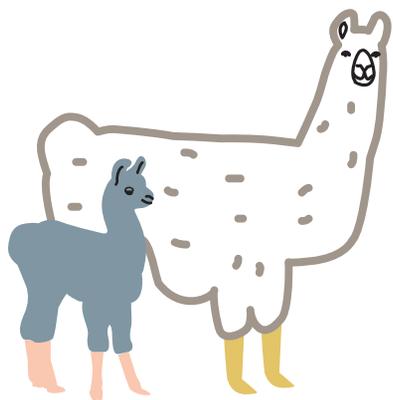


## PALABRAS DE LA REPRESENTANTE DE FAO EN CHILE

La contraposición entre dos (o más) lógicas, una indígena y una no indígena, es una disyuntiva con la cual muchos países del mundo han tenido que lidiar en la búsqueda de un desarrollo sostenible e inclusivo. Sin embargo, muy pocos han logrado adoptar los cambios profundos que permitan encontrar un mejor equilibrio entre ambas lógicas y elaborar programas que respondan mejor a las necesidades y prioridades de los Pueblos Originarios. En esta publicación, se efectúa la sistematización de un importantísimo proceso de diálogo para la renovación del Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI) de INDAP, el principal programa de fomento productivo que dispone el Estado para atender a las familias indígenas rurales en Chile. Este programa ha logrado transformar el modo de concebir a los Pueblos Originarios, que son sus propios beneficiarios, y de relacionarse con ellos. El texto en sí, junto con recoger un sinnúmero de citas que expresan el pensamiento de los pueblos en sus propias palabras, es testimonio de esa transformación.

Aquí se relata como INDAP y la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI) se involucraron en un proceso

de consulta inclusiva y participativa, y de diálogo respetuoso, que resultará en un mejoramiento del programa, orientado a y desde los usuarios indígenas, aumentando su pertenencia cultural, la participación social y considerando un enfoque territorial basado en la comunidad. Frente a la situación desventajosa que caracteriza a la población indígena, ya sea formando parte del núcleo duro de la pobreza en Chile o siendo sujeto de múltiples discriminaciones históricas, INDAP adoptará una capacidad de respuesta más integral y menos segmentada, una mayor coordinación inter-institucional, una mayor inversión, así como nuevas alianzas para tener un impacto más relevante para los Pueblos Originarios. Entre los grandes cambios que se esperan, cabe destacar el compromiso de ajustar las capacidades e instrumentos estatales hacia una mayor interculturalidad, que se basen mucho más en las formas de organización endógena y en las entidades sociales ya existentes. Como resultado de este proceso, se espera que surja un INDAP renovado con otro sistema de aprovisionamiento de servicios, en el cual los Pueblos Indígenas sean los protagonistas de su propio desarrollo con identidad.



El momento en que se realizó este diálogo ha sido particularmente oportuno, ya que coincidió con la Consulta Nacional Indígena para una nueva Constitución que reconocerá, por primera vez, muchos derechos de los Pueblos Originarios, un proceso que apoyaron las agencias de Naciones Unidas en Chile, entre ellas, FAO. Es, al mismo tiempo, un momento auspicioso para los Pueblos Originarios, por cuanto para muchos de ellos la tierra constituye parte fundamental de sus medios de vida e identidad, y dependen de ella para su desarrollo económico y productivo; de ahí que ésta sea la instancia propicia para que el cambio de orientación de INDAP genere beneficios sin precedentes para ellos.

Los Pueblos Originarios han contribuido enormemente a la domesticación de la agrobiodiversidad que hoy alimenta al planeta, lo que, unido a la gestión sostenible de los recursos naturales y de ecosistemas, constituye una herencia para la humanidad. El aporte de ellos para alcanzar un mundo sin hambre y malnutrición es incalculable, por lo cual es deber de nuestra sociedad potenciarlo.

En consecuencia, a FAO le orgullece ser parte de una publicación que delinea un proceso extraordinario, gracias al cual Chile se posiciona como uno de los países pioneros en poner en marcha este tipo de mecanismos de participación, que a posteriori conduzcan a la reformulación de políticas y programas que aseguren efectivamente una mayor inclusión de los Pueblos Indígenas y no dejen a nadie atrás. Por ello, avizoramos que esta iniciativa pueda convertirse en un referente para el impulso de políticas muchas más integradoras en el resto de la región.

Por último, quisiéramos agregar que este libro es producto de un esfuerzo colaborativo entre INDAP y la Oficina de FAO en Chile, en este caso bajo el proyecto de apoyo a esta institución en el desarrollo de la Agricultura Familiar Campesina. Esta iniciativa se gestó en el marco de un vínculo que ha perdurado por muchos años, el cual ha abarcado diversas materias de interés mutuo, siempre orientadas al fortalecimiento de la agricultura familiar y al desarrollo rural en el país, rescatando sobre todo el lugar central que ocupan en ello las mujeres y jóvenes rurales y, particularmente, los Pueblos Originarios.

**Eve Crowley**

Representante de la FAO en Chile  
Representante Regional Adjunta para  
América Latina y El Caribe





## PRESENTACIÓN

En el marco de sus Lineamientos Estratégicos 2014 – 2018, INDAP estableció el apoyo hacia los Pueblos Originarios como una de las prioridades para el período, atendiendo por un lado a las persistentes brechas de desigualdad que se evidencian entre el mundo indígena y no indígena, y por otro, a que la institución cuenta con el principal programa de fomento productivo dirigido hacia las familias indígenas rurales: el Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI).

Este programa inició sus operaciones en el año 2009 con una cobertura de 2.500 familias y una inversión de un poco más de \$160 millones. En el período 2010 – 2014, el programa experimentó un crecimiento significativo, llegando a más de 33.000 familias indígenas, cifra que al año 2017 alcanzó a casi 48.000 familias, con una inversión del orden de los \$31.000 millones. Es ejecutado principalmente a través de los municipios en 10 de las 15 regiones del país, desplegando un contingente de casi 900 técnicos y profesionales que desarrollan una labor de extensión rural en los territorios.

La amplia cobertura y presencia del programa en los territorios rurales de mayor concentración de población indígena, hacen que sea reconocido y valorado. Sin embargo, ello no lo ha eximido del escrutinio y la crítica de parte de las familias usuarias y otros actores vinculados en forma directa e indirecta a su funcionamiento.

Es en este contexto que en el transcurso del año 2014, en medio de múltiples “voces” que expresaban críticas que iban desde la insuficiencia de recursos y apoyos para impulsar un verdadero desarrollo, hasta la falta de pertinencia cultural para atender a los Pueblos Originarios, INDAP tomó la decisión de revisar y perfeccionar el programa, buscando que éste respondiera mejor a la diversidad de requerimientos de desarrollo productivo de las familias y sus organizaciones, reconociendo desde las necesidades asociadas a la producción básica de los predios, hasta la incubación y desarrollo de emprendimientos y negocios de distinta escala.

Una segunda decisión que se adoptó, es que esta revisión y ajuste se harían en el marco de un proceso de diálogo, atendiendo a los compromisos suscritos por Chile en el marco del Convenio 169, y a las exigencias de mayor participación que surgen desde los propios usuarios y sus representantes.

Es así que a mediados del año 2015, INDAP dio inicio a un proceso participativo a escala nacional cuyo propósito fue elaborar un Plan de Mejoramiento del Programa de Desarrollo Territorial Indígena, a partir de la visión y planteamientos de sus propios usuarios.

Ésta constituyó una iniciativa sin precedentes en INDAP, que culminó a mediados de 2016 con la presentación del Plan de Mejoramiento del PDTI ante más de 2.000 representantes de los usuarios y autoridades tradicionales y que movilizó lo mejor de INDAP.



Este proceso, fue y seguirá siendo un gran reto, y a la vez una experiencia llena de inéditos aprendizajes para todos los involucrados: los usuarios y sus representantes, los profesionales de INDAP, los extensionistas, los municipios, y los expertos que acompañaron el proceso. Aprendizajes sobre el respeto, el diálogo, las nuevas miradas, el valor de los saberes escondidos, y la diversidad; en definitiva, un camino hacia una nueva forma de hacer fomento con el mundo indígena, donde el proceso es tan importante como los resultados.

En las páginas siguientes, INDAP ha sintetizado y ordenado lo que fue esta experiencia, como una “memoria” para compartirla con otros equipos e instituciones que trabajan en programas y proyectos de desarrollo rural en general y con el mundo indígena en particular. El texto presenta la forma en que se desarrolló el proceso y sus principales resultados, intentando dar cuenta de los retos más importantes que se enfrentaron en cada etapa.



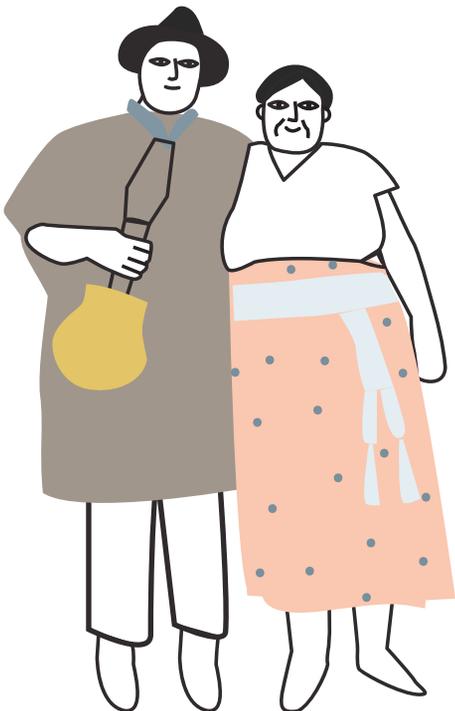
# 1.

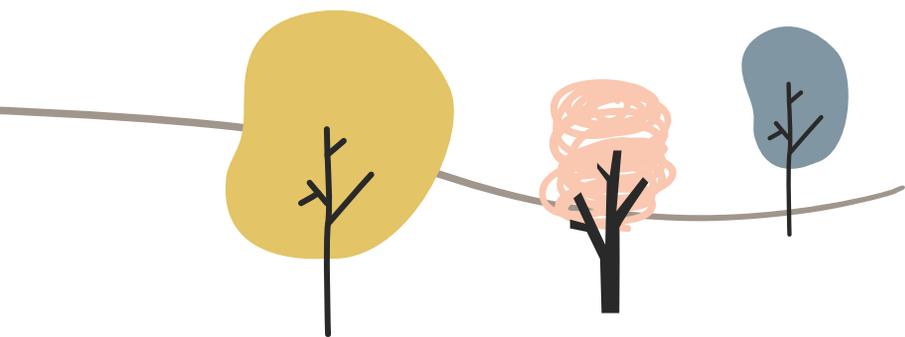
## CONTEXTO

UNA REALIDAD A SUPERAR:  
EL CAMBIO DE VISIÓN PARA  
UN PROCESO INCLUSIVO

“ Cuando llegamos no teníamos tierras, ahora somos pobres con tierras porque no tenemos recursos para desarrollarnos. Por eso debo trabajar en otro lado, para sobrevivir... solo se podría mejorar entregando la mayor cantidad de recursos que lleguen en realidad a la gente y que yo decida en qué gastarlo. Además por la normativa, nos prohíben comprar lo que queremos, nos indican qué hacer y qué no. ”

Hombre, 45 años.





# Contribuyendo al bienestar rural de las familias indígenas rurales: el PDTI como actor fundamental

## Los lineamientos 2014 – 2018 de INDAP y el Convenio 169: Contexto para repensar el PDTI INDAP-CONADI

Como se evidencia en una reciente publicación que aborda la historia del Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), ésta es una entidad cuya trayectoria ha estado estrechamente ligada al desarrollo de los territorios rurales y a la vida de miles de familias de agricultores campesinos e indígenas<sup>1</sup>.

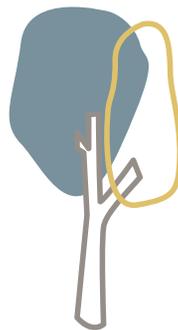
INDAP, servicio del Ministerio de Agricultura, está presente en todas las regiones del país a través de sus 15 Direcciones Regionales y 132 Oficinas de Área, desde donde se despliegan los distintos programas de fomento productivo que en la actualidad brindan beneficios a cerca de 160 mil familias campesinas e indígenas.

A inicios de la administración 2014 – 2018, INDAP definió sus Lineamientos Estratégicos para el período, en los cuales se sintetizó una visión acerca de la agricultura familiar campesina e indígena y en cuyo marco se establecieron las prioridades que marcarían la acción institucional de los cuatro años. En este contexto, el perfeccionamiento de la atención hacia los Pueblos Originarios fue una de las prioridades establecidas, considerando por un lado, la significativa cobertura alcanzada a través de los Programas de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI), y de Desarrollo Local (PRODESAL), y por otro, las múltiples voces que sugerían la necesidad de revisar y mejorar los enfoques de trabajo desarrollados hasta la fecha en el PDTI.

Una segunda decisión que se plasma en los Lineamientos Estratégicos, es que esta revisión y mejora del trabajo institucional hacia los Pueblos Originarios, se llevaría a cabo en el marco de un proceso participativo, integrando el diálogo con los propios usuarios.

1 Faiguenbaum, S. 2017. “Toda una Vida; Historia de INDAP y los Campesinos (1962- 2017)”. INDAP, FAO.

Esta decisión responde a varios factores, donde cabe relevar dos de ellos: en primer lugar, INDAP reconoce las definiciones establecidas en el Convenio 169 que fue ratificado por Chile en 2008 y donde entre otros aspectos, en su artículo 7, establece el derecho de los Pueblos Indígenas a participar en las definiciones de los planes y programas que son de su interés. Un segundo factor gravitante en esta decisión, fue la fuerte demanda de participación planteada por la dirigencia indígena en el marco de los encuentros que dieron vida a los Lineamientos Estratégicos de INDAP para el período 2014-2018.

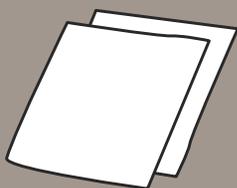




# CONVENIO 169 DE LA OIT SOBRE PUEBLOS INDÍGENAS Y TRIBALES EN PAÍSES INDEPENDIENTES

## ¿Cómo surge el convenio?

El 27 de junio de 1989, la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó el Convenio 169 sobre Pueblos Indígenas y Tribales en Países Independientes. Con ello, se busca dar respuesta al hecho que los Pueblos Originarios no gozan de los derechos humanos fundamentales en el mismo grado que el resto de la población, y además, relevar la contribución de los Pueblos Indígenas y Tribales a la diversidad cultural y a la armonía social y ecológica del planeta.



## ¿Qué dice el Artículo 7, sobre los temas de desarrollo?

*Los pueblos interesados deberán tener el derecho de decidir sus propias prioridades en lo que atañe al proceso de desarrollo, en la medida en que éste afecte a sus vidas, creencias, instituciones y bienestar espiritual y a las tierras que ocupan o utilizan de alguna manera, y de controlar, en la medida de lo posible, su propio desarrollo económico, social y cultural. Además, dichos pueblos deberán participar en la formulación, aplicación y evaluación de los planes y programas de desarrollo nacional y regional susceptibles de afectarles directamente.*



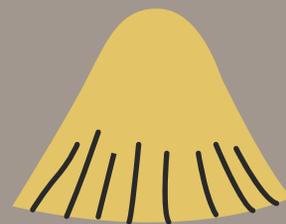
*El mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo y del nivel de salud y educación de los pueblos interesados, con su participación y cooperación, deberá ser prioritario en los planes de desarrollo económico global de las regiones donde habitan. Los proyectos especiales de desarrollo para estas regiones deberán también elaborarse de modo que promuevan dicho mejoramiento.*



*Los gobiernos deberán velar por que, siempre que haya lugar, se efectúen estudios, en cooperación con los pueblos interesados, a fin de evaluar la incidencia social, espiritual y cultural y sobre el medio ambiente que las actividades de desarrollo previstas puedan tener sobre esos pueblos. Los resultados de estos estudios deberán ser considerados como criterios fundamentales para la ejecución de las actividades mencionadas.*



*Los gobiernos deberán tomar medidas, en cooperación con los pueblos interesados, para proteger y preservar el medio ambiente de los territorios que habitan.*



## *Conociendo mejor al PDTI INDAP-CONADI*

El Programa de Desarrollo Territorial Indígena (PDTI), a través de los beneficios que entrega, busca apoyar el mejoramiento de las producciones y el desarrollo de emprendimientos de las familias indígenas rurales y sus organizaciones, y a través de ello, contribuir a un mayor desarrollo y buen vivir en los territorios.

### *La alianza INDAP-CONADI*

Desde un punto de vista institucional el PDTI es ejecutado por INDAP, en el marco de un convenio con la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI), donde ésta última aporta alrededor del 25% del presupuesto total del programa. CONADI es un organismo público dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, el cual es responsable de promover, coordinar y ejecutar la política pública indígena en el país; cuenta con un Consejo Nacional que es el órgano de dirección superior, constituido por representantes de los Pueblos Indígenas y representantes de la

institucionalidad pública<sup>2</sup>. La implementación en campo del programa se realiza a través de Municipios y entidades privadas, quienes gestionan el despliegue de casi 900 técnicos y profesionales en los territorios.

### *¿Qué apoyos brinda el PDTI?*

El programa se estructura en torno a dos componentes principales:

- **Apoyo técnico:** servicios de asesorías técnicas y capacitación a través de los cuales las familias son apoyadas para mejorar el manejo de sus actividades productivas y desarrollar pequeños emprendimientos. Incluye también –como un resultado del Plan de Mejoramiento– apoyo a la articulación con otras entidades que permitan movilizar recursos, servicios y competencias adicionales.

<sup>2</sup> CONADI fue creada al amparo de la Ley Indígena N° 19.253, promulgada el 5 de octubre de 1993.

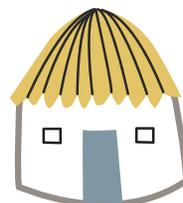


•**Recursos para capital de trabajo e inversiones:** corresponde a la entrega de recursos no reembolsables para la adquisición de insumos, equipamiento e infraestructura que pueden ser gestionados de manera individual o asociativa.

*Tras los resultados del proceso de diálogo y sus análisis, se incluye un tercer componente: **apoyo para fortalecer el capital social** que podremos ver más a fondo en el capítulo de Plan de Mejoramiento.*

## *EL PDTI, ES SIN DUDA, EL PRINCIPAL PROGRAMA DE FOMENTO DIRIGIDO A FAMILIAS RURALES INDÍGENAS ¿PORQUÉ?*

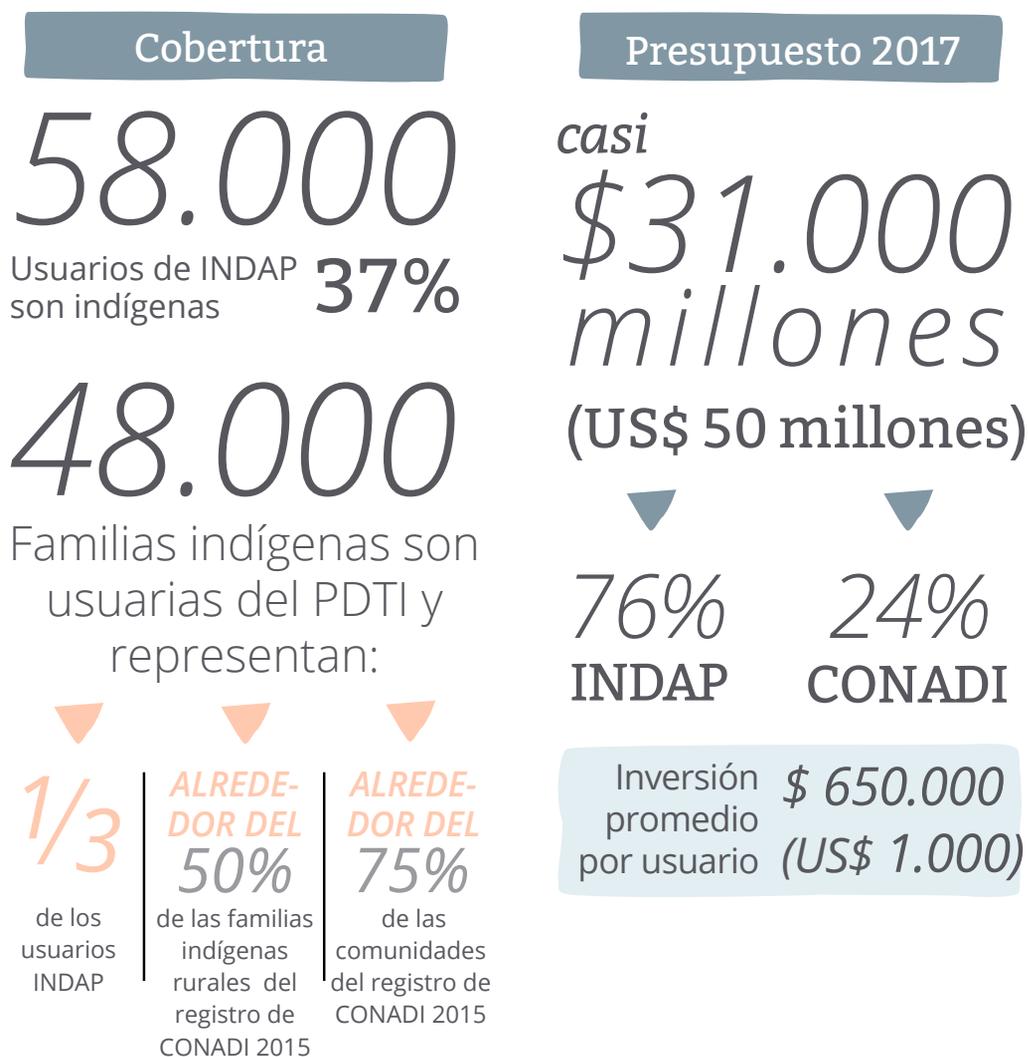
- Presenta una alta cobertura de familias indígenas rurales.
- Tiene llegada a una alta proporción de las Comunidades Indígenas del país que se encuentran inscritas en el Registro de CONADI.
- Moviliza a un importante contingente de técnicos y profesionales en 9 de las 15 regiones del país, que en conjunto suman a alrededor de 900 personas que son los encargados de implementar el programa en campo. Este grupo humano proporciona presencia y una alta capacidad de acción en los territorios para articular recursos y desarrollar proyectos que mejoren las condiciones de vida de las familias usuarias del PDTI.
- Opera con un presupuesto de \$ 31.000 millones (2017).



“ El presidente de la comunidad me ha llevado a capacitarme, y eso me ha dado muy buenos resultados, ya que ahora puedo producir el doble y me ha servido para educar a mis hijos. Me han enseñado a cómo plantar la tierra, a cómo sembrar más. Ha sido muy provechoso. ”

Mujer, 47 años

## PDTI: Su alcance en cifras



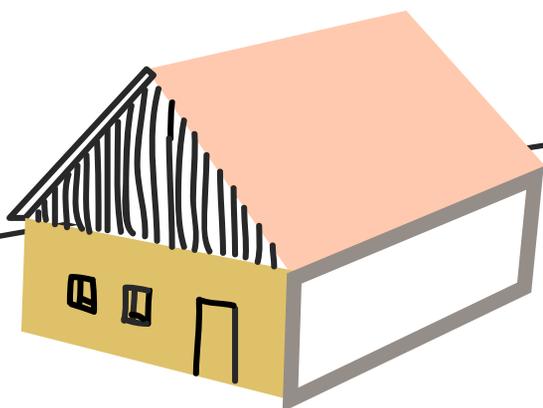
## *PDTI: ¿Qué es y para qué sirve?*

Es un programa de fomento productivo de INDAP-CONADI que está dirigido a familias Indígenas rurales con la finalidad de mejorar las actividades productivas que ellas realizan en sus predios y habilitar emprendimientos, individuales y/o asociativos de distinta escala.

**ES EJECUTADO  
A TRAVÉS DE  
TERCEROS:  
PRINCIPALMENTE  
MUNICIPIOS**

35

CONTEXTO





## Los Pueblos Originarios: pobreza, desigualdad y discriminación

### El perfil indígena: cuántos son y dónde se encuentran

La población indígena en Chile es de casi 1.6 millones de personas, representando un 9% de la población total. En el espacio rural, esta cifra alcanza a unas 390 mil personas, lo que equivale a casi un cuarto de la población indígena del país. Esta proporción muestra una tendencia a la baja, con un descenso de más de 5 puntos porcentuales en la última década.

En la Ley Indígena se reconoce a 9 Pueblos Originarios: Aymara, Quechua, Likanantay (atacameño), Colla, Diaguita,

Rapanui, Mapuche, Yagan (Yámana) y Kawésqar (Alcalufe). Predomina en cantidad y territorio, el pueblo Mapuche.

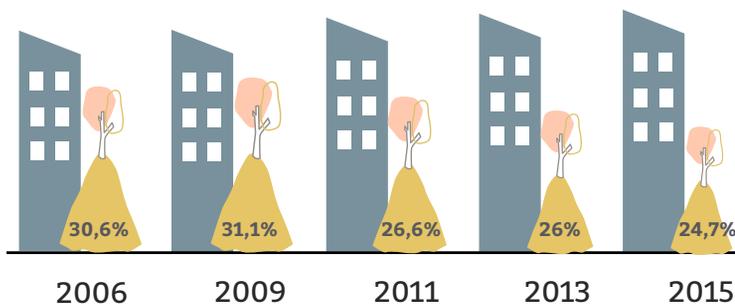
La mitad de la población indígena se concentra en dos regiones: en la Región Metropolitana con un 30% y en la Región de La Araucanía con un 20%.

37

CONTEXTO

Distribución de la población indígena según zona urbana y rural, 2006 - 2015

Fuente: Casen, 2015



Rural  
Urbana



Mapuche

**83,8%**

{ 1.329.450 }  
personas



Aymara

**6,8%**

{ 107.507 }  
personas



Diaguita

**4,0%**

{ 63.081 }  
personas



Atacameño

**2,0%**

{ 31.800 }  
personas

Composición  
de la población  
indígena  
según pueblo  
(%)

Fuente: Casen 2015



Quechua

**1,7%**

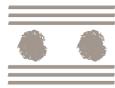
{ 27.260 }  
personas



Colla

**1,0%**

{ 16.088 }  
personas



Kawéskar

**0,3%**

{ 5.298 }  
personas



Rapa Nui

**0,3%**

{ 5.065 }  
personas



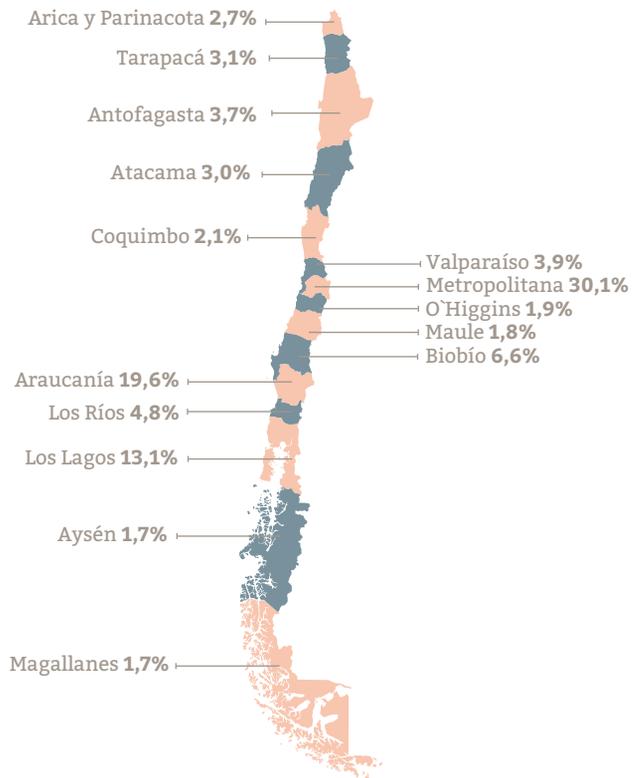
Yámana

**0,0%**

{ 131 }  
personas

### Distribución de la población indígena por región (%)

Fuente: Casen 2015



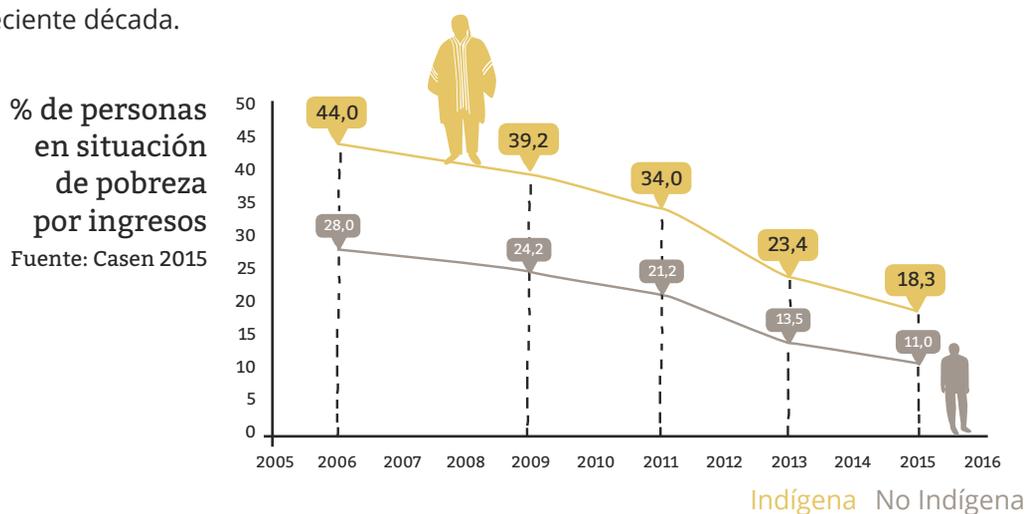
## Reconociendo y entendiendo las brechas étnicas

En Chile, el fenómeno de la pobreza ha experimentado una reducción sostenida y significativa en las últimas décadas, lo cual se evidencia tanto en el mundo indígena como no indígena; en efecto, la proporción de personas indígenas en situación de pobreza por ingresos ha disminuido desde un 44% a un 18% en la reciente década.

### Hablando de brecha

Una brecha es una distancia persistente entre dos grupos sociales, con respecto a algún aspecto social particular.

Es un concepto abstracto que permite medir y/o evidenciar desigualdades sociales más profundas e históricamente dadas, sin ser en sí misma la causa ni la forma definitiva de la desigualdad.



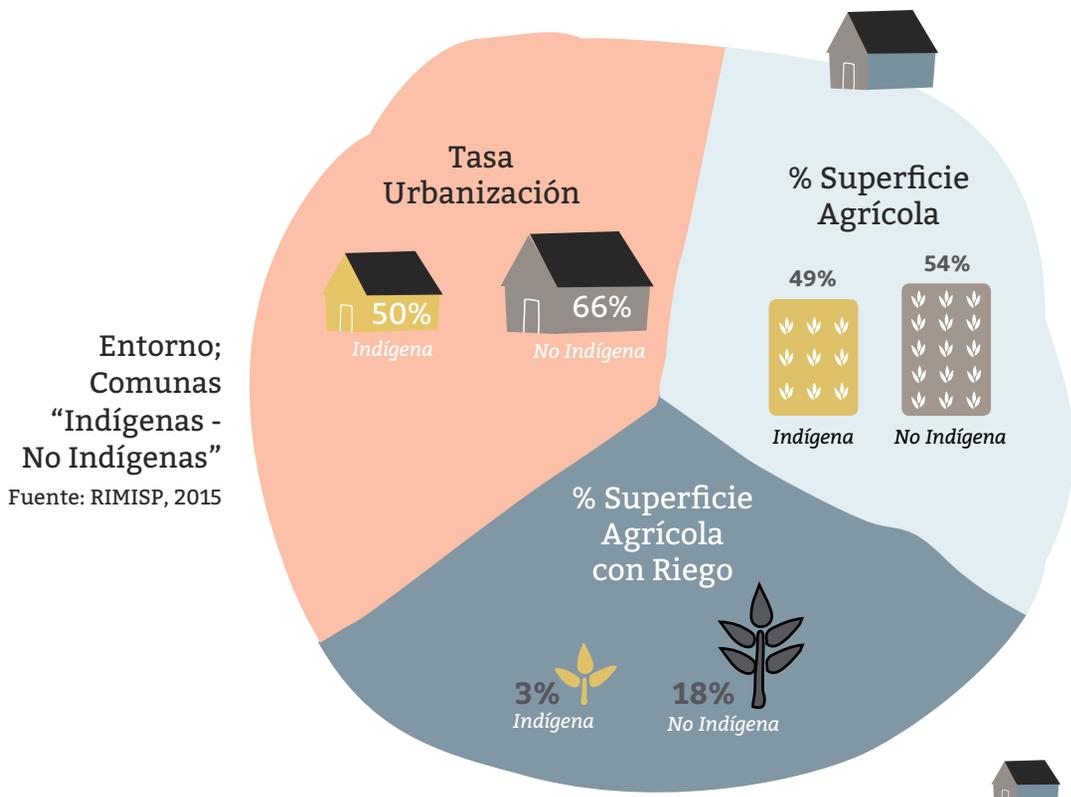
Sin embargo al observar la evolución de este fenómeno según pertenencia étnica, las cifras evidencian la existencia de una brecha persistente entre indígenas y no indígenas, que si bien se acorta, en la actualidad alcanza a algo más de 7 puntos porcentuales.

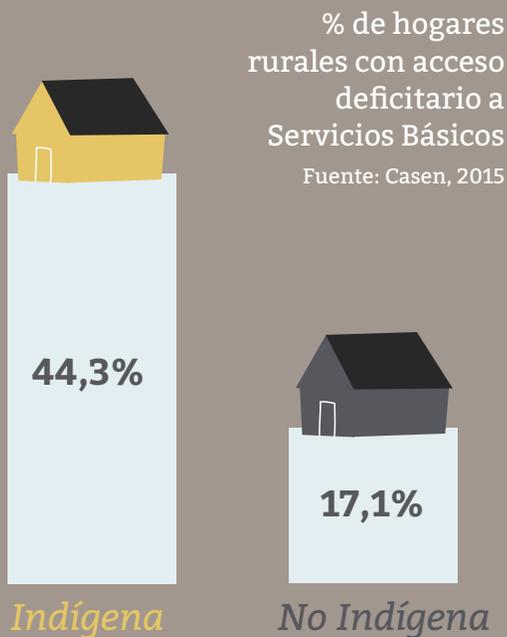
En efecto, se reduce la pobreza y se acorta la distancia, pero se mantienen importantes brechas de desigualdad que se expresan en distintos planos: social, cultural, político y económico a lo cual debemos prestar atención.

## Graficando la desigualdad, algunas evidencias

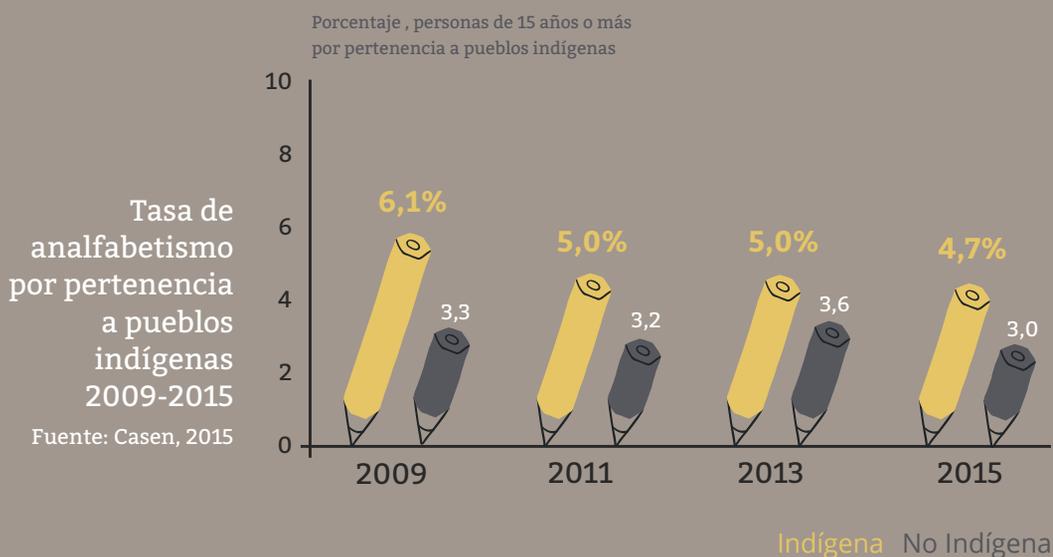
### EN LO SOCIAL

Menos urbanización, menos acceso a servicios básicos, menos educación





*Quiebre de tradiciones entre las generaciones más jóvenes: tan solo el 18% de los jóvenes entre 18 a 29 años habla y entiende su lengua, marcando grandes diferencias entre padres y abuelos*

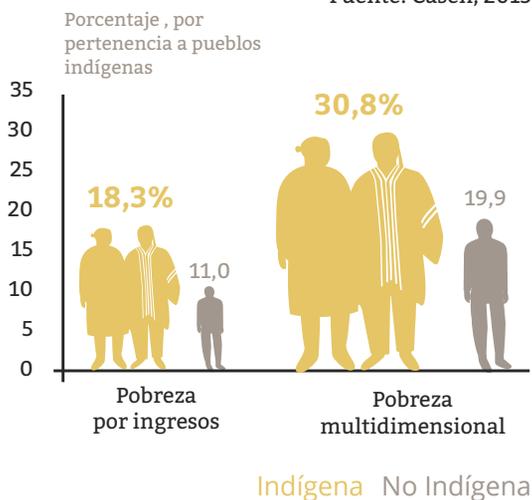


## EN LO ECONÓMICO

Persiste una brecha de más de 10 puntos en la pobreza multidimensional entre ambos segmentos poblacionales

### Porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos o multidimensional por pertenencia a pueblos indígenas, 2015

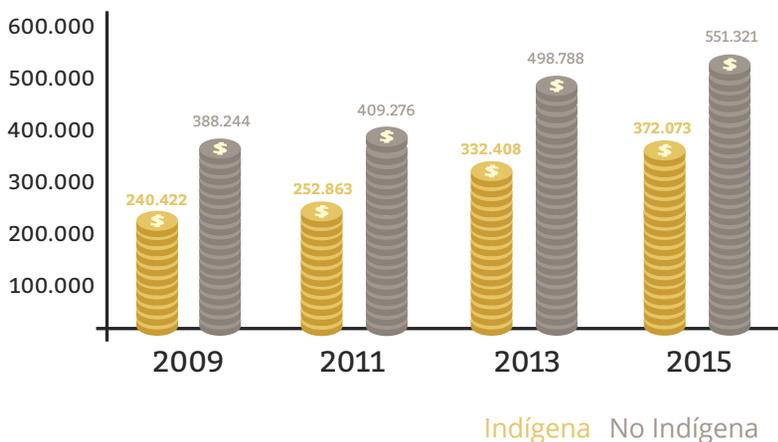
Fuente: Casen, 2015

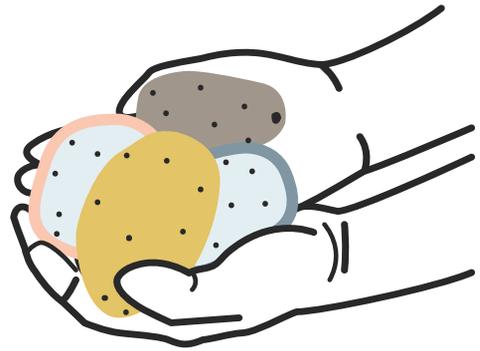


### Ingreso promedio de la ocupación principal por pertenencia a pueblos indígenas, 2009- 2015

Fuente: Casen, 2015

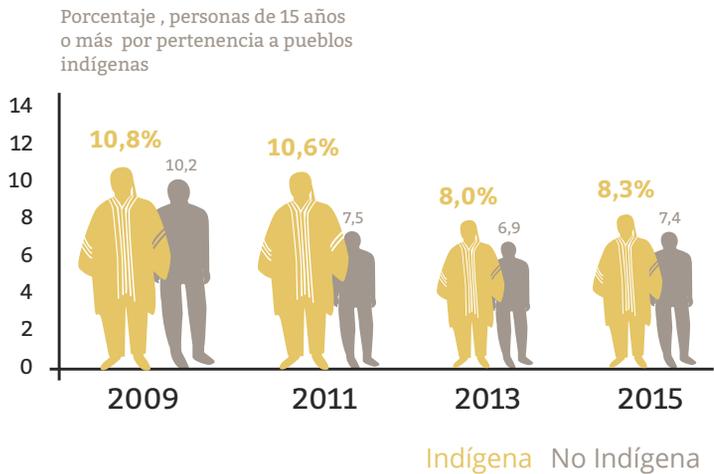
\$ de noviembre 2015, personas ocupadas por pertenencia a pueblos indígenas





### Tasa de desocupación por pertenencia a pueblos indígenas, 2009- 2015

Fuente: Casen, 2015



43

CONTEXTO

### Porcentaje de asalariados sin contrato por pertenencia a pueblos indígenas, 2009- 2015

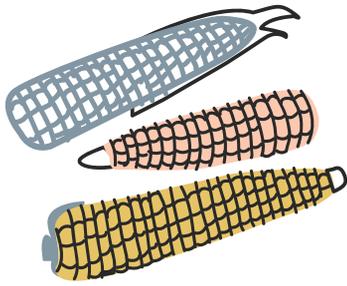
Fuente: Casen, 2015



## EN LOS USUARIOS DE INDAP

Fuente: INDAP, RIMISP, 2017, Línea Base de los Usuarios de INDAP

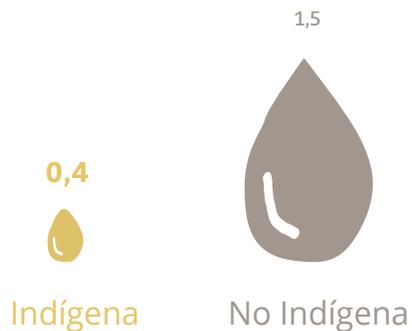
Los usuarios indígenas de Indap, en comparación a sus pares no indígenas, acceden a menos tierra, a menos riego, son más vulnerables, generan menos producción e ingreso, y reciben menos apoyo de Indap



### Superficie promedio de la explotación (has)



### Superficie regada (ha)



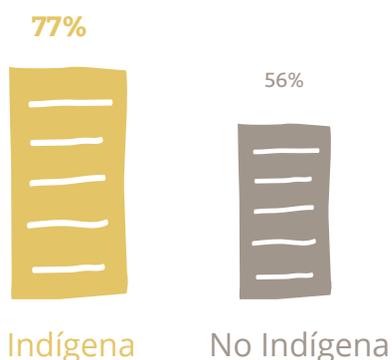
### Ingreso total del hogar (\$)



### Valor bruto de la producción (\$)



### % Usuarios en el tramo 40 del Registro Social de Hogares



### Monto anual apoyo INDAP (2015-2016, \$)



*Distintos indicadores muestran persistentemente la existencia de brechas entre personas indígenas y no indígenas; incluidos los usuarios de INDAP*

## ¿Porqué?: Entendiendo las brechas

### ¿Qué hay detrás de estas diferencias que persisten en el tiempo?

En primer lugar, no hay una sola respuesta a esta pregunta ya que se trata de un fenómeno altamente complejo donde las diferencias o brechas se expresan en distintos planos y donde intervienen factores de distinta naturaleza, incluidos aquellos de índole histórica.

Sin embargo, en esta sección solo avanzaremos con algunos elementos, focalizando el análisis en aquellas diferencias que se sitúan en la dimensión económica, lo cual, sin duda alguna, será necesario profundizar en los próximos años.

Un reciente estudio<sup>3</sup>, el cual analiza comparativamente los ingresos de personas indígenas y no indígenas en una serie larga de tiempo, con base a información de

la encuesta CASEN<sup>4</sup>, concluye lo siguiente: “En primer lugar existe una brecha de ingresos entre indígenas y no indígenas que si bien tiende a bajar, ésta es persistente en el tiempo; en segundo lugar al analizar la composición de esta brecha, se determinó que una parte de ésta tiene su explicación en diferencias relacionadas con las características de los individuos (por ejemplo escolaridad), o con diferencias en el acceso a activos, bienes y servicios (por exclusión); sin embargo se evidenció también que hay otra parte de esta brecha –cuya proporción varía a lo largo de los años– que no tiene explicación.”

En este marco, el estudio plantea que esta diferencia no explicada sería atribuible a un fenómeno de “discriminación étnica” que se expresa en aspectos tales como:

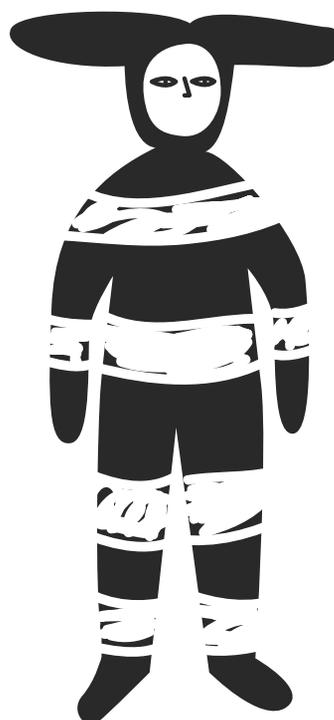
- Trato diferenciado, excluyente o restrictivo basado en el origen étnico cultural
- Menoscabo y falta de reconocimiento

3 López, David. RIMISP, Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural; “Discriminación y exclusión: tendencias en las brechas étnicas de ingresos urbanos y rurales en Chile”; Documento N° 200; Grupo de Trabajo: desarrollo con Cohesión Territorial Santiago, junio 2016.

4 Para el análisis se utilizó el ingreso autónomo de la ocupación principal y la serie de tiempo va desde 1996 hasta el 2015

- Subvaloración de la condición indígena
- Falta de poder de decisión
- Redes restringidas
- Obstáculos no formales en el acceso a bienes y servicios
- Desprecio

Entonces, como resultado de lo anterior, pareciera que el ser indígena per se, implica menos oportunidades y a la larga peores resultados económicos.



Si nosotros tocamos la trutruca, ¿qué es lo que viene primero? La discriminación. Porque el mapuche se está acercando al wingka, porque si no va a ser discriminado... la gente joven tiene miedo de hablar su lengua, los van a tratar de indio, aquí no hay indio, tendría que ser mapuche, no indio. Los jóvenes se están alejando de nuestra raza por el temor a ser discriminados.

Hombre, 62 años

“

El principal problema está hoy en poca tierra que tenemos, el wingka nos ha quitado la tierra y nosotros no tenemos nada. Justamente los jóvenes se van, ya que al no existir tierra no pueden vivir.

Hombre, 35 años

”



*Existe en Chile una “profunda e institucionalizada discriminación en contra de los pueblos indígenas”. La discriminación étnica es un componente fundamental de la brecha.*

*El anhelo al cambio de switch, ¿Es posible eliminar esta brecha?*

Si bien las cifras revelan que tendencialmente se evidencia una evolución positiva, también es cierto que todavía persisten brechas que colocan a los Pueblos Originarios con los peores índices de pobreza del país, y lo que es peor, el factor “discriminación” pareciera estar jugando un rol en la persistencia de esta situación.

Se abre entonces una interrogante acerca del rol de las políticas públicas en la eliminación de estas brechas que afectan a las personas indígenas en Chile. En este contexto, nos preguntamos ¿Cómo el PDTI puede contribuir en este desafío, entendiendo que es un programa acotado a una dimensión específica, relacionada con el desarrollo productivo?

Una primera aproximación a una respuesta es que en la acción de fomento productivo, el proceso o “el cómo hacer desarrollo” es igual de importante que la provisión de bienes y servicios.

Es decir, se requiere más recursos; si, pero también una nueva forma de hacer las cosas, colocando en valor y en operación, entre otros, los principios de pertinencia cultural; de participación social y de enfoque territorial.



## *Una reflexión final*

El PDTI es un programa cuya contribución se sitúa en el plano económico; es decir busca mejorar las condiciones de producción e ingreso de las familias. El análisis vertido en los párrafos precedentes, nos señala que el fenómeno de la discriminación opera como una barrera “dura” para los propios propósitos que se coloca el programa. Extender el mejoramiento productivo, la innovación y el emprendimiento entre las familias indígenas y sus organizaciones, respetando su propia visión de desarrollo, supone más recursos y mejores tecnologías (de producción y de gestión), a lo cual es necesario agregar metodologías de trabajo pertinentes.



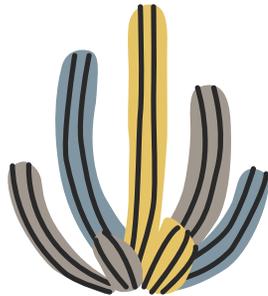
## **Pertinencia Cultural**

Reconocimiento e integración de la noción particular de bienestar y desarrollo de cada pueblo, así como también su organización, relación con la tierra y recursos naturales



## **Participación Social**

Derecho de involucramiento en asuntos que les competen o afectan.



## **Enfoque Territorial**

Este punto tiene una mayor notoriedad ya que involucra su base de identidad, posibilitando la reproducción como pueblo.



# 2.

## EL PROCESO PARTICIPATIVO UNA EXPERIENCIA DE DIÁLOGO

*“ Vamos a tener que mejorar bastante porque vamos a tener la participación que hoy no tenemos y decirle a las personas que llevan adelante este programa cuáles son las inquietudes y debilidades, pero... nuestra comuna es extensa y llegar a cada punto cuesta, habrá que ver como nos trasladamos a todas estas reuniones y diálogos ”*

**Hombre, 55 años, Huara.**





## ***Recapitulando los fundamentos del proceso de ajuste del PDTI***

Antes de iniciar, es necesario puntualizar que el PDTI, creado en el primer Gobierno de la presidenta Bachelet, es un instrumento valorado y que experimentó una significativa expansión en los años sucesivos a su creación lo cual se considera como un hecho positivo. Sin embargo, al año 2014, después de cuatro años de implementación, era necesario hacer un alto en el camino para revisar. Bajo este marco, se tomaron dos decisiones: la primera fue desarrollar un proceso de mejoramiento del programa, y la segunda decisión fue que ello se haría a través de un proceso participativo.

En forma simple y sintética, las razones que llevaron a plantearse un ajuste del PDTI con una fórmula participativa –hasta ese momento sin precedentes en la institución– se resume en las ideas que veremos a continuación.

### ***La necesidad de ajuste***

En primer lugar surgían voces desde distintos actores que expresaban críticas y reclamaban ajustes, principalmente desde los usuarios y sus representantes, pero también desde los profesionales de la extensión, los municipios, los funcionarios, y la dirigencia indígena, entre otros. Además, los Lineamientos Estratégicos de INDAP para el período 2014-2018 establecieron que el apoyo hacia los Pueblos Originarios sería una prioridad, en cuyo marco se comprometió la revisión de los enfoques de trabajo.

En segundo lugar, el PDTI es el principal instrumento de fomento productivo que posee el Estado de Chile para brindar apoyo a las familias indígenas rurales. En este contexto, INDAP asumió que a través de esta importante herramienta, debía contribuir a cerrar las brechas de desigualdad entre mundo indígena y no indígena, y que para ello era necesario “una nueva forma de hacer las cosas”.

### *La elección del proceso participativo*

El Convenio 169, entre otros aspectos, consagra el derecho de los pueblos indígenas a participar y decidir en las materias relacionadas con su desarrollo. Por otra parte, como mencionamos en el capítulo anterior, muchas de *las voces* señalaban y reclamaban por la falta de participación, y por la existencia de prácticas impositivas o poco flexibles desde el programa.

Finalmente, el perfeccionamiento del PDTI mediante un proceso participativo fue un compromiso adquirido que quedó plasmado en los Lineamientos Estratégicos de INDAP para el período 2014-2018.

### **Los tiempos han cambiado; los ciudadanos cada vez más exigen participación en las materias que les afectan.**

Frente a este contexto, en el mes de julio de 2015 se inicia la preparación de un proceso que por más de dos años, llevaría a INDAP y a los equipos de extensión, a interactuar y dialogar con los pueblos indígenas, a través de sus representantes, autoridades tradicionales, y dirigentes nacionales, iniciando así un *proceso gradual* de mayor comprensión de sus visiones, sueños y aspiraciones.

Cabe señalar que en este proceso, INDAP colocó en tensión lo mejor de sus capacidades, y concitó un alto compromiso en más de 200 profesionales de los distintos niveles institucionales que participaron directamente en el proceso (área<sup>1</sup>, región, y nacional).

---

1 Un área, representa una unidad geográfica a través de la cual INDAP organiza su funcionamiento en las zonas rurales para atender a los usuarios. Un área contiene una o varias comunas, y el número de áreas varía según región.

## Antecedentes

El *proceso participativo* se desplegó entre los meses de julio de 2015 y junio de 2016, y su implementación se llevó a cabo en forma simultánea en 7 regiones<sup>2</sup> y 76 municipios<sup>3</sup> del país, convocando la participación de más de 2.000 personas en cada una de sus dos rondas de *talleres participativos*.

El diseño y el desarrollo del proceso fueron coordinados desde la Dirección Nacional de INDAP, en el marco de un trabajo colegiado, que convocó y articuló el conocimiento y el compromiso de tres tipos de actores:

En primer lugar, de los funcionarios de INDAP, tanto del nivel regional como de área, quienes durante el proceso de diseño aportaron con un vasto conocimiento de los territorios como también de las familias usuarias, problematizando y ajustando

los principios, las metodologías y los instrumentos desarrollados en cada una de las etapas del proceso. Posteriormente estos profesionales participaron activamente, tanto en la convocatoria como en la implementación de los talleres.

En segundo lugar se contó con el soporte técnico de un equipo de investigadores de las ciencias sociales y las ciencias económico-administrativas pertenecientes a RIMISP<sup>4</sup>, quienes alimentaron el proceso con información cuantitativa y cualitativa sobre la situación de los Pueblos Originarios en Chile, procesando el gran volumen de información generado en las dos rondas de talleres, y aportando al diseño del *Plan de Mejoramiento* del programa.

Finalmente, un tercer actor fue el Consejo Nacional de CONADI, el que entre octubre de 2015 y junio de 2016 actuó como

2 Las 7 regiones participantes representan el 99% de los usuarios atendidos por el programa.

3 Los talleres participativos en el municipio de Isla de Pascua, región de Valparaíso, se llevaron a cabo en forma posterior (abril –noviembre de 2017).

4 RIMISP; Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural, es una red de articulación y generación de conocimientos, que trabaja para comprender las transformaciones del mundo rural y contribuir a la formulación de mejores estrategias y políticas para un desarrollo sostenible e inclusivo.

observador del proceso, aportando desde una visión global de la dirigencia indígena, lo cual permitió recoger valiosas contribuciones relativas a los objetivos y el diseño metodológico del proceso, a los resultados de las dos rondas de talleres, y a los diseños del *Plan de Mejoramiento* y del *Plan de Implementación* de las mejoras establecidas.

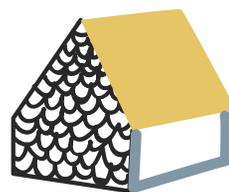
Las contribuciones y el apoyo activo del Consejo Nacional de CONADI fue de gran relevancia para el éxito del proceso, y generó un espacio de coordinación, hasta ese momento inexistente. A partir de ello, se decidió institucionalizar este espacio, constituyéndose el Comité Nacional INDAP-CONADI, encabezado por las máximas autoridades de INDAP y CONADI y un representante del Consejo Nacional de ésta última.

***La conjunción de conocimientos, voluntades y compromiso desde el mundo de “la acción” en que se desenvuelven los profesionales de INDAP; “la investigación aplicada”, que aportaron los especialistas de RIMISP; y la visión estratégica sobre el mundo indígena que entregó el Consejo de CONADI, se constituyeron en una lección aprendida altamente positiva.***

## *El paso a paso del proceso participativo: desarrollo y visión*

El propósito del proceso participativo se definió a través de una pregunta que buscó ser simple y directa:

*¿A qué se está convocando?*



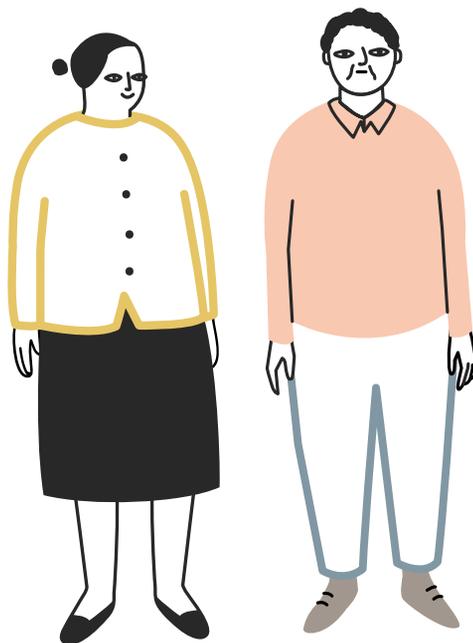
La respuesta a la misma fue:

**“A REALIZAR UN DIÁLOGO PARA DEFINIR UN PLAN DE MEJORAMIENTO GRADUAL DEL PDTI, CONSIDERANDO LA VISIÓN Y PLANTEAMIENTOS DE LOS USUARIOS DEL PROGRAMA”.**

Con esta definición como punto de partida, uno de los tantos desafíos consistió en situar correctamente el alcance del proceso, de manera de evitar que se generaran expectativas que fueran más allá de lo que INDAP podía gestionar, considerando su marco jurídico y presupuestario. Lo anterior, se consideró de vital importancia para sostener un diálogo honesto que pudiera perdurar en el tiempo.

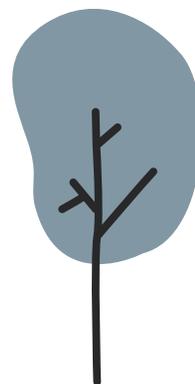
## ¿Cuáles fueron algunos de los principios que animaron el proceso?

- El principio fundante del ejercicio fue el *diálogo de buena fe*. Ello de inmediato colocó un primer desafío metodológico relacionado con la claridad con que se debían exponer el propósito, los alcances, los límites y los resultados del proceso. Ello se abordó a través de una construcción cuidadosa del mensaje, tanto en las presentaciones y documentos, como en la comunicación oral.
- Por otra parte, el concepto de *participación efectiva* fue la base de todo el diseño; ello constituyó un segundo desafío metodológico y también logístico, considerando la masividad del proceso. Se trataba de garantizar las condiciones para que los participantes pudieran preparar y expresar adecuadamente sus planteamientos.
- Adicionalmente, y relacionado con lo anterior, se preparó un diseño buscando generar un clima de respeto, diálogo y entendimiento, tanto entre los participantes, como entre éstos y el equipo responsable de la conducción de cada taller.
- Por último, la conducción de los talleres se desarrolló buscando un equilibrio que permitiera actuar con flexibilidad y apertura para escuchar la diversidad de planteamientos, sin perder el foco en el PDTI.



## ¿Cuáles fueron algunos de los alcances que se pusieron en juego?

- El *Plan de Mejoramiento*, se definió como “un conjunto de medidas de mejoramiento del Programa, las cuales se aplicarían gradualmente en el tiempo, estableciendo un horizonte de cuatro a cinco años, en función de la complejidad de estas medidas, y de los recursos requeridos”. El mensaje fue: **“Paso a paso; no es posible hacer todo de una vez”**.
- Si bien la demanda por más recursos se reconocía como parte de los legítimos planteamientos de los participantes, fue imprescindible hacer explícitas las limitaciones existentes en la materia. Ello, como parte de un diálogo honesto y de buena fe. Este fue quizás, uno de los puntos más controversiales durante el desarrollo de los talleres, tanto en la primera, como en la segunda ronda; sin embargo, a pesar de las tensiones, los participantes –mayoritariamente– valoraron la claridad en el planteamiento. Adicionalmente, ello contribuyó en la búsqueda de alternativas, principalmente a través de mecanismos de articulación con otras entidades. El mensaje fue: **“El PDTI no puede solo”**.
- Se reafirmó el carácter del PDTI como un instrumento de fomento productivo de INDAP, y que por tanto opera en el marco legal y presupuestario de la institución. Con ello se buscaba explicitar que a través del PDTI no era ni es posible abordar directamente necesidades que vayan más allá de este marco, reconociendo la legitimidad de las mismas (salud, educación, infraestructura, etc).

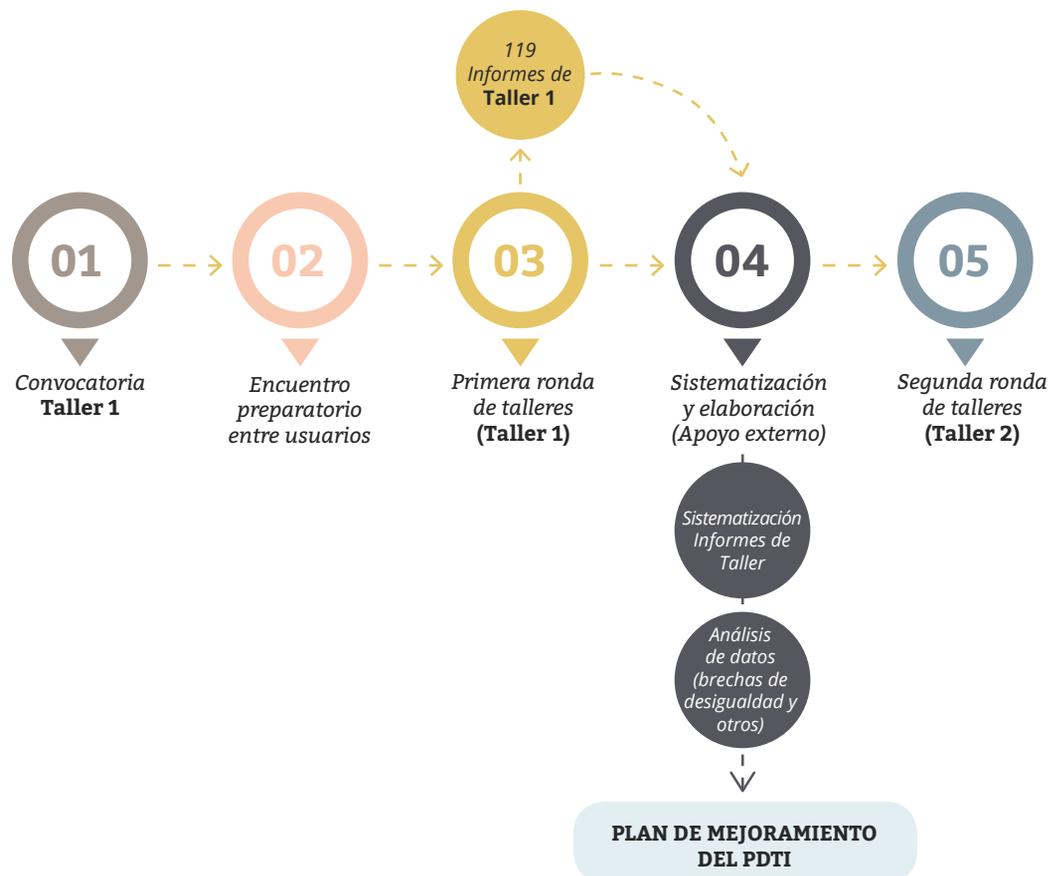






## ¿Cómo se implementó el proceso participativo? Los 5 hitos clave

Considerando los principios y alcances definidos, el ejercicio participativo se desplegó en una secuencia de cinco hitos clave, los cuales se describen en forma sintética a continuación:





## 01 ▶ *La convocatoria a la primera ronda de talleres (el Taller 1)*

### ¿Cuál fue el objetivo de la convocatoria al Taller 1?

La convocatoria al Taller 1 fue el primer paso en el proceso participativo y el principal desafío consistió en lograr una *participación informada* por lo que era fundamental no solo realizar la convocatoria, sino que también cautelar que los convocados, anticipadamente, tuvieran un pleno conocimiento de: ¿a qué se estaba convocando?.

Además, se promovió activamente que los convocados se reunieran previamente con sus grupos para preparar sus planteamientos al Taller 1.

Por tal razón la convocatoria se llevó a cabo con dos o tres semanas de anticipación a la realización de los encuentros.

## Participación informada, como base para una participación efectiva

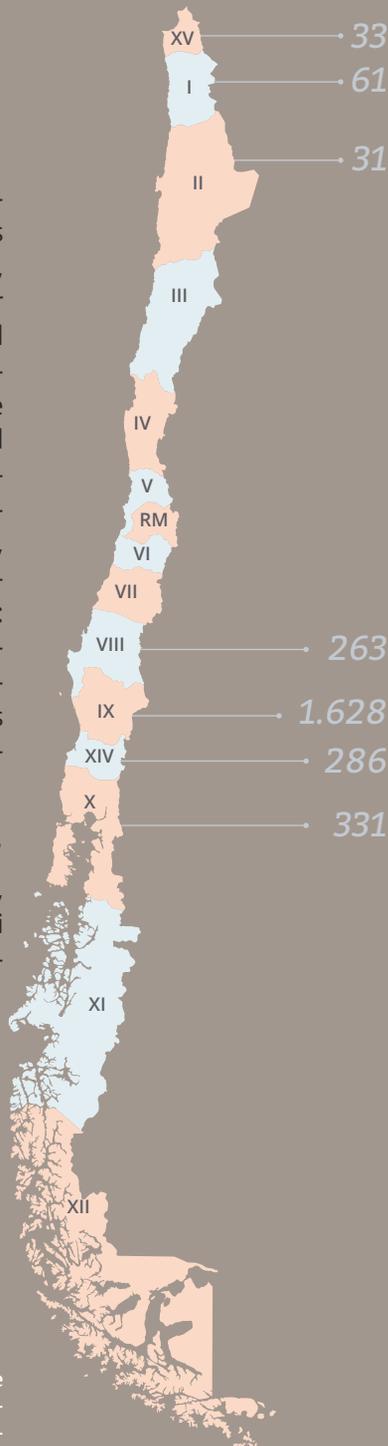
### ¿A quiénes se convocó?

La definición de base para la convocatoria fue que los participantes serían solo los usuarios, a lo cual se agregó a las autoridades tradicionales de los territorios como un gesto de reconocimiento a las referencias culturales de cada pueblo. La inclusión solo del mundo indígena, buscaba generar condiciones propicias para que los participantes emitieran sus planteamientos sin inhibiciones, apelando al principio de una participación efectiva<sup>5</sup>.

5 Esta definición no incluyó la participación de los extensionistas ni de las contrapartes municipales; ambos vinculados a la prestación de los servicios de extensión a los usuarios. Tampoco incluyó a los funcionarios de INDAP, salvo de aquellos directamente vinculados con la conducción de los talleres.

A la fecha de realización del proceso participativo, el PDTI atendía a 35.500 usuarios en todo el país<sup>6</sup>; en razón de lo anterior, no era materialmente posible efectuar un proceso que integrara a la totalidad de los usuarios. En este marco, se convocó a participar a los representantes de los grupos de usuarios atendidos por el PDTI en cada territorio. En forma complementaria se invitó también a las autoridades tradicionales, y en algunas zonas, también participaron otros actores reconocidos por los grupos y comunidades: representantes de grupos de usuarios indígenas atendidos por el PRODESAL, autoridades funcionales de comunidades (Presidentes), y líderes comunitarios reconocidos, entre otros.

A nivel país, la convocatoria al *Taller 1* alcanzó a alrededor de 2.600 personas, proceso que se llevó a cabo en forma casi simultánea en las 7 regiones y 76 municipios involucrados.



**2.633**  
convocados

<sup>6</sup> Posteriormente, hacia finales del año 2016, se produce un incremento significativo de las familias atendidas, en razón de la migración desde el PRODESAL hacia PDTI.

### ¿Cómo se hizo la convocatoria al Taller 1?

El proceso de convocatoria se llevó a cabo a través de una conversación directa con cada uno de los participantes, la que en la mayoría de los casos se realizó mediante una visita individual para explicar los objetivos, metodología, fechas y lugares en que se realizarían los talleres. En forma complementaria, se entregó una *carta de invitación* –firmada por el Director Nacional de INDAP– que apoyó la explicación verbal, y que fue usada por algunos representantes para efectuar las reuniones preparatorias con sus representados.

El propósito de la conversación directa fue cautelar que los convocados comprendieran el objetivo de la invitación y tuvieran toda la información requerida para lograr una participación informada en el proceso, tal como se señaló anteriormente.

A nivel de campo, la convocatoria a la primera ronda de talleres (Taller 1), fue organizada y ejecutada por funcionarios de Área de INDAP, en una operación dirigida desde el nivel regional y coordinada desde el nivel nacional; esto último, con el propósito de lograr simultaneidad a nivel país.

#### Las 2 herramientas de la convocatoria:

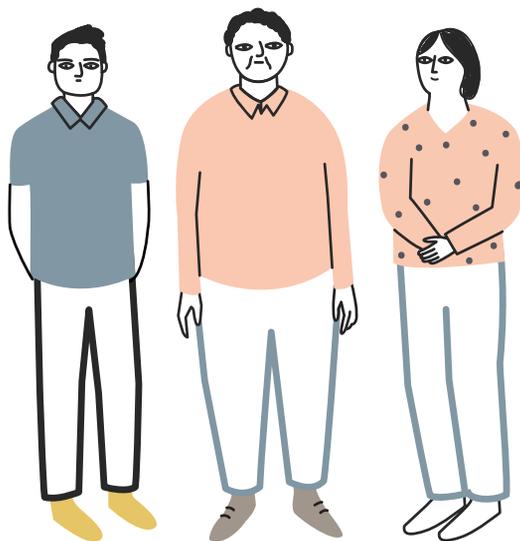
La conversación directa en la mesa y en bilateral

La carta invitación



### ¿Cómo se preparó la convocatoria?

La preparación del proceso implicó desarrollar un diseño logístico que permitiera organizar las numerosas visitas para convocar, y una rigurosa capacitación de los equipos de convocatoria. Para esto último, en cada región se llevaron a cabo varias jornadas de taller en las cuales se abrió un espacio para discutir y efectuar ajustes, tanto al proceso participativo en general, como al proceso de convocatoria en particular. En este sentido, la preparación no se llevó a cabo bajo un concepto clásico de capacitación, sino que ésta se realizó incorporando los aportes de los participantes lo que permitió una mayor pertinencia y apropiación de los contenidos. En forma complementaria, las capacitaciones contemplaron la entrega de material escrito con todos los contenidos del proceso participativo, y una *guía* para la conversación con el participante durante la visita.



## 02 ▶ *Los encuentros entre usuarios*

### **¿Cuál fue el objetivo de los encuentros entre usuarios?**

El segundo paso del proceso participativo fue promovido activamente por los profesionales de INDAP durante la visita de convocatoria; sin embargo, la implementación de esta iniciativa quedó totalmente en manos de los representantes que fueron convocados. El propósito de la misma, fue ampliar el rango de participación, integrando los planteamientos de una mayor cantidad de usuarios del programa que no participarían directamente en los talleres.

### **¿Cómo se hicieron los encuentros previos entre usuarios?**

Los encuentros previos entre usuarios se realizaron a través de una gran diversidad de mecanismos; desde reuniones formales consignando sus resultados por escrito, hasta conversaciones informales entre dos o más usuarios con sus representantes.

*Las estimaciones realizadas por el personal de campo de INDAP, señalan que más de la mitad de los representantes desplegaron conversaciones previas con sus representados, lo cual en algunos casos quedó incluso con registros por escrito.*

## Encuentro previo Comunidad Indígena, comuna Traiguén

Fecha: 20-11-2013

El PDTI ha ayudado para avanzar en el bienestar de las Familias y en el desarrollo de Comunidades?

- De cierta forma nos a Favorecido y ayudado, pero no es suficiente para Lograr un desarrollo sustentable.

¿Que hace falta mejorar en el PDTI

- Una inyección mas grande de dinero
- ejecutivos mas eficases.
- Un mejor manejo de los recursos para las comunidades
- claridad en los gastos
- Que los tecnicos sean mas Fiscalizados, sean mas claros para desir las cosas y que trabajen mas en terreno con los usuarios de PDTI para avanzar en la Producción agrícola.
- Que llegen proyectos de Uawnos para mejorar la Calidad de vida, para Ayudar a nvestros hijos en sus estudios ya que es la unica manera por falta de educacion y trabajo.

Pradera Suplementaria

- Que los recursos llegen mas rapido para que puedan ser utilizados en el momento de las siembras.

Comunidad Indígena  
**ANDRES PICHINCURA**  
P: 1783 Fecha Fund: 13-07-2007  
Rut: 65.850.510-8

Representante legal de mesa de coordinación.

**Encuentro previo Comunidad Indígena,  
comuna Melipeuco**

RESPLUESTA DE LA GENTE ACERCA  
DEL APORTE QUE HA REALIZADO P.D.T.I.  
EN LA COMUNIDAD "JUAN MELI."

\* SE MEJORA LA CRIANZA DE OVINOS  
\* MEJOR PRODUCCIÓN EN LA AGRI-  
CULTURA.

\* BUENA ATENCIÓN SANITARIA  
EN LA GANADERÍA

LO QUE FALTA MEJORAR:

\* ENTREGAR MÁS VECES EN  
EL AÑO "BONOS" A LOS USUARIOS  
Y DE UN MAYOR VALOR.

\* ASESORÍAS CON RECURSOS  
A CADA USUARIO Y FISCALIZACIÓN

\* RESCATAR LA CULTURA A TRAVÉS DE  
ARTEZANÍAS EN LANAS, GREÑAS Y  
PRODUCTOS DE FRUTAS SILVESTRES.

### 03 ▶ *La primera ronda de talleres (el Taller 1)*

#### **¿Cuál fue el objetivo de la primera ronda de talleres?**

En el marco del propósito general del proceso participativo, el objetivo específico de la primera ronda de talleres, fue planteado como:

**“ESTABLECER UN *DIÁLOGO* CON LOS PARTICIPANTES PARA *RECOGER* SUS *PLANTEAMIENTOS* RESPECTO DE LAS MEJORAS QUE SE REQUIERE INCORPORAR AL PDTI”**

#### **¿En el marco de este objetivo, cuáles fueron las definiciones básicas que marcaron el diseño y el desarrollo del *Taller 1*?**

En primer lugar, el Taller 1 se construyó como un espacio, fundamentalmente de *escucha* de los planteamientos de los participantes, para desde allí, definir el Plan de Mejoramiento del programa. Escuchar y registrar, fue el sello de la primera ronda de talleres.

En segundo lugar, bajo este principio de escucha, uno de los mensajes al que se colocó especial atención, fue que el Taller 1 debía entenderse como un espacio para construir –con otros– un PDTI mejorado. Ello implicaba que el Plan de Mejoramiento no podía construirse solo a partir de los planteamientos surgidos de un taller en particular, ya que había que armonizar la diversidad de ideas, opiniones y planteamientos; a veces coincidentes, otras veces complementarios y en ocasiones, contrapuestos.



En un proceso masivo como fue la experiencia de INDAP, la ausencia de claridad sobre este aspecto podía llevar a generar falsas expectativas que condujeran finalmente a la frustración y pérdida de credibilidad en este tipo de procesos.

En razón de lo anterior, éste fue un punto clave en la presentación de la primera ronda de talleres, lo cual si bien mayoritariamente fue correctamente entendido por los participantes, en algunos casos generó tensiones al inicio del diálogo.

En tercer lugar, todos los planteamientos fueron recogidos; incluso aquellos que excedían las facultades, competencias y marco presupuestario de INDAP; sin embargo, en el caso de éstos últimos el

equipo conductor reiteraba en forma inmediata las aclaraciones sobre los alcances de respuesta de INDAP.

En cuarto lugar, el Taller 1 se desarrolló considerando los siguientes principios metodológicos:

- Se estableció un esquema de participación tipo asamblea, buscando que todos los participantes tuvieran la oportunidad de emitir sus planteamientos; sin formato preestablecido y sin obligatoriedad de opinar. Se buscó generar un ambiente distendido y amigable.
- En consideración a lo anterior, y también a los tiempos disponibles, los encuentros se desarrollaron con un máximo de 30 participantes por taller; ello de manera de generar condiciones para una verdadera participación de todos los asistentes.

- Cada taller fue conducido por un equipo de taller, integrado por tres personas:
  - ✓ Un *Relator*, cuya función central fue presentar y conducir el taller, haciendo contención cuando fue necesario. En todas las regiones esta función fue asumida por funcionarios de INDAP quienes fueron seleccionados en virtud de su perfil, trayectoria y experiencia.
  - ✓ Un *Facilitador*, cuya función central fue de apoyo y complementación al relator. En la región de La Araucanía y en una parte de la región de Los Lagos, esta función fue asumida por un Facilitador Intercultural externo a INDAP quien jugó un rol clave en la conducción de los talleres.
  - ✓ Un *Redactor*, cuya función central fue llevar el registro detallado de los planteamientos emitidos por cada uno de los participantes, elaborar la síntesis del taller, y posteriormente, emitir el Informe de Taller. En la región de La Araucanía, esta función fue asumida por profesionales externos a INDAP.
- Para cada uno de los talleres se emitió un Informe de Taller, el cual fue la herramienta para sistematizar las opiniones y planteamientos de los participantes y así, elaborar los resultados nacionales del proceso que fueron la base para formular el Plan de Mejoramiento del programa.
- Cada taller tuvo una duración variable de alrededor de media jornada de trabajo efectivo, lo cual se ajustó en función de los usos y costumbres de cada pueblo y territorio.
- Todos los talleres se llevaron a cabo en territorios cercanos a los lugares de trabajo y residencia de los participantes, cuidando en forma esmerada la disposición y condiciones de las salas utilizadas.

## Facilitadores Interculturales

La figura de los Facilitadores Interculturales fue parte integrante de cada uno de los equipos de taller que se conformaron en la región de La Araucanía, y su apoyo fue clave en el éxito del proceso. En efecto, en la etapa de preparación de las dos rondas de talleres, su aporte fue central en el diseño global del proceso y en la adaptación de las metodologías e instrumentos. Posteriormente, durante el desarrollo de los talleres, su presencia y manejo otorgó confianza y mayor tranquilidad al diálogo; reduciendo las barreras de desconfianza y prejuicio que limitan los espacios de entendimiento. El conocimiento y sabiduría que colocaron al proceso, permitió, en muchos casos, junto a la intervención de autoridades tradicionales presentes en los talleres, disminuir situaciones de tensión y posibilitar la continuidad del diálogo.



Todos los Facilitadores Interculturales que participaron en la región de La Araucanía, fueron hombres y mujeres que provenían de comunidades indígenas y que gozaban de un amplio reconocimiento al interior de éstas. Desde el punto de vista de sus competencias, todos eran hablantes de mapudungun como primera lengua, y con un amplio manejo de los protocolos mapuche y un vasto conocimiento de su cultura.

La integración entre los equipos compuestos por profesionales de INDAP y Facilitadores Interculturales, ambos trabajando “mano a mano” para sacar adelante este proceso, fue una experiencia inédita e innovadora para INDAP. Algunos de estos profesionales señalaban que la presencia de los Facilitadores Interculturales dejó lecciones relevantes y que les permitió reconocer dimensiones de la población usuaria que hasta ese momento les eran desconocidas.

Esta primera iniciativa de trabajo colegiado en la cual INDAP no tenía experiencia, permitió recoger los primeros aprendizajes sobre la necesidad de contar con una asesoría especializada intercultural.

*“Kake antü ñochikechi nierputuael  
Küme Mongen taiñ Mapuchengen”\**

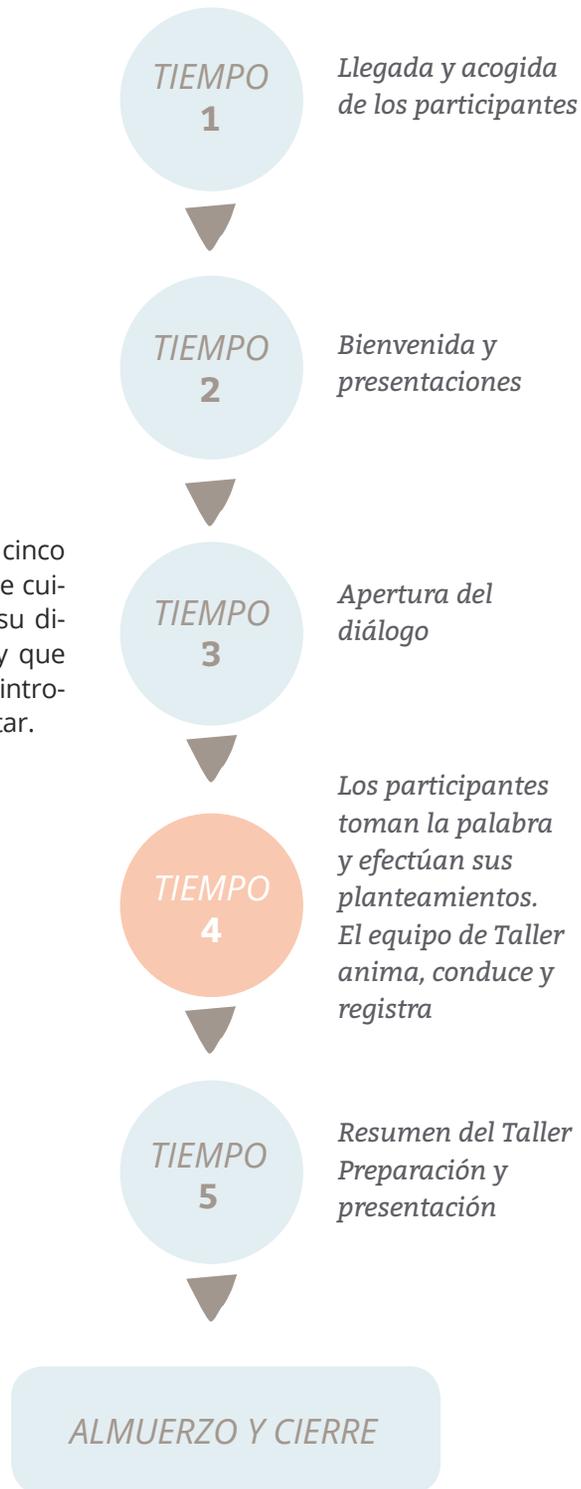
*Armando Marileo Lefio  
Asesor Intercultural INDAP*

\* Otro día, paso a paso, lentamente, progresivamente para volver a tener el buen vivir, nosotros Mapuche.



### ¿Cómo se estructuró el Taller 1?

Cada taller se estructuró en base a cinco “tiempos”, cada uno de los cuales fue cuidadosamente preparado, tanto en su diseño como en la implementación, y que como conjunto establecieron una introducción progresiva a los temas a tratar.



## TIEMPO 1

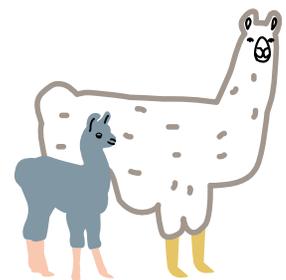
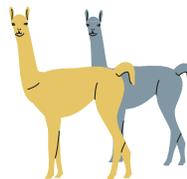
**“Llegada y acogida de los participantes”:** correspondió a un espacio para recibir y acoger a los participantes en la medida que llegaban al lugar del encuentro. En este contexto, el equipo de taller y los profesionales de INDAP del territorio, cumplieron una función de anfitriones, efectuando las presentaciones, respondiendo consultas y orientando a los participantes.

## TIEMPO 3

**“Apertura del diálogo”:** fue el momento en se llevó a cabo la presentación del taller, en el marco del proceso participativo, estableciendo los objetivos y alcances del mismo. Adicionalmente, se concordó la metodología de trabajo y la agenda de cada jornada.

## TIEMPO 2

**“Bienvenida y presentaciones”:** fue un momento destinado para agradecer la asistencia al encuentro y para realizar las presentaciones, tanto del equipo de taller como de cada uno de los participantes. En esta ocasión no se plantearon contenidos, tales como el objetivo del taller, su estructura, u otras materias. La conducción de este espacio varió entre regiones y territorios; en algunos casos se desarrolló bajo la responsabilidad del Relator (funcionario de INDAP), y en otros casos fue conducido por el Facilitador.





## TIEMPO 4

**“Los participantes toman la palabra”:** fue el momento en que los participantes hicieron sus planteamientos; **para INDAP, era el momento de escuchar.**

El espacio se estructuró en base a dos preguntas que se aplicaron para todos los talleres; aquí el desafío consistió en armonizar la necesaria estandarización que se requería para organizar los planteamientos de los participantes, con la flexibilidad necesaria para reconocer e integrar la diversidad. Adicionalmente, había que establecer un esquema simple y que colocara el foco en el PDTI. Cabe señalar que estas dos preguntas se consignaron en la carta de invitación y fueron explicadas durante el proceso de convocatoria; en razón de ello, éstas ya eran conocidas por los participantes, y en algunos casos habían sido trabajadas durante los encuentros previos entre usuarios.

En este espacio, el Relator y el Facilitador jugaron un rol de facilitación para que los planteamientos se expresaran y éstos se entendieran en toda su profundidad. Adicionalmente, controlaron los tiempos, mantuvieron el foco del debate en el PDTI; e hicieron contención y manejo de tensiones cuando se estimó necesario.

Por otra parte, el *Redactor* llevó un registro riguroso de cada una de las intervenciones, las cuales posteriormente fueron vertidas en el Resumen del Taller 1, y en el informe correspondiente.

***El Tiempo 4 se podría señalar como el espacio más importante de todo el proceso, por cuanto es desde allí que se nutre el análisis posterior que conduciría al Plan de Mejoramiento del PDTI.***

# Las preguntas del Taller 1

## 1.

*Si miramos hacia atrás; en los últimos años*

*¿El PDTI ha ayudado a avanzar en el bienestar de las familias y en el desarrollo de las comunidades?*

La Pregunta 1, en esencia, conducía a un juicio o evaluación del PDTI desde la percepción de los usuarios y contenía dos dimensiones que vale la pena destacar. En primer lugar, su formulación se estableció con un carácter neutro que permitía respuestas positivas y negativas; es decir se buscó eliminar los sesgos. En segundo lugar, en el enunciado, se incorporó la mirada a la comunidad, espacio que hasta ese momento era poco relevado en el trabajo de INDAP.

## 2.

*Ahora si miramos hacia adelante; hacia el futuro,*

*¿Qué hace falta mejorar en el PDTI? para que ayude más y mejor a lograr un mayor bienestar de las familias y desarrollo de las comunidades.*

La pregunta 2, se diseñó en estrecha relación con la pregunta 1 y buscaba orientar la conversación hacia el futuro, abriendo dos dimensiones; por un lado integrar las aspiraciones de las familias sobre su propio desarrollo y el de sus comunidades; y por otro, generar el espacio para los planteamientos sobre las mejoras al programa. El concepto de ayuda, el cual se colocó en el enunciado, fue relevado en los talleres con el fin de situar correctamente las expectativas con relación a los apoyos que podía brindar el programa.



## TIEMPO 5

**“Resumen del Taller”:** fue el momento en que el equipo de taller debía elaborar y presentar un resumen de los planteamientos emitidos por los participantes durante la jornada. Este fue un ejercicio de alta exigencia para los equipos, ya que se dispuso de un tiempo muy acotado para su elaboración.

El resumen fue presentado y validado ante los participantes, en un acto que se concibió como un acuerdo sobre los planteamientos realizados por éstos durante la jornada. En este contexto, se hizo explícito que tales acuerdos no necesariamente serían las mejoras definitivas al PDTI, por cuanto había que armonizarlos con los acuerdos resultantes en los otros talleres que se estaban realizando a lo largo del país.

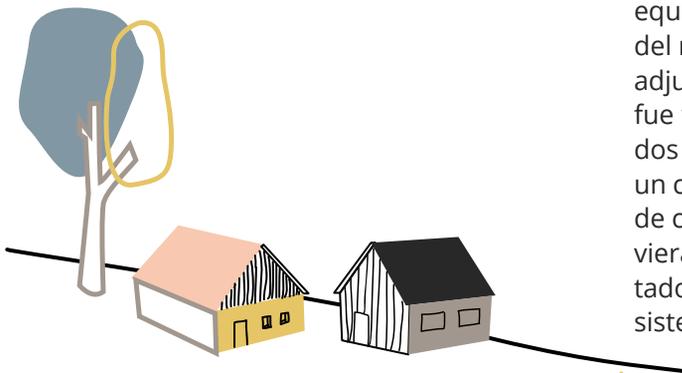
El ejercicio final de validación del resumen fue de gran valor; en efecto, la lectura de los puntos consignados, contribuyó a generar confianza en el proceso, dado que los participantes pudieron verificar que el equipo de taller no eludía los aspectos que constituían críticas duras hacia el programa o INDAP.

Con posterioridad al taller, el resumen del mismo quedó a disposición de los participantes en las Agencias de Área de INDAP; asimismo, este documento se integró como una de las secciones del Informe de Taller.

Con la validación del resumen, se dio por finalizado el Taller 1 y se invitó a los participantes a un almuerzo para compartir. En este espacio se llevó a cabo el cierre, y se anunció la realización del Taller 2 en el cual se presentaría el Plan de Mejoramiento del programa.

### ¿Cómo se preparó el Taller 1?

En la preparación de la primera ronda de talleres, se abordaron tres aspectos. El primero de ellos fue la construcción de las definiciones básicas para el diseño de los talleres; el segundo fue el desarrollo metodológico e instrumental, mientras que el tercero se enfocó en la preparación y entrenamiento de los equipos de taller. Estos tres aspectos se abordaron en forma simultánea, integrando a los equipos en el proceso de definiciones, y en el desarrollo metodológico e instrumental.



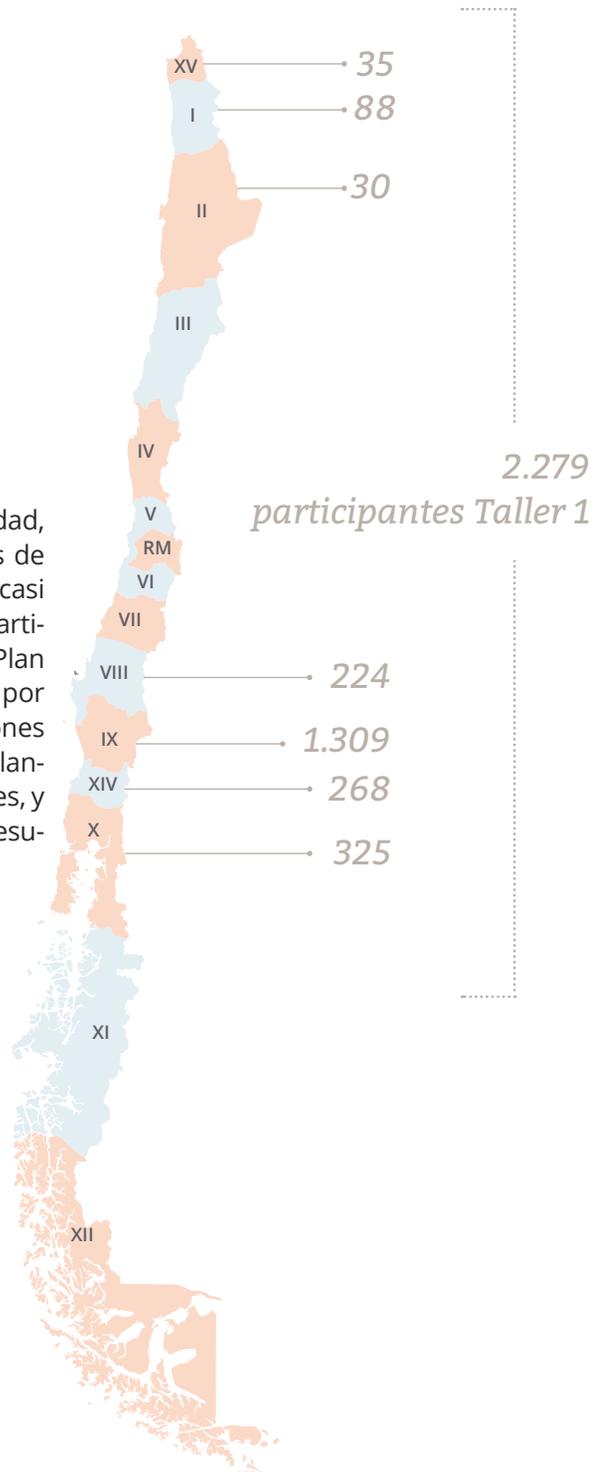
Para el desarrollo del Taller 1 se prepararon tres instrumentos de apoyo:

- ✓ La *Presentación del Relator*, consistente en un power point diseñado para apoyar la apertura del diálogo con los participantes (el Tiempo 3). Junto a ello, se dispuso de un texto guía (el guión) para apoyar la conversación desde el inicio hasta el cierre final del taller.
- ✓ El *Informe de Taller*, en el cual se consiguió el registro de los planteamientos de los participantes. El informe fue elaborado por el Redactor y se estructuró en base a tres secciones: los antecedentes de Identificación del Taller, el registro de los planteamientos de los participantes, y la percepción del equipo de taller sobre el desarrollo del mismo. Como Anexo al Informe se adjuntó el resumen del taller, tal cual fue validado por los participantes. Todos los informes fueron sometidos a un control de calidad, con el propósito de cautelar que sus contenidos estuvieran completos conforme a lo solicitado y fueran comprensibles para la sistematización.
- ✓ El *Registro de Participantes*, en el cual se identificó a cada uno de los asistentes al taller, lo que posteriormente permitió efectuar un conteo según región y país.



**04** ▶ *El proceso de sistematización y la elaboración del Plan de Mejoramiento del PDTI*

Esta etapa revistió una alta complejidad, pues implicó procesar y priorizar más de 5.000 intervenciones provenientes de casi 2.300 representantes y 119 talleres participativos, para desde allí elaborar un Plan de Mejoramiento del programa que, por un lado diera cuenta de las aspiraciones plasmadas en la gran diversidad de planteamientos que surgieron en los talleres, y por otro se ajustara al marco legal y presupuestario de la institución.

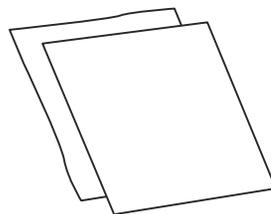
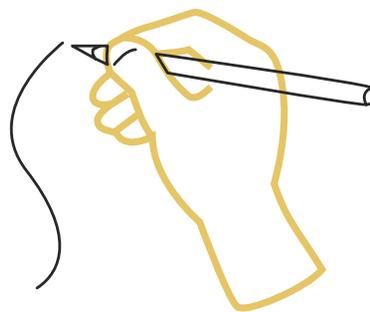
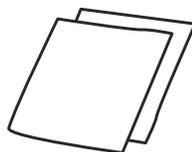


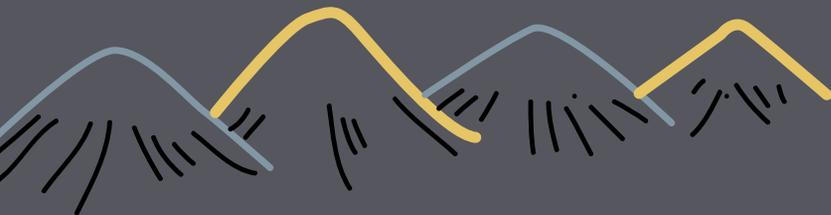
La etapa se organizó en dos momentos. El primero de ellos fue sistematizar los planteamientos surgidos en los talleres, lo cual se complementó con los análisis enfocados en las brechas de desigualdad y sus fundamentos; sobre la base de lo anterior, el paso siguiente fue elaborar el Plan de Mejoramiento del PDTI.

Tanto los resultados de los talleres, como el Plan de Mejoramiento del programa, fueron sometidos a numerosas sesiones de validación y ajustes, tanto con los equipos de taller, como con los profesionales de INDAP de los niveles regionales y de área.

En esencia, fue un trabajo colectivo, que por un lado permitió enriquecer el planteamiento de los resultados que se derivaron de la sistematización de los talleres; y por otro, permitió ajustar el diseño preliminar del Plan de Mejoramiento del programa, generando una propuesta de mayor pertinencia, y sobre todo de mayor flexibilidad para su adaptación a la gran diversidad de situaciones productivas, sociales y culturales en que opera el programa.

Tanto los resultados como el Plan de Mejoramiento que surgió de este proceso, fueron la base de la presentación a la segunda ronda de talleres.





## **LA METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN DE LA PRIMERA RONDA DE TALLERES PARTICIPATIVOS<sup>7</sup>**

La sistematización consistió en un proceso de análisis de los talleres a partir de los Informes de Taller, el cual estuvo orientado a extraer y priorizar, en forma sintética y ordenada los planteamientos de los participantes con relación a su valoración sobre el PDTI e INDAP, y sobre los cambios que consideraban necesarios incorporar al programa.

En este contexto, el problema metodológico consistió en tener un procedimiento que permitiera: analizar en forma sistemática y ordenada el gran volumen de información contenida en los Informes; que los resultados y conclusiones reflejaran lo más fielmente posible las opiniones y percepciones vertidas por los participantes; y extraer resultados y conclusiones generales que permitieran tomar decisiones sobre los ajustes a incorporar al programa, considerando la heterogeneidad territorial y cultural del país.

Para ello se siguió una estrategia metodológica de carácter cualitativo que consistió en categorizar la información obtenida en los talleres para ordenar las ideas, valores, percepciones y representaciones, individuales o colectivas, que subyacen en el discurso de quienes intervinieron en los talleres.

Esta estrategia corresponde a un enfoque inductivo e interpretativo, pues requiere, en primer lugar, escuchar a los actores y recolectar información sobre sus opiniones y perspectivas; en segundo lugar, construir categorías de análisis y definir criterios analíticos que interpreten los datos obtenidos; y por último, ordenar estos datos para analizarlos y categorizarlos de manera coherente.

---

7 RIMISP; Sistematización Nacional de los Talleres Participativos con Comunidades Indígenas para el Rediseño del Programa de Desarrollo Territorial Indígena. Manuscrito, febrero, 2016. Santiago

Para este efecto se utilizó un software especializado de análisis cualitativo<sup>8</sup> que permite fichar, sistematizar, ordenar y comparar grandes volúmenes de información, utilizando para cada intervención de cada taller, exactamente el mismo lente de análisis. Este lente con el cual se miran todos los informes, corresponde a una estructura común de códigos.

Los códigos se fueron identificando durante la lectura de los informes, y gradualmente se fue haciendo una lista o libro de códigos. Es decir, las categorías de análisis no fueron preconcebidas, sino que salieron de lo que las personas dijeron y opinaron en los talleres. En base a estos códigos se pudieron marcar las intervenciones o frases de cada participante, y a partir de ello, ordenar, cruzar y reorganizar las opiniones codificadas de todos y cada uno de los informes. Con esa base de datos cualitativos se pudo resumir los planteamientos y ver las diferentes relaciones entre códigos.

En definitiva, las miles de intervenciones de los y las representantes indígenas en los talleres, fueron codificadas y analizadas con base en exactamente las mismas categorías analíticas.

Una vez codificados la totalidad de los informes, el número de temas que emergió fue enorme. Por lo tanto para efectuar una síntesis nacional agregada, los temas fueron priorizados de acuerdo a su frecuencia de aparición en las intervenciones y comunas, independientemente del punto de vista desde el cual dicho tema se haya planteado (opiniones similares u opiniones divergentes).

En síntesis, los temas finalmente priorizados fueron los que más aparecieron en los planteamientos de los participantes.



## 05 ▶ *La segunda ronda de talleres (el Taller 2)*

La segunda ronda de talleres participativos se llevó a cabo en el mes de mayo de 2016; cinco meses después del término de la primera ronda.

En esta etapa correspondió explicar los ajustes al programa, fundamentándolos por un lado, en los resultados nacionales de la primera ronda de talleres, y por otro, en el marco legal y presupuestario de INDAP. Una exposición simple, clara y directa, fue el primer reto que enfrentó la segunda ronda de talleres.

Bajo este marco, el objetivo de la segunda ronda de talleres, se expresó como:

**“Presentar el Plan de Mejoramiento gradual del PDTI, a partir de las opiniones y planteamientos que más salieron en la primera ronda de talleres participativos (Taller 1)”**

### **Algunos alcances y consideraciones que se tuvieron en cuenta en el proceso de explicar y comunicar:**

La comprensión del concepto de gradualidad del Plan de Mejoramiento fue clave para situar las expectativas; por ello resultaba imprescindible que los participantes comprendieran la profundidad de algunas de las medidas y su relación con los mayores tiempos requeridos para su preparación e implementación.

Además, en el marco de una propuesta agregada que sintetizaba más de 5.000 intervenciones, el reto consistió en que los participantes pudieran reconocer sus propios planteamientos. Para ello, los equipos de taller, efectuaron una vinculación de los resultados de cada taller en particular, con las medidas contenidas en el plan. Ello fue un desafío de gran magnitud, en la preparación de la segunda ronda de talleres.

Los equipos de taller tenían el mandato de sostener el principio de un diálogo honesto, lo cual implicaba no comprometer respuestas que fueran más allá de las posibilidades de INDAP, conteniendo las tensiones y críticas que ello pudiera generar.

Finalmente, el reto más importante fue la preparación de los equipos de taller quienes fueron los responsables de comunicar el Plan de Mejoramiento. A diferencia de la primera ronda donde el eje era escuchar y registrar, en esta etapa se trataba de *comunicar, fundamentar y explicar*. Para este efecto, fue necesario cautelar que los equipos manejaran en forma pormenorizada todos y cada uno de los detalles y fundamentos del Plan de Mejoramiento, y a partir de ello, pudieran comunicar adecuadamente las medidas contenidas en éste. Adicionalmente, los aspectos de conducción y contención del taller, debieron ser preparados con gran detalle y esmero.

### **¿Quiénes fueron los convocados?**

A la segunda ronda de talleres fueron convocados los mismos representantes y autoridades tradicionales que se invitaron a participar a la primera ronda, con independencia de su asistencia a la misma. Adicionalmente, en algunas zonas se convocó además, a representantes de usuarios del PRODESAL, que se encontraban en proceso de “migración” hacia el PDTI<sup>9</sup>. En total, la convocatoria a la segunda ronda de talleres, alcanzó a alrededor de 2.900 personas.

El mecanismo de convocatoria fue el mismo utilizado en la primera ronda de talleres; es decir una explicación directa al invitado con dos o tres semanas de anticipación, complementado con una carta de invitación del Director Nacional de INDAP.

---

9 Las conversaciones para el traspaso voluntario desde el Programa de Desarrollo Local (PRODESAL), al PDTI, se iniciaron en el transcurso del primer semestre de 2016, en forma casi simultánea a la realización de la segunda ronda de talleres. En razón de ello, en algunas zonas fueron los propios representantes que solicitaron participar del proceso.



### ¿Cómo se estructuró el Taller 2?

La segunda ronda de talleres se estructuró en base a dos tiempos principales:

- Una exposición de INDAP sobre los resultados nacionales de la primera ronda de talleres, y el Plan de Mejoramiento del programa.
- Una ronda de consultas, aclaraciones y contribuciones de los participantes sobre el Plan de Mejoramiento presentado, bajo el mismo esquema de asamblea empleado en la primera ronda de talleres.

En forma complementaria, y al igual que en la primera ronda, la estructura también contempló los tiempos de llegada y acogida de los participantes, bienvenida, presentaciones, un intervalo de pausa y café, y un almuerzo de cierre.

- Cada taller fue conducido por el mismo equipo del Taller 1<sup>10</sup>:
  - El *Relator*
  - El *Facilitador*, que en el caso de la región de La Araucanía fue un Facilitador Intercultural
  - El *Redactor*

Finalmente, en cada taller se llevó a cabo un registro de las opiniones y contribuciones efectuadas por los participantes, lo cual se consignó en el Informe de Taller 2. A partir de ello, se realizó una sistematización y análisis que permitió contar con una valoración agregada de las medidas contenidas en el Plan de Mejoramiento del programa.

---

<sup>10</sup> En la mayoría de los casos el equipo de taller que condujo la segunda ronda fue el mismo que estuvo a cargo de la primera ronda; sin embargo, en algunos casos excepcionales esta regla no se cumplió, lo cual fue valorado negativamente por los participantes.

### ¿Cómo se preparó el Taller 2?

La etapa de preparación de la segunda ronda, se abre con la elaboración de las versiones preliminares de los resultados de la primera ronda de talleres y del Plan de Mejoramiento del programa.

A partir de ello, el trabajo se focalizó en los equipos de taller junto a los equipos regionales y de área de INDAP, con quienes se analizó y perfeccionó cada detalle, tanto de los Resultados de la primera ronda, como del Plan de Mejoramiento del programa. Adicionalmente, en las regiones con mayor cantidad de talleres bajo su responsabilidad, la preparación contempló ejercicios prácticos en los que los equipos debieron preparar el material, exponer y conducir bajo situaciones simuladas.

Cabe señalar además, que al igual que en la primera ronda de talleres, la preparación contempló la elaboración de cuatro instrumentos de apoyo, los cuales fueron ajustados por cada uno de los equipos, a fin de adaptarlos a las condiciones particulares que debían enfrentar en cada taller; ello manteniendo los principios y enfoque del proceso participativo en general y del Taller 2 en particular. Los instrumentos de apoyo fueron:

- ✓ Una presentación de los Resultados Nacionales de la primera ronda de talleres, la cual contaba además con un texto guía (guión) para apoyar en forma simple y sintética la explicación de éstos.
- ✓ Una presentación del Plan de Mejoramiento del programa, complementada también con un guión para apoyar la explicación de cada una de las medidas.
- ✓ Un formato-guía para la elaboración del Informe del Taller 2, en el cual se consignaron las opiniones y planteamientos de los participantes, con relación a cada una de las medidas del *Plan de Mejoramiento* del Programa.
- ✓ El Registro de Participantes en el Taller 2.

***Finalmente, cabe señalar que la preparación de la segunda ronda de talleres, también contempló la validación del Plan de Mejoramiento del PDTI, ante el Consejo Nacional de CONADI y autoridades sectoriales.***

*Trabajar durante tres años junto a INDAP en el diseño, implementación y seguimiento al Plan de Mejoramiento del PDTI, fue para RIMISP una oportunidad única para debatir de forma seria y comprometida sobre lo que significa construir una política pública de desarrollo con pertinencia cultural, entendiendo que la única forma de generar pertinencia es con la participación directa y efectiva de las personas y colectivos involucrados en la misma.*

*La posibilidad de observar cómo un organismo público construyó un proceso participativo de escala nacional y de buena fe con los pueblos indígenas, nos entregó no solo enormes aprendizajes, sino también la satisfacción de participar de un proceso de empoderamiento, para la construcción de territorios rurales más justos y equitativos.*

*Queremos agradecer a los pueblos indígenas, a los representantes funcionales y autoridades tradicionales, a las comunidades y grupos de usuarios del PDTI, y a cada agricultor que conocimos en este camino, por abrirnos sus puertas para conversar, reflexionar y construir en conjunto, y por desplegar la potencia creadora de la acción colectiva en cada uno de sus territorios, para la concreción de sus propias visiones de desarrollo.*

María Ignacia Fernández  
Directora Ejecutiva  
RIMISP – Centro Latinoamericano  
para el Desarrollo Rural

## *La sistematización de la segunda ronda de talleres participativos<sup>11</sup>*

La sistematización de la segunda ronda de talleres se basó en 119 informes de taller, los cuales fueron procesados y analizados con el fin de extraer las opiniones de los casi 2.200 participantes acerca de las medidas contenidas en el Plan de Mejoramiento. El objetivo de este ejercicio fue evaluar el nivel de aceptación de cada una de las medidas planteadas, para lo cual se clasificaron en las siguientes cinco categorías:

- a. Aceptada:** cuando las opiniones sobre una medida son generalmente positivas, de aprobación o aceptación, sin que normalmente se cuestionen aspectos importantes de la misma.
- b. Aceptada con dudas operativas:** son aquellas medidas respecto de las cuales los participantes en los talleres, si bien aprueban la medida, presentan en forma sistemática opiniones o dudas sobre cómo se aplicaría en la práctica o cómo funcionaría específicamente en sus territorios.
- c. Sin acuerdo:** corresponde a aquellas medidas en que hay unos talleres que la aceptan, pero otros que la rechazan, sin que haya una “mayoría nítida” en ningún sentido.
- d. Rechazada:** es aquella medida sobre la que se registran mayormente observaciones en contra, con importantes críticas a sus aspectos sustantivos, lo que permite concluir que se desapruueba.

---

11 RIMISP; Sistematización de la Segunda Ronda de Talleres Participativos con Comunidades Indígenas para el Rediseño del Programa de Desarrollo Territorial Indígena. Manuscrito Final, junio 2016. Santiago

**e. Diferencias entre pueblos o regiones:** en esta última categoría no cabe decir ni “se aceptó” o “se rechazó” la medida tal cual fue presentada, ya que diferentes pueblos lo evaluaron de forma diferente.

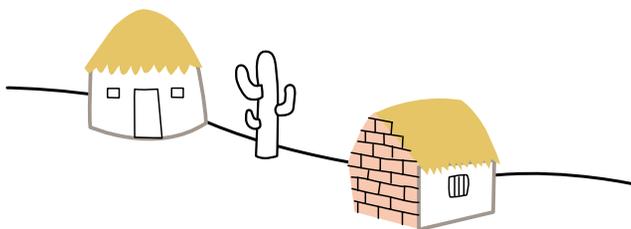
El procesamiento de la información siguió la misma metodología e instrumentos utilizados para sistematizar la primera ronda de talleres<sup>12</sup>.

Los resultados evidenciaron una clara tendencia favorable al Plan de Mejoramiento propuesto por INDAP, donde ninguna medida fue rechazada en forma generalizada, aunque sí se observaron variaciones según zona geográfica. Sin perjuicio de lo anterior, los participantes expresaron dudas acerca de los mecanismos de aplicación práctica de algunas de estas medidas en los diferentes territorios. Muchas de estas dudas no fueron por falta de entendimiento de la medida; más bien, los participantes plantearon preguntas o comentarios importantes sobre posibles obstáculos o precondiciones que podían conducir a que un cambio que les parecía positivo, terminara no pudiendo concretarse en la práctica, o no conduciendo a los resultados deseados.

**Lo anterior situó correctamente el desafío que vendría posteriormente en la implementación de las medidas, de lo cual existía plena conciencia de parte de los equipos de INDAP, en sus distintos niveles institucionales y que evidenciaban la profundidad de los ajustes planteados.**

---

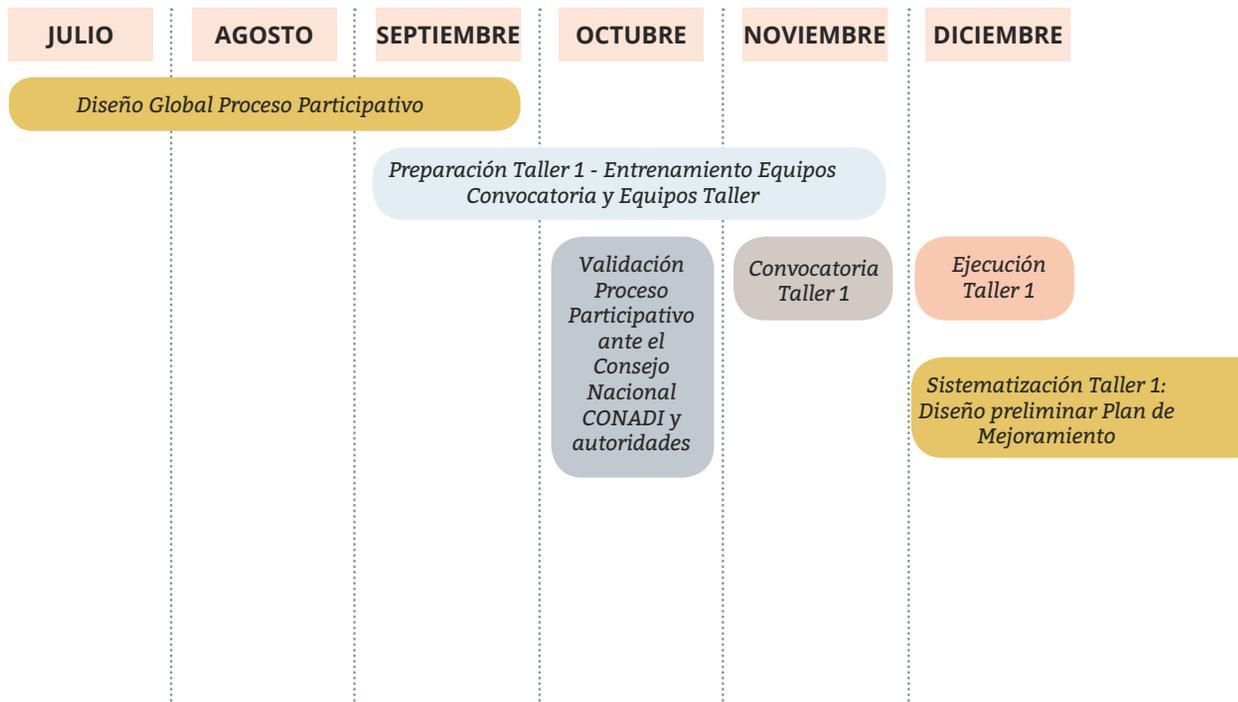
12 Atlas.ti o NVivo

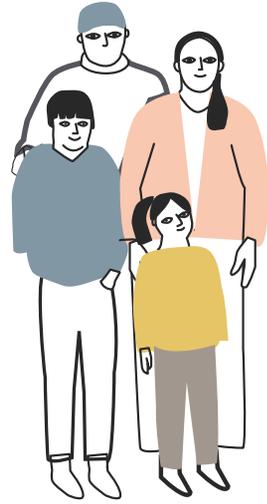


## La cronología del proceso

A continuación se presenta la cronología de los principales hitos del proceso:

# 2015





# 2016

ENERO

FEBRERO

MARZO

ABRIL

MAYO

JUNIO

*Sistematización Taller 1:  
Diseño preliminar Plan de  
Mejoramiento*

*Preparación Taller 2 - entrenamiento Equipos*

*Validación  
Plan de  
Mejoramiento  
Consejo  
CONADI*

*Convocatoria  
Taller 2*

*Ejecución  
Taller 2*

*Sistematización Taller 2*

## El proceso participativo en Rapa Nui



El Programa de Desarrollo Territorial Indígena en Rapa Nui, atiende a 110 familias, y se ejecuta al amparo de un Convenio entre INDAP y el Municipio de Isla de Pascua.

El proceso participativo surgió en el marco del ejercicio realizado en el continente, a lo cual se agregó que en el año 2014, la Alcaldía llevó a cabo el primer *Cabildo de Agricultura*, donde se estableció explícitamente la necesidad de mejorar las normativas vigentes, en especial del PDTI, para adecuarlo a la realidad local.

Por este motivo, entre los meses de abril y octubre de 2017, se desarrolló el *proceso participativo* en la isla, el que en esencia mantuvo los principios y la estructura metodológica empleada en el continente; sin embargo, se aplicaron algunas variantes relacionadas con las características y dinámicas propias de la isla. A continuación se presenta una breve reseña del proceso y sus resultados.



## *El desarrollo del proceso participativo*

El proceso se desarrolló sobre la base de dos rondas de talleres, y al igual que en el continente, la primera ronda se orientó a levantar los planteamientos de los usuarios con relación a los ajustes que se consideraba necesario efectuar al programa en la isla. La segunda ronda fue para presentar los resultados y el Plan de Mejoramiento del Programa para Rapa Nui.

En ambos talleres, la convocatoria se llevó a cabo en base a la misma metodología empleada en el continente; es decir, a través de una conversación directa con el convocado, complementada con una carta de invitación. En el caso de Rapa Nui, la invitación se realizó integrando a la totalidad de los usuarios del programa, y los convocantes fueron INDAP y CONADI, instituciones que trabajaron en forma coordinada durante todo el desarrollo del proceso.

En el marco de lo anterior el proceso se organizó en base a cuatro grupos de taller a fin de mantener un máximo de 30 participantes en cada encuentro.

Tanto el diseño, como los resultados y el Plan de Mejoramiento, fueron informados y validados ante instancias locales: CODEIPA, HONUÍ, el Consejero de CONADI para Rapa Nui, y la autoridad municipal<sup>13</sup>; adicionalmente, el Plan de Mejoramiento fue conocido y validado en forma previa a su presentación ante los usuarios, por el Consejo Asesor de Área (CADA), entidad que jugó un rol clave en el apoyo al proceso.

---

<sup>13</sup> La Comisión de Desarrollo de Isla de Pascua (CODEIPA) nace en el marco de la Ley Indígena (Ley N° 19.253), con un rol de velar por el desarrollo económico, social y cultural del pueblo Rapa Nui. La integran representantes del sector público y miembros electos de la comunidad Rapa Nui, uno de los cuales debe ser el Presidente del Consejo de Ancianos. HONUÍ, corresponde a la asamblea de representantes de las 36 familias ancestrales.

## Voces Rapa Nui

*“Yo estoy agradecida por todas las maquinarias que me ha dado INDAP, el problema que yo veo en la parcela es el suelo por el daño que hacen las plagas y bichos, muchas veces han ido a sacar muestras para mejorar eso pero no ha habido resultados”*

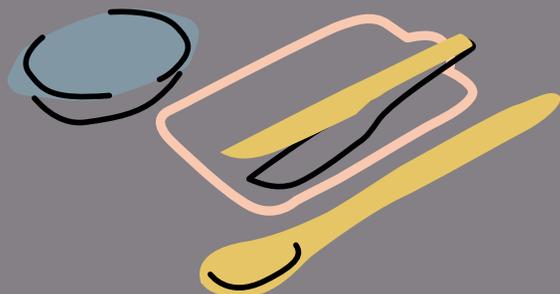
*Mujer-50 años (aprox.)*

*Yo veo que mi hijo hace remedios para fumigar con ceniza y ha hecho bien, ha dado resultados hasta con mis plátanos, pero el camote no ayudo mucho... hubo mucha pérdida, hay mucho bicho en el suelo y destruye todo”*

*Mujer-70 años (aprox.)*

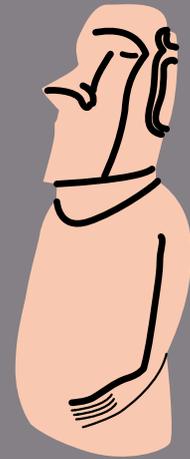
*“Si miramos hace 15 años atrás teníamos los árboles llenos ahora están podridos, cayéndose, a mí me llamó la atención porque algo raro hay ahí, es importantísima la asesoría técnica”*

*Hombre-67 años (aprox.)*



*“La gente no tiene disponibilidad de agua para riego, ni para bebida ni para animal, toda la gente lleva su agua en estanque o bidón a sus terrenos, necesitamos tener agua en nuestros terrenos necesitamos que la muni o marinos nos apoye con agua. Es difícil adquirir agua y mano de obra acá en la Isla. El abono se puede generar, la cosa es masificar la información”*

*Hombre-25 años (aprox.)*



*“No tengo nada malo que decir con respecto al PDTI solo que los insumos se demoran mucho. para mí como agricultor me afecta, me llegó solo el sustrato y semillas y necesito me den los insumos que faltan, mucha demora es solo ese mi problema”*

*Hombre-38 años (aprox.)*

## *El Plan de Mejoramiento en Rapa Nui*

El Plan de Mejoramiento fue elaborado a partir de las opiniones y planteamientos que más se repitieron entre los 63 usuarios que participaron en el proceso (29 mujeres y 34 hombres), a lo cual se agregó las contribuciones efectuadas por las distintas instancias que participaron en su validación.

Fue presentado ante los usuarios, en la segunda ronda de cuatro Talleres realizada en el mes de noviembre de 2017, obteniendo una amplia aceptación de las medidas planteadas.

El Plan se compone de siete medidas principales, donde cabe destacar tres de ellas:

- La integración de una Estrategia de Desarrollo que coloque un direccionamiento a las acciones y recursos que entrega el Programa.

- El fortalecimiento del sistema de extensión y capacitación, para mejorar la atención en campo y acceder a asesorías especializadas que den cuenta de las condiciones y problemas particulares de la actividad agropecuaria en la isla. También sobre el manejo de una agricultura tropical, el control de plagas y enfermedades, bajo principios de sustentabilidad ambiental, y la gestión de recursos hídricos y riego.
- La ampliación de las articulaciones, tanto con otros Programas de INDAP, como con otras entidades públicas, para potenciar las acciones y recursos que se entregan a través del Programa.

La implementación del Plan de Mejoramiento del PDTI en Rapa Nui, se inició hacia finales del año 2017 con el ajuste de la Normativa del Programa, a la cual se integraron las principales definiciones establecidas en el Plan. Su plena operación, se iniciará en el transcurso del año 2018.





# 3.

## RESULTADOS

DE LA PRIMERA RONDA DE TALLERES  
“LO QUE DIJO LA GENTE”





## Recapitulando...

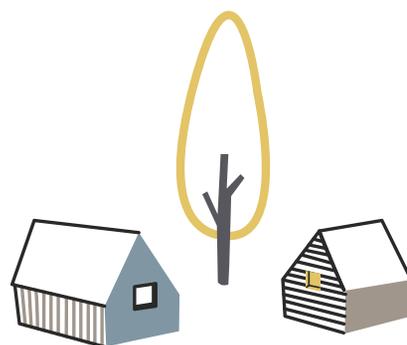
*¿Qué son estos Resultados?*

Son los planteamientos que más expresó la gente en la primera ronda de talleres; lo “más sentido”.

En efecto, de la sistematización de los 119 informes de la primera ronda de talleres, se extrajo aquellos planteamientos que presentaron una mayor frecuencia de aparición, tanto en las intervenciones, como en las comunas. Las intervenciones reflejan la percepción de los participantes respecto de los temas levantados<sup>1</sup>.

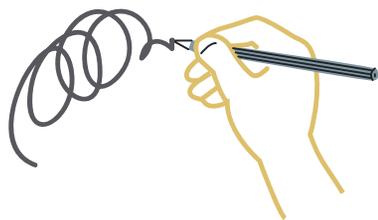
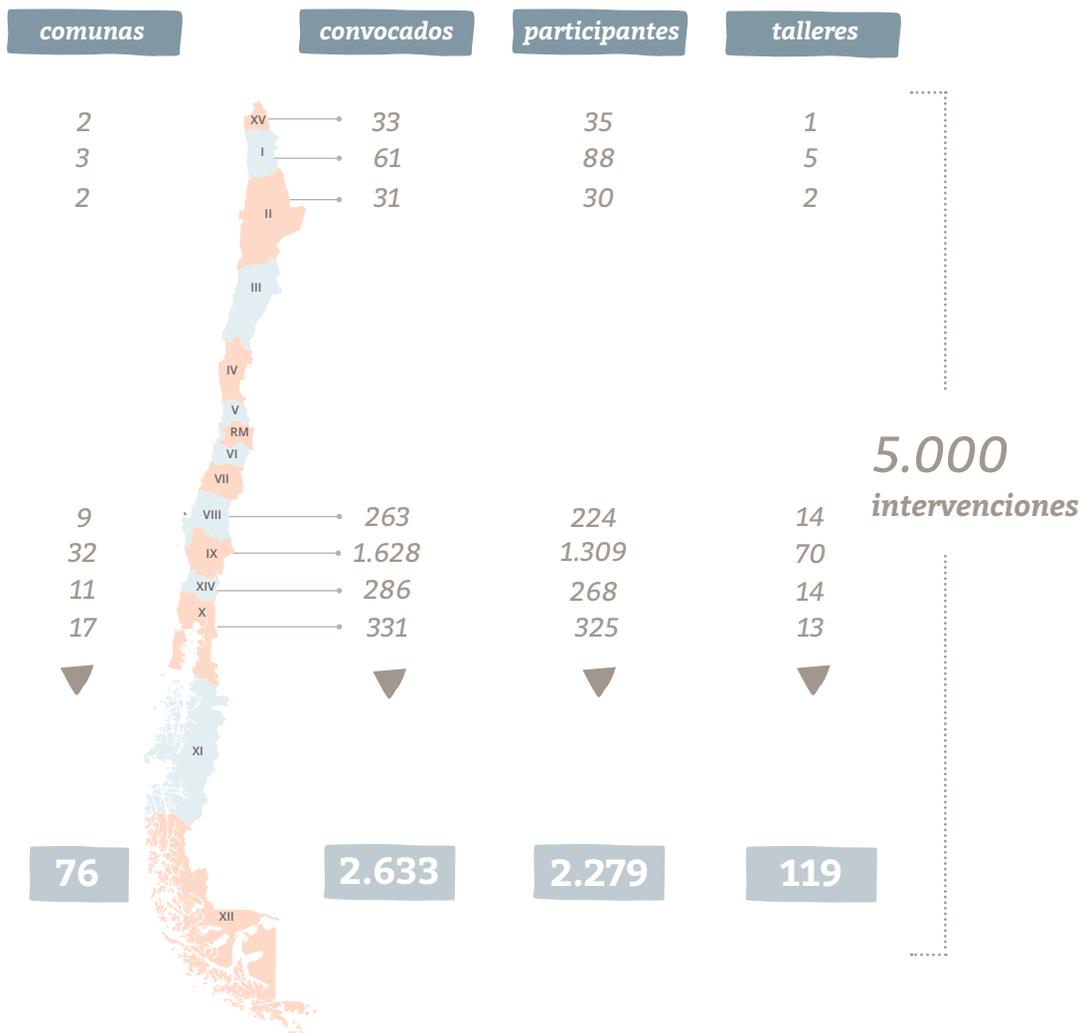
---

<sup>1</sup> En las páginas siguientes se presenta un conjunto de citas seleccionadas que buscan ejemplificar los planteamientos de los participantes respecto de cada uno de los temas priorizados. Estas citas provienen, principalmente, de los 119 informes de la primera ronda de talleres; sin embargo, se han incluido algunas citas correspondientes a los 119 informes de la segunda ronda de talleres.



Sintéticamente, los temas provienen de:

106



# LOS 10 TEMAS MÁS PLANTEADOS

## 1 *Una valoración crítica sobre el PDTI y el INDAP*

La existencia del PDTI fue valorada positivamente, donde el fundamento principal es que se trata de un programa que brinda apoyos especialmente dirigidos a los Pueblos Originarios. Esta valoración positiva se extendió también a INDAP, al que se le visualiza como una institución comprometida con los pueblos indígenas y que está presente en el territorio.

Sin embargo, lo anterior no impidió que se hicieran fuertes críticas a distintos aspectos del diseño y funcionamiento del programa, y también a INDAP.

### **[El PDTI ha ayudado, pero hay que mejorar]**

*“El PDTI ha ayudado a mitigar algunas necesidades de las familias, pero aún es necesario mejorar las ayudas. Es necesario que los bonos para las praderas lleguen a tiempo, en la época que corresponde, para que el agricultor haga buen uso de ésta para sus animales. También es necesario que haya un aumento en cuanto a los recursos, porque los insumos y cosas en general, cada vez van aumentando su valor. Tomar en cuenta la real necesidad de las familias y no imponer proyectos que no son prioridad para los beneficiarios”*

*Hombre, comuna de Loncoche,  
región de La Araucanía*

## [No se toman en cuenta nuestras diferentes formas de vivir en los distintos territorios]

“Englobando todo esto, el programa en sí, es un calmante para nosotros, para tenernos tranquilos. No están viendo la realidad en la que vivimos nosotros. El Estado, como se ha dicho acá, a ninguna comunidad le ha preguntado, no ha considerado nuestras diferentes formas de vivir... los que están en la cordillera, los que están en el centro y los que están en el mar... porque no preguntan cuál es el problema que nosotros tenemos. Eso es lo que estamos viendo y para mí no hay desarrollo en las comunidades”

Hombre, comuna de Traiguén,  
región de La Araucanía



## [El PDTI ha ayudado a cumplir los sueños]

“Yo llevo en Socoroma 7 años y puedo decir que he avanzado bastante con el apoyo de INDAP. Yo no tenía ni una mata. Mi papá me facilitó los terrenos porque él pertenecía a INDAP. Entonces me aceptaron y he tenido un gran avance. Lo mío es el agroturismo y la agricultura. Tengo 2 a 3 terrenos cercados, con programas de riego. En turismo me falta pero tengo bastante apoyo. Lo principal es que es gente en terreno. Nunca se debe perder la asesoría y ver cómo se van cumpliendo los proyectos que uno participa. Con el apoyo de ustedes he superado la etapa. Yo espero llegar a cumplir mis metas, transmitirlo a todos. Porque tenemos muchos recursos que explorar. Mis hijos también están en la misma senda. Me ha servido para cumplir todas mis metas”

Mujer, comuna de Putre,  
región de Arica y Parinacota

## [El PDTI debería ser para todos por igual]

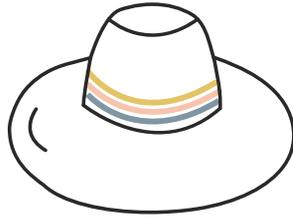
*“El PDTI debe ser para todos iguales. Al entregarlo por partes nos limitan, no todos quedan contentos. No somos flojos, somos pobres y con falta de recursos. El INDAP pone muchas trabas administrativas. En cuanto al crédito nos exigen que antes de la entrega del crédito se exigen las facturas correspondientes al monto del crédito pero no existen recursos para pagar antes”*

*Hombre, comuna de Curacautín,  
región de La Araucanía*

## [Hay disconformidad con el programa]

*“Agradezco la invitación a este taller, pienso que va a ser muy importante para todos. Falta mucho en la ayuda a las comunidades, al grupo. Existe disconformidad en el programa por los asesores que no llegan al lugar y no nos visitan, también por las giras técnicas que se hacen, se invierte mucho dinero en eso y pensamos que podríamos usar esos recursos en otras cosas, en las comunidades, en el grupo, que llegue más dinero a los usuarios. Eso sería un tema para nosotros. En relación a la segmentación, hoy se ha dividido a los usuarios en dos bandos y nosotros como agricultores tenemos la misma necesidad, estamos todos a un mismo nivel, entonces que todos estén en un mismo segmento”*

*Hombre, comuna de Teodoro Schmidt,  
región de La Araucanía*



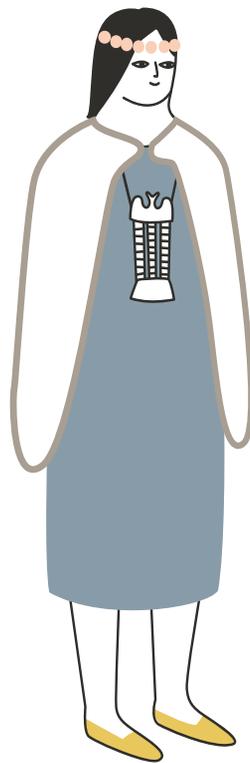
## [El PDTI ha ayudado aunque los recursos no son muchos]

*“Con respecto a las preguntas: si que nos ha ayudado, mucho. Incluso felicito a quien inventó este programa de PDTI porque nosotros quisimos integrarnos al PRODESAL y nos cerraron las puertas. Y cuando se fundó este programa, se nos abrieron las puertas; porque este programa va enfocado a las comunidades, a las personas mapuche como nosotros. A muchos nos va en superación, de no tener nada, que éramos micro agricultores, con este programa nos ha ayudado porque nos han implementado en herramientas. Los bonos, que de verdad no es mucho, si nos ha ayudado, porque la mayoría no trabaja o en ese tiempo no trabajaba. Y cuando se nos ingresó a este programa se nos abrió un mundo, aunque los recursos no son muchos, pero si ayudó en el momento. En el bienestar de las familias si ha ayudado porque hemos podido salir adelante, implementarnos y mejorar nuestra productividad”*

*Mujer, comuna de Lebu,  
región del Biobío*

## 2 *La comunidad y sus miembros: un espacio de identidad para los Pueblos Indígenas*

El arraigo en el espacio comunitario varía entre regiones. En la macrozona sur del país, la comunidad fue un espacio muy valorado, que genera identidad; en este contexto surgió una fuerte crítica al programa, señalando que éste no reconoce la comunidad y que, por el contrario, a través de algunas de sus prácticas, el PDTI ha contribuido a generar divisiones al interior de este espacio.





### [PDTI promueve la división de las comunidades]

“Yo quería plantear el tema de las comunidades cuando son muy grandes. Yo represento a 164 socios, 62 familias. Cuando salió el PDTI, yo fui una de las impulsoras para que existiera este programa, el tema es que nos dijeron que hiciéramos a dos grupos de 62 personas, pero INDAP no me lo permitió y a las personas que quedaron afuera les dijeron que formaran otra comunidad, entonces ellos mismos nos dividen. Mi comunidad ya se dividió, y ahora vamos por una tercera comunidad. Me gustaría fortalecer a las comunidades, no dividir las ¿hasta cuándo nos siguen dividiendo? Deberían buscarse estrategias para ver cómo se podría trabajar cuando las comunidades son muy grandes”

Mujer, comuna de Nueva Imperial,  
región de La Araucanía

### [Dos programas en una misma comunidad, divide a las comunidades]

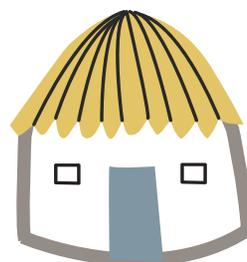
“Es por el mismo programa de INDAP, que cuando hablan de comunidad, el debilitamiento empieza por la incidencia de PDTI y PRODESAL, vale decir, el Estado chileno ya está dividiendo a esa comunidad, a esa familia, porque no los trata como una sola familia, como hermanos mapuche”

Hombre, comuna de Lumaco,  
región de La Araucanía

## [La segmentación divide a las familias, a los grupos y a las comunidades]

*“La segmentación es una de las discriminaciones más grandes que se colocan en las comunidades, porque si estoy en el segmento 2 soy más rico. Cuando empiezan con esas cosas dicen “estas apitutados” ¿quién es tan rico para no merecer un abono de \$100.000?”*

*Hombre, comuna de Toltén,  
región de La Araucanía*



## [La segmentación y dos programas en una misma comunidad, divide]

*“Yo encuentro que el PDTI fue bueno en abarcar hartas comunidades, pero lo que no me parece es que divide a las comunidades por la cantidad de terreno, además hay otro programa, el PRODESAL. Genera una división porque los PRODESAL y los PDTI tienen una cantidad de recursos que son diferentes y hay cruce de información, llegan cosas distintas. Genera una división y sería bueno que donde están los PRODESAL existan solo PDTI”*

*Hombre, comuna de Cunco,  
región de La Araucanía*

## [Todos los de la comunidad deberían participar en el PDTI]

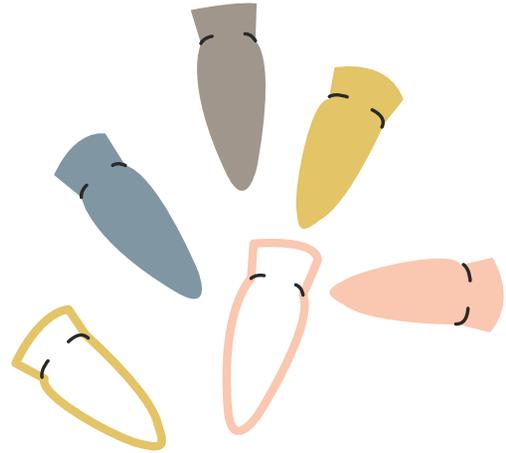
*“Lo otro es ¿por qué no se integra a todos al PDTI en las comunidades? Pasa que en mi comunidad por lo menos cuando hacemos reunión de PDTI no participa la gente de toda la comunidad, se retira molesta o simplemente no va, ahí es cuando se forman las divisiones, entonces por eso yo creo que debería ser un solo programa PDTI para todos en el territorio”*

*Hombre, comuna de Nueva Imperial,  
región de La Araucanía*

## [Se debe tomar en cuenta a la comunidad]

*“Lo otro, si decimos que somos comunidad lo fuerte es bajar la información a través de la comunidad, organizaciones, cada vez que haya postulaciones, cada vez que esté abierto un concurso o programa. Empezar por la directiva o la asamblea de la comunidad, ahí baja toda la información. Y no uno por uno, parece que este tiene más superficie entonces proyecto grande a este y a este como contado con el dedo. No es difícil armar una reunión y decir estos son los programas, estos pueden postular los que tienen de 10 ha para arriba o de 2 ha para arriba, y de ahí la gente decide quien postula. No que el jefe técnico diga: ustedes, porque tiene más “trato” o más tierras. Porque el programa se llama de Desarrollo Territorial Indígena, entonces cuando ya se trabaja individualmente se deja de ser comunidad, menos indígena, porque nosotros funcionamos como comunidad, todas las comunidades como comunidades. Si después nos van a elegir como usted puede estar acreditado y separándolos, ahí se comete un error de discriminar muchas veces a la gente que menos tiene. Los que no tienen tierras ellos más bien quedan afuera automáticamente, y ellos son los que más necesitan. El trabajo debiera ser por comunidad, los reglamentos no los podemos cambiar de un día para otro, pero irlo proponiendo; lo hemos propuesto desde hace tiempo”*

*Hombre, comuna de Tirúa,  
región de La Araucanía*



### 3 Participación: un clamor por “ser tomados en cuenta”

El PDTI fue reconocido como un programa con más apertura que otros frente a las sugerencias de los usuarios y se valora muy positivamente el espacio de talleres que se abrió con el proceso participativo. A pesar de ello, igualmente hubo críticas con relación a la falta de espacios para decidir los proyectos, falta de información para tomar decisiones, y muchas decisiones “que llegan desde arriba”.

Se expresa una fuerte demanda por ser tomados en cuenta y por tener más espacio de participación en las decisiones del PDTI.

#### [Se reconoce el espacio de participación]

*“Agradezco al INDAP que ha tenido en cuenta lo que expresamos las comunidades. La necesidad urgente de que haya participación real en torno a la toma de decisiones. Así como dice el Convenio 169 que debiera hacerse cuando se trata de programas que nos afectan o que nos benefician, como es en este caso”*

*Hombre, comuna de Cañete,  
región del Biobío*

#### [Los programas deben ser participativos]

*“Los programas deben ser participativos, consultivos, resolutivos, etc. El pueblo mapuche debe participar en todo el proceso de acuerdo al Convenio 169”*

*Mujer, comuna de Purrangue,  
región de Los Lagos*

## [Los programas deben ser consultados; con el PDTI eso no pasó]

*“Lo primero que tengo que decirle al Gobierno Central es más respeto con el Convenio 169 de la OIT, donde dice que ninguna Ley, ningún programa del Estado, puede ser tomado arbitrariamente solo por una parte, sino que debe ser difundido, conversado, consultado, por ambas partes y de buena fe. Aquí con el PDTI no pasó eso, no se difundió, no se consultó... aquí se hizo un programa y se implantó en la región de La Araucanía. Como primera cosa, hubo una transgresión a esa Ley”*

*Comuna de Loncoche,  
región de La Araucanía*

## [Todo está centralizado; el programa se hizo en Santiago]

*“También está muy centralizado, sobre todo este programa que se hizo en Santiago sin conocer ni preguntarnos por nuestra realidad. Que no sea un show, que no sea medio maquillada la cosa, que nos ha pasado antes, siempre nos quieren hacer pasar por tontos, la gente está con harta desconfianza”*

*Comuna de Freire,  
región de La Araucanía*

## [Hay desconfianza en que las cosas se hagan de una nueva forma]

*“Yo no sé cuánto va a ser útil nuestra opinión hoy día hacia el Gobierno, porque siempre a nosotros los mapuche nos preguntan después que las cosas están hechas, o sea, cuando ya está todo armado dicen: preguntémosle para que no digan nada los mapuche. Ya... y eso ha pasado hoy, a través de la historia y todo eso. Yo no sé, tengo mis dudas... yo soy dirigente antiguo ya, como muchos peñi aquí... nos conocemos. Para los mapuche, esta situación ha cambiado... muy poco”*

*Comuna de Traiguén,  
región de La Araucanía*



# [Se imponen decisiones productivas; no hay flexibilidad para los proyectos]

*“Producto de las imposiciones es que hemos fracasado, porque mucha gente tiene animales y no puede producir porque se equivocaron de rubro. Cuando se involucra a la comunidad, no es necesario preguntarle lo que produce, porque al final cada comunidad sabe la necesidad de cada vecino. Los dirigentes saben lo que produce la gente. Tiene que existir una flexibilidad dentro de INDAP para que la gente pueda acceder a distintos tipos de proyectos de acuerdo a su necesidad”*

*Hombre, comuna de Ercilla,  
región de La Araucanía*



*“Como le decía que yo me dedico a la artesanía, cuando llegan los recursos me dicen que debo comprar fertilizantes, cercos, mallas, insumos para mis animales, pero yo no puedo comprar insumos para mi artesanía, para mi trabajo. Lo hemos conversado con INDAP y ellos dicen que así viene el programa y yo no puedo trabajar en lo mío, que es la artesanía.*

*Lo mismo ha ocurrido con un vecino, que igual estaba dentro del programa, él es artesano en madera... él estaba dentro del programa, pero después por los segmentos que hacen diferencia, que realmente no sé por qué hacen esa diferencia, quedó fuera del programa, hace dos años que no pudo seguir... y él necesitaba fortalecerse en su taller de artesanía en madera y necesitaba comprar sus maquinarias”*

*Hombre, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

**[Se imponen  
decisiones  
productivas;  
no hay  
claridad  
sobre los  
rechazos de  
proyectos]**

*Yo hablo en general, no vengo a hablar por mí, es lo que yo veo en la comunidad y lo que veo con la gente, porque si yo soy representante voy por ese tema. Cuando mi papá puso una bodega se la estaban haciendo desarmar, esto porque le hicieron un recorte y que no tenía que ser así, el plan tenía que ser de otra manera (le dijeron los técnicos). Entonces yo estaba allá y mi papá estaba hospitalizado y yo les dije que no, que se invirtió recursos porque él quiso hacerse una bodega. A lo mejor acá es diferente con otra gente, pero cuando la gente no se sabe defender los técnicos los pasan a llevar. Entonces nos dicen que los recursos estaban destinados para otras cosas, pero si yo quiero hacer algo, si entrego las facturas, yo compré con la plata que me dieron, entonces yo puedo manejar los recursos”*

*Hombre, comuna de Victoria,  
región de La Araucanía*

**[Se imponen  
decisiones  
productivas y  
de inversiones]**

*“Sobre la participación, a lo mejor ahí se podría trabajar por localidades porque somos todos diferentes. Por ejemplo, si la localidad de Copaquilla quiere trabajar un tema, no sería bueno que INDAP trabajara directamente con los socios, porque algunos no querrán, entonces tenemos que ver cómo trabajar. Y que las comunidades sean los que elijan con quienes quieren trabajar y que no se impongan. Que las comunidades elijan al facilitador intercultural y no que sea impuesto”*

*Mujer, comuna de Putre,  
región de Arica y Parinacota*



**[Las  
comunidades  
deben poder  
decidir cómo  
organizarse  
para  
trabajar; sin  
imposiciones]**



## 4 Pertinencia cultural: desarrollo con respeto a su identidad como pueblo

Los talleres evidenciaron una evaluación negativa de los aspectos de reconocimiento e inclusión de la cultura. Entre otros aspectos, se señalan las formas de participar y organizarse, los mecanismos de intercambio, la consideración de la comunidad, sus autoridades funcionales y tradicionales, el rescate de prácticas y rubros tradicionales, los calendarios y los ciclos naturales, como también las ceremonias, ritos y espacios sagrados.

### [Se está perdiendo la lengua y la cosmovisión]

*“Uno de los problemas de nuestro territorio es que estamos fallando en recuperar nuestra lengua y cosmovisión como mapuche. Se requiere urgente reforzar la recuperación de nuestra cosmovisión y lengua mapuche”*

*Mujer, comuna de Futrono, región de Los Ríos*

### [Se debe reconocer a las autoridades tradicionales]

*“Que se permita reconocer a las personas tradicionales de nuestra tierra; a la machi, al longko. Nosotros sabemos quién es el que sabe para que nos enseñen, que se pongan los recursos para eso, no para traer un profesor de la Universidad Católica que está ahí haciendo educación intercultural. Eso no es real”*

*Mujer, comuna de Lumaco, región de La Araucanía*



**[No se valorizan las prácticas tradicionales; se van perdiendo]**

*“El programa presenta una falencia, porque está limitado a pocos usuarios y genera desigualdad. En otro ámbito, no se ha enfocado en valorizar las prácticas tradicionales, prácticas que se han perdido, por ejemplo con el riego tecnificado. No sé cómo será en otros pueblos, si se ha potenciado la quínoa o la papa que tienen un valor por sí solo. En Tocoñao no se ha visto eso”*

*Hombre, comuna de San Pedro de Atacama, región de Antofagasta*



**[La agricultura “moderna” no conversa con las prácticas tradicionales]**

*“Los productos químicos es una gran falla del INDAP por la resistencia que ha ido generando, se pierden las prácticas tradicionales como la rotación o la solarización de suelo y la podemos aprovechar mejor con tanto sol que contamos acá. En lo que se refiere a los pesticidas orgánicos, podemos buscar y hacer fuerzas con otras instituciones. En el Consejo de Pueblos Atacameños, tenemos una unidad agropecuaria y otra ambiental. Perdemos patrimonio genético importante y para que no se pierda estamos con un proyecto FIA para trabajar la denominación de origen. Poner en valor el algarrobo y el chañar en otro proyecto FIA”*

*Mujer, comuna de San Pedro de Atacama, región de Antofagasta*

## [No se valoriza el conocimiento y las prácticas tradicionales]

*“Nosotros convivimos con los animales en el campo, pero nos imponen la medicina veterinaria de laboratorio, ¿será otro negocio? Aquí están los remedios en el campo, el lawen (yerbas medicinales), ellos no lo quieren implementar o enseñar porque se pierde el negocio, por ejemplo, algo tan básico como el matico que tiene muchos usos, hay tantas hierbas que se pueden usar”*

*Mujer, comuna de Lumaco,  
región de La Araucanía*



## [Se deben recuperar las semillas tradicionales]

*“Falta apoyo para la recuperación y rescate de semillas originarias, porque las grandes empresas las están manipulando y las semillas compradas son muy caras y duran solo dos temporadas, en cambio nuestra semilla originaria dura harto”*

*Hombre, comuna de Osorno,  
región de Los Lagos*



*“Este programa iba con la identidad cultural, de las semilla tradicionales que tienen que conservarse. El propósito era no perder la identidad en cuanto a la cultura. Lo otro, habemos muchos, muchas personas que estamos pensando para allá. Hablamos de la Ñuke Mapu, madre tierra y son los mismos los que están poniendo veneno a la tierra. Se permite hacer barbecho químico, sembrando con el tractor la papa y no hacen los trabajos como hacemos los mapuche, con la identidad que tenemos, de cultivar. Aplicando además químico para control de maleza y ahí mueren insectos que son beneficiosos, trailes, aves”*

*Hombre, comuna de Los Álamos,  
región del Biobío*

**[El programa debe  
ayudar para no perder  
la identidad cultural  
y las prácticas  
tradicionales]**

*También lo que pasa con nuestra cosmovisión, los técnicos no estudiaron en la comunidad y nos están enseñando a producir de la forma como les enseñaron y no como nosotros estamos acostumbrados. Primero nos enseñan a usar los químicos y están enfermando a la tierra, nos estamos enfermando nosotros, cuando usamos químicos estamos matando hierbas que antes se usaban para medicina. Entonces tenemos que ir viendo cómo cambiamos eso, que no se nos implante que tenemos que usar químicos”*

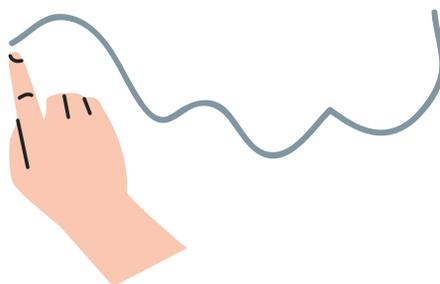
*Hombre, comuna de Loncoche,  
región de La Araucanía*

**[Los técnicos  
no conocen la  
cosmovisión ni  
las prácticas  
tradicionales]**

## 5 *Los beneficios que entrega el programa*

La asistencia técnica fue valorada en forma positiva, pero también fue objeto de duras críticas. El acompañamiento y presencia permanente de los equipos desplegados en el campo fue considerado como un valor; sin embargo, se plantearon carencias en materia de apoyos técnicos especializados, perfiles técnicos adecuados a los requerimientos específicos de los territorios y conocimiento del trabajo intercultural.

En cuanto a la capacitación hubo fallo dividido; una parte de los planteamientos valoró muy positivamente las acciones de capacitación, mientras que otra parte expresó fuertes críticas. La valoración positiva, en general estuvo asociada a la apertura de opciones de innovación, mientras que la valoración negativa se asoció a la reiteración de temas de baja utilidad.



Con relación a los recursos no reembolsables para capital de trabajo e inversiones que entrega el programa, en primer lugar, se valoró muy positivamente la existencia de este componente porque permite acceder a insumos y a pequeñas inversiones; sin embargo, en forma simultánea, se planteó una crítica fuerte y transversal a la insuficiencia de estos recursos.

Finalmente, se evidenció una crítica, también fuerte y transversal, a la falta de espacios para decidir sobre los proyectos, las capacitaciones y, en general, sobre las apuestas de desarrollo productivo en los territorios.

## [Los técnicos no manejan bien los rubros del territorio]

*“De repente llega gente profesional de otras partes, vienen de la ciudad y no conocen ni las vacas, entonces a este funcionario le cuesta mucho y los usuarios no quedan conformes. Es importante que las personas que vengan a trabajar acá puedan adaptarse bien a la zona y tengan los conocimientos básicos”*

*Mujer, comuna de Pucón,  
región de La Araucanía*

## [Los técnicos no conocen bien la realidad de los territorios]

*“Los asesores no conocen nuestra realidad, nosotros tenemos muchas necesidades, los técnicos deben estar en terreno para que conozcan nuestros problemas”*

*Hombre, comuna de Paillaco,  
región de Los Ríos*



*“Yo pensaba en asociatividad, porque hay harto discurso sobre trabajar en conjunto pero los profesionales no es que no quieran es los que nos apoyan no tienen las capacidades para generar procesos de asociatividad. Un ejemplo son las parcelas demostrativas que tienen que estar armándolas una y otra vez. Ellos no tienen la capacidad para asociarnos, y eso falta para comprar en conjunto precios y luego para vender y conseguir mejores precios. Necesitamos expertos en comercialización para vender – comprar y expertos para asociarnos. Eso es lo que más nos hace falta compra-venta y asociatividad, en eso estamos débiles”*

*Hombre, comuna de Tirúa,  
región de La Araucanía*

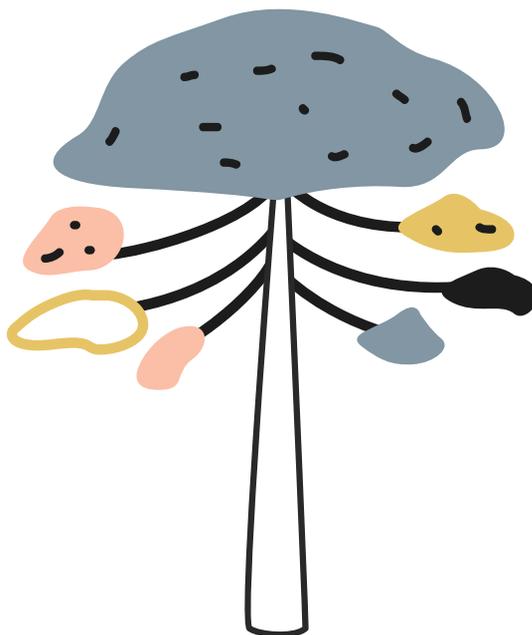
**[Falta asesoría  
especializada para  
apoyar el desarrollo  
de la asociatividad]**



“Yo quiero acotar algo al margen en relación a lo que nos hablaron acá de las capacitaciones, no han nombrado lo cultural del pueblo mapuche, sería muy interesante que trajeran un experto en medicina mapuche para aprovechar tantas hierbas que existen en el campo, y que nuestros ancestros las utilizaban en la medicina. Hoy en día los turistas que llegan a la zona andan buscando esas medicinas, que va de la mano con la medicina que dan los doctores. Yo estoy trabajando en el verano en una feria, siempre piden las hierbitas, yo seco lo que yo puedo pero siempre se me hace poco y además uno no tiene el conocimiento de todas las hierbas que existen en el campo, sería bueno que se buscara un experto en ese tema y diera charlas, y un experto en el cultivo de flores, ejemplo: claveles, tulipanes, etc. todas esas cosas”

*Mujer, comuna de Villarrica,  
región de La Araucanía*

**[Falta asesoría especializada en medicina mapuche para colocar en valor las hierbas tradicionales]**



## [Falta asesoría especializada para apoyar en temas legales]

*“Estamos capacitados para producir mermeladas, hortalizas, teñidos de lana, ahumados, curtiembre, pero cómo las vendemos; tenemos espacio solo en los veranos en algunas ferias. Necesitamos asesoría en tener iniciación de actividades y los papeles para vender legalmente”*

*Mujer, comuna de Panguipulli,  
región de Los Ríos*

## [Falta asesoría especializada para apoyar el manejo de los animales]

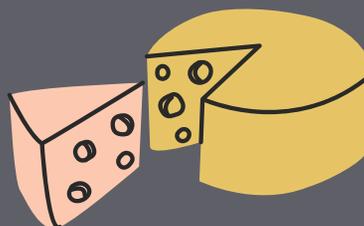
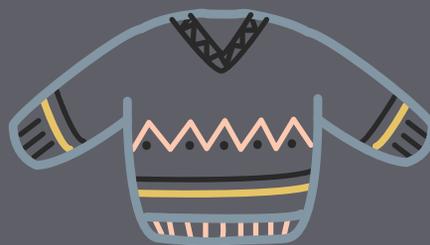
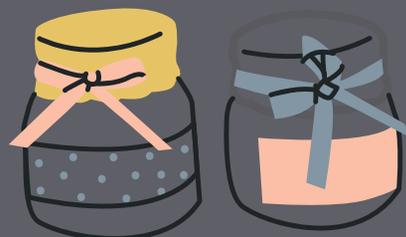
*“INDAP contrata técnicos y la mayoría son técnicos veterinarios pero a nosotros nos hace falta un médico veterinario que esté disponible en el tiempo de parición de las vacas, no hay veterinarios en el programa y se nos mueren los animales. Necesitamos que pueda hacer cesáreas, que nos ayude a solucionar el problema y hay un solo veterinario en Curarrehue que no es del programa, no lo contrata INDAP. Esa es nuestra primera necesidad”*

*Hombre, comuna de Curarrehue,  
región de La Araucanía*

*“Me refiero a la comercialización, en el sector norte somos todos lupineros y nunca nos ponemos de acuerdo para vender, siempre vienen los intermediarios y nos pagan el precio más bajo. Cuando hablamos que pudiera venir un ingeniero comercial, que nos ayudara a agruparnos para vender a un precio bueno, como en la bodega de Imperial, porque nos pagan una porquería de plata”*

*Hombre, comuna de Teodoro Schmidt,  
región de La Araucanía*

**[Falta asesoría  
especializada  
para apoyar la  
comercialización]**





*“El PDTI no es tan malo, ha servido, pero no estamos conformes totalmente. El capital de trabajo, las 100 lucas no es nada, no rinde nada. La tierra para ser más productiva necesita más recursos. Mas encima, esta plata que manda el Estado nunca llega directo, hay mucho intermediario. También somos responsables nosotros, cuando nos dan la plata así, tampoco gastamos bien nosotros. El capital de trabajo tiene que mejorar, muy poco los 100 mil pesos. Los técnicos deben ser mejores y hacer más visitas en terreno. INDAP debería ejecutar más directamente las platas, más transparente”*

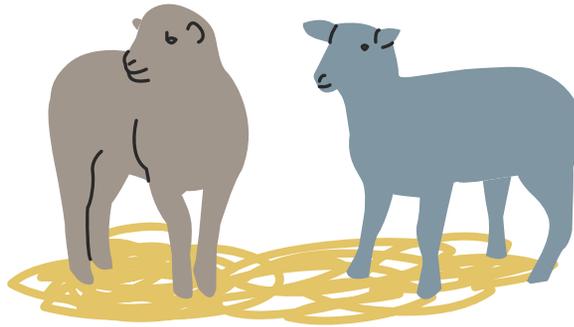
*Hombre, comuna de Vilcún,  
región de La Araucanía*

**[Los recursos no alcanzan: la tierra necesita más]**

*“Que se suba el capital de trabajo ya que no ha aumentado desde que empezamos el programa y en cambio el aporte propio sube”*

*Mujer, comuna de Río Bueno,  
región de Los Ríos*

**[La plata para insumos no alcanza]**



*“Volviendo al PDTI, retomando lo que dijo el peñi, hay un tema que cuando recién empezó el programa construir un galpón, no es lo mismo que construir el galpón ahora, y así con muchos valores. Sin embargo, las lucas no han subido, ha estado subiendo el aporte del beneficiado, cuando debiera ser todo lo contrario. Primero hay que aumentar las cantidades de lucas como dijo el peñi allá. Si o si hay que aumentar y otro que eso debe ir aumentando año a año porque no debe ser en pesos, no sé, a través de UF, que se vayan actualizando de acuerdo a como van subiendo las cosas; para no mantener un valor fijo porque todos los años van aumentando las cosas”*

*Hombre, comuna Tirúa,  
región del Biobío*

**[Los recursos no alcanzan: las cosas suben y los recursos son los mismos]**





### [Los recursos no alcanzan para hablar de desarrollo]

“El INDAP, que inviertan más, porque cómo dice el Programa de Desarrollo Territorial Indígena y ¿Dónde está el desarrollo de las comunidades indígenas? Y para que haya desarrollo tiene que haber inversión y no hay inversión. Con 100 lucas nosotros, las personas no podemos entonces ¿Qué sacamos... dígame? No sacamos nada con 100 lucas, con eso no avanzamos nada... ya llevamos cuatro años en el PDTI, desde el 2012 con ese problema... y estamos en el 2015 y seguimos recibiendo las 100 lucas. En mi caso, yo tengo 18 personas y de esas 18 personas del segmento dos, no vamos a recibir las 100 lucas, solamente capital de inversión y entonces, por eso, me vinieron a reclamar la gente a mí, porque tenía que ser para todos”

Mujer, comuna de Padre las Casas, región de La Araucanía

### [Los recursos no alcanzan para iniciar un emprendimiento; se hace difícil]

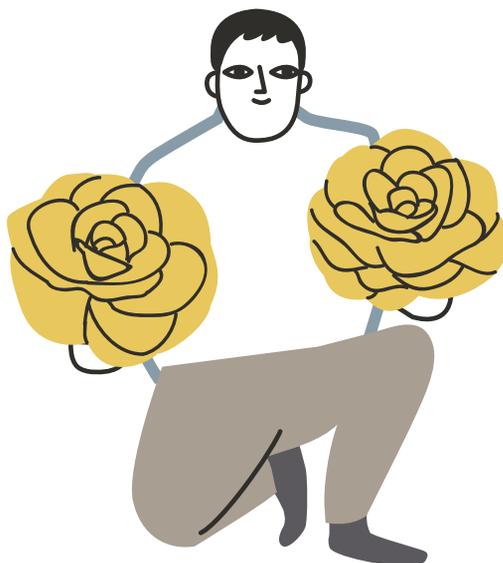
“Presenté algunos proyectos, puedo decir que he tenido mucho apoyo pero quisiera que mejore un poquito más en los recursos porque a veces no alcanzan. Estoy recién comenzando con local artesanal quisiera pedir un mayor apoyo, no solo para mí, sino para toda la comuna. Quisiera que puedan aprobar proyectos como motobombas para poder sacar el agua porque donde vivo no llueve mucho. Es importante tener el agua, el agua es vida. Todos deberíamos asistir a las reuniones, algunos dicen que no es necesario ir porque les dan proyectos igual. Yo vengo casi siempre. No se trata de sacar gente de los beneficios, porque todos tenemos necesidad”

Mujer, comuna de San Pedro de Atacama, región de Antofagasta

### [Las capacitaciones no sirven cuando son temas conocidos y manejados por los usuarios]

“Todas sabemos reconocer lanas, hilar, coserlas pero hay cosas que hay que reforzar. Una idea que tengo yo es que de acuerdo a lo que cada una de nosotras sabe es que se pueden dictar los talleres. Porque no sirve de nada que te enseñen a hilar si ya sabemos hacerlo. Lo mismo ocurre con las hierbas, no tiene sentido que nos enseñen lo mismo una y otra vez, los talleres deberían ser para profundizar los conocimientos”

Mujer, comuna de Purránque, región de Los Lagos



**[Las capacitaciones no sirven cuando las tecnologías no se adaptan a la realidad]**

*“A veces las giras tecnológicas son muy elevadas, con mucha tecnología, poco aplicables en la comuna o nuestros sectores. Hay climas y geografías diferentes a nuestros sectores”*

*Hombre, comuna de Purranque, región de Los Lagos*

**[Las capacitaciones si sirven cuando dan autonomía para manejar la producción]**

*“Y con las capacitaciones en enfermería de ganado, nos capacitan cómo vacunar, darle vitaminas a los animales por kilo, cuánto es la medida, porque tenemos un botiquín igual nosotros, cualquier cosa tenemos ahí en mi casa si las ovejas se resfrían, sabemos la dosis. Entonces estamos más capacitados, más organizados, sabemos lo que tenemos que hacer, cuando el técnico sale o tiene otra cosa que hacer, somos más independientes, nos han enseñado hasta a capar toros, a castrar. Todos vamos a las capacitaciones, todos por igual”*

*Hombre, comuna de Chol Chol, región de La Araucanía*

**[Hay que hacer capacitaciones para aprovechar nuestras riquezas]**

*“Tenemos varias cosas nativas de nosotros, el maqui, la mosqueta y nosotros a veces no sabemos conservarlas, en otras partes las están trabajando y haciendo plantaciones, cuando nosotros aquí tenemos cosas nativas, avellanas, tenemos muchas riquezas que no las sabemos trabajar, no las sabemos aprovechar, a veces viene gente de fuera se llevan los sacos de avellanas y nosotros quedamos mirando, nosotros no tenemos idea de cómo trabajarlos. Nosotros tendríamos que tener capacitaciones para utilizar nuestros propios productos, nuestros frutos silvestres”*

*Mujer, comuna de Melipeuco, región de La Araucanía*

## 6 *La integridad del apoyo que entrega el programa*

Se criticó el predominio de una lógica de acciones puntuales en el tiempo, que son insuficientes para abordar un desarrollo productivo de más largo aliento. También a la falta de abordaje de temas complementarios a la producción primaria, donde destacan las áreas de agregación de valor, mercados y comercialización.

En este contexto, se plantea que el PDTI tiene que jugar un rol articulador con otros programas, a fin de canalizar más bienes y servicios en beneficio del desarrollo de los proyectos productivos, incluyendo nuevas competencias técnicas para abordar nuevos temas.



**[Se requiere que otras instituciones vayan junto con el PDTI para tener más recursos]**

“Tiene que ser más dinero, venga de donde venga; del municipio, del gobierno, de los municipios que por supuesto tienen que ir junto al PDTI. Entonces todas esas cosas deben ir enyuntándose para que lleguen los dineros y podamos ser más en el PDTI; que las familias y más vecinos se puedan integrar, porque la comunidad es grande, todas las comunidades son grandes, para que alcance para todos porque si no hay las condiciones y el dinero no alcanza. Depende de los recursos para que se integren más personas”

Mujer, comuna de Arauco,  
región del Biobío

**[Se requiere articular recursos para postular de una vez]**

“Se tendría que articular con otros servicios que tienen que aportar para el desarrollo como el SAG, INIA, CONADI, Gobernación, Gobierno Regional, porque ahora hay que postular a cada uno por separado. ¿Por qué no hacen un fondo único con las platas de otras instituciones públicas?”

Hombre, comuna de Cañete,  
región del Biobío

**[Los técnicos deben ayudar para articular recursos vía proyectos]**

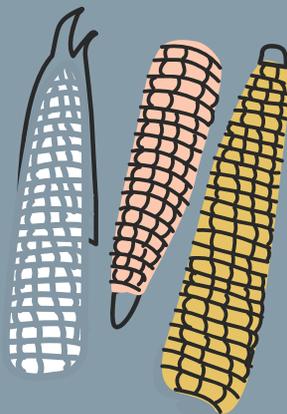
“Los técnicos se preocupan poco de dar a conocer la cantidad de proyectos que llegan o están para postular. No sé si es culpa del usuario que no se los exige. Ellos deberían barajar la cantidad de proyectos a los que podemos postular y ayudarnos en ese proceso, pero no se hace. Están metidos en las oficinas haciendo papeles y en eso se escudan. Al final la gente queda con gusto a poco. Si bien es cierto, decían que “Orígenes” era muy malo como programa, pero los ejes estuvieron trabajando esos temas, nos mostraban los proyectos, a cuáles podíamos postular, cómo se podía hacer, cuáles eran las vías de postulación, eso no se ve hoy en el equipo del PDTI. Sería bueno que aparte de toda la cantidad de papeleo que hacen en INDAP, deberían ver qué proyectos están disponibles en el mes. Ellos tienen internet, tiene información a la que nosotros no tenemos acceso. Para nosotros sería importante que ellos llevaran esa información a las comunidades”

Hombre, comuna de Temuco,  
región de La Araucanía

*“PDTI lo que se ve es lo que se entrega pero hay acciones más importantes de las que debieran hacerse cargo. Los usuarios están en una fase de, aunque muchos se dedican a lo de siempre; los animales, están introduciendo otras actividades productivas y esas otras actividades son las que tenemos que potenciar. Hay procesamiento de piñones, de 50 años que vendemos piñones y lo seguimos vendiendo en sacos. Estamos igual que en el cobre. Desafío de este y otros programas es hacerse cargo de los nuevos sistemas productivos que se están incorporando y eso no se ve”*

*Hombre, comuna de Alto Biobío,  
región del Biobío*

**[El programa  
es insuficiente  
para apoyar  
nuevas  
actividades  
económicas  
ligadas a la  
producción  
tradicional]**



*“Pediría que otras instituciones públicas o INDAP pudieran favorecer el trabajo en comunidad para trabajar y vender nuestros productos de agricultura, ganadería, turismo y artesanía; en otros lados ha funcionado de esa forma. Les pedimos taller en comunidad a lo mejor nuestros hijos van a poder llegar, se requieren muchos profesionales veterinarios, contables, solos no vamos a poder entonces tenemos que juntarnos y ver y trabajar en comunidad en agricultura y ganadería, para que así puedan volver nuestros amigos de aquí del altiplano que tienen nuestras raíces y cultura. Con algunos servicios que puedan trabajar haciendo talleres y cursos que sea la unión y no la desunión de cada uno por su camino”*

*Mujer, comuna de Putre,  
región de Arica y Parinacota*

**[Se requiere del apoyo de otras instituciones para mejorar la comercialización]**

*“Este programa PDTI es bueno. Pero ¿qué pasa con la comercialización? Lo poco y nada que tiene la gente en temas de hortalizas, no tienen donde venderlo. Llegan a la feria la gente del campo y a las 12 del día los están echando los inspectores municipales de Temuco. Yo creo que honradamente trabajan nuestros peñi y lamgen, yo lo veo personalmente y me da pena. Debe haber como 20 inspectores en la feria pinto, todos son jubilados de carabineros y ganan un millón por estar ahí. ¿Dónde está el municipio que fiscaliza a su gente? ¿Qué andan fiscalizando? Está bueno que las instituciones públicas se preocupen por nosotros y fiscalicen a su gente. Hay gente que no está haciendo bien su trabajo”*

*Mujer, comuna de Padre las Casas,  
región de La Araucanía*

**[El programa es insuficiente para apoyar la comercialización]**



## 7 Las entidades ejecutoras del PDTI: el Municipio y las entidades privadas

Las voces que se plantearon en los talleres evidenciaron una dura crítica a los municipios como entidades ejecutoras del programa, argumentando, entre otros aspectos, una baja presencia de las contrapartes municipales en las acciones de campo; recarga de labores de los equipos de extensión y escasa rendición de cuentas e información sobre la gestión del programa.

En el caso de las entidades privadas, se evidencia una mejor evaluación; particularmente en cuanto a una gestión más ágil y flexible; no obstante, también surgen críticas referidas a la escasa rendición de cuentas e información sobre la gestión del programa.

### [Falta una mayor participación e involucramiento de los municipios]

*“Lamentablemente los funcionarios del municipio, por falta de tiempo no participan en las mesas y no saben la ley. Aquí los estamos viendo, nunca somos invitados, para saber cuanta plata llega a la comuna y cuánta plata llega a cada comunidad”*

*Mujer, comuna de Toltén, región de La Araucanía*

### [Falta mayor transparencia]

*“Que los funcionarios sean más transparentes, con ética profesional y vocación de servicio, es decir que haya más cercanía y confianza con cada campesino”*

*Hombre, comuna de Curarrehue, región de La Araucanía*

## [Exceso de burocracia en los municipios]

*“Ahí tenemos un problema que se genera mucho. De repente se hacen todos esos planteamientos, todo un ordenamiento de lo que se quiere realizar, pero quedamos estancados en el tema municipal porque los recursos no llegan a tiempo, los técnicos muchas veces se esfuerzan en ir cumpliendo con el programa, pero después pasa el tiempo y la municipalidad empieza a decir que no tienen los recursos, empiezan a tramitar, es muy burocrático el tema. Por ejemplo, nos pasó el año pasado, en la unidad en nuestra, en donde a final de año tuvimos todo un mes con concursos, capacitaciones, etc. pero después la municipalidad no entregó los recursos a tiempo. Para nosotros como dueñas de casa o para los hombres que participan, se nos complica poder participar por todo un mes porque también tenemos otras actividades, tenemos nuestras casas, nuestros hijos. Hay que ver el tema con la municipalidad, porque se estancan con el tema de los recursos”*

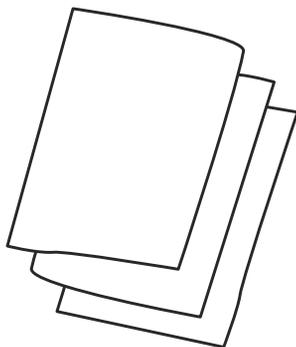
*Mujer, comuna de Freire,  
región de La Araucanía*

143

## [Los técnicos experimentan una recarga de labores que afecta el trabajo de campo]

*“...los técnicos nuestros ahora en enero y febrero siguen trabajando en la oficina y no visitan a la gente, porque en mi comuna los técnicos los sacan el 18 de septiembre, todo el mes los sacan para el desfile, cuando necesitamos un apoyo les cuesta llegar. Lo otro también se da en enero que es el aniversario, instalando todo y ellos son los técnicos que el programa les paga para el PDTI, no son para trasladar sillas, el municipio debería tener su gente, porque se debilita la asesoría”*

*Hombre, comuna de Teodoro Schmidt,  
región de La Araucanía*





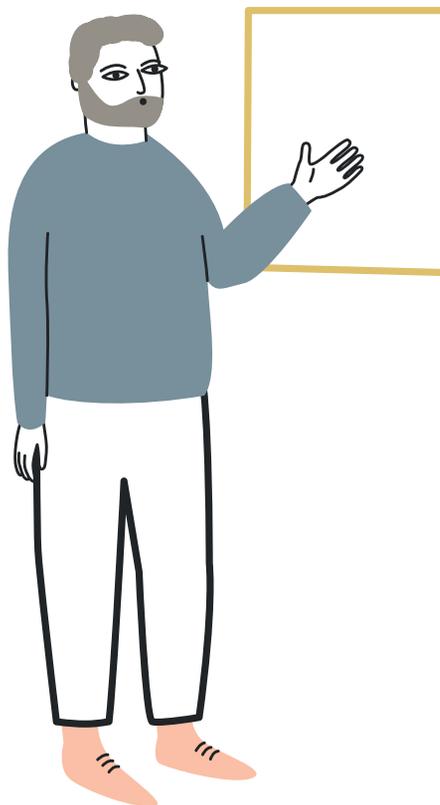


## 8 *Mayor transparencia en el manejo de la información del programa*

En los talleres se expresó una demanda fuerte y transversal por contar con mayor información -clara y oportuna- sobre la gestión global del programa; entre otros, sobre los presupuestos, convenios, contratos y las rendiciones de cuentas referidas al uso de los recursos.

Junto a lo anterior, se expresa la necesidad de contar con mayor capacitación a los representantes para que éstos puedan acceder a la información y transmitirla a sus representados.

***La falta de información genera desconfianza.***



*“Hay inquietud porque personas no mapuche se beneficiaron de los recursos que debieran ser para el pueblo mapuche. En mi comunidad no tenemos claro el proceso de bajada de los recursos, desde lo más arriba a lo más local. Yo necesito estas respuestas de manera formal para llevarlas a mi comunidad”*

*Hombre, comuna de Curacautín,  
región de La Araucanía*

**[La información sobre los recursos del programa no es clara]**

*“INDAP también debiera mostrar y explicar los productos que financia, por ejemplo en la artesanía, dejar claro qué financia, para así saber en qué podemos contar con apoyo y en qué no, porque así no se pierden aportes a las comunidades por desconocimiento”*

*Mujer, comuna de Calama,  
región de Antofagasta*

**[La información sobre lo que puede financiar el programa no es clara]**

*“Hay mala información de repente culpan a los técnicos y los que deberían dar la información, son las áreas, que ellos reciben la información, que sean capaces de entregar información a los técnicos y que ellos entreguen información. Los agricultores tal vez pueden darse el tiempo para ir a buscar esa información, eso podría ser un mejoramiento para los programas. Habilitar un lugar donde esté la información, porque es desarrollo indígena, donde estén los programas para indígenas”*

*Hombre, comuna de Pitrufquén,  
región de La Araucanía*

**[La información sobre quién y cómo se debe entregar la información no es clara]**



## 9 Seguimiento y fiscalización

Los planteamientos en esta materia, evidenciaron una amplia conciencia respecto a la importancia del buen uso de los recursos por parte de todos los usuarios para preservar el programa; en este contexto, se exigió una mayor fiscalización tanto a los usuarios como a las entidades ejecutoras y a los equipos de extensión.

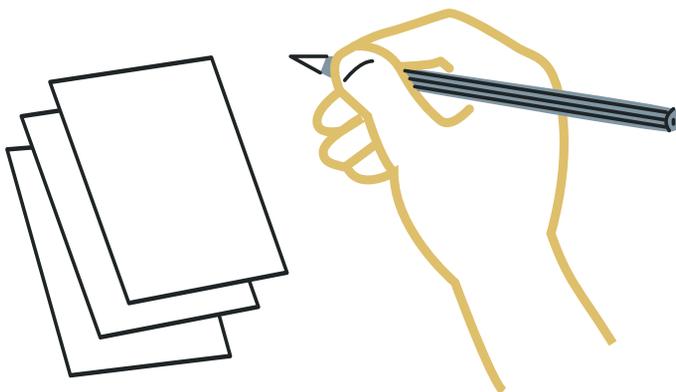
Un punto controversial, fue respecto del rol de los propios usuarios en este proceso a través de mecanismos de control social. Una parte de los planteamientos, consideró que los usuarios debían jugar un rol más activo, mientras que otras voces señalaron que ello sería fuente de conflictos al interior de los grupos y comunidades.



*“Yo creo que desde mi punto de vista, una de las cosas importantes es poder ir descartando a personas que efectivamente no trabajan, que están dentro de listado de beneficiarios, pero sé que es sobre 100, pero los interesados en sacar adelante la comuna, son un grupo. También creo que hace harta falta que puedan empezar a diferenciar a quienes trabajan y hacer análisis a fin de año. Centrarse en el interés que mostraron en recibir beneficio”*

*Hombre, comuna de San Pedro de Atacama,  
región de Antofagasta*

**[Se debe fiscalizar y  
descartar a quienes no  
trabajan bien]**



### [NDAP debe exigir rendición de cuentas a las empresas que prestan servicios]

*“Ustedes deberían exigirle a las empresas que trabajan con INDAP que hagan una rendición, una transparencia, pero por escrito, que den cuenta a los usuarios porque eso no pasa y existen muchos problemas”*

*Mujer, comuna de Padre las Casas, región de La Araucanía*



### [Se debe hacer seguimiento y exigir resultados]

*“Hemos podido adquirir proyectos de cerco, agricultura y ganadería. Somos varios de INDAP, pero me gustaría que cuando abren los proyectos y si llega un usuario que nunca ha aparecido en reuniones, se le pida algún requisito. Me gustaría que hubiera seguimiento, hay algunos que piden y piden y no avanzan nada. Hay gente que viaja desde lejos y no se gana los proyectos. A veces pedimos y pedimos y no hacemos nada, hay parcelas botadas”*

*Mujer, comuna de San Pedro de Atacama, región de Antofagasta*

*“Quisiera decir que me parece bien que ahora no tengamos absolutamente toda la responsabilidad de las decisiones en fiscalizar a nuestra comunidad, porque uno sabe que de repente una persona está viviendo en Santiago, quitándole el cupo a alguien que está esperando ingresar al PDTI, que además se lo merece. Entonces nos hacía falta trabajar las confianzas, y ahora podremos hacerlo. Y si hay más transparencia de información, dejaremos de tener los conflictos con nuestra comunidad, que a veces nos trataban de mentirosos, ya que algunas instituciones le dicen algo a un usuario y después otra cosa a otro usuario”*

*Hombre, comuna de Nueva Imperial,  
región de La Araucanía*

**[La responsabilidad  
del seguimiento y la  
fiscalización debe ser de  
INDAP]**



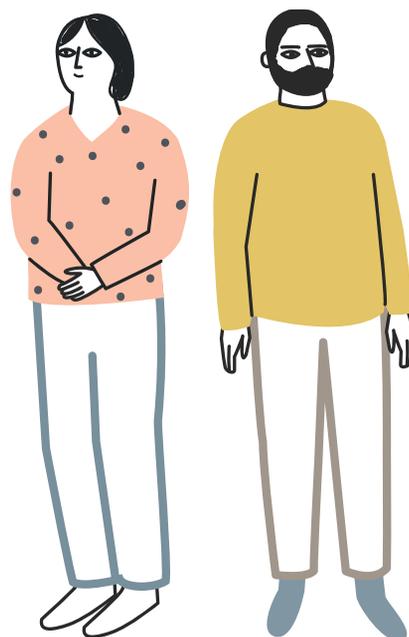
## 10 *Problemas y tensiones más allá del PDTI*

Los planteamientos levantaron problemas severos de acceso a tierra y agua, señalando que los predios son pequeños y las tierras son, en general, de baja calidad; se señala además, que existe una fuerte concentración de los derechos de agua y que se ha producido un agotamiento de las napas por la sobreexplotación del recurso que se atribuye a las grandes empresas.

Por otra parte, se levantaron voces que dieron cuenta de conflictos ambientales; contaminación de las aguas en la zona norte, atribuida a la actividad minera y hotelera, como también contaminación de las aguas por agroquímicos en la zona sur.

Finalmente, con relación al Estado, los planteamientos evidencian disconformi-

dad, señalando entre otras críticas, falta de apoyo económico y social, incumplimiento de promesas, verticalismo y falta de fiscalización con relación a los privados. En definitiva, la percepción es de falta de interés hacia el mundo indígena.





### **[Hay poca tierra y los jóvenes se van]**

*“El principal problema hoy está en la poca tierra que tenemos, el huinca nos ha quitado tierra y nosotros no tenemos nada, y justamente los jóvenes se van ya que al no existir tierras no pueden vivir”*

*Hombre, comuna de Chol Chol,  
región de La Araucanía*

### **[No se cuenta con derechos de agua y en diciembre está todo seco]**

*“Yo tengo una inquietud en relación a lo del riego, se invierte en proyectos de riego para sacar de las napas subterráneas. Las aguas no llegan a nuestras comunidades, pasan por fundos particulares, ellos tienen los derechos y encausan las aguas y no pasa el agua por nuestras comunidades. Que pasa, llega a los fundos y hay producciones fantásticas, pero acá nosotros no tenemos nada. La sequía no sé hasta cuándo la tendremos que soportar, con el cambio climático estamos mal, en diciembre tenemos todo seco y el canal pasa por el lado nuestro pero no podemos ocupar el agua, no podemos regar... quiero dejar el comentario, la conversación”*

*Hombre, comuna de Freire,  
región de La Araucanía*

## **[Las forestales afectan el agua y contaminan]**

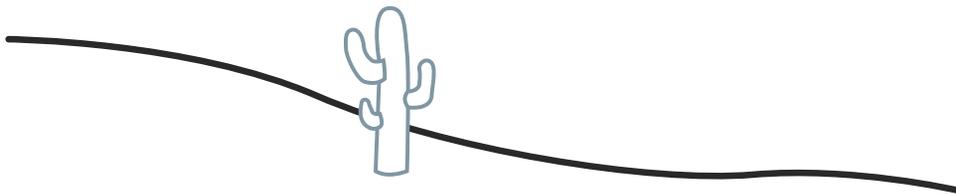
*“Que le den menos posibilidades a las grandes forestales, porque afectan el agua. Estamos rodeados por todos lados de eucaliptus. A los grandes propietarios no les hacen dificultades. Ahí da rabia e impotencia porque no tenemos agua. Nos están contaminando”*

*Mujer, comuna de Temuco,  
región de La Araucanía*

## **[Los derechos de agua ya están repartidos y cerraron el acuífero]**

*“Aquí todas las mineras se repartieron los derechos de agua de la Pampa del Tamarugal. La DGA dio agua a diestra y siniestra y cerraron el acuífero. Nosotros pedimos que se abra nuevamente”*

*Hombre, comuna de Pozo Almonte,  
región de Tarapacá*



## **El estado apoya a las grandes empresas; no a las comunidades**

*“Sigamos con el debate, nosotros tenemos que luchar en contra de las forestales, están haciendo tremendo daño, ¿el Estado cuánto está aportando? Les entrega todas las facilidades a las forestales y se apoya a las comunidades con limosnas”*

*Hombre, comuna de Lumaco,  
región de La Araucanía*

155

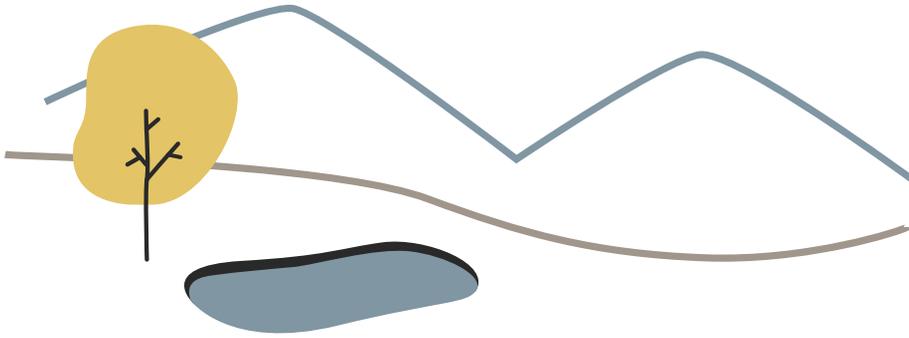




## [El ciclo de la naturaleza se rompe]

*“Nosotros, los de la cordillera, somos los dueños de los menocos, somos dueños de los nacimientos del agua, para el lafken mapu no sale el agua, no nace el agua ahí, el agua nace aquí y de aquí se riega hacia el lafken. Ese era el kimün Mapuche. Las aguas nacían y después se evaporaban en el lafken mapu y de nuevo se subía y volvía y se convertía en niebla y después llovía. Se va regenerando todo el tiempo y nuevamente los volcanes en el invierno se tapan de nieve y se guarda. El kimün mapuche es así, no actuábamos con dinero, actuábamos con guardar lo que teníamos para mantenernos en los tiempos malos. La naturaleza es lo mismo, hoy en día nos están matando, hace poco estuve en la cordillera y hay una plantación de pino que hizo comaco (...) la primera vez que fui tendrían, aproximadamente, unos 70 u 80 centímetros de alto, hoy en día ya tienen más de 7 metros”*

*Hombre, comuna de Curacautín,  
región de La Araucanía*



*“Se dicen muchas cosas de la contaminación, coincido que somos parte de la contaminación, pero si hay responsabilidad del Estado que permite a empresas hacer lo que deseen. Si uno ve debajo del mar, ve de todo, la contaminación de la tierra es igual porque si no lo tiramos al mar, lo tiramos a la tierra. Deberíamos capacitarnos en la reutilización de materiales, reciclar. Todos lloramos pero todos somos parte de la contaminación, ojo, se nos vienen las mineras, si nos uniéramos y trabajásemos en conjunto podríamos evitar la situación actual. Hace 30 años llegaron las salmoneras, muy pocos reclamaron, es por eso que debemos trabajar en conjunto. Hay mucha gente que no sabe en qué condiciones está su terreno y ese desconocimiento es el que aprovechan las empresas, la sequía deriva de lo mismo”*

*Hombre, comuna de Quellón,  
región de Los Lagos*

**[Todos somos responsables por la contaminación, pero el Estado no coloca límites a las empresas]**



# 4.

## EL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PDTI “LAS 10 MEDIDAS QUE CONFORMAN EL PLAN”

*Frente a un proceso gradual, nada está “escrito en piedra”. La flexibilidad y el respeto ante las comunidades sigue siendo la principal forma de sostener la participación efectiva como un hábito y no solo una metodología.*



## Recapitulando...

Los resultados de la primera ronda de talleres mostró un tejido vivo con una gran diversidad, riqueza de planteamientos y opiniones respecto del programa; a veces positivos y muchas veces expresando una dura crítica a la forma de hacer las cosas.

En este contexto, a lo largo de los 10 temas más planteados, sobresalieron tres mensajes que se escucharon fuertes y claros en la mayoría de los encuentros.

*¿Cuáles fueron estos tres mensajes?*

# 1

AYUDA PARA SOSTENER Y RECUPERAR SU IDENTIDAD COMO PUEBLO: SI, SE QUIERE EL PROGRESO ECONÓMICO PERO SIN DEJAR ATRÁS LA PERTINENCIA CULTURAL, EL RESPETO A SUS TRADICIONES Y A SUS FORMAS DE VIDA.

# 2

MAS RECURSOS Y MEJORES APOYOS PARA LOGRAR EL PROGRESO ECONÓMICO DE LAS FAMILIAS INDIGENAS Y SUS COMUNIDADES, SIN DEPENDER 100% DEL ESTADO; NO A LAS PRACTICAS ASISTENCIALES; SÍ AL DESARROLLO CON APOYO.

# 3

MAYOR PARTICIPACIÓN: SER TOMADOS EN CUENTA; SER SUJETOS DE SU DESARROLLO.

Estos tres mensajes fuertes y claros, refrendan la existencia de factores que condicionan, y por tanto, exigen diferenciar las políticas e instrumentos hacia los Pueblos Originarios. La cuantía y la calidad de los bienes y servicios entregados, es una condición necesaria pero no suficiente para contribuir a cerrar las brechas de desigualdad entre el mundo indígena y no indígena. Es necesario avanzar hacia una *nueva forma de hacer las cosas, de hacer fomento.*

*Los tres mensajes señalan un camino y el Plan de Mejoramiento del PDTI intenta avanzar por esa senda*

161

***Escuchando realmente a miles de familias indígenas, fue que se llegó al Plan de Mejoramiento del PDTI con 10 medidas que buscan “UNA NUEVA FORMA DE HACER LAS COSAS”***



RIO FUTA.

- Junta de vecinos
- Comunidad Indígena
- Adulto mayor
- Comité agua potable (APR)
- Club deportivo
- Escuela Pilpilcahuin
- Esc. Roblenal las Franckas
- Posta Pilpilcahuin
- Banda de rogativa
- Comité Agrícola (Purumani)

FORESTAL

FORESTAL

CAMINO PUTIANDU

CARRERA



Alce  
Alberto Linares  
Pilpilcahuin

Se de  
Pilpilcahuin

Guillermo  
niños

513

Comunidad





## *¿Cómo se definió el Plan de Mejoramiento del PDTI?*

- *Como un conjunto de medidas de mejoramiento del programa*
- *De aplicación gradual en los años siguientes; paso a paso*
- *Flexible para dar respuesta a las distintas realidades*
- *Nada “escrito en piedra”: las medidas se pueden mejorar*

# EL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL PDTI

## 3 ÁREAS DE MEJORAMIENTO 10 MEDIDAS

A continuación se presenta las 10 medidas del Plan de Mejoramiento, las cuales se han agrupado en tres grandes áreas, que representan los ejes centrales de la mejora del programa.

1.

**PERTINENCIA CULTURAL**  
Reconocimiento  
Consideración  
Respeto

Medidas  
1 a 5

2.

**MAS Y MEJORES APOYOS ENTREGADOS**  
Calidad  
Oportunidad  
Pertenencia

Medida  
6

3.

**MEJOR ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL PDTI**  
Agilidad  
Flexibilidad  
Transparencia

Medidas  
7 a 10

# 1. Pertinencia Cultural: Reconocimiento, Consideración y Respeto

## MEDIDA 1:

# 1

DIÁLOGO Y RECONOCIMIENTO  
GRADUAL DE LA COMUNIDAD  
INDÍGENA Y OTRAS FORMAS  
ORGANIZATIVAS PROPIAS DE  
CADA PUEBLO Y TERRITORIO

RECONOCER A LA  
COMUNIDAD INDÍGENA  
Y OTRAS FORMAS  
ORGANIZATIVAS  
COMO INSTANCIAS  
VÁLIDAS PARA EL PDTI



*Reconociendo  
las formas  
organizativas  
propias de cada  
pueblo y territorio*

Esta medida apunta a que el PDTI, de manera gradual, irá reconociendo a la comunidad indígena como un actor presente y relevante, a fin de contribuir a fortalecer las relaciones y dinámicas internas, a través de la acción de fomento. También se reconocerá otras formas organizativas propias de cada pueblo y territorio.

## ¿Cómo se va concretando?

- En primer lugar, se identifica a los grupos de usuarios en el contexto de sus comunidades y se les reconoce como integrantes de las mismas; no sólo como “RUT” pertenecientes a “Unidades Operativas”.
- Paralelamente, los *equipos técnicos* abren la conversación con las comunidades y sus autoridades funcionales, informándolos acerca del PDTI, de sus actividades, de los recursos involucrados, de sus resultados, y del Plan de Mejoramiento.
- Se invita a toda la comunidad a participar de las actividades grupales organizadas por el Programa.
- A mediano plazo, en función de los recursos disponibles, se buscará ampliar el apoyo del PDTI a toda la comunidad, facilitando la acreditación de las comunidades indígenas como usuarias de INDAP, y generando esquemas de trabajo diferenciados.

### ¡OJO! CASO A CASO

- En cada territorio es importante actuar con flexibilidad, reconociendo la validez de otras formas organizativas que se hayan dado las familias
- Se parte desde los grupos y usuarios actuales y se avanza en forma gradual y flexible hacia un trabajo con el conjunto de la comunidad u otra instancia organizativa existente; se reconoce la heterogeneidad de situaciones actuales
- Donde existen las condiciones hoy –nivel de cobertura y de capital social– se puede iniciar el trabajo con el conjunto de la comunidad

## *Las reacciones a la primera medida* ALGUNAS VOCES

*“En la primera reunión dijimos que el programa fomentaba el individualismo, por lo que los felicito por incorporar una dimensión colectiva, comunitaria, que permite rescatar otros elementos. Los programas del estado generan distorsiones en las dinámicas de las comunidades”*

*Hombre, comuna de Alto Biobío,  
región del Biobío*

*“Sí, en los grupos se dividen por comunidad, pero hay comunidades en que se dividen en grupos chicos. Como en Ranguilmo Chico hay unas tejedoras y unas personas que trabajan la papa y esos se dividieron. Como acá en Lorcura 2 grupos que trabajan en parcelas chiquititas. En algunos sectores trabajan por grupos que se coordinan por comunidad”*

*Hombre, comuna de Tirúa,  
región del Biobío*

*“Para mí son importante las cosas que se están tratando, hay que visualizar bien cómo se va a trabajar. Para mí es mejor trabajar en grupo, pero también con la comunidad, ya que ella vela por las tierras y aguas. Pongo de ejemplo el caso de la industria conservera no llegó a nada porque no era proyecto de la comunidad y las tierras son de la comunidad. Tenemos que trabajar como grupo con apoyo de la comunidad”*

*Hombre, comuna de Calama,  
región de Antofagasta*

*“Hay que fortalecer la comunidad que tiene en su interior asociación de agricultores y tiene que ser con todos, eso así me parece muy valioso, así no se generan dobles apoyos. El PDTI debe enfocarse en los que están más callados, enfocarse en los agricultores”*

*Mujer, comuna de San Pedro de Atacama, región de Antofagasta*

# 2

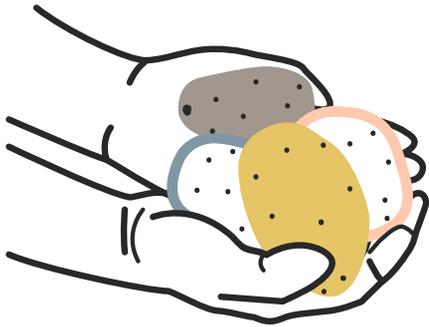
## MEDIDA 2:

### FIN A LAS INTERVENCIONES QUE DIVIDEN A LOS GRUPOS Y LAS COMUNIDADES

APOYAR A LOS USUARIOS DE UNA MISMA COMUNIDAD A TRAVÉS DE UN PROGRAMA ÚNICO Y DE UNA SOLA ENTIDAD EJECUTORA

*Fortaleciendo el capital social para un desarrollo armónico de las familias, las comunidades y el territorio*

Esta medida apunta a eliminar aquellas prácticas que generan divisiones entre las familias al interior de un territorio o comunidad y que debilitan las relaciones y dinámicas locales.



## ¿Cómo se va concretando?

- Se elimina la “segmentación” de usuarios en categorías, a partir de las cuales se establecía un acceso diferenciado al financiamiento. Los fundamentos de esta segmentación eran poco conocidos y se percibía más bien como una práctica injusta.
- Se reordenan los programas de asesorías de INDAP, permitiendo que todas las familias pertenecientes a los pueblos originarios sean atendidas por un mismo programa, el PDTI. Ello implica abrir las puertas del PDTI a familias indígenas atendidas por el PRODESAL.
- Se incentiva y facilita el reordenamiento voluntario de las Entidades Ejecutoras municipales y privadas del PDTI, fomentando que una sola Entidad Ejecutora atienda a una misma comunidad indígena.

## *Las reacciones a la segunda medida*

### **ALGUNAS VOCES**

*“El PRODESAL y PRODER era dos grupos. Ahora queremos unirnos todos, trabajar unidos como se trabajaba antes. Yo sé que va a ser así. Si el PRODESAL se une al PDTI se van a tener que adaptar a las reglas que nosotros estamos poniendo. Esto no es culpa de INDAP, si a nosotros nos eligieron como representantes vamos a plantear como podemos trabajar. Esa es la respuesta que venimos a buscar”*

*Mujer, comuna de Curarrehue,  
región de La Araucanía*

*“La segmentación nos dividía, algunos recibían más beneficios por estar en segmentos diferentes, ahora seremos todos iguales”*

*Hombre, comuna de Castro,  
región de Los Lagos*

*“Respecto a los segmentos, a nosotros realmente no nos servían, menos mal los eliminaron”*

*Mujer, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

*“Yo creo que en el traspaso igual puede que hayan algunos problemas, porque algunos del PRODESAL, aún siendo mapuche, no quieren integrarse al PDTI. Por ejemplo si usted me lo explica cómo está ahí, lo entiendo, y si a ellos se les da esta misma explicación aceptarán cambiarse, pero si no, no querrán”*

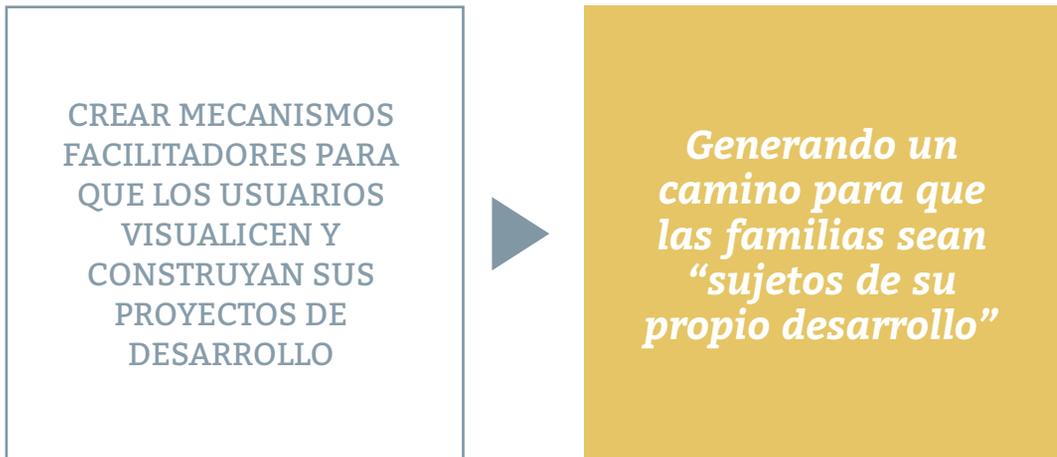
*Hombre, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

# 3

## MEDIDA 3:

LOS GRUPOS O COMUNIDADES DECIDIRÁN SU CAMINO Y ESTABLECERÁN SUS REGLAS DE FUNCIONAMIENTO

173



Esta tercera medida apunta a establecer los mecanismos para que los grupos y comunidades –con la asesoría de los equipos de extensión– gradualmente comiencen a tomar más decisiones respecto de sus prioridades y preferencias en el ámbito productivo y otras materias relacionadas con el programa.

## ¿Cómo se va concretando?

Dos mecanismos claves:

- **La Estrategia de Desarrollo:** Los grupos usuarios o comunidades definen una Estrategia de Desarrollo con un horizonte de mediano plazo, elaborada entre todos. Esta estrategia se constituye en la referencia para definir y priorizar los proyectos y las actividades que el PDTI apoyará tanto a nivel individual como asociativo.
- **El Acuerdo de Funcionamiento:** A nivel de cada grupo y Mesas de Coordinación, y con el apoyo de los equipos de extensión, los usuarios deben concordar un conjunto de reglas para organizar y regular la participación y la toma de decisiones acerca de distintas materias del programa, principalmente: La Estrategia de Desarrollo, el uso de los recursos del Fondo Único de Financiamiento, el uso de los recursos del Fondo de Capacitación, el Sistema de Representación y la evaluación del programa.

### Estrategia de Desarrollo

#### ¿Qué es?

Son las grandes apuestas de desarrollo productivo y los caminos a transitar, para lograr “un buen vivir” de las familias, las comunidades y el territorio.

#### ¿A qué nivel se define?

Con total flexibilidad, los propios usuarios deciden si trabajan:

- Por grupo
- Por agrupación de grupos
- Por comunidad
- Por agrupación de comunidades

## *Las reacciones a la tercera medida* ALGUNAS VOCES

*“Qué sacamos con hablar de la plata, nosotros debemos ponernos metas como personas, porque somos nosotros los que vivimos y tenemos el campo. Primero nos ponemos las metas y después le decimos al técnico qué queremos hacer. Tal vez la comunidad esta desunida para lograr algo pero hay que trabajar en eso”*

*Hombre, comuna de Victoria,  
región de La Araucanía*

*“Además del avance obtenido con la entrega oportuna del bono este año, pienso que el plan de desarrollo igual nos dará la oportunidad de organizar mejor a la comunidad, nos uniremos más, para poder trabajar en temas y destinar los recursos en cosas que realmente nos sirvan, lo que es muy positivo”*

*Hombre, comuna de Nueva Imperial,  
región de La Araucanía*



*“Yo quiero decir, con todo este programa PDTI que viene con transformación, creo que el cambio de mentalidad de desarrollo tiene que empezar por nosotros, tener una visión diferente. No podemos pasar una vida criticando a la Municipalidad, INDAP, gobierno... claro tienen gran parte de responsabilidad porque vivimos bajo la ley de ellos, pero quienes somos los que tenemos que pararnos y decir: no pues, yo estoy aquí. Yo tengo mi entorno, mi kimün, mi rakizuam, tañi ngülam... yo tengo una riqueza cultural, de conocimiento.*

*Me he dado cuenta que la responsabilidad es de nosotros, yo tengo que pararme, yo tengo que decir: calmado, si usted me quiere apoyar... si nosotros queremos hacer turismo, nosotros tenemos que decir qué tipo de turismo queremos hacer”*

*Mujer, comuna de Lonquimay,  
región de La Araucanía*

*“Yo tengo iniciativas de negocios, soy más joven pero me ha costado llevarlos a cabo en mi comunidad, cuesta crear nuevas ideas de negocios como dar valor a los productos naturales propios, estamos acostumbrados a recibir el bono”*

*Mujer, comuna de Puerto Octay,  
región de Los Lagos*

*“Las ideas innovadoras, como las energías renovables debieran ser estrategias para trabajar en las comunidades. Hay que mirar a futuro, sobre todo en el tema de la escasez de agua”*

*Mujer, comuna de Purránque,  
región de Los Lagos*

# 4

## MEDIDA 4:

### MÁS PARTICIPACIÓN Y EMPODERAMIENTO GRADUAL DE LOS GRUPOS Y COMUNIDADES

INSTALAR Y  
FORTALECER LAS  
INSTANCIAS PARA  
QUE LOS USUARIOS  
INCREMENTEN SUS  
ESPACIOS DE DECISIÓN  
Y PARTICIPACIÓN



*Creando  
herramientas para  
una participación  
efectiva*

La cuarta medida apunta a incrementar la participación y el poder de decisión de los grupos y comunidades.

### *¿Cómo se va concretando?*

#### ● **Fortalecimiento de dos niveles de participación:**

- La Mesa de Coordinación, la cual es una instancia de participación colegiada integrada por los representantes de los grupos usuarios, la entidad ejecutora e INDAP.
- Los grupos de usuarios o las comunidades.

#### ● **Incremento gradual de la participación en decisiones clave del programa:**

- Uso de los recursos: Fondo de capital de trabajo e inversiones, Fondo de capacitación
- El apoyo técnico: Selección y evaluación de las entidades ejecutoras y equipos de extensión

#### ● **Institucionalización del mecanismo de diálogos participativos con las comunidades y grupos:** el proceso de diálogo participativo se formalizará como una práctica habitual a realizar cada 4 ó 5 años, en la perspectiva de una mejora continua del PDTI.

### **La Mesa de Coordinación**

- Una o más Mesas por comuna; conformación flexible
- Tamaño máximo referencial: 30 representantes de grupos usuarios; también autoridades funcionales de las comunidades u otros actores clave relacionados con el PDTI.
- Cuenta con un Acuerdo de Funcionamiento, que entre otros aspectos, define y da transparencia a las reglas de representación, la forma de elección, y la duración de los cargos.
- Sus principales funciones: i) Dar continuidad al proceso de diálogo; ii) decidir el uso del Fondo de Capacitación; iii) Supervisar el cumplimiento de los proyectos productivos; iv) Participar en la selección y evaluación de las entidades ejecutoras y equipos técnicos.

# *Las decisiones sobre el uso de los recursos*

## EL FONDO ÚNICO DE FINANCIAMIENTO Y EL FONDO DE CAPACITACIÓN

Es una de las medidas de mayor potencia desde el punto de vista del reconocimiento de los Pueblos Originarios, que implica un cambio profundo en la lógica de funcionamiento de todos los actores vinculados a la implementación del programa.

Para los usuarios significa asumir una responsabilidad sobre el uso de los recursos del programa que son los recursos “de todos”.

Para los extensionistas, significa poner “en tensión” su capacidad para “asesorar buenas decisiones”; ello significa entregar información oportuna y de calidad, y dialogar.

Para INDAP, significa flexibilizar junto con ampliar sus capacidades de seguimiento y supervisión.

El inicio de las decisiones sobre ambos fondos, están condicionadas a la elaboración de la Estrategia de Desarrollo y el Acuerdo de Funcionamiento.



## Las reacciones a la **cuarta medida** ALGUNAS VOCES

*“Veo que vamos a tener que mejorar bastante porque vamos a tener la participación que hoy no tenemos y decirle a las personas que llevan adelante este programa, cuáles son nuestras inquietudes y debilidades, pero nuestra comuna es extensa y llegar a cada punto cuesta, habrá que aclarar cómo nos trasladamos a todas estas reuniones y diálogos”*

*Hombre, comuna de Huará,  
región de Tarapacá*

*“Se debe regular la participación de la mesa de coordinación, en el sentido de los derechos y responsabilidades de los dirigentes, así como la representatividad en toma de decisiones. De igual forma como participa en la toma de decisiones el INDAP y la entidad ejecutora”*

*Mujer, comuna de Curaco de Vélez,  
región de Los Lagos*



*“Entiendo que ahora la idea es que todos participemos, porque se sabe que si alguien va a una reunión, firma la asistencia y se va, en realidad no está participando, y me gusta que ahora se les invite a hablar en las reuniones y que todos los usuarios puedan decir lo que piensan, porque esa es la real participación. Creo que el PDTI siempre debió funcionar así y como lo quieren hacer es el ideal”*

*Hombre, comuna de Nueva Imperial;  
región de La Araucanía*

*“Lo otro, tenemos el miedo, porque nos están presentando un programa en donde va a hacer mayor participación por parte de la comunidad, pero pronto viene la elección de gobierno y vamos a sacar quizás otro gobierno, otro pensamiento, otro partido político, otra coalición y vamos a perder todo este trabajo que hemos logrado hasta hoy día y además la pérdida de tiempo. Pero el que no vota no tiene derecho a exigir, para bien o para mal es una decisión democrática”*

*Mujer, comuna de Curacautín;  
región de La Araucanía*

## 5

**MEDIDA 5:****INTEGRACIÓN DE REFERENCIAS CULTURALES EN EL PROGRAMA**

Esta quinta medida constituye una innovación que busca integrar una nueva mirada –desde los Pueblos Originarios– a la acción de fomento que realiza el programa.

### *¿Cómo se va concretando?*

- A través de la incorporación gradual de una nueva figura en el programa; el Facilitador Intercultural quien desempeñará un rol de apoyo a INDAP y a los equipos de extensión para facilitar un diálogo respetuoso e integrar las referencias culturales en el trabajo de fomento productivo con las comunidades y grupos indígenas.
- La apertura de un diálogo del programa con las autoridades tradicionales reconocidas en los territorios, con el fin de recoger su mirada y contribuciones con relación a la marcha del programa.

## *Las reacciones a la quinta medida* ALGUNAS VOCES

*“Estamos en un proceso de redescubrimiento de nuestra cultura, las comunidades están muy nuevas y hay personas que solo están por intereses económicos, en nuestro territorio no existen autoridades ancestrales, ni hay una organización política, lo que hace más difícil la reconstrucción de nuestra identidad”*

*Mujer, comuna de Hualaihue,  
región de Los Lagos*

*“Felicitó a INDAP y a sus profesionales, porque ahora seremos reconocidos y respetados con nuestra cosmovisión mapuche y nuestra relación con la tierra, porque nunca es tarde, y antiguamente esto no existía, no nos habían tomado en cuenta, y ahora es un gran avance. Y eso, porque los dirigentes han tocado la puerta y se han hecho escuchar, siendo reconocidos”*

*Hombre, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

*“Con respecto al facilitador cultural, creo que es una idea muy buena porque a veces muchos agricultores o la gente de nuestra cultura es un poco tímida y no se dan mucho con los profesionales, no entran en confianza para decir lo que realmente requieren, no cuentan bien cuales son sus necesidades. De repente si se trata de una persona de la misma etnia y costumbre, ellos sabrán cuales son las necesidades, pueden conversar en confianza y obtener más detalles. A veces llegan funcionarios nuevos y quizás tampoco saben como entrar en confianza con los usuarios y ahí la facilitación es importante”*

*Mujer, comuna de Pozo Almonte,  
región de Tarapacá*

*“Antes que se empiece a decir lo de los facilitadores interculturales, está bien, pero esto ha sido producto del esfuerzo de las comunidades. Hoy día INDAP es flexible, pero eso es gracias a que le hemos golpeado la mesa al Estado. Y a tener ustedes mismos la capacidad de a lo mejor entender a la sociedad mapuche. Antes la sociedad no quería vernos como mapuche, pero hoy nosotros podemos hablar con facilidad gracias a nuestras movilizaciones, y eso es bueno que se considere también”*

*Hombre, comuna de Ercilla,  
región de La Araucanía*



Thống Nhất

Thống Nhất



## 2. Más y mejores apoyos entregados por el PDTI

187

# 6

### MEDIDA 6:

### AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LOS APOYOS ENTREGADOS

BRINDAR LOS APOYOS QUE RESPONDEN A LA SITUACIÓN Y REQUERIMIENTOS DE LOS PUEBLOS ORIGINARIOS



*Ampliando, diversificando y especializando la plataforma de apoyos*



Esta medida apunta a mejorar, ampliar y diversificar los apoyos que brinda el programa, optimizando los recursos humanos que se despliegan en campo, dando mayor flexibilidad en la entrega de los beneficios y ampliando el acceso a recursos vía articulaciones.

### ¿Cómo se va concretando?

Se estructura en torno a los siguientes 5 ejes:

- **Ordenamiento de los apoyos en función de una Estrategia de Desarrollo de Mediano Plazo decidida por los usuarios:** Permite definir y priorizar las actividades y proyectos del PDTI y buscar la articulación de otros beneficios en función de la visión de desarrollo de los propios usuarios. Coloca fin a las imposiciones.
- **Hacia un servicio de extensión integral y pertinente:** Se sustenta en 3 ideas fuerzas:

  - Ampliación de los apoyos entregados, integrando tres funciones clave: la asesoría técnica y apoyo a la innovación; la articulación de recursos complementarios y otros beneficios, reconociendo que *“el PDTI no puede solo”* y el fortalecimiento del capital social y cultural.
  - Avance hacia Unidades de Extensión Comunal o Territorial que se basa en la integración y reorganización de los actuales equipos técnicos. Ello optimiza los recursos profesionales disponibles, generando escala que permite diversificar y especializar la oferta de competencias a disposición de los usuarios.
  - Integración de la figura del Facilitador Intercultural bajo la modalidad de un “segundo piso”.

## Nueva organización de los equipos de extensión

- Se instala un coordinador comunal que dirige y articula
- Se organiza por territorios y áreas temáticas
- Se tiende, progresivamente, a una mayor especialización temática de los integrantes de los equipos a fin de ampliar la oferta de servicios (cultivos, ganadería, silvicultura, riego, proyectos, turismo rural, etc.)
- Se refuerza el equipo con especialistas y talentos rurales a través de los recursos de capacitación

- **Hacia un servicio de capacitación y asesoría especializada mejorados,** basado en:

- Una gestión transparente y participativa de los recursos disponibles (Fondo "Visible" cuyo uso es decidido por los grupos en la Mesa de Coordinación)
- El financiamiento se abre a dos tipos de actividades: capacitación (charlas, días de campo, giras técnicas, otros) y asesorías especializadas, incluyendo el apoyo de los Talentos Rurales
- La ampliación de las actividades al conjunto de la comunidad indígena

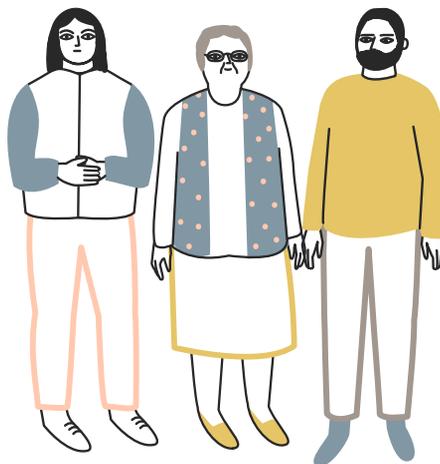
- **Hacia un sistema de financiamiento integrado y oportuno,** donde se implementa gradualmente un nuevo Sistema de Financiamiento que articule recursos desde otros programas de INDAP y otras entidades públicas y/o privadas para potenciar los recursos del Fondo Único de Financiamiento del PDTI. La clave es articular otras fuentes, entre las cuales cabe relevar:

- Recursos complementarios de inversión vía otros instrumentos INDAP (créditos e incentivos)
- Fondos de Inversión complementario para emprendimientos con recursos de los gobiernos regionales
- Recursos y competencias complementarios apalancados desde otras instituciones (CNR, SENCE, CORFO, FIA, INIA, CONAF, SAG, SUBDERE, otros)
- Fondo de recursos de aporte municipal

Finalmente, se corrige la oportunidad en la entrega de los recursos en función de los ciclos de cada región y territorio.

● **Apoyo para el desarrollo del capital social y cultural de las comunidades y grupos,** actuando simultáneamente a dos niveles:

- A nivel local, se fortalece el apoyo al trabajo colaborativo de grupos o comunidades mediante actividades de gestión colectiva (*Trafkintu, mingakos*, compras conjuntas, otros) y actividades de decisión conjunta (estrategia de desarrollo, Acuerdo de Funcionamiento, capacitaciones, uso de recursos, evaluaciones).
- A nivel transversal, se apoya la formación de dirigentes locales.



## Las reacciones a la sexta medida

### ALGUNAS VOCES

*“Lo que INDAP está haciendo, es aportar a nuestro desarrollo integral, yendo de a poco, lo cual me parece. Yo creo que estos compromisos deben ir quedando estipulados, porque son acuerdos que para nosotros son importantes tratar”*

*Hombre, comuna de Nueva Imperial, región de La Araucanía*

*“Para nosotros es importante que los Equipos Técnicos salgan a buscar proyectos a otras instituciones cuando no hay recursos en INDAP, sobre todo de riego por los meses de sequía que tenemos. Yo respeto la naturaleza y todos los campesinos queremos y tenemos que ser responsables con la basura, el medioambiente es importante”*

*Mujer, comuna de Perquenco, región de La Araucanía*

*“Tenemos varias cosas nativas de nosotros, el maqui, la mosqueta, y nosotros a veces no sabemos conservarlas, en otras partes las están trabajando y haciendo plantaciones, cuando nosotros aquí tenemos cosas nativas, avellanas, tenemos muchas riquezas que no las sabemos trabajar, no las sabemos aprovechar, a veces viene gente de fuera se llevan los sacos de avellanas y nosotros quedamos mirando, nosotros no tenemos idea de como trabajarlos. Nosotros tendríamos que tener capacitaciones para utilizar nuestros propios productos, nuestros frutos silvestres”*

*Mujer, comuna de Melipeuco, región de La Araucanía*

*“Mientras exponía yo pensaba que se va a hacer con las semillas. Todas las semillas las dejan para uno o dos años ¿Cómo vamos a recuperar eso, nosotros los mapuche? Usted dijo mingako, trafkintu... eso me gustó, porque vamos a empezar a recuperar las semillas. Entonces es bueno, que empiecen a trabajar con nosotros como debe ser, como el mapuche necesita. Porque nosotros tenemos una forma de hacer las cosas y los huinca tienen otra... el trafkintu me gustó mucho para empezar a recuperar la semilla”*

*Mujer, comuna de Carahue;  
región de La Araucanía*

*“Quisiera decir, que me parece favorable para la comunidad que ahora consideren a los talentos rurales para impartir conocimiento, porque ellos saben mucho, y pueden ser un gran aporte. Nos sentimos valorados con esta medida, y agradecidos por habernos tomado en cuenta.”*

*Mujer, comuna de Nueva Imperial,  
región de La Araucanía*

*“Es fundamental incrementar recursos para proyectos productivos. Aquí estamos tratando de crear el concepto de “Ercilla productora de berries”. Ya nos coordinamos para vender y con el tiempo, por qué no, transformarnos en exportadores. Junto con mejorar nuestra calidad económica, vamos a dar empleo”*

*Hombre, comuna de Ercilla,  
región de La Araucanía*

*“Por otra parte, en el tema de los recursos, si no los tenemos, debemos trabajar para eso, no esperar a que nos regalen todo, y organizarnos como mejor podamos con el fondo único de financiamiento, ya que ahora podremos hacerlo”*

*Hombre, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*



Mapuche  
El Bío Bío

### 3. Organización y gestión del programa

# 7

#### MEDIDA 7:

MEJORAMIENTO DEL TRABAJO  
CON LAS ENTIDADES  
EJECUTORAS



Como premisa de esta medida, INDAP reafirma la opción de darle prioridad a los municipios como entidades ejecutoras del programa. Si bien los resultados de la primera ronda de talleres evidenció una fuerte crítica hacia los municipios, éstos son la institucionalidad del Estado, que por definición, tienen un rol clave en el desarrollo del espacio local, presentando ventajas indiscutibles: coherencia en la planificación territorial, capacidad de articulación, permanencia en el tiempo y capacidad para aportar recursos complementarios, entre otros.



### *¿Cómo se va concretando?*

Potenciando el rol y desempeño de los municipios mediante las siguientes acciones:

- Gestión de un aporte gradual de los municipios, para complementar los recursos del programa
- Redefinición de los convenios y contratos entre INDAP y los municipios, incorporando las nuevas definiciones del programa y precisando la estructura de costos y rendiciones
- Transparencia de los recursos, convenios y contratos frente a los usuarios
- Nuevo sistema de evaluación de las entidades ejecutoras
- Alineación y capacitación de los equipos de extensión

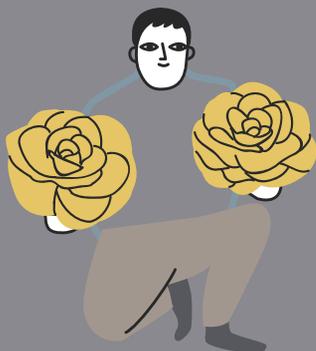
## Las reacciones a la séptima medida ALGUNAS VOCES

*“¿Nos van a obligar si sale priorizar?” [Refiriéndose a la municipalidad como ente ejecutor priorizado por INDAP]. Nosotros con la consultora, tenemos proyectos de inversión todos los años”. Deberían sacar la palabra priorizar, porque los de INDAP que vean este plan, van a entender que es obligación y ni siquiera nos van a preguntar a nosotros”*

*Mujer, comuna de Vilcún,  
región de La Araucanía*

*“Las consultoras no todas son buenas, INDAP debiera tener la facultad de trabajar a la par con la municipalidad. Los recursos de gobierno se tienen que trabajar bien, no lo tomemos como un regalo, porque los recursos son un incentivo para poder trabajar bien. A paso lento pero seguro, es mejor”*

*Mujer, comuna de Perquenco,  
región de La Araucanía*



*“Hemos trabajado con una consultora donde hemos tenido muy buenos resultados y se han comprometido a conseguir recursos en otras instituciones.*

*Ojalá que todas las comunidades fueran atendidas por el PDTI, porque se han entregado maquinarias y nos han servido”*

*Hombre, comuna de Perquenco,  
región de La Araucanía*

*“A grande rasgos, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en las consultoras? mi visión, es que con la Municipalidad si pasa algo, esta va a estar ahí, en cambio las consultoras, no se sabe qué pasará con ellas, eso nos pasó cuando estábamos en el Programa Orígenes”*

*Hombre, comuna de Galvarino,  
región de La Araucanía*

*“Nosotros trabajamos con la consultora y he hablado con otros dirigentes y les he contado que nosotros hemos avanzado más que los que trabajan con la municipalidad porque los técnicos allá están con tantas unidades no son capaces. Nosotros ojalá seguir trabajando con una empresa externa, a veces nos han sacado otros proyectos y otras comunidades les ha molestado pero como no tenían todo saneado no pudieron, nosotros pudimos tener un proyecto de riego de 100 millones para todos. Si no estuviéramos con la consultora, tal vez no se habría podido hacer, ellos mismos con otras comunidades también han hecho otras cosas, así que para mí seguir trabajando con ellos y mejorando las cosas y si es con la misma consultora sería genial”*

*Hombre, comuna de Victoria,  
región de La Araucanía*

## 8

**MEDIDA 8:****UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN COMPARTIDO**

La octava medida se enfoca en mejorar gradualmente el sistema de seguimiento y evaluación del programa, combinando en forma equilibrada, una mayor exigencia con una mayor simplicidad del sistema actual.

### *¿Cómo se va concretando?*

- Participación de los usuarios bajo la lógica de responsabilidad compartida, donde los usuarios asuman un rol más activo en el cuidado del programa, cautelando el buen uso de los recursos y el logro de resultados, para asegurar permanencia en el tiempo (control social)
- La evaluación de los tres actores involucrados en la implementación: la entidad ejecutora, los usuarios e INDAP
- El fortalecimiento de dos niveles de evaluación, buscando ampliar el arco de opiniones en esta materia:
  - la Mesa de Coordinación con la voz de los representantes
  - los grupos o comunidades con la voz de “las bases”.



## *Las reacciones a la octava medida* ALGUNAS VOCES

*“Me parece bien que las cosas se hagan como se corresponde, que haya sanciones cuando no se hacen las cosas bien. Ahora nos va a tocar a nosotros, lamentablemente, decirles que están mal. Pienso que habrá primero que conversar con la gente, darle a conocer primero las nuevas reglas y que va a pasar si no hacen las cosas, que vamos a tener que dejarlos fuera”*

*Hombre, comuna de Renaico;  
región de La Araucanía*

*“Tenemos que pensar en agruparnos y ver como vamos a sacar adelante esto. Lo que me gustó fue lo del control social. Hoy estamos cada uno por su lado, tendremos que aprender a agruparnos”*

*Mujer, comuna de Pozo Almonte,  
región de Tarapacá*

*“O sea tenemos que hacer un trabajo más en comunidad, porque no toda la gente del programa participa en reuniones y decisiones, entonces tenemos que regularlo y ver cómo se llevará la planificación y evaluarnos a nosotros como comunidad. Yo debo ser bien sincera y en nuestra unidad no toda la gente participa, tuvimos una reunión y la gente llega cuando están los bonos, uno igual se agota porque nosotros estamos haciendo un trabajo y otros no están ni ahí”*

*Mujer, comuna de Curarrehue,  
región de La Araucanía*

*“Se estuvo hablando de la evaluación de los técnicos. Nosotros hemos hecho varias veces, tal como colocarle una nota a la consultora y a INDAP. Nosotros hemos trabajado con ellos y nosotros les exigimos, como comunidad, como territorio, que apoyen, porque la idea es cumplir el sueño que uno tiene”*

*Hombre, comuna de Lonquimay,  
región de La Araucanía*

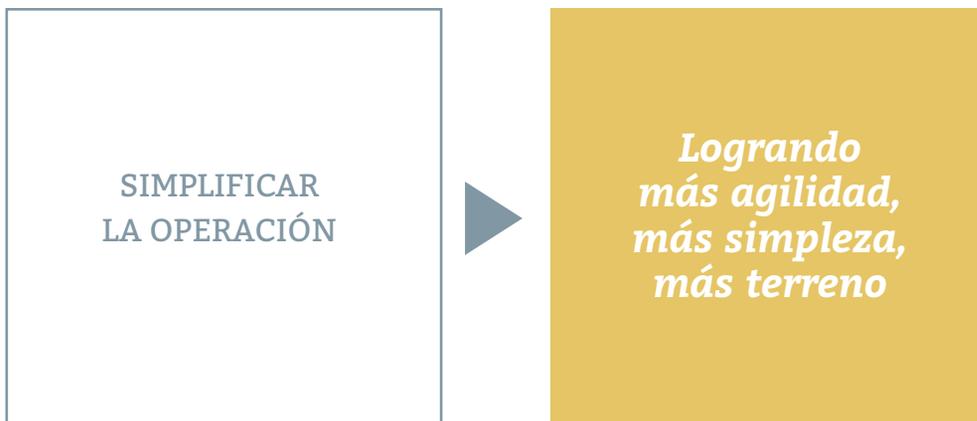


*“Nosotros hemos evaluado a los técnicos, pero nuestra evaluación nunca ha sido tomada en cuenta. Ahora con este nuevo plan, no me gusta ser considerado un traidor. Con el nuevo plan, los técnicos e INDAP son los que ponen la plata y, con una evaluación justa a su servicio, tendríamos que acercarnos a INDAP y explicarle y hacer un seguimiento a los servicios prestados. De esta manera, si nosotros hacemos una evaluación mala e INDAP comprueba lo que decimos, entonces ahí hay que tomar las medidas correspondientes, pero hay que hacerlo de manera formal y no traicionando a los técnicos, diciéndoles que vamos a llamar a INDAP para hacer el reclamo correspondiente. Que haya mayor transparencia”*

*Hombre, comuna de Galvarino,  
región de La Araucanía*

# 9

## MEDIDA 9: SIMPLIFICACIÓN DE LA OPERACIÓN DEL PROGRAMA



Esta medida responde a una importante demanda que se expresó en la primera ronda de talleres y que fue asociada con tres efectos: la simplicidad para los usuarios (acceso a los beneficios, rendiciones, y otros); la disponibilidad de tiempo de los equipos de extensión para hacer trabajo de campo (“menos papeles y menos oficina”), y la disponibilidad de tiempo del personal de INDAP, para acompañar y fiscalizar.

### *¿Cómo se va concretando?*

- La simplificación de los procesos, sistemas y formatos asociados a los procedimientos operativos del programa, en vistas a reducir las tareas administrativas y dedicar mayor tiempo al trabajo en terreno.
- La revisión del sistema de rendiciones para integrar las prácticas de las transacciones locales; ello en el marco de legal y normativo de la institución.



## Las reacciones a la novena medida ALGUNAS VOCES

*“En cuanto a la parte técnica, a veces hay mucha sobrecarga de los funcionarios, también son humanos y hay que entenderlos, y la sobrecarga de trabajo de oficina no es beneficioso para nadie. Entonces tendrán la intención de trabajar y hacer las cosas bien, pero INDAP les exigen muchos informes, entonces ellos para hacerlo tienen que ocupar tiempo, tienen que justificar su trabajo, entonces eso tienen que ser modificado también, entender que necesitan más tiempo para que puedan estar en terreno, que eso es lo que necesitamos”*

*Hombre, comuna de Galvarino,  
región de La Araucanía*



“Se dice que nosotros vamos a elaborar la estrategia de desarrollo, esta estrategia va a hacer la pauta en que los usuarios del PDTI van a trabajar a futuro, ahora, la duda que yo tengo es, INDAP tiene una receta para quemar el pasto y químicos para todo, qué pasa si yo digo; no quiero usar eso, yo quiero trabajar en amigabilidad con el medio ambiente, quiero trabajar en forma orgánica, entonces ¿INDAP está a la altura para decir usted trabaje como quiera? O va a decir ‘no, usted tiene que traerme la factura y tiene que trabajar con estos químicos’. Es que INDAP siempre ha sido estructurado, entonces ahora bajo esta nueva modificación del programa, ¿INDAP va a tener la flexibilidad, o vamos a seguir bajo la misma lógica?”

Hombre, comuna de Villarrica,  
región de La Araucanía

“Hablábamos de que INDAP a veces, por un tema de Estado, es un poco exigente en la tramitación. Como dirigente hemos solicitado en varias oportunidades que trate de flexibilizar la parte de documentación. A veces por un documento muy pequeño que esté en trámite queda estancada, es un freno. Muchas veces los agricultores han fracasado a base de eso. Como campesinos sabemos que las cosas hay que hacerlas de una forma, pero a veces se puede flexibilizar. Pierdo mi tiempo, el poco dinero para viajar. Para la agricultora es complicada esa parte. Si hay una motivación del agricultor, no lo paren con la documentación”

Mujer, comuna de Galvarino,  
región de La Araucanía

# 10

## MEDIDA 10:

### AMPLIACIÓN GRADUAL DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA ATENDER A LOS PUEBLOS ORIGINARIOS

AMPLIAR  
LA CAPACIDAD  
INSTITUCIONAL



*Creando mayores  
capacidades  
institucionales;  
un soporte  
indispensable  
para el cambio*

La última medida se orienta a mejorar de manera progresiva las capacidades institucionales para una atención de calidad y pertinente a los Pueblos Originarios. En este contexto, se busca fortalecer las capacidades en materias técnicas y metodológicas, y ampliar los conocimientos sobre los aspectos económicos, culturales, históricos y legislativos de los Pueblos Originarios en Chile.

## ¿Cómo se va concretando?

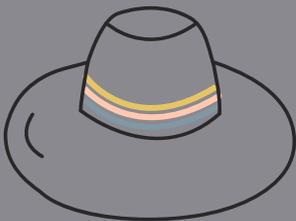
- Un plan de socialización de las medidas y fundamentos del Plan de Mejoramiento del PDTI en dos niveles prioritarios:
  - Los funcionarios de INDAP a nivel nacional, regional y de agencia de área
  - Los equipos de extensión y entidades ejecutoras
- Un plan de capacitación gradual orientado principalmente a los equipos de extensión, integrando las siguientes dimensiones:
  - Metodologías e instrumentos en técnicas participativas para el trabajo con los Pueblos Originarios
  - Protocolos culturales
  - Formación básica sobre los Pueblos Originarios en Chile
  - Tecnologías de producción en el marco de los sistemas productivos indígenas
- La creación y consolidación de una Unidad de los Pueblos Originarios en INDAP, como un espacio para apoyar la implementación del Plan de Mejoramiento del PDTI, y fortalecer la articulación interinstitucional para complementar la acción del programa



## Las reacciones a la **décima medida** ALGUNAS VOCES

*“Se va a necesitar mucho trabajo así como un cambio en la mirada de los técnicos, que dejen de vernos como elementos pasivos, y nosotros que dejemos de recibir por recibir sin carta de navegación, porque hay que pensar a largo plazo, 50 años o más, que haya futuro para los que vienen. La estrategia tiene que ser a largo plazo”*

*Hombre, comuna de Alto Biobío,  
región del Biobío*



*“Se ve que los organismos quieren aprender la cultura, pero se deben establecer los límites, debido a que la cultura es para vivirla y no solo para folclorizarla mostrándola hacia afuera. Cabe preguntarse, para quiénes son los Efku [oraciones]? Para nosotros, para las autoridades, los alcaldes o concejales? Para poner orden en la cultura es importante revisar los contenidos culturales que se van a entregar a los funcionarios, ya que todos somos parte del Cacicado, que es una organización abierta donde no se necesita inscribirse. También respecto de las actividades culturales como trafkintu, Chauki o Mingaco, deben ser las comunidades las que hagan los llamados a participar, no las consultoras...”*

*Hombre, comuna de San Juan de la Costa, región de Los Lagos*

*“La mentalidad de los jefes de área tiene que cambiar, a INDAP le va a costar más cambiar de mentalidad que a los técnicos que trabajan con nosotros”*

*Mujer, comuna de Vilcún,  
región de La Araucanía*

*“Yo creo que si los equipos técnicos, van a trabajar con comunidades indígenas, ellos deben saber tratar con las comunidades, y conocernos en nuestro contexto de pueblo indígena. Para que aprendan más, y comprendan la cosmovisión. Es una muy buena medida”*

*Mujer, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

*“Ahora podemos ver presente la confianza que INDAP está poniendo en nosotros, al dejarnos participar en las decisiones, si bien INDAP está en la línea de agro cultivo, de alguna forma se está saliendo de ese rubro, introduciéndose a un mundo muy diferente, que es trabajar con la cosmovisión del mundo mapuche que antes lo trabaja muy superficialmente. Como mandato del Estado, y su trayectoria de trabajo, nunca tuvieron una capacitación específicamente en el tema mapuche. Y ahora si tratarán de desarrollar ese aspecto, lo que se agradece”*

*Hombre, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía*

## Voces indígenas, un recuento del proceso

“Cuando nos reunimos en diciembre se dijeron temas que hoy fueron tocados, que bueno que hay voluntad del gobierno de escuchar al pueblo, que haya solución y que nosotros como mapuche vayamos determinando como queremos trabajar. Haré un poco de historia, en los años 70 cuando trabajamos con la CORA los profesionales trabajaban para ayudar el trabajo en el campo y se decía que era al revés. Yo estaba meditando mientras se hablaba y pensaba que esto es un avance para que el pueblo mapuche trabaje mejor y nosotros de una vez por todas salir de la pobreza, de la extrema pobreza, hay agricultores de subsistencia todavía. Los mapuche queremos seguir dando vida al campo para que nos sustituyan nuestros hijos y nietos, pero con educación. Si el Estado invierte en

nosotros tenemos que responder y somos nosotros los que tendremos que educar a nuestros hijos y a nuestros nietos para poder dialogar de igual a igual con el Estado”

Hombre, comuna de Freire;  
región de La Araucanía

“Por mi parte yo quiero agradecer esta instancia, es una lucecita en medio de la obscuridad ¿Por qué razón? Años atrás se planteó que los bonos se entregaban a destiempo, ahora no. Hay que reconocer lo bueno que se hace, lo que se ha ido haciendo. Ahora nosotros los agricultores si hemos recibido el bono a tiempo y no se aplicó los segmentos y por eso estoy contenta y quiero dar gracias”

Mujer, comuna de Vilcún,  
región de La Araucanía

“Agradezco la consideración que tuvieron conmigo de invitarme personalmente, ya que antes las cosas no se hacían así, en persona y ahora ustedes lo están haciendo. Es importante para mí como Lonko y para las comunidades que se trabaje así, estoy feliz que me inviten a este encuentro, sobre todo que haya sido personalmente. Y es importante que se realicen estas reuniones donde se les permita a las personas participar, por ejemplo hoy, yo debía trabajar con las machis en el cementerio, pero preferí venir aquí, aceptando la invitación que me hizo el Funcionario de INDAP, porque quería estar acá y saber que le depara a mi comunidad”

Hombre, comuna de Lautaro,  
región de La Araucanía

“Otro punto que quería aclarar, es si el turismo sigue entrando en las actividades que cubrirá el PDTI, por lo que estoy entendiendo, ahora sí se podrá, siendo que antes no se hacía. Si bien es harta información, me siento preparada para exponerle esto a mi gente, aunque necesitaré un papel de apoyo para poder hacerlo. Creo que ahora si están tomando en cuenta las necesidades de la gente, propias de una comunidad mapuche, se entiende la intención y la buena fe. Yo no la veo como jefa de área ni agrónoma, la veo como una dirigente, que quiere que esto funcione para que el programa mejore de verdad. Ojalá sigan igual, porque se valora la dedicación”

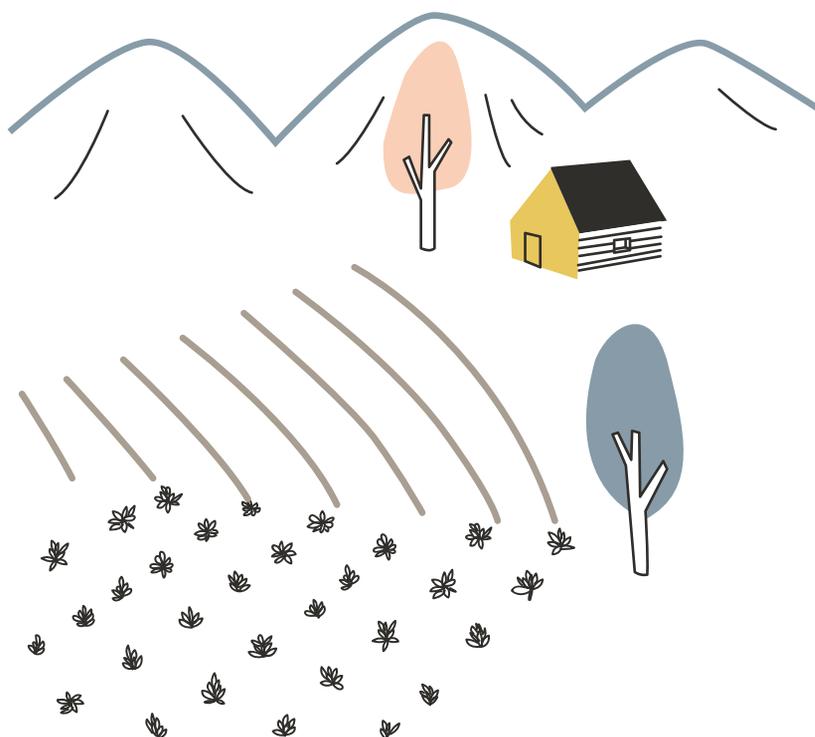
Mujer, comuna de Carahue,  
región de La Araucanía





# 5.

## LA IMPLEMENTACIÓN HITOS Y AVANCES 2016 - 2017





Una vez finalizada la segunda ronda de talleres participativos, en forma inmediata se iniciaron las acciones para poner en marcha las medidas del Plan de Mejoramiento del Programa.

A continuación se presenta una cronología de la implementación en el período que va entre julio de 2016 y diciembre de 2017, integrando tanto los avances en las medidas, como las acciones clave vinculadas a éstas que fue necesario desarrollar para posibilitar su implementación.

## Sobre la norma del programa

216

El documento de *Normas Técnicas y Procedimientos Operativos del PDTI*, es el texto que define el diseño y regula el funcionamiento del mismo. A contar del 1° de julio de 2016 entró en vigencia una nueva normativa, en la cual se comenzaron a integrar gradualmente las medidas establecidas en el Plan de Mejoramiento del programa.



## Sobre la segmentación

Hasta junio de 2016, se clasificaba a los agricultores del Programa en dos segmentos en función de su tamaño e inserción económica, lo cual era determinado por el equipo técnico de INDAP, a partir de un diagnóstico técnico-económico realizado a la explotación agrícola.

El *segmento uno*, se definía como agricultores de autoconsumo y subsistencia, y el *segmento dos* se reconocía como agricultores de producción para la venta y/o desarrollo de competencias emprendedoras<sup>1</sup>.

La primera consecuencia de la segmentación, era que a partir de ella se diferenciaba la entrega de beneficios, donde aquellos pertenecientes al *segmento uno* quedaban en clara desventaja<sup>2</sup> respecto

“Fin a las intervenciones que dividen a las familias y comunidades”

del segundo grupo. La segunda consecuencia fue que, al interior de un mismo grupo o comunidad, algunos recibían más y otros recibían menos, sin tener total claridad de las razones de esta diferencia.

Por último, y desde un punto de vista técnico, el encasillamiento de las familias en estos segmentos dificultaba hacer valer el mérito de un proyecto que estuviera fuera del monto techo fijado para su segmento, restando posibilidades a pro-

---

1 En una primera etapa se establecieron tres segmentos: (i) “autoconsumo y subsistencia”; (ii) “producción de excedentes para la venta”; y (iii) “desarrollo de competencias emprendedoras”.

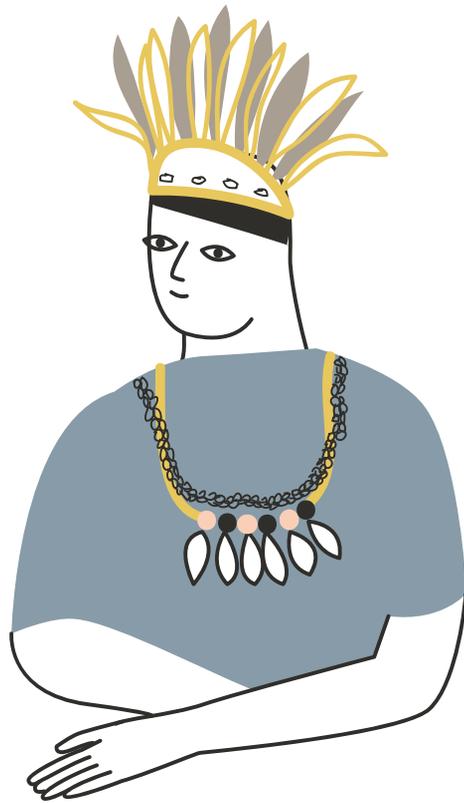
2 El denominado “segmento uno” recibía una atención técnica prioritariamente grupal y los recursos para capital de trabajo e inversiones, sumaban un promedio de 26,5 UF/usuario/año; en contraposición, el “segmento dos”

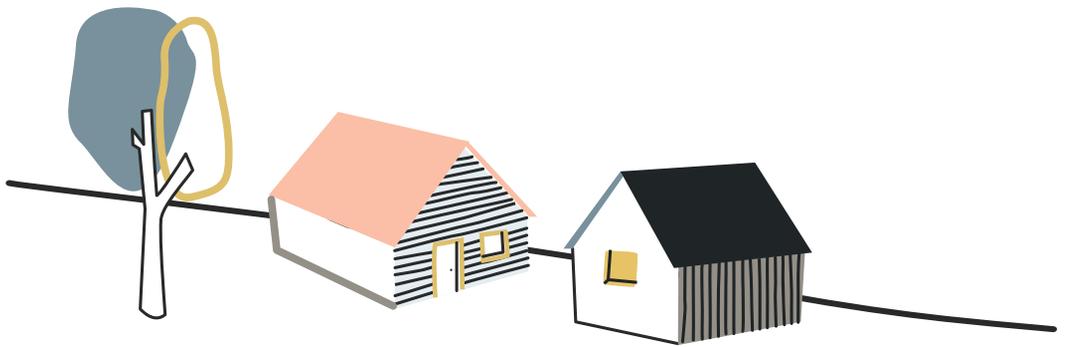
---

recibía una atención preferentemente individual y los recursos para capital de trabajo e inversiones sumaban un promedio de 53 UF/usuario/año.

yectos potencialmente innovadores; por otro lado, desde un punto de vista social y cultural, la segmentación generaba un sentimiento de *irrespeto* y de división entre los usuarios del programa, ya que los fundamentos técnicos de dicha segmentación, eran desconocidos por la mayoría de las familias.

En la norma del programa que comenzó a operar el 1° de julio de 2016, donde se integraron las medidas del Plan de Mejoramiento, se colocó fin a la segmentación, relevando por un lado el mérito de los proyectos o actividades, y por otro, la participación de los usuarios en las decisiones sobre el uso de los recursos, incluyendo los montos involucrados; ello en referencia a la Estrategia de Desarrollo.





## Sobre el traspaso desde el PRODESAL al PDTI

El *Programa de Desarrollo Local* (PRODESAL), es un instrumento de fomento productivo orientado prioritariamente a aquellos productores que cuentan con una menor dotación y calidad de sus recursos productivos. Opera en las 15 regiones del país. A diciembre de 2015, alcanzaba una cobertura de casi 80.000 usuarios, de los cuales alrededor de 17.000 correspondían a familias indígenas. La presencia simultánea de ambos programas en un mismo territorio, muchas veces llevaba a que en una comunidad, una parte de las familias estuvieran atendidas por el PRODESAL y otra parte por el PDTI, generando una segunda fuente de diferencias, y en algunos casos divisiones entre las familias. En la primera ronda de talleres esta situación se planteó con mucha fuerza como un aspecto que se debía mejorar generando un solo programa para atender a los Pueblos Originarios.

En respuesta a ello, INDAP generó las condiciones para que las familias indígenas atendidas por PRODESAL pudieran solicitar su traspaso voluntario al PDTI. En este contexto, entre los años 2016 y principios del 2017, sobre la base de una

“Un solo programa para atender con pertinencia a las familias indígenas rurales”



operación que implicó un reordenamiento técnico, financiero y operativo de ambos programas en los distintos territorios de 7 regiones del país, casi 12.000 familias migraron desde el PRODESAL al PDTI.

## *Sobre la preparación de los equipos de extensión*

La ejecución del PDTI es llevada a cabo por un contingente de casi 900 profesionales y técnicos que se despliegan en los 82 municipios y 10 regiones del país donde el PDTI brinda sus servicios a casi 48.000 usuarios.

En este contexto, entre los meses de mayo y junio de 2016, inmediatamente después del término del proceso participativo, INDAP desplegó una operación de gran significación, orientada a preparar a los equipos de extensión para dar inicio a la implementación del Plan de Mejoramiento del PDTI en cada una de sus medidas.

Esta acción consideró un importante despliegue técnico y logístico que involucró a nueve regiones del país, 51 Agencias de Área de INDAP y a 81 municipios donde opera el programa. Bajo este marco, se prepararon y ejecutaron más de 400 horas de capacitación organizadas en 36 talleres donde participaron alrededor de 800 personas; principalmente técnicos y profesionales de extensión y contrapartes municipales. Esta primera ronda de talleres de capacitación se inició en el mes de junio de 2016, y se extendió por

“Preparando a los equipos de extensión para abordar nuevos desafíos; una atención pertinente y de calidad a las familias indígenas rurales”

casi todo el segundo semestre de ese mismo año con el apoyo de equipos profesionales de INDAP de nivel nacional y regional.

Esta fue la primera de una serie de iniciativas específicamente dirigidas hacia los técnicos y profesionales de los equipos de extensión con el propósito de ampliar sus capacidades para el desarrollo de una acción de fomento productivo, donde la forma de hacer fomento es tan importante como los bienes y servicios que se entregan a través de éste.

## Se socializa el Plan de Mejoramiento a nivel de grupos y comunidades

222

En la segunda ronda de talleres participativos, el Plan de Mejoramiento del programa fue presentado ante los representantes de los grupos usuarios y las autoridades tradicionales de los territorios, donde participaron más de 2.000 personas a nivel país.

El desafío siguiente, fue socializar el plan y sus medidas a nivel de los grupos; es decir, llegar con la información a los casi 48.000 usuarios atendidos por el programa, bajo el principio que la información es la base para una efectiva participación de la gente.

En esta perspectiva, hacia finales del 2016, se inicia el proceso de socialización a nivel de los grupos, donde los equipos de extensión comienzan a jugar un rol protagónico, llevando la responsabilidad principal en el despliegue de la iniciativa en campo. Este proceso se extendió por casi todo el año 2017 a través de múltiples reuniones y talleres con los grupos y las mesas de coordinación que congregan a los representantes de los usuarios. Se estima que hacia diciembre de 2017 -con distintos niveles de intensidad- se había llegado a la casi totalidad de las

“Extendiendo el conocimiento sobre el Plan de Mejoramiento hacia los grupos y comunidades”

familias atendidas por el programa; sin perjuicio de ello, la comprensión del programa y sus ajustes es todavía una tarea en desarrollo.



# Se reordenan los Grupos Usuarios y las Mesas de Coordinación

El reordenamiento de los grupos usuarios y las mesas de coordinación fue una iniciativa tendiente a ajustar la conformación de los grupos de usuarios a nivel comunal; y en función de ello, ajustar la conformación de las mesas de coordinación, las cuales se constituyen a partir de los representantes de cada grupo usuario.

Este reordenamiento se planteó con dos objetivos principales<sup>3</sup>:

El primero de ellos buscaba que por primera vez, todos los actores involucrados<sup>4</sup> miraran y reconocieran al grupo usuario como parte de una o más comunidades, como un primer paso para iniciar una conversación y contextualizar el trabajo de fomento en el espacio comunitario<sup>5</sup>.

---

3 También eran objetivos de este proceso, integrar adecuadamente a las familias que migraban desde el PRODESAL y consolidar una mirada y estrategia comunal en la acción de fomento.

4 Grupos usuarios, extensionistas y personal de INDAP.

5 Esta iniciativa se planteó con gran flexibilidad, entendiendo que si bien, mayoritariamente la comunidad es una forma organizativa que fue

## “Preparando las condiciones para tomar decisiones”

En el marco de lo anterior, el segundo objetivo de este reordenamiento buscaba que los grupos se conformaran considerando las afinidades entre familias y personas (culturales, por vecindad, por vocación productiva, entre otras) como base para facilitar la participación y la toma de decisiones que vendrían posteriormente.

El proceso se planteó con un enfoque de máxima flexibilidad, respetando las dinámicas y prácticas locales en materia de organización y participación; y se inició gradualmente en el segundo semestre de 2016, extendiéndose hacia los primeros meses del 2017. Hacia diciembre de 2017 el programa se había estructurado con un poco más de 2.300 grupos usuarios y 240 Mesas de Coordinación.

---

muy relevada en los talleres, existen zonas y territorios donde ésta no cuenta con un arraigo cultural profundo entre las familias usuarias.





## *Se integran y ordenan los equipos de extensión en el territorio*

Uno de los ajustes relevantes del Programa fue la reconfiguración del esquema de funcionamiento, estableciendo la integración del conjunto de Unidades Operativas<sup>6</sup> y equipos de extensión presentes al interior de una comuna, en una sola Unidad Operativa de carácter comunal<sup>7</sup>.

Esta reconfiguración se planteó con tres objetivos principales:

El primero de ellos buscaba instalar una mirada al territorio, como base para reconocer las oportunidades y restricciones para abordar el desarrollo económico productivo de las familias, grupos y comunidades.

El segundo objetivo fue coordinar la acción de fomento que hasta ese momento realizaban equipos técnicos que trabaja-

“Más y mejor asistencia técnica bajo un enfoque territorial”

ban en forma totalmente independiente en el mismo territorio; en ocasiones incluso con una superposición de equipos al interior de una misma comunidad.

Por último, el tercer objetivo fue constituir un solo equipo de extensión comunal, generando una escala que gradualmente permitiera diversificar, y por tanto ampliar la oferta tecnológica disponible para los usuarios. En otras palabras, la integración buscó conformar equipos de extensión de mayor tamaño, para posibilitar la especialización gradual en las diversas áreas temáticas requeridas por los usuarios.

Adicionalmente es importante señalar que, se crea la figura del Coordinador Comunal que cumple una función clave

6 Una Unidad Operativa, correspondía a una unidad de trabajo conformada por entre 80 y 180 usuarios atendidos por un equipo de técnicos y profesionales integrado por entre una y tres personas.

7 Este criterio se implementó con flexibilidad en aquellas comunas donde el programa estaba siendo implementado por más de una entidad ejecutora.



en la organización temática y territorial del equipo de extensión que opera en un mismo municipio.

Luego del proceso de integración y ordenamiento de los equipos de extensión, a diciembre de 2017 se contabilizaba la existencia de 130 unidades operativas comunales con sus respectivos equipos de extensión, y 130 Coordinadores Comunales y jefes técnicos.

## RESUMEN

Usuaris y Usuarios <hr/> <b>48.000</b>	Regiones <hr/> <b>10</b>	Municipios <hr/> <b>82</b>	Unidades Operativas Comunales <hr/> <b>130</b>
Grupos Usuarios <hr/> <b>2.300</b>	Mesas de Coordinación <hr/> <b>240</b>	Integrantes Equipos de Extensión <hr/> <b>900</b>	Coordinadores Comunales y Jefes Técnicos <hr/> <b>130</b>

## Se integra la figura del Asesor Intercultural

La Figura del *Asesor Intercultural*, surge a partir de tres consideraciones que se conjugaron para dar vida a esta iniciativa.

En primer lugar, una de las críticas que surgió con fuerza y dureza en los talleres, fue la falta de conocimientos y respeto del mundo profesional (equipos de extensión e INDAP) hacia las dinámicas socioculturales de cada pueblo y territorio: *“no saben nada de nosotros”*; dijeron algunos de los representantes.

Una segunda consideración surge desde la valiosa e inédita experiencia desarrollada en los talleres participativos de las dos regiones del país<sup>8</sup> en las cuales se integró la figura del asesor intercultural al equipo de taller; ello fue clave y determinante para facilitar el diálogo y la comunicación entre los representantes indígenas, las autoridades tradicionales y el equipo profesional de INDAP.

Finalmente, una tercera consideración se relaciona con una de las tres áreas clave de mejoramiento del programa, donde

“Avanzando hacia un diálogo respetuoso”

se releva el avance decidido hacia una acción de fomento con pertinencia cultural. En la práctica, significa aplicar principios de reconocimiento, consideración y respeto hacia las tradiciones, los saberes, las creencias y otros aspectos relacionados con estas dinámicas socioculturales.

En este contexto, junto con la puesta en operación del Plan de Mejoramiento del programa (segundo semestre de 2016), se integra el primer Asesor Intercultural como parte de la Unidad Nacional de Pueblos Originarios de INDAP para brindar apoyo prioritariamente en la macro zona sur. Su rol se define preliminarmente como de “apoyo a INDAP y a los equipos de extensión para facilitar un diálogo

8 Corresponde a las regiones de La Araucanía y la Provincia de Osorno en la región de Los Lagos



respetuoso, e integrar las referencias culturales en el trabajo de fomento productivo”.

A partir de ello, durante este período, el Asesor Intercultural ha desempeñado cuatro funciones clave:

- Apoyo a los equipos INDAP y RIMISP, en el diseño y adaptación de la caja de herramientas de metodologías participativas (Estrategia de Desarrollo, Acuerdo de Funcionamiento, Fondo Único de Financiamiento).
- Acompañamiento a los equipos INDAP y equipos de extensión en la socialización del Plan de Mejoramiento y la caja de herramientas.
- Capacitación a los equipos de extensión en materias de cosmovisión y protocolos indígenas.
- Apoyo directo y/o acompañamiento a los equipos de extensión en actividades técnicas de campo, así como en actividades culturales de las comunidades.

*La Asesoría Intercultural es una innovación en el mundo del fomento productivo silvoagropecuario y conexo, y por tanto constituye un desafío a consolidar, perfeccionar y extender en los próximos años.*

*Un diálogo fructífero en estas materias, requiere de puentes de entendimiento y confianza, donde el Asesor Intercultural puede jugar un rol clave en el desarrollo y fortalecimiento de las conexiones.*

2017

**Enero - diciembre 2017:**  
SE SIENTAN LAS BASES PARA  
LA OPERACIÓN EN RÉGIMEN

## Se construye la Estrategia de Desarrollo

### “Las familias y los Grupos deciden su camino”

230

La construcción de la *Estrategia de Desarrollo* fue un ejercicio de diagnóstico y planeación, que se constituyó como la primera acción de alcance masivo que se abrió desde el programa para que las familias, a través de sus grupos y comunidades, pudieran plantear sus visiones y apuestas de desarrollo productivo en un horizonte de mediano plazo.

La Estrategia de Desarrollo tiene dos objetivos principales:

Primero, buscó reconocer y relevar la capacidad de decisión de los usuarios respecto de su propio desarrollo en el territorio, de acuerdo a sus visiones, aspiraciones, prácticas y saberes; todo ello con la asesoría de los equipos de extensión, quienes en este proceso jugaron un rol de apoyo para la entrega de información y análisis que permitiera a los usuarios adoptar las mejores decisiones.

El segundo objetivo, fue fortalecer -gradualmente- una lógica de fomento productivo del programa, donde la Estrategia de Desarrollo se concibe como una referencia para ordenar y priorizar la entrega anual de los beneficios.

El proceso de construcción de la Estrategia de Desarrollo se inició hacia finales del segundo semestre de 2016; sin embargo, el grueso del trabajo se extendió hasta el mes de agosto de 2017, en el marco de una operación de gran envergadura que involucró dos etapas.

En una primera etapa se llevó a cabo el diseño metodológico e instrumental para la implementación del proceso de construcción de la Estrategia de Desarrollo a una escala masiva en los territorios, lo cual se basó en una adaptación de la metodología del *Mapa Parlante*<sup>9</sup>. En una segunda

9 La metodología del Mapa Parlante ha sido ampliamente utilizada desde hace ya varios años, particularmente en el mundo rural e indígena, facilitando procesos de diagnóstico participativos, planeación y evaluación en el ámbito local. Consiste en hacer que el grupo o colectivo represente su vivencia, mediante dibujos (mapas), en tres momentos: Pasado, Presente y Futuro, en los cuales se expresa “Quiénes

## *“Las Estrategias de Desarrollo expresan los sueños, metas y aspiraciones de miles de familias indígenas rurales que fueron partícipes del proceso”*

231

LA IMPLEMENTACIÓN

etapa, se desarrolló un amplio proceso de capacitación dirigido a los equipos de extensión para habilitarles en el manejo de la metodología y los instrumentos, así como para la organización del proceso. Tanto el diseño como las capacitaciones, se desarrollaron en el marco de un trabajo colegiado entre el equipo nacional y los equipos regionales, donde por primera vez se contó con el apoyo de un asesor intercultural.

El proceso preparatorio involucró a nueve regiones y 81 comunas del país. Se

prepararon e implementaron 90 talleres con alrededor de 1.000 horas de capacitación, involucrando la participación de casi 1.000 personas entre técnicos y profesionales extensionistas junto a personal de INDAP de nivel regional y de área. Hacia finales del segundo semestre de 2017, el proceso de elaboración de las estrategias se encontraba concluido contabilizándose un total de casi 2.200 Estrategias de Desarrollo elaboradas, mayoritariamente a nivel de grupo usuario estimándose que participaron directamente alrededor de 35.000 familias.

---

fuiamos”, “Quienes somos” y “Quienes queremos llegar a ser y hacer”. El método y las preguntas buscan que los integrantes del grupo aporten y “sistematicen” información respecto de sus propias características y las del territorio en que se desenvuelven, y a partir de ello, se reconozcan como grupo y/o comunidad, e identifiquen las oportunidades y restricciones para su propio desarrollo. El equipo de extensión tiene la misión de facilitar esta conversación, aportando información y análisis, así como de registrar y elaborar un resumen de la actividad.

La implementación de esta iniciativa constituyó una experiencia de gran relevancia para todos quienes participaron; usuarios, extensionistas y personal de INDAP. El diseño metodológico permitió abrir una conversación en torno al desarrollo económico de las familias y el territorio, que en muchos casos mostró dimensiones hasta ese momento desco-

nocidas; por un lado, colocando en valor las vivencias y saberes del pasado, y por otro, integrando lo positivo y negativo del presente, para desde allí proyectar el futuro.

La elaboración de la Estrategia de Desarrollo fue un proceso arduo y complejo; en primera instancia implicó -y sigue implicando- un cambio de enfoque en cuanto al rol que juegan el servicio de extensión y los profesionales INDAP para posibilitar que la gente se exprese y adopte sus decisiones. Por otro lado, conllevó un ejercicio de planeación que debió establecer resultados y metas claras en horizontes de tiempo, también claros y definidos.

Tanto el proceso como el resultado de las 2.200 estrategias elaboradas constituyen un activo de gran valor, que requiere ser mejorado en los próximos años, tanto desde el punto de vista de las metodologías empleadas, como de los resultados mismos del proceso de planeación.





## Se construye el Acuerdo de Funcionamiento

El Acuerdo de Funcionamiento<sup>10</sup> se generó como una herramienta para que los grupos usuarios y las mesas de coordinación - con la asesoría y apoyo de los equipos de extensión- concordaran un sistema de reglas para regular la participación y la toma de decisiones colectivas respecto de un conjunto de materias del programa<sup>11</sup>. Se buscaba generar una herramien-

“Los Grupos y las Mesas de Coordinación definen sus reglas para tomar decisiones y participar”

10 El diseño del Acuerdo de Funcionamiento, se realizó tomando como referencia los conceptos desarrollados en la publicación: “El Gobierno de los Bienes Comunes; La Evolución de las Instituciones de Acción Colectiva; 2000” de Elinor Ostrom, Premio Nobel de economía 2009. Ostrom, fue destacada por la Real Academia de Ciencias de Suecia por su análisis de la gobernanza económica, especialmente de los recursos compartidos. La obra de Elinor Ostrom se insertó en el marco conceptual de la «Nueva Economía Institucional», que a partir del análisis microeconómico puso su foco en aspectos tales como los costos de transacción, el estudio de las reglas del juego, los mecanismos de control y el mantenimiento de los acuerdos sociales.

11 Las materias sobre las cuales un Grupo o una Mesa deberán establecer acuerdos son: (i) La Estrategia de Desarrollo; (ii) el uso de los recursos del Fondo Único de Financiamiento; (iii) el uso de los recursos del Fondo de Capacitación; (iv) el Sistema de Representación; y (v) la evaluación del Programa.

ta que permitiera hacer realidad el enfoque de participación esgrimido como uno de los ejes fundantes de los ajustes del programa, evitando que éste se quedara solo a nivel de un concepto.

El Acuerdo de Funcionamiento es una herramienta que se compone de dos partes. La primera de ellas corresponde al conjunto de reglas, las cuales están regidas por nueve principios que se adaptaron a partir de la publicación de Ostrom. Estas reglas son concordadas por el colectivo (grupo o mesa) y quedan consignadas en un documento sencillo y de fácil comprensión para todos los participantes. La segunda parte corresponde a la

metodología para concordar estas reglas la cual se basó en una herramienta conocida como el *Café Mundial*, que permite “estructurar una dinámica de conversaciones en un grupo para arribar a propuestas de acción compartidas” (El Café Mundial, 2008)<sup>12</sup>.

La implementación del Acuerdo de Funcionamiento se desarrolló en dos etapas. En la primera de ellas se llevó a cabo el desarrollo metodológico e instrumental, y una labor de capacitación focalizada en los profesionales de Área de INDAP y coordinadores de los equipos de extensión, con el fin de habilitar capacidades para apoyar a los grupos y mesas de coordinación en la elaboración de sus Acuerdos de Funcionamiento. Esto últi-

mo involucró la preparación e implementación de un total de nueve talleres y casi 120 horas de capacitación que involucraron la participación de 230 profesionales. A lo anterior se sumó la realización de reuniones y talleres de corta duración en los territorios, para apoyar directamente a los equipos en campo.

A diciembre de 2017 la mayor parte del proceso se encontraba concluido con un total de 2.300 Acuerdos de Funcionamiento elaborados a nivel de grupos usuarios y de mesas de coordinación, en un ejercicio de participación que, en cifras preliminares, se estima que involucró a alrededor de 40.000 familias usuarias del Programa.

Al igual que en el caso de la Estrategia de Desarrollo, la elaboración del Acuerdo de Funcionamiento fue también un proceso arduo y complejo, pero a la vez de gran riqueza para todos los participantes. En muchos territorios, el ejercicio permitió rescatar y poner en valor múltiples reglas no escritas ni mucho menos formalizadas que establecen normas de convivencia en las comunidades u otras formas organizativas que se han dado las familias. Y nuevamente, al igual que en el caso de la Estrategia de Desarrollo, este primer ejercicio requerirá de nuevas iteraciones que permitan mejorar tanto las metodologías para su implementación, como el resultado expresado en el documento de Acuerdo de Funcionamiento.

12 El Café Mundial se funda en una mezcla de aproximaciones teórico – metodológicas, provenientes de la educación popular, la psicología y el coaching organizacional. A continuación, se destacan los elementos comunes más importantes de estas aproximaciones, que fueron tomados en cuenta para su diseño:

- **Proceso experiencial basado en el aprender haciendo.** Los miembros del grupo están en permanente acción, siendo los protagonistas del proceso. Los contenidos de la conversación se fundan en la experiencia acumulada sobre las prácticas de los participantes.
- **La construcción oral del relato del grupo.** La fuente de experiencia, el conjunto de conocimientos de una comunidad que está en su cultura, le permite enfrentar la incertidumbre y una realidad en constante cambio (Schein, 1985). Esta experiencia se transmite oralmente en los pueblos originarios, por eso esta metodología se basa en la conversación (UNESCO, 1996; González, 2015).
- **Apreciar las buenas experiencias** (Cooper et al, 1986), identificar qué es lo que ha funcionado bien y relevarlo para incorporarlo en el Acuerdo de Funcionamiento. No centrarse en las debilidades, sino que en potenciar las fortalezas.

## Se inicia la implementación del Fondo Único de Financiamiento

El *Fondo Único de Financiamiento*, corresponde a una medida de gran significancia desde el punto de vista del reconocimiento y la participación de los Pueblos Originarios. La medida se compone de dos partes: la primera, fue la integración -en un solo fondo- de los recursos destinados a financiar el capital de operación e inversiones; hasta ese momento operaban como dos fondos distintos, cuyos montos y beneficios por usuario eran determinados por INDAP en función de la segmentación de éstos. Con la integración se buscaba dar mayor flexibilidad para responder de mejor forma a una demanda altamente heterogénea. La segunda parte de la medida, fue colocar los recursos del fondo a disposición de los grupos usuarios o las mesas de coordinación, para que éstos, con la asesoría y apoyo de los equipos de extensión, decidieran sobre su uso<sup>13</sup>; siempre teniendo

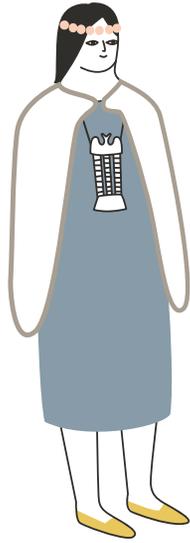
“Los usuarios -paso a paso- tomarán más decisiones sobre el uso de los recursos”

como referencia la Estrategia de Desarrollo y basándose en el sistema de reglas establecido en el Acuerdo de Funcionamiento para tomar sus decisiones<sup>14</sup>.

Al igual que en el caso de las medidas anteriores, la implementación del fondo se planteó en dos etapas. En la primera de ellas, se elaboró un diseño referencial que permitiera proyectar la

13 La decisión sobre el uso del Fondo Único de Financiamiento, abrió un abanico amplio de opciones respecto del uso de los recursos, tanto desde el punto de vista de los destinatarios (uso individual y/o uso asociativo); como del destino de los mismos (inversiones y/o capital de operación), incluyendo también la decisión sobre la gestión interanual del fondo para incrementar el monto unitario (acceso anual diferenciado a los recursos según turnos acordados).

14 Una de las condiciones que se estableció para iniciar la implementación del Fondo Único de Financiamiento, fue que los grupos contarán con su Estrategia de Desarrollo y su Acuerdo de Funcionamiento elaborados. Se buscaba que la conversación sobre los recursos fuera totalmente funcional a los objetivos de desarrollo, y las decisiones se adoptaran con un marco de reglas claras y transparentes para todos.



distribución de los recursos por grupo o Mesa de Coordinación, considerando las heterogeneidades existentes en cada región y territorio. En forma complementaria, este diseño referencial fue trabajado y ajustado con los equipos regionales, quienes tendrían la responsabilidad de dirigir su implementación en campo a través de los equipos de extensión.

La discusión del Fondo Único de Financiamiento 2018 a nivel de grupos y mesas, partió en forma aún acotada a algunos territorios, hacia finales del segundo semestre de 2017; en la actualidad es una medida que se encuentra en desarrollo y se proyecta que entrará en pleno régimen hacia finales del año 2018. En cifras preliminares, a diciembre de 2017, se contabilizaba casi 1.500 grupos que se encontraban discutiendo su Fondo Único en las distintas regiones del país.

El Fondo Único de Financiamiento, es quizá una de las medidas más controversiales del Plan de Mejoramiento, ya que su implementación significa que el Estado, a través de INDAP, reconoce la capacidad de las familias para adoptar decisiones con relación al uso de los recursos en

beneficio de su propio desarrollo; ello con el apoyo y asesoría de los equipos de extensión. Lo anterior encierra un sinnúmero de desafíos, tanto para INDAP como para los equipos de extensión, y muy principalmente para las familias, grupos y Mesas de Coordinación. De esta forma, los grupos deberán enfrentar la tarea de neutralizar a quienes hagan un uso inadecuado de los recursos, colocando en riesgo los resultados globales del programa. Por otra parte los extensionistas deberán integrar innovaciones metodológicas para asesorar, abriendo el diálogo y escuchando a los usuarios, mientras que INDAP deberá generar capacidades para dirigir, monitorear, y corregir en forma oportuna.

*La implementación del Fondo Único no estará exenta de problemas; sin embargo, debe entenderse que esto es un proceso, donde el proceso en sí es clave para el logro de resultados sustentables en el largo plazo.*

## **UNA DE LAS PRIMERAS EXPERIENCIAS DE DECISIÓN DEL FONDO ÚNICO**

En la comuna de San Juan de La Costa en región de Los Lagos, 20 grupos que congregan a casi 350 usuarios, iniciaron la discusión del Fondo Único de Financiamiento en el transcurso del año 2017. El resultado de este proceso, fue evaluado como altamente positivo; en efecto, por un lado el debate se llevó a cabo en forma ordenada en el marco de sus Acuerdos de Funcionamiento, y las decisiones de uso de los recursos se realizaron en consistencia con sus Estrategias de Desarrollo.

De acuerdo a lo anterior, la mayor parte de los recursos fueron destinados a fortalecer las actividades productivas que realizan en sus pequeñas explotaciones, las cuales se basan en una combinación de agricultura, ganadería y silvicultura que les permite cubrir parcialmente sus requerimientos de autoconsumo y generar excedentes para la venta. También los recursos del Fondo fueron destinados a cofinanciar pequeños emprendimientos, entre los que cabe destacar una iniciativa de producción de cerveza artesanal.

Si bien el destino de los recursos fue mayoritariamente de uso individual, en opinión de los técnicos y profesionales, las decisiones adoptadas por los usuarios, fueron técnicamente consistentes con los recursos disponibles y con los requerimientos prioritarios de los sistemas productivos.



## Se inician las articulaciones

Efectivamente, el PDTI no puede solo. Los recursos del Fondo Único de Financiamiento son importantes pero insuficientes para desencadenar un verdadero desarrollo en los territorios. Es por esta razón que el Plan de Mejoramiento del programa se planteó avanzar hacia un sistema de financiamiento integrado, donde el Fondo Único fuera la base para articular recursos y competencias complementarios, tanto desde otros programas de INDAP, como también desde otras instituciones tanto públicas como privadas. La apertura de nuevas oportunidades de financiamiento, es una tarea que recae en dos actores principales. Por un lado, en INDAP, colocando en juego su capacidad para articular internamente sus programas y hacer “gestión de entorno” para convocar y articular a otras instituciones, públicas y privadas. Por otro lado, recae en los equipos de extensión, colocando en juego su capacidad para articular y desarrollar proyectos locales a partir de los requerimientos de las familias atendidas<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> Cabe señalar que algunos equipos de extensión, habían integrado el tema de las articulaciones como parte de sus funciones; sin embargo, cuando se coloca en marcha el Plan

“Más recursos para financiar las actividades y proyectos; El PDTI no puede solo”

En este contexto, en el año 2017, INDAP, a través de sus distintos programas de incentivo y crédito, entregó beneficios complementarios a las familias usuarias del PDTI, por un monto de más de \$13.000 millones.

Cabe señalar además que en el transcurso de ese mismo año, se comienzan a articular incentivos de INDAP, explícitamente dirigidos a los Pueblos Originarios, a través de los Programas de Capa-

---

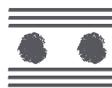
de Mejoramiento del Programa, esta función queda integrada y formalizada como parte del servicio de extensión; asimismo, para INDAP, se comienza a hacer también exigible la articulación explícita de recursos hacia los Pueblos Originarios.

citación INDAP – SENCE; del Programa de Incentivo para la Sustentabilidad de los Suelos Agropecuarios (SIRSD-S); del Programa de Riego; y del Programa de Desarrollo de Inversiones (PDI), los que en conjunto focalizaron una cifra de casi \$1.250 millones.

Por otra parte, hacia finales del segundo semestre de 2017, se coloca en marcha el Crédito Especial para Pueblos Originarios, Individual y para Organizaciones, el cual fija un conjunto de condiciones especiales para fortalecer un sistema de financiamiento integrado en beneficio de las familias indígenas<sup>16</sup>.

La consolidación de un sistema integrado de financiamiento dirigido hacia los Pueblos Originarios, que sea claro y visible, se considera como parte fundamental de una política de fomento que reconoce y se hace cargo del desarrollo de este segmento de la población. Instituciones transversales de fomento productivo como INDAP y CORFO - ésta última a través del Programa de Cobertura Indígena (COBIN) - han dado pasos en este sentido; sin embargo, se debe señalar también que aún resta mucho por avanzar. No solo en INDAP sino que en el resto de la institucionalidad pública, incluyendo los gobiernos regionales.

<sup>16</sup> Las ventajas establecidas en la Resolución Exenta N° 163535 fechada el 24 de octubre de 2017 que aprueba el Crédito Especial para Pueblos Originarios, están referidas a las condiciones de reajustabilidad de los créditos, a descuentos a la tasa de interés como premio al comportamiento crediticio y a las exigencias de garantías.



## EL COMITÉ INDÍGENA DE CORFO

Desde marzo de 2014, diversas agencias públicas, entre ellas, CONADI, INDAP, CNR, SERCOTEC, CORFO, SERNATUR y CONAF ejecutaron una serie de proyectos y programas públicos dirigidos a promover el desarrollo económico de los nueve Pueblos Originarios reconocidos por el Estado chileno. El 12 de agosto de 2016, el Ministerio de Hacienda firma un acuerdo con el BID, para suscribir un crédito de US\$40 millones que apuntaba al mismo fin, a través de CORFO.

Luego de diversas gestiones de coordinación entre estos organismos públicos, en julio de 2017 se constituyó formalmente el Comité de Desarrollo y Fomento Indígena de CORFO ([www.comiteindigena.cl](http://www.comiteindigena.cl)), encargado de asignar coberturas para garantizar préstamos otorgados de entre 1.000 y 10.000 UF, otorgados por INDAP, Banco Estado y bancos privados. Esta cobertura, que se denominó Cobertura Indígena (COBIN), está llamada a transformarse en una pieza relevante en el sistema de financiamiento dirigido a este sector económico y social. La tierra y el agua indígena no son transables en el mercado, y normalmente las cooperativas y otras organizaciones económicas indígenas se encuentran descapitalizadas y tienen dificultades para garantizar estos créditos. COBIN viene a resolver un punto de bloqueo relevante, permitiendo al mismo tiempo atender por primera vez a los requerimientos financieros de los predios adquiridos por CONADI.

Las coberturas COBIN tienen la particularidad de dar cuenta de la cultura de estos Pueblos Originarios. Esto implica que los proyectos de inversión son analizados con las comunidades y sus autoridades tradi-

cionales en la fase inicial del proceso, para lo cual CORFO ha creado un instrumento denominado AFROPROIN (Apoyo para la Formulación de Proyectos Productivos Indígenas de Alto Impacto).

El Comité de Desarrollo y Fomento Indígena lo conforman el Ministro de Desarrollo Social, quién lo preside, y el Vicepresidente de CORFO, quién actúa como secretario ejecutivo. Además, lo integran los máximos directivos de CONADI, INDAP, SERCOTEC, CONAF y SERNATUR, así como altos funcionarios del Ministerio de Energía y del Ministerio del Interior. Por primera vez, hay una mirada integrada para tratar los temas de desarrollo económico de los Pueblos Originarios.

INDAP ha sido la primera institución en ser acreditada ante CORFO como un operador de coberturas COBIN. Así, la primera operación se realiza en el mes de diciembre de 2017, consistente en un préstamo de \$60 millones destinado a gestionar una planta de secado de leña en el Lof Didaico, a cargo de la empresa Mawuelfe SPA, en la comuna de Traiguén. Durante el mes de enero de 2018 se entrega un segundo préstamo respaldado por COBIN a la Cooperativa Licanco, dueña de un predio adquirido por CONADI en la comuna de Perquenco. Esta vez se trata de una operación de \$105 millones que se utilizarán para financiar operaciones de exportación de manzanas y de aceite de menta piperita.

Complementariamente, a diciembre de 2017 existían 89 nuevos proyectos de inversión que estaban en fase de preparación, a través del instrumento AFROPROIN. La mayor parte de ellos son proyectos agrícolas, forestales y de turismo rural, que naturalmente debiesen ser financiados por INDAP.





## *Se despliega un esfuerzo significativo para ampliar las capacidades de los equipos de extensión y funcionarios de INDAP en el trabajo con los Pueblos Originarios*

La ampliación de capacidades para el trabajo con los Pueblos Originarios, tanto de INDAP como de los equipos de extensión, fue desde el inicio una prioridad en la estrategia de implementación del Plan de Mejoramiento del PDTI. En este contexto, a contar del segundo semestre de 2016, INDAP desplegó un esfuerzo de amplio alcance y quizá sin precedentes, para reforzar las capacidades de los equipos profesionales de INDAP y de los equipos de extensión.

En el caso de los funcionarios de INDAP, durante el año 2017, en el marco del Plan Anual de Capacitación, se puso a disposición dos cursos de capacitación, que en conjunto sumaron 9 jornadas y 63 horas de capacitación presencial, combinadas con actividades en la modalidad e-learning. El propósito de esta iniciativa fue entregar elementos básicos para una mejor comprensión de los conceptos y el contexto histórico e institucional de los Pueblos Originarios en Chile, así como reconocer las experiencias internacionales relevantes en la materia. En este marco se capacitaron a 63 funcionarios, principalmente, del nivel regional y de Área.

“Ampliando las capacidades de los equipos al servicio de la comunidad”

En el caso de los equipos de extensión, se diseñó una estrategia orientada a mejorar las competencias en dos áreas fundamentales: la primera de ellas relacionada con el manejo de conceptos, metodologías e instrumentos para el trabajo con grupos e individuos pertenecientes a los Pueblos Originarios bajo un enfoque participativo y pertinente. La segunda área estuvo relacionada con los aspectos productivos, donde se buscó actualizar a los extensionistas en el manejo técnico de rubros y sistemas productivos, promoviendo la innovación bajo un enfoque de trabajo en red entre productores, extensionistas y especialistas, cautelando una participación efectiva de los productores en las decisiones de innovación. Esta



iniciativa se encuentra en desarrollo bajo la modalidad de piloto en tres regiones del país, en el marco de un Convenio de Colaboración entre INDAP y el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIA)<sup>17</sup>.

En el área de los conceptos, metodologías e instrumentos, las actividades de capacitación desarrolladas durante el año 2017, sumaron un total de 250 jornadas con casi 1.500 horas de capacitación que convocaron la participación de 1.900 personas, principalmente, extensionistas<sup>18</sup>.

En el área productiva, se desarrollaron tres Observatorios Tecnológicos<sup>19</sup> que articulan 90 Unidades de Validación situadas en predios de familias indígenas, que involucran directamente a casi 150 extensionistas con una llegada a más de 5.000 productores en las tres regiones.

Este importante esfuerzo orientado a fortalecer las capacidades de quienes trabajan en forma directa con los Pueblos Originarios, se llevó a cabo a través de un trabajo articulado entre profesionales de INDAP de nivel nacional y regional, con entidades externas que aportaron su valiosa experiencia en estas materias a través de convenios de colaboración.

---

17 Las regiones participantes del Piloto son Biobío, La Araucanía y Los Ríos.

18 Las cifras incluyen las actividades de capacitación relativas a: (i) metodología e instrumentos para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo; (ii) metodología e instrumentos para la elaboración del Acuerdo de Funcionamiento; (iii) metodología e instrumentos para la aplicación del Fondo Único de Financiamiento; (iv) curso de actualización técnica de los extensionistas de programas de asesorías técnicas de INDAP (acreditación); y (v) Curso de Especialización b-Learning: Fomento productivo y extensión para pueblos indígenas”.

---

19 Un Observatorio Tecnológico es un concepto desarrollado por INIA y se define como un punto de convergencia y diálogo entre investigadores, extensionistas y productores con bases en un territorio (“diálogo de saberes”) y un espacio de intercambio y adquisición de conocimientos, por parte de agricultores y extensionistas, para desarrollar habilidades y destrezas en el manejo de nuevas tecnologías; espacio para “aprender haciendo”. Sus objetivos son: (i) validar y adaptar tecnologías con el agricultor; (ii) capacitar a extensionistas y agricultores; y (iii) promover la innovación.

## Otros hitos del período de implementación

# La Unidad Nacional de Pueblos Originarios de INDAP

Hacia finales del primer semestre de 2016, se crea la Unidad Nacional de Pueblos Originarios, la cual nace como una unidad especializada para asesorar y apoyar a la Dirección Nacional en materias técnicas y metodológicas, así como en la vinculación con otras entidades y órganos especializados para potenciar la acción de fomento que realiza el Instituto, bajo un enfoque de trabajo multidisciplinario e intercultural.

En los primeros 18 meses de implementación del Plan de Mejoramiento del programa (julio 2016 – diciembre 2017), esta Unidad jugó un rol clave en el apoyo técnico y metodológico al equipo nacional del programa, así como a los equipos regionales y de Área; asimismo, jugó un rol de apoyo directo en el despliegue del proceso de socialización del Plan de Mejoramiento, así como de capacitación hacia el mundo de los extensionistas y contrapartes municipales.

En forma complementaria, en el transcurso del año 2016, se crea la Unidad Regional de Pueblos Originarios en la región de La Araucanía, la cual jugó también un rol clave en el proceso de socialización

“Ampliando la capacidad institucional de INDAP para el trabajo con los Pueblos Originarios”

del Plan de Mejoramiento del programa, no solo hacia el mundo de los extensionistas, sino que también al interior de los equipos de área de INDAP; adicionalmente, la Unidad Regional participó activamente en la adaptación de las metodologías e instrumentos para su aplicación en la región.

## **La constitución del Comité Nacional INDAP – CONADI**

En el transcurso del segundo semestre de 2016, se constituyó el Comité Nacional INDAP – CONADI, el cual se concibió como una instancia de coordinación entre las dos instituciones para dar soporte a una gestión estratégica conjunta de los cambios establecidos en el Plan de Mejoramiento del PDTI, y ampliar las coordinaciones con otras instituciones para potenciar las acciones de fomento productivo del PDTI.

Adicionalmente, el Comité INDAP-CONADI se constituyó en un espacio para integrar a los Consejeros de CONADI, a través de su representante ante el Comité, en el monitoreo de los avances en la implementación de las mejoras del programa.

“Ampliando la coordinación interinstitucional para fortalecer el trabajo del PDTI”



## El sistema de monitoreo externo

Hacia finales del primer semestre de 2016, se puso en marcha un dispositivo de monitoreo externo a INDAP que, por un lado, buscaba identificar las buenas prácticas e innovaciones en la implementación, y por otro lado, buscaba reconocer en forma temprana los problemas y deficiencias a fin de hacer las correcciones que fuera necesario. En la primera etapa (octubre 2016 – marzo 2017), este monitoreo se llevó a cabo sobre una muestra de 15 comunas pertenecientes a la macrozona sur<sup>20</sup>, y en la segunda etapa (mayo – diciembre 2017), se agregan 5 comunas de la macrozona sur, y 10 comunas de la macrozona norte<sup>21</sup>, alcanzando un total de 30.

El sistema se basó en la realización de cuatro rondas de entrevistas a actores directamente involucrados en la implementación del Plan de Mejoramiento

“Destacando las buenas prácticas y una alerta temprana para corregir los problemas”

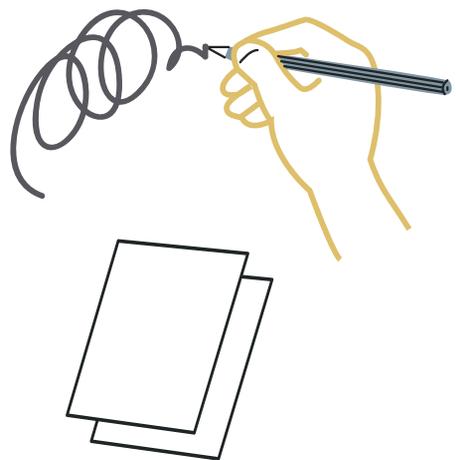
del programa en cada comuna<sup>22</sup>, para levantar sus apreciaciones y percepciones sobre un conjunto de hitos que se definieron como puntos críticos en la implementación. A partir de ello, se generaba un informe sintético por comuna y región con un sistema de semaforización que permitía generar las alertas ante los problemas detectados.

20 Corresponde a las regiones de Biobío, La Araucanía, Los Lagos y Los Ríos, las cuales concentran más del 95% de los usuarios del programa.

21 Corresponde a las regiones de Arica y Parinacota, Tarapacá y Antofagasta.

22 En las entrevistas se incluyó: directivos y encargados regionales y de área de INDAP, extensionistas, contrapartes municipales y representantes de los usuarios y usuarias.

Los informes de seguimiento constituyeron un valioso insumo para reconocer, tanto las buenas prácticas que se fueron generando, como los problemas que fueron surgiendo. Entre las primeras, cabe destacar el esfuerzo realizado por algunos equipos de extensión para generar nuevos materiales orientados a explicar las mejoras al programa. Como contrapartida, se pudo evidenciar también dificultades en el proceso de socialización, principalmente, en las etapas iniciales y posteriormente carencias metodológicas significativas para el trabajo con grupos bajo un enfoque participativo; de allí la prioridad que se puso en la generación de metodologías e instrumentos en la materia, y el significativo esfuerzo de capacitación desplegado durante el año 2017.





## LOS PRÓXIMOS DESAFÍOS

El proceso de mejoramiento del PDTI constituyó una experiencia inédita e innovadora en INDAP, que deja dos grandes resultados. El primero de ellos es el aprendizaje acumulado que surge de un proceso participativo que abrió un espacio para escuchar a los usuarios y también a las autoridades tradicionales. A través de una metodología especialmente diseñada, se escucharon y sistematizaron los planteamientos y propuestas dirigidas a mejorar el diseño del programa. Con ello se crearon las condiciones de legitimidad para sentar las bases técnicas y políticas que hicieron posible ajustar el principal instrumento de fomento productivo dirigido a las familias indígenas rurales.

En este proceso, la mirada de los Pueblos Originarios se complementó con la experiencia y experticia de profesionales de INDAP de los distintos niveles institucionales, así como de extensionistas y especialistas provenientes del mundo de la investigación aplicada. El Plan de Mejoramiento fue el resultado de una conjunción de esfuerzos que aprovechó el aporte de cada mirada.

El segundo resultado fue el Plan de Mejoramiento en sí mismo. Ello se refleja en un PDTI que hoy, efectivamente, procura respetar la mirada de estos pueblos, o lo que es lo mismo, es más pertinente desde el punto de vista cultural. A ello se agrega el traspaso de un mayor poder de decisión a los usuarios en diversas materias, incluido el destino de los recursos de inversión. El PDTI también ha avanzado en materia de capacitación de los profesionales de INDAP y de los extensionistas, así como en materia de ordenamiento en el territorio.

Otra área crítica refiere a la inversión: acabada la administración del gobierno de la Presidenta Bachelet, el PDTI ha movilizado recursos presupuestarios importantes, provenientes del propio INDAP, así como también de otras instituciones tales como la CONADI, CNR, INIA, SERCOTEC y CORFO, por nombrar sólo a las que han estado más cerca del quehacer de INDAP. Todo ello se ha

traducido en el surgimiento de un nuevo tejido organizacional de empresas asociativas indígenas, que se va consolidando progresivamente. Este proceso confirma el carácter de incubadora de proyectos que desempeña el PDTI.

Uno de los axiomas del Plan de Mejoramiento fue que “nada está escrito en piedra”. EL PDTI experimentó modificaciones sucesivas, proceso que debe mantenerse en el tiempo. Ello implica una revisión y ajuste permanente de las definiciones, incorporando aquellas que agregan valor y eliminando aquello que no funciona. Ese es el principal desafío para los próximos años.

En forma complementaria, identificamos cuatro grandes desafíos para los próximos años:



## 1. AMPLIACIÓN DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES PARA PROMOVER EL DESARROLLO PRODUCTIVO

INDAP y el PDTI sin duda alguna constituyen las principales herramientas de que dispone el Estado para abordar el desarrollo productivo de las familias indígenas, sus comunidades y territorios.

EL PDTI posee además una gran ventaja: dispone de un contingente de casi 900 técnicos y profesionales desplegados en el campo, que están en contacto directo con las familias y sus comunidades. Este contingente profesional constituye un capital humano de gran valor, con el cual es necesario continuar trabajando en los próximos años. Es clave apoyar la ampliación y actualización de sus conocimientos en materias técnicas y metodológicas, así como ampliar sus capacidades y conocimientos sobre la dimensión sociocultural de los Pueblos Indígenas y su aplicabilidad a la acción de fomento productivo.



En forma complementaria, también es necesario incluir en este desafío a los profesionales de INDAP, en sus distintos niveles institucionales, y a los municipios que son responsables directos de la ejecución del programa.

Durante esta administración se dieron pasos en este sentido, pero sin duda alguna todavía hay grandes brechas que cerrar. Es necesario contar con mayores competencias en el manejo de los aspectos técnicos y metodológicos, donde la innovación es una dimensión clave. Por otro lado, el manejo de los aspectos socioculturales, históricos e institucionales de los Pueblos Originarios es la llave para una buena acción de fomento.

## 2. MÁS RECURSOS Y MÁS ARTICULACIÓN PARA EL FOMENTO PRODUCTIVO

Los recursos constituyen otro aspecto de gran relevancia a la hora de plantearse resultados y metas en materia de desarrollo productivo: el funcionamiento del programa y el *expertis* técnico acumulado por INDAP permiten dimensionar con relativa facilidad el monto de inversión que se requiere para acelerar el proceso de mejoramiento productivo. Todo es cuestión de disponibilidad de recursos fiscales. El camino más claro es dotar de mayores recursos de inversión al PDTI (considerando, además, la ampliación de su cobertura). Un camino complementario es articular a las distintas fuentes de financiamiento que llegan a las familias, donde el PDTI juega un rol clave; ello implica movilizar recursos presupuestarios de otros programas de INDAP, así como de otras instituciones alia-

das tales como CONADI, CNR, SERCOTEC o CORFO. La creación del Comité Indígena de CORFO, en donde confluyen todos los organismos públicos que promueven el desarrollo económico de los Pueblos Originarios, constituye un paso relevante para avanzar en esta dirección.



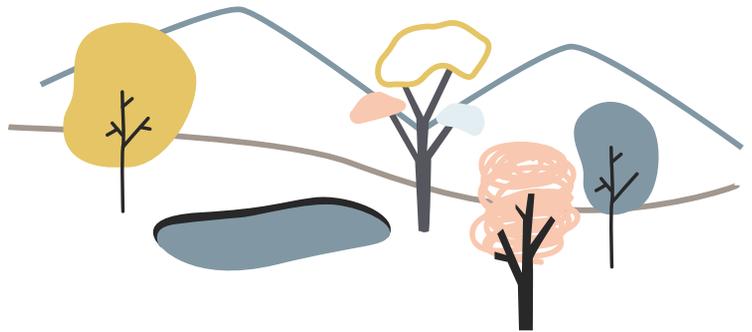
### 3. TRABAJO COLABORATIVO Y ASOCIATIVIDAD PARA EL EMPRENDIMIENTO

Un desafío que es transversal para las producciones de pequeña escala radica en la colaboración y la asociatividad, las cuales son necesarias para enfrentar las asimetrías de mercado, el financiamiento y otros factores que limitan su desarrollo.

En el caso de las familias indígenas rurales, es necesario agregar un segundo desafío sobre el cual es necesario avanzar.

¿Cómo fortalecer la colaboración y la asociatividad económica considerando y respetando las formas tradicionales de organización que cada pueblo y territorio se ha dado? ¿Cómo se compatibiliza el concepto de comunidad con una organización en que sólo una parte de sus integrantes participa de un emprendimiento, o cómo se compatibiliza la existencia de una organización económica que cruza a dos o más comunidades?

El desarrollo de las cooperativas ha abierto un espacio interesante para fortalecer la colaboración y la asociatividad de las familias indígenas rurales. También empieza a emerger con fuerza la sociedad por acciones (SPA) y otros modelos alternativos. Cada modelo debe estar ajustado a cada situación: es por ello que es indispensable el diálogo con los propios interesados, para identificar aquellos aspectos que podrían requerir de ajustes para armonizar esquemas organizativos orientados al desarrollo de actividades económicas, con las prácticas y tradiciones organizativas de los Pueblos Originarios.

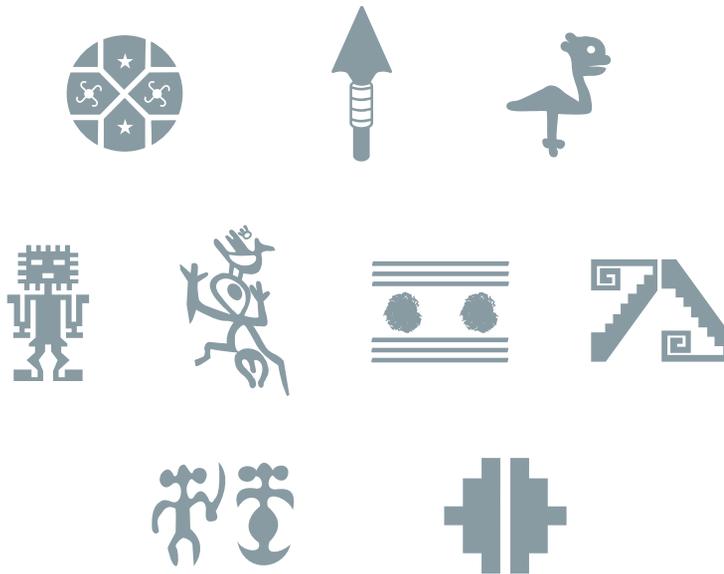


## 4. COSMOVISIÓN Y DESARROLLO ECONÓMICO

Uno de los debates que surge permanentemente entre profesionales, técnicos, funcionarios, dirigentes, académicos y otros actores, es, a nuestro juicio, un “falso dilema” el cual es necesario despejar en el debate. Por un lado, existe una postura que plantea la existencia de una visión de mundo de los Pueblos Originarios, que se apega a las formas tradicionales como única vía de desarrollo, contraponiéndose a los códigos del “mundo occidental”, que entre otros, incluye el desarrollo de negocios e ingresos. Por otra parte, existe una postura que reivindica la modernización como la única vía para resolver los problemas de desigualdad y pobreza que afectan a la población indígena, particularmente en el espacio rural, desconociendo la existencia de especificidades socioculturales, y el valor de formas tradicionales de organización y producción.

En este contexto, en los próximos años es necesario avanzar hacia una concepción que, efectivamente, dé cuenta de las aspiraciones de las familias, donde pareciera que el verdadero desafío radica en una adecuada integración de las dos miradas, de manera de contribuir a que las familias y sus organizaciones, puedan recrear su propia visión de mundo, colocando en valor su historia, saberes y tradiciones para pararse en el siglo XXI.





Gobierno de Chile

[www.gob.cl](http://www.gob.cl)

INDAP

Ministerio de Agricultura

Gobierno de Chile

CONADI

Ministerio de Desarrollo Social

Gobierno de Chile



Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura