



DOCUMENTO MARCO

Autores:

**Manuel Miranda H.
Carlos Tello C.**

**Astrid Tala D.
Erika Fiedler G.
Pablo San Martín S.**

**División de Fomento
Departamento de Servicios
Instituto de Desarrollo Agropecuario - INDAP
Diciembre de 2009**

Se autoriza la utilización de la información aquí contenida por funcionarios de INDAP, clientes de la institución y Proveedores de Servicios de Fomento, siempre y cuando sea para la entrega y ejecución de este Programa.

Introducción

La inserción de Chile en una economía de mercado abierta al exterior y el compromiso gubernamental de consolidar al país como potencia agroalimentaria y forestal, han inducido un fuerte proceso de modernización y transformación del sector silvoagropecuario.

Sin embargo, este proceso no ha llegado de igual manera para la Agricultura Familiar Campesina AFC. En efecto, existen sectores articulados a cadenas agro productivas de rubros más dinámicos que poco a poco se han ido adaptando, consiguiendo con ello algunas de estas nuevas oportunidades, mientras que quienes operan con lógicas tradicionales y controlan sistemas de producción con escasa proyección competitiva, se les ha hecho más difícil aprovechar las oportunidades de la internacionalización de la economía. La inserción de estos últimos en el proceso modernizador es una tarea compleja, pues significa establecer una estrategia de desarrollo diferenciada, sobre estructuras productivas tecnológicamente retrasadas, de bajos niveles productivos, escaso desarrollo empresarial e inversión predial, compatibles con las exigencias de los mercados.

No obstante esta restricción, INDAP considera a este segmento de productores desde la perspectiva del fomento productivo¹. Existe entonces, una opción institucional de fomentar el desarrollo económico de los(as) pequeños(as) productores(as) agrícolas, campesinos(as) y

sus organizaciones, con mayores problemas de competitividad, sobre la base del mejoramiento del componente económico productivo y desarrollo humano, complementando esfuerzos con otras instituciones en el ámbito del desarrollo de la ruralidad.

Elementos de entrada

Los elementos de entrada que constituyen la base objetiva para el desarrollo² de este Instrumento³ son:

1. Diseño existente

El Programa de Desarrollo Local PRODESAL se focaliza en dos segmentos de usuarios⁴: aquellos con orientación a la multiactividad, que gestionan pequeños emprendimientos⁵ con serios problemas de competitividad; y en usuarios cuyo destino de la producción es principalmente el autoconsumo.

Busca generar condiciones para desarrollar capacidades y aumentar el capital productivo, tanto de los usuarios como de sus familias, para que puedan optimizar sus sistemas productivos y desarrollar y consolidar en forma sustentable sus emprendimientos económicos, incrementando así los ingresos silvoagropecuarios y/o los ingresos generados a partir de actividades conexas.

2. Requisitos⁶ de los usuarios

Las demandas de los usuarios surgen anualmente en el marco de su evaluación del Programa, realizada tanto a nivel regional como

nacional. Dichas demandas se centran principalmente en: apoyos para incorporar alternativas productivas más rentables⁷ y desarrollar iniciativas que generen ingresos complementarios al trabajo agrícola; más y mejor acceso al financiamiento de inversiones productivas; apoyos para desarrollar emprendimientos asociativos⁸; y apoyos para formalizar la propiedad de aguas de riego; entre otros.

3. Requisitos determinados por INDAP

El marco orientador del accionar institucional lo constituye el Programa de Trabajo de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina, su Política de Fomento y su Política de Calidad.

3.1 Programa de Trabajo de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina

El Programa de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina tiene como propósito facilitar la integración creciente y sostenida de los productos y/o servicios de la AFC a los mercados nacionales e internacionales, en un contexto de crecientes exigencias de calidad⁹.

En concordancia con este marco orientador, los énfasis del PRODESAL son:

- Apoyar a pequeños(as) productores(as) y campesinos(as) que trabajan rubros tradicionales, con problemas de rentabilidad y que requieren mejorar la competitividad¹⁰ en dichos rubros o bien reconvertirse parcial o totalmente a otros más rentables.

- Identificar y apoyar a quienes tienen capacidades emprendedoras y que pueden y desean aprovechar de mejor manera las oportunidades que da el entorno, a través de productos y/o servicios rentables.
- Mejorar la participación en las cadenas agro-comerciales o la articulación al mercado de quienes hacen un esfuerzo por mejorar su competitividad.

En síntesis, el Programa de Trabajo de Gobierno para la Competitividad de la Agricultura Familiar Campesina también pone énfasis y foco en el fomento productivo para este segmento de productores(as).

3.2 Política de Fomento

La Política de Fomento reconoce la diversidad de la AFC, desde aquellos mejor dotados de recursos y tecnología y más insertos en los mercados, hasta aquellos con menor grado de desarrollo productivo. Esto significa que INDAP asume el compromiso de:

- Realizar acciones de fomento productivo de carácter habilitador, generadoras de capacidades y habilidades por sobre la acción asistencial, en que el énfasis está puesto en emprendedores e innovadores.
- Realizar acciones de fomento productivo de carácter inclusivo¹¹, pero diferenciadas en intensidad y magnitud, en función de la estrategia generadora de ingresos, por sobre su dotación de recursos productivos.

3.3 Política de Calidad

INDAP tiene el compromiso ético de proveer una atención de excelencia a sus usuarios, como así mismo, ser un buen lugar de trabajo para las personas.

Para ello cuenta con un Sistema de Gestión de la Calidad, el cual posibilita el mejoramiento continuo de sus procesos y resultados, aplicando una estrategia que permite gestionar los riesgos asociados al quehacer, y asegurar a nivel nacional, una plataforma de servicios de fomento de clase mundial.

4. Requisitos legales y reglamentarios

El PRODESAL está regulado por tres instrumentos normativos:

- La Ley Orgánica de INDAP.
- El Reglamento General para la Entrega de Incentivos de Fomento Productivo.
- Las Normas Técnicas y Administrativas del Programa de Desarrollo Local que se encuentren vigentes y sus instrucciones complementarias.

5. Requisitos no establecidos por usuarios

Dentro de estos requisitos, los de mayor importancia son el contexto macroeconómico y la dinámica de los mercados.

5.1 Contexto macroeconómico

El escenario del sector silvoagropecuario es altamente dependiente de la globalización económica y de una estrategia país, de plena apertura,

que ha obligado a ordenar la actividad productiva, sobre la base de las ventajas comparativas y el desarrollo de ventajas competitivas.

Esta positiva evolución, ha sido producto de las transformaciones estructurales de la economía, pero también del resultado de la articulación del sector público y privado, que ha permitido el desarrollo de las personas, sus capacidades profesionales, empresariales y laborales, para enfrentar en mejor forma los retos de la globalización.

Sin embargo, este desarrollo, no impacta de igual forma a todos los sectores. En efecto, la AFC y especialmente los usuarios PRODESAL, continúa condicionada por sus tradicionales limitaciones estructurales, que atentan decididamente en contra de su desarrollo competitivo y las posibilidades de acceder a las oportunidades de desarrollo autónomo y sustentable que brinda la integración comercial. Sumado a lo anterior, existen limitaciones etarias y ocasionalmente escasez de mano de obra familiar.

5.2 Comercialización y dinámica de mercados

Los problemas comunes de la AFC son, entre otros: productividad, escala y costos de transacción, nivel tecnológico, financiamiento, calidad y estacionalidad de sus productos y/o servicios, disponibilidad de información, y capacidad de negociación. Dichos problemas empujan tanto a los(as) pequeños(as) productores(as) como campesinos(as) a mercados informales, caracterizados por su baja transparencia.

Otra característica observada en estos mercados, es su carácter monopólico o monopsónico. Son mercados generalmente dominados por

uno o pocos compradores o vendedores no agrícolas, los que se ven favorecidos por el acceso a información, y a altos costos de transacción o de transporte.

6. Calidad del servicio

Las acciones de mejoramiento de la calidad en la gestión institucional para la entrega de éste y otros Instrumentos de Fomento Productivo se focalizan en la entrega de servicios de excelencia, que permitan lograr altos niveles de satisfacción de los usuarios. En este contexto, el Programa pone especial énfasis en mejorar los tiempos de respuesta a los procesos claves para la entrega de un buen servicio.

Conceptualización y estrategia

1. Conceptualización

- La incorporación de la AFC al proceso de modernización y transformación del sector silvoagropecuario y al proceso de desarrollo nacional, es posible si se asegura el desarrollo económico de sus emprendimientos productivos, a través del fomento productivo.
- El dinamismo emprendedor de la AFC y su fragilidad requiere una nueva manera de hacer fomento productivo, basado en el desarrollo y fortalecimiento de la competitividad del negocio agrícola.
- El fomento productivo reconoce la diversidad de emprendimientos productivos; desde aquellos(as) productores(as) dotados(as) de mayores recursos, tecnologías y mejor inserto en los mercados hasta quienes por su dotación de recursos, están orientados al mejoramiento del componente silvoagropecuario, en una estrategia de complementación con otros ingresos no agrícolas.
- La acción institucional no excluye a quienes se encuentran en condiciones de pobreza rural. Por el contrario, considera este segmento de usuarios desde la perspectiva del fomento productivo,

en aquellos casos que el fomento pueda tener resultados económicos favorables.

- El desarrollo económico de las familias campesinas se sustenta en el mejoramiento del componente productivo de la actividad silvoagropecuaria, complementado con esfuerzos de otras instituciones en el ámbito del desarrollo de la ruralidad.

2. Estrategia

A partir de los elementos de entrada considerados para el desarrollo del Programa y la experiencia institucional, se ha optado por una estrategia que incorpora los siguientes elementos:

2.1 Integralidad y flexibilidad

- Las acciones del Programa son de carácter habilitador, destinadas a generar capacidades y habilidades orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos, comerciales y organizacionales.
- Un principio básico es entregar atención flexible y diferenciada en tanto contenidos, énfasis, intensidad y magnitud, de acuerdo al desarrollo y requerimientos y competitividad del negocio y a las características de su territorio¹², rubro(s) y tipo de articulación al mercado.

2.2 Planificación por resultados

- El énfasis está centrado en superar los factores críticos y disminuir las brechas que impiden mejorar los niveles de competitividad del sector. Para lograrlo, INDAP asume, entre otros, los siguientes criterios: superación del paternalismo y toda clase de clientelismo;

reconocimiento y fortalecimiento de las autonomías sociales; y apoyo de proyectos asociativos de mediano y largo plazo.

- INDAP considera elementos y criterios que orientan las intervenciones en función de logro de resultados medibles, con plazos acotados. Sin embargo, en atención a que las decisiones son tomadas por el propio usuario, la Institución como entidad apoya su proyecto, y coparticipa de los éxitos alcanzados por los mismos, cumpliendo con su misión Institucional. Sin embargo, el resultado final de este éxito o fracaso depende directamente del usuario.

2.3 Enfoque al cliente¹³

- La velocidad del cambio al cual se ve enfrentada la AFC y la economía cada vez más conectada, hace que el entorno en que se desenvuelve sea cada vez más competitivo. Frente a esta realidad, INDAP enfoca su estrategia de cara a los usuarios, implementando acciones que generan una relación estrecha con éstos y que, además, agrega valor y satisfacción.
- El desafío de enfocarse al cliente es hoy un imperativo ético que requiere no sólo una visión que apunte en dicha dirección, sino que también una estructura y una cultura organizacional comprometida, que esté alineada con la estrategia diseñada para tal objetivo.
- De esta manera, y con el propósito de aumentar su capacidad para satisfacer a los usuarios, la alta dirección se asegura que la Institución esté consciente del contexto en el cual opera y que es capaz de identificar y recoger los requerimientos de sus usuarios.

2.4 Gestión de procesos

- El enfoque por procesos constituye una de las principales bases de las prácticas para la gestión de los instrumentos de fomento productivo. Este enfoque sigue una secuencia que primero define el problema y luego pone en operación un conjunto de procesos interrelacionados que buscan resolver el problema.
- Consiste en identificar los procesos y sus interrelaciones, para planear, hacer, verificar y actuar sobre ellos y mejorar su efectividad, a fin de satisfacer las necesidades de los usuarios. Además, parte del principio de que los resultados anhelados, se logran con mayor eficiencia cuando las actividades y los recursos se gestionan como procesos.

2.5 Mejora continua

- La mejora continua es una estrategia a través de la cual INDAP avanza progresivamente hacia niveles de mayor eficacia y eficiencia. En el contexto del Programa, la Institución desarrolla un constante seguimiento, medición y análisis, con el fin de constatar su evolución, obteniendo información clave para conocer cuáles de ellos no alcanzan los resultados planificados y donde existen oportunidades de mejora.

2.6 Articulación a los mercados

- El Programa fomenta la articulación de los usuarios a encadenamientos productivos¹⁴ vinculados a mercados locales, nacionales e internacionales, por lo que promueve formas de acercamiento con otros agentes de las cadenas. Con esta acción, INDAP crea espacios de integración para generar relaciones

contractuales estratégicas de cooperación, contribuyendo así a mejorar la competitividad y sustentabilidad del negocio de los usuarios.

- El Programa da cuenta de la complejidad del sector silvoagropecuario, superando el enfoque centrado en la producción primaria, ampliando la visión al conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio del proceso productivo hasta la comercialización final.

2.7 Territorialidad

- El Programa incorpora elementos metodológicos del enfoque territorial, es decir, procesos de cambio progresivos, que propicien la armonía entre el bienestar de la actividad productiva, el uso del territorio¹⁵, y la conservación y protección de los recursos naturales, para mejorar la calidad de vida de la población, bajo un enfoque de sostenibilidad¹⁶.

2.8 Género

- El Programa incorpora el enfoque de género¹⁷, es decir, la necesidad de considerar y modificar los roles históricos y subordinados en cada sexo, y otorgar igualdad de posibilidades de beneficiarse de las oportunidades del desarrollo y también de contribuir a éste. La incorporación de este enfoque debe entenderse como un proceso que permite aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones y en que cada una de ellas, se puede avanzar institucionalizando nuevas prácticas y procesos.

2.9 Reconocimiento de los pueblos indígenas

- El Programa incorpora el reconocimiento y consideración de las singularidades de los pueblos indígenas y de sus derechos, de modo

de otorgar igualdad de posibilidades de beneficiarse de las oportunidades del desarrollo y también de contribuir a éste. La incorporación de este enfoque se entiende como un proceso que permite aumentar la eficacia y eficiencia de las acciones y en que cada una de ellas se puede avanzar institucionalizando nuevas prácticas y procesos.

2.10 Sustentabilidad

- Los efectos no esperados del desarrollo económico, especialmente en su dimensión ambiental, generan algunas veces una fuerte contradicción con cualquier enfoque productivo. Estos efectos tienen especiales repercusiones en las sociedades rurales y en el sector silvoagropecuario, que constituye, cada vez con mayor fuerza, una fuente de degradación de los recursos naturales, de deterioro del suelo, contaminación atmosférica y de los recursos hídricos, fuerte pérdida de biodiversidad, entre otras formas de degradación ambiental.
- En coherencia con lo anterior, el Programa enfatiza el papel que el medio rural debe desempeñar en el futuro, no sólo desde el punto de vista alimentario sino también desde la perspectiva de sus funciones ambientales y sociales para la sustentabilidad a largo plazo.



Supuestos y definiciones

1. Objetivo

El objetivo del PRODESAL es generar condiciones para que los usuarios desarrollen capacidades e incrementen su capital productivo, mediante la optimizando de sus sistemas productivos y emprendimientos de negocios.

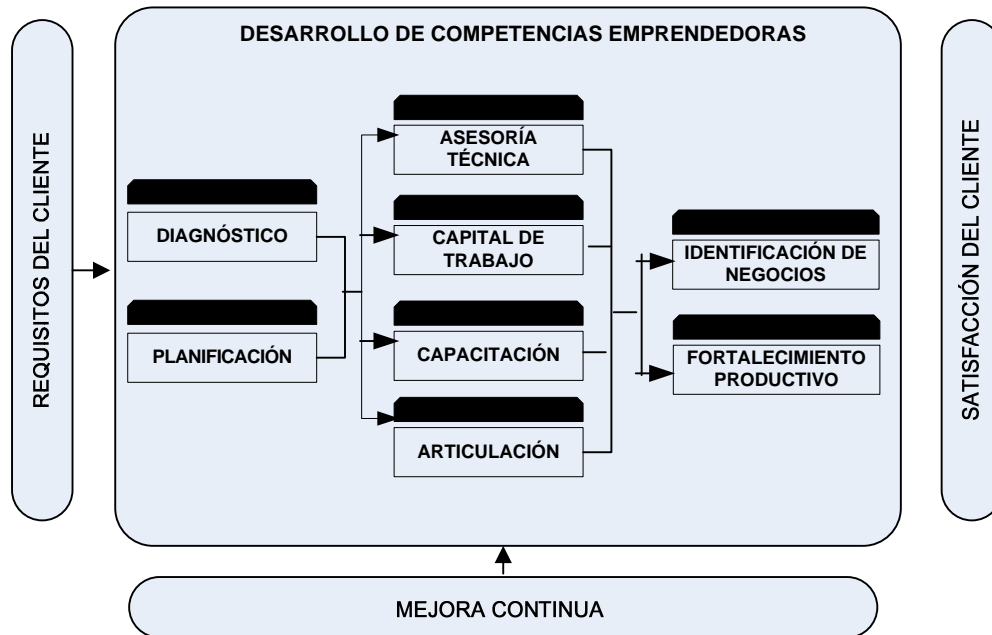
2. Componentes

El objetivo descrito se desarrolla a partir de dos componentes, diferenciados en intensidad, contenido y magnitud, de acuerdo a las características de los usuarios. Estos son:

2.1 Desarrollo de competencias emprendedoras

Está destinado a usuarios con menor desarrollo productivo pero con capacidad de emprender y voluntad de surgir. Tiene como objetivo desarrollar capacidades técnicas, de manera que puedan satisfacer sus necesidades de autoconsumo y optimizar sus sistemas productivos para realizar emprendimientos de negocios. El mapa de procesos se muestra en la figura N° 1:

Figura N° 1
MAPA DE PROCESOS
DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS



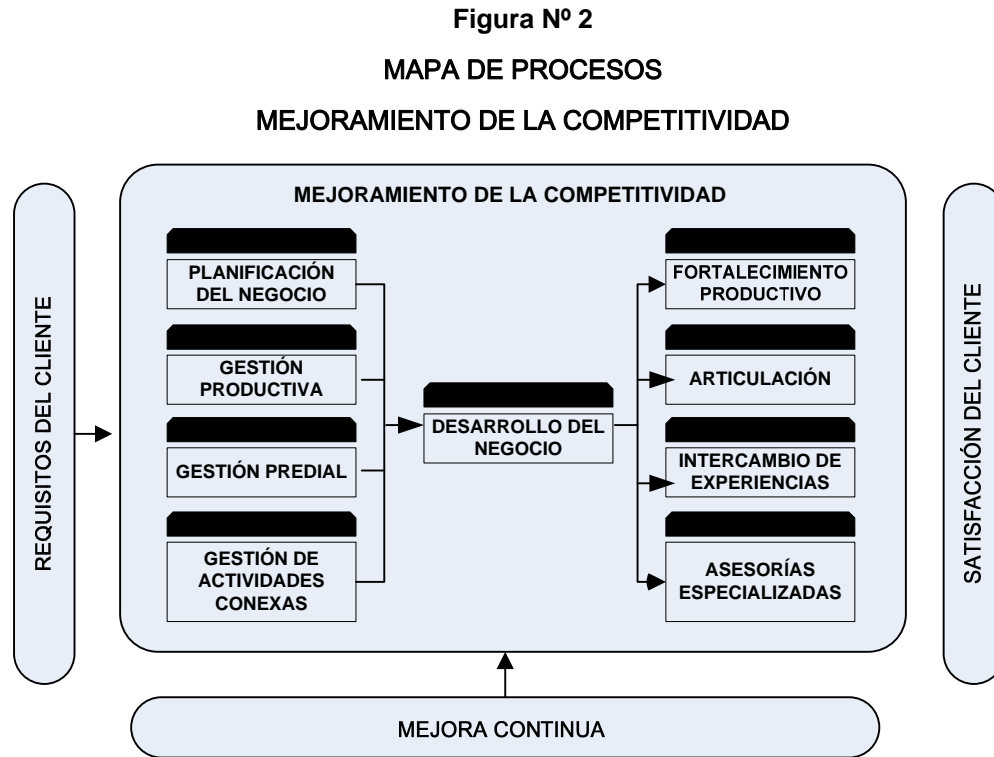
- **Diagnóstico:** Actividad destinada a recolectar y analizar información económico productiva, que permite identificar factores críticos y magnitud de las brechas que impiden a los usuarios articularse o mejorar la inserción en los mercados.
- **Planificación:** Actividades destinadas a la elaboración de un Plan de Intervención, para determinar los requerimientos de gestión y las actividades de intervención necesarias para mejorar las actividades productivas de la explotación.
- **Asesoría técnica:** Actividades destinadas a entregar asesorías técnicas a la producción primaria, centrada en orientar a los usuarios en el manejo técnico-económico de sus actividades productivas y en recomendar técnicas modernas y alternativas de producción.

- **Capital de trabajo:** Incentivos para mejorar la producción, para financiar insumos y otros bienes necesarios para el desarrollo de la actividad agropecuaria y/o mejoramiento ambiental en la explotación.
- **Capacitación:** Actividades destinadas, entre otros, a estimular actividades emprendedoras, discutir ideas de negocio, de modo que los usuarios conozcan y tomen conciencia respecto de sus obligaciones, responsabilidades y riesgos antes de emprender un negocio
- **Articulación:** Actividades destinadas a apoyar la postulación a otros instrumentos de fomento de INDAP y a la cobertura de subsidios sociales entregados por la institucionalidad pública, que potencien acciones de desarrollo social, productivo y ambiental implementadas en el marco del PRODESAL.
- **Identificación de negocios:** Actividades destinadas a apoyar la identificación de negocios apropiados para el tipo de usuarios, productos y/o servicios, volúmenes de producción y nivel tecnológico de las unidades de producción.
- **Fortalecimiento productivo:** Incentivos para cofinanciar inversiones productivas, orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de los ingresos económicos y al mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de sus negocios.

2.2 Mejoramiento de la competitividad

Este componente está destinado a usuarios emprendedores. Tiene como objetivo desarrollar capacidades técnicas y de gestión e incrementar su capital productivo, de manera que puedan fortalecer negocios en marcha, incrementar sus niveles de competitividad y articularse en forma sostenible a los mercados. Las actividades están centradas en apoyar la toma de decisiones respecto del negocio y

potenciar la condición de emprendedor. El mapa de procesos se muestra en la figura N° 2:



- **Planificación del negocio:** Actividades destinadas a establecer con precisión los factores críticos y magnitud de las brechas que impiden a los usuarios obtener una posición favorable dentro de la cadena; determinar los requerimientos de gestión necesarios para remover los factores críticos y cerrar las brechas; planificar acciones para operar el negocio.
- **Gestión productiva:** Actividades de asesoría orientadas tanto a la producción primaria como a los procesos de transformación y agregación de valor de productos primarios; a la actividad turística vinculada a la actividad silvoagropecuaria, realizada en el espacio rural; al aseguramiento de la obtención de productos y/o servicios

que cumplan las normativas y regulaciones medio ambientales y toda condición que asegure un manejo sustentable de los recursos naturales y ambientales.

- **Gestión predial:** Actividades complementarias a las de gestión técnico productiva y de actividades conexas, destinadas a entregar apoyos para que los usuarios desarrollen capacidades para tomar decisiones, planifiquen y evalúen su gestión.
- **Gestión de actividades conexas:** Actividades relacionadas con el ámbito silvoagropecuario, complementarias a los procesos productivos que desarrollan en su explotación.
- **Desarrollo de negocios:** Actividades que tengan por objetivo contribuir a insertar los productos y/o servicios en los mercados formales y superar los problemas de calidad. Entre otras: financiamiento de costos asociados a estudios de mercado, desarrollo de productos y/o servicios, incorporación de elementos de diferenciación, imagen de marca, resolución sanitaria, participación en ferias para la exposición y venta de sus productos y/o servicios, etc.
- **Fortalecimiento productivo:** Incentivos para cofinanciar inversiones productivas, orientadas a capitalizar y modernizar los procesos productivos, contribuyendo de esta manera al mejoramiento de los ingresos económicos y al mejoramiento de la competitividad y sostenibilidad de sus negocios.
- **Articulación:** Actividades destinadas a la articulación con otros instrumentos de fomento, tanto de INDAP como de la institucionalidad pública y privada, que potencien las acciones de

desarrollo territorial, productivo y ambiental que se implementan en el marco del PRODESAL.

- **Intercambio de experiencias:** Actividades tales como visitas guiadas a unidades de producción con mayor desarrollo tecnológico y otras que permitan a los beneficiarios¹⁸ conocer e intercambiar tecnologías, experiencias, información y/o contactos que sean de interés y puedan contribuir al logro de los objetivos productivos y comerciales definidos en Planes de Intervención.

- **Asesorías especializadas:** Actividades destinadas a apoyar emprendimientos exigentes y/o cuando la complejidad de la atención requerida supere las capacidades del equipo técnico, orientadas tanto a la producción, la agregación de valor, la gestión o la comercialización de los productos y/o servicios.

Implementación

1. Población objetivo

Son usuarios del Programa pequeños(as) productores(as) y campesinos(as) y sus familias¹⁹, que poseen las siguientes características:

- Usuarios cuyo destino principal de la producción es el autoconsumo y la venta de excedentes.
- Usuarios cuyo destino principal es la venta de sus productos y/o servicios.

2. Proyección

El PRODESAL está sujeto a un plan de mejoramiento continuo, que se materializa en: mejorar su conducción técnica y estratégica; acceso directo a incentivos para el desarrollo de inversiones; fortalecer la participación ciudadana y control social; dar mayor transparencia a la asignación de nuevas unidades operativas; fortalecer la relación y coordinación con las municipalidades; e informatizar la gestión de sus procesos. Se encuentra en ejecución en todo el país, con sus dos componentes.

3. Duración

La duración del Programa es indefinida, hasta cuando en la respectiva comuna se agoten los potenciales usuarios. No obstante lo anterior, y considerando que el apoyo otorgado por INDAP es temporal

y acotado, los usuarios reciben el Programa por un tiempo máximo de seis años calendario. En el transcurso de este periodo, son evaluados por INDAP una vez al año, para determinar sus opciones de continuidad, egreso a otros servicios o la derivación a programas sociales.

4. Modelo de intervención

El PRODESAL utiliza el modelo de intervención aplicado a los instrumentos institucionales de fomento productivo. Es decir, opera a partir de: una plataforma de demanda, constituida por elementos que permiten estructurar los requerimientos de los usuarios, en función del territorio, rubro(s) y segmento al cual pertenecen; una plataforma de servicios especializados, pertinentes y flexibles a los requerimientos de los distintos segmentos de usuarios, en un territorio dado; y una plataforma de soporte, la cual entrega capacidades, herramientas e información que garantizan el adecuado funcionamiento del modelo.

5. Estructura operativa

El Programa considera la interacción de cinco actores, los cuales abordan los siguientes roles:

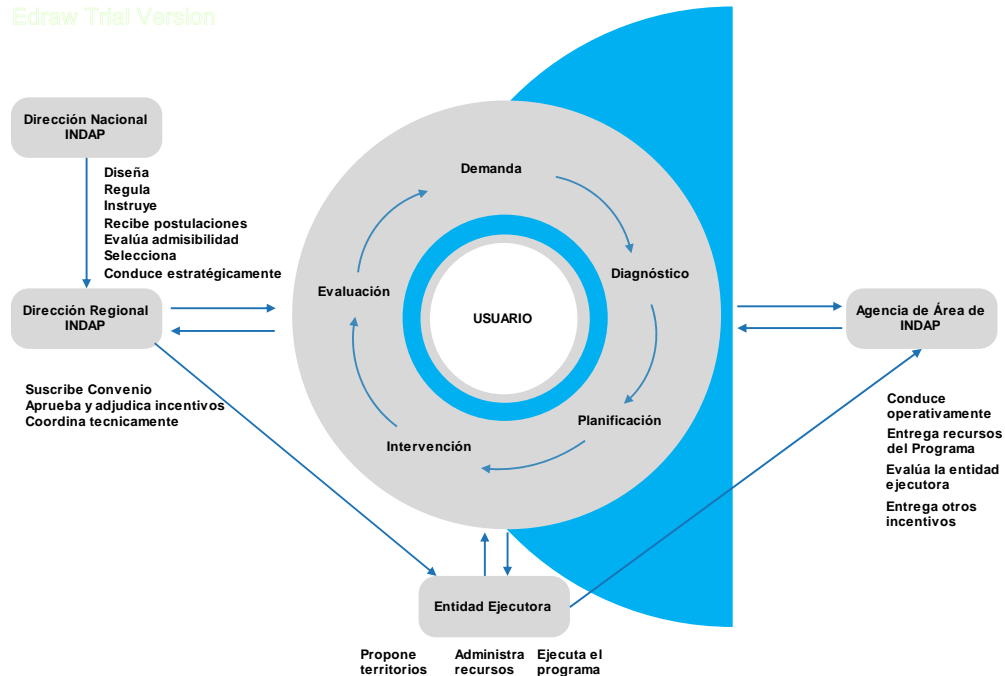
- La Dirección Nacional de INDAP regula el Programa a través de Normas Técnicas y Administrativas, lo conduce a nivel nacional, e instruye procedimientos administrativos. En este contexto, realiza concursos nacionales para seleccionar las entidades ejecutoras y asigna los recursos para operar el Programa.
- La Dirección Regional es responsable de la suscripción de convenios con las entidades ejecutoras y de aprobar y adjudicar los incentivos

económicos asociados a dichos convenios. Es responsable, además, de la coordinación institucional y la comunicación con las entidades ejecutoras y con todas aquellas instituciones que participen de los planes territoriales de desarrollo.

- La Agencia de Área, es responsable de la conducción operativa del Programa en el territorio que le corresponde y de la entrega de incentivos de otros instrumentos de la plataforma de servicios.
- La entidad ejecutora es responsable de proponer y acordar con la Agencia de Área INDAP los territorios a intervenir, considerando las condiciones geográficas, naturales, económicas, sociales políticas, étnicas institucionales, pobreza, ruralidad y culturales de dichos espacios; administrar los recursos financieros aportados por INDAP y los recursos propios; y ejecutar el Programa de acuerdo a las orientaciones estratégicas y técnicas dadas por la Agencia de Área.
- El usuario participa activa y regularmente en las actividades del Programa, asumiendo un compromiso activo con el logro de los resultados programados. En función de ello, participa en los procesos de planificación en conjunto con la entidad ejecutora. La entidad representativa de los usuarios es el Comité de Control Social.

Esquemáticamente, estructura operativa del PRODESAL se presenta en la figura N° 3.

Figura N° 3
ESTRUCTURA OPERATIVA DEL PRODESAL



6. Financiamiento

Las acciones del PRODESAL son cofinanciadas por INDAP y recursos comprometidos por las entidades ejecutoras. En este contexto INDAP otorga dos tipos de financiamiento: incentivos transferidos a la entidad ejecutora, para cofinanciar actividades propias del Programa e incentivos entregados a los usuarios, destinados a financiar inversiones y acciones de participación y control social. La asignación de incentivos tiene relación con el tamaño de la unidad operativa asignada y si constituye o no una comuna territorial especial, por sus condiciones geográficas de aislamiento o zona extrema.

7. Enfoque metodológico

La intervención obedece a una estrategia formativa y de habilitación progresiva, que busca motivar cambios graduales y

acumulativos en las capacidades, habilidades, conocimientos y capital productivo de los usuarios. Dicha estrategia está compuesta de las siguientes etapas:

- **Mejoramiento sustentable del sistema productivo e inicio del proceso formativo:** A esta etapa se incorporan clientes cuyo destino de la producción es el autoconsumo y venta de excedentes, y aquellos que recién ingresan al Programa producto de la creación de nuevas unidades operativas. Permanecen por el período que demoren en alcanzar el perfil necesario para la etapa siguiente, con un tope de 4 años. En este proceso los usuarios:
 - i. Desarrollan e incrementan sus habilidades y capacidades personales, interpersonales, organizacionales y emprendedoras.
 - ii. Mejoran sustentablemente la productividad del sistema silvoagropecuario o explotación con el fin de maximizar el ahorro de egresos familiares.
 - iii. Identifican y desarrollan emprendimientos silvoagropecuarios o de actividades conexas que permitan generar excedentes y comercializarlos en mercados locales.
 - iv. Generan acciones asociativas de cooperación que fortalezcan el capital social y la confianza entre los grupos.

- **Fortalecimiento de emprendimientos de negocios, articulación al mercado y término del proceso formativo:** A esta etapa se incorporan usuarios que requieren fortalecer sus emprendimientos, es decir, comercializan en mejor forma sus productos y/o servicios en los mercados. Permanecen por el período que demoren en alcanzar el

perfil de egreso, teniendo como límite de tiempo lo que les reste para completar el plazo máximo de participación en el Programa (seis años). En esta etapa los usuarios:

- i. Desarrollan capacidades emprendedoras y de gestión para mejorar la administración o conducción de sus negocios.
- ii. Aumentan el capital productivo para alcanzar niveles tecnológicos y de innovación que contribuyan a producir con costos y calidades adecuadas a los mercados.
- iii. Fortalecen y agregan valor a los emprendimientos silvoagropecuarios o actividades conexas de acuerdo a los requerimientos de los mercados a los que están orientados sus productos y/o servicios.
- iv. Desarrollan y fortalecen iniciativas de negocio en común, para mejorar la competitividad individual.

8. Instrumento de planificación

Operativamente, el PRODESAL se planifica considerando los siguientes instrumentos:

- Planes de Desarrollo Territorial establecidos en las comunas por los gobiernos regionales o por el propio Municipio. Es un instrumento externo que se utiliza en los casos que exista.
- Diagnóstico socio-económico de las unidades de producción y cuya información se actualiza anualmente para medir el avance de los usuarios como producto de su participación en el PRODESAL.

- Plan de Mediano Plazo según segmento de usuarios, para precisar los factores críticos y brechas que les impiden obtener una posición favorable en el mercado; determinar los requerimientos de gestión necesarios para remover los factores críticos y cerrar las brechas; planificar acciones para operar el negocio; y alinear la operación del PRODESAL con una estrategia que permita incrementar los niveles de rentabilidad y competitividad del negocio.
- Plan de Trabajo como instrumento de programación de las acciones definidas en el Plan de Mediano Plazo. En el caso de usuarios cuyo destino principal de la producción es la venta, dicho Plan se materializa en un Plan de Negocios de carácter individual o asociativo, según corresponda.

Modo operativo

La entrega del PRODESAL se ordena a partir de un enfoque basado en la mejora continua de sus procesos, que se centra en comparar lo ejecutado con lo planificado y analizar los desfases. Los datos recopilados son analizados permanentemente con el fin de conocer las características y la evolución de los procesos, cuáles de ellos no alcanzan los resultados planificados y donde existen oportunidades de mejora.

Cuando un proceso no alcanza sus objetivos, se establecen las correcciones²⁰ y acciones correctivas²¹ para asegurar que las salidas de dicho proceso alcance los resultados planificados. El mejoramiento también opera cuando un proceso alcanza los resultados planificados y se identifican oportunidades de mejora, incorporando aquellas que por su importancia, relevancia o impacto permiten mejorar el respectivo proceso o la gestión global de la Institución.

En cualquiera de estos casos se sigue un ciclo que permite llevar a cabo la mejora buscada. Dicho ciclo se compone de: una etapa de planificación, en la que se ha establecido el objetivo del Programa y como se pretende alcanzar; una etapa en la cual se lleva a cabo la implantación de las acciones planificadas; una etapa en que se comprueba la implantación de las acciones y la efectividad de las mismas para alcanzar el objetivo propuesto; y una etapa en que se realizan las correcciones necesarias o se convierten las mejoras

alcanzadas en una forma estabilizada de realizar un determinado proceso.

Complementariamente, el Programa se gestiona en forma horizontal, cruzando los tres niveles institucionales (Dirección Nacional, Dirección Regional y Agencia de Área), dado que los resultados se alcanzan más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Dichos procesos se definen conceptualmente como sigue:

1. Captura de demanda

La captura de demandas es un mecanismo que permite conocer las reales necesidades de los clientes. Busca otorgar a INDAP mayores elementos que le permitan desarrollar la capacidad de adecuarse a sus requerimientos y por tanto, la respuesta se entrega a través de un diseño que no desvirtúe o tergiverse esa demanda.

En la captura de demanda se identifican dos aspectos claves: difusión del Programa y recepción de la demanda de los usuarios en forma directa o a través de las entidades ejecutoras.

1.1 Difusión del Programa

Es un proceso realizado por INDAP, que tiene como objetivo señalar que INDAP, a través de este Programa, está para apoyar usuarios con menor grado de desarrollo.

Con este fin, se han creado instancias de interacción, a través de canales que permiten mantener informados a los potenciales clientes y generar la interacción necesaria entre la Institución y éstos. Con ello se busca dar acceso a la información en igualdad de condiciones a toda la población objetivo, de manera

que esa población pueda posteriormente manifestar sus necesidades y conocer los apoyos entregados por el Programa, asegurando que quienes se acerquen a la Institución, sean efectivamente quienes cumplan los requisitos establecidos por el Programa.

1.2 Recepción de las demandas

Es un proceso orientado a conocer las necesidades reales de los clientes, más allá de su intención de postular a algún apoyo específico. Constituye la base que permite dar mayores garantías y mejor respuesta a sus requerimientos.

Dicha demanda opera a través de dos formas: a través de entidades ejecutoras del Programa o a través de postulación directa de los clientes en las oficinas de la Agencia de Área y/o la entidad ejecutora.

2. Procesamiento de la demanda

Es un proceso que se construye sobre la base de un conjunto de actividades realizadas en los tres niveles institucionales, tendientes a evaluar la pertinencia del otorgamiento de la ejecución del Programa. Para ello, la Dirección Nacional llama a un concurso nacional, evalúa y selecciona las entidades ejecutoras que postulan.

A partir de este proceso se genera la relación entre INDAP y la población objetivo. A través de él, se orienta la acción institucional hacia el procesamiento de las necesidades y la generación de las directrices necesarias para producir, agregar valor y comercializar productos y/o servicios, de tal forma de asegurar las necesidades de autoconsumo y/o incrementar los niveles de competitividad de los de los emprendimientos que llevan a cabo los clientes.

En el último caso, este proceso tiene un carácter permanente y estratégico, que asegura una mirada más global y estratégica de los mercados, tanto local, nacional, e internacional y las tendencias y relaciones que se dan en ellos, de manera que las soluciones entregadas, contribuyan a desarrollar en la AFC capacidades y habilidades que les permita desenvolverse en estos medios.

3. Diseño de soluciones

El diseño de soluciones se basa en la premisa de otorgar al cliente apoyos de la plataforma de servicios, entregados en condiciones especiales, que asegure una mayor probabilidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto y generar los impactos buscados. Esto significa incorporar como foco aglutinador y articulador de esta plataforma y particularmente el PRODESAL, al proyecto del usuario.

Reconocidas las necesidades y diseñados los mecanismos a través de los cuales se da respuesta, corresponde estructurarlas y materializarlas en herramientas que permitan cumplir con los requerimientos que presentan los clientes; por tanto, el objetivo de la construcción de soluciones se orienta a generar mecanismos que aseguren la entrega de apoyos que den respuesta a necesidades consideradas válidas y factibles de apoyar.

4. Entrega de soluciones

Se considera desde el momento que se decide otorgar determinados apoyos a un cliente, hasta el momento en que se terminan todas las actividades que contemplan dichos apoyos, dando por finalizado el Programa.

Con dicha entrega se busca asegurar que el PRODESAL llegue efectivamente a los clientes que lo requieren y para quienes ha sido diseñado, con los estándares de calidad establecidos y alcanzando resultados originalmente concebidos.

El Programa asegura los aspectos que tienen mayor influencia en la calidad de las soluciones entregadas, tales como: calidad y oportunidad en la entrega; acceso expedito y en condiciones especiales a la plataforma de servicios; coherencia con el diseño de los mecanismos de entrega establecidos; y soporte adecuado (normativas, apoyo informático, gestión presupuestaria, entre otros).

5. Supervisión

La supervisión es una herramienta de gestión que tiene el Programa para cautelar el buen uso de los recursos entregados a los usuarios. Esta acción se realiza en terreno, revisando una muestra de usuarios seleccionados estadísticamente, o a la totalidad de ellos.

6. Seguimiento

Para el seguimiento del Programa, operan dos mecanismos complementarios: el Seguimiento Técnico y el Control Social.

6.1 Seguimiento Técnico

El seguimiento técnico es un proceso continuo y periódico para determinar la calidad del servicio brindado y asegurar con ello la remoción de los factores críticos, disminuir la magnitud de las brechas y obtener el logro de los resultados preestablecidos.

Es operado por la Agencia de Área y está centralizado en detectar en forma sistemática y objetiva, la oportunidad, pertinencia y eficiencia de los apoyos brindados.

6.2 Control Social

En el Control Social, los usuarios se organizan en forma de Comité de Control Social para evaluar periódicamente la marcha del Programa. Cumple el rol de recibir, procesar y comunicar las opiniones e inquietudes específicas que tienen los usuarios acerca del Programa, del apoyo brindado por INDAP y de la participación de los propios usuarios. En función de ello, y cuando se detectan problemas que pueden comprometer el logro de los resultados fijados, el Comité solicita a INDAP, que se adopte las medidas del caso.

7. Evaluación

Se cuantifica y analizan los procesos, productos, resultados intermedios e impacto que tiene el Programa. Es realizada por consultores externos contratado por INDAP.

MARCO LÓGICO

PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADORES		VERIFICADORES	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FÓRMULA		
FIN				
Incrementar los niveles de competitividad y fortalecer el encadenamiento de la AFC a sus actuales o potenciales mercados				
PROPÓSITO				
Usuarios del Programa y sus familias desarrollan capacidades e incrementan su capital productivo, mediante la optimizando de sus sistemas productivos y emprendimientos de negocios.	<u>Eficacia/Impacto</u> Porcentaje de usuarios del Programa que desarrollan capacidades e incrementan su capital productivo, en el año t. Aplica Enfoque de género: Si	$\% = \frac{\Sigma (\text{usuarios del Programa que desarrollan capacidades e incrementan su capital productivo en el año } t)}{\text{N}^{\circ} \text{ de usuarios totales del Programa en el año } t} * 100$	Reportes del Sistema Seguimiento	Provisión de recursos en cantidad y oportunidad para ejecutar el Programa
COMPONENTE 1: DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS				
Usuarios del Programa con menor desarrollo productivo desarrollan capacidades técnicas para satisfacer sus necesidades de autoconsumo y optimizar sus sistemas productivos para realizar emprendimientos de negocios	<u>Eficacia/Resultados intermedios</u> Porcentaje de usuarios del Programa, con menor desarrollo productivo, desarrollan capacidades técnicas para satisfacer sus necesidades de autoconsumo y optimizar sus sistemas productivos Aplica Enfoque de Género : Si	$\% = \frac{\Sigma (\text{usuarios del Programa, con menor desarrollo productivo, que desarrollan capacidades técnicas para satisfacer sus necesidades de autoconsumo y optimizar sus sistemas productivos para realizar emprendimientos de negocios, en el año } t)}{\text{N}^{\circ} \text{ de usuarios totales del Programa en el año } t} * 100$	Reportes del Sistema Seguimiento	Provisión de recursos en cantidad y oportunidad para ejecutar el Programa Entrega de servicios de calidad de la entidad ejecutora

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADORES		VERIFICADORES	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FÓRMULA		
COMPONENTE 2: MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD				
<p>Usuarios emprendedores y sus familias desarrollan capacidades técnicas y de gestión e incrementan su capital productivo, para fortalecer negocios en marcha, incrementar sus niveles de competitividad y articularse en forma sostenible a los mercados.</p>	<p><u>Eficacia/Resultados intermedios</u></p> <p>Porcentaje de usuarios del Programa, con condiciones emprendedoras, desarrollan capacidades técnicas y de gestión e incrementan su capital productivo, para fortalecer negocios en marcha, incrementar sus niveles de competitividad y articularse en forma sostenible a los mercados.</p> <p>Aplica Enfoque de Género : Si</p>	<p>Σ (usuarios del Programa, con condiciones emprendedoras, que desarrollan capacidades técnicas y de gestión e incrementan su capital productivo, para fortalecer negocios en marcha, incrementar sus niveles de competitividad y articularse en forma sostenible a los mercados, en el año t) * 100</p> <p>% =</p> <p>Nº de usuarios totales del Programa en el año t</p>	<p>Reportes del Sistema de Seguimiento</p>	<p>Provisión de recursos en cantidad y oportunidad para ejecutar el Programa</p> <p>Entrega de servicios de calidad de la entidad ejecutora</p>
ACTIVIDADES COMPONENTE 1 : DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMPRENDEDORAS				
1. Diagnóstico				
2. Planificación				
3. Asesorías Técnicas				
4. Capital de trabajo				
5. Capacitación				
6. Articulación				
7. Identificación de Negocios				
8. Fortalecimiento Productivo				
ACTIVIDADES COMPONENTE 2: MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD				
1. Planificación del Negocio				

Documento Marco
Programa de Desarrollo Local

JERARQUÍA DE OBJETIVOS	INDICADORES		VERIFICADORES	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FÓRMULA		
2. Gestión Productiva				
3. Gestión Predial				
4. Gestión de Actividades Conexas				
5. Desarrollo del Negocio				
6. Fortalecimiento Productivo				
7. Articulación				
8. Intercambio de Experiencias				
9. Asesorías Especializadas				

Notas explicativas

-
- ¹ Se entiende por fomento productivo a un conjunto de acciones deliberadas para crear oportunidades y abrir opciones, llevadas a cabo con el propósito de impulsar desarrollo económico en forma sustentable.
 - ² Proceso que permite incorporar modificaciones posteriores al diseño de un Instrumento existente y que se encuentra en operación.
 - ³ Término genérico que INDAP emplea para referirse a una estrategia de intervención, materializada en un Programa o Servicio, que provee apoyo a sus beneficiarios(as).
 - ⁴ Son las personas naturales, jurídicas o comunidades de hecho que han acreditado su condición de cliente de INDAP y están haciendo uso de un Instrumento institucional
 - ⁵ Es una acción de carácter económico productivo, que se realiza bajo una lógica que hace posible invertir recursos, para transformarlos en beneficios económicos, mediante los cuales se proyecta la sustentabilidad de la actividad económica.
 - ⁶ Requisito es la necesidad o expectativa establecida generalmente por los usuarios, INDAP u otras partes interesadas, respecto de la configuración del Programa.
 - ⁷ Una alternativa productiva es más rentable cuando genera más ingresos que costos.
 - ⁸ Para estos efectos, la asociatividad es un mecanismo de cooperación entre pequeños/as productores agropecuarios y campesinos/as, en donde cada participante, manteniendo su autonomía, decide voluntariamente colaborar en un esfuerzo conjunto con los demás, para la búsqueda de un objetivo común.
 - ⁹ Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes a un producto o servicio cumple con los requisitos establecidos por los clientes.
 - ¹⁰ Para este propósito, se entenderá por competitividad la capacidad de una unidad económica, un grupo de unidades económicas o una organización económica (eslabones de la cadena), para conquistar, mantener o ampliar su participación en un mercado, incluido el interno, de una manera rentable, que permita su crecimiento y sea sostenible en el largo plazo.
 - ¹¹ Opción estratégica que permite reconocer y acoger las diferencias territoriales, culturales, étnicas, raciales y lingüísticas, así como también las barreras culturales asociadas al género, creando las condiciones para asegurar el acceso y participación en igualdad de condiciones a hombres, mujeres y jóvenes, que realizan actividades económico-productivas de carácter agropecuario y/o agroindustrial.

- ¹² Es una construcción social que no necesariamente coincide con un espacio geográfico, cuya identidad explícita y propósitos, de desarrollo compartidos, hacen que cada uno de los actores participe del proceso y goce de sus beneficios.
- ¹³ Son personas naturales, jurídicas y comunidades de hecho, que han acreditado la calidad de beneficiario(a) establecida en la Ley Orgánica de INDAP.
- ¹⁴ Un encadenamiento productivo es un sistema conformado por la interacción armónica entre diversos actores sociales y económicos del espacio rural, que participan en forma directa o indirecta en la creación y agregación de valor de un producto o servicio, desde la producción hasta el consumo
- ¹⁵ El territorio no se concibe como un espacio geográfico, sino como una construcción social cuya identidad explícita y propósitos de desarrollo compartidos, hacen que cada uno de los actores participe del proceso y goce de sus beneficios.
- ¹⁶ Al incorporar una visión sostenible, se espera que el progreso también sea resultado de una promoción institucional activa, en función de alcanzar el equilibrio entre el crecimiento económico, la reducción de la pobreza y la preservación del ecosistema
- ¹⁷ La perspectiva de género es un enfoque a partir del cual se planifican y realizan en forma explícita acciones que, partiendo del reconocimiento de las diferencias entre hombres y mujeres, creen condiciones para igualar oportunidades
- ¹⁸ Personas, hombres y mujeres, que en conformidad con lo indicado en el Artículo 13 de la Ley 18.910 Orgánica de INDAP, modificada por Ley 19.213, poseen la calidad de pequeño(a) productor(a) agrícola o campesino(a), y las organizaciones formadas mayoritariamente por ellos, que desarrollan actividades productivas y de negocios silvoagropecuarios y/o agroindustriales y que para ello se benefician de incentivos económicos otorgados por INDAP
- ¹⁹ Se entiende por familia al grupo de personas que tienen vínculos de parentesco con quien figura como usuario/a titular del PRODESAL (incluyendo la o el cónyuge o conviviente) y que compartan la misma vivienda y que aportan con su trabajo a la unidad de producción sujeta a la atención del Programa .
- ²⁰ Acción realizada con el propósito de eliminar una no conformidad detectada.
- ²¹ Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.