

UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO

CARRERA DE INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**INFLUENCIA DEL LIDERAZGO EN LOS RESULTADOS DEL
PROGRAMA PRODESAL PICHILEMU,
¿ UN ELEMENTO PARA LA DISMINUCIÓN DE LA POBREZA
RURAL ?**

**NOMBRE PROFESOR GUÍA : ANDREÉ HENRÍQUEZ A.
NOMBRE ALUMNOS : RICARDO RIVEROS GAETE
LUZ VERDUGO SILVA**

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA DE EJECUCIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA

**SANTIAGO
JULIO/2003**

“ ENTREGADOS AL MILAGRO
DE LO COTIDIANO E INMERSOS EN
UNA VIDA
QUE MAS PARECE DE LOCURA,
NOS FALTA A VECES EL VALOR
SUFICIENTE PARA IR A LA BÚSQUEDA
DE ANTIGUOS SUEÑOS
Y DESEOS OLVIDADOS;
PARA ELEGIR CON SABIDURÍA LA
PROPIA LOCURA.
TODOS TENEMOS
UN GUERRERO DE LA LUZ
QUE HABITA EN NOSOTROS.
NOS MUESTRA QUE LA DERROTA, EL
DESANIMO Y EL
SINSENTIDO SON PARTE
DE LA VIDA DE TODO GUERRERO,
PERO LA ESPERANZA
Y LA BÚSQUEDA NOS DISTINGUEN
Y NOS LLEVAN A SER SIEMPRE MEJOR
DE LO QUE ERAMOS ”.....

(Manual Del Guerrero De La Luz , Paulo Coelho)

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I	7
MARCO TEORICO	7
1. - LA POBREZA	7
1.1. -ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA POBREZA EN CHILE	7
1.2. -CONCEPTO POBREZA	9
1.3. -CARACTERÍSTICA DE LA POBREZA RURAL	10
1.4. -FACTORES QUE INCIDEN EN LA POBREZA RURAL	12
2. - POLÍTICAS SOCIALES:	14
2.1. - EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y AJUSTES EN LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACION	14
2.2. -SOLUCIONES DE POBREZA PARA EL MUNDO RURAL	16
3. -INTERVENCION DE LOS ULTIMOS GOBIERNOS EN LA POBREZA RURAL	17
3.1. -ANTECEDENTES.....	17
3.2. -PROGRAMAS DE DESARROLLO	19
3.3. -OBJETIVO DEL PROGRAMA DE GOBIERNO (PRO-RURAL).....	20
3.4. -AMBITOS DE ACCION DEL PROGRAMA (PRO RURAL).....	21
4. -PROGRAMA DE GOBIERNO CON RELACIÓN A LA POBREZA RURAL	23
4.1. -ANTECEDENTES.....	23
4.2. -PROGRAMA PRODESAL	23
4.3. - ANTECEDENTES Y ENFOQUE DEL PROGRAMA.....	25
NORMAS TÉCNICAS	28
4.4. -FINANCIAMIENTO DEL SERVICIO	28
4.5. -ENTIDADES EJECUTORAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO	29
4.6. -PROGRAMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.....	30
4.7. -PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS	30
4.8. -SEGUIMIENTO DEL SERVICIO	31
4.8.1. - <i>SISTEMA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO</i>	32
4.8.2. - <i>SISTEMA CONTROL SOCIAL</i>	32
4.9. -EVALUACIÓN DE RESULTADOS	32
4.10. -DURACIÓN Y CAUSALES DE TERMINO ANTICIPADO	34
4.11. -SEÑALETICA DEL SERVICIO	34
NORMAS OPERATIVAS	35
4.12. -ESTRUCTURA OPERATIVA Y SOLICITUD DEL SERVICIO.....	35
4.13. -ASIGNACIÓN DEL SUBSIDIO.....	37

4.14. -ESTABLECIMIENTO DE CONVENIO INDAP-MUNICIPIO O CONSULTORA.....	37
4.15. -ENTREGA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS.....	38
4.16. -INFORMACIÓN Y APOYO.....	40
CONSIDERACIONES FINALES DEL PROGRAMA.....	40
CAPITULO II.....	43
PROGRAMA PRODESAL PICHILEMU.....	43
1. -ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMUNA.....	43
2. -DESARROLLO ECONOMICO DE LA COMUNA.....	47
3.-SECTOR TURISMO.....	47
4. -SECTOR AGRÍCOLA.....	49
5. -PROGRAMA PRODESAL PICHILEMU.....	51
6. -ANTECEDENTES DEL PROGRAMA PRODESAL EN LA COMUNA.....	53
7. -INTERVENCIÓN TERRITORIAL DEL PROGRAMA PRODESAL.....	55
8. -ANTECEDENTES PRODUCTIVOS DEL PROGRAMA.....	56
CAPITULO III.....	62
LIDERAZGO.....	62
EN EL TIEMPO DE LOS CASTILLOS Y.....	62
1. - CONCEPTOS DE LIDERAZGO.....	66
2. -COMPONENTES DEL LIDERAZGO.....	72
3. - ESCUELAS DE LIDERAZGO.....	75
3.1. - <i>TEORIA DE LOS RASGOS</i>	75
3.2. - <i>TEORIA DE LOS COMPORTAMIENTOS</i>	76
3.3. - <i>TEORIA SITUACIONAL</i>	76
4. -COMO LLEGAR A SER LÍDER SEGÚN ESTAS TEORÍAS.....	77
5. -ESTILOS DE LIDERAZGO.....	78
6. -LEGITIMACIÓN DEL LIDERAZGO.....	82
7. -LIDERAZGO Y PODER.....	83
8. -LIDERAZGO Y AUTORIDAD.....	84
9. -LIDERAZGO ESTRATÉGICO.....	85
10. -LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN.....	86
CAPITULO IV.....	88
MARCO METODOLOGICO.....	88
1. -OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN.....	88
2. -SUSTENTOS EPISTEMOLÓGICOS.....	89
2.1. - <i>EI INVESTIGADOR</i>	96
2.2. - <i>SOBRE LA TEORÍA DEL MARCO TEÓRICO</i>	97
3.-DE LA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA.....	98

ETAPAS DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	100
1. -TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	100
2. -SELECCIÓN DE LA TÉCNICA.....	101
3. -ÉL POR QUÉ DE LA ELECCIÓN.. ..	102
4. - SELECCIÓN DE CASOS REPRESENTATIVOS	102
5. - CRITERIOS DE SELECCIÓN ENTREVISTADOS	103
6. - ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	104
6.1. -PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN	104
6.2. -ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	105
6.3.-ANALISIS, CONCLUSIONES E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	105
CAPITULO IV.....	106
PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	106
RESULTADOS CUALITATIVOS.....	106
1. -PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	106
2. - ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION.....	108
2. - ANALISIS, CONCLUSIONES, E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	109
RESULTADOS CUALITATIVOS.....	110
1.- DIRECTRICES DE INTERES DEL LIDERAZGO, PRESENTES EN ESTE EQUIPO PRODESAL, SEGÚN LA APRECIACIÓN DE LOS INVESTIGADORES.....	110
1.1. - LIDERAZGO DE EQUIPO	110
1.2.- PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES	112
1.3. - CONFIANZA.....	118
1.4. - MOTIVACION.....	123
RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	128
1. -ANÁLISIS TABULACION DE ENTREVISTAS	128
RESULTADOS CUANTITATIVOS.....	131
1.-GRAFICOS ENTREVISTAS USUARIOS	131
2.-GRAFICOS DE ENTREVISTAS EQUIPO TÉCNICO.....	134
CONCLUSIONES	137
ANEXOS	143
1.-ENTREVISTA APLICADA A LOS USUARIOS	144
2.-TABULACION DE ENTREVISTAS USUARIOS.....	146
3.-ENTREVISTA APLICADA AL EQUIPO TECNICO	152
4.-TABULACION DE ENTREVISTAS EQUIPO TÉCNICO.....	165
5.- ALGUNOS COMENTARIOS RECOPIADOS DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL PRODESAL	166
BIBLIOGRAFÍA	171

INTRODUCCIÓN

El estudio que a continuación se presenta tiene como objetivo **estudiar la influencia del liderazgo en los resultados de un programa de Gobierno (PRODESAL), en la comuna de Pichilemu, provincia Cardenal Caro, mediante el cual se pretende contribuir a la disminución de la pobreza rural.**

Lo anterior nos hace plantearnos la siguiente pregunta de investigación, **¿De qué manera, los cambios en el liderazgo influyeron sobre los resultados obtenidos por el Programa PRODESAL, para la superación de la Pobreza Rural, en la Comuna de Pichilemu entre los años 1999-2002?**

De acuerdo a la experiencia como agente de área de INDAP, en las comunas de Marchigue, La Estrella y Pichilemu, el ser un testigo activo en la implementación de diferentes programas de desarrollo agrícola en estas comunas y el impacto que tienen los recursos que se entregan, nos ha llevado a estudiar, el por que, un programa como el PRODESAL a obtenidos buenos resultados y determinar en cierta medida, cual ha sido la motivación de los usuarios por participar, apropiándose de él, pasando

de simples espectadores esperando soluciones de afuera, a creadores y ejecutores de sus propias ideas, orientados y apoyados por un equipo de trabajo que produjo un cambio radical, primero en ellos mismos y luego en los usuarios que lograron asumir sin miedo el desafío, convirtiéndose en protagonistas activos de sus proyectos.

La motivación más fuerte que nos impulsa a iniciar este estudio se refiere principalmente a la experiencia de ver tanto interés y de cómo este se mantenía vivo en 240 usuarios, en diferentes ámbitos del agro, a través de un programa de INDAP, que en sus inicios había sido un fracaso y de cómo con el hecho de un liderazgo diferente, se convertiría, desde nuestro punto de vista, en un programa exitoso.

El programa PRODESAL (Servicio de Desarrollo Local en Comunidades Rurales), es un instrumento destinado a contribuir a la superación de la pobreza rural, en aquellas áreas territoriales en que se concentran pequeños productores, que se encuentran en una condición de pobreza. Esta condición, por regla general esta asociada a la existencia de severas restricciones, desde el punto de vista de la calidad y la cantidad de recursos básicos que controla (Tierra y Agua), lo que se traduce en un bajo potencial productivo y comercial, a ello se agrega, la falta de

oportunidades para satisfacer otro tipo de necesidades básicas, tales como salud, vivienda, infraestructura, servicios básicos, etc.

El PRODESAL se estructura con un enfoque territorial que permite responder de manera diferenciada a las necesidades y características de cada espacio local, el programa organiza su trabajo de intervención sobre la base de grupos naturales pertenecientes a localidades rurales pobres, que presentan un deterioro ambiental y una alta concentración de pequeños productores en condición de pobreza.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. - LA POBREZA

1.1. -ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA POBREZA EN CHILE

A partir de la década de los cincuenta se han formulado una gran diversidad de planes y programas de desarrollo que reflejan los cambios en las posiciones teóricas, en los enfoques sobre la política social y en los indicadores macroeconómicos en lo referente al tema de la pobreza.

Durante la década de los cincuenta y sesenta, predominó una posición de desarrollo neoclásica, que enfatizaba la importancia de acumular capital físico, mediante la inversión y el ahorro interno, como fuente de crecimiento de los países. La relevancia otorgada a este tipo de acumulación radica, en que se postulaba que esta, tendería a derramarse y extenderse ante los pobres.

“A comienzo de los sesenta pruebas concluyentes de que el crecimiento económico del PIB podría combinarse con desempleo, subempleo y pobreza crecientes desafiaron los cimientos de las políticas modernistas basadas en la acumulación de capital físico.

Numerosos estudios concluyeron que el aumento de la inversión y el ahorro interno no resultó en un aprovechamiento de la latente mano de obra excedente, sino más bien en una distribución cada vez más desigual del ingreso y estrangulamiento del sector agrícola, factores que concluyeron en un patrón desigual de desarrollo”¹. De hecho, en 1972 el banco mundial cambia oficialmente su preocupación por el crecimiento económico a un interés más amplio por la erradicación de la pobreza absoluta y la promoción de la redistribución con crecimiento.

“En la década de los ochenta el marcado deterioro de la economía mundial, especialmente en América Latina y África, el programa de ajuste estructural y reasignación de los recursos para mantener los equilibrios macroeconómicos desviaron la atención hacia el arreglo de la deuda, la estabilización y la liberación progresiva de los mercados. Este viraje se vinculó con el ascenso de la ideología neoliberal y con un cambio que restó capacidad de decisión al Banco Mundial tradicionalmente inclinado por el desarrollo, para dársela al FMI, a favor de la estabilización”².

¹ Bruna y Silva 1990; Gacitua y Bello 1992; Gómez y Echenique 1988; Meillasoux 1987; citados por Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género . Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 13.

² Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 13.

“En los años noventa el discurso sobre modernidad y crecimiento trae nuevamente al foro a la teoría neoclásica, generando a su vez cambios en las concepciones del Estado y el rol de las Políticas Públicas”³.

“Lo anterior significa un énfasis mayor en programas que incrementan la productividad y la eficiencia, dos de los principales objetivos de las políticas de ajuste estructural y una priorización sobre aquellos sectores de la economía que minimizan el crecimiento agregado”.

1.2. -CONCEPTO POBREZA

Dado que nuestro estudio esta ligado a un grupo de usuarios del agro, siendo estos pequeños productores en condición de pobreza, en los que hemos visto un cambio radical luchando cada día por superarse, esto, gracias al equipo PRODESAL, que los esta apoyando y orientando, es que debemos conceptualizar el término pobreza como una forma de comprender mejor la presente investigación.

³ Bonnano 1991,1994; citado por Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género. . Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág.13

Pobreza :

“ Situación de carencia arraigada en la base económica y política de sociedades que experimentan transformaciones asociadas con los cambios económicos, culturales, sociales, políticos e históricos. No es un atributo de individuos sino un fenómeno estructural; no es un elemento estático sino un fenómeno dinámico, no es un factor homogéneo sino altamente heterogéneo ”⁴.

1.3. -CARACTERÍSTICA DE LA POBREZA RURAL

Los hogares pobres en el sector rural, están conformados principalmente por familias de pequeños productores agrícolas que no poseen más de 12 H.R.B., y cuyo sustento proviene de las actividades agrícolas prediales, del trabajo asalariado, rural o no, o de diferentes combinaciones de lo anterior. Cuyas características principales son:

1.3.1. “ Situación en la que la población carece de derechos necesarios para proporcionarse un conjunto mínimo de bienes.

⁴ Rosario Bello Barros. Pobreza y relaciones de género . Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág.1

1.3.2. Una condición de privación que comporta desigualdad social, aislamiento, debilidad física, vulnerabilidad y desvalimiento, entre otras consecuencias”⁵.

“La pobreza por lo tanto, esta íntimamente asociada a los temas de exclusión social y de una distribución poco equitativa del ingreso”⁶.

Numerosos estudios sobre pobreza señalan que en un contexto de crecientes desigualdades, la respuesta más frecuente para mantener niveles de ingreso-consumo, es aumentar el número de receptores de ingresos y la entrada de inactivos al mercado de trabajo (niños, jóvenes, mujeres), sin embargo, no todos los hogares están igualmente equipados para desarrollar las estrategias mencionadas. Ello dependerá de la composición por sexo y edad de sus integrantes, de la oferta laboral del sector, del aislamiento geográfico en que se encuentra la localidad, entre otros factores.

“Los niveles de pobreza son afectados negativamente en primer lugar por variables estructurales (estructura productiva, agropecuaria, activo físicos, entre otros), que inciden directamente en la capacidad de

⁵ Fida , 1995; Hommes 1995; Oit 1996 ; Urmeneta 1995; citados por Rosario Bello Barrios .Pobreza y relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 6.

⁶ Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género . Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 6 .

los hogares para acceder a un mercado laboral, al de los productos y para producir en forma competitiva.

De una segunda importancia son las variables que sitúan el problema de la pobreza al interior de los hogares y como un déficit de cada individuo (escolaridad, tamaño de la familia, edad).

Complementariamente se indica que las estrategias de sobrevivencia que los hogares privilegian son heterogéneas y covarían con el aporte monetario y de trabajo que realizan sus integrantes en su condición de mano de obra no remunerada”⁷.

1.4. -FACTORES QUE INCIDEN EN LA POBREZA RURAL

La persistencia de una alta proporción de pobres rurales tiene directa relación con factores estructurales, sociopolíticos e individuales.

1.4.1. -FACTORES ESTRUCTURALES: La falta de acceso a otros sectores de la economía (Mercado de Productos o Laboral), los niveles de concentración de los servicios sociales en las comunas urbanas de mayor

⁷ Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género .Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 5.

jerarquía, y la falta de información respecto de los discursos dispuestos para los pobres, reducen las posibilidades de estos para diversificar sus fuentes de ingresos.

1.4.2. -FACTORES SOCIOPOLÍTICOS: Una priorización por criterios efectivistas y de corto plazo en las evaluaciones y asignación de recursos, ha llevado a privilegiar acciones que beneficien al segmento pobre, que tiene salida rápida en el tiempo reducido y con los menores costos, en desmedro del resto de la pobreza e indigencia más crónica o dura.

1.4.3. -FACTORES INDIVIDUALES: Entre los factores individuales destacan, aquellos asociados en la marginalidad que caracteriza a estos campesinos. La mayoría de las familias campesinas se sitúan en zonas con condiciones de máxima adversidad para la producción agropecuaria (secano interior, secano costero y precordillera). Esta ubicación ha afectado la capacidad de los campesinos para constituir unidades productivas sustentables.

De lo anterior se desprende que la condición de pobreza no sólo tiene que ver con la falta de ingresos económicos, sino que también, con la falta de oportunidades, falta de información, limitaciones de movimiento y bajo nivel educacional, marginándolos de una u otra forma del sistema.

2. - POLÍTICAS SOCIALES:

2.1. - EFECTO DE LA GLOBALIZACIÓN Y AJUSTES EN LAS POLÍTICAS DE MODERNIZACION

“ Particularmente en Chile los efectos de la globalización y el consecuente ajuste, plasmado en las políticas de modernización, han implicado un cambio sustancial en los objetivos de desarrollo; para el sector rural, el modelo de desarrollo se ha impulsado a través de un proceso de modernización centrado en aquellas regiones con ventajas comparativas y con inversiones altísimas para aquellos productores involucrados al sector agro exportador. Conjuntamente se ha propiciado una progresiva reconversión productiva del sector agropecuario

tradicional que ha impactado diferencialmente los distintos tipos de unidades productivas y sub-sectores de la agricultura”⁸.

Como resultado de lo anterior, “se ha generado una profunda transformación de las estructuras agrarias que ha agudizado la diferenciación social y productiva”⁹ “entre tipos de productores y regiones del país”¹⁰.

La reorganización de la producción ha agudizado las desiguales relaciones entre capital, fuerza de trabajo y proceso de producción, esta diferenciación, en el caso del sector rural desarticula los modelos tradicionales de organización, de los factores de producción, estrategias de producción e inserción en los mercados laboral y de productos. Un efecto visible de este proceso es la exclusión progresiva y persistente de los sectores más pobres de acceso a bienes y servicios, del desarrollo económico y del mercado laboral. La exclusión también se materializa con la inversión comparativamente baja en educación y salud, y empeora

⁸ Rosario Bello Barros. Pobreza y relaciones de género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 25.

⁹ La diferenciación productiva alude a procesos de especialización en la producción de ciertos bienes para exportación (Fruta, Hortalizas, etc.). La diferenciación social alude a la división que se produce entre productores agrícolas basada en el acceso, control y uso desigual de los recursos que manejan. Rosario Bello Barros. Pobreza y Relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 26.

¹⁰ Adelman y Taylor 1990; Bonnanno, 1993; Chonchol, 1990; De Janvry et al., 1995^a; Gacitua y Bello 1993. Rosario Bello Barros Pobreza y Relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 26.

con las limitaciones legales que se imponen a estos segmentos por ejemplo, el acceso a créditos.

A menudo el crecimiento económico no beneficia a los pobres, por el contrario, en ocasiones agrava su situación cuando se sustenta en un modelo de desarrollo basado en la distribución desigual del ingreso. (Chonchol 1990:39.)

2.2. -SOLUCIONES DE POBREZA PARA EL MUNDO RURAL

“Para solucionar el problema de la pobreza rural, deben ponerse en práctica un conjunto de medidas que cautelen que el crecimiento económico contenga elementos suficientes para asegurar que los pobres no sean excluidos de la distribución de los recursos de sistema ”¹¹.

En lo que respecta a las soluciones para el mundo rural, es importante cuestionar aquellas concepciones que continúen tratando a este sector como un espacio secundario subordinado y atrasado que debe adaptarse al espacio urbano y a las demandas fluctuantes del mercado laboral o de productos. Este tipo de soluciones no ha dado respuestas

¹¹ Dreze y Sen, 1989; FIDA, 1995; Hencke y Zappacosta, 1996; Hoggart, 1992; Mellor, 1990; Banco Mundial, 1995c. Rosario Bello Barrios . Pobreza y Relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág. 27 .

sustentables ni estimuladas a los problemas de la pobreza “ más dura”. Se requiere mayor conocimiento de la heterogeneidad situacional y de las necesidades de la población englobada bajo el termino “rural ” para desarrollar un conjunto de soluciones y mecanismos diversificados y pertinentes.

3. -INTERVENCION DE LOS ULTIMOS GOBIERNOS EN LA POBREZA RURAL

3.1. -ANTECEDENTES

Durante la última década, la producción agrícola latinoamericana se ha orientado hacia los mercados internacionales en términos relativos y absolutos, en el caso del conosur. Con relación al Gobierno Chileno, este ha promovido una serie de acuerdos y tratados de comercio tendientes a desgravar las fronteras comerciales, el principal de los cuales ha sido el MERCOSUR.

“La modernización de la agricultura, asociada con el desarrollo de un sector exportador dinámico, no garantiza la disminución de la pobreza o la seguridad social (calidad de vida, calidad de los empleos,

etc.), si esta estrategia no es incorporada en el marco de políticas amplias que apunten a asegurar la redistribución de los recursos, entonces el crecimiento económico y la promoción de las exportaciones tienen un impacto negativo sobre los ingresos y la calidad de vida de los segmentos más pobres en la población rural ”.¹²

En Chile se ha planteado la imperiosa necesidad de erradicar la extrema pobreza. Para enfrentar este hecho, se fijan como prioridades nacionales, el desarrollo sectorial de la educación, la infraestructura social productiva y acceso al sistema legal.

Se definen programas y servicios para superar la pobreza y se crea un conjunto de mecanismos que tienden a hacer más eficiente, descentralizada e integral la ayuda a los sectores más pobres.

Junto con lo anterior, se privilegia el crecimiento económico sostenido como instrumento de disminución de la pobreza, a través del empleo, y se plantea que la política social debe orientarse por criterios de focalización.

El Gobierno chileno, “sostiene que la meta de su gestión es alcanzar un desarrollo equilibrado, equitativo y sostenible con beneficios

¹² Rosario Bello Barros , Pobreza y Relaciones de Género Pág. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha..28.

compartidos por todos. Sin embargo el objetivo de desarrollo se ha impulsado a través de un crecimiento económico sustentado en una distribución desigual de oportunidades entre segmentos de la población y especialmente entre grupos humanos del sector rural, comparado con el sector urbano.”¹³ “ A lo anterior se suma una disparidad evidente entre los sexos cuyo efecto sobre las mujeres pobres de sectores rurales es particularmente deplorable.”¹⁴

3.2. -PROGRAMAS DE DESARROLLO

En el año 1998, durante el Gobierno del Presidente Eduardo Frei Montalba, los comités de Ministros Social y de Desarrollo Productivo, mandataron la creación de una red de cooperación institucional para las zonas de pobreza rural, con el propósito, de impulsar programas de desarrollo y formular propuestas que permitieran avanzar hacia una política de desarrollo territorial, que incorpore debidamente la problemática del espacio rural y de su población.

¹³ Banco Mundial , 1995^a ;Valdés y Wiens, 1996 . Citado por Rosario Bello Barros. Pobreza y relaciones de Género. Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. P.25.

¹⁴ Fao-Odepa-Conan, 1996; Bello, 1996; Van de Walle y Nead , 1995. Citado por Rosario Bello Barros . Pobreza y relaciones de Género .Grupo de Investigaciones Agrarias. PROCASUR. Sin fecha. Pág.25.

A partir de dicho mandato, a fines de 1998, se pone en marcha la red pro rural orientada al establecimiento de planes zonales de desarrollo y a la generación participativa de propuestas de políticas e instrumentos de desarrollo rural, implementándose en 5 zonas distribuidas entre la VI y X regiones.

En Mayo del año 2000, el Presidente de la República don Ricardo Lagos, anunció la proyección y ampliación de la red pro rural y su articulación con un nuevo programa de enfrentamiento de la pobreza rural en zonas de secano, con una meta de alcanzar las cien comunas rurales más pobres del país.

3.3. -OBJETIVO DEL PROGRAMA DE GOBIERNO (PRO-RURAL)

El objetivo de este programa, es mejorar las condiciones de vida de los habitantes de zonas rurales pobres, dinamizando las economías locales, con una visión territorial multisectorial y participativa. De esta manera, se considera un desarrollo económico local rural no solo desde el punto de vista sectorial agropecuario, como ha sido lo tradicional, sino que incorpora todo el potencial de la actividad extra agrícola,

aprovechando los diversos recursos y oportunidades existentes en los territorios.

3.4. -AMBITOS DE ACCION DEL PROGRAMA (PRO RURAL)

Para lograr los objetivos del Programa , el Pro Rural debe abordar dos ámbitos de acción, esto, con la finalidad de dar cumplimiento al objetivo central de este.

1. - La realización de una estrategia integrada de intervención territorial, tendiente a contribuir de manera eficiente y eficaz al mejoramiento de la calidad de vida de la población rural empobrecida.

2. - La elaboración participativa e implementación de propuestas e iniciativas tendientes a la adecuación de los instrumentos y políticas públicas, relativas al medio rural, particularmente los que inciden en la igualdad de oportunidades para su población, frente a las posibilidades que ofrece el desarrollo del país, especialmente los relativos a ingresos y a la calidad de los trabajos y de los niveles de vida de la población rural, afectada por las condiciones de pobreza.

Como respuesta a la problemática de la pobreza rural en enero de 1998, los comités de ministros social y productivo resuelven la realización de un plan de acción 1998-2002, que buscaba ensayar una estrategia de coordinación, articulación territorial de instrumentos y programas públicos, en un conjunto de propuestas para una política de mediano y largo plazo orientado a la superación de la pobreza rural.

Este plan es de responsabilidad del Ministro de Agricultura en el ámbito nacional y conducido por los Intendentes en las regiones.

La intervención buscaba la puesta en marcha de un conjunto de proyectos de desarrollo de las zonas pobres en cada uno de los territorios en que se interviene, el que es elaborado y consensuado entre las distintas instituciones sectoriales de cada región, en el respectivo Gobierno regional y los Municipios involucrados, esperando que en este período el programa sirva para detectar las adecuaciones y cambios permanentes a los programas e instrumentos, así como también identificar en terreno y con la participación de los diferentes actores vinculados al tema, elementos fundamentales para una estrategia nacional de desarrollo territorial, socialmente, equitativa y sustentable, que permita superar la pobreza.

4. -PROGRAMA DE GOBIERNO CON RELACIÓN A LA POBREZA RURAL

4.1. -ANTECEDENTES

El Instituto de Desarrollo Agropecuario, INDAP, tiene como principal objetivo fomentar y potenciar el desarrollo de la pequeña agricultura. Es un organismo público descentralizado, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con plena capacidad para adquirir y ejercer derechos y controlar obligaciones, bajo la supervigilancia del Presidente de la República, a través del Ministerio de Agricultura, es así como INDAP cuenta con treinta y dos instrumentos de trabajo, entre de los cuales se encuentra el programa PRODESAL.

4.2. -PROGRAMA PRODESAL

Es un instrumento destinado a contribuir a la superación de la pobreza rural, en aquellas áreas territoriales en que se concentran pequeños productores que se encuentran en condición de pobreza. Esta condición, por regla general, esta asociada a la existencia de severas

restricciones desde el punto de vista de la calidad y la cantidad de recursos básicos que controlan (tierra y agua), lo cual se traduce en un bajo potencial productivo y comercial; a ello se agrega, la falta de oportunidades para satisfacer otro tipo de necesidades básicas, tales como, salud, vivienda, infraestructura, servicios básicos, entre otros.

La superación de la pobreza rural, requiere de una estrategia de carácter multidimensional, que permita abordar en forma articulada a lo menos tres ámbitos sustantivos:

- La generación de ingresos a través del fomento silvoagropecuario.
- El mejoramiento del medio ambiente degradado.
- El mejoramiento del acceso a la infraestructura y servicios básicos.

Bajo este enfoque, INDAP, a través del servicio PRODESAL, se propone actuar en los ámbitos del fomento silvoagropecuario y del mejoramiento del medio ambiente degradado, estableciendo una relación privilegiada con los Municipios. A este último, se le otorga un rol sustantivo en la ejecución del Servicio PRODESAL, en cuanto a su funcionalidad en el espacio local, es la entidad que se encuentra en la mejor condición para operar el servicio en forma articulada con otras acciones implementadas por el propio Municipio y por otras

instituciones sectoriales de fomento. No obstante, INDAP se reserva el derecho de contratar una consultora externa para ejecutar el programa si lo estima necesario.

El PRODESAL se estructura con un enfoque territorial que permite responder de manera diferenciada a las necesidades y características de cada espacio local. Para ello, el servicio organiza su trabajo de intervención sobre la base de grupos naturales, pertenecientes a localidades rurales pobres, concebidas estas como territorios continuos, que presentan un elevado deterioro ambiental y una alta concentración de pequeños productores pobres, que integran una misma red social.

4.3. - ANTECEDENTES Y ENFOQUE DEL PROGRAMA

4.3.1. -OBJETIVOS DEL PROGRAMA

El objetivo central del PRODESAL es mejorar las capacidades técnico– productivas de manejo ambiental y de gestión asociativa de las familias de pequeños productores de escasos recursos, con el objeto de incrementar en forma sustentable el ingreso monetario generado a

partir de la producción silvoagropecuaria y rural por cuenta propia y a través de ello, incidir sobre el mejoramiento de sus condiciones de vida.

4.3.2. - CARACTERÍSTICAS DE LOS USUARIOS

Son potenciales usuarios del Servicio PRODESAL, todos aquellos pequeños productores y campesinos que cumplan con los atributos establecidos en la Ley Orgánica de INDAP, y que en forma simultánea cumplan con las siguientes condiciones:

- Generar una parte del ingreso familiar monetario y/o no monetario a partir de la producción silvoagropecuaria por cuenta propia.
- Explotar una superficie máxima de 5 H.R.B., bajo cualquier régimen de tenencia.

4.3.3. - REQUISITOS PARA OBTENER EL SUBSIDIO

Para obtener el subsidio PRODESAL, y con este implementar el servicio correspondiente, los pequeños productores, el Municipio o Consultora interesados deberán cumplir con los siguientes requisitos:

1. -Conformar una unidad operativa constituida por 120 a 140 familias de pequeños productores agrícolas, que tienen la voluntad de participar en el Servicio PRODESAL y que residen en localidades rurales geográficamente cercanas entre sí.

2. -Solicitar el subsidio y comprometerse a cumplir con los derechos y obligaciones de las partes. Cada grupo de la unidad Operativa, la Municipalidad o Consultora interesada deberán presentar una carta de Solicitud.

3. - Suscribir un convenio entre INDAP , la Municipalidad o Consultora, estableciendo a través de este los siguientes ámbitos de acción del servicio:

- Asesoría en producción y gestión:

Su objetivo es mejorar la producción y gestión económica de la actividad por cuenta propia que realizan las familias participantes.

- Asesoría y apoyo para el mejoramiento ambiental:

Su objetivo es mejorar la condición del medioambiente en aquellas situaciones de degradación de los recursos, de manera de hacer más sustentables las actividades productivas.

- Asesoría y apoyo para el desarrollo de la asociatividad y gestión local :

Su objetivo es incrementar los niveles de asociatividad y las capacidades de gestión local de las familias participantes.

- Asesoría y apoyo para la articulación con otros instrumentos:

Su objetivo es articular otros instrumentos de fomento, tanto de INDAP como de otras instituciones públicas y privadas, que potencien las acciones de desarrollo productivo y ambiental que se implementan en el marco del servicio.

NORMAS TÉCNICAS

4.4. -FINANCIAMIENTO DEL SERVICIO

El subsidio PRODESAL tiene un monto máximo anual de 1.033 UF.
Por unidad Operativa, conformada por 120 a 140 pequeños productores.

- Un monto de 750 UF., para cubrir los gastos de operación asociados a la prestación del servicio.

- Un monto de 100 UF., para contratar servicios específicos (honorarios profesionales de especialistas, servicios de capacitación, otros), para realizar actividades especiales, tales como, giras técnicas, talleres, mesas de dialogo y concertación.
- Un monto de 183 UF., correspondiente a un Bono de Desarrollo Local, destinado a financiar inversiones dirigidas hacia el área ambiental y productiva.

4.5. -ENTIDADES EJECUTORAS Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO

El servicio será ejecutado por el municipio, el cual asumirá la plena responsabilidad como entidad ejecutora, administrando los recursos financieros aportados por INDAP y asegurando una adecuada implementación de dicho Servicio, excepcionalmente, y con la aprobación de la Dirección Regional, el servicio podrá ser ejecutado por empresas Consultoras privadas contratadas directamente por el INDAP.

En estos casos, las empresas Consultoras, tendrán la responsabilidad de realizar las gestiones necesarias para asegurar coordinación y articulación adecuada con la Municipalidad correspondiente.

4.6. -PROGRAMACIÓN DE LA INTERVENCIÓN.

Al inicio de cada año agrícola, cada grupo usuario y el equipo técnico del servicio, con la colaboración de la Municipalidad o Consultora y de INDAP, convendrán de los resultados buscados, las actividades para lograrlos, los contenidos técnicos correspondientes a cada uno de los ámbitos de acción, todo lo cual se consignará en el plan anual de actividades.

4.7. -PARTICIPACIÓN DE LOS USUARIOS

La participación de los usuarios es un elemento indispensable para asegurar una adecuada implementación del servicio y para el logro de los resultados previstos. En este contexto, los usuarios participaran en las tres etapas de desarrollo del servicio y en los ámbitos que se señalan a continuación:

- En la etapa de configuración del servicio, su participación se expresara en la solicitud del servicio y la elección de un representante por grupo.

- En la etapa de ejecución del servicio, su participación se expresara en la definición de los resultados y programación de las actividades de Asesorías Técnicas y el seguimiento de las Asesorías Técnicas a través del sistema de control social.
- En la evaluación del servicio, su participación se expresara en la evaluación del logro de los resultados anuales comprometidos y del desempeño del equipo técnico.

Con el objeto de facilitar y formalizar estos procesos, cada grupo usuario nombrara a un representante, constituyéndose el conjunto de ellos en el comité de coordinación de la unidad operativa.

4.8. -SEGUIMIENTO DEL SERVICIO

Durante el proceso de ejecución del servicio, se pondrá en marcha un sistema de seguimiento, con el objeto de detectar y corregir en forma oportuna los problemas derivados del incumplimiento de los acuerdos y compromisos establecidos en cada convenio, así como de aquellos que se deriven de eventuales deficiencias técnicas en la prestación de servicios.

Para este efecto, operarán dos mecanismos complementarios: el Sistema de Seguimiento Técnico y el Sistema de Control Social.

4.8.1. -SISTEMA DE SEGUIMIENTO TÉCNICO

Durante la temporada , este sistema impulsará algunas experiencias de naturaleza externa, como una iniciativa más amplia de externalización de los procesos de seguimiento del conjunto de los servicios institucionales.

4.8.2. -SISTEMA CONTROL SOCIAL

El control social, será ejecutado por los usuarios del servicio. Con este fin, para cada convenio, el comité de coordinación cumplirá la función de control social, definiendo en conjunto con los usuarios los mecanismos que implementaran para llevar a cabo dicho proceso.

4.9. -EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados esta orientada a visualizar y explicar en forma objetiva en que medida los esfuerzos y recursos invertidos a través de PRODESAL se han traducido en logros concretos en los ámbitos propios del servicio.

En este contexto, la evaluación de resultados se articula estrechamente con los sistemas de control social y de seguimiento

técnico, los cuales aportan los insumos básicos para lograr una adecuada interpretación de los resultados obtenidos.

Para tal efecto, en el ámbito de cada convenio y al finalizar la ejecución del mismo, el servicio será evaluado en dos instancias separadas:

- **Por los usuarios:** Anualmente, los grupos usuarios evaluarán el nivel de logro de los resultados programados a inicios de la temporada, y en función de lo anterior se pronunciarán sobre la calidad del servicio recibido y sobre la continuidad del equipo técnico y sus condicionantes si la hubiere.
- **Por INDAP:** INDAP pondrá en marcha un sistema de evaluación de resultados anuales, el cual será operado bajo la misma lógica que el sistema de seguimiento técnico, lo cual significa que contemplara también algunas experiencias de naturaleza externa durante la temporada.

Los antecedentes que surjan de la evaluación de resultados serán determinantes para la renovación del convenio.

4.10. -DURACIÓN Y CAUSALES DE TERMINO ANTICIPADO

El subsidio PRODESAL es anual, y en este contexto, la Municipalidad o Consultora, podrá operar como entidad ejecutora por más de una temporada, siempre y cuando los compromisos contraídos en el respectivo convenio se hayan cumplido a cabalidad, y la evaluación de resultados indique una gestión adecuada del servicio por parte de la Municipalidad o Consultora.

Dentro de una temporada agrícola, se podrá poner término anticipado al convenio PRODESAL en caso de renuncia voluntaria de los usuarios y/o Municipalidad o Consultora, por acuerdo mutuo de las partes, o bien, por incumplimiento grave por parte de la Municipalidad o Consultora.

4.11. -SEÑALETICA DEL SERVICIO

En cada lugar en donde se esté ejecutando el Servicio PRODESAL, el Municipio o Consultora, deberá colocar una señalética

que de cuenta e informe acerca de la implementación y ejecución de dicho servicio, identificando a INDAP, la Municipalidad o Consultora y a todos los otros actores institucionales participantes. Dicha señalética debe hacerse de acuerdo a las normas gráficas de INDAP.

NORMAS OPERATIVAS

A continuación se define el conjunto de procedimientos que regulan la operación del servicio PRODESAL, constituyéndose en un elemento de complemento y precisión a la Normas Técnicas, que se establecen en la sección anterior.

4.12. -ESTRUCTURA OPERATIVA Y SOLICITUD DEL SERVICIO

El Servicio se organizará en unidades operativas de 120 a 140 familias, las cuales, según las condiciones particulares de cada comuna se agruparan en un numero variable de grupos usuarios, conformados en la medida de lo posible, por agricultores pertenecientes a una misma localidad y de similares condiciones productivas.

Cada grupo usuario elegirá por votación de sus integrantes a un representante, el cual tendrá la función de representar los intereses del grupo ante INDAP y la Municipalidad o Consultora facilitando además, las relaciones operativas entre las partes. Los representantes de grupos se constituirán en un comité de coordinación, el cual velará por un adecuado funcionamiento del servicio, en estrecha relación con los profesionales y técnicos responsables.

En el contexto de lo anterior, cada grupo de pequeños productores y la Municipalidad o Consultora que desee participar en el PRODESAL deberán solicitar formalmente el subsidio, declarar que cumplen con las condiciones para ser usuario de INDAP, y dejar constancia que aceptan cumplir con sus obligaciones, en caso que INDAP les asigne el subsidio. Todo lo anterior se consignará en una carta de solicitud firmada por cada productor solicitante y por la Municipalidad o Consultora, a partir del segundo año, solo será necesario presentar a INDAP una carta de solicitud de continuidad, la cual deberá ser firmada por los representantes de cada grupo usuario y por la Municipalidad o Consultora.

4.13. -ASIGNACIÓN DEL SUBSIDIO.

Las solicitudes PRODESAL serán recepcionadas en la Agencia de Área correspondiente, y la aprobación del subsidio se efectuará en el ámbito de la Dirección Regional, sobre la base de una recomendación de la Agencia de Área y en caso que corresponda, del Consejo Asesor. La aprobación definitiva y la entrega de los recursos por parte de INDAP quedará condicionada a la suscripción de un convenio entre INDAP y Municipio o Consultora respectiva.

4.14. -ESTABLECIMIENTO DE CONVENIO INDAP-MUNICIPIO O CONSULTORA.

Una vez aprobada la solicitud se establecerá un convenio entre la Municipalidad o Consultora e INDAP. El cual deberá ser firmado por el Rep. Legal y por el Director Regional respectivo. A través de este instrumento, se formalizará la relación entre las partes, estableciendo los derechos, obligaciones y compromisos de ambos, en particular el monto del subsidio aportado por INDAP los aportes financieros, materiales y /o humanos comprometidos por el Municipio o Consultora, así como los

eventuales aportes de terceros canalizados a través del Municipio o Consultora. Asimismo se especificará el equipo técnico que prestará el servicio y los requisitos y calendario para la entrega de los recursos, entre otros aspectos.

Como anexo al convenio y para que este tenga plena validez, se incluirá la carta de solicitud firmada por los usuarios, municipios o Consultora, la cual incluirá la nómina y firma de todos los productores que respalden el convenio.

A partir del segundo año, se suscribirá una carta anexa de renovación, la cual formará parte integrante del convenio como anexo a esta carta, incluyéndose las modificaciones a la nómina de productores.

4.15. -ENTREGA Y ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS.

INDAP entregará los recursos a la Consultora o Municipalidad, la cual tendrá la plena responsabilidad de su administración. Ello implica, que en conformidad a lo que se haya establecido en el convenio correspondiente, INDAP hará disponible al Municipio o Consultora los recursos del subsidio en un número variable de cuotas. De esta forma la

Consultora o Municipio, se hará responsable de adoptar y hacer operativas todas las decisiones asociadas al uso de los recursos.

Los productos y requisitos asociados al pago de cada cuota, serán establecidos claramente en el respectivo convenio. Lo anterior podrá ser modificado posteriormente, a solicitud del Municipio la Consultora o de INDAP, cuando existan razones fundadas para ello, en cualquier caso la decisión final sobre esta materia será adoptada por la Dirección Regional respectiva.

Cada Municipio o Consultora tendrá la responsabilidad de informar a INDAP sobre el uso de los recursos, debiendo presentar por lo menos un informe financiero al final de la temporada, de acuerdo a un formato entregado oportunamente por INDAP, este se reserva el derecho de solicitar al municipio o Consultora en cualquier momento de la ejecución del Servicio, los respaldos correspondientes a los gastos efectuados en el marco del convenio.

4.16. -INFORMACIÓN Y APOYO

INDAP, a través de los Asistentes Técnicos, brindará apoyo e información a los usuarios, a las Municipalidades, Consultoras y sus respectivos equipos técnicos que prestan las asesorías, las principales acciones desarrolladas consistirán en:

- Información y capacitación de los usuarios en el tema de Control Social.
- Información y apoyo a la Municipalidad, Consultora y equipo técnico en el manejo de los instrumentos del PRODESAL y de otros servicios de INDAP.
- Información de apoyo a la municipalidad, Consultora y equipo técnico para acceder al Programa de Desarrollo de Proveedores.

CONSIDERACIONES FINALES DEL PROGRAMA

Los Directores Regionales, en casos calificados, podrán realizar adecuaciones a los Términos de Referencia, siempre y cuando éstas no signifiquen modificaciones a elementos estructurales tales como los objetivos y la organización operativa del servicio. Asimismo, el Director

Nacional, podrá introducir modificaciones a los actuales Términos de Referencia, cuando la buena marcha del Servicio así lo exija.

Enfatizando el desarrollo de la producción, se plantea un estilo de desarrollo agrícola orientado hacia productos de alta calidad y valor unitario, generador de empleo bien remunerados, basado en el desarrollo de los mercados externos y en la transformación técnica, productiva y comercial. En este sentido, se procura orientar los servicios con los siguientes objetivos:

- a) Ampliar sistemáticamente la generación de productos finos, altamente intensivos en mano de obra.
- b) Elevar la productividad de los cultivos permanentes mediante la diversificación y la innovación de los sistemas productivos.
- c) Desarrollar tecnologías blandas y duras.

En este contexto, se propone consolidar el desarrollo de la agricultura familiar campesina, orientándola hacia producciones competitivas y organizaciones funcionales a sus requerimientos. En esta línea, se identifican tres objetivos estratégicos para la pequeña agricultura:

- a) Consolidación económico productiva.

b) Desarrollo organizacional.

c) Articulación funcional con la institucionalidad pública y privada.

En esta línea se enfatiza el desarrollo de economías de escala y el acceso a los mercados más elaborados.

Con relación a lo anterior, el INDAP ha implementado un conjunto de instrumentos de fomento a la producción (asesorías, riego, subsidios, etc.) y la organización. En el caso de las mujeres campesinas, el convenio con PRODEMU, programa de desarrollo de la mujer, ha desarrollado acciones tendientes a fortalecer la economía de subsistencia y en algunas experiencias, la producción asociada para el mercado.

El programa Prodesal Pichilemu, esta siendo ejecutado desde el año 1999 por un equipo, integrado por un jefe técnico, de profesión Asistente Social, un administrativo y dos técnicos agrícolas. Desde la temporada 2001-2002, este equipo de trabajo se constituyo en la consultora ALDESOR LTDA. (Alternativa de Desarrollo Social Rural), que a la fecha de término de ésta investigación sigue ejecutando el programa con muy buenos resultados.

CAPITULO II

PROGRAMA PRODESAL PICHILEMU

1. -ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMUNA

Pichilemu, capital de la Provincia Cardenal Caro, en la Sexta Región del Libertador General Bernardo O’Higgins. Se encuentra ubicada en gran parte de la Cordillera de la Costa, presentando planicies en extensión, con lomajes suaves, conformando un gran valle con vista al mar, lo que hace relevante su potencial turístico a nivel Regional y Nacional.

Distante a 177 Kms. de la cabecera regional y 121 Kms. al suroeste de la ciudad de San Fernando.

Los límites generales de la comuna son:

Norte : Limita con la comuna de Litueche.

Sur : Limita con la comuna de Paredones.

Oriente : Limita con las comunas de Marchigue y Pumanque.

Poniente : Limita con el Océano Pacífico.

La comuna posee un territorio de 747,3 Km². , representando el 0.1% de la superficie del país y el 4.6% de la Región. Se encuentra constituida por un centro urbano y 23 localidades rurales. La densidad poblacional corresponde a 15.6 habitantes / km².

De acuerdo al censo de 1992, la comuna tenía una población total de 10.496 habitantes, correspondiendo un 65 % a población urbana y un 35 % a habitantes del sector rural, cantidad que ha ido en aumento, alcanzando en 1997, a un total de 11.690 personas. Sin embargo, de acuerdo a los tres últimos censos, se puede apreciar que el creciente aumento se debe a los sectores urbanos, dado que los habitantes de los sectores rurales disminuyeron de 5.018 a 3.683 (Censo 1970 y 1992), lo que se explica por una evidente emigración al centro poblado, en busca de fuentes laborales.

La comuna de Pichilemu concentra 23 asentamientos poblacionales, en su doble condición de cabecera comunal y capital de provincia, concentra el 64,95 % de la población de la comuna, así como también presenta altos índices en la infraestructura técnica y de servicios, comparado con el resto de asentamientos, por lo que deja poco espacio para potenciar otras localidades. La distribución territorial de los

asentamientos refleja cierta concentración hacia el sur de la comuna. Hacia el norte, existe una tendencia al despoblamiento debido a la expansión de las plantaciones forestales. Esta situación pone en evidencia el debilitamiento de los centros rurales de Tanumé y Cardonal de Panilonco.

Territorialmente la comuna se encuentra dividida en 16 Unidades Vecinales, 4 de las cuales son urbanas y 12 son rurales. Cada una de estas unidades agrupa a uno o dos sectores rurales o a poblaciones en el área urbana; sin embargo todo lo correspondiente al sector urbano de infiernillo, se ha extendido y poblado con mucha rapidez, dificultando el trabajo que se realiza principalmente con las organizaciones comunitarias territoriales.

De acuerdo a Ficha de estratificación Social CAS-2, el porcentaje de extrema pobreza en la comuna alcanza al 60%, es decir un total de 6.298 habitantes del total de la población no logra cubrir las necesidades básicas, entendiéndose por ello trabajos estables realizando labores ocasionales, con reducidos e inestables ingresos, carece de accesos a niveles de salud más allá de la atención primaria, baja escolaridad, sin viviendas propias ni adecuadas por falta de saneamiento

básico; cada una de estas situaciones se ve marcada en los sectores rurales de la comuna.

Las actividades económicas productivas que desarrollan los habitantes de los sectores rurales (35% de la población) son: la agricultura tradicional, la forestación, la ganadería en menor escala y la producción de sal en los meses de Diciembre a Marzo, se suma a esto, las actividades turísticas que se desarrollan en estos sectores (ventas de artesanías, comidas típicas) las que desde hace algunos años constituyen una nueva fuente de ingresos para los pequeños agricultores, dentro del marco del turismo rural, como nueva alternativa de agro negocios.

Existen Juntas de Vecinos en todos los sectores, talleres laborales, generalmente conformados por mujeres jefas de hogar y clubes deportivos. En los últimos años y a partir de la experiencia y del trabajo realizado principalmente dentro de organizaciones sociales, se han formado algunas sociedades con el objetivo de comercializar productos o subproductos del agro.

2. -DESARROLLO ECONOMICO DE LA COMUNA

De acuerdo a cifras oficiales, la fuerza de trabajo en la comuna es de 3.311 habitantes, económicamente activos, considerando la población de más de 15 años, lidera esta estructura productiva el sector comercio, seguido por servicios comunales, transporte y construcción.

Sin embargo, de acuerdo a características naturales de la comuna, los 2 grandes sectores productivos corresponden, en primer lugar al turismo, seguido por el área agrícola.

3.-SECTOR TURISMO

Considerando la diversidad de atractivos turísticos, tanto naturales como culturales, campo, extensas playas, aguas no contaminadas; aptas para deportes náuticos, bosques, lagunas y salinas se ha definido a Pichilemu como una comuna eminentemente turística. Teniendo que ofrecer a quienes visitan un patrimonio histórico y cultural reflejado en pueblos típicos como son Ciruelos, El Copao y Pañul.

Fortalecen esta área, el fácil acceso a la comuna, su cercanía a centros poblados, principalmente el Área Metropolitana, proporcionando

a los turistas tranquilidad, posibilidad de practicar deportes náuticos y optar por una gama de oferta de hoteles, cabañas y residenciales de buen nivel, así como de una rica gastronomía y servicios de turismo.

Para el desarrollo del turismo, se debe considerar los sectores del comercio, transporte y construcción, entre otros, los que de acuerdo al censo de 1992, ocupan a un 63% de la población económicamente activa, es decir 2.101 trabajadores, que dependen de esta área económica para su subsistencia y para mejorar su calidad de vida.

A pesar de las carencias existentes actualmente, Pichilemu recibe un gran número de turistas, alcanzando en época estival una población flotante promedio de 44.000 personas y en momentos de más alta afluencia se estima 65.000 personas, de acuerdo a cifras manejadas por el Municipio local.

Es necesario señalar que existen localidades rurales desarrollando algunos proyectos que le permitan incorporarse al agroturismo, como es el caso de Ciruelos, La Villa, Barranca en los cuales se han implementado ranchos campesinos, con ventas de comidas típicas, producción y ventas de leguminosas, realizando dos trillas tradicionales al año y crianza de camélidos (Llamas y Alpacas) . En Rodeillo y

Barrancas, se ha iniciado la crianza de Camélidos y en las Comillas, se ha iniciado un espacio destinado a la producción y venta de flores y productos típicos (Mistela, dulces, mote con huesillos, entre otros.).

4. -SECTOR AGRÍCOLA

Considerando la capacidad de uso de los suelos en la comuna, existe un 25% clasificado como secano de I a IV, o sea, 15.000 hectáreas, de ellas 6.000 pertenecen a pequeños productores agrícolas, cubriendo un total de 300 familias, de acuerdo a los antecedentes preliminares manejados por el Municipio local.

Estos predios carecen de riego natural, por lo que son destinados principalmente al cultivo de productos tradicionales como cereales, leguminosas y pasto natural para forraje de animales, ocupados generalmente en el autoconsumo de los grupos, lo que hace mantener a familias de escasos recursos, con ingresos muy reducidos e inestables, manteniendo todo un círculo de pobreza.

El mantener este sistema tradicional de producción no permite el mejoramiento económico y social de las personas por lo que se requiere innovar en este sector productivo, incentivando la reconversión agrícola,

pero a la luz de un diagnóstico específico, regulado por un ente estatal y organizado geográficamente y por tipos de producción a la comunidad, insertando temas como cultivos de tipo no tradicional, agroturismo y ecoturismo.

Es así como a través del Programa PRODESAL con apoyo directo de INDAP, está trabajando en conectar a los pequeños productores con beneficios estatales que permitan mejorar sus sistemas de producción, cuyos objetivos principales son:

- Desarrollar el cultivo de hortalizas, apoyados con la incorporación de pequeñas obras de riego .
- Incentivar a los pequeños productores a crear sus propios centros de comercialización y exposición de sus productos, incrementando sus ingresos.
- Mejorar la calidad de suelo incorporando praderas, con apoyo subsidiario de INDAP.
- Desarrollar el agroturismo local.

5. -PROGRAMA PRODESAL PICHILEMU

El programa PRODESAL se concentra en 15 sectores distantes a Pichilemu, habitados por 240 familias, pequeños productores que se encuentran en condición de pobreza, tomando en cuenta la calidad y cantidad de recursos básicos que controlan. En su mayoría la tenencia de la tierra se encuentra bajo régimen de sucesión y no supera el promedio de 2 há. , por familia. Se suma a esto la calidad del suelo de la zona (secano costero), y sobre todo, la escasez y deficiente aprovechamiento del recurso hídrico. Estos predios carecen de riego natural, por lo que son destinados principalmente al cultivo de productos tradicionales.

Todas estas condiciones se traducen en un bajo potencial productivo y comercial, a lo que se agrega la falta de oportunidades para satisfacer otro tipo de necesidades básicas, producto de su precaria situación económica y capacidades sociales de gestión limitada e insuficientes para acceder adecuadamente a servicios y atención pública.

Resumiendo podemos decir que estas familias presentan los siguientes problemas:

- Bajos niveles de producción interpredial alcanzando sólo autoconsumo y escasa comercialización.

- Mala o Nula utilización del recurso hídrico, bajo superficie de riego.
- Falta de canales de comercialización.
- Falta de conciencia ambiental para incorporar técnicas de higiene en la producción y comercialización de productos hortofrutícolas.

Ante estos problemas nace el programa PRODESAL con la finalidad de dar soluciones concretas a través de lo siguiente:

- Lograr un mayor y mejor nivel de producción a nivel predial.
- Incorporar tecnologías adecuadas dentro de los planes de trabajo.
- Incorporar superficie de secano a riego.
- Crear feria hortícola para la venta de productos locales.
- Mantener control fitosanitario.
- Mejorar calidad del suelo.
- Crear coordinación entre los distintos sectores rurales integrantes del programa PRODESAL.

6. -ANTECEDENTES DEL PROGRAMA PRODESAL EN LA COMUNA

El programa PRODESAL se implementa en la comuna de Pichilemu en la temporada 1997-1998, en convenio con la Ilustre Municipalidad de Pichilemu. Por razones de irregularidades en la administración del programa la Dirección Nacional de INDAP junto con la Dirección Regional, a sugerencia de la agencia de área, da término al convenio con el municipio, en el mes de Junio del año 1999. En Noviembre de 1999, a fines de la temporada 1999 / 2000, el INDAP contrata su propio equipo técnico con un Ingeniero agrónomo como jefe técnico del equipo, para retomar la ejecución de dicho programa. Al poco tiempo se comenzaron a suscitar problemas de relaciones interpersonales dentro del equipo técnico, que afectaban en el trabajo con los usuarios del programa, pudiendo repercutir en desconfianzas y desmotivación por parte de los agricultores respecto al programa. Los agricultores, no tenían participación alguna en la toma de decisiones ni en la generación de sus proyectos. Para la temporada 2000-2001, se reemplaza el jefe técnico anterior por una Asistente Social, quizás como una manera de mejorar el liderazgo y la gestión del programa.

El nuevo Jefe Técnico, tiene una forma diferente de liderar, tanto al grupo a su cargo, como en la relación diaria con los agricultores. Esto significó un trabajo arduo en terreno, para recuperar la confianza de los agricultores en el Programa. El nuevo enfoque considera iniciar un proceso de motivación para que tomen sus propias decisiones y participen en la elaboración y ejecución de sus propios proyectos. Esta tarea no ha sido fácil, ya que ha significado para los usuarios participar en capacitaciones tan diversas como, desarrollo personal, solución de conflictos, desarrollo organizacional, etc.. Estas experiencias, sin duda alguna les ha facilitado el enfrentar sus realidades y problemas, desde otra perspectiva.

Crear lazos de confianza, valorizarlos como personas, motivarlos y hacerles ver lo importante que es su participación en la solución de sus problemas, ha permitido que, paulatinamente los usuarios se apropien y se responsabilicen de sus proyectos, en definitiva, asuman con mayor compromiso las actividades y responsabilidades propias de toda intervención.

7.-INTERVENCIÓN TERRITORIAL DEL PROGRAMA PRODESAL

A continuación se presentan antecedentes de la comuna de Pichilemu y número de usuarios participantes en la Propuesta Hortofrutícola y Turismo Rural pertenecientes al programa PRODESAL:

SECTOR	DISTANCIA A PICHILEMU	N° HABITANTES	% EXTREMA POBREZA	N° USUARIOS PROGRAMA PODRESAL	
				HORTOFRUTICOLA	TURISMO
Alto Ramirez	20 km	85	57%	15	0
Barrancas	18 km	225	56%	15	7
C. Panilonco	26 km	252	57%	12	0
Ciruelos	13 km	148	75%	11	1
Cahuil	13 km	528	57,4%	0	9
Coguil	40 km	153	75,6%	5	0
El Maqui	23 km	111	57%	18	2
Espinillo	28 km	208	85,9%	13	0
La Aguada	21 km	188	85%	18	0
La Villa	20 km	88	84%	19	8
La Plaza	25 km	88	84%	13	0
Las Comillas	10 km	41	90,2%	0	3
Q.Nvo. Reino	12 km	178	90,2%	8	0
Pañul	17 km	176	77,5%	28	8
Rodeillo	20 km	198	77,5%	23	5
TOTAL		2667		198	43

Fuente : Elaborado sobre la base de información PRODESAL Pichilemu, Evaluación, Informe Anual, Propuesta

Hortofruticola, Propuesta Turismo-Rural, Temporada 2000-2001

8. -ANTECEDENTES PRODUCTIVOS DEL PROGRAMA

A continuación se presenta los resultados obtenidos en las dos temporadas señaladas en ambas propuestas.

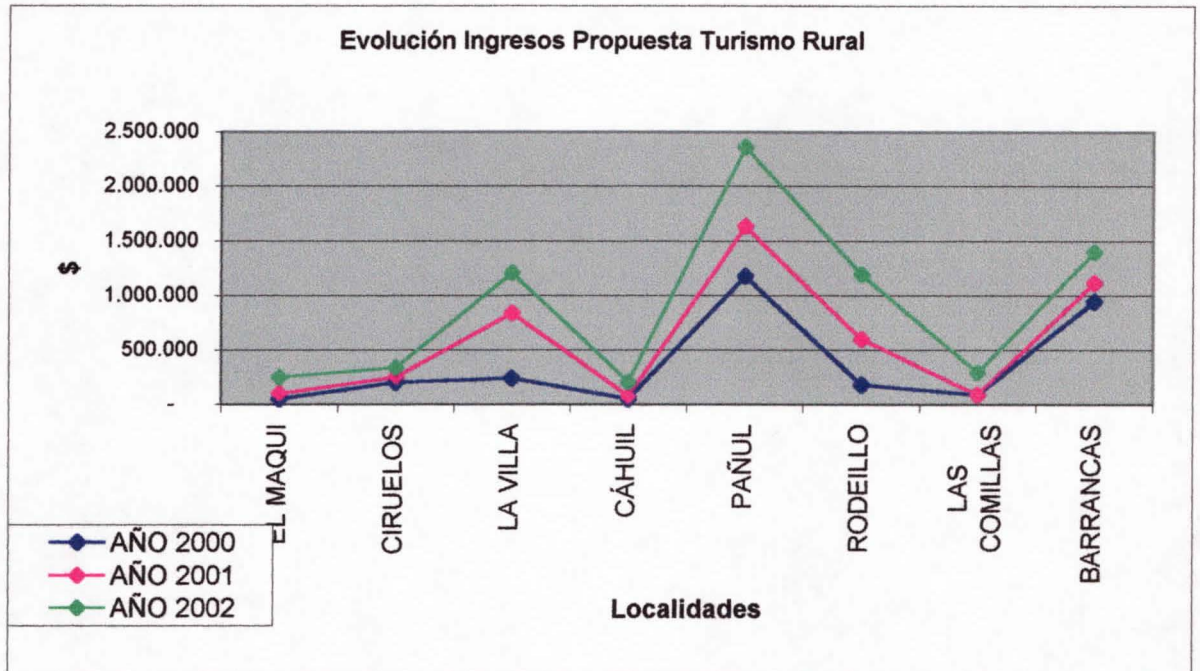
Cuadro N° 1

Ingresos por años Propuesta Turismo Rural

SECTOR	AÑO 2000	AÑO 2001	AÑO 2002
EL MAQUI	50.000	100.000	250.000
CIRUELOS	200.000	250.000	338.400
LA VILLA	240.000	840.000	1.213.250
CÁHUIL	50.000	70.900	204.100
PAÑUL	1.180.000	1.633.850	2.361.850
RODEILLO	180.000	601.000	1.194.400
LAS COMILLAS	90.000	89.300	291.500
BARRANCAS	945.000	1.120.000	1.400.000
TOTAL	2.935.000	4.705.050	7.253.500
% AUMENTO		160,31%	154,16%

Fuente : Elaborado sobre la base de PRODESAL Pichilemu, Evaluación Informe Anual " Propuesta Hortofrutícola, Propuesta Turismo - Rural, Temporada 2000 - 2001, PRODESAL Pichilemu, Evaluación " Informe Anual " Temporada 2001-2002

Grafico N° 1



Se destaca un aumento en los ingresos del 60,3 % durante el año 2001, comparado con el año base 2000, esto puede ser debido a que el nuevo equipo de trabajo interviene a partir de un enfoque participativo. Como primera estrategia postula vía INDAP a proyectos para mejorar infraestructura e implementación de los ranchos. Como segunda etapa se decide capacitar a los usuarios en áreas como, gastronomía chilena;

atención de público, y contabilidad básica. Paralelamente comienza una estrategia de promoción y difusión de las actividades de Turismo Rural.

Quizás la sumatoria de estos elementos a generado a través del tiempo una mayor motivación y participación de los usuarios, gatillando, desde esta perspectiva, un aumento en los ingresos percibidos por concepto de esta actividad de un 54 % en la temporada 2002, en relación a la temporada 2001. -

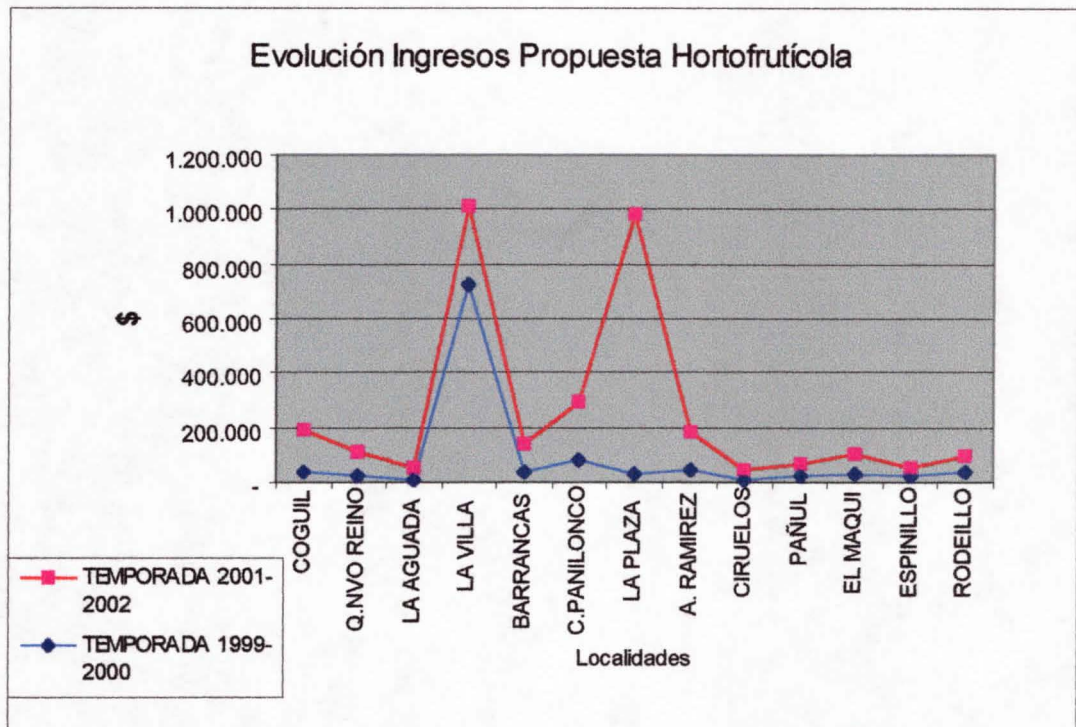
Cuadro N° 2

Ingresos por Temporada Propuesta Hortofrutícola

SECTOR	TEMPORADA 1999-2000	TEMPORADA 2001-2002	TEMPORADA 1999-2000	TEMPORADA 2001-2002
	P/ INGRESOS	P/ INGRESOS	SUPERFICIE/ M2	SUPERFICIE/ M2
COGUIL	34.000	158.000	68	304
Q.NVO REINO	23.125	88.750	50	153
LA AGUADA	9.055	44.166	20	74
LA VILLA	727.895	282.105	210	227
BARRANCAS	34.333	107.333	63	179
C.PANILONCO	77.083	217.083	76	223
LA PLAZA	26.154	953.285	58	172
A. RAMÍREZ	42.333	138.666	86	257
CIRUELOS	8.727	32.364	28	1.484
PAÑUL	22.125	44.164	66	91
EL MAQUI	26.944	78.444	92	187
ESPINILLO	19.461	28.615	80	102
RODEILLO	34.348	61.174	92	155
TOTAL	1.085.583	2.234.149	989	3.608

Fuente : elaborado sobre la base de PRODESAL Pichilemu, Evaluación Informe Anual " Propuesta Hortofrutícola, Propuesta Turismo-Rural, Temporada 2000-2001, PRODESAL Pichilemu, Evaluación " Informe Anual ", Temporada 2001-2002

Grafico N° 2



Llama la atención el gran incremento de los ingresos en la temporada 2001-2002 (105.8%), respecto a la temporada 1999-2000. Así mismo, el aumento de la superficie cultivada, la que se duplica. La explicación de esto, pudiera ser, la nueva modalidad de operar por parte del equipo técnico, el cual como primera medida al asumir el rol de asesor, ve la necesidad de capacitar a uno de los técnicos del equipo en el tema de Riego. De acuerdo a las características propias del secano

costero, el aumentar la superficie de riego es una de las más urgentes necesidades de los pequeños agricultores.

El hecho de contar con un mayor y mejor aprovechamiento de los recursos Tierra-Agua y aumentar los excedentes de productos, permite a los agricultores asociarse para vender su producción en la feria local y /o negocios, centros urbanos, y en sus propios sectores, individualmente.

CAPITULO III

LIDERAZGO

EN EL TIEMPO DE LOS CASTILLOS Y....

“Hace muchísimo tiempo..., en el viejo mundo Europeo, los castillos estaban rodeados de aldeas y casitas, ubicadas en la parte alta de los montes y en las laderas de las sierras. En el castillo vivía un rey o un príncipe que gobernaba la región, quien a cambio de la protección que ofrecía con sus ejércitos a los aldeanos, recibía de estos como parte del producto de su trabajo diario: alimentos, utensilios, armas, ropas y zapatos.

El zapatero artesano, por ejemplo, cortaba y curtía el cuero, cosía y le daba acabado. Al aumentar los pedidos de botas (para soldados del Rey, del Duque, o del Márquez) el artesano buscaba ayuda de sus familiares y conocidos, a los cuales les enseñaba su oficio.

Al crecer la población las aldeas se convirtieron en ciudades y entonces muchos ciudadanos, al igual que los nobles, podían adquirir y usar los productos del trabajo, no ya de un artesano y algunos pocos

auxiliares, sino de muchas personas organizadas para responder el aumento de la demanda.

El echo es que..., por el año 1700- siempre en el viejo mundo Europeo- los antiguos talleres y sus artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas, producían operando máquinas; los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares, se complicaron. Coordinar innumerables tareas ejecutadas por un gran número de personas (¡ y cada uno piensa en forma distinta!), llevo a la creación de una nueva función: la función de los jefes medios denominados así porque, quienes ejercen son intermedios, entre los intereses del patrón y las necesidades y expectativas de los trabajadores. Hoy se les llama supervisores, asistentes, encargados, jefe de sección, maestros, contramaestros y LIDERES. Quienes ejercen este cargo, además de conocer sus funciones necesitan también saber dirigir personas, pues es a través de y con ellos, que puede ejecutar sus tareas.

Con el correr del tiempo, presionados por el exceso de tareas, muchos de esos profesionales, se olvidaron de que su trabajo tenía mas que ver con la cabeza (pensar, decidir, comunicar) que con los brazos (hacer, ejecutar) lo que produjo perjuicio a las empresas donde

trabajaban, razón por la cual se propone hacer un alto para reflexionar a fin de llegar a ser de nuevo “ aquellos líderes eficaces ” que con gran urgencia se requieren en la actualidad.”¹⁵

Solo sabemos hacer lo que conocemos como se hizo, reproducimos modelos todo el tiempo. Esta es la realidad cotidiana de las relaciones interpersonales, ya sea en familia, en la escuela, en la oficina, en la prestación de servicios, en la actividad comercial e industrial. Independientemente del medio en que vivamos y cualquiera que sea el grupo social considerado, el LIDERAZGO se constituye en el factor determinante para la consecución de los objetivos.

La escolaridad, la calificación técnica, comercial o administrativa, el tiempo de experiencia, la posición jerárquica, son los principios determinantes en gran medida, en el desempeño profesional. Con todo, cualesquiera que sean los calificativos, el Liderazgo es siempre un desafío en la vida de las personas y de las organizaciones, considerando los objetivos que se deben lograr y los recursos humanos implicados en el pasado.

Aprender las habilidades del Liderazgo y explicarlos se convierte, hoy mas que nunca, en algo indispensable para cualquier profesional y la

¹⁵ Fuente, ,Técnicas de liderazgo hoy, Paulo de Oliveira. Pág. 10-11 . 1998 .

práctica de dichas habilidades, posibilita la creación de un ambiente humanamente saludable que favorece a todas las empresas.

El Liderazgo, empieza con la voluntad, que es la única capacidad que, como seres humanos tenemos, para que nuestras acciones sean consecuentes con nuestras intenciones y para elegir nuestro comportamiento. Con la voluntad adecuada, podemos elegir amar, verbo que tiene que ver con identificar y satisfacer las legítimas necesidades, no de los deseos de aquellos a los que dirigimos.

Al satisfacer las necesidades de otros, estamos llamados por definición a servirles e incluso a sacrificarnos por ellos. Cuando servimos a los otros y nos sacrificamos por ellos estamos forjando nuestra autoridad o influencia, por la “ ley de la cosecha ” y cuando forjamos nuestra autoridad sobre la gente, entonces es cuando nos ganamos el derecho a ser llamados Líderes.

El Líder comprometido esta consagrado a un desarrollo integral de su persona y a una mejora continua, se compromete a llegar a ser el mejor Líder que pueda llegar a ser, el que la gente a la que dirige se merece. Es también una pasión por la gente y por el equipo, presionarlos en el buen sentido de la palabra, para que lleguen a ser tan buenos como

sea posible. Pero no debemos nunca atrevernos a pedirle a la gente que dirigimos que sean lo mejor posible, que se esfuercen para mejorar siempre, si nosotros mismos no estamos dispuestos a crecer y a llegar a ser lo mejor posible. Esto requiere compromiso, pasión y una visión clara por parte del Líder de hacia donde va con su grupo de trabajo.

El Liderazgo se ha definido de muchas formas, con relación a las características de personalidad, en donde tal vez, las personas más extrovertidas hacían la diferencia entre Líder y no Líder, lo que llevaba a pensar que los líderes nacían. Investigaciones posteriores sobre otros factores que influenciaban el comportamiento concluían que muchas acciones de las personas se veían afectadas por factores externos, llegando a la conclusión que solo bastaría crear programas de formación que modificaran los comportamientos, convirtiendo a las personas en Líderes.

1. - CONCEPTOS DE LIDERAZGO

El Liderazgo tiene diferentes significados para diversos autores, así podemos definirlos de la siguiente manera:

1. - “La influencia, es decir el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas de grupo. Estimulando a las personas para que desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza.”¹⁶

2. - “Influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos, de ahí que podemos decir que el liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales ” ¹⁷.

3. -“El liderazgo es una cuestión de reducción de incertidumbre de grupo ” ¹⁸.

¹⁶ Apuntes de Administración de personal , Liderazgo, Uni-Facultad de Ingeniería Industrial y de sistemas Pag. 1 , 2002 .

¹⁷ Ídem anterior.

¹⁸ Ídem anterior. Pág. 2.

4. - “ El liderazgo es un proceso continuo de escogencia que permite a la empresa caminar en dirección a su meta, a pesar de todas las perturbaciones internas o externas ”¹⁹.

5. - “ El liderazgo es una función de las necesidades existentes en una determinada situación y consiste en una relación entre un individuo y un grupo ” ²⁰.

6. - “ El liderazgo suele definirse como el proceso dinámico por el que se influye sobre un grupo o individuo para logra objetivos en una situación concreta ”²¹.

7. - “ El liderazgo es la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo ” ²².

¹⁹ Ídem anterior.

²⁰ Ídem anterior. Pág.3 .

²¹ Cátedra de liderazgo administrativo.2002.UAHC. Pág. 3. 2002.

²² George R. Terry , Cap.IV , Liderazgo : primer acercamiento, Pag 90 , administración del comportamiento organizacional , liderazgo situacional, Séptima edición .

8. - “ Influencia personal ejercida en una situación y dirigida – mediante el proceso de comunicación – a conseguir una o varias metas particulares ”²³ .

9. -“Influir en la gente para que se una en la consecución de cierta meta en común ”²⁴ .

10. -“ El Liderazgo es el proceso de influir en las actividades de una persona o un grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación ”²⁵ .

11. -“ Liderazgo es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo en la consecución de objetivos en pro del bien común ”.²⁶

Como resultado de lo anterior se podría decir, que el Liderazgo está en función de las relaciones que existen entre las personas en una

²³ Robert Tannenbaum , Irwin R. Weschier y Fred Massarik, Cap.IV , Liderazgo : primer acercamiento, Pag 91 , administración del comportamiento organizacional , liderazgo situacional, Séptima edición .

²⁴ Harold Koontz y Ciril O”Donnell, Cap.IV , Liderazgo : primer acercamiento, Pag 91 , administración del comportamiento organizacional , liderazgo situacional, Séptima edición .

²⁵ Harold Koontz y Ciril O”Donnell, Cap.IV , Liderazgo : primer acercamiento, Pag 91 , administración del comportamiento organizacional , liderazgo situacional, Séptima edición .

²⁶ James C. Hunter La Paradoja, Pag 38 VI edición 1999 .

determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Existe una distinción entre el concepto de Liderazgo como una cualidad personal, combinación especial de características personales que hacen de un individuo un Líder, y del Liderazgo como función, consecuencia de una distribución de autoridad para tomar decisiones dentro de una organización. Las cualidades de Liderazgo que demuestra un individuo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra.

Una de las características distintivas del ser humano es su capacidad de aprendizaje, incluso se afirma que los seres humanos están hechos para aprender. El aprendizaje es algo natural que les ocurre a todas las personas, sin embargo, no todas aprenden a liderar, sólo logran hacerlo algunos individuos, y a quienes desarrollan esa capacidad les cuesta mucho transmitir a los demás como se hace. Es aquí donde nos cuestionamos en como podemos llegar a desarrollar la capacidad de liderar, muchas veces se concluye erróneamente que se podría desarrollar a través de dos maneras, la primera es haciendo, considerando que la experiencia es la mejor de las escuelas, y la segunda aprender de

los errores ya cometidos, desafortunadamente estos son los grandes errores en los que se cae una y otra vez, ya que nadie puede asegurar que aquello que funciono en una organización pueda dar igual resultado en otra, sin embargo se necesita la disposición de observar y reflexionar de las experiencias vividas.

Entender el fenómeno de Liderazgo exige la íntima conexión que se da entre los Seguidores, la Situación y el Líder. No existiría Líder sin Seguidores, ni habría Seguidores sino hubiera Líderes. Y ninguno de ellos existiría a menos que hubiese situaciones desafiantes y cambiantes.

En consecuencia podríamos decir que una de las formas de liderar con efectividad es aprender a afrontar nuevas situaciones y a generar nuevas formas de comportamiento que estén de acuerdo con la situación a los Seguidores y al propio Líder.

Antiguamente se creía que los Líderes nacían como tales y que poseían determinados rasgos físicos y de temperamento que los hacía únicos. Esta popular creencia jamás pudo ser demostrada. Por eso hoy se sostiene que el liderazgo es una capacidad que puede ser aprendida.

Tichy , profesor de la Universidad de Michigan estima que el 80% del crecimiento del liderazgo se deriva de la experiencia en el trabajo,

mientras que un 20% se puede adquirir mediante la capacitación y el estudio.

2. -COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Los Líderes prevén el futuro, inspiran a los miembros de la organización y trazan el curso de la misma. Los Líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con la calidad, la honradez y con el hecho de asumir los riesgos calculados, como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

Todo grupo de personas que de el máximo de rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del Liderazgo. Esa característica, al parecer está integrada por cuatro componentes importantes:

1. - Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
2. - Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en distintas situaciones.
3. - Capacidad para inspirar.
4. - Capacidad para actuar en forma tal que se desarrolle en un ambiente que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

El primer ingrediente del Liderazgo es el poder. La naturaleza del poder y las diferencias entre poder y autoridad. Así el poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos y por otro lado la autoridad es el derecho en un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otro, se trata de un tipo de poder, pero dentro del ambiente de una organización.

El segundo elemento es el entendimiento fundamental de las personas. Al igual que en todas las demás prácticas, una cosa es conocer la teoría de la motivación, las clases de fuerzas motivadoras y la naturaleza de un sistema de motivación, pero otra es saber aplicar esos conocimientos a las personas y las situaciones. El administrador o cualquier otro Líder que conozca, por lo menos, el estado actual de la teoría de la motivación y que comprenda los elementos de la misma, esta más consiente de la naturaleza y de la intensidad de las necesidades humanas y en mejor posición para definir y diseñar formas de satisfacerlas y administrar para obtener las respuestas deseadas.

Un tercer componente es la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto. Aunque el uso de los motivadores parece centrarse en los subordinados y en sus necesidades, la inspiración proviene también de los dirigentes del grupo. Ellos pueden ser interesantes y atractivos e inspirar lealtad, devoción y un intenso deseo por parte de los seguidores de lograr lo que quieren los líderes. Este no es un asunto de satisfacción de las necesidades, sino que, se trata de una situación en que las personas dan un respaldo desinteresado al líder elegido.

El cuarto ingrediente del líder se relaciona con el estilo del líder y el ambiente en que se desarrolla. La intensidad de la motivación depende en gran parte de las expectativas, las recompensas percibidas, la cantidad de esfuerzo, que se estima necesario, la tarea a realizar y otros factores que son parte de un ambiente, así como también de un clima organizacional.

El conocimiento de estos componentes ha conducido a una considerable investigación sobre el comportamiento del liderazgo y al desarrollo de varias teorías al respecto.

3. - ESCUELAS DE LIDERAZGO

3.1. -TEORIA DE LOS RASGOS

Según esta teoría, el Liderazgo es algo que nace con la persona, es algo que le es intrínseco, es poseer una serie de características, sociabilidad, inteligencia, iniciativa, sensibilidad, etc., que lo distinguen de inmediato de los no Líderes, dado que el Liderazgo es una cuestión de rasgos, la mejor manera de evaluar la capacidad de una persona para ser Líder es a través de cuestionarios y test de personalidad y aptitudes.

La gran dificultad en aplicar esta teoría es hallar un conjunto de rasgos y características bien definidas que poseen todos los Líderes y seguidamente asegurar que estas características no están presente en los no Líderes. En los años cincuenta se llegó a la conclusión que la definición de rasgos y características comunes de Líderes no eran suficientes para definir lo que es Liderazgo, como consecuencia de esto se comenzó a buscar en los comportamientos en grupo una respuesta para la verdadera definición de Liderazgo.

3.2. - TEORIA DE LOS COMPORTAMIENTOS

A través de esta teoría se busca llegar a la definición de Liderazgo a través de la observación de los comportamientos grupales, de acuerdo a estos comportamientos existentes en los liderazgos solo bastaría crear programas de formación que modificasen los comportamientos de las personas con el objetivo de que se convirtieran en Líderes.

Estudios realizados en universidades estadounidenses (OHIO, MICHIGAN) llegaron a la conclusión que existían dos categorías capaces de describir la mayoría de los comportamientos de Líder, la iniciación de la estructura (definición de objetivos y fomento de la ejecución de las tareas) y la consideración (establecimiento de confianza mutua, respeto por la idea de los subordinados y la relaciones amistosas.

3.3. -TEORIA SITUACIONAL

Los investigadores que usaron los enfoques de las teorías de rasgos y de comportamiento llegaron a la conclusión que el Liderazgo eficaz depende de muchas variables, tales como: cultura organizacional y políticas de la empresa, la naturaleza de las tareas, las expectativas y

características de los empleados, etc., determinando que ninguna característica era común en los Líderes eficaces, y ningún estilo era eficaz en todas las situaciones, de esta manera se intentó identificar aquellos factores para cada situación que envolvía la eficacia de un particular estilo de Liderazgo. De esta manera aparece la teoría de Liderazgo Situacional, que consiste en un ajuste de factores personales de comportamiento y situación, que se traduce en un desempeño y una función grupal que privilegia los procesos de comunicación, de influencia y motivación.

4. -COMO LLEGAR A SER LÍDER SEGÚN ESTAS TEORÍAS

Para el enfoque de la Teoría de los Rasgos, el problema de acceso al Liderazgo no se coloca, debido a las características innatas de un Líder, las cuales va a asumir cuando las circunstancias lo exigieren.

Para la Teoría del Comportamiento, el Líder emerge del grupo sin dificultades, lo anterior debido al desempeño asumido en la dinámica del grupo, el Líder va a ser aquel que más se va a destacar.

Para el Enfoque Situacional, el Liderazgo resulta de factores como la posición estructural ocupada en el grupo, la capacidad de acción, el

control de las presiones sobre el grupo, actitudes y valores que demuestran, la voluntad personal de comandar, la motivación por el poder, el tipo de relaciones que son establecidas en el grupo, y el nivel de confianza mutua existente en el seno del grupo.

La combinación de estos factores se realiza a través de un proceso de competencia por el poder del grupo, la cual es favorecida por la voluntad del poder, la centralidad en las comunicaciones y por el control de las presiones externas. El individuo del grupo que combina todos estos factores, tiene mayor posibilidades de consolidarse como Líder en el grupo.

5. -ESTILOS DE LIDERAZGO

El estilo de Liderazgo se refiere al patrón de conducta de un Líder, como ya se mencionó, el estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación.

Es importante que el Líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y lo comprenda, ya que este estilo será el estímulo que mueva a cada uno de los integrantes del grupo ante diferentes circunstancias.

Cuando alguien adopta el papel de Líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de cómo maneje sus Habilidades Técnicas; que es aquella capacidad para utilizar en su favor o del grupo, los recursos y relaciones necesarias para lograr tareas específicas o abordar problemas, Habilidades Humanas; que es la capacidad a través de la cual influye en las personas a partir de la motivación y finalmente las Habilidades Conceptuales; que es la capacidad que se tiene para comprender la complejidad de las organizaciones en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de las organizaciones.

Conociendo a cabalidad estos elementos, el Líder puede actuar de forma más óptima. Cada individuo en la práctica va perfeccionando o deteriorando estas habilidades de acuerdo a su posición o logros dentro de la organización a lo largo del tiempo, y va conformando su propio estilo de Liderazgo. El cual puede ser desde, dejar hacer, sin intervenir hasta el de controlarlo todo, o bien orientando a la persona en el trabajo, metas o resultados.

Lamentablemente no existe una respuesta absoluta acerca de cual debe ser el estilo de Líder Perfecto, o cual es el más adecuado o más eficiente, ya que el estilo esta en función del concepto que tenga el dirigente sobre el comportamiento humano en general y del grado de madurez del grupo de seguidores.

Se han propuesto estilos diferentes de liderazgo y se ha encontrado que son útiles, a continuación se enuncian cinco estilos de liderazgo con sus características respectivas.

- **LIDERES POSITIVOS:**

Motivan a la gente con que trabajan; haciendo hincapié en recompensas, logrando muy buenos resultados.

- **LIDERES NEGATIVOS:**

Se hace hincapié en los castigos, los lideres negativos actúan en forma dominante con las personas. Hacen alarde de su cargo con base en la idea errónea de que atemoriza a todos y los hace cooperar.

- **LIDERES AUTOCRATICOS:**

Centran el poder y la toma de decisiones en sí mismos. Se basa en amenazas y castigos, produciendo disgustos, temor y frustración.

- **LIDERES PARTICIPATIVOS:**

Descentralizan la autoridad, las decisiones derivan en consultas con los seguidores, el líder y el grupo actúan como una unidad social, estimulándoles a que expresen sus ideas y formulen sugerencias. La tendencia es hacia un uso más amplio de las practicas participativas y trabajo en equipo.

- **LIDERES DE RIENDA SUELTA:**

Evitan el poder y la responsabilidad dependen en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación, el líder desempeña un papel de segundo plano.

Los autores sostienen que el mejor estilo de liderazgo es el de lideres participativos.

6. -LEGITIMACIÓN DEL LIDERAZGO

La palabra Liderazgo viene siempre asociada a la palabra Eficiencia ya que aquella es una necesidad en el funcionamiento eficaz de las organizaciones. Pueden existir normas, reglas, niveles jerárquicos establecidos, canales de comunicación rígidos y así las cosas no salen conforme a lo planeado. En un mundo en constante cambio es necesario contar con una organización con un papel dinámico interno, el cual debe ser asumido y personificado por el Líder. Es así como en la medida que el entorno que rodea a la organización cambia y exige cambios en la organización, esta necesita de una mano visible, de un apoyo que ayude a la implementación de esta nueva estructura, de las nuevas reglas y relaciones, así como también de la coordinación de éstas. Por otra parte debemos recordar que otro factor importante para hacer un buen Líder es el recurso humano, dado que todo Líder necesita de un grupo que lo siga y reconozca como tal.

Un Líder debe ganar autoridad y eficiencia, ya que en base a esto puede dirigir y esperar una respuesta, para que esto se cumpla los Líderes deben saber como animar a sus seguidores para que estos sigan sus

ordenes e iniciativas, debe obtener credibilidad como fuente legítima de autoridad para sus iniciativas, saber salir adelante de las posibles confrontaciones en las que se ignora o discutan las ordenes dadas, una vez reconocidas estas características en quién dirige una organización estaremos hablando de la Legitimación del Líder.

7. -LIDERAZGO Y PODER

Poder : “ Es la capacidad de forzar o coaccionar a alguien, para que éste, aunque prefiera no hacerlo haga tu voluntad debido a tu posición o fuerza. ”²⁷

“ El Poder es una capacidad ”.²⁸

Todo Liderazgo requiere inevitablemente del uso del poder para influir en los pensamientos y acciones de otras personas.

El poder en manos de una persona supone diversos riesgos, el primero, equiparar poder con habilidad para obtener resultados inmediatos, el segundo, el riesgo de ignorar los diferentes caminos por las que se puede llegar a legitimar el poder, y caer en la ilegalidad, finalmente el tercero y tal vez el que acarrea mayores consecuencias, el

²⁷ La Paradoja , James C. Hunter . Pág.39 , 1999.

²⁸ Ídem anterior.

riesgo de perder el control por querer obtener más poder. Lograr equilibrar estos riesgos ayudara al desarrollo de un Liderazgo colectivo y un manejo ético.

8. -LIDERAZGO Y AUTORIDAD

Autoridad : “ Es el arte de conseguir que la gente haga voluntariamente lo que tu quieres debido a tu influencia personal.”²⁹

“ La Autoridad es un Arte.”³⁰

La autoridad difiere del poder en que ésta se deriva, inicialmente de un derecho conferido a controlar algunos recursos de la organización, sin embargo, la autoridad adquiere legitimación sólo si los otros le reconocen ese derecho.

La autoridad es concedida por los subordinados, dependerá de los líderes, sus valores, sus principios, sus habilidades y actitudes en la práctica para motivar, orientar y el que sean buenos y sean legitimizados como Líderes participativos.

²⁹ Ídem Pág. anterior.

³⁰ Ídem anterior.

9. -LIDERAZGO ESTRATÉGICO

El Liderazgo Estratégico se refiere a la capacidad de articular una visión estratégica de la organización y habilidad de motivar a los demás a participar en esta visión, para esto es necesario que el Líder cuente con alguna de las siguientes características:

1. - Visión elocuencia y consistencia: los Líderes deben tener claro el sentido de dirección de la organización.
2. - Compromiso: El Líder debe demostrar compromiso con su visión en particular es decir dar indicios mediante ejemplificación.
3. - Mantenerse bien informado: El Líder debe contar con una red de fuentes formales o informales que lo mantenga al tanto de todo lo que esta sucediendo en al organización.
4. - Disponibilidad para delegar y dar poder: los buenos Líderes están conscientes de que sino delegan rápidamente se pueden ver sobrecargados de responsabilidad, además saben que dar poder a los subordinados es una buena herramienta de motivación.
5. - Astucia política: los buenos gerentes se preocupan de lograr consenso para sus ideas en vez de utilizar la autoridad para conseguir el objetivo, tratan de no comprometerse públicamente con ofrecimientos

por probables contingencias, y finalmente los Líderes son capaces de realizar programas de cambios para la organización en forma gradual.

10. -LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

La eficiencia de un buen Líder depende de cómo éste sepa llevar a cabo los procesos de comunicación dentro de la organización, transmitiendo su visión y misión en objetivos concretos, tanto a nivel individual como a nivel de la organización, teniendo en cuenta su cultura, valores y filosofía.

El proceso de comunicación juega un rol central en las organizaciones, principalmente a nivel de comunicaciones internas, ya que este facilita las relaciones y los compromisos entre las personas y los grupos de la organización. Lo anterior se lleva a cabo con cierta lógica, según determinadas necesidades y persiguiendo patrones de relaciones interpersonales.

Un buen Líder es un gran comunicador organizacional, él hace un gran esfuerzo del manejo creativo de las relaciones humanas, para así mediante este intercambio cumplir con los objetivos de la organización, para lo cual debe desarrollar una buena comunicación al interior de la

organización, así mismo, al exterior de esta, cuando sea necesario, como por ejemplo, para obtener mejores negociaciones de mercadotecnia o comercialización, así el recurso humano se dará cuenta que tiene un buen líder con vínculos externos, lo que incentiva a aumentar la productividad, siendo más eficientes, para así, obtener mayores utilidades, que irán en beneficio de los integrantes de la organización al ver incrementadas sus remuneraciones.

Por último podemos rescatar que dentro de toda organización debe existir el Liderazgo y la comunicación, ya que estos dos papeles van de la mano, el primero, ayuda a impulsar la competencia de la organización y el segundo, es la vía mediante la cual el Líder puede sobrevivir.

CAPITULO IV

MARCO METODOLOGICO

1. –OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN

La investigación que a continuación se presenta tiene como objetivo estudiar la influencia del Liderazgo en los resultados de un programa de Gobierno (PRODESAL), en la comuna de Pichilemu, Provincia Cardenal Caro, mediante el cual se pretende contribuir a la disminución de la Pobreza Rural.

Una de las mayores dificultades que se presentan al investigar es definir la metodología a utilizar, y más difícil aún, el ser coherente y riguroso con todo el trasfondo teórico e ideológico que sustenta cualquier posición metodológica. Es pertinente, entonces delimitar la opción metodológica para esta investigación y su línea epistemológica.

2. -SUSTENTOS EPISTEMOLÓGICOS

A raíz de las eternas interrogantes del hombre sobre como llegar a conocer el mundo, se han planteado líneas de acción que nos pueden conducir de una u otra forma a los fenómenos sociales.

En este aspecto el constante desarrollo de la ciencia ha sido marcado por dos grandes tradiciones en la historia de las ideas.

Por una parte, la Tradición Galileana, desde los primeros planteamientos de Comte, pregona la idea central de que para lograr la explicación del mundo existe una única forma de abordarlos, el método científico sería el camino ideal para llegar a conocer la realidad. Esta tradición es la base epistemológica de las metodologías cuantitativas, donde se estipula que el investigador debe establecer una relación neutral con el fenómeno que se estudia, el cual es considerado como un objeto. Luego de la fase de experimentación, que debe acceder a resultados verificables, el objetivo es establecer leyes generales. La pregunta clave de esta corriente es ¿ Por qué? a partir de esta pregunta, se debe explicitar la causa del fenómeno estudiado. Es por esto que esta tradición es denominada también como de Explicación Causal.

Por otra parte, la tradición aristotélica da origen a los lineamientos denominados de explicación finalista, en donde lo que importa es el fin. De aquí emergen las metodologías cualitativas. En este marco, la investigación se encuentra ligada a la idea de intencionalidad y su meta es la comprensión de los fenómenos sociales, más que el hecho de experimentar o comprobar hipótesis, como forma de acceder al conocimiento. Así mismo reconoce una relación entre el investigador sujeto y los hechos sujeto. El investigador no puede dejar de ser axiológico; acepta que investiguemos con cierto bagaje de ideas preconcebidas acerca de los fenómenos en estudio. Por otra parte, no intenta llegar a generalizaciones, y valoriza la particularidad de los casos individuales. Sin embargo, a la luz de esto analiza y llega a conclusiones.

La experiencia es una forma de acción, pero de una acción intencionada inundada de ciertos "a priori". Es una acción planificada e inducida, ya que existen ciertas informaciones previas de toda índole que barnizan nuestro acercamiento a la realidad. Al vivir las experiencias, la acción escucha y responde las sugerencias que nos hacen los modelos que constituyen el intermediario (puente) entre la teoría y nuestra experiencia. De esta forma se nos otorga una forma

simple de esquema que nos organiza y facilita nuestro acercamiento a la realidad.

“Sería ciertamente ilusorio creer que la verdad reside inequívocamente en una de estas dos posiciones opuestas. Al decir esto no estoy pensando en la trivialidad de que ambas posturas son parcialmente verdaderas y cabe llegar a un compromiso en algunos puntos, puede que así sea. Pero también existe una confrontación de base, al margen de la posibilidad tanto de reconciliación como de refutación, incluso en cierto modo, al margen de la verdad. Se funda en la elección de conceptos primitivos, básicos para la argumentación en su conjunto. Podría calificarse esta elección de “existencial”. Consiste en la opción por un punto de vista no susceptible de ulterior fundamento”.³¹

Estos lineamientos de base son determinantes al momento en que el investigador elige la opción metodológica y sobre todo al acercarse a las personas, sujetos de los fenómenos sociales que investiga. Lo más importante es tener claro el carácter de la investigación, es decir, qué aspecto interesa conocer de aquellos fenómenos.

³¹ Von Wright, Henry. Dos Tradiciones, Cap. 1 . 1996. Pág .55 .

Esta opción determina la metodología que nos acercará de una mejor forma y con las mejores herramientas a la realidad social y nos permitirá llegar a resultados coherentes con los objetivos.

He aquí la intencionalidad de investigar que aspectos del fenómeno interesa conocer.

La presente investigación se adhiere a los fundamentos de la tradición Galileana , ya que la intención se acerca más a la explicación del fenómeno social que a la comprensión de este.

“En el análisis de la realidad social, tanto el supuesto investigador como cualquier sujeto en su vida cotidiana, no sólo se encuentra con hechos (acciones humanas o acontecimientos), sino también con discursos de individuos y grupos. Evidentes en apariencia, los hechos sociales plantean en su definición y análisis intrincados problemas.

Para ser explicados, los hechos sociales se registran, correlacionan, cuantifican y estructuran (mediante censos y / o encuestas estadísticas formalizadas. Para ser comprendidos, los discursos se interpretan y analizan, bien a partir de cualquier texto (por ejemplo: documentos históricos, textos literarios, declaraciones a los medios de comunicación, etc.), o mediante la producción de los propios discursos en situaciones de

comunicación interpersonal más o menos controladas, como las que suponen entrevistas abiertas o semidirectivas y las discusiones de grupo. En principio, ambos fenómenos, discursos y hechos, integran y configuran igualmente la realidad social y se reclaman mutuamente en su comprensión y explicación. Observación de los hechos, registro de los datos, cuantificación de su recurrencia y extensión, y comprensión e interpretación de los discursos (y de los mismos hechos) constituyen momentos esenciales en la estructuración y explicación sistemática de los procesos sociales ”.³²

Los hechos externos son considerados independientemente de la conciencia interna de los actores que los producen o sufren. Los discursos entrañan la existencia de significaciones culturales de la comunicación simbólica, atravesado por el sentido subjetivo.

A la supuesta esfera de la facticidad del mundo de los hechos, se contrapone el reino de los discursos, esfera de la cultura simbólica.

“ Esta diferencia de sustancia y forma, como fenómenos sociales de los hechos y los discursos, determina a su vez una radical diferenciación de sus enfoques epistemológicos (formas de

³² Delgado, Juan Manuel. Gutierrez, Juan .Editores. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales .Síntesis S.A. Madrid .Octubre 1995 Pág.669.

conocimiento) y de sus aproximaciones respectivas. (Forma de construcción del objeto.) ”³³

Tanto la contrastación empírica de los hechos como la interpretación y el análisis de los discursos, aunque se abren o apuntan a dimensiones bien diferenciadas de la realidad social, constituyen enfoques parciales y más estrechos para el acceso a esa misma realidad social; y suponen ante todo simples construcciones metodológicas en su proceso de análisis, incapaces de abarcar y desentrañar por sí mismas toda la intrincada e insondable densidad real de los procesos sociales.

Es por tanto que las técnicas cualitativas aparecen como una de las posibles vías para la configuración de estructuras que ordenen coherentemente los procesos sociales. Dentro del aspecto de los discursos nos encontramos con desviaciones opiniomáticas y malentendidos semánticos. Los sujetos suelen idealizar la representación de sus discursos y aparecen la polisemia de las palabras, opiniones estereotipadas o víctimas del estado coyuntural de la opinión pública. Esto último ocurre reflejando y reproduciendo perfiles externos de la ideología dominante.

³³ Ídem Anterior.

Los discursos, en cuanto expresión manifestativa de los deseos, creencias, valores y fines del sujeto hablante, escapan en su nivel máximo de profundidad y articulación al anterior enfoque epistemológico dosificador y exigen fundamentalmente ser comprendidos e interpretados, además de explicados.

“ Desde la perspectiva de la máxima generalidad epistemológica, el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo no se contraponen así mediante la falsa dicotomía de lo verificable y lo no verificable, sino en cuanto dos distintas formas de interpretación de la teoría con la realidad, con objetos formales distintos - los hechos o los símbolos-, pero igualmente relativas- y más bien indigentes- en sus capacidades productivas de un conocimiento pretendidamente objetivo, bien definido, cristalizado y absolutamente incuestionable sobre la sociedad y sus cambios y conflictos. ”³⁴

³⁴ Ídem anterior.

2.1. - EI INVESTIGADOR

El investigador, además de intentar explicar los fenómenos sociales, se acerca a las personas o grupos en sus contextos, considerados como un todo. Es también actor, participa en los acontecimientos observados y no puede abandonar la idea de que existe un elemento subjetivo que permite una mejor aprehensión de lo estudiado, es así como reconoce la existencia de un investigador con una carga valórica y emocional que inevitablemente entra en relación con lo observado. Sin embargo, el investigador se coloca en una actitud de comprensión y respeto de las propias formas perspectivas y predisposiciones para ver las cosas como si ocurrieran por primera vez.

De este enfoque la tarea del investigador es estudiar los procesos, las relaciones, las características, las estructuras, las funciones y los mecanismos que no son visibles al objetivo o sujeto de estudio en un momento determinado y en un contexto sociocultural determinado. De este modo el investigador se convierte inevitablemente en interprete subjetivo.

2.2. - SOBRE LA TEORÍA DEL MARCO TEÓRICO

Dentro de la perspectiva expresada, las teorías estudiadas y recopiladas constituyen antecedentes a los cuales recurriremos en el momento del análisis y la interpretación. Sin embargo, no se aspira a que las conclusiones que emerjan del presente estudio las refuten o las comprueben.

“...La teoría posibilita abrir interrogantes, saber que se ha dicho hasta el momento, tener puntos de referencia para la información, leer los datos a través suyo. Pero no es una recolección de información para ajustarla a las categorías teóricas previas, sino una construcción de categorías a partir de la información recolectada.

El desacuerdo planteado se traduce en la siguiente oposición: ¿ se limita el análisis a confirmar un conjunto de tesis o hipótesis inscritas en una teoría, o se propende por una construcción teórica, que salga de los datos y sus relaciones? .. Este dilema revela la oposición formulada entre la constatación o comprobación de conocimiento y creación del mismo.

Se reconoce la existencia de un conocimiento por parte del investigador, una forma de ver el mundo, una manera de entender la problemática investigada, y también se reconoce una dificultad para

despojarse de todo conocimiento, aunque ésa no sea la intención. La mirada del investigador pasa por el filtro de lo que él es, de sus ideas y concepciones, para, desde allí seleccionar de la realidad objetos, relaciones, explicaciones y comprensiones.

El papel de la teoría es realmente el instrumento de comprensión de la realidad, no el de ajuste de la realidad a ella. Por tanto, su entrada al proyecto se realiza para iluminar una lectura de los investigadores sobre datos; sin una estructura previa, sin esfuerzo de categorización y elaboración conceptual, sin la escogencia de un hilo conductor del análisis, no es posible señalar una búsqueda teórica. Esta viene a ampliar y a apoyar las comprensiones del investigador y su intento de creación de explicaciones.”³⁵

3.-DE LA TÉCNICA DE PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA..

La primera y fundamental características de las llamadas técnicas cualitativas al servicio de la interpretación consisten en ser técnicas de observación directa.

³⁵ Camargo Abello Marina. Hacia la Construcción de una Etnografía del adolescente en Colombia. Proyecto Atlántida Centro de Investigaciones CIUP-Universidad Pedagógica Nacional Santafé de Bogotá D.C. Colombia .

Esto supone una interacción personal del investigador con los sujetos o grupos investigados en condiciones más o menos controladas. Su orientación es captar (de forma concreta y comprensiva), analizar e interpretar los aspectos significativos diferenciales de la conducta y de las representaciones de los sujetos y / o grupos investigados.

Esta condición exige la libre manifestación por los sujetos de sus intereses informativos (recuerdo espontáneo), creencias (expectativas y orientaciones de valor sobre las informaciones recibidas) y deseos.

“ Los discursos espontáneos (supuestamente) libres así producidos por los sujetos y / o grupos encuestados sometidos a una adecuada reducción “semiológica”, y convenientemente analizados, hacen emerger, más allá de su apariencia informal, relaciones de sentido complejas, difusas o más o menos encubiertas; relaciones que sólo configuran en su propio contexto significativo global y concreto.”³⁶

En estas circunstancias se pretende crear una situación de auténtica comunicación entre el investigador y el sujeto o grupo investigado.

“ Surge y se estructura así un proceso informativo recíproco, conformado casi como un diálogo personal y proyectivo, en el que cada

³⁶ Delgado , Juan Manuel .Gutierrez, Juan . Editores. Métodos y Técnicas Cualitativas de investigación en Ciencias Sociales . Síntesis S.A. Madrid. Octubre 1995 Pág.669 .

frase del discurso adquiere su sentido en su propio contexto concreto, y permite revelar el sistema ideológico subyacente de la lengua del hablante ”. ³⁷

ETAPAS DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1. -TIPO DE INVESTIGACIÓN

Dentro de la perspectiva expresada en el enfoque Metodológico se debe agregar y concluir que la presente investigación tiene un carácter exploratorio, dado que como se explicó anteriormente se quiere ver la importancia de un estilo de Líder dentro de un grupo de trabajo y cuál es el impacto que produce este Liderazgo en el grupo de agricultores con los que trabaja y la motivación que este gatilla en los resultados de la intervención. Dentro de este marco la intencionalidad es explicar por medio de la interpretación esta influencia ajena al mundo subjetivo del investigador, a través del acceso a la interpretación que los sujetos hacen de su propia acción y la de otros.

³⁷ Idem anterior.

Desde este punto de vista corresponde a un Estudio Cualitativo y Cuantitativo en Casos. (Bajo el supuesto de que a partir del yo particular se pueden vislumbrar ciertos aspectos del yo colectivo).

“ Pero estos métodos no están dirigidos a reunir información sobre partes separadas del programa, sino que el investigador trata de comprender la totalidad del mismo, dentro del cual los acontecimientos individuales adquieren su verdadero sentido.”³⁸

2. -SELECCIÓN DE LA TÉCNICA

Como técnica de recolección de información, en coherencia con lo expresado anteriormente, se ha privilegiado la utilización de la entrevista dirigida con justificación. La entrevista es un encuentro cara a cara.

Por entrevistas cualitativas se entienden “ encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentros éstos dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras.”³⁹

³⁸ Briones Guillermo . Evaluación de Programas Sociales . Teoría y Metodología de la Investigación Evaluativa PIIE Santiago. 1985 Pág.25.

³⁹ Taylor 1986 Pág.101.

3. -ÉL POR QUÉ DE LA ELECCIÓN..

La opción de realizar entrevistas dirigidas con justificación, se debe principalmente a que ésta permite extraer información precisa respecto al tema en estudio; por otra parte la justificación de la alternativa elegida permite de una u otra forma que el entrevistado se expone con respecto al tema, relatando las perspectivas que tienen de sus vidas y experiencias con sus propias palabras.

La entrevista presupone la máxima interacción personal posible entre el sujeto investigado y el sujeto investigador. Se crea un diálogo cara a cara, directo y espontáneo, donde el investigador orienta y explica las preguntas en forma dirigida en función de las circunstancias de cada pregunta de investigación.

4. - SELECCIÓN DE CASOS REPRESENTATIVOS

Corresponde en esta etapa definir el perfil de los grupos que intervienen en el presente estudio.

“Los criterios de su selección son criterios de comprensión, de pertenencia y no de representatividad estadística; se refieren a los

conjuntos, a su estructura y a sus génesis; es decir, por ello se pretende incluir a todos los componentes que reproduzcan mediante su discurso relaciones relevantes.

Por tanto, así como en la investigación cuantitativa la probabilidad de selección de cada unidad debe estar determinada con precisión, en la investigación cualitativa este aspecto es relativamente indiferente, ya que en última instancia la selección de los participantes – actuantes, es un problema de enfoques: cuanto más enfocada esté la selección mas definida será la información que obtengamos”.⁴⁰

5. - CRITERIOS DE SELECCIÓN ENTREVISTADOS

El criterio para seleccionar los entrevistados se basó en la ubicación geográfica de los grupos a entrevistar, ya sea de la Propuesta Hortofrutícola y la Propuesta de Turismo Rural, también se consideró importante entrevistar a los representantes de cada sector, ya que estos cuentan con un cierto grado de Liderazgo dentro de sus grupos. La selección de los demás entrevistados se realizó en forma aleatoria,

⁴⁰ Delgado, J.M.Gutiérrez,J;Coordinadores y Editores.Métodos y Técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. Editorial Síntesis. Madrid, España .1995

entrevistando 122 usuarios de un total de 240, lo que corresponde al 50.8 % del total.

Además se consideró importante aplicar una entrevista al equipo técnico (4 personas), con el propósito de saber su impresión respecto al trabajo que realizan, para lo cual se realizaron 4 entrevistas.

6. - ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El proceso de conocimiento en la investigación se estructura en tres etapas.

6.1. -PRODUCCIÓN DE INFORMACIÓN

Comprende la recolección de los datos a través del trabajo en terreno, para lo cual se utilizan fundamentalmente técnicas de Observaciones y entrevistas, aunque se “ acepta también la información que es recogida bajo procedimientos de un cierto grado de refinamiento cuantitativo ”⁴¹.

⁴¹ De Tezanos, Araceli. La investigación educacional : una nueva alternativa. Apuntes para una N° 10 , discusión .En anales de la facultad de educación Pontificia Universidad Católica de Chile.1987 . Pág. 15.

6.2. -ORDENAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El investigador ordena los datos a la luz de un proceso inicial de reflexión, donde la comprensión de la realidad esta mediada por los significados de los textos.

6.3.-ANALISIS, CONCLUSIONES E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

“ Se refiere a la construcción del objeto mediada por el proceso interpretativo, entendido como la búsqueda de relaciones que emergen en las contradicciones entre la realidad teórica y la realidad, buscando un sentido de lo real en su actualidad histórica “. ⁴²

Es la etapa en la cual se analizan los datos obtenidos durante las entrevistas, con la finalidad de interpretar y concluir para dar una respuesta a la presente investigación.

⁴² Ídem anterior.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

RESULTADOS CUALITATIVOS

1. -PRODUCCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El trabajo en terreno se realizó entre el 06 y 28 de Enero del 2003, el que se organizo de la siguiente manera.

Se recurre a la oficina del programa PRODESAL Pichilemu y se establece contacto con la encargada del programa y del equipo técnico, quién facilita las nóminas de los usuarios por sector y un nombre de contacto que en este caso, es el representante del grupo de cada sector ante el programa.

Luego se realizó un contacto con cada persona a entrevistar con el objeto de conversar con respecto al tema en investigación y proceder a la aplicación de la entrevista. Es importante señalar que ninguna persona se negó a responder la entrevista aplicada.

La información fue recogida a través de 122 entrevistas dirigidas con justificación, las que se realizaron en terreno o en el hogar de los entrevistados. La duración de cada entrevista varia de 30 a 45 min. , dependiendo del entrevistado, en todos los casos el espacio fue apropiado (con tranquilidad y en privacidad). Los entrevistados se tomaron el tiempo para responder frente a las alternativas planteadas, y en la justificación de la respuesta, pudieron expresar lo que querían sin limitaciones de tiempo.

En el caso de las entrevistas al equipo técnico, se aplicaron 4, que dicen relación con el tema de liderazgo, participación en la toma de decisiones y confianza. Estas entrevistas se realizaron en la oficina de trabajo.

En todos los casos la tensión inicial se vio paulatinamente liberada, luego de explicarles cuáles eran los objetivos de realizar ésta investigación, ante lo cual se mostraron muy dispuestos a cooperar.

2. - ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

De acuerdo a las temáticas y lineamientos especificados anteriormente para la realización de las entrevistas, en esta etapa corresponde presentar los contenidos recogidos, a partir de la entrevistas realizadas a los 122 usuarios.

Los contenidos que a continuación se presentan, son producto de la elaboración y reflexión de los investigadores a partir de los temas directrices de interés: **Liderazgo, Participación en la Toma de Decisiones, Confianza, Motivación**. Su exposición busca dar cuenta, lo más fielmente posible de lo expresado por los usuarios, ya que como anteriormente se ha señalado, el interés central de esta investigación es conocer y dar a conocer los significados propios que los usuarios otorgan a su experiencia a través de la entrevista aplicada.

El análisis de la información se ordenará de acuerdo a los temas anteriormente mencionados, considerando la diversidad de los testimonios recogidos. Debido al gran número de entrevistas solo se darán a conocer las más representativas de acuerdo a los temas considerados más relevantes como directrices de interés del liderazgo nombrados anteriormente.

Para graficar las opiniones y experiencias de los usuarios y equipo técnico entrevistado se apostrofarán las citas textuales entre Comillas.

2. - ANALISIS, CONCLUSIONES, E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta fase del estudio se pretende dar a conocer los principales hallazgos, conclusiones y reflexiones de los investigadores. Para ello ha sido fundamental rescatar las distintas impresiones y opiniones recogidas a través de las 126 entrevistas realizadas y el aporte de la teoría al respecto. Así mismo es importante considerar los procesos de aprendizaje que vivieron los propios investigadores. En términos prácticos y para una mejor comprensión de los contenidos arrojados por el estudio, el análisis final se realizará, considerando en primera instancia el objetivo de la investigación, y a partir de los temas directrices de interés ya enunciados, que se entenderán como tópicos orientadores. Estos factores, facilitaran el acercamiento a la realidad en estudio.

RESULTADOS CUALITATIVOS

1.- DIRECTRICES DE INTERES DEL LIDERAZGO, PRESENTES EN ESTE EQUIPO PRODESAL, SEGÚN LA APRECIACIÓN DE LOS INVESTIGADORES.

1.1. - LIDERAZGO DE EQUIPO

Si bien es cierto, las personas o usuarios observan líderes, en el caso específico del equipo PRODESAL Pichilemu se podría decir y plantear que se ha observado un equipo de trabajo real, un grupo humano que posee liderazgo. Esto tiene que ver con que cada una de las personas que integran este equipo tienen ciertas características, ya sean positivas o negativas que han influido en su crecimiento como equipo y en el trabajo propiamente tal. El ambiente de trabajo en que se desenvuelven, caracterizado por, la confianza, la responsabilidad, la participación, la comunicación, la transparencia, les ha permitido potenciar lo positivo y mejorar cada día lo negativo como todo proceso de desarrollo humano. Para este proceso, es necesario que se amplíen las oportunidades de ser “ **ser humano** ”, que en un principio pueden ser infinitas y pueden cambiar con el tiempo. Lo importante es partir desde

lo básico, desde lo que desean las personas; disfrutar de una vida prolongada y satisfactoria, adquirir conocimiento y tener acceso a recursos que les puedan permitir llevar una vida decente. El liderazgo se debe entender como una relación, como intercomunicación, como integración de la naturaleza y la cultura entre personas y no como una validación de las jerarquías de fuerza.

La valoración de sus capacidades, su necesidad de desarrollarlas, el compromiso con su equipo, la incondicionalidad y la existencia de libertad necesaria para hacerlo y el sentir esa libertad ha motivado y movilizó a este equipo, provocando la acción.

“ Puedo hablar desde mi experiencia, de lo llena que se mantiene nuestra oficina; de adultos campesinos y niños, solamente porque se sienten acogidos, escuchados, es decir valorados como personas sin que entreguemos nada material sólo atención, respeto y valoración. Puedo hablar del clima de nuestro equipo de trabajo de la confianza, del respeto, de compartir, de conversar, de estar ahí el uno para el otro, del humor. Todo esto nos hace sentir bien, nos hace disfrutar (aún

en nuestros días malos). A partir de esto nace el gusto por el servicio a los demás, el estar ahí también para ellos, nace el querer un mundo diferente a lo que vemos y tener la certeza de que es posible construirlo, simplemente por que lo vivimos diariamente. El fin del ser humano por el ser humano. Creemos en la utopía de la felicidad y eso nos hace avanzar.”

Srta. Mariela Cavieres M.

Asistente Social- Jefe Técnico

Programa PRODESAL

1.2.- PARTICIPACIÓN EN LA TOMA DE DECISIONES

Podríamos decir que la participación en la Toma de Decisiones, es el involucramiento directo de las personas en situaciones o momentos cruciales del trabajo en equipo, momento, en que se toman decisiones, que determinen el desarrollo de las actividades y permite a la vez evaluar,

corregir el trabajo y el proceso. Participar en estas instancias motiva a las personas, puesto que el involucrarse en un proceso los hace sentirse responsables y cómplices del éxito o fracaso obtenido y por lo tanto de la consecución de los objetivos propuestos.

En este sentido podríamos decir que, lo más importante en este proceso, ha sido la capacidad de la consultora para lograr un involucramiento mental y emocional de los usuarios, motivándolos a que hagan aportes, brindándoles el espacio y la oportunidad de tomar la iniciativa y contribuir de manera creativa. Esto, les ha hecho sentirse con derecho y deber de aceptar las responsabilidades de las actividades que les corresponden, con la firme convicción de que los objetivos finales serán cumplidos.

Si consideramos la participación en la toma de decisiones como un componente fundamental del liderazgo, podemos concluir que el hecho de permitirles hacerse responsables de sus decisiones, no solo les ha significado madurar y crecer como personas, sino que también les ha ayudado a enfrentarse con sus temores y creer que son capaces de enfrentar cualquier problema.

“El problema de la participación es que da buenos resultados”⁴³.

“ Siempre, siempre participamos, en combinación con el programa, en cuanto a exposiciones que tiene el programa nosotros siempre andamos facilitando, estamos reconocidos como el N° 1 con ciruelos en todos los programas. En las decisiones las tomamos de común acuerdo con combinación con PRODESAL, porque resulta que no son cosas que ellos tampoco nos van a meter , es decir, una cosa es a la fuerza nosotros tenemos que ver el límite y nos ponimos de acuerdo.”

Sr. David Contreras

Rep. Grupo Hortofrutícola-Ciruelos

“ Siempre que nos hacen reuniones nos toman en cuenta para todo, si se podría hacer esto, si debemos nosotros, si lo hacemos,

⁴³ Raymon Z . ;Miles, Citado por Keith Davis y John W.Newstrom .Comportamiento Humano en el trabajop, cap.10. La naturaleza y el uso de la participación .Pag 265

realmente lo hacemos, cuando nos invitan a reuniones tan seguido, yo misma po, que paso en reuniones con el PRODESAL por el hecho de ser una dirigente y..... somos participantes en las decisiones.”

Sra. Gladys Orrego

Rep. Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“ Si Siempre porque llegamos a tomar acuerdos y..... todos los acuerdos son positivos..... así que las decisiones son en conjunto..... en grupo, o sea en reuniones, o sea que todas las personas, depende de la situación. ”

Sr. Javiera Ortega

Rep. Grupo Hortofrutícola La Aguada

“Siempre cuando hay que tomar acuerdos en reuniones o en alguna opinión siempre, siempre doy la opinión, no sé si puede ser valida, si es tomada o no-tomada en cuenta, pero igual una da su decisión casi siempre. cuandono se po , estamos en una reunión a se pregunta algo doy ladamos la opinión de lo que me parece .”

Sra. Nancy Pérez

Rancho Campesino-La Villa

“ Siempre heee, bueno que..... cuando nos juntamos dentro del grupo y si haya que tomar alguna decisión por ejemplo que sea para el encanto, ¿por qué ha eso se refiere no cierto? Acá lo decidimos dentro de todo el grupo entonces la participación de uno, como representante de grupo a nivel de sectores entonces uno siempre participa, por ejemplo en tomar las decisiones de como el grupo que nos acoge que es el encanto. ”

Sra. Sara Soto

Rep. Grupo Turismo Rural Barrancas

Rancho Campesino

“ Si Siempre participo, siempre porque siempre la asamblea pide el apoyo del.... pide digamos , la opinión de uno del coordinador , que uno ha estao en reuniones, que uno tiene más idea la participación se hace en la reunión po’.”

Sr. Ángel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola-Espinillo

“ Sí, heee siempre. heee bueno , cuando los invitan a reuniones siempre participamos en cualquier pregunta que nos hacenpal grupo.”

Sra. Isabel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola-Coguil

1.3. - CONFIANZA

Un aspecto fundamental para los líderes y equipos de trabajo, consiste en generar credibilidad y confianza. La honestidad es un factor absolutamente esencial para el ejercicio del liderazgo. Para que la gente siga a una persona en forma voluntaria, ésta primero, deberá ganarse la confianza del grupo.

El equipo de trabajo de la consultora no se crea de la noche a la mañana, se requirió de tiempo, del conocimiento de cada uno de sus integrantes, de sus afinidades, de sus debilidades y habilidades, de sus defectos y virtudes, para llegar a tener la capacidad de confiar unos en otros, y así lograr la consolidación de ellos como equipo.

Esto es lo que han logrado transmitir a sus usuarios, demostrando y ofreciendo solo lo que podían cumplir, permitiéndoles a través de estos tres años una legitimación de confianza por parte de los usuarios que se transmite a flor de piel.

“ Hasta aquí nunca yo he visto alguna cosa rara que el equipo de PRODESAL haiga hecho sin transparencia, por eso me da confianza, y pongo muy alto”.

Sra. Alicia González

Rancho Campesino-La Villa

“Por que ellos me dan confianza y..... no hey tenido nunca problemas con ellos, nunca me han fallao.”

Sra. Edulia Pavez

Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“Mucha confianza por que se ha hecho realidad todo lo que nosotros necesitábamos acá en el campo y nunca lo habíamos tenio..... ha sio y rápido y no ha sio que nos den calmante, como antiguamente nos daban..... nosotros ahora ha sio totalmente diferente a cambiado se puede decir el 100 %, de todo lo que antiguamente se hacia y ahora se hace en poco tiempo y en

poco trecho. Nosotros tenemos realmente lo que necesitamos en el campo y tenemos demasiada ayuda a hora y seguimos logrando ese esfuerzo esa ayuda que realmente tenemos por delante ese equipo que nos ha hecho realidad todo lo que nosotros necesitábamos .”

Sra. Gladys Orrego

Rep. Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“Por que los dan plena confianza y los dan buenas alternativas, los ayudan mucho a nosotros una de las cosas principales y las alternativas que nosotros disponimos también combinan con lo dellos, esa es la..... de todo el grupo que tenemos nosotros, nosotros somos siete.”

Sr. David Contreras

Rep. Grupo Hortofrutícola-Ciruelos

“ Pa mi la confianza es alta porque los técnicos me han atendió súper bien a mí y a la gente también, entonces eso me da confianza.”

Sr. Ángel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola-Espinillo

“ Son abiertos y son espontáneos, por eso a toda la gente le da confianza, como para poder hacerles alguna consulta, lo que sea.”

Sra. Maria Elena González

Rancho Campesino – La Villa

“ Siempre el equipo de PRODESAL cuando nos vienen a visitar acá, siempre nos están apoyando, sea en las ideas, sea en los proyectos, cosas que uno no las sabe y ellos las enseñan y la confianza esta porque todo de hace bien se conversa y luego se hace realidad. Siempre, siempre y en todo sentido ellos están

con nosotros porque si tenemos un problema que no sea de PRODESAL , ni de flores, igual nos están dando apoyo.”

Sra. Julia Pávez Silva

Viveros Las Dalias – Las Comillas

“ Tengo toda la confianza en al Srta. Mariela que es la del equipo técnico. tengo la confianza en ella por que siempre cuando los ha ofrecido algo ellaha tenio..... toda la confianza en nosotros también y hemos sacado cosas positias. ”

Sr. Julián Muñoz

Rep. Grupo Turismo Rural-Rodeillo

Molino de Agua

“ Con confianza es que ellos ha sio..... en este caso conmigo por lo menos bien responsables porque los tratados que se han hecho..... pa las hortalizas han dado buenos cumplimientos. ”

Sr. José Parraguez

Grupo Hortofrutícola-El Maqui

1.4. - MOTIVACION

La motivación, es el impulso que tienen las personas por superar los retos y obstáculos a fin de alcanzar sus metas.

Aunque unas cuantas actividades se producen sin motivación, casi todo el comportamiento consciente es motivado o causado, no se requiere motivación para que crezca cabello, pero si para ir a cortárselo. Cada persona tiende a desarrollar ciertos impulsos motivacionales, como producto del medio cultural en el que vive. Estos impulsos afectan la

manera en que los individuos ven sus trabajos o su participación en diferentes actividades que están en directa relación con sus vidas.

Según la teoría de Vroom , la Motivación de las personas para hacer cualquier cosa será determinada por el valor que le den al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la seguridad que tengan de que sus esfuerzos realmente ayudarán al logro de una meta.

“ La motivación me indica hacer algo, porque resulta muy importante para mí hacerlo.”⁴⁴

“ Me interesa aprender mas de lo que tengo y..... es provechoso..... pa nosotros, sin no fuera por eso no sabríamos nada aprendimos todo los que se sabe afuera y..... lo que nosotros no aprendimos aquí lo aprendimos en las capacitaciones pa fuera. ”

Sra. Gladys Orrego

Rep. Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

⁴⁴ Herzberg, Frederick.Citado por Keit Davis y John W.Newtrom. Comportamiento Humano en el Trabajo.3° Edición .Cap. 5 Fundamentos de la motivación .Pág.116.

“ Según la opinión. Yo tengo el orgullo de decir que si me toman en cuenta y somos considerados , cuando somos que sirva , si , siempre es tomada en cuenta .”

Sra. Gladys Orrego

Rep. Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“ A mí, yo las giras técnicas que hay, porque me interesa mas saber, porque resulta que yo cuando empecé, yo empecé como de cero y ahora se puede decir, yo soy un profesor aquí en el sector y aún en el costado aquí de Pañul también me mandan a decir que vaya a las reuniones, hacerles una clase..... por que me interesa aprender , por eso y..... yo no me quedo ninguna salida técnica , en ninguna en todas”.

Sr. David Contreras

Rep. Grupo Hortofrutícola-Ciruelos

“Yo pienso que yo participo, porque a mí me interesa aprender y conocer para darme a conocer lo que yo hago, conocer lo que hacen otras personas también..... de eso se trata cada cosa, cada cosa que le ofrece el PRODESAL a cada uno.”

Sra. Maria Jorquera

Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“ Porque me interesa po’ y me sirve para conocere y cuando hacia la gira no-se po’ me gusta porque e una oportunidad que nos dan, hay que aprovecharla y aprendemos.”

Sra. Edulia Pavez

Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

“ Siempre participo porque me interesa conocer y aprender ”

Sra. Nancy Perez

Grupo Turismo Rural-La Villa

Rancho Campesino

“ Si, si, no me pierdo ninguna, siempre porque me interesa aprender y conocer.”

Sra. Maria Isabel Cornejo

Grupo Hortofrutícola -Coguil

“ Sí, siempre he participado. porque uno aprende. Es un..... como le dijera es un..... es algo que uno aprende pal sector po' y pal desempeño del sector.”

Sr. Ángel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola – Espinillo

“ Si, siempre me invitan yy me sirve mucho para aprender y conocer de ahí se saca lo positivo.”

Sr. Javiera Ortega

Rep. Grupo Hortofrutícola – Espinillo

RESULTADOS CUANTITATIVOS

1. -ANÁLISIS TABULACION DE ENTREVISTAS

En base a estos cuatro temas de directrices de interés y a los resultados obtenidos en las entrevistas podemos señalar que a nivel de los usuarios estos apoyan y se sienten apoyados por el equipo técnico, lo que queda de manifiesto en la pregunta N° 3, donde existe un 63 % que está de acuerdo y un 34 % totalmente de acuerdo **con la manera de dirigir el programa**, para lograr el cumplimiento de los objetivos planteados.

En cuanto al tema de **participación**, los usuarios sienten que ellos forman parte de los procesos que se desarrollan para el logro de los objetivos, en conjunto con el equipo de trabajo. Un 53% dice participar siempre en la toma de decisiones y un 30% que participa casi siempre, lo que se refleja en la tabulación de los resultados de la pregunta N° 2, que se refiere a la participación de los usuarios en las decisiones de lo que se hace en el programa PRODESAL.

A estas respuestas debemos agregar los resultados de la pregunta N°5 la cual consulta **el porque participan en las actividades**

programadas, un 96% lo hace porque le interesa aprender y conocer, quedando de manifiesto que **existe una motivación por participar**.

Por otra parte, en la pregunta N° 4, un 51% señala que le gusta participar en las reuniones, un 26% señala que siente que su opinión es tomada en cuenta, un 12% dice sentirse comprometido, y el 11% restante le gusta compartir. Estas tendencias reflejan el interés que existe por parte de los usuarios en participar en las reuniones.

En lo que respecta pregunta N° 1, donde se busca saber **el nivel de confianza** que tienen los usuarios en el equipo técnico, un 60% dice tener un alto nivel de confianza en el equipo del programa, un 19% un muy alto nivel de confianza y otro 19% dice confiar medianamente en el equipo técnico.

Si realizamos una sumatoria de los dos primeros porcentajes vemos que casi un 80%, confía en el equipo de trabajo.

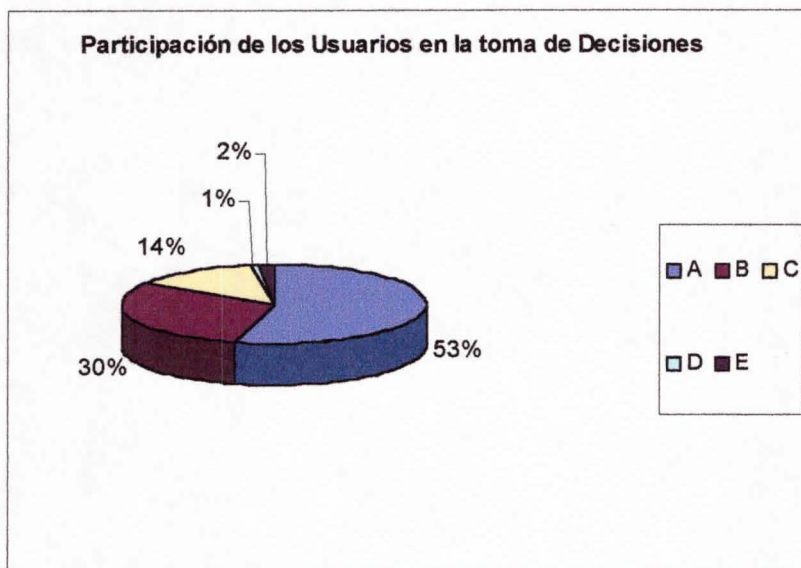
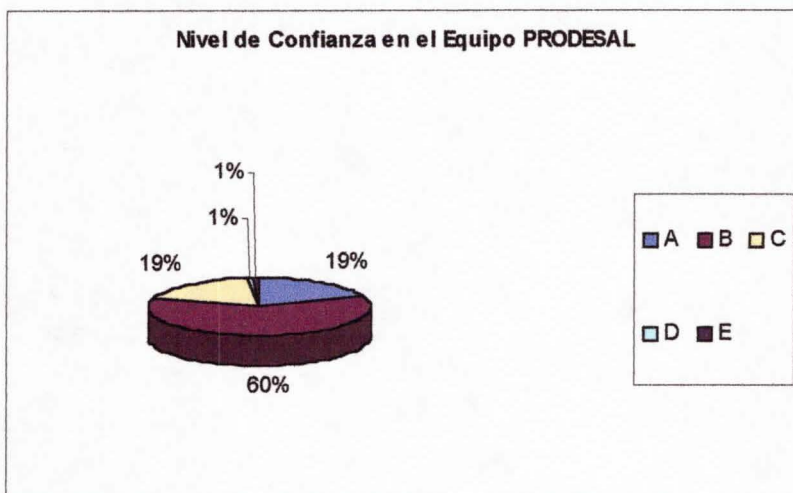
Si cruzamos estos resultados con los de la pregunta N° 6, donde se busca saber si ellos creen que el equipo técnico toma en cuenta sus opiniones, un 48 % señala que sus opiniones son tomadas en cuenta siempre y el 30 % casi siempre.

Al relacionar los resultados de las diferentes preguntas vemos que el equipo de trabajo posee **un liderazgo legitimizado por los usuarios**, existe, **Participación**; dan el espacio necesario a los usuarios para que se sientan integrados en la toma de decisiones, **Motivación**; por participar en las diferentes actividades del programa motivados por un afán de aprender y conocer, **Confianza**; la que fueron ganándose poco a poco por el interés demostrado en los usuarios, en sus necesidades y en el cumplir con los objetivos propuestos.

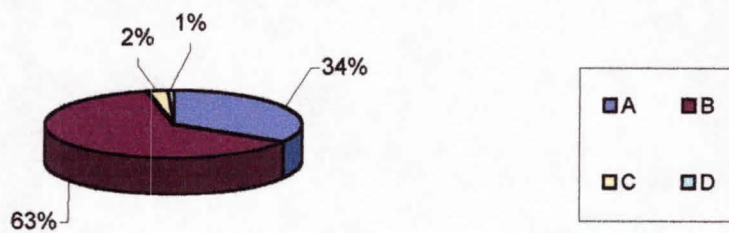
De la entrevista aplicada al equipo técnico, se desprende que el tipo de liderazgo ejercido por ellos, es un **liderazgo participativo**, el cual ha sido importante en los resultados logrados con los usuarios, principalmente por la importancia que se les ha dado con su participación en la toma de decisiones, estableciendo una relación de confianza mutua.

RESULTADOS CUANTITATIVOS

1.-GRAFICOS ENTREVISTAS USUARIOS

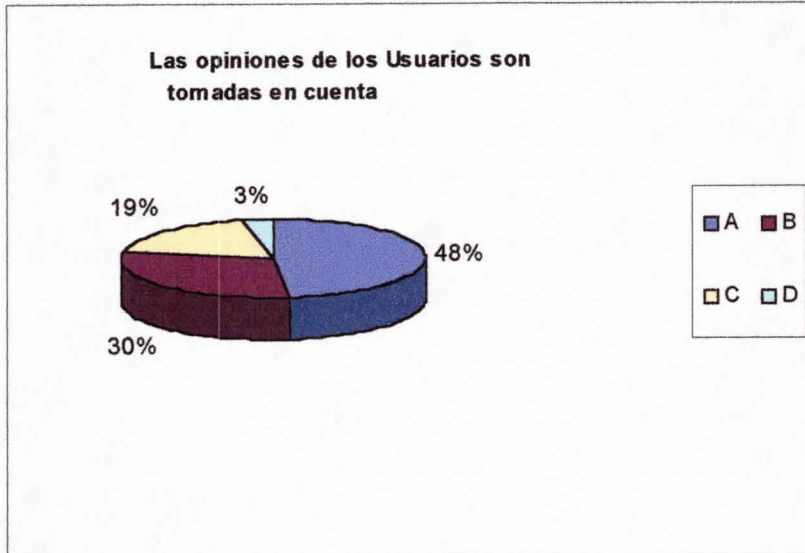
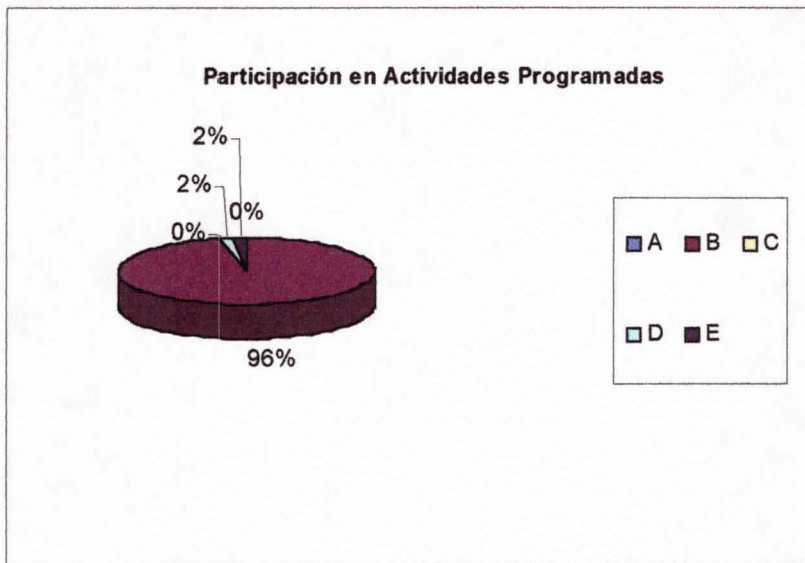


Importancia de la dirección del Equipo PRODESAL

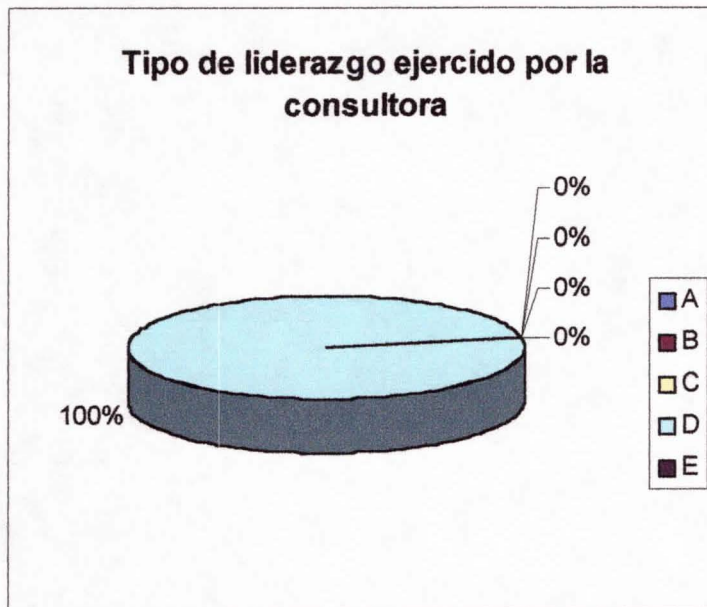


Participación de los Usuarios en reuniones

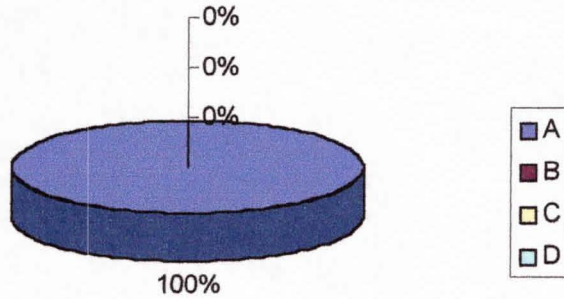




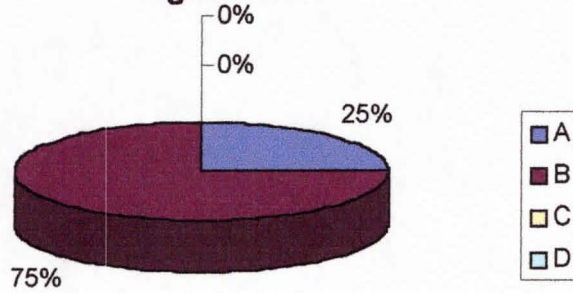
2.-GRAFICOS DE ENTREVISTAS EQUIPO TÉCNICO



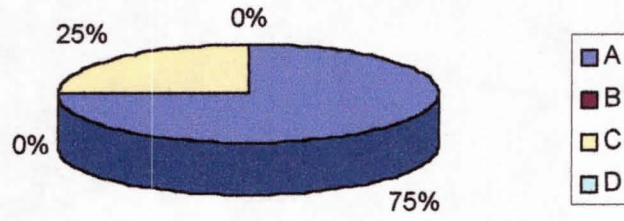
Importancia de la participación en la toma de decisiones



Relación de confianza con los agricultores



Importancia de la Participación del equipo en el programa



CONCLUSIONES

- La manifestación de condiciones de pobreza rural, no solo tiene que ver con la dificultad de obtener mayores ingresos económicos, corresponde a un círculo vicioso, que se asienta desde su base en una situación de marginación social. Esta situación responde tanto a condiciones coyunturales que - determinan la falta de oportunidades y libertad para acceder a los servicios básicos que le permiten desarrollarse como personas – como también a condiciones intrínsecas personales descritas habitualmente como capacidades, destrezas y habilidades, que facilitan al ser humano desenvolverse y adaptarse al medio que lo rodea, como también a sobreponerse ante las dificultades que se le presentan para el logro de sus objetivos de vida.

- Si bien es cierto, los programas de INDAP desde sus lineamientos incentivan y apoyan la permanencia y desarrollo de los pequeños agricultores, hay que reconocer que el desarrollo agrícola nacional se centra en una agricultura de gran escala, cuyo objetivo es la exportación, que más temprano que tarde, irá marginando al pequeño agricultor,

transformándolo en un trabajador asalariado, no solo por no contar con el capital para insertarse en igualdad de condiciones al mercado, sino que por una serie de condiciones que los marginan del sistema; el bajo nivel educacional, el difícil acceso a la información, el aislamiento y las limitadas alternativas de movimiento espacial.

- El programa PRODESAL a pesar de contar con escasos recursos financieros para una amplia cobertura, desde sus lineamientos, plantea objetivos que consideran varios ámbitos en los que se desenvuelve el pequeño agricultor, y aún más, establece financiamientos exclusivos para la capacitación. En este sentido, como propuesta, permite ir avanzando paulatinamente en función de una apuesta mas integral de intervención, que permita en el largo plazo cumplir con la consolidación de un nuevo mundo rural, definido por un desarrollo productivo sustentable, que contribuya a disminuir la Pobreza Rural.

- Como una manera de enfrentar este tema (Pobreza Rural) y viendo lo importante que podría ser su intervención en el programa, el Jefe Técnico y su equipo, consideran que es fundamental hacer participar

a los usuarios en la toma de decisiones y en las actividades programadas. Esto tal vez generó la motivación necesaria para creer en ellos mismos como personas, como resultado del nuevo liderazgo ejercido por el jefe técnico y su equipo de trabajo.

Esta motivación y el participar en la toma de decisiones pudo haber sido el inicio del cambio de actitud en los usuarios, respecto al nuevo liderazgo ejercido, creando lazos de confianza y conocimiento, haciéndose responsables de sus proyectos, asumiendo paulatinamente mayores riesgos y tomando conciencia, que el rol del jefe técnico y su equipo es de apoyo y orientación, como consecuencia de esto, quizás, los usuarios han perdido el miedo a enfrentar los desafíos, sabiendo que cuentan con el apoyo suficiente para conseguir sus objetivos. Este nuevo estilo de liderazgo, tal vez haya sido muy importante, en cuanto a la creación de un ambiente grato de trabajo, en donde la confianza, la motivación, la participación, la comunicación, la responsabilidad, la transparencia y el ser “ser humano” permitieron, que el equipo y los usuarios se valoricen como personas. Esto quizás a creado un compromiso mutuo (equipo - usuarios, usuarios - equipo) de carácter implícito, que es asumido con responsabilidad y respeto. Tal vez, esto

legitimó al equipo técnico, tanto por su transparencia, y por no crear falsas expectativas, como por el cumplimiento de los compromisos adquiridos. Pero, lo más importante, es el valorizar a los usuarios como personas y apoyarlos en todo ámbito, no sólo en lo productivo.

Tal vez gran parte de los buenos resultados obtenidos con este programa se deban al nuevo liderazgo ejercido por el nuevo jefe técnico y a su experiencia en el trabajo con organizaciones, logrando producir cambios de actitud, crear lazos de confianza, tanto en el equipo de trabajo como con y entre los usuarios.

También podríamos decir que esta nueva forma de liderar el programa PRODESAL, se manifiesta claramente en los mayores ingresos obtenidos en la propuesta de Turismo Rural, como se puede apreciar en el cuadro N° 1. Lo mismo podría decirse del aumento de la superficie cultivada, que generó excedente en la producción, como se puede apreciar en el cuadro N° 2. Esto sumado a los lazos de confianza entre los propios usuarios, les incentivó a asociarse y vender sus productos en conjunto.

- Se podría concluir que el liderazgo es una condición aprendida, que si bien es cierto, requiere de un carisma inicial, también exige de valores, principios y consecuencia en el diario accionar, siendo legitimado y validado por sus seguidores, cuando crea lazos y relaciones entre personas, que irán creciendo paulatinamente, junto con el líder, siendo un proceso que involucra compromisos e influencias de unos sobre otros, (Lideres – Usuarios, Usuarios –Lideres), con el propósito de conseguir sus objetivos a partir de la motivación y voluntad propia.

Finalmente se podría plantear que en esta experiencia, los usuarios no observan líderes de manera individual, sino un equipo que posee liderazgo, legitimado por su trabajo en equipo, por su transparencia, por ser “ser humano” y por su amor al prójimo.

**“ EL AMOR ES
LA UNICA MANERA
QUE TENEMOS DE
CREAR UN PUENTE
HACIA EL MUNDO ESPIRITUAL.
CUANDO AMAMOS QUEREMOS
SER MEJORES DE LO QUE SOMOS,
Y LO CONSEGUIMOS”.....**

(Brida, Paulo Coelho)

ANEXOS

1.-ENTREVISTA APLICADA A LOS USUARIOS

1. -¿ Qué nivel de confianza tiene en el equipo de programa PRODESAL? ¿Por qué?

- a) Muy alto
- b) Alto
- c) Medio
- d) Bajo
- e) No hay confianza

2. - ¿ Participa Ud., en las decisiones de lo que se hace en el programa PRODESAL. ¿ Cómo ?.

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Casi nunca
- e) Nunca

3.-¿ Cree Ud., que la manera de dirigir el programa PRODESAL ha sido importante para conseguir sus logros ? .¿ Por qué ?.

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En Desacuerdo

4.- Ud., participa en las reuniones porque .

- a) Son obligatorias
- b) Su opinión es tomada en cuenta
- c) Por curiosidad
- d) Por la oportunidad de compartir
- e) Porque esta comprometido ¿ Con quién ?
- f) Porque le gusta

5.- Usted participa en la actividades programadas (Capacitación , giras técnicas, días de campo, exposiciones , etc).

- a) Es obligatorio
- b) Porque le interesa aprender y conocer
- c) Porque no tiene nada más que hacer
- d) Porque se siente comprometido ¿ Con quién ?
- e) Otro

6.-En las reuniones , Ud. Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta ? ¿ Por qué ? .

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) A veces
- d) Nunca

2.-TABULACION DE ENTREVISTAS USUARIOS

PREGUNTA ALTERNATIVA	1					2					3			
	a	b	c	d	e	a	B	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS														
1	x					x					x			
2		x				x					x			
3	x					x					x			
4		x				x						x		
5	x						X				x			
6	x					x					x			
7			x				x					x		
8			x					x				x		
9			x			x						x		
10		x						x				x		
11		x				x						x		
12	x						x				x			
13	x					x						x		
14		x					x					x		
15		x				x						x		
16		x				x						x		
17	x					x						x		
18		x			x	x							x	
19							x					x		
20	x						x					x		
21		x					x						x	
22		x					x						x	
23		x						x				x		
24		x				x							x	
25			x					x				x		
26	x					x						x		
27	x					x							x	
28			x					x				x		
29		x				x							x	
30	x						x						x	
31			x					x					x	
32		x				x							x	
33	x					x							x	
34		x				x							x	
35		x				x							x	
36		x				x						x		

PREGUNTA ALTERNATIVA	1					2					3			
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS														
37			x					x				x		
38		x					x					x		
39		x				x						x		
40		x				x						x		
41		x					x					x		
42		x					x					x		
43		x				x						x		
44			x			x						x		
45	x						x				x			
46	x					x					x			
47		x					x					x		
48		x						x				x		
49		x					x				x			
50		x						x					x	
51		x				x						x		
52			x			x						x		
53		x				x						x		
54			x				x					x		
55		x				x					x			
56			x				x				x			
57			x			x						x		
58			x					x				x		
59		x				x					x			
60			x				x							x
61			x						x			x		
62		x								x		x		
63	x					x					x			
64		x					x					x		
65		x					x						x	
66		x					x					x		
67		x						x			x			
68	x					x						x		
69		x				x						x		
70		x						x				x		
71		x				x						x		
72	x					x					x			
73		x				x					x			
74		x				x						x		
75		x					x				x			
76	x					x					x			
77	x					x					x			
78		x				x					x			
79		x					x					x		
80			x				x					x		

PREGUNTA ALTERNATIVA	1					2					3			
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS														
81		x						x					x	
82			x			x							x	
83		x					x						x	
84		x				x							x	
85		x					x						x	
86			x			x							x	
87			x			x							x	
88			x				x						x	
89			x							x				x
90			x			x							x	
91		x					x						x	
92	x							x					x	
93		x						x					x	
94				x			x						x	
95		x					x						x	
96		x				x							x	
97		x					x						x	
98		x				x					x			
99		x				x					x			
100		x				x							x	
101		x				x							x	
102		x					x						x	
103	x					x							x	
104		x						x					x	
105		x				x							x	
106		x				x					x			
107		x				x							x	
108		x				x					x			
109		x					x						x	
110		x				x					x			
111		x				x					x			
112		x					x						x	
113		x				x					x			
114		x				x							x	
115	x					x							x	
116	x					x					x			
117		x						x					x	
118		x					x				x			
119			x			x							x	
120		x				x							x	
121		x					x						x	
122		x				x					x			
TOTAL	23	74	23	1	1	66	36	17	1	2	41	77	3	1

PREGUNTA ALTERNATIVA	4						5					6			
	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS															
1		x						x					x		
2		x						x				x			
3		x						x				x			
4				x				x					x		
5					x			x					x		
6				x				x				x			
7					x			x						x	
8					x			x							x
9		x						x				x			
10					x					x			x		
11					x			x					x		
12				x				x				x			
13				x				x				x			
14		x						x					x		
15		x				x		x				x			
16		x						x					x		
17		x						x				x			
18								x				x			
19				x				x						x	
20				x				x				x			
21		x						x				x			
22				x				x							x
23				x				x				x			
24					x			x				x			
25					x					x			x		
26		x						x				x			
27		x						x				x			
28		x						x				x			
29		x						x						x	
30					x			x					x		
31					x			x						x	
32		x						x					x		
33		x						x				x			
34		x						x						x	
35		x						x						x	
36		x						x					x		

PREGUNTA ALTERNATIVA	4						5					6			
	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS															
37				x				x							x
38				x				x					x		
39		x						x							x
40					x			x							x
41					x			x					x		
42		x						x					x		
43							x	x							x
44				x				x							x
45		x						x					x		
46		x						x				x			
47		x						x				x			
48								x							x
49		x		x				x				x			
50					x			x							x
51		x						x					x		
52							x	x				x			
53							x	x				x			
54							x	x							x
55							x	x							x
56							x	x							x
57							x	x				x			
58							x				x				x
59							x	x				x			
60							x				x				x
61							x	x				x			
62							x	x				x			
63							x	x				x			
64							x	x				x			
65							x	x					x		
66							x	x				x			
67							x	x				x			
68		x						x					x		
69							x	x				x			
70				x				x							x
71							x	x				x			
72							x	x				x			
73							x	x					x		
74							x	x					x		
75					x			x					x		
76							x	x				x			
77				x				x				x			
78							x	x				x			
79							x	x					x		
80							x	x				x			

PREGUNTA ALTERNATIVA	4						5					6			
	a	b	c	d	e	f	a	b	c	d	e	a	b	c	d
ENTREVISTAS															
81	7					x	x							x	
82						x	x						x		
83						x	x					x			
84						x	x					x			
85						x	x						x		
86						x	x						x		
87		x					x						x		
88		x					x					x			
89						x	x								x
90						x	x					x			
91						x	x						x		
92						x	x					x			
93						x	x					x			
94						x	x						x		
95						x	x					x			
96						x	x					x			
97						x	x						x		
98						x	x						x		
99						x	x						x		
100		x					x					x			
101						x	x					x			
102						x	x					x			
103						x	x					x			
104						x	x					x			
105						x	x					x			
106						x	x						x		
107						x	x							x	
108						x	x							x	
109						x	x					x			
110						x	x							x	
111						x	x					x			
112		x					x					x			
113		x					x					x			
114				x			x					x			
115					x		x					x			
116		x					x						x		
117					x		x						x		
118					x		x						x		
119					x		x							x	
120						x	x						x		
121						x	x					x			
122				x			x					x			
TOTAL	0	32	0	14	15	61	0	118	0	2	2	59	36	23	4

3.-ENTREVISTA APLICADA AL EQUIPO TECNICO

1.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que Ud. ejerce? ¿Porque?

- a) Líder Positivo
- b) Líder Negativo
- c) Líder Autocrático
- d) Líder Participativo
- d) Líder de Rienda Suelta

2.- ¿ Cree Ud. que el liderazgo (forma de dirigir) ejercido ha sido importante en los resultados logrados con los agricultores? ¿Por qué?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

3.- ¿Qué importancia le otorga Ud. a la participación (opinión) de los usuarios en la toma de decisiones? ¿Por qué?

- a) Es lo más importante
- b) Es importante
- c) A veces importa
- d) No importa

4.-¿ Cree Ud. que ha logrado establecer una relación de confianza con los agricultores del programa? ¿Por qué?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

5.- ¿Que importancia le otorga Ud. a su participación en el programa?
¿Porque?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) No tiene importancia

3.1.- ENTREVISTA : Srta. Mariela Cavieres M.
Asistente Social
Encargada Propuesta Turismo Rural
Jefe Técnico PRODESAL Pichilemu

1.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que Ud. ejerce?

- a) Líder Positivo
- b) Líder Negativo
- c) Líder Autocrático
- d) Líder Participativo
- e) Líder de Rienda Suelta

¿Porque?

Porque intento descentralizar mi autoridad : al tomar mis decisiones consulto la opinión de mi equipo de trabajo y de los usuarios de nuestro programa ; intento igualmente que actuemos como una unidad social , estimulando la expresión de ideas y formulación de sugerencias a fin de que nuestro objetivo y el de nuestros usuarios se cumplan paulatinamente y todos resultemos beneficiados .

2.- ¿ Cree Ud. que el liderazgo (forma de dirigir) ejercido ha sido importante en los resultados logrados con los agricultores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Porque en general , del liderazgo y de la forma de ejercerlo dependen fundamentalmente el cumplimiento de objetivos compartidos. El líder es el responsable de lograr el compromiso , provocar la motivación y de posibilitar la expresión de las mejores cualidades y de las capacidades de los integrantes del equipo de trabajo y de los usuarios .

3.- ¿Qué importancia le otorga Ud. a la participación (opinión) de los usuarios en la toma de decisiones?

- a) Es lo más importante
- b) Es importante
- c) A veces importa
- d) No importa

¿Por qué?

Aunque la toma de decisiones es responsabilidad del líder la opinión de los usuarios es muy importante ya que ellos son los que mejor conocen sus necesidades, sus carencias, sus debilidades y fortalezas .Igualmente en sus opiniones reflejan sus proyectos de vida, que darán fuerza al cumplimiento de los objetivos .

4.-¿ Cree Ud. que ha logrado establecer una relación de confianza con los agricultores del programa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Creo que si , aunque no con el total de los usuarios (243 personas) . Esta confianza se ha ido logrando paulatinamente al escuchar sus inquietudes , al cumplir los plazos , fechas y horarios acordados y al no hacer promesas que no se pueden cumplir .

5.- ¿Que importancia le otorga Ud. a su participación en el programa?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) No tiene importancia

¿Porque?

Mi participación es importante porque me siento comprometida en la labor que realizo y siento que de apoco estamos logrando los objetivos que nos planteamos inicialmente , igualmente creo haber conformado un equipo de trabajo cohesionado y he logrado un importante grado de confianza en los usuarios .

3.2.- ENTREVISTA : Sr. Patricio Gómez O.
Técnico Agrícola
Encargado Propuesta Hortofrutícola
PRODESAL Pichilemu

1.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ud. ejerce?

- A)Líder Positivo
- b)Líder Negativo
- c) Líder Autocrático
- d)Líder Participativo
- e)Líder de Rienda Suelta

¿Porque?

Porque la gente ya tiene sus ideas y proyectos a realizar solamente necesitan de alguien que los oriente.

2.- ¿ Cree Ud. que el liderazgo (forma de dirigir) ejercido ha sido importante en los resultados logrados con los agricultores?

- a)Totalmente de acuerdo
- b)De acuerdo
- c)Medianamente de acuerdo
- d)En desacuerdo

¿Por qué?

Porque las resultados han sido los esperados por los agricultores de acuerdo a las propias decisiones de ellos. Yo solamente oriento y aclaro las distintas alternativas, para puedan tomar la decisión que más les convenga.

3.- ¿Qué importancia le otorga Ud. a la participación (opinión) de los usuarios en la toma de decisiones?

- a) Es lo más importante
- b) Es importante
- c) A veces importa

d) No importa

¿Por qué?

Porque ellos van a ser los beneficiados.

4.-¿ Cree Ud. que ha logrado establecer una relación de confianza con los agricultores del programa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Porque los resultados obtenidos han demostrado ser satisfactorio y han sido más de lo que han esperado los propios usuarios.

5.- ¿Que importancia le otorga Ud. a su participación en el programa?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) No tiene importancia

¿Porque?

Porque me gusta lo que hago.

3..3.- ENTREVISTA

SRA Graciela Gutiérrez C.
Auxiliar Asistente Social
Secretaria
Profesional de Apoyo Propuesta Turismos Rural
PRODESAL Pichilemu

1.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ud. ejerce?

- a) Líder Positivo
- b) Líder Negativo
- c) Líder Autocrático
- d) Líder Participativo
- e) Líder de Rienda Suelta

¿Porque?

Se ha motivado a la gente a trabajar, pues era su responsabilidad salir adelante . Hay mucho del Participativo, se han tomado la mayoría de las decisiones en conjunto con los usuarios fortaleciendo la expresión y sugerencias individuales.

2.- ¿ Cree Ud. que el liderazgo (forma de dirigir) ejercido ha sido importante en los resultados logrados con los agricultores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Si no hubiese sido así no habríamos logrado su confianza y por ende nuestro Equipo habría perecido. Se han cumplido las proyecciones porque la gente ha creído en nuestro trabajo y en nosotros como personas.

3.- ¿Qué importancia le otorga Ud. a la participación (opinión) de los usuarios en la toma de decisiones?

- a) Es lo más importante
- b) Es importante
- c) A veces importa
- d) No importa

¿Por qué?

Todo el trabajo nace de sus propias necesidades, no podemos por ningún motivo imponer objetivos de acuerdo a las metas que nosotros creemos necesarias como Equipo, YO pienso que nosotros, más los viejos somos un equipo , sin su cooperación no podemos salir adelante y a la vez ellos sin nuestra ayuda se verán desválidos. (se cae en sistema que exige asistencialidad)

4.-¿ Cree Ud. que ha logrado establecer una relación de confianza con los agricultores del programa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Porque si pudiésemos retratar las imágenes o expresiones de la primera temporada de trabajo con los usuarios serían solamente de un trabajo arduo de ganar confianza y conocimiento mutuo. Ahora en cambio nos aprecian y confían en nosotros. (después de todo este tiempo)

5.- ¿Que importancia le otorga Ud. a su participación en el programa?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) No tiene importancia

¿Porque?

Porque yo soy la cara del Programa en la Oficina. Cuando los usuarios llegan hasta mí he sido respetuosa, transparente, confiable y amistosa. Eso creo yo que ha ayudado a que se sientan participes del Programa , más allá de ser un usuario más.

4.4.-ENTREVISTA Srta. Ana Silva Reyes
 Técnico Agrícola
 Profesional de Apoyo Propuesta Hortofrutícola
 PRODESAL Pichilemu

1.- ¿Cuál es el tipo de liderazgo que Ud. ejerce?

- a) Líder Positivo
- b) Líder Negativo
- c) Líder Autocrático
- d) Líder Participativo
- e) Líder de Rienda Suelta

¿Porque?

Porque uno entrega información y de esa información uno espera respuestas, si las respuestas no llegan uno realiza lo que considere mas optimo.

2.- ¿ Cree Ud. que el liderazgo (forma de dirigir) ejercido ha sido importante en los resultados logrados con los agricultores?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Por que el trabajo con los agricultores no ha sido tan acabado para poder realizar un trabajo sincronizado por ello no he visto grandes logros.

3.- ¿Qué importancia le otorga Ud. a la participación (opinión) de los usuarios en la toma de decisiones?

- a) Es lo más importante
- b) Es importante

- c) A veces importa
- d) No importa

¿Por qué?

Es muy importante por que es gracias a esas opiniones que uno puede fijar objetivos, que ayuden a ser mejor agricultor, en todos los sentidos (tanto productivo y como persona), lo que en un futuro uno esperaría mejores productos, por que ellos se interesarían en ser mejores.

4.-¿ Cree Ud. que ha logrado establecer una relación de confianza con los agricultores del programa?

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Medianamente de acuerdo
- d) En desacuerdo

¿Por qué?

Por que en los meses trabajados anteriormente mi labor no fue totalmente directa con los agricultores, por lo cual no conozco al total de los agricultores y por ende la relación no es de total confianza para con todos los agricultores.

5.- ¿Que importancia le otorga Ud. a su participación en el programa?

- a) Muy alta
- b) Alta
- c) Media
- d) No tiene importancia

¿Porque?

Por que el trabajo no lo realizo sola, sino que es un total, en el cual se involucran las personas con las que trabajo y los agricultores a los cuales se les entregan asesorias, sin ellos yo no podría realizar mi trabajo.

4.-TABULACION DE ENTREVISTAS EQUIPO TÉCNICO

PREGUNTAS	1					2				3				4				5			
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d	a	b	c	d
ALTERNATIVAS																					
ENTREVISTAS																					
1				x				x		x						x					x
2				x		x				x						x				x	
3				x		x				x						x				x	
4				x		x				x						x				x	
TOTAL	0	0	0	4	0	3	0	1	0	4	0	0	0	1	3	0	0	3	0	1	0

5.- ALGUNOS COMENTARIOS RECOPIADOS DE LOS USUARIOS CON RESPECTO AL PRODESAL

- “A... sipo súper ,digamos para nosotros súper bueno que ojala que siga trabajando como estamos trabajando hoypa’ salir adelante , tener ma logros a la vez y seguir trabajando asi como estamos trabajandobuena muy buena opinión , trabajan muy bien , atienden muy bien ala gente.”

Ángel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola -Espinillo

- “PRODESAL ? , bueno porque hemos tenido varia ayuda nosotros y lo han tomado bien en cuenta porque aquí los técnico vienen casi toda la semanadel equipo , es bueno no tengo nada que quejarme de ello a sido súper bueno estoy contenta.”

Isabel Cornejo

Rep. Grupo Hortofrutícola - Coguil

- Yo pienso que es un equipo muy bien proyectado , un muy buen equipo , nos ayudado mucho , heee , nos han dado cursos bastante bueno tanto paracomo en lo personal , como en el trabajo , heee , para ayudar también nos ayudado mucho con un curso que no hicieron de relaciones humanas , que los yudo mucho , llevarlos con nuestras compañeras, como llevarnos con nuestras familias , como entendernos , como atender el público han sido , pero todos los cursos que los han dado han sido súper buenos y también , nos han dao ayuda en otras cosa como..... como por ejemplo ideas como tener nuestro negocio mas bonito, nos han hecho sere pequeños proyectos que nos han ayudado cualquier cantidad , yo pienso ojala po' que sigan siempre asi y nos apoyen siempre porque pienso que sin la ayuda de ellos es dificil que lleguemos a niveles a como , a como estamos un poquito mejor ahora, yo pienso que eso.”

Nancy Pérez

Grupo Turismo Rural - La Villa

Rancho Campesino

- “ Si el programa a sido muy bueno y provechoso ya que aquí a sio mucha gente beneficiada y este año me ha tocao , ser coordinadora y hay muchos benéficos que la gente.....bueno , lo que no quiere tomarlo es por dejación no mas , pero PRODESAL es un equipo que siempre la , estao dispuesto ayudar a la gente del programa y además que la gente rural es la que más necesita.”

Sra. Javiera Ortega

Rep. Grupo Hortofrutícola - La Aguada

- “Mire nosotros heee a lo menos del programa uste a quien le consulte por aca nosotros estamos totalmente agradecidos del programa una de las cosas principales y a lo mas a lo que vienen , a visitar los sectores que los han enseñado que digan el que no quiere aprender no va aprender nunca , pero yo a lo menos , yo se harto les digo sinceramente se harto que aunque estoy en un nivel mas o menos alton ya y que soy uno de los productores mas grande de aquí que hay en esta zona se puede decir.....muy güena la atención , güena la atención güena , güena , yo le digo sinse uno mismo , yo mismo , yo tengo cualquier clase e problema , que yo no lo puea solucionar , yo lo llamo por teléfono y me lo vienen y

lo solucionan , esa es una de la garantía principales que hay , me entiende y tambien ellos cuando me necesitan a mi soy puntual, existe confianza ,esa e una de las garantías que yo tengo , me entiende ? y que lo tenimo toos.”

Sr. David Contreras

Rep. Grupo Hortofrutícola - Ciruelos

- “ Ojala que todo el grupo sigamo adelante que tengamos heee opinando nuevas ideas , a lo mejor quee..... nuevas capacitaciones , seria bonito que siguiéramos con fuerza entre todos. ”

Sr. Julian Muñoz

Rep. Grupo Turismo Rural - Rodeillo

Molino de Agua

- “ Haayyy las opiniones son demasiado altas que uno le podía dar porquepa’ nosotros ha sido demasiado bueno y queremos que sigan siendo los mismos, y que sean y sigan siendo buenos para nosotros como hasta el momento yluchamos nosotros.....yo lucharía

profundamente por el equipo que tenemos, que los tienen delante, que nos están sirviendo , por todo lo que nosotros estamos recibiendo en estos momentos que nunca lo habíamos recibido y lo digo con orgullo , con mucho amor y cariño..... porque realmente nunca habíamos conocido un personal como el que tenemos en estos momentos , pa' nosotros es demasiado grande lo que hemos recibido con este equipo que hay delante de nosotros.”

Sra. Gladys Orrego

Rep. Grupo Turismo Rural-Pañul

Artesanía en Arcilla

BIBLIOGRAFÍA

- Bello Barros, Rosario
“ Pobreza y Relaciones de Género, Análisis de dos Comunas Rurales en Chile “, Grupo de Investigaciones Agrarias, PROCASUR . Sin Fecha .
- Davis , Keith ; Newstrom, John
“ Comportamiento Humano en el Trabajo ”, Cap 10. Sin Fecha .
- El Mercurio
“ La Clase Ejecutiva ” , La necesidad de desarrollar una nueva forma de Liderazgo, entre otros. www.claseejecutiva.cl . 12 de Octubre del 2002.
- Hunter, James C.
“La paradoja”, Un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo, Ediciones Urano, S.A., Barcelona 1999
- Hunt, John
“ El Liderazgo de una Organización ”, La Dirección de Personal en la Empresa”, Cap.10 , Sin Fecha .
- Hersey, Paul ; Blanchard, Kenneth H.; Johnson, Dewey E.
“ Administración del Comportamiento Organizacional” Liderazgo situacional, Editorial PRENTICE HALL, Séptima Edición, México 1998.
- INDAP ,
“Marco operativo programa PRODESAL”, Temporada 2002-2003
- Departamento de comunicación Institucional INDAP.
“ Manual del Usuario” Fyrma Gráfica, Santiago 1999
- De Oliveira Paulo
“Técnicas de Liderazgo Hoy ”, Para una administración participativa, Editorial San Pablo, Tercera Edición , Bogota 1998

- Plan de Desarrollo Comunal 2002 , Pichilemu
Ilustre Municipalidad de Pichilemu
- PRODESAL Pichilemu , Evaluación
“ Informe Anual ” Propuesta Hortofrutícola, Propuesta Turismo-
Rural, Temporada 2000-2001
- PRODESAL Pichilemu , Evaluación
“ Informe Anual ” , Temporada 2001-2002
- Romero, Alvaro
“Organización y Cambio”, Desarrollo Organizacional, Taller de
Inducción al Cambio ,Material de apoyo, Tópicos de Desarrollo
Organizacional , Cursos DEGIS, 2002, Profesor , José Antonio
Muga, Universidad de Chile ;Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas .
- Segovia ,Olga ;Dascal, Guillermo
“Espacio Publico, Participación y Ciudadanía, Ediciones Sur,
Chile, Noviembre 2000.
- Ser Hábil con la gente
“ Las artes de Influencia ” , apuntes . Sin Fecha .
- Universidad Academia de Humanismo Cristiano
“ Cátedra de Liderazgo Administrativo” , Apuntes . Sin fecha .
- Universidad Academia de Humanismo Cristiano
“ El Liderazgo y la Comunicación en las Organizaciones” Apuntes
Sin fecha .
- UNI – Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas
“ Administración de Liderazgo ” Apuntes . Sin fecha.
- Weis , W.H
“Guía Práctica para la toma de decisiones”, Editorial Norma,
Bogota; Colombia 1990