

**RESULTADOS
PRELIMINARES**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

**REGIÓN DE
ANTOFAGASTA** 



DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

LEVANTAMIENTO DE DATOS:

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

METODOLOGÍA:

Francisco Gutiérrez Pérez
Fabián Lara Mercado
Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

SISTEMATIZACIÓN Y EDICIÓN DE FORMATO:

Mariana Espinoza Altamirano
Francisco Gutiérrez Pérez
María Cecilia Jorquera Olguín
Fabián Lara Mercado
Leslie Venegas Venegas

REDACCIÓN:

Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

EDICIÓN DE TEXTO:

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

ÍNDICE

1	GLOSARIO	4
2	RESUMEN EJECUTIVO	6
3	METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....	7
4	METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	8
5	RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE ANTOFAGASTA.....	9
6	ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES	10
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de Antofagasta?”</i>	10
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	10
6.1.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as) y funcionarios(as)	10
6.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	12
6.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	13
6.2.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as) y funcionarios(as)	13
6.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	15
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 17	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”</i>	17
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	17
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) y funcionarios(as).....	17
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	20
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	21
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) y funcionarios(as).....	21
7.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	23
8	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA	24
8.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	24
8.1.1	Crisis hídrica	27
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	27
8.1.3	Débil cohesión social.....	27
8.1.4	Desarticulación y desintegración de la intervención social.....	27
8.1.5	Insuficiente capacidad técnica	28
8.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	28
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional	30
8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje	30
8.2.3	Modificación de normativas	30
8.2.4	Política pública integral con pertinencia territorial y cultural	30
8.2.5	Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados	31

8.3	RESULTADOS NACIONALES	31
9	ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”	35
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i>	<i>35</i>
10	CONCLUSIONES	36
11	ANEXOS	37

1 GLOSARIO

A

AFCI: Agricultura Familiar Campesina e Indígena

APR: Agua Potable Rural.

C

CADA: Comité de Agencia de Área de INDAP.

CAR: Consejo Asesor Regional de INDAP.

CNR: Comisión Nacional de Riego.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

CONAF: Corporación Nacional de Fomento.

COOP: Cooperación.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

CyT: Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

E

ERDA: Estrategia Regional de Desarrollo

ERNC: Energías Renovables No Convencionales.

G

GORE: Gobierno Regional.

I

I+D: Investigación y Desarrollo.

IBV: Software para la evaluación de riesgos ergonómicos.

IFE: Ingreso Familiar de Emergencia.

IPC: Índice de Precios al Consumidor.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

IFP: Incentivos de Fortalecimiento Productivo.

INIA: Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

B

BB.DD.: Base de Datos.

BB.NN.: Bienes Nacionales.

BLA: Bono Legal de Aguas.

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.

D

DAA: Derechos de Aprovechamiento de Aguas.

DGA: Dirección General de Aguas.

DIPRES: Dirección de Presupuestos.

DOH: Dirección de Obras Hidráulicas.

F

FIA: Fundación para la Innovación Agraria.

FOA: Fondo de Operación Anual.

FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

H

HRB: Hectárea de Riego Básico.

J

JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

M

M.O.: Mano de obra.

MIDESO: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

MINAGRI: Ministerio de Agricultura.

MINEDUC: Ministerio de Educación.

MINSAL: Ministerio de Salud.

MMA: Ministerio del Medio Ambiente.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

MTT: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

O

ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

R

RSH: Registro Social de Hogares.

S

SAG: Servicio Agrícola y Ganadero.

SAT: Servicio de Asesoría Técnica.

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.

SEREMI: Secretaría Regional Ministerial.

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo.

SIG: Sistema de Información Geográfica.

SII: Servicio de Impuestos Internos.

SIRDS: Sistema de Incentivos para la Sustentabilidad Agroambiental de los Suelos Agropecuarios Degradados.

SLEP: Servicios Locales de Educación Pública.

SSS: Servicio de Seguro Social.

SUF: Solicitud Única de Financiamiento.

U

UC: Universidad Católica.

UF: Unidad de Fomento.

UFRO: Universidad de la Frontera.

N

NC: Nivel Central.

P

PADIS: Programa Agropecuario para el Desarrollo Integral de los Pequeños Productores Campesinos del Secano de la Región de Coquimbo.

PAE: Programa de Asociatividad Económica.

PAS: Plan de Articulación Social.

PDI: Programa de Desarrollo de Inversiones.

PDTI: Programa de Desarrollo Territorial Indígena INDAP- CONADI.

PP: Política Pública.

PPTOS: Presupuestos.

PROCHILE: Dirección General de Promoción de Exportaciones de la Cancillería de Chile.

PRODEMU: Fundación para la Promoción y Desarrollo de la Mujer.

PRODESAL: Programa de Desarrollo Local perteneciente a INDAP.

PROGYSO: Programa de Gestión y Soporte Organizacional.

PROM/PROMR: Programa de Obras Menores de Riego.

PTA: Plan de Trabajo Anual.

T

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TP: Técnico Profesional.

TPP11: Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico.

2 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone los resultados preliminares de las **Jornadas Regionales de Antofagasta** realizadas el 21 y 22 de noviembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, las cuales contaron con una asistencia de 29 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN¹, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Lo fundamental del informe está asociado a la identificación de diferentes opiniones de los(as) usuarios(as) que se estructuraron en torno primero a tarjetas y luego a nubes de agrupación. Así, se priorizaron nacional y regionalmente cinco nubes, por medio de una fórmula que incorporó criterios cuantitativos y cualitativos de información. Ello generó en prelación, cinco diagnósticos relativos a la Región de Antofagasta, es posible determinar los siguientes: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) insuficiente capacidad técnica; por otra parte, las líneas de acción ordenadas en términos de prelación fueron: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas, d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural y, e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados. El contenido de dichas prelaciones, así como también su forma de articulación con el proceso nacional, es el eje estructurante del informe.

Por último, el ejercicio participativo posibilitó la identificación de actores relevantes, compuesto por instituciones públicas, privadas y de la sociedad civil, las que son esenciales para el fortalecimiento de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI).

¹ Para mayor detalle, véase anexo A.

3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

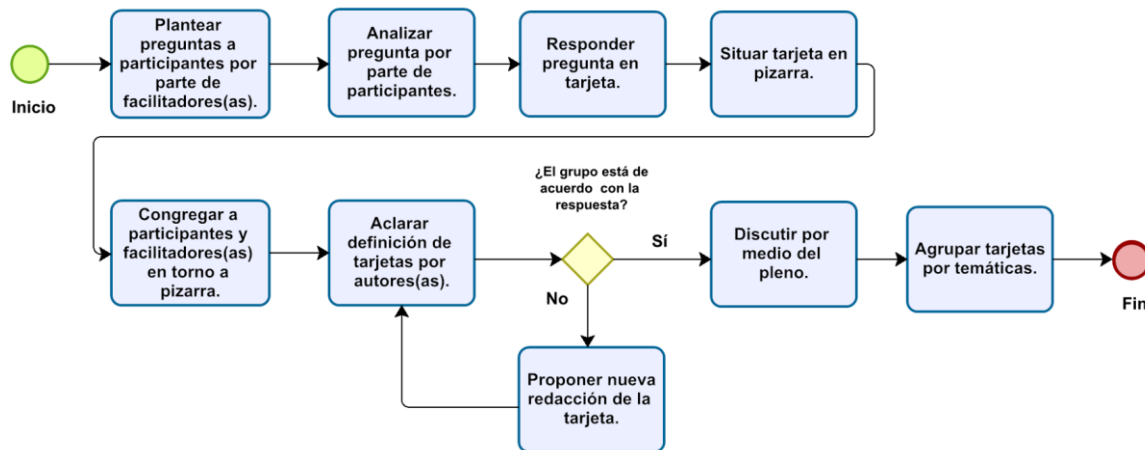
Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional de Antofagasta” se utilizó la metodología METAPLAN; instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad de implicar a todos(as) los(as) interesados(as) permite obtener una amplia gama de opiniones y perspectivas. A continuación, se detalla el procedimiento de participación:

- a) Bienvenida y saludo de autoridades presentes.
- b) Presentación individual de los asistentes. Dinámica de presentación: nombre, lugar de dónde viene, *hobbies*.
- c) Facilitador(a) explica las distintas etapas en las que se divide la jornada participativa.
 - Cabe destacar que cada jornada participativa contempló un *coffee break* para los asistentes, impulsando un momento de relajación y descanso, generando conversaciones más espontáneas entre los asistentes y aumentando la productividad en las discusiones posteriores.
- d) Participantes se dividen en grupos homogéneos en términos de cantidad.
- e) Facilitador(a) presenta la primera pregunta a discutir, donde cada participante registra su opinión en una tarjeta.
 - El tiempo para registrar la opinión en la tarjeta es de 10 min.
 - La tarjeta, como elemento de visualización, debe contener un máximo de tres líneas y solamente una idea.
 - Los participantes pueden sumar tarjetas a medida que transcurre la discusión.
- f) Tanto participantes como facilitadores(as) discuten y analizan respuestas de las tarjetas. Responden en conjunto la pregunta “*¿Existen tarjetas que tengan ideas compartidas y/o relacionadas?*” Si la respuesta es sí, debe ser revisada por el grupo y validar la correspondencia.

Se repite el proceso para cada una de las tarjetas. De ser necesario, en caso de disensos en la interpretación de la tarjeta, deben acordar una redacción compartida que explicita lo consensuado en la tarjeta.
- g) Plenario donde cada grupo expuso una síntesis de los resultados obtenidos y se consultaba al otro grupo si estaba de acuerdo o no.
- h) Las tarjetas que tengan ideas consensuadas y validadas por los(as) participantes, se aglomeran para definir el título de la nube de agrupación.
 - Las tarjetas que no tienen relación con otras, no se agrupan en nubes de ideas
- i) Repetir proceso desde la letra e) para las siguientes preguntas.
- j) Cierre agradeciendo el compromiso y el trabajo del grupo. Énfasis en valorar los insumos y asegurar que se despidan los(as) facilitadores(as), al menos, de los(as) participantes con que trabajaron.

Figura 1

Diagrama de Flujo elaborado en Bizagi.



4 METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN



Registro de tarjetas: sistematización de todas las opiniones efectuadas por los(as) participantes de las jornadas. Procesadas en la aplicación Lucid.



Construcción base de datos: posterior a sistematizar todas las opiniones en la aplicación Lucid, los datos fueron exportados desde formato CSV hacia Excel.



Estandarización base de datos: la finalidad de esta etapa fue proporcionar coherencia en contenido y formato de cada una de las jornadas participativas.



Elaboración del modelo de resultados: levantamiento de análisis cuantitativo ad portas de presentación de resultados priorizados.

5 RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE ANTOFAGASTA

Los días 21 y 22 de noviembre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de Antofagasta**, en la comuna de Calama. A ellas asistieron 29 participantes: usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP.

Las jornadas se dividieron en cuatro periodos: en el primero se efectuó una ronda de intervenciones para ajustar las expectativas de los(as) participantes en cuanto a su presencia. En el segundo, tercer y cuarto periodo, se encauzó a que los(as) participantes, utilizando el sistema expresado en la sección de metodología, respondieran preguntas que permitieran construir un panorama de los problemas de la AFCI, orientaciones consensuadas para la acción y actitud de los actores intervinientes para reconocer y afrontar los problemas principales que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI).

A partir de estas jornadas se obtuvieron resultados importantes de relevar, toda vez que estos, junto a los resultados de las diferentes comisiones temáticas, jornadas regionales, nivel central y gobernanzas, permitirán construir un análisis institucional que posibilite consensuar las necesidades y problemas que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), así como los lineamientos, principales líneas de acción e iniciativas que serán parte de la *“Planificación Estratégica Participativa Institucional, 2023-2030”*.

A continuación, se muestran dichos resultados desagregados por actividad:

6 ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

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

6.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

A continuación, se presentan las tarjetas expuestas de ideas compartidas en los diferentes grupos de trabajo, omitiendo las repetidas por los(as) participantes de los grupos. Las ideas contenidas en las tarjetas buscaron dar respuesta a la pregunta planteada, desde la opinión personal de cada participante, lo que permitió iniciar una discusión grupal y luego una plenaria. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

6.1.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as) y funcionarios(as)

Figura 2

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

No hay recambio generacional de agricultores(as).	Falta una normativa adecuada INDAP sobre territorio en región de Antofagasta.	Factor climático en la agricultura.	Falta trabajo de equipo entre instituciones públicas y privadas.	Alto costo del agua en el piso bajo.
Intervenciones INDAP fragmentadas.	Usuarios(as) tienen brechas de competencia para prácticas modernas.	Faltan planes de conservación con pertinencia indígena.	Falta mano de obra.	Opiniones lapidarias de autoridades por la agricultura de Calama - oasis de cordillera.
Condiciones climáticas adversas.	Cambio climatológico, lluvias para el norte y sequía para el sur, aluviones, no estamos preparados.	Plan regulador Calama. Falta protección oasis y agricultura.	Falta incentivo real, cambio generacional, gente joven.	Baja calidad de vida en acceso a servicios.
Baja prioridad de la agricultura y de la seguridad y soberanía, por parte de las autoridades.	Pocas oportunidades de aprendizaje horizontal.	Usuarios(as) de edad avanzada.	Degradación de suelos agrícolas.	Falta infraestructura acorde a las condiciones climáticas de la región.
Baja capacidad de retener agua en la región.	La política INDAP de agua, no cubre todas las dimensiones de la gestión eficiente del agua.	Iniciativas públicas fragmentadas.	Problema con mercado proveedor de servicios.	Sector costero no tiene acceso a suelo.

<p>Dominio de comercialización en mercados informales.</p>	<p>La contaminación de la minería.</p>	<p>Falta de recursos primarios: semillas, urea.</p>	<p>Problema de gestión y distribución del agua, genera pérdida de recurso intrapredial con diferencias por pisos.</p>	<p>La AFCl está en riesgo de desaparecer (mediano plazo 15 años).</p>
<p>La información aplicable a la agricultura de la región está dispersa.</p>	<p>No toda la capacitación y asistencia técnica es habilitante.</p>	<p>Subdeclaración de existencia animal en SAG.</p>	<p>Falta asociatividad de los(as) productores(as).</p>	<p>Alto costo en insumos.</p>
<p>Falta de agua.</p>	<p>Disminución de AFCl como categoría productiva, pone en riesgo la producción agrícola.</p>	<p>Problema con mercado proveedor de insumos.</p>	<p>Norma de acceso limita renovación de beneficiarios(as).</p>	<p>Falta un diagnóstico real de la agricultura de la región.</p>
<p>Avanzada edad de los(as) agricultores(as).</p>	<p>En la región la (AFCl) no trabaja de forma asociativa, por lo que no potencia sus intereses.</p>	<p>Falta de insumos agrícolas en la región.</p>	<p>Disminución de los canales.</p>	<p>Barreras sanitarias para comercializar.</p>
<p>Insuficiente promoción de la asociatividad por parte de organismos públicos.</p>	<p>En Calama rural existe acceso irregular al suelo en algunas zonas.</p>	<p>Información fragmentada por programas.</p>	<p>Unidades productivas pequeñas.</p>	<p>No existen proveedores agrícolas regionales.</p>
<p>Mala calidad del agua.</p>	<p>Baja visibilidad de la AFCl en la región, impactando en su valoración y reconocimiento.</p>	<p>Falta información para generar respuestas adaptativas y pertinentes a la región por parte INDAP.</p>	<p>Falta pertinencia de normativas, planes y programas INDAP, a la región.</p>	<p>Atomización del suelo.</p>
<p>La política pública no diferencia según categorías de productor(a) (autoconsumo orientado al mercado).</p>	<p>No estamos adaptados(as) para proveer el impacto de la crisis climática en la producción agrícola en la región.</p>	<p>Existen factores de acreditación de usuarios(as) que excluyen a potenciales usuarios(as), por ejemplo, la agricultura como actividad principal y 3.500 UF.</p>	<p>Alta burocracia en la asociatividad, se requiere desarrollar asociatividad con focos viables (modos asociativos).</p>	<p>Alto nivel de parcelación de la tierra (presión inmobiliaria) provoca pérdida de tierra para producción agrícola.</p>

6.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 3

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

No se encuentra centralizada la información sobre la AFCI de la región, que facilite el acceso a ella.	Normativa de Ministerio de Bienes Nacionales no se adapta a la realidad regional.	Falta de integración de jóvenes.	Alto costo de adquisición de recursos.	Problema de inflación de costos.
Incipiente gestión de cuencas.	Dificultad de comunicación de pueblos originarios con los pueblos y ciudades.	Serio problema de recambio generacional.	No se está generando recambio generacional en la AFCI.	Carece de atractivo para nuevas generaciones.
Migración de hijos(as) a la ciudad.	Conflicto fauna silvestre-ganadero.	Barreras a la certificación sanitaria.	La AFCI es poco visible tanto en la región como en la sociedad en general.	La cantidad de usuarios(as) por consultor es inabordable (90 usuarios(as) por consultor).
Procesos INDAP son lentos y burocráticos.	Exceso de centralismo en la definición de programas públicos.	Intervención pública es fragmentada hacia el(la) usuario(a), por tanto no es pertinente.	Alta rotación de profesionales y consultores dificulta el desarrollo de expertiz técnica.	Bajo nivel de formalización de la AFCI dificulta comercialización.
No hay planificación regional que integre a la AFCI.	No existe un consenso en la apreciación de género en la AFCI de la región.	Cambio climático con débil adaptación de nuestras prácticas (posición reactiva al cambio climático).	Falta formación de profesionales y técnicos en la región, por ejemplo, agrónomos(as).	Las universidades locales no fomentan el estudio formal de carreras vinculadas a lo agrícola.
Faltan pasantías a los(as) agricultores(as).	Métrica de resultados sin pertinencia regional.	Precios de los productos de los usuarios(as) poco competitivos por dispersión geográfica.	Alto costo operacional por dispersión geográfica.	Uso de suelos no regularizados.
Poco uso de transferencia tecnológica horizontal entre productores(as).	Existen barreras que limitan la información confiable de la masa ganadera en la región.	La AFCI no es rentable económicamente y es insegura.	No existe un modelo educativo que responda a las necesidades del territorio.	No existe oportunidad de acceso permanente a formación por parte de usuarios(as) INDAP.
Baja incorporación tecnológica en las prácticas agrícolas en la región.	Existe una deficiente valoración de la actividad agrícola por parte de usuarios(as) de la región INDAP.	Integrar la gestión del agua al proceso de producción agrícola (que produzca de acuerdo a la disponibilidad del recurso en el territorio).	Falta transferencia tecnológica.	Traspaso de conocimiento técnico escaso.

Falta suelo para expandir actividades agrícolas.	Posibilidad de cobertura del servicio es más baja por costo operacional.	Programas e instrumentos de INDAP deficiente en recurso \$.	Imposición tecnológica a los usuarios(as) genera resistencia a utilizarla.	Falta tecnología en la agricultura.
Elevados costos de innovación para la región.	La no innovación de productos (cultivos).	Falta confianza en nuevas tecnologías.	Alta desconfianza de las comunidades indígenas a la institucionalidad.	El asistencialismo que se ha instaurado y el poco compromiso.
Baja tasa de innovación agrícola en la región.	Falta innovación en la agricultura.	La superficie de cada unidad productiva solo permite autoconsumo.	La actividad minera atenta contra la renovación de los(as) agricultores(as).	Falta apoyo para agricultores(as) jóvenes.
Se ha generado una cultura asistencialista en la región (beneficios inmediatos, minería, pueblo originario).		Se prioriza la producción agrícola de subsistencia, ya que, tiene pocas posibilidades de comercializar.	Baja gestión estratégica desde el punto de vista de la evaluación permanente a la gestión de recursos y programas.	Las condiciones laborales vinculadas a la actividad agrícola de la región, no son atractivas para jóvenes.
Si bien existe arraigo territorial de los jóvenes de pueblos originarios, estos priorizan el consumo, por tanto, buscan fuentes rentables de empleabilidad (minerías).	Débil acompañamiento técnico en la implementación de las nuevas tecnologías (a posteriori).		El costo que existe en realizar una inversión para ejecutar un proyecto (materiales, mano de obra, distancia, entre otros).	
La intervención del Estado en asociatividad, es asistemática y discontinua (no hay marco teórico que sostenga intervención).	Ausencia de mecanismos de control por usuarios(as), de derechos de agua. Provoca gestión irregular del recurso hídrico.		Profesionales consultores y extensionistas no poseen las competencias para abordar la pertinencia cultural con pueblos originarios.	

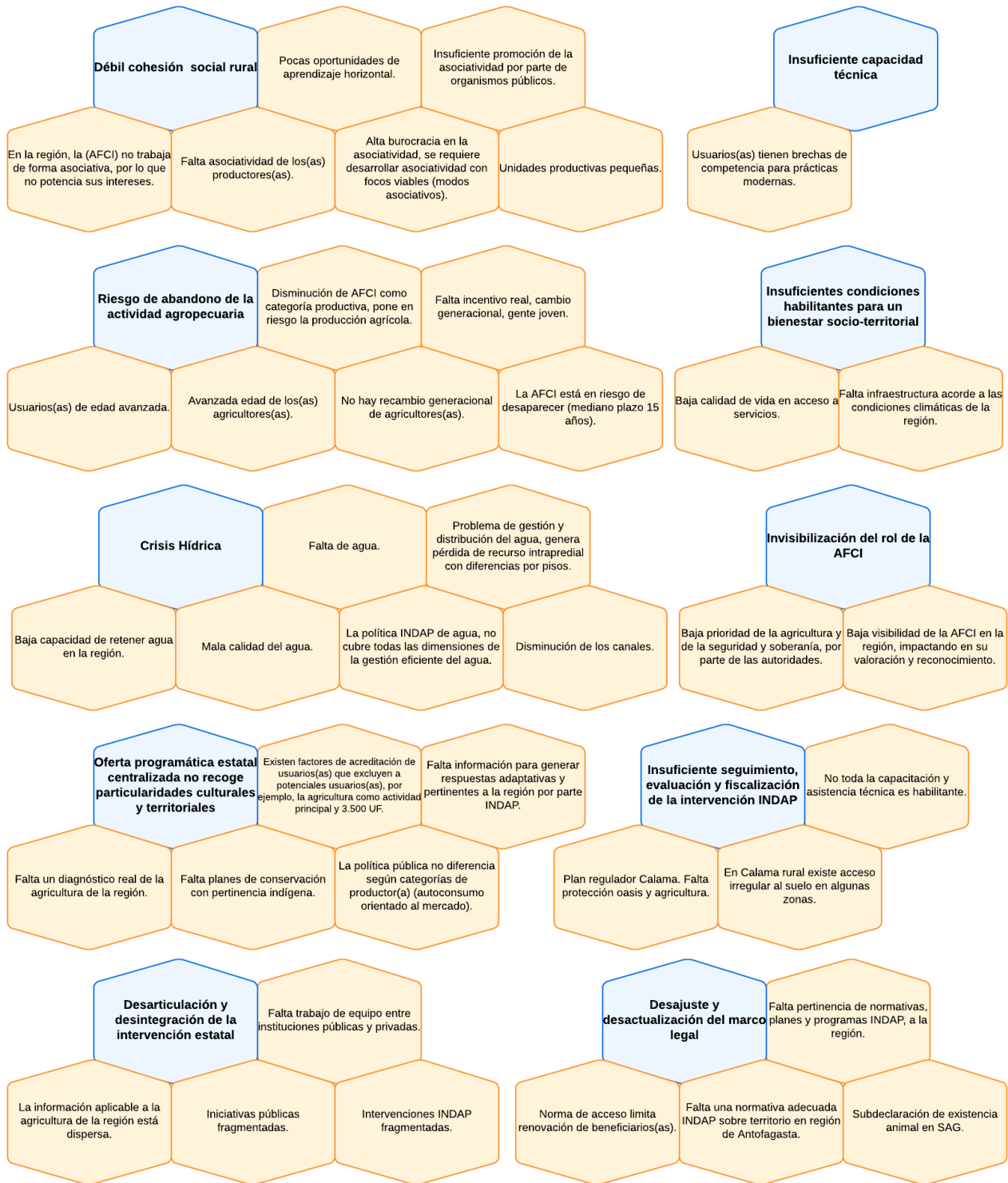
6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

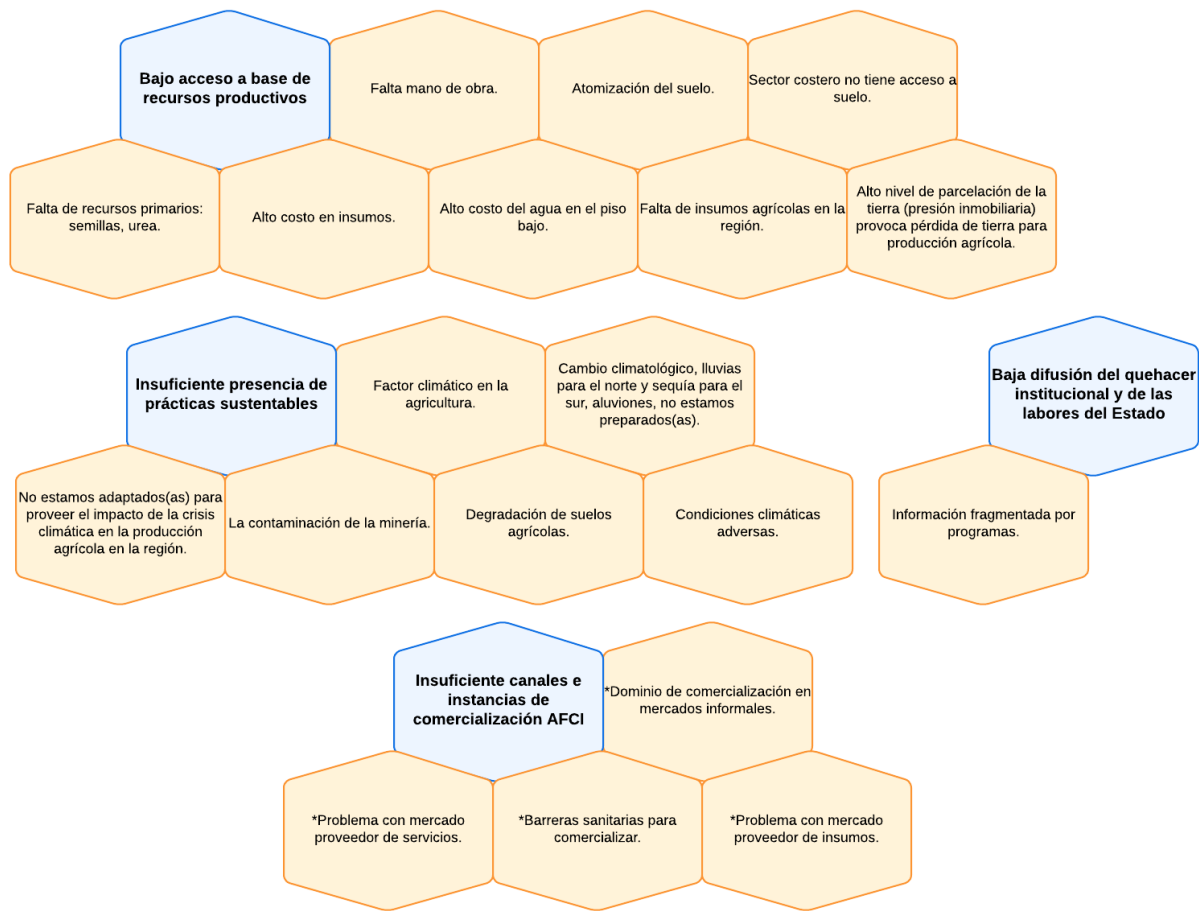
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

6.2.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as) y funcionarios(as)

Figura 4

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

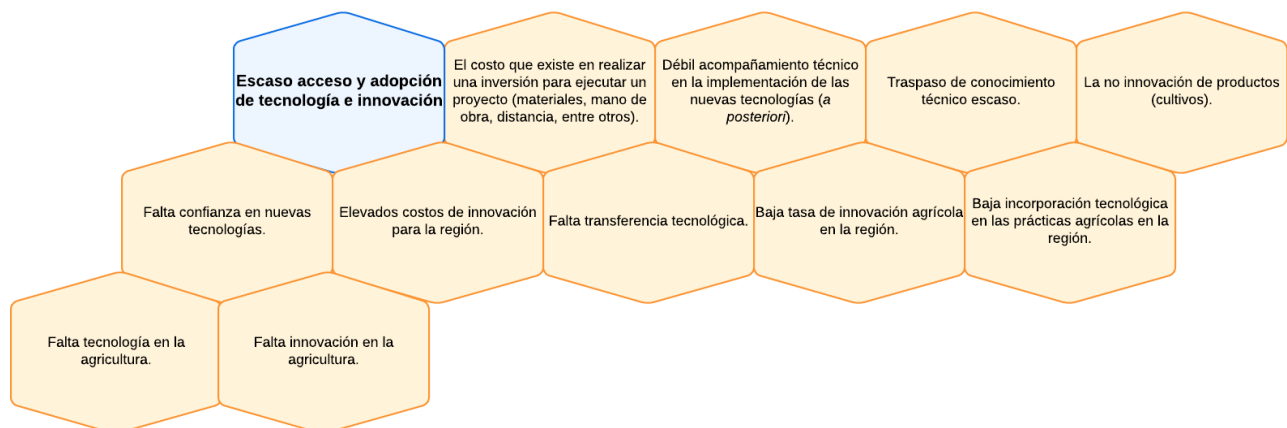


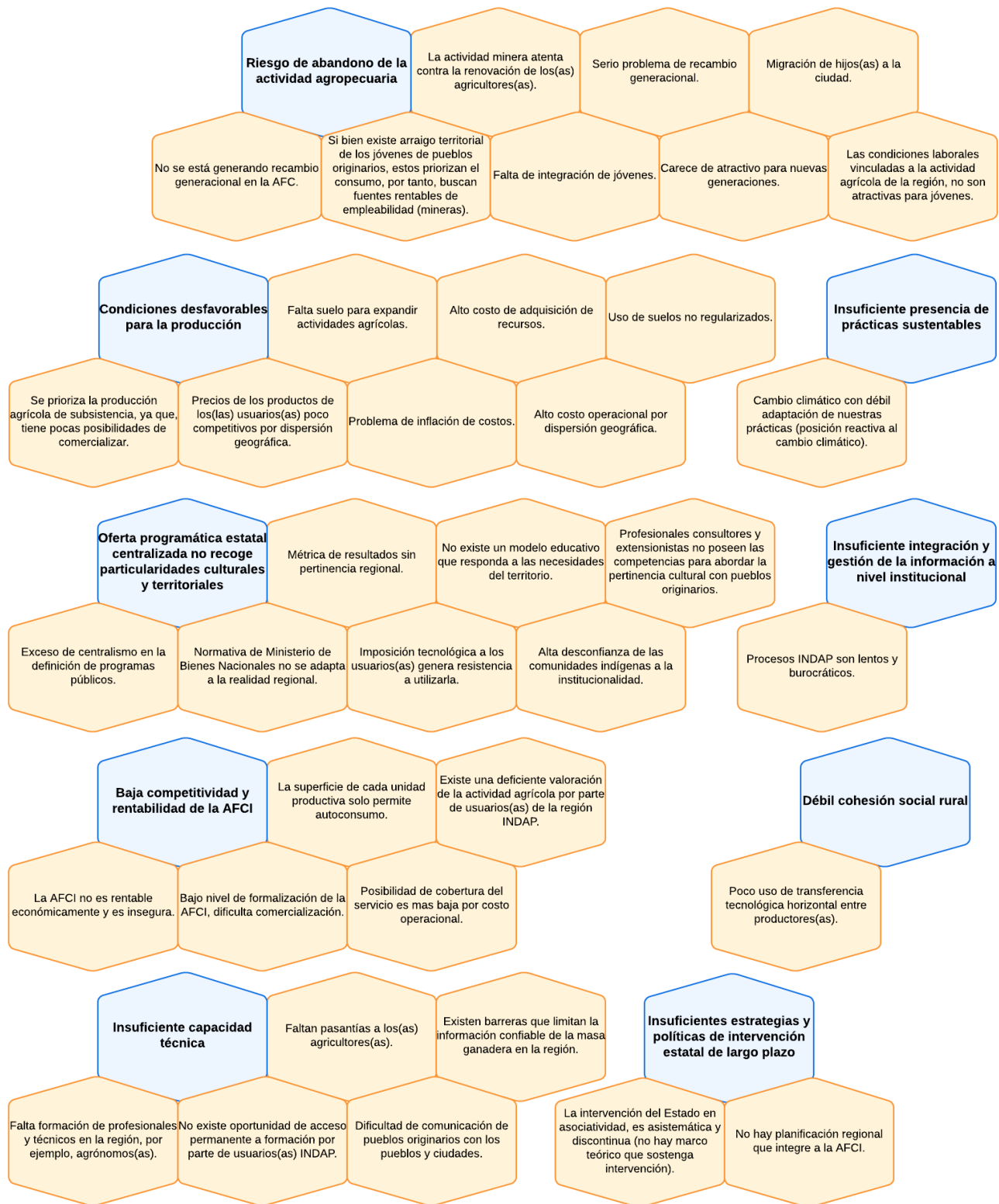


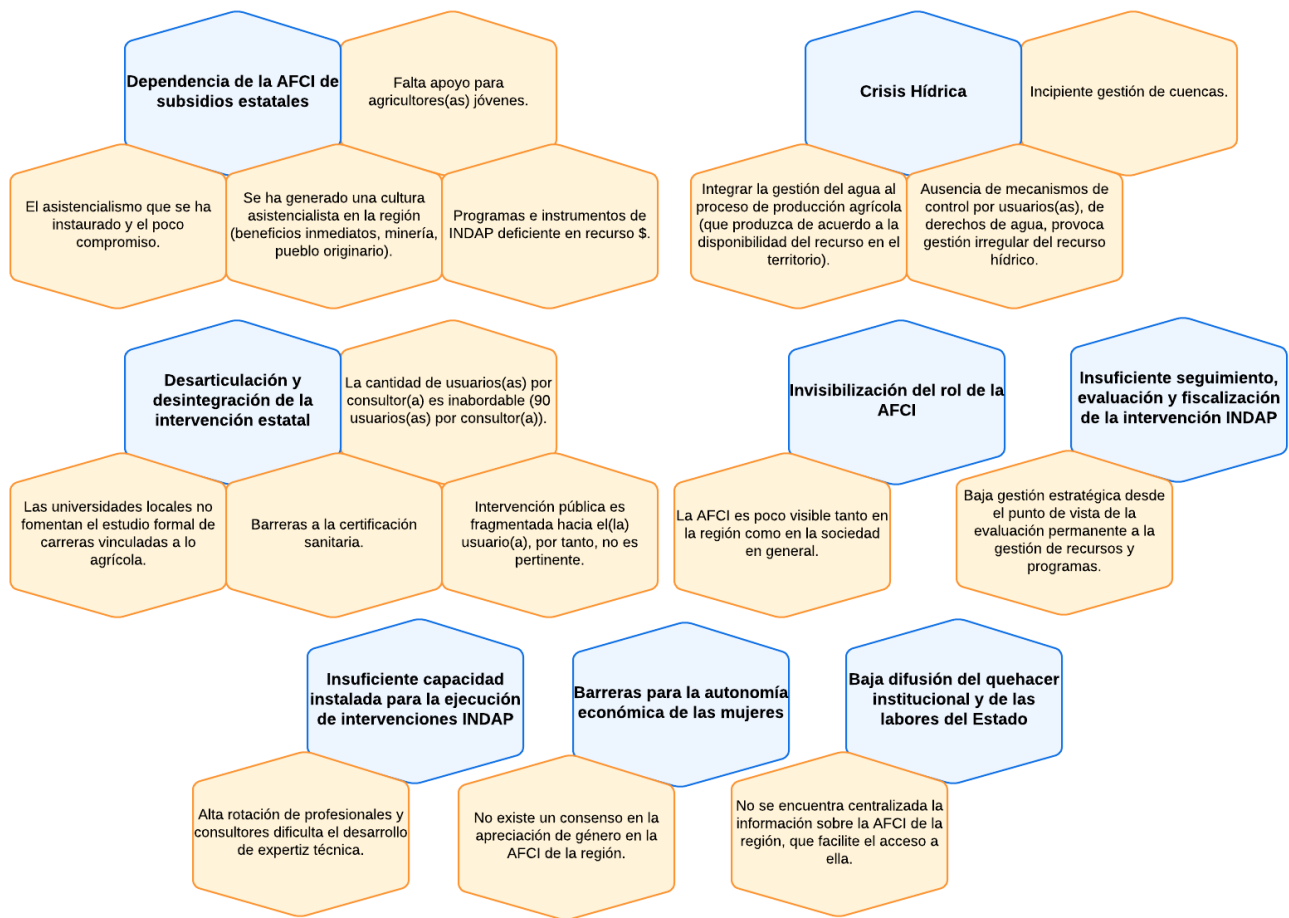
6.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 5

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







7 ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN

Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”

7.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

A continuación, se presentan las tarjetas expuestas de ideas compartidas en los diferentes grupos de trabajo, omitiendo las repetidas por los(as) participantes de los grupos. Las ideas contenidas en las tarjetas buscaron dar respuesta a la pregunta planteada, desde la opinión personal de cada participante, lo que permitió iniciar una discusión grupal y luego una plenaria. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

7.1.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as) y funcionarios(as)

Figura 6

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

Asociatividad en focos temáticos y culturales en exposiciones urbanas.	Programa de regularización de tierras (con excepción para la zona norte).	Normas de salud con excepciones que logren integrar las realidades regionales para entrar al mercado.	Retener a los jóvenes en el campo y en la producción agrícola.	Enfocar recursos. Zonas estratégicas - piso ecológico por territorio.
Cambiar las políticas actuales de INDAP.	Que INDAP proponga dentro de la educación una asignatura en relación a la agricultura.	Políticas territoriales con pertinencia.	Convenio con Ministerio de Bienes Nacionales y Banco Estado para la concesión de tierras a usuarios(as) jóvenes.	Programa jóvenes con recursos propios.
Excepcionalidades en subsidios para zonas extremas.	Descentralizar normativas INDAP.	Retornar a los jóvenes al campo y a la producción agrícola.	Crear nuevo talento rural diferenciado: especialista, cultural.	Mentoría, capacitaciones horizontales.
Asesorías técnicas de los(as) agricultores(as) hacia otro. No verlo como un extraño, será el resultado.	Desarrollar un programa de formación horizontal permanente y asistencia técnica.	Ley Orgánica de INDAP, su cambio.	Cambio en la norma de acreditación.	Cambio en requisitos de acreditación.
Simplificar el acceso al cumplimiento de ser usuario(a) a INDAP.	Participación de equipos de área en acreditación.	Desvincular relación acreditación RSH.	Acreditación diferenciada por perfil de usuario(a) (autoconsumo / orientación al mercado).	Mejorar la integración de los programas.

Programa de desarrollo de proveedores locales.	Potenciar la producción de plantines, para diversificar la oferta de cultivos.	Proponer asignación profesional y evaluación de cobertura asociada a distancia geográfica.	Nueva metodología de intervención integral de INDAP, dirigida al predio y no a usuarios(as).	Convenios con compromisos reales y objetivos claros.
Aumentar la cantidad de consultores en las necesidades del riego.	Impulsar una política de comercialización de productos agroecológicos que incluya certificación.	Una coordinación integral con otros organismos del Estado.	Reingeniería es replantear o rediseñar los procesos del INDAP.	Implementación SIG a modo de identificación usuario(a) y actualizar los datos U.O.
Ampliar a solución colectiva de mano de obra con subvención INDAP.	Que INDAP sea un servicio de transferencia tecnológica y no financiera.	Subsidio para los insumos agrícolas, bajando montos a PROM o PDI.	Incorporar enfoque de género en la atención a usuarios(as), "diversidad e inclusión".	Preparar a funcionarios(as) en lengua de pueblos originarios.
Mesas de trabajo: identificar problemas, buscar soluciones y ejecutar.	Difusión de políticas públicas: usuarios(as) y profesionales.	Crear ferias artesanales interprovinciales donde se apoye el traslado de sus productos.	Desarrollar nuevos mecanismos de comercialización con actores públicos y privados de la región.	Articular con mineras la política del buen vecino, por ejemplo, ventas al casino.
Desarrollar una política de egreso adecuada. Egreso a CORFO, Banco Estado, banca privada.	Llevar la asociatividad y prácticas agrícolas a la ciudad.	Proponer y hacer programas nuevos por zonas.	Unir con organismos del Estado.	Desarrollar proceso para simplificar trámites.
Trabajar con el Servicio Local de Educación Pública (SLEP).	Menos programas, pero más integrales.	Incorporar una línea de trabajo (AFCI) en la ERDA.	Comunicación efectiva entre los diferentes servicios involucrados.	Atiende amigabilidad de <i>software</i> .
Mesa de desarrollo rural con plan de acción concreto y medible.	Creación de programas para jóvenes 2.0 emprendedores agrícolas.	Integración de asistente social a equipos de INDAP.	Difusión coordinada de los diferentes instrumentos.	Dotación adecuada para cada programa asesoría/inversión.
Generar instrumentos pertinentes a población joven.	Incorporar enfoque de género en todos los programas de INDAP.	Desarrollar planes integrados de acción por segmentos.	Actualizar dotación base para cada región.	Desarrollar programa de intervención en todo el proceso de comercialización para diferentes segmentos.
Modificación de normas INDAP para acceso a programas con uso consuetudinario de aguas y tierras.	Proponer sistema de información regional sobre decisiones con impacto sectorial agrícola.	Segmentar territorialmente y establece nuevas tablas de conversión de las HRB.	Actualizar definición y criterios en la acreditación de usuarios(as) INDAP.	Desvincular el RSH como requisito excluyente para el ingreso a INDAP.

Creación de bono legal de tierras, regularizar y/o acceder.	Incrementar la inversión en I+D institucional.	Actualización de los diferentes instrumentos de fomento.	Desarrollar instrumentos de integración en los registros de usuarios(as) en MINAGRI y otros.	Actualización de leyes y normativas.
Capacitación a usuarios(as) en soluciones individuales y asociativas de comercialización: <i>marketing</i> , canales de distribución, estrategias de venta, etcétera.			Potenciar PAS (ámbito social de PRODESAL), pero con profesionales en INDAP, "no solo microsoluciones".	

7.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 7

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

Alargar los plazos de licitaciones = mantener los equipos.	Aumento de profesionales en equipo.	Establecer un parámetro distinto al IBV, ya que, no considera la realidad regional.	Distanciar política para aumentar subsidios y orientación al mercado.	Petición formal para gestionar un mesa de trabajo para validar tiempos de trabajo para cada región.
Hacer un trabajo mancomunado con las entidades públicas.	Acortar la cantidad de usuarios(as) por extensionistas (pasar de 90 a 60 idealmente).	Convenios con instituciones de formación educacional.	Generar una planificación ajustada a la realidad regional.	Fomentar formas de asociatividad pertinente a la región.
Plataforma para entregar información confiable.	Mejorar coordinación entre servicios públicos.	Mantener base de datos funcional para la toma de decisiones.	Mejorar gestión de Ministerio de Bienes Nacionales.	Coordinación con servicios afines.
Crear mesas de apoyo para los(as) agricultores(as), invitando a las entidades que intervienen en este proceso.	Ajustar normativas a la realidad regional.	Implementar una plataforma digital para información silvoagropecuaria regional.	Ajuste de las normativas de las entidades públicas a la región.	Programas de alianzas público/privada.
Generar requisitos diferenciales para facilitar ingreso de jóvenes (18-35 años).	Cambiar o modificar la normativa para que tenga pertinencia y realidad local.	Centro de estudios para generar tecnologías pertinentes.	Generar políticas de asociatividad que integren las comunidades para levantar información y generar interlocución.	Escuela regional de formación de profesionales y técnicos de servicios agrícolas para la agricultura.
Modificación de normativa de acreditación de usuarios(as) que elimine RSH, prohibición de exclusividad agrícola y tenencia predial regularizada.			Problemas con parámetros para separar usuarios(as) microproductores v/s articulados a mercados. Dejar de usar el ingreso bruto por ventas.	

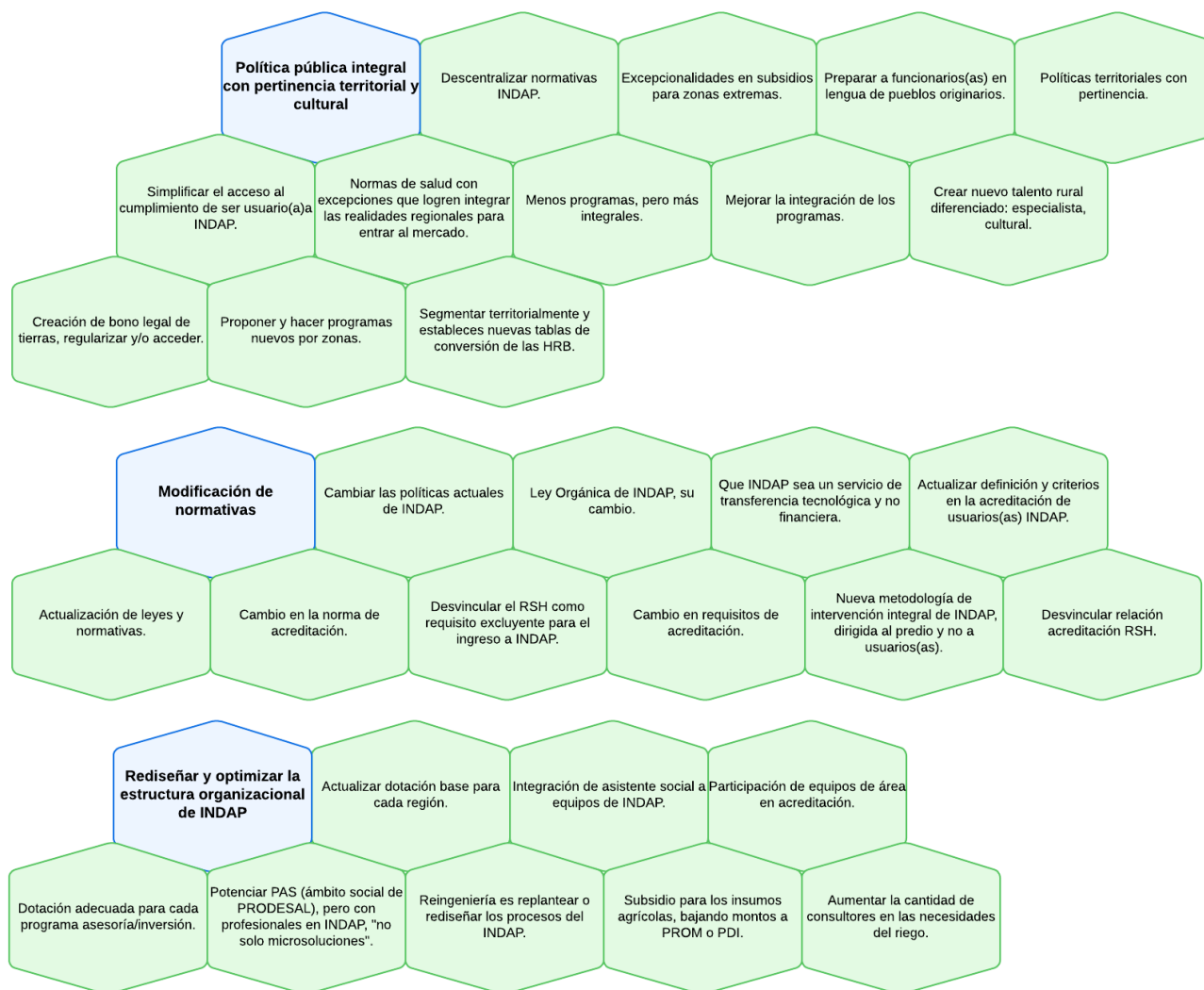
7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

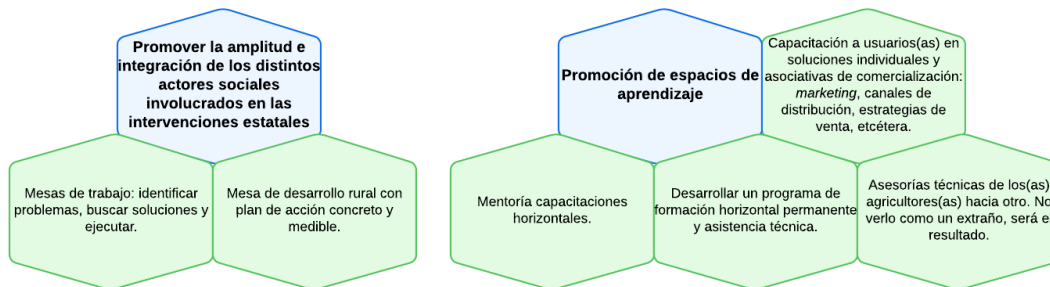
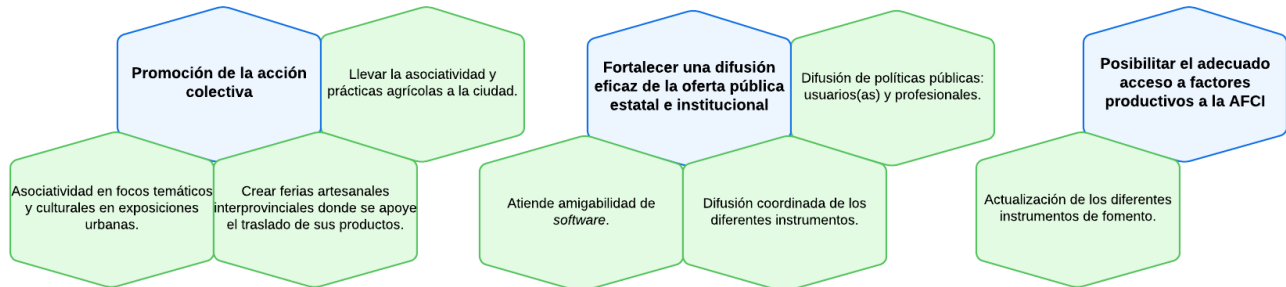
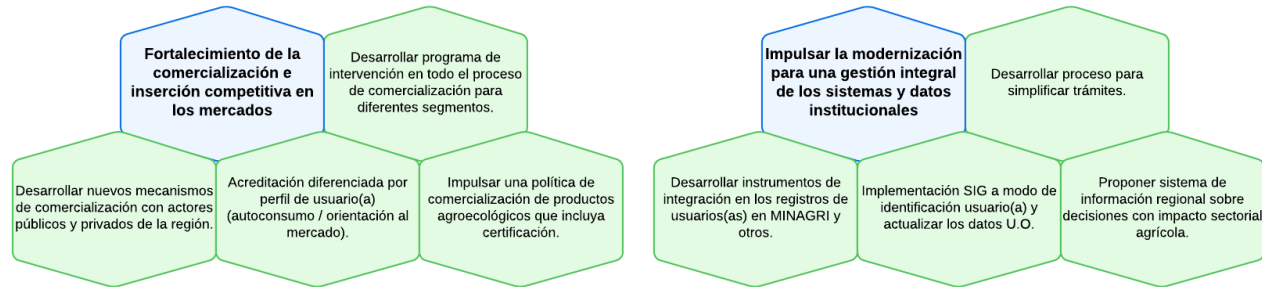
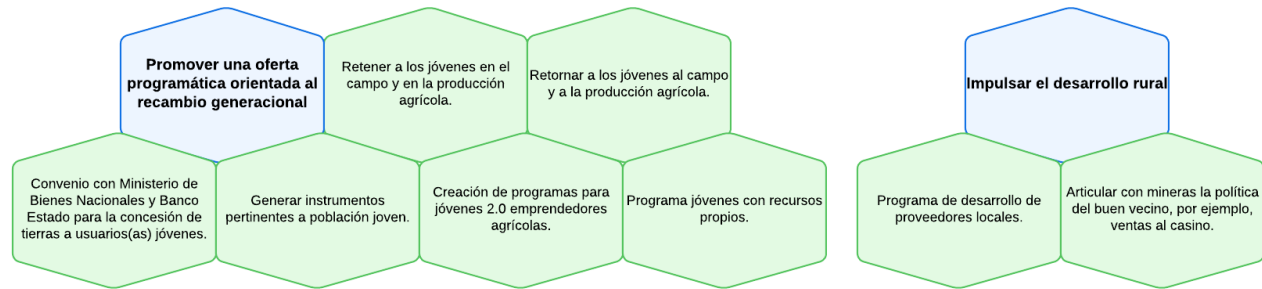
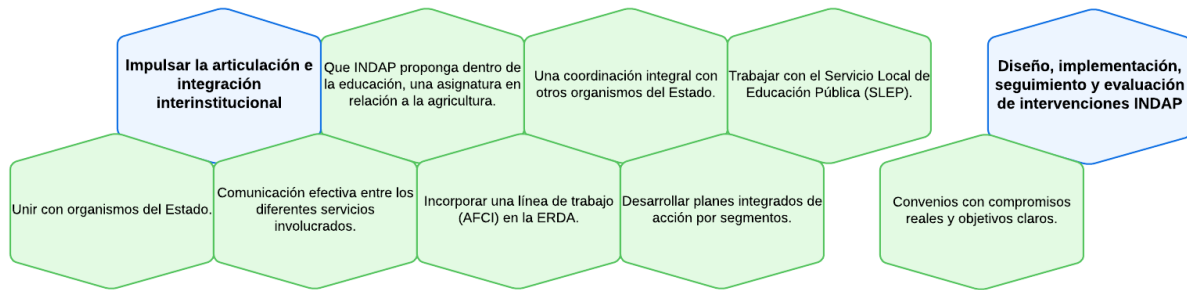
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

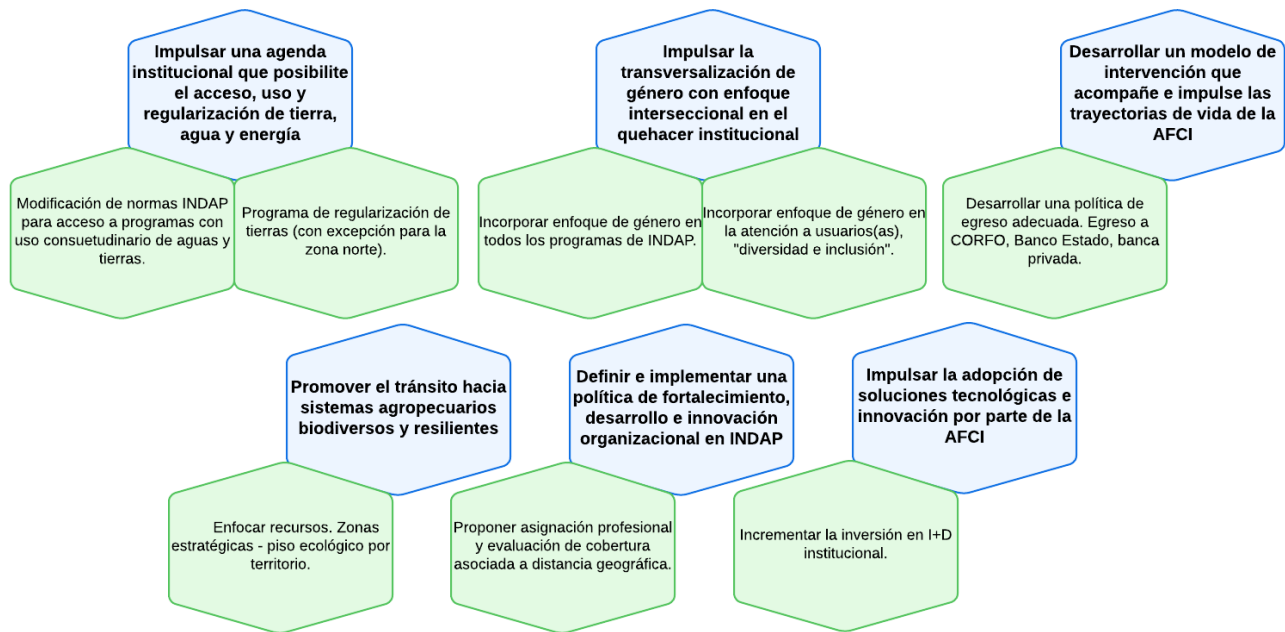
7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as) y funcionarios(as)

Figura 8

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



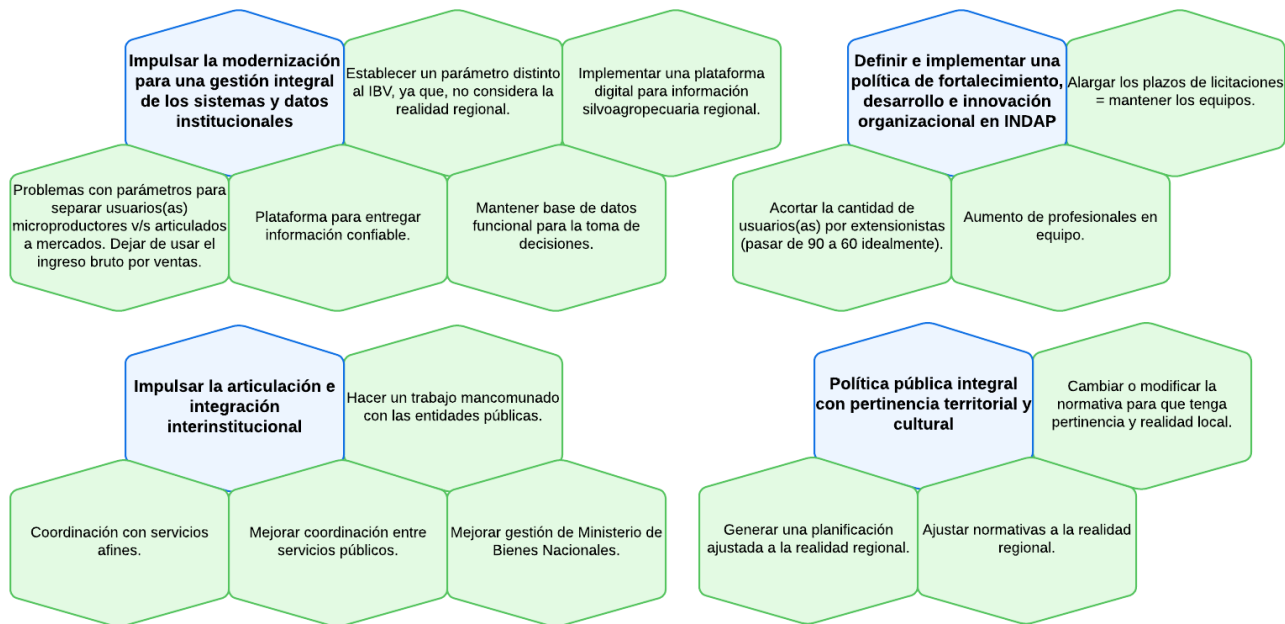


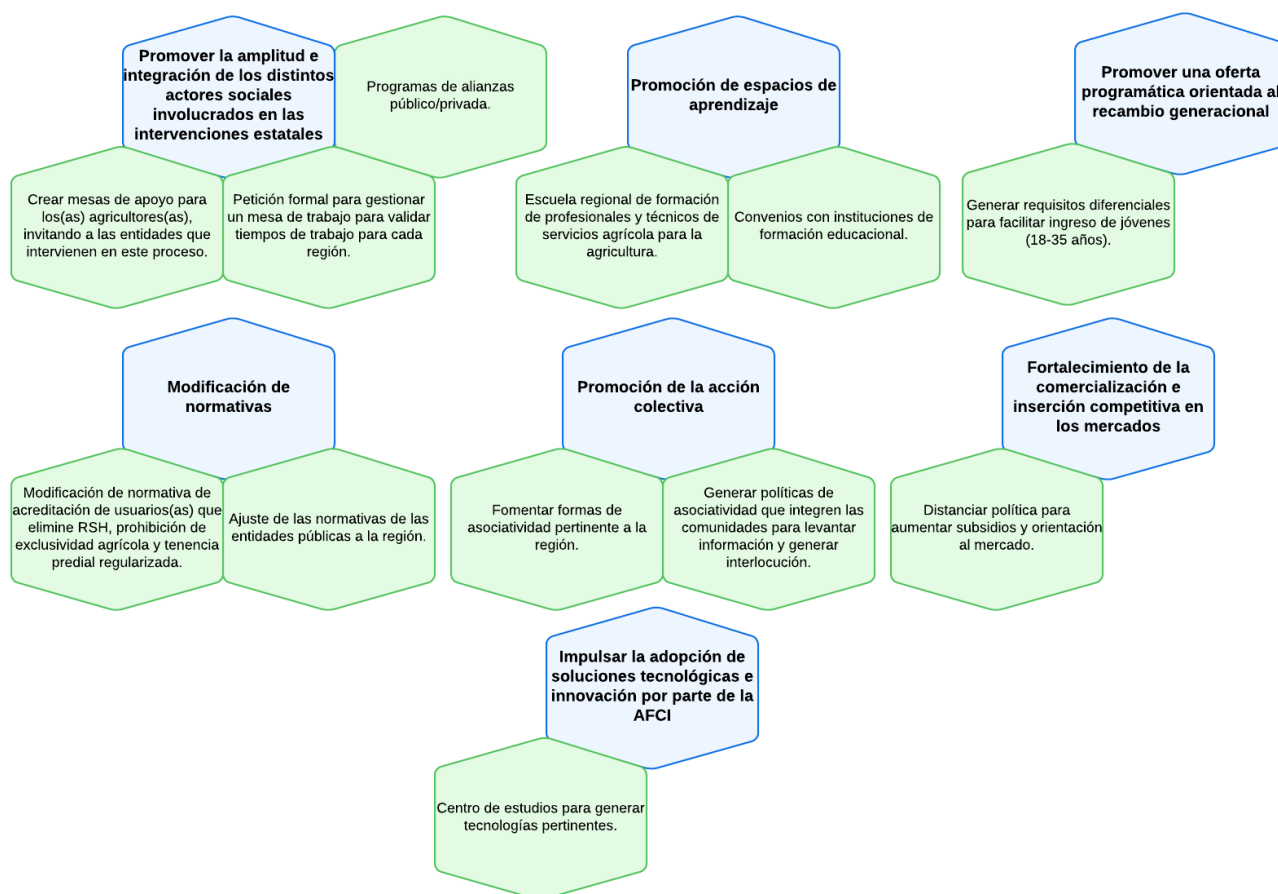


7.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 9

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





8 PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA

De la información expuesta en las secciones anteriores, es posible precisar reflexiones consensuadas por los diferentes grupos de trabajo que conformaron las Jornadas Regionales de Antofagasta. A continuación, se presenta una síntesis de los problemas principales y causas planteadas, con las consiguientes orientaciones priorizadas para la acción.

8.1 ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES

De los resultados expuestos, tanto de las tarjetas como de las nubes de agrupación, es posible establecer los problemas principales discutidos en la jornada. Para ello, se utiliza una fórmula que combina dos factores. El primer factor es la frecuencia relativa de las nubes de agrupación de problemas en una jornada particular, calculada como el número de veces que una nube de agrupación es señalada en la jornada, dividido por el número total de grupos. Este factor se pondera por la diferencia entre el número total de categorías y el número de categorías mencionadas en la jornada.

El segundo factor es el promedio de las frecuencias relativas de las categorías de todas las jornadas realizadas en el proceso de planificación estratégica participativa.

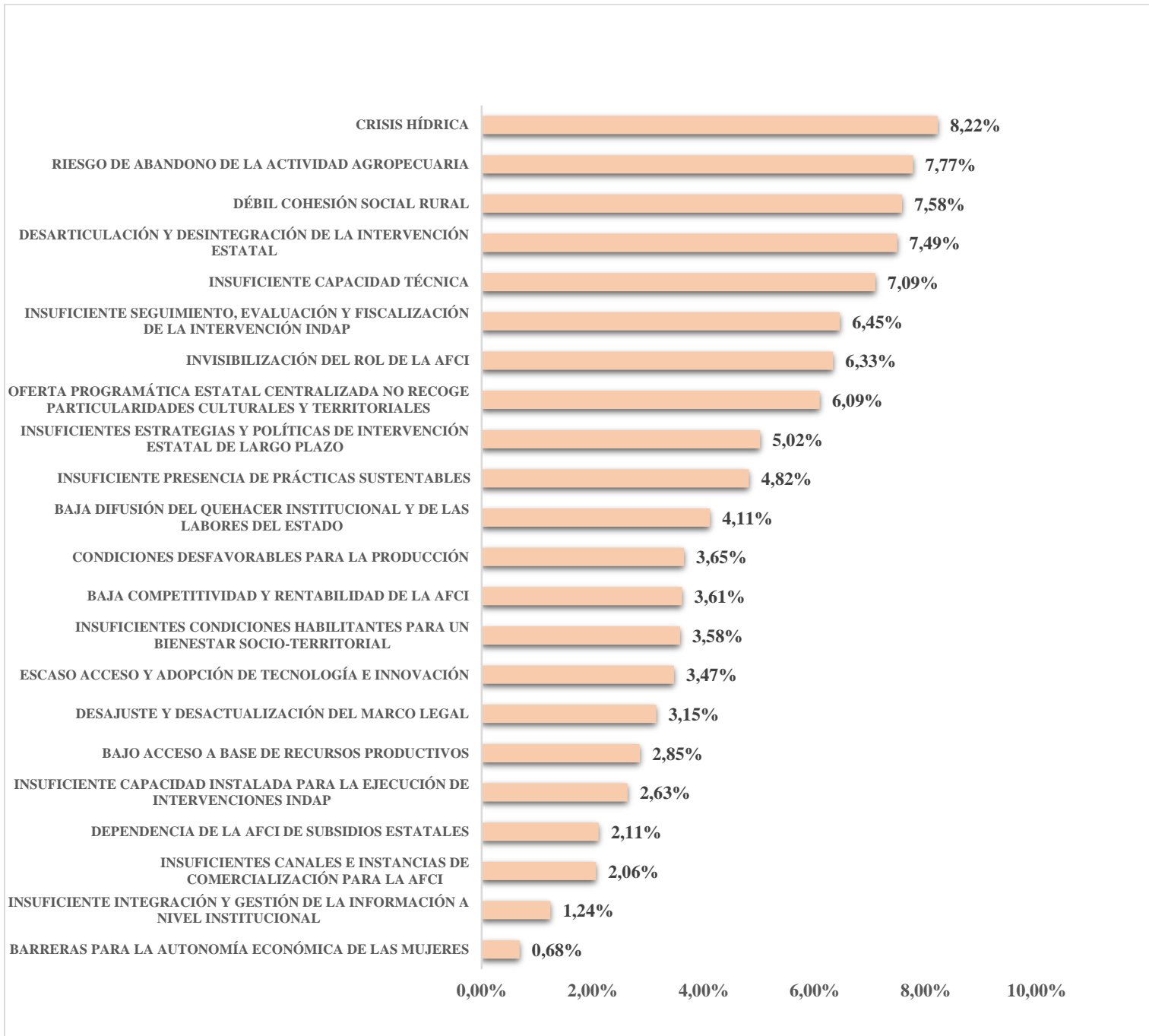
Para obtener la prioridad de una categoría específica en una jornada dada, se multiplica el primer factor por el segundo factor. De esta manera, se utiliza tanto la información de la frecuencia de aparición de las categorías en todas las jornadas como la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar su prioridad.

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

Por lo tanto, las nubes de agrupación principales serán las que alcancen mayor puntaje al multiplicar los factores mencionados anteriormente. El siguiente gráfico muestra cómo se distribuyen los problemas principales de la jornada, expresados en términos porcentuales:

$$Puntaje\ categoria = \left(F_r * \frac{1}{(C_{Total} - C_{Mencionadas})} \right) * \overline{F_r\ nacional}$$

Figura 10
 Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en las Jornadas Regionales de Antofagasta.

- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica” y “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” y “Débil cohesión social y rural”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 23,57% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Insuficientes canales e instancias de comercialización para la AFCl”, “Insuficiente integración y gestión de la información a nivel institucional”, y “Barreras para la autonomía económica de las mujeres”.

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

8.1.1 Crisis hídrica

La ponderación de la crisis hídrica se constituye como primordial para los actores de la región. Ella parte de un diagnóstico asociado con una política institucional de INDAP que no cubriría todas las dimensiones de la gestión elemental del agua. Se observa además los efectos perniciosos de la ausencia de mecanismos de control por parte de los(as) usuarios(as), lo que genera potencialmente espacio para la gestión irregular de los recursos hídricos. Existe una comprensión de que hay baja capacidad de retención de agua en la región, ausencia de la misma y una condición de mala calidad de la que existe. Se plantea que esto tiene graves consecuencias en términos además de eficiencia para el desarrollo de la AFCl a nivel local.

8.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

El tema del riesgo del abandono aparece como un aspecto clave a ser ponderado en el análisis de frecuencia. En ello se mencionan la avanzada edad de los(as) usuarios(as) y el impacto de los fenómenos migratorios hacia las urbes. Existiría bajo atractivo para jóvenes en la materia que se articula con la realidad de la zona minera, lo que redundaría en menor interés generacional que facilite el recambio. Ello se plantea con una sensación de urgencia con riesgo de desaparecer AFCl en la zona si no se toman medidas importantes en el corto plazo.

8.1.3 Débil cohesión social rural

La débil cohesión social rural parece un aspecto clave identificado por los actores en la zona. Ello se expresaría no solo en la identificación de esa dificultad de articulación sino específicamente por medio de una ponderación mayor a la carencia de respaldo tecnológico, de tamaños en materia de comercialización y producción, y de una identificación de una burocracia excesiva sin la existencia de programas o focos asociativos importantes que permitan el desarrollo de la AFCl.

8.1.4 Desarticulación y desintegración de la intervención social

Existe una fuerte interpretación y sensación de la existencia de políticas públicas fragmentadas, que atienden entonces de manera incompleta o de forma insuficiente a los desafíos de los actores de la AFCl en la zona. Se hace particularmente énfasis en la importancia de la articulación público-privada, así como también en el papel que tienen las universidades en el desarrollo de la ruralidad en la región. Se plantea, a su vez, que la cantidad de usuarios(as) parece difícil de abordar con los recursos institucionales actuales, así como también que sin una información compartida institucionalmente sería difícil atender de forma compleja y eficaz las dificultades en la zona.

8.1.5 Insuficiente capacidad técnica

Existiría una dificultad técnica importante asociada a la necesidad de capacitación de usuarios(as) y funcionarios(as) para el fortalecimiento de la AFCI en la zona. Ello estaría asociado tanto a la generación de políticas más abiertas y más sensibles a la realidad generacional, cultural y de pertinencia que existe en la zona, así como también la carencia de profesionales cada vez más formados para atender el complejo desafío de los futuros años de la AFCI en el territorio.

8.2 ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN

A partir del panorama priorizado, se establece en el consenso por parte de los(as) participantes: sus dinámicas grupales, la discusión plenaria de la jornada, las orientaciones para la acción y posible resolución de los problemas principales mencionados con antelación.

Figura 11

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas Regionales de Antofagasta.

- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Promoción de espacios de aprendizaje” y “Modificación de normativas”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 27,47% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Impulsar el desarrollo rural”, “Desarrollar un modelo de intervención que acompañe e impulse las trayectorias de vida de la AFCl” e “Impulsar la transversalización de género con enfoque interseccional en el quehacer institucional” concentran el 4,26% del puntaje total de la jornada.

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

8.2.1 Impulsar la articulación e integración interinstitucional

La articulación interinstitucional se plantea como un elemento crucial para atender en materias de líneas de acción para INDAP. En ello, se asocia particularmente con algunas instituciones como el ministerio de Bienes Nacionales, además de la coordinación con las instituciones educativas y los servicios locales de educación pública. Se plantea también la posibilidad de incorporar una línea de trabajo (AFCl) en la Estrategia de Desarrollo Regional de Antofagasta.

8.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje

Se plantea como un producto o plan específico de los actores de la zona la generación de una escuela regional de formación de profesionales y técnicos de servicios agrícolas. A su vez, se considera importante avanzar en convenios con instituciones de tipo educativa. Se plantea a su vez, atendiendo a la relevancia de la comercialización para la AFCl, la generación de una capacitación más intensiva a usuarios(as) en soluciones individuales y asociativas vinculadas al marketing, los canales de distribución y estrategias de venta, entre otros.

8.2.3 Modificación de normativas

Pareciera importante para varios de los actores asociados a la región el trabajo en materia de normativas. Ello tiene relación primero con la propia ley orgánica que regula INDAP, que debería actualizarse para enfrentar los desafíos actuales. Además, se plantea la importancia de mirar también la realidad local para pensar la aplicación de algunas de las instituciones. Por otra parte, considerar también la relación que tiene la acreditación especialmente vinculada al problema del RSH y sus instrumentos asociados.

8.2.4 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural

Se plantea como primer aspecto hacer un esfuerzo en que esa dimensión integral pueda también estar vinculada a una descentralización de las normativas o un ajuste a la realidad regional y que se conformen y desarrollen con mayor potencia las herramientas para la planificación regional. En ello, también plantea elementos importantes como considerar la capacitación en materia de lenguas de pueblos originarios a funcionarios(as) del INDAP. Es interesante el señalamiento de que varios de los actores plantearon que en sí mismo puede haber una disminución de la cantidad concreta de programas mientras ellos respondan con mayor eficacia a los desafíos institucionales (esto no implica reducción de recursos, sino optimización y potenciamiento de los mismos). Se plantean además dos tipos de bonos o mecanismos de reconocimiento, por un lado, al talento rural, y por otro, para la regularización y formalización de tierras.

8.2.5 Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados

Se considera importante generar nuevos mecanismos de comercialización y con un enfoque que permita el diálogo de actores públicos y privados. Se piensa que un mecanismo que podría ser positivo es la de “sello INDAP” para productos agroecológicos que permita aumentar el valor de la AFCI.

8.3 RESULTADOS NACIONALES

Figura 12

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

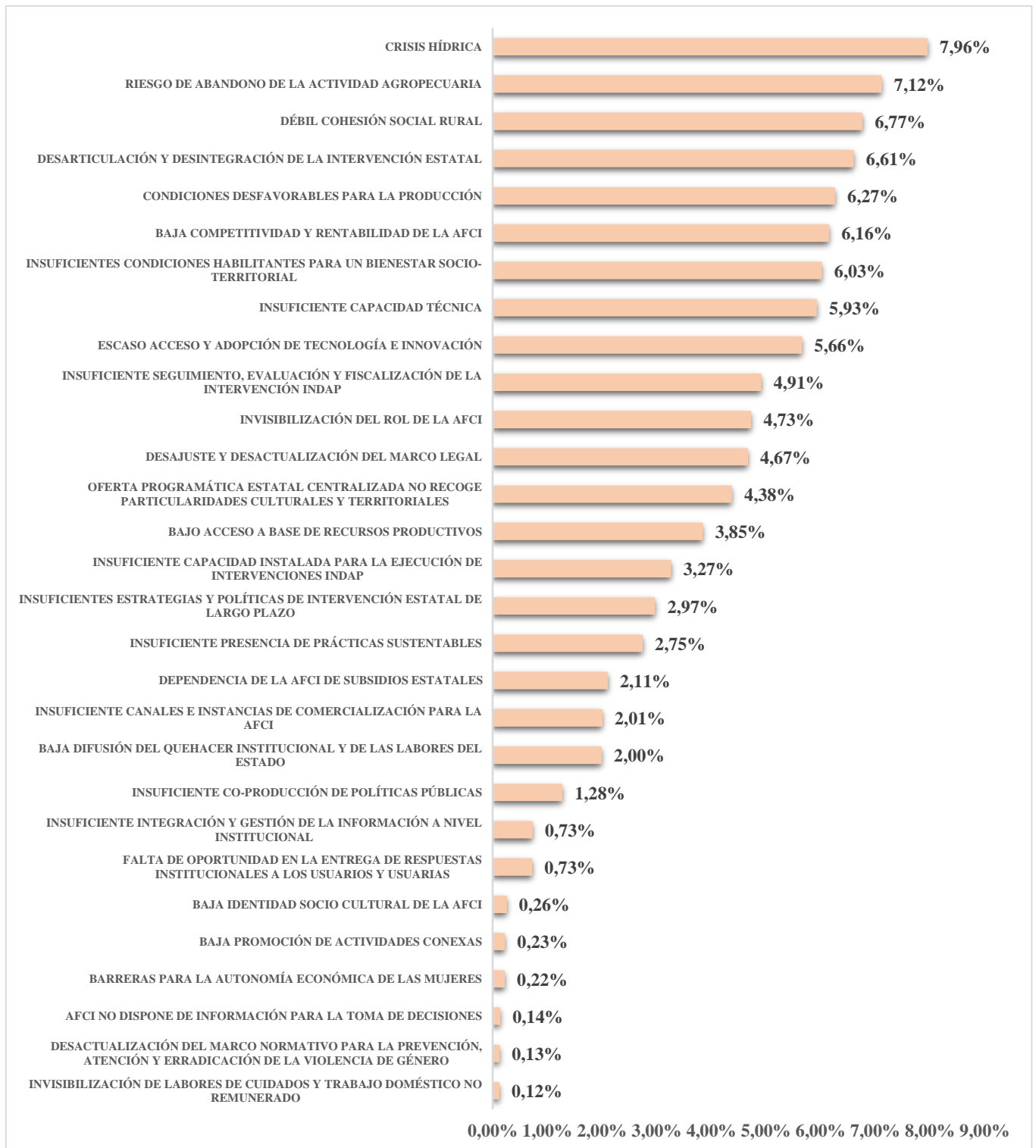
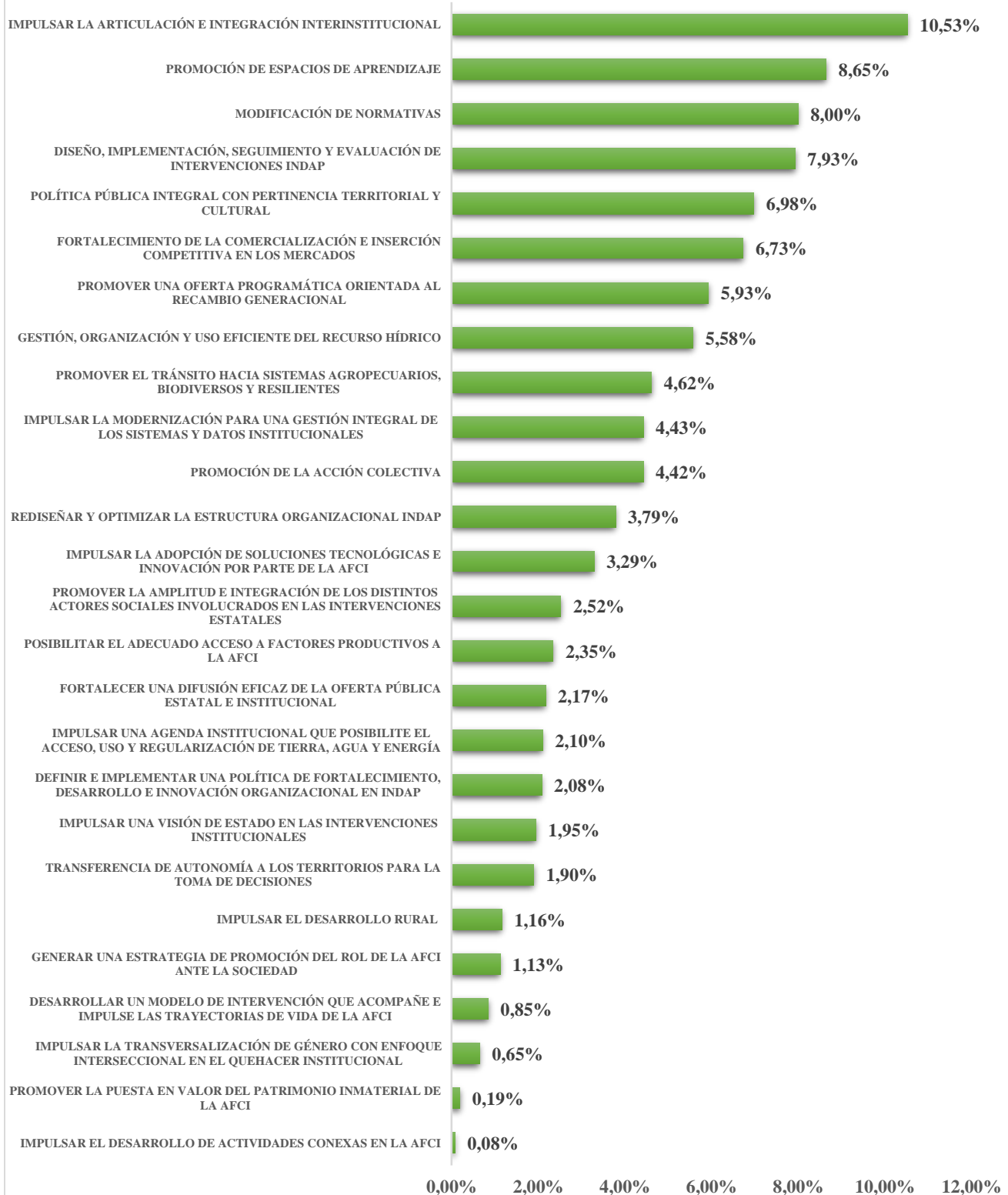


Figura 13

Gráfico expone los resultados nacionales en relación a las orientaciones para la acción identificadas.



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

Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?

La Comisión ha identificado relevante a los siguientes actores:

Tabla 1

Clasificación de actores relevantes según sector.

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Municipalidades	Agroindustria
Comisión Nacional de Riego (CNR)	Organización de productores
Ministerio del Medio Ambiente	-
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	-
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	-
Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)	-

Nota. Existen actores que pueden ser clasificados en ambas columnas, los cuales son: Universidades.

10 CONCLUSIONES

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

- Luego de realizar un análisis de carácter cuantitativo de los diagnósticos relativos a la Región de Antofagasta, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) insuficiente capacidad técnica.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de Antofagasta, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas, d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural y e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados.
- El contenido de dichas prelación y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- Las prioridades nacionales de diagnósticos son: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) condiciones desfavorables para la producción. A su vez, las prioridades nacionales de líneas de acción son: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural y, e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados.
- Al efectuar una comparación entre los diagnósticos priorizados atinentes a la Región de Antofagasta y la situación nacional, se puede determinar que existe una similitud muy evidente, pues solo se diferencian por su quinta prioridad que, precisamente, el quinto diagnóstico en la Región de Antofagasta es la insuficiente capacidad técnica, en cambio, a nivel nacional es condiciones desfavorables para la producción.
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de Antofagasta y la situación nacional, se puede determinar *-al igual que la comparación de diagnósticos-* una similitud de cuatro prioridades: impulsar la articulación e integración interinstitucional, promoción de espacios de aprendizaje, política pública integral con pertinencia territorial y cultural y fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados. Su disparidad recae en la prelación sobre la modificación de normativas y diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.
- En definitiva, es de suma importancia considerar el gran énfasis que se da al riesgo de abandono de la actividad agropecuaria y débil cohesión social rural que no recoge particularidades culturales y territoriales; estas son concepciones reiteradas en diversas tarjetas y se espera trabajar en ellas. El objeto y responsabilidad de la Dirección Nacional de la Institución es tener en cuenta este tipo de diagnóstico y atender a la realidad de la Región de Antofagasta mediante programas, planes, acciones y políticas específicas para la zona.

11 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN²

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

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

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

Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes



LISTA DE ASISTENCIA

Nombre Actividad : Jornada de Levantamiento de Bases Estratégicas de INDAP
 Fecha Inicio : 21/11/2022 Hora: 08:30 Hora Termino :

Nº	Nombre	RUT	INSTITUCION	Firma
1	LEDI GONZALEZ ASTORGO	7.386.479-8	INDAP	<i>[Firma]</i>
2	Ingrid Calagana.	14.419.573-5	Indap.	<i>[Firma]</i>
3	Picardo Jón	15.668.543-2	Indap	<i>[Firma]</i>
4	Sergio Bravo G	15.342.482-5	INDAP	<i>[Firma]</i>
5	Ana Mónica yon	12.582.427-7	INDAP	<i>[Firma]</i>
6	Daniela Ramírez C	15.717.322-7	INDAP	<i>[Firma]</i>
7	Luis Alberto Precora Ayala	11.721.079-0	INDAP	<i>[Firma]</i>
8	Brenda Cruz	15.722.274-1	Indepa	<i>[Firma]</i>
9	Paula Navarro Urb	14.037.101-7	INDAP	<i>[Firma]</i>
10	Fernando Salinas		Agricultor	

Nº	Nombre	Institución	RUT	Firma
10	Ruben Bustamante	Agricultor		
11	Esteban Anaya Toro	Agricultor		
12	Germán González	Agricultor		
13				



LISTA DE ASISTENCIA

Nombre Actividad : JORNADA DE LEVANTAMIENTO DE ENFASIS ESTRATEGICO DE INDAP
 Fecha Inicio : 22/11/2022 Hora: 09:30 Hora Termino :

N°	Nombre	RUT	INSTITUCION	Firma
1	Carolina Perona J.	12939413-7	PDTI-SPA	
2	Ester Ross L.	15.141.781-1	PD+I-SPA-CPA	
3	Carlos Castro Obregón	18.813.718-2	PDTI-SPA	
4	Patricia Videla.	14.147.463-4	INIA	
5	Marcela Astudillo	15.770.212-2	DGA	
6	Joime Mora Acuña	12.547.395-4	Prodean / Sbrn PDTI Cspas PDTI Obregón	
7	Jorge Latorre Jústiz	11371796-3	INDAP	
8	Alen Corbalán Cas	15.018.159-7	SAG	
9	Rodrigo Aránguiz	15695041-6	SAS	
10	Victor Alarcón	18.342.213-8	INDAP	

N°	Nombre	Institución	RUT	Firma
10	Alejandro Tapie Jaque	INDAP	12574920-8	
11	Guan Anra ?	INDAP	14528136-5	
12	Hugo Navarro C.	PDTI CPA	15033318-2	
13	Alejandra Montoya Lencina	Fomento Produ JM. Maguie	12802048-9	
14	SOLBADA ZOLISTA C.	Banco Nac.	5.756493-8	
15	Claudia Gaete G.	Municipalidad Anchico	13217-202-1	
16	Giovanni Portón Ben	INDAP	18694037-4	
17	Jorge Felipe Jaque	INDAP	1479217-3	
18				
19				
20				
21				
22				