

**RESULTADOS  
PRELIMINARES**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**REGIÓN DE LA  
ARAUCANÍA**

---



## **DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA**

---

### **LEVANTAMIENTO DE DATOS:**

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

### **REDACCIÓN:**

Simón Mendoza Aravena  
Leslie Venegas Venegas

### **EDICIÓN DE TEXTO:**

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE LA ARAUCANÍA .....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>10</b>
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de La Araucanía?” .....</i>	<b>10</b>
<b>6.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>10</b>
6.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	10
6.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	11
<b>6.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>13</b>
6.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	13
6.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	14
<b>7</b>	<b>ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 16</b>	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?” .....</i>	<b>16</b>
<b>7.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>16</b>
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	16
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	17
<b>7.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>18</b>
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	18
7.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	19
<b>8</b>	<b>PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA .....</b>	<b>21</b>
<b>8.1</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>21</b>
8.1.1	Crisis hídrica .....	23
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria .....	23
8.1.3	Débil cohesión social rural.....	23
8.1.4	Desarticulación y desintegración de la intervención estatal .....	23
8.1.5	Condiciones desfavorables para la producción .....	23
<b>8.2</b>	<b>ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....</b>	<b>24</b>
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional .....	26
8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje .....	26
8.2.3	Modificación de normativas .....	26
8.2.4	Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados .....	26
8.2.5	Promover una oferta programática orientada al recambio generacional .....	26

<b>8.3</b>	<b>RESULTADOS NACIONALES .....</b>	<b>28</b>
<b>9</b>	<b>ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA” .....</b>	<b>30</b>
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar? .....</i>	<b>30</b>
<b>10</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>31</b>
<b>11</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>33</b>

## 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 La Araucanía** realizadas el 15 y 16 de diciembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, las cuales contaron con una asistencia de 41 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN<sup>1</sup>, se desarrollaron cuatro etapas que permitieran 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 la Araucanía, es posible determinar los siguientes: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y e) condiciones desfavorables para la producción; 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) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados y e) promover una oferta programática orientada al recambio generacional. 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).

---

<sup>1</sup> Para mayor detalle, véase anexo A.



### 3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

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

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

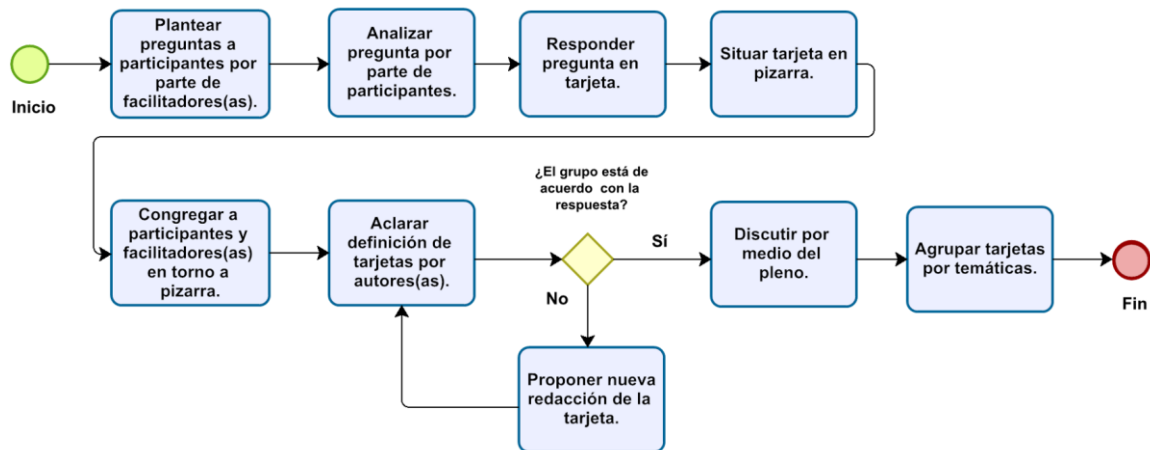
Se repite el proceso para cada una de las tarjetas. De ser necesario, en caso de disensos en la interpretación de la tarjeta, deben acordar una redacción compartida que explicita lo consensuado en la tarjeta.

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



**Figura 1**

Diagrama de Flujo elaborado en Bizagi.



## 4 METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN



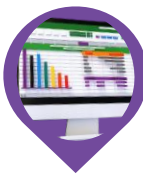
Registro de tarjetas: sistematización de todas las opiniones efectuadas por los(as) participantes de las jornadas. Procesadas en la aplicación Lucid.



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



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



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

## 5 RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE LA ARAUCANÍA

Los días 15 y 16 de diciembre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de La Araucanía**, en Temuco. A ellas asistieron 41 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 esta jornada se obtuvieron resultados importantes de relevar, toda vez que estos, junto a los resultados de las diferentes comisiones temáticas, jornadas regionales, de nivel central y gobernanzas, permitirán construir un análisis institucional que posibilite consensuar las necesidades y problemas que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), así como los lineamientos, principales líneas de acción e iniciativas que serán parte de la *“Planificación Estratégica Participativa Institucional, 2023-2030”*.

A continuación, se muestran dichos resultados desagregados por actividad:

## 6 ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

**Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de La Araucanía?”**

### 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)

**Figura 2**

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

Extracción de agua, sin devolución, por ejemplo, pozos que se secan a corto plazo.	Bajo monto del capital de trabajo.	Nuevas normativas tanto técnica como INDAP.	Requisitos de acreditación usuarios(as) INDAP, es poco pertinente a la realidad actual AFCI.	Carencia de agua para cultivar.
Falta de recursos programa PDTI.	La burocracia para ingresar a los programas.	Encarecimiento de los insumos agrícolas, veterinarios, entre otros.	Falta de agua.	Falta de capital de trabajo.
Insuficiente financiamiento del PDTI, para financiar la transición agroecológica.	Carencia de conectividad. Caminos y comunicaciones.	Falta tenencia de la tierra para postular a los programas.	Poca superficie de terreno para familia.	Crear cooperativas, a modo de receta, para organizar la actividad productiva.
Falta de transparencia en los mercados.	Bajo acceso de AFCI al mercado público.	Mercado justo y equitativo.	Discrecionalidad de ejecutivos en áreas para acreditar usuarios(as).	Falta encadenamiento línea comercial, para la AFCI.
Permisibilidad del Estado sobre agroquímicos.	El campesino(a) al margen de la toma de decisiones.	Falta de fiscalización en los proyectos de INDAP.	Si queremos salvar nuestro planeta, tenemos que volver a mirar nuestros pueblos originarios.	Arbitrariedad en las áreas a la hora de aplicar la normativa.

Creación de expertiz técnica de consultores(as).	Invisibilización de la cosmovisión del pueblo mapuche en la sociedad chilena.	Poca participación de mujeres en toma de decisiones.	No se admite el bien adquirido como prenda del mismo crédito.	Programa de riego insuficiente.
Industria forestal secan los acuíferos.	Carencia de programas de riego.	Más cupos en programas PDTI y PRODESAL.	Falta de programa en la política pública a jóvenes rurales.	Déficit de incentivo a jóvenes rurales.
Incorporar en programa de jóvenes, capital al inicio sin constituir deuda.		Falta de insumos saludables al medioambiente.	Mantener cuidado a la naturaleza.	
Incipiente consciencia sobre el impacto ambiental de la producción agrícola.		Falta de apoyo estatal para acelerar el inicio de la transición agroecológica de la AFCl.		

### 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.*

Recursos lleguen a los(as) usuarios(as), sin intermediarios.	En Malleco, inseguridad a nivel predial.	Alta expansión urbana.	La AFCl sostiene relaciones asistencialistas con el Estado.	Pérdida de suelo agua y biodiversidad regional.
Falta de mano de obra.	Modelo convencional de monocultivos.	Asesorías y capacitación de baja calidad.	Recortes de presupuesto.	Edad avanzada de los(as) agricultores(as).
Espacios reducidos para la actividad económica-productiva.	Falta de espacios y equipos que fomenten la asociatividad y solidaridad entre campesinos(as).	Agricultores(as) no han resuelto necesidades básicas.	Falta de asesorías técnicas.	Nivel productivo bajo por falta de puntos de comercialización.
Escasa articulación para generar cadenas cortas de comercialización.	La AFCl tiene una cultura machista.	Falta de conectividad digital.	Falta de derechos del agua frena el desarrollo.	Barreras normativas para emprender.

No contar con los servicios básicos: luz, agua potable, vivienda.	Bajo nivel educacional.	Sistema de riego poco eficiente a nivel predial.	Bajo conocimiento técnico de agricultores(as) y profesionales de apoyo.	La AFCl esta fragmentada socialmente.
La AFCl no accede a canales de comercialización adecuados a su realidad.	Disponibilidad de agua deficiente.	Faltan programas asociativos de comercialización.	No existe disponibilidad de agua en algunos sectores.	Alto costo de transporte e insumos.
Baja adaptación cambio climático prácticas agrícolas.	No existe diálogo entre las instituciones ligadas al agro.	Pérdida de patrimonio cultural.	Espacio rural debe ofrecer una oportunidad de desarrollo de vida.	Débil posicionamiento de los(as) productores(as) de la AFCl.
Bajo financiamiento para escalar el negocio agrícola.	Oferta pública desarticulada en el territorio.	Insuficiente estrategia para diferenciar segmentos.	Falta de una visión sostenible.	Asesores(as) perpetúan el modelo de producción tradicional.
Hechos de violencia que frenan desarrollo de nuevos emprendimientos.	Inseguridad para prestar servicios a la agricultura en la región.	Falta articulación público/privada.	Suelos degradados.	Insuficiente superficie predial.
Bajo nivel de asociatividad económica en la AFCl.	Cooperación entre usuarios(as) (cooperativa).	Envejecimiento de la población rural.	Falta de capacidades para mejorar el nivel de producción.	Falta recambio generacional en los campos.
Progresivo envejecimiento de nuestros(as) usuarios(as).	Falta gestión de calidad y gestión de comercialización.	Reconocimiento agricultura tradicional indígena.	Bajo nivel de alfabetización digital.	Desinformación. Bajo acceso a otros programas sociales.
Invisibilización de compradores(as) por INDAP.	Descontinuidad de política. Sello mano campesina.	Pobreza multidimensional de la AFCl, más intensa en mujeres jóvenes.	Falta de tecnificación de procesos productivos.	Reducción de la disponibilidad de agua.
Falta unificar criterios para formalizar a nuestros(as) agricultores(as).	No hay acceso a nuevos derechos de agua.			

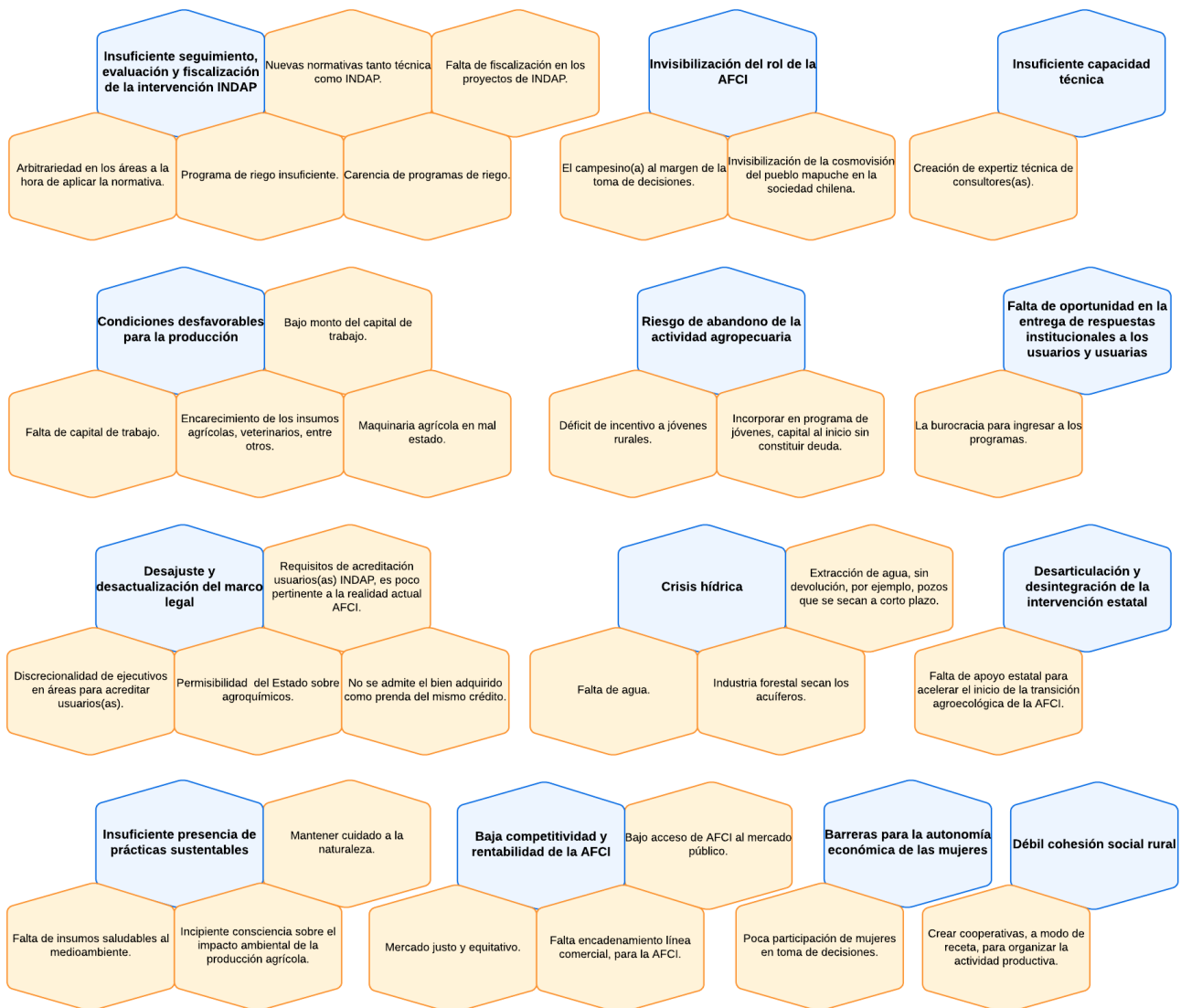
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

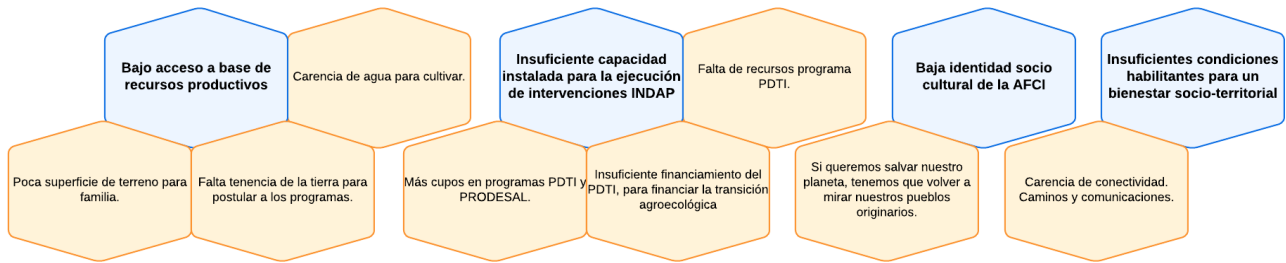
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

### 6.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

**Figura 4**

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

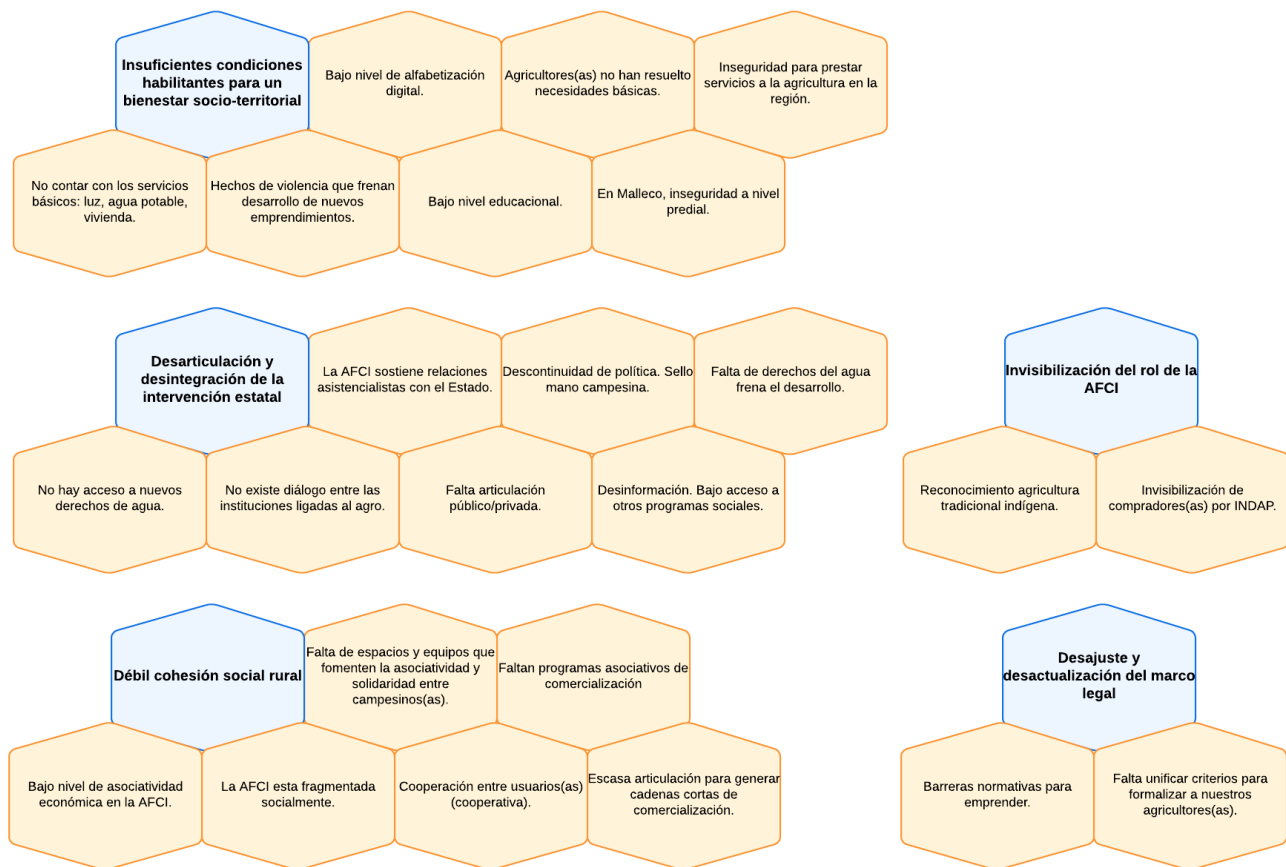




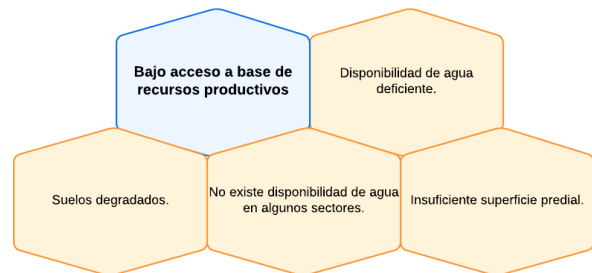
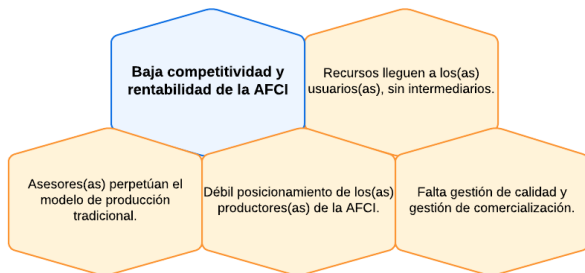
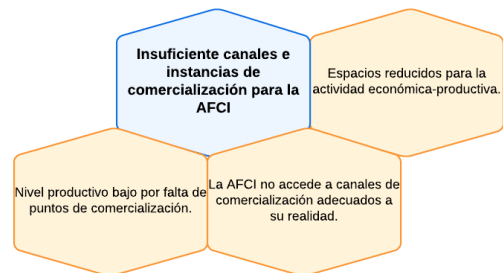
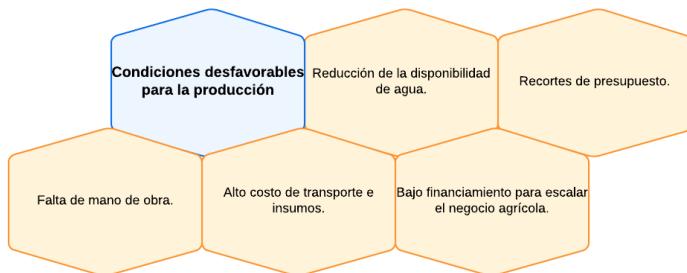
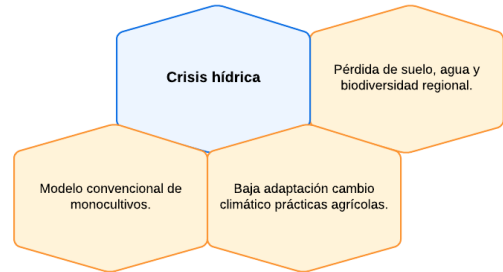
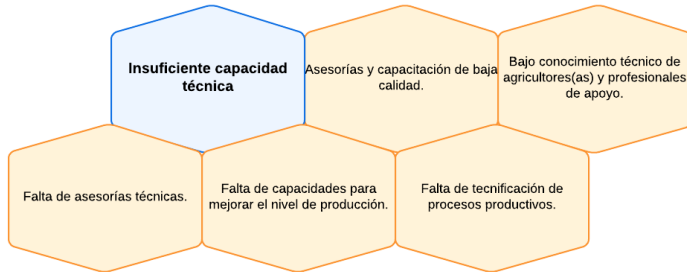
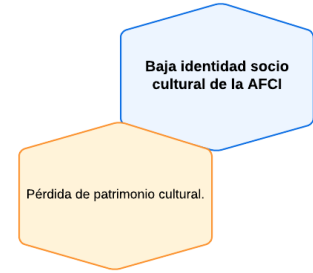
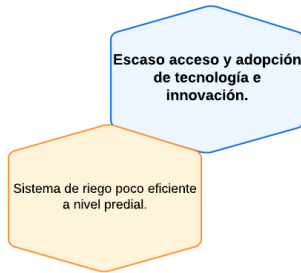
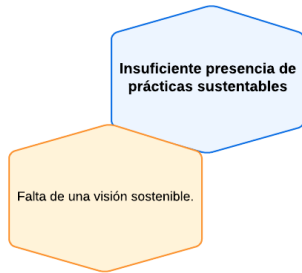
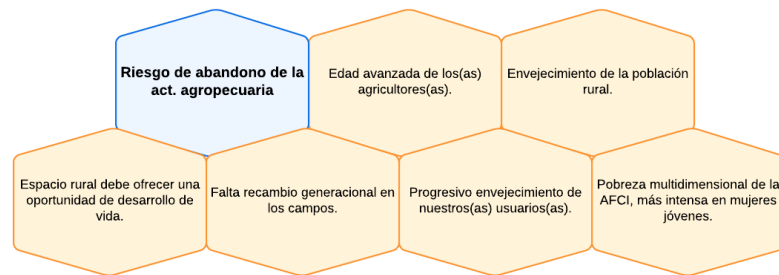
## 6.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**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)

##### Figura 6

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

Garantizar apoyo permanente de MIDESO en revisiones CAR e INDAP.	Programas a largo plazo en la línea agroecológica.	Programa de incentivo en desarrollo sostenible.	Crédito blando a los que no tienen título.	Seguimiento para impulsar a ser proveedores(as) de insumos orgánicos.
Aumento digno para los programas e insertar a los(as) jóvenes sin mayor traba.	Mayor educación en gestión agraria.	Capacitar a los técnicos y ejecutivos.	Programa fijo de incentivo a jóvenes rurales.	Promover y apoyar con recursos los circuitos cortos, como ferias, expos, entre otros.
Fomentar la asociatividad con recursos.	Fomentar la comercialización directa (sin intermediario).	Tratar de incidir en el perfil de estudiantes agrónomos (UFRO-UC).	INDAP genere nexo de usuarios(as) con estudiantes universitarios.	Elaborar planes con municipalidades, FOSIS, CONADI, entre otros.
Mayor conexión entre INDAP y la división de economía.	Que los servicios se coordinen entre sí y se pongan de acuerdo.	INDAP y usuarios(as) establezcan alianzas para cambiar normativas.	Concentrar los recursos de las instituciones para resolver regadío de la AFCL.	Que existan programas de conservación del agua.
Cambiar la normativa PDTI en aspectos relevantes y aumentar recursos.	Que INDAP y CONAF fomenten la reforestación de plantas.		Investigación de la flora ancestral del territorio, que nos ayude a recuperar el agua.	

## 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.*

Fortalecer reglamentos y normas que impiden el desarrollo.	Planificación anual de la producción.	Exigir a los municipios la prioridad de usuarios(as) bajo convenio.	Programa de certificación de productos de la AFCL.	Diseñar un mecanismo solidario.
Apoyar el ingreso de jóvenes a los programas.	Revisar y ajustar normativa de tenencia de tierras.	Flexibilizar requisitos para proyectos de riego.	Organizar la demanda, estructurando respuestas.	Fortalecer el bono legal de agua.
Estrategias para el reconocimiento de la feminización del mundo rural.	Incorporación de profesionales de otras áreas.	Mayor dotación de funcionarios(as) a nivel regional, que permita apoyar a la AFCL.	Presupuesto flexible, con énfasis de política con flexibilidad.	Desarrollar política diferenciada por tramos etarios.
Actualizar la Ley Orgánica de INDAP a la realidad actual.	Incentivar política pública para la permanencia de jóvenes rurales.	Diferenciar sistemas productivos y entregar alternativas.	Diseño de una política agroalimentaria.	Valorizar y visualizar productos de la AFCL.
Asignación de incentivos a nuevos(as) usuarios(as).	Disminuir brechas en la focalización de recursos.	Más pertinencia cultural a la acción de fomento de INDAP en la Araucanía.	Actualizar normativas y protocolos con perspectiva de género.	Convenios de cooperación con otros servicios.
Articulación de programas sociales. Vivienda, conectividad.	Promover que usuarios(as) terminen su escolaridad.	Desarrollar puntos de venta de productos locales.	Hacer estudio de mercado para agroecología.	Mejorar las asesorías técnicas.



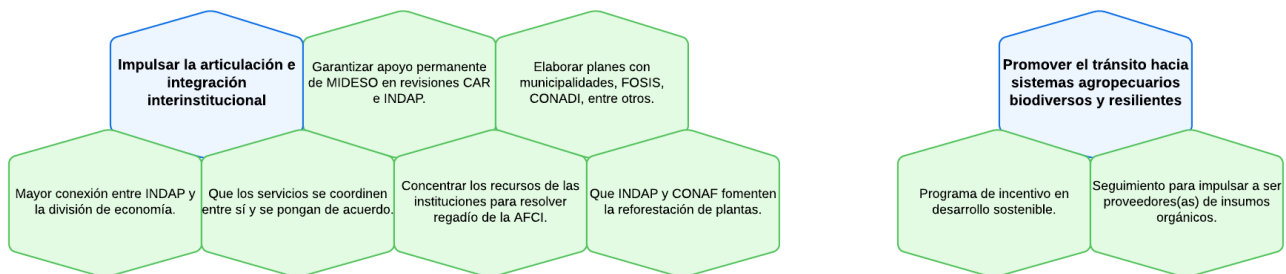
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

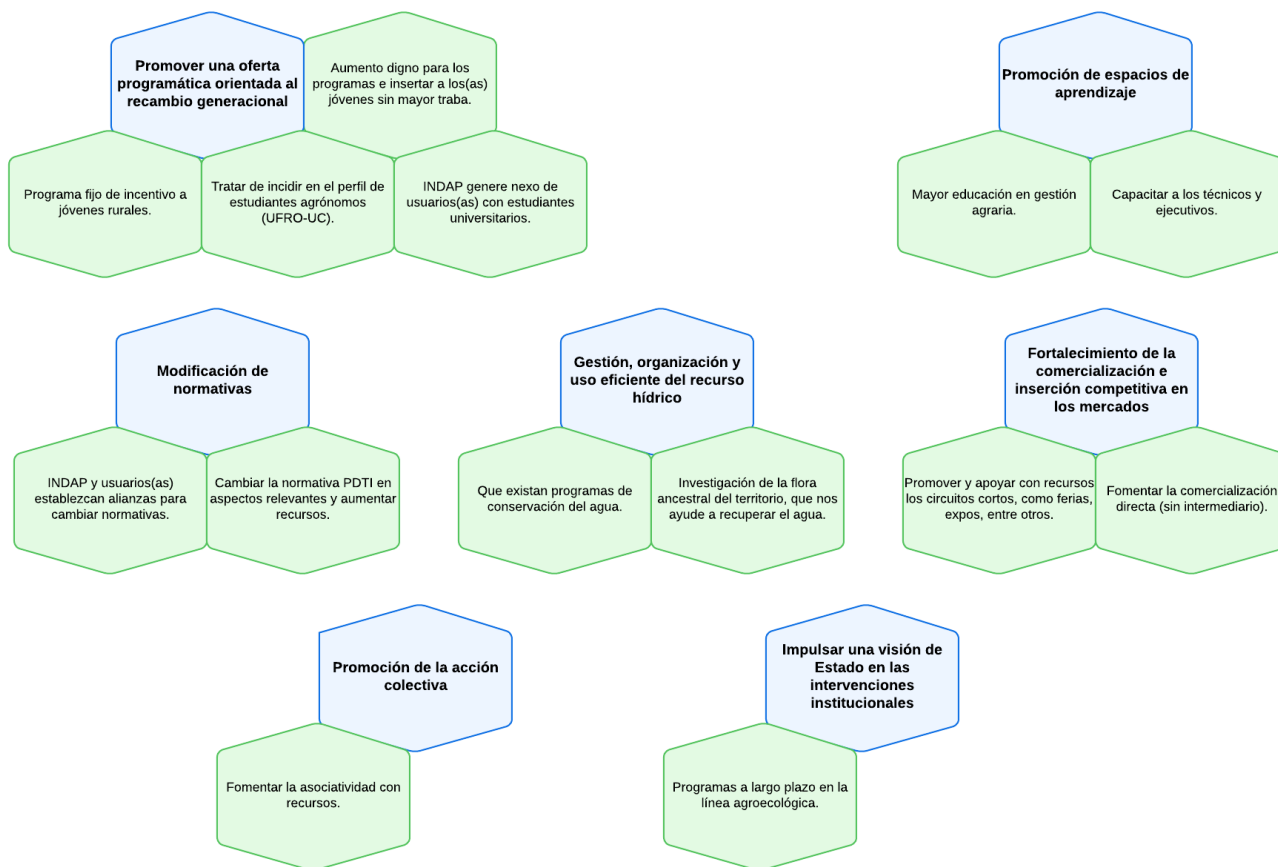
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

### 7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

**Figura 8**

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

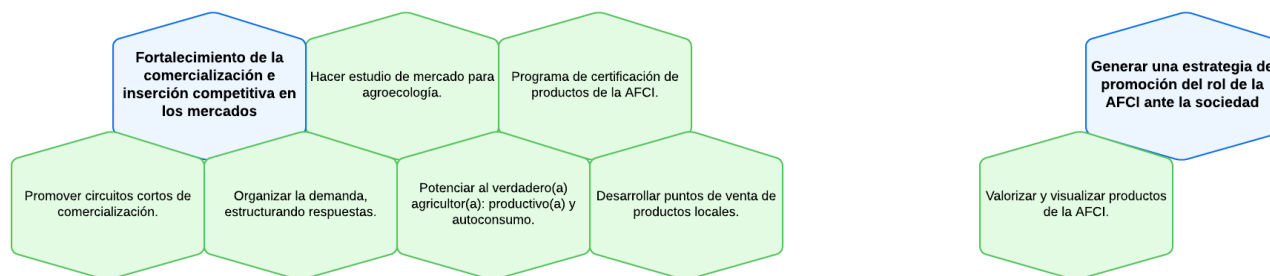


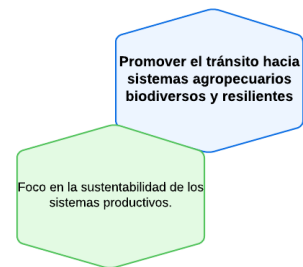
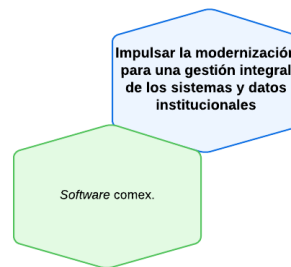
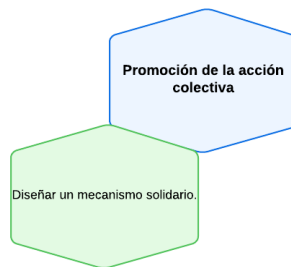
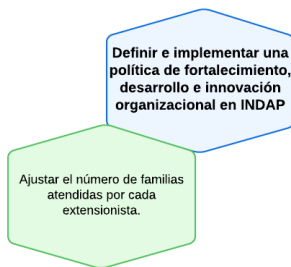
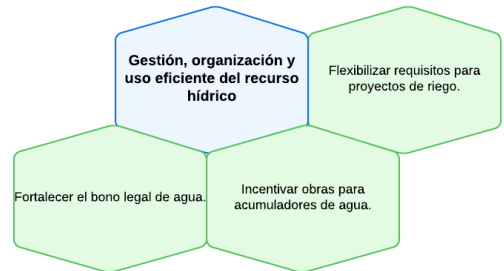
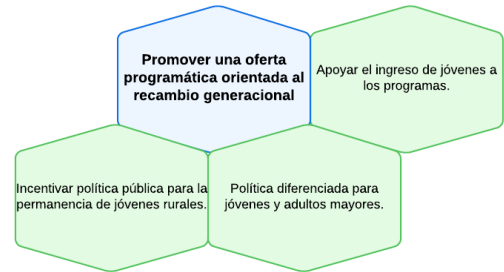
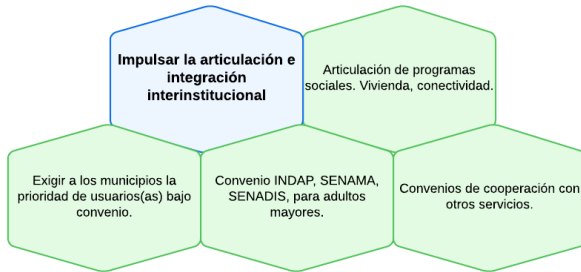
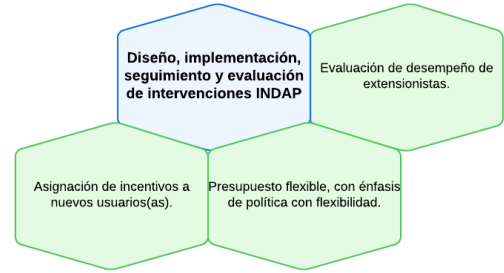
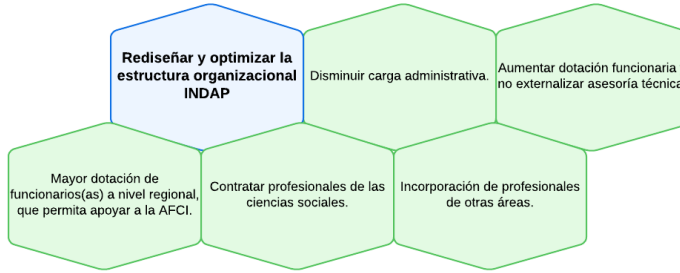
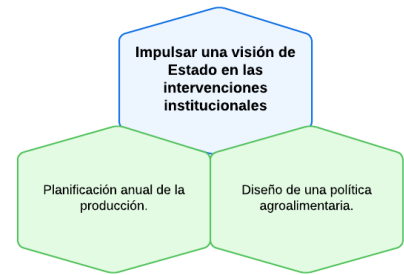
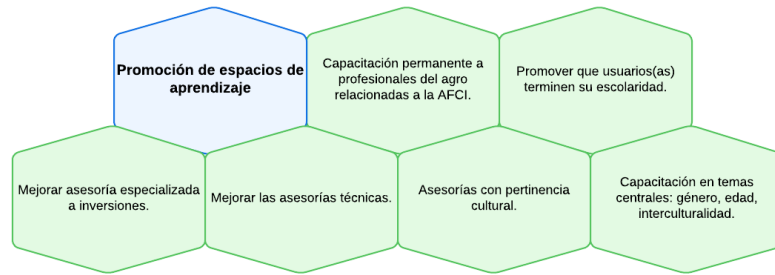


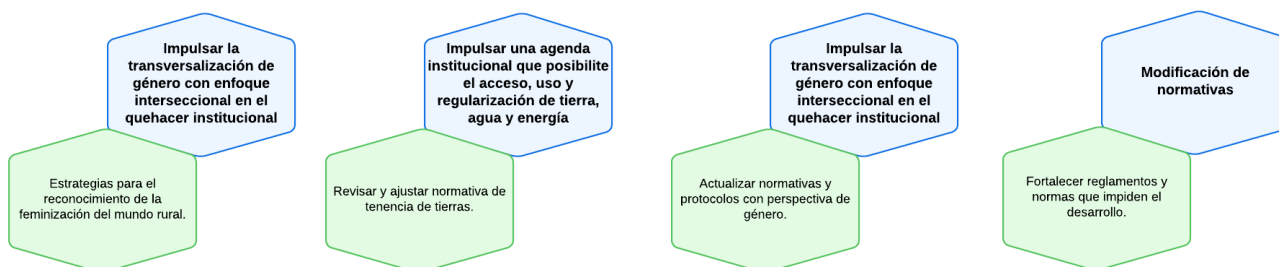
## 7.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**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 La Araucanía. 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.

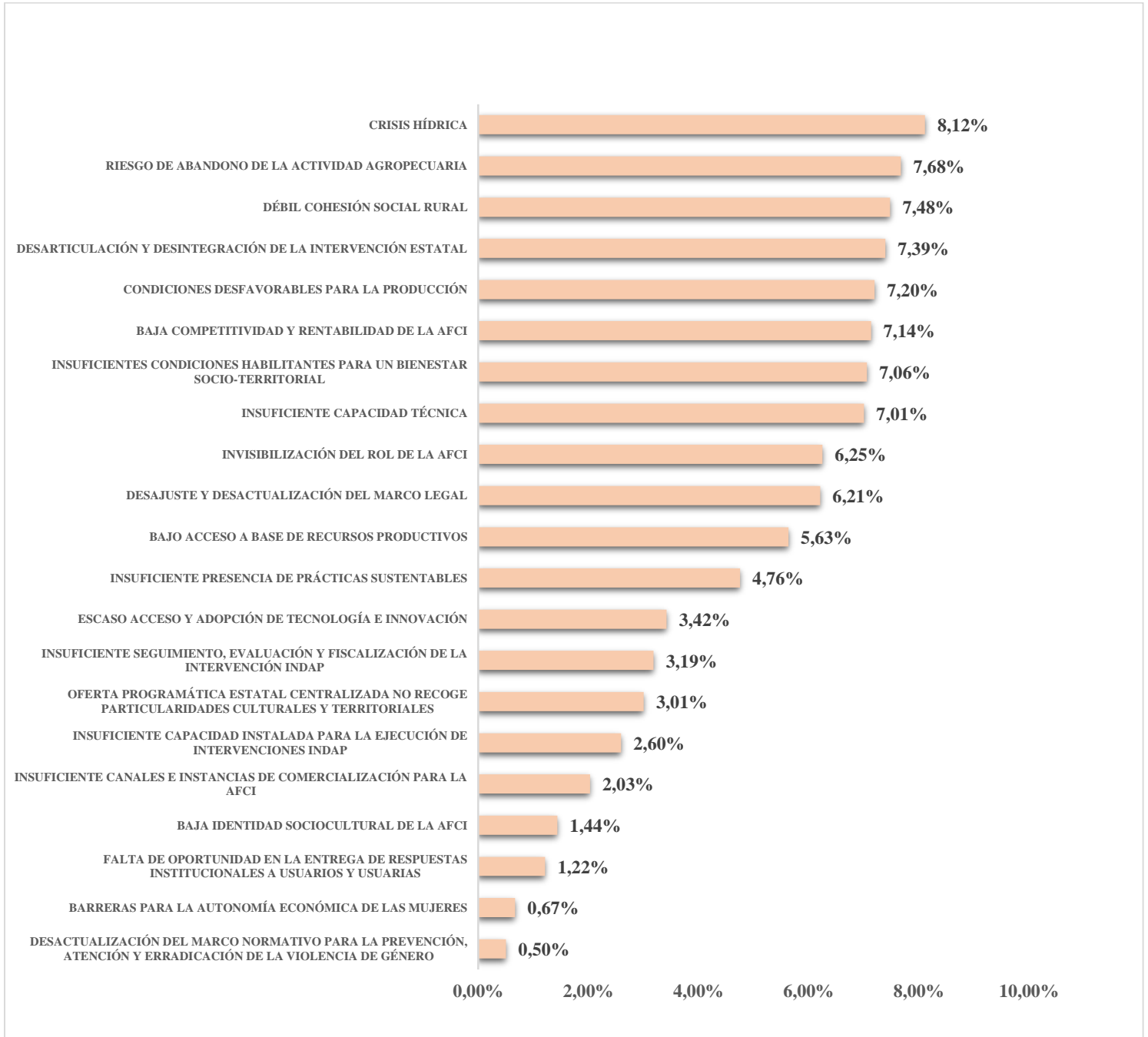
**Por lo tanto, las nubes de agrupación principales serán las que alcancen mayor puntaje al multiplicar los factores mencionados anteriormente. El siguiente gráfico muestra cómo se distribuyen los problemas principales de la jornada, expresados en términos porcentuales:**

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



**Figura 10**

*Gráfico expone los principales problemas identificados.*



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

- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” y “Débil cohesión social rural”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 23,28% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Falta de oportunidad en la entrega de respuestas institucionales a usuarios y usuarias”, “Barreras para la autonomía económica de las mujeres” y “Desactualización del marco normativo para la prevención, atención y erradicación de la violencia de género”.

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

### **8.1.1 Crisis hídrica**

La crisis hídrica sería identificada por parte de los actores como el principal problema en la zona. En ello se mencionan elementos graves asociados al modelo convencional de monocultivos, así como también, la baja adaptación al cambio climático. Habría, además, problemas de conjugación del futuro de la AFCEI con la industria forestal, además de una identificación compleja sobre las tensiones y las deficiencias en materia de eficiencia y eficacia de las estrategias actuales.

### **8.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria**

Se observaría un problema importante con el recambio generacional. Ello estaría vinculado tanto con la edad avanzada de los actuales usuarios(as) de INDAPE, como también con una pobreza multidimensional que afectaría con firmeza a los jóvenes y a las mujeres de ese segmento en particular. Pareciera comprenderse un déficit en las políticas de incentivo para jóvenes y su vinculación con la AFCEI, con programas que puedan apoyar también particularmente el inicio con bajo capital.

### **8.1.3 Débil cohesión social rural**

Se observaría una débil cohesión social rural, vinculada esencialmente con el problema de una fragmentación social, una baja cooperación entre usuarios(as) y entre las organizaciones campesinas y de pequeños productores. Ello además estaría también asociado a la carencia de políticas más fuertes en el plano de la asociación, tanto en su dimensión genérica, como también específicamente en el plano de la comercialización que sería importante atender.

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

Es importante mencionar que un primer diagnóstico importante sobre este tema por parte de los actores estaría vinculado a una relación con riesgo de propensión al asistencialismo en el plano de la AFCEI. Existiría, además, una débil política que promueva la articulación público-privada. Finalmente se señala por parte de los actores un tema urgente que no estaría siendo un eje prioritario a trabajar asociado al apoyo estatal para acelerar el inicio a la transición ecológica de la AFCEI.

### **8.1.5 Condiciones desfavorables para la producción**

En el mundo de la agricultura, la disponibilidad de capital de trabajo es vital para poder mantener las operaciones diarias en funcionamiento. Sin embargo, es común que los agricultores se encuentren con un bajo monto de capital de trabajo, lo que puede dificultar la adquisición de los insumos necesarios para el cultivo y la producción de alimentos. La falta de capital de trabajo también puede dificultar la capacidad de los agricultores para mantener su maquinaria y equipos en buenas condiciones de funcionamiento.

Otro desafío que enfrentan los agricultores es el encarecimiento de los insumos agrícolas, veterinarios y otros productos necesarios para el cultivo y la producción de alimentos. Además, si la maquinaria agrícola no está en buen estado, puede resultar en costos adicionales para reparar o reemplazar los equipos, lo que puede agravar aún más la situación financiera del agricultor.

La reducción de la disponibilidad de agua también puede impactar negativamente en la capacidad de los agricultores para producir sus cultivos. La falta de agua puede resultar en la pérdida de cultivos y la necesidad de utilizar agua costosa y difícil de conseguir para mantener la producción.

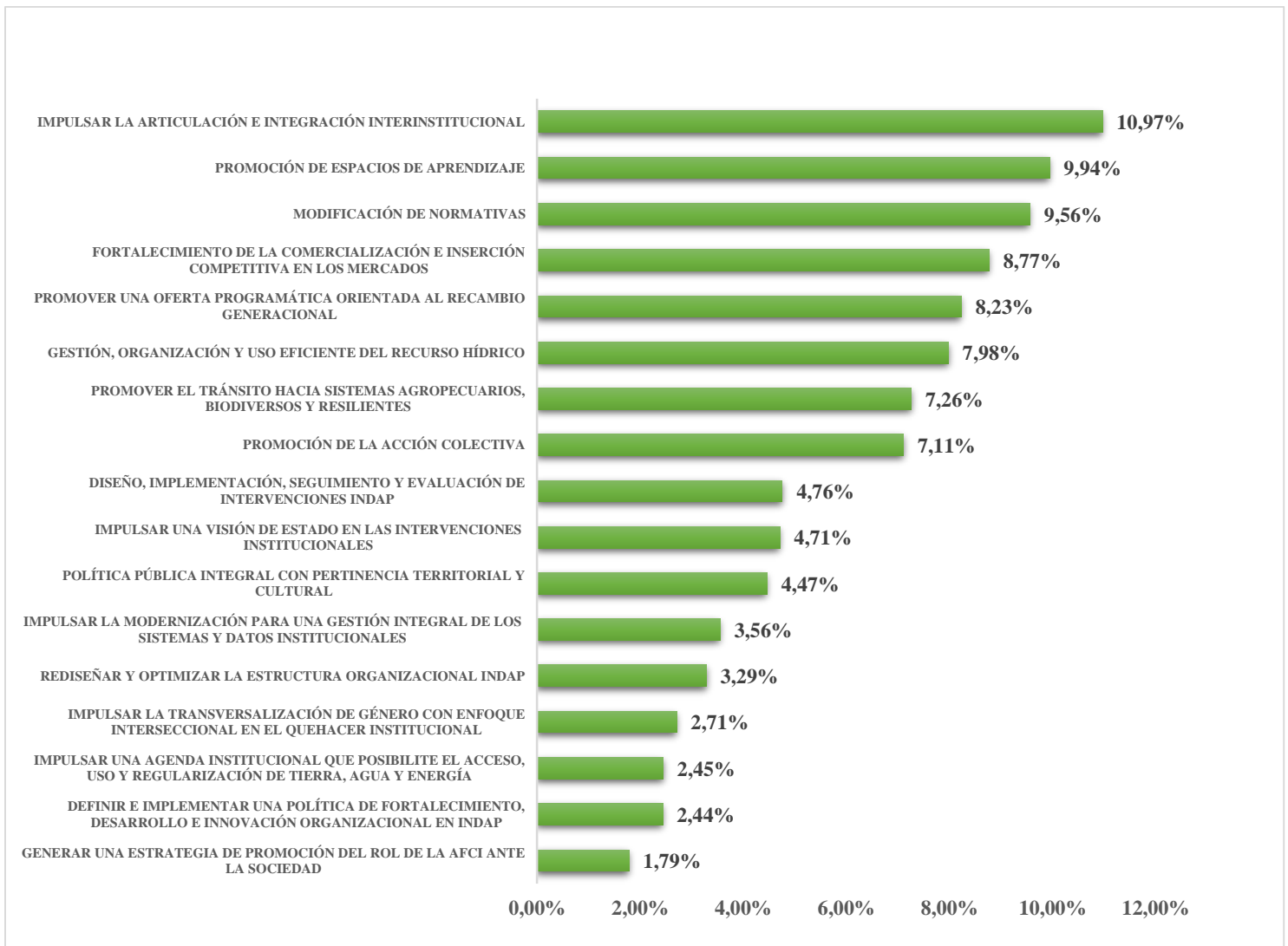
Otro desafío que enfrentan los agricultores es la falta de mano de obra. Con frecuencia, los agricultores tienen dificultades para encontrar trabajadores dispuestos y capacitados para trabajar en sus cultivos, lo que puede resultar en retrasos y disminución de la productividad.

## 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 La Araucanía.
- 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 30,47% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Impulsar una agenda institucional que posibilite el acceso, uso y regularización de tierra, agua y energía”, “Definir e implementar una política de fortalecimiento, desarrollo e innovación organizacional en INDAP” y “Generar una estrategia de promoción del rol de la AFCI ante la sociedad” concentran el 6,68% 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**

A juicio de los actores sería fundamental iniciar un diálogo importante en materia interinstitucional. En los CAR, parece también relevante un trabajo más coordinado con el MIDESO. Por otra parte, es importante hacer un buen registro de instituciones que tienen vinculación con los temas de la institución y generar convenios, entre los que se incluyen las municipalidades, el FOSIS, CONADI, la CONAF, SENAMA, entre otros. Hay una importante tarea en torno a los problemas de regadío, reforestación, y entrega de servicios sociales transversales, que requieren pensar una coordinación.

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

Se considera importante avanzar en mayor educación en gestión agraria, lo que implica una capacitación a los técnicos y ejecutivos. También, se considera la importancia de desarrollar convenios y trabajos para que los(as) usuarios(as) avancen con su escolaridad. Es importante que, para temas relevantes como género, juventud e interculturalidad, exista también formación para el conjunto de la AFCI. Se ve también que es importante una capacitación con mayor pertinencia territorial y cultural, así como también cada vez mejores especializaciones en materia de inversiones.

### **8.2.3 Modificación de normativas**

Es importante que INDAP y usuarios(as) establezcan diálogos para evaluación de normativas actualmente existentes en la institución. En ello hay especialmente mención a la normativa del PDTI, además de la necesidad de expansión de recursos, lo que involucraría una revisión de la forma en que la organización institucional piensa su desarrollo y crecimiento en el futuro.

### **8.2.4 Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados**

Se ve importante avanzar en un programa de certificación de productos de la AFCI que potencien su rol. Además, es importante desarrollar puntos de venta de productos locales, y organizar mejor la demanda estructurando respuestas asociadas. Además, pareciera importante contribuir con mayor presencia de estudios de mercado para agroecología. Por otra parte, se plantea promover circuitos cortos de comercialización y potenciar al agricultor, tanto en su plano productivo como en el de autoconsumo. En esto, también sería importante valorar lo que existe, siguiendo desarrollando y potenciando circuitos cortos como ferias, exposiciones, entre otras. Finalmente, se señala la importancia de evaluar mecanismos para el apoyo a la comercialización directa.

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

La incorporación de jóvenes en la industria agrícola es esencial para asegurar el futuro de la producción de alimentos. Para lograr esto, es necesario establecer políticas y programas que permitan a los jóvenes acceder a la educación y al financiamiento para desarrollar sus propios negocios.

Para lograr una incorporación más efectiva de jóvenes en la agricultura, se deben aumentar los programas e incentivos y hacerlos más accesibles para los jóvenes. También es necesario establecer un programa fijo de incentivo para los jóvenes rurales, lo que les permitirá obtener el apoyo que necesitan para desarrollar sus aspiraciones.

La educación es clave para atraer a más jóvenes a la agricultura. Es importante incidir en el perfil de los estudiantes agrónomos de universidades, para que se sientan más atraídos hacia la agricultura. Además, INDAP debe generar

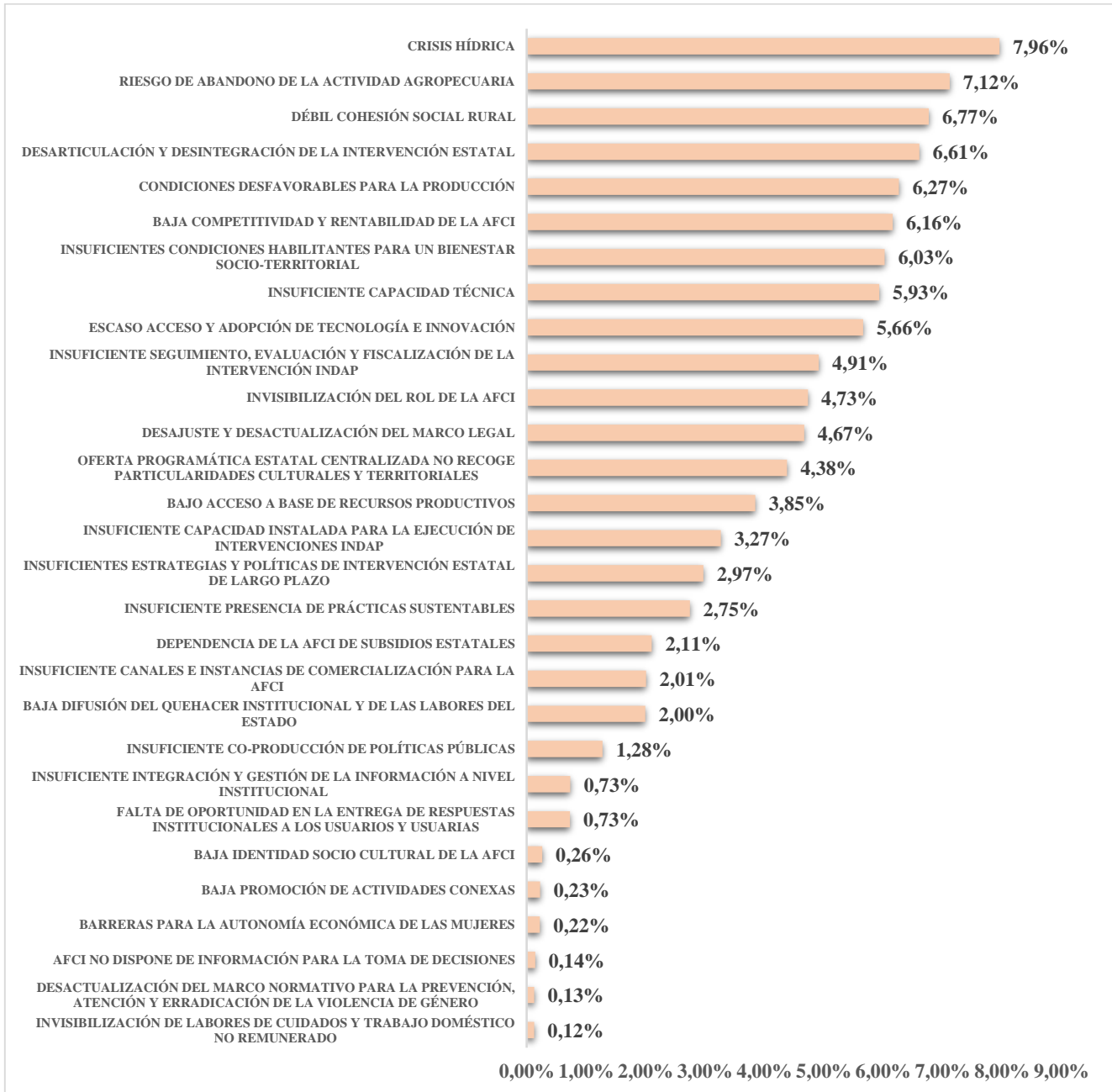
nexos entre los(as) usuarios(as) y los estudiantes universitarios para fomentar la cooperación y el intercambio de conocimientos.

Apoyar el ingreso de los jóvenes a los programas es esencial para asegurar su éxito. También es necesario incentivar políticas públicas que promuevan la permanencia de los jóvenes rurales en la agricultura. Esto se puede lograr a través de políticas diferenciadas para jóvenes y adultos mayores.

### 8.3 RESULTADOS NACIONALES

**Figura 12**

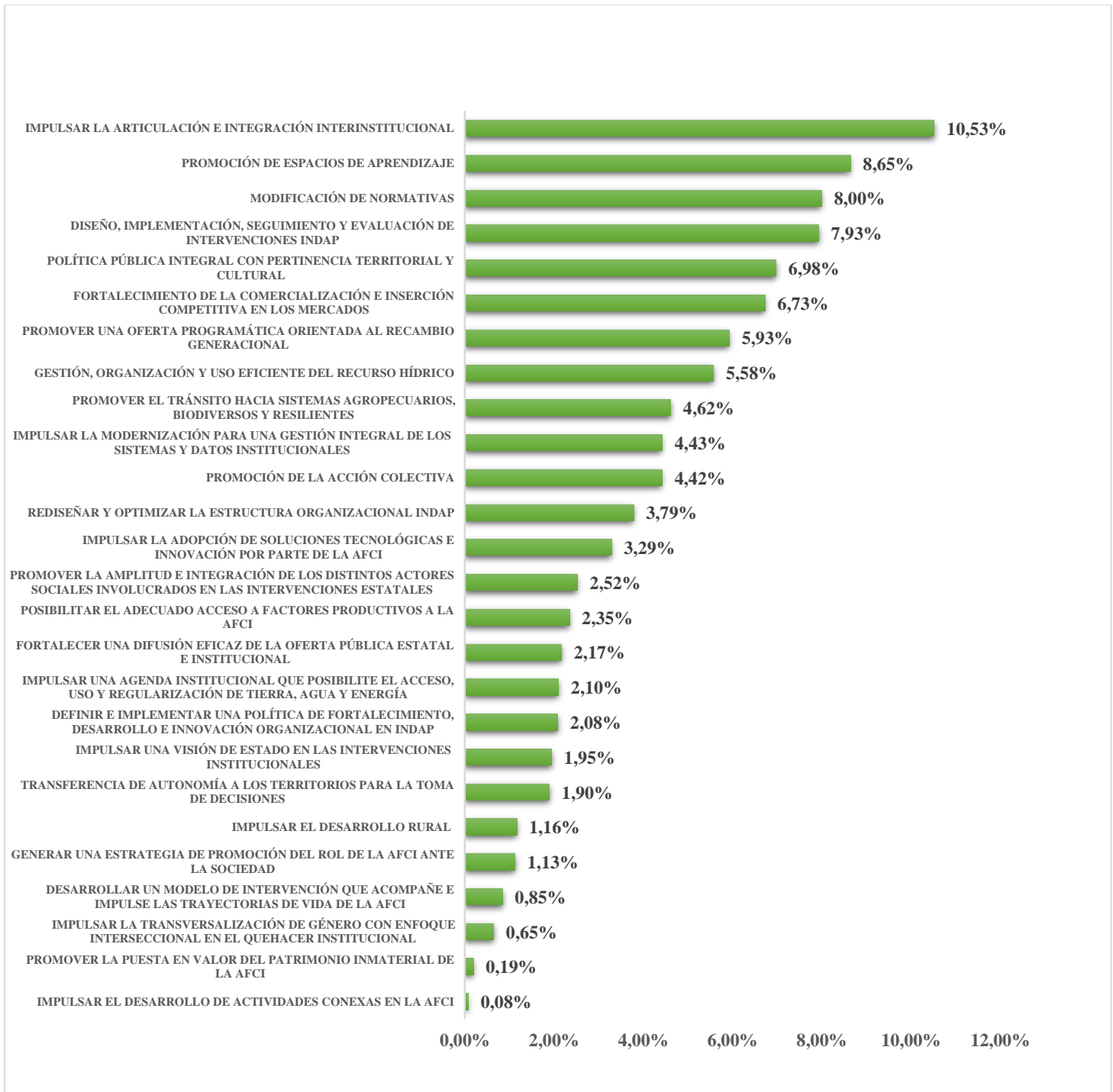
Gráfico expone los resultados nacionales en relación a los problemas identificados.





**Figura 13**

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



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

**Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que 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
Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)	Organización de productores
Gobierno Regional	Consultores y extensionistas
Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)	-
Corporación Nacional de Fomento (CONAF)	-
Dirección General de Aguas (DGA)	-
Ministerio de Desarrollo Social y Familia. (MIDESO)	-
Colegios	-
Universidades	-

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

## 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 la Araucanía, 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) condiciones desfavorables para la producción.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de la Araucanía, 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) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados y, e) promover una oferta programática orientada al recambio generacional.
- El contenido de dichas prelación y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- Al analizar con detalle la realidad regional, es posible mirar elementos que son comunes y consistentes, por ejemplo, la vinculación que se da en torno al riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, y el énfasis que se da a la promoción de una oferta programática orientada al recambio generacional, la desarticulación (entendida como diagnóstico y también como positivamente en torno a la promoción de la articulación) institucional, así como las condiciones desfavorables para la producción que se asocian al fortalecimiento de la comercialización. A su vez, si se profundiza en el contenido de las tarjetas, es especialmente evidente el diálogo de la crisis hídrica y la cohesión social rural con lo señalado en la articulación interinstitucional (puesto que, se enfatiza el diálogo con actores asociados al problema de la crisis hídrica, así como también de una compleja red de actores que se asocian a beneficios y políticas estatales).
- 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 la Araucanía y la situación nacional, se puede determinar que existe una coincidencia plena de lo identificado nacionalmente con la institución y lo que se observa a nivel local. Ello es atípico respecto a los resultados nacionales y, además, facilita las posibilidades de que INDAP a nivel nacional y a nivel local puedan trabajar de forma articulada en función de los objetivos institucionales, considerando la importancia y el peso que tiene la región de la Araucanía para el conjunto de la institución (desde el punto de vista de usuarios(as) y de la misión institucional de INDAP).
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de la Araucanía y la situación nacional, se puede determinar que existe mayor diversidad respecto a lo visto en el plano del diagnóstico, donde emergen con fuerza la promoción de una oferta programática orientada al recambio generacional y la modificación de normativas como especificidades regionales.
- En definitiva, es importante tener presente el punto de vista de la Dirección Nacional de INDAP, la cual recae en menciones que se hacen en torno a la articulación, pues múltiples puentes y actores que señalan podrían facilitarse con el apoyo desde el nivel central. A su vez, en la modificación de normativas, se enfatiza mucho el

análisis del PDTI, por lo que este aspecto podría considerarse en la planificación estratégica participativa a nivel institución.

## 11 ANEXOS

### Anexo A

#### Generalidades sobre metodología METAPLAN<sup>2</sup>

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

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

---

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

Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes

JORNADA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

VIERNES 16 DE DICIEMBRE

N°	NOMBRE	RUT	FONO	CORREO	PARTICIPA EN	FIRMA
1	Jovette Parina Antileo Milla	18.008.780-K	949677943	Janira.antileo@gmail.com mesamujeresurak@gmail.com	Mesa Mujeres Rurales	
2	Edison Chikvailef Arrigada	3.333.145-2			PDTI	
3	Armandor Cayuleo Pifre	4.831.988-2	997679251		P.D.L.i	
4	Andrés Pedro Soto	9.055.962-1	995253739		Cada	
5	Jaime Parin Melivilu	10.517.477-2	989055313	jaime.melivilu@yahoo.es	CAR	
6	Patricia Ordenosa	8.406.2630	984219194	maria.ordenosa@gmail.com	PDTM	
7	Pablo Huilipang Rosase	14420836-2	9-74606719	PabloPatricio Huilipang Rosase@gmail.com	CON CADA	
8	Rolando Acevedo Cruz	6732306-8	997005431		Pte Cada Vill.	
9	Ruth Troncoso	15710.314-8	88090511		CADA Teodoro	
10	Dustin Pacheco Antileo	18.089.253-2	957238622	DustinAndres@gmail.com	LAFQ en SPA Mesa de Mujeres IX	
11	Luz Benavides	8.737.184-0	996892325	LBenavidesN@unwco.org	PTE CODE con Intipule	
12	Luz Huendelman P.	13866.185-0	861877889	huendelman.luz@gmail.com	MMP	
13	Verónica Colfin	11916731-0	964047217	mozcolfin@gmail.com	CATI	



Listado de Asistencia "Jornada de Participativa de Planificación Estratégica" 15/12/2022

N°	NOMBRE	RUT	Fono	Correo	Institucion
1	Alex Niza Celis	18.544.425-6	88297987	alexpatricio.ncega@indap.cl	ONG CETSUR
2	Josmaría Ciel Aldo	12.193.046-3	95471939	nicola@indap.cl	INDAP
3	MICHELLE METAVER L	9.644.675-6	96361414	M.METAVER@INDAP.CL	INDAP
4	Sergio Espinoza M	12.921.771-3	962702776	sespinoz@indap.cl	Teodoro Schmidt. INDAP
5	Ludwig Correa Z.	10.753.822-3	926005773	lcorrea@indap.cl	Luis Ros
6	Errika Alvarez Cortez	12.612.330-2	984220572	erika.alvarez@indap.cl	(J) Mayor.
7	Hector Quiñones M	10.192.531-5	964913035	hqui@indap.cl	Muni Frelre
8	Celso Osses Sturango	12.707.373-6	968788192	cosse@indap.cl	INDAP
9	Claudia Concha Alberti	10.857.732-0	98489574	cconcha@indap.cl	Indap Temuco.
10	Bartolomé Urzúa R.	13.607.976-6	98037340	gur@indap.cl	UCT Temuco
11	Cordilín Gálvez R.	18.431.944-9	944361600	cgalez@indap.cl	Indap
12	Patricio Camargo	15.411.007-9	999428344	pcamargo@indap.cl	Indap
13	Edgardo Lavayola S.	10.674.196-4	970173723	edlavayola@indap.cl	INDAP
14	Katharina Schuster R.	3.117.449-6	988372921	kschuster@indap.cl	INDAP
15	Marta Jorj	9.280.518-7	944730786	mjorj@indap.cl	Marta Jorj
16	Joel Curkin D.	12.123.568-8	97985142	jcurkin@indap.cl	Jorj
17	Alvaro Muñoz C.	13.115.929-3	97777200	amunoz@indap.cl	Indap
18	Jaine Bravo	8.623.273-0	9828865	jaine.bravo@indap.cl	Jaine Bravo
19	Jorge Riquelme	14.033.220-2	962465209	JRiquelme2912@gmail.com	Pladesal - Avoal
20	Helene Ugo A	12.927.822-6	997827647	hugo@indap.cl	Judga
21	Cristina Ortiz D	9.969.974-4	999666768	crina@indap.cl	ASESORIA INDAP
22	Patricio Neri Palma	10.409.662-4	998620257	pneri@indap.cl	INDAP
23	Fabian A. Yáñez Lavín	12.886.637-6	998557646	fyanez@indap.cl	INDAP
24	Karla Ortiz Cortez	13.847.773-8	988373871	kortiz@indap.cl	INDAP
25	Jorge Muñoz Cortez	12.985.471-1	991918383	jcmunoz@indap.cl	DTI Cusco
26	Rita Collipalca	10.726.555-3	983205	rcollipalca@indap.cl	Judga
27	Alfonso Saldaña	16.314.897-8	993225852	asalda@indap.cl	Indap
28	Sandra Parra	10.291.304-3	994440A2	sparra@cetsur.org	INDAP AUF