

A photograph of tomato plants in a greenhouse, showing several ripe red tomatoes and some green ones still on the vine. The plants are supported by blue strings. The image is partially obscured by a white diagonal shape on the left side.

**RESULTADOS  
PRELIMINARES**

**PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA  
PARTICIPATIVA**

**REGIÓN DE ARICA  
Y PARINACOTA** 

## **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

<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 ARICA Y PARINACOTA.....</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 Arica y Parinacota?” .....</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 .....	12
<b>6.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>14</b>
6.2.1	Grupo N.º 1 Usuarios(as) .....	14
6.2.2	Grupo N.º 2 Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	16
<b>7</b>	<b>ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 18</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>18</b>
<b>7.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>18</b>
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	19
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	20
<b>7.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>22</b>
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as) .....	22
7.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....	24
<b>8</b>	<b>PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA .....</b>	<b>25</b>
<b>8.1</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>25</b>
8.1.1	Crisis hídrica .....	28
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria .....	28
8.1.3	Débil cohesión social rural.....	28
8.1.4	Condiciones desfavorables para la producción .....	28
8.1.5	Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI .....	28
<b>8.2</b>	<b>ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....</b>	<b>29</b>
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional .....	30
8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje .....	30
8.2.3	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.....	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	<i>ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”</i> .....	34
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i> .....	34
10	CONCLUSIONES.....	35
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.

**SIRSD:** 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 Arica y Parinacota** realizadas el 19 y 20 de diciembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, las cuales contaron con una asistencia de 49 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN<sup>1</sup>, 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 agrupado 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, las siguiente cinco en el plano de diagnóstico para la región, las cuáles son: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, c) condiciones desfavorables para la producción y e) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI. Por su parte, las líneas de acción, ordenadas en términos de prelación fueron a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) la promoción de espacios de aprendizaje, c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones INDAP, 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 prelações, 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 Arica y Parinacota” 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:

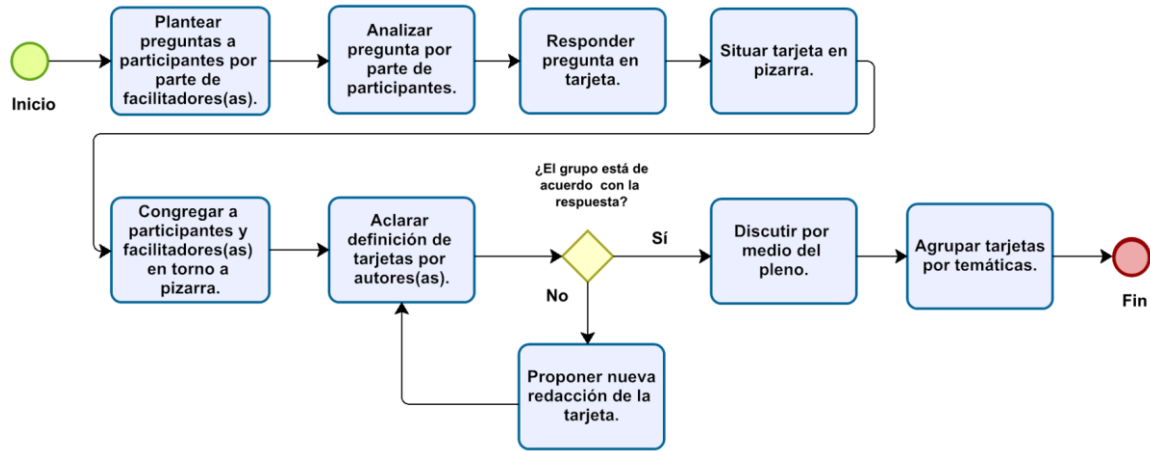
- a) Bienvenida y saludo de autoridades presentes.
- b) Presentación individual de los asistentes. Dinámica de presentación: nombre, lugar de dónde viene, *hobbies*.
- c) Facilitador(a) explica las distintas etapas en las que se divide la jornada participativa.
  - Cabe destacar que cada jornada participativa 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 ARICA Y PARINACOTA

Los días 19 y 20 de diciembre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de Arica y Parinacota**, en la comuna de Arica. A ellas asistieron 49 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 AFCl, 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 (AFCl).

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 (AFCl), 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 Arica y Parinacota?”**

### 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.*

Problemas apoyo para mano de obra.	Falta desarrollar el turismo.	Uso irracional de plaguicidas y fertilizantes.	Presión inmobiliaria genera pérdida de suelo agrícola.	Faltan proyectos-apoyo recuperación de tierra perdida por las crecidas.
Problemas de sarna en las vicuñas del altiplano.	Cambiar indicadores centrales de INDAP, sectorizar Arica y Parinacota.	Poco apoyo para turismo.	No hay fiscalización de DGA en terreno.	Ineficiencia en el uso de la tecnología de riego.
Falta de orientación en regiones apartadas.	Programa de sustentabilidad de cultivos tradicionales.	Faltan puntos de venta para artesanía.	Bajo acceso de jóvenes a la tierra.	Calidad de agua y escasez.
Calidad de agua mala lluta.	Mala calidad de la tierra (salinidad).	Bajar los intereses por créditos y capital trabajo.	Programa agricultura sostenible.	Mejorar programas INDAP.
Falta de apoyo económico jóvenes rurales.	Sucios canales y bocatomas.	Recurso hídrico, calidad de agua por sector son distintas.	Baja participación de jóvenes en la AFCl.	Incremento recursos región.

Propiedad irregular de la tierra.	Calidad de tierra mala lluta.	Jerjeles (certificado).	Escasez de agua en verano.	Adaptación cambio climático.
Potenciar la agricultura como región, con productos más naturales.	Falta de recursos hídricos.	Tierra hay parte no es bueno para plantas y construcción.	Incentivos o ítem para limpieza de drenes-canales lluta.	Alta salinidad de cursos de agua.
Las soluciones de infraestructura de riego no son pertinentes territorialmente.	Problemas en la distribución del agua en la región.	Suelo, mala calidad, nematodos.	No se trata el suelo como algo vivo.	Aumento en la población de burros que afecta a cultivos.
Falta de una planta faenadora, "ganadería".	Institucionalidad pública no está abordando plagas y enfermedades en animales.	Conectividad del internet discontinua por sectores.	Falta más recursos a la región (agricultura y turismo).	Actividades conexas como turismo y artesanía, no están puestas en valor.
Poner en valor nuestro patrimonio natural, por ejemplo, Pukaras y otros (faltan recursos).	Faltan recursos para talleres de mujeres rurales.	Estrategia fragmentada desde la institucionalidad pública para abordar turismo.	Seguimiento a los talleres de la mesa de la mujer rural.	Bajo acceso a servicios básicos limita el desarrollo de turismo y artesanía.
Faltan recursos de apoyo.	Falta de redes de apoyo a turismo.	Agricultura atomizada, pérdida de fuerza.	Insumos fertilizantes han subido demasiado.	Bajo valor agregado a la producción.
Arriendo de tierras caro.	Falta trabajo en equipo.	Poco apoyo institucional a comunidades altiplánicas (CONADI no llega).	Precios inestables de nuestros productos.	Informalidad en contrato de provisión.
Falta de asociatividad.	Arriendo irregular no da derecho a participación (extranjeros).	Los productos que entran ilegalmente al país como pesticidas-semillas insumos agrícolas.	Más recursos para jóvenes rurales.	Alza de fertilizantes.
Producto no diferenciado.	Problema de más forraje es insuficiente.	Escasez de recursos (Alfalfa).	Lugar de venta agrícola en el norte saturado.	Baja formalización de los contratos de venta.

Sobreexplotación del acuífero y debilidad en las fiscalización y regularización.	Falta información de precios y oportunidad.	El verdadero dueño de las tierras ya no hace agricultura.	No se aprovechan oportunidades productivas donde habría ventajas.	Trabajo asociativo.
Altos precios y costos de insumos.	Comercialización.	La venta de sus productos.	Comercialización (bajos precios en venta).	Nuevo punto de ventas.
Por la delincuencia afecta a la comercialización.	Alza de precios de insumos.	Baja asociatividad por individualismo.	Comercialización de los productos es difícil.	Infraestructura mínima para ingresar a mejores mercados (Horeca).
Falta de compromiso, confianza y reciprocidad dificulta la acción colectiva.	Envejecimiento de la AFCl y falta de renovación.	"Agua" falta, disminución por lugar.	Falta de recursos jóvenes rurales.	El instrumento de mejoramiento de suelo de INDAP no se adecúa a la necesidad del territorio.
Comercialización. Se requieren mercados para colocar productos como tomate (precios baratos).	Escuchar, apoyo a las demandas y solicitudes de los habitantes de la precordillera (comuna de Putre), turismo y agricultura.	El principal problema de la AFCl es que no se reconoce su derecho de acuerdo a la Ley Indígena (19.253).	Falta de perseverancia y responsabilidad por parte de algunos(as) agricultores(as), "que se cumpla la palabra empeñada".	

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

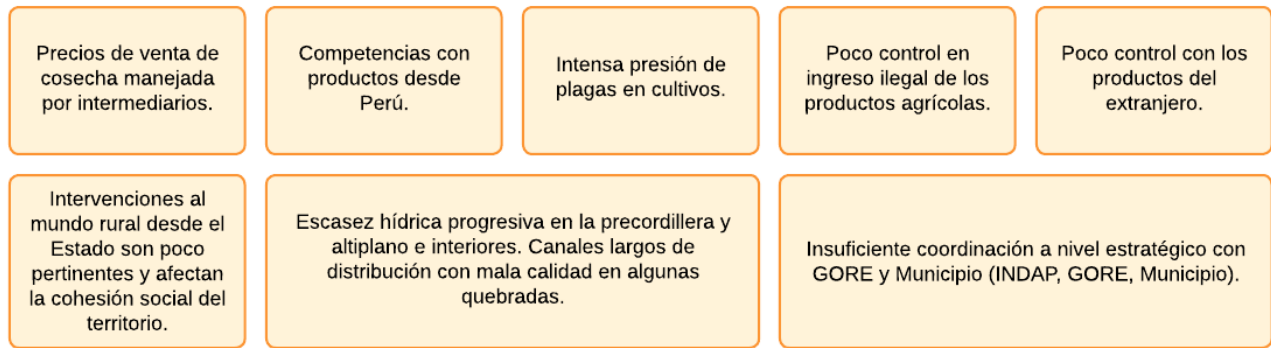
**Figura 3**

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

Baja presencia de equipos multidisciplinares en INDAP (sociales).	Falta regularización de terrenos agrícolas.	Escaso desarrollo ganadero caméldo.	Presión inmobiliaria en los suelos apícolas.	Encarecimiento del suelo agrícola.
Regularización de títulos de tierra y agua (afecta a la postulación del proyecto).	Falta potenciar la planificación estratégica regional.	Falta trabajo en comunidad.	Falta de confianza entre los(as) productores(as) (falta cooperativismo).	Falta de asociatividad de los(as) agricultores(as).

Alta variabilidad política en las decisiones y acciones de la política pública en INDAP.	Alta centralización en INDAP.	El trabajar solo(a) y no asociativamente.	Poca pertinencia de la oferta pública de financiamiento.	Recursos escasos para los(as) agricultores(as).
Falta diversificar la canasta productiva.	Falta compromiso de algunos(as) agricultores(as) para tomar acuerdos.	Comportamiento público fragmentados.	Normativa poco flexible a la realidad local.	Normativas institucionales impiden la postulación a concursos.
Escasos recursos estatales para potenciar la agricultura y ganadería.	Falta fiscalización a bodegas de insumos que venden productos no autorizados.	Precio de insumos cada vez más caro.	Altos costos de producción (fertilizantes, mano de obra, maquinarias, insumos, etc.).	Encarecimiento de los insumos agrícolas.
Costos de producción suben cada año, precios de venta no.	Inadecuada gestión del recurso hídrico.	Falta un ordenamiento territorial en tierras y aguas.	Falta de cohesión de usuarios(as).	Escasez de recursos hídricos para la agricultura.
Mala distribución del agua en altiplano.	Limitaciones al acceso hídrico.	Déficit de agua para producción agrícola.	Escasez hídrica por mala calidad en valles costeros.	Sectores rurales con población indígena, adulto mayor con migración hacia la ciudad.
Alta población son adultos mayores en la comuna.	Poco acceso a servicios básicos.	Falta de coordinación y comunicación instituciones públicas.	Falta en la formalización de los(as) usuarios(as) para ventas.	Usuarios(as) no quieren formalizarse.
Usuarios(as) no quieren salir de la pobreza.	Cambio climático.	Falta financiamiento para contratar trabajadores(as).	Falta de mano de obra en la comuna.	Falta mano de obra (inestables, ilegal).
Despoblamiento del territorio rural.	Disminución progresiva de la población rural	Falta de lugar exclusivo de ventas (mercados mayoristas) para AFCI.	Falta desarrollo tecnológico.	Tecnologías de producción limitadas.
Falta una transferencia de tecnología efectiva a los(as) usuarios(as).	Se requiere mayor capacitación en los sectores rurales.	Colusión de intermediarios, falta nuevo centro de embarque.	Lograr cumplir con exigencias sanitarias.	Interferencias en el precio de ventas, por ejemplo, tomate.





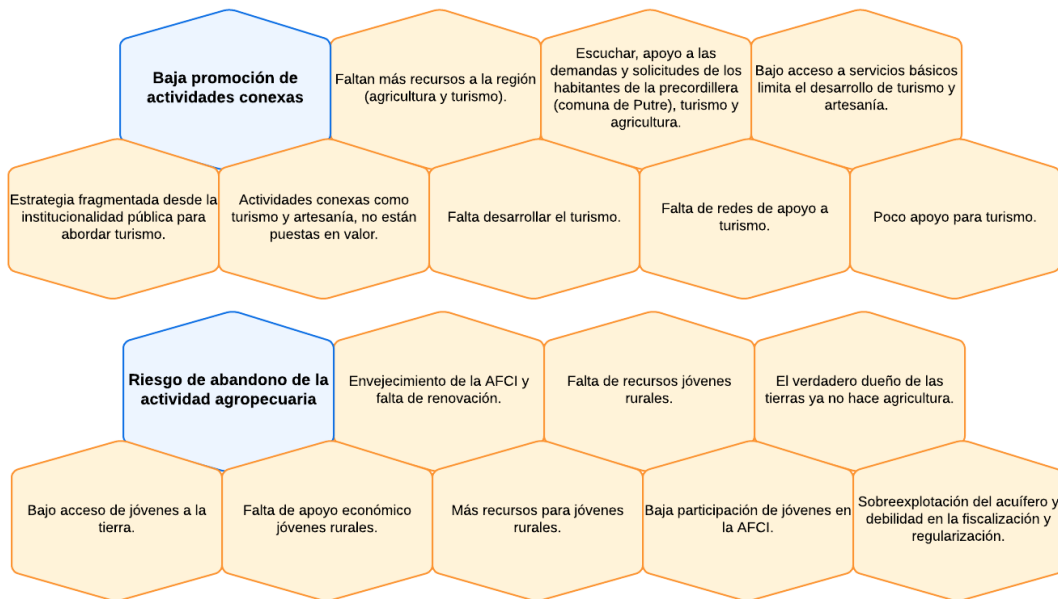
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

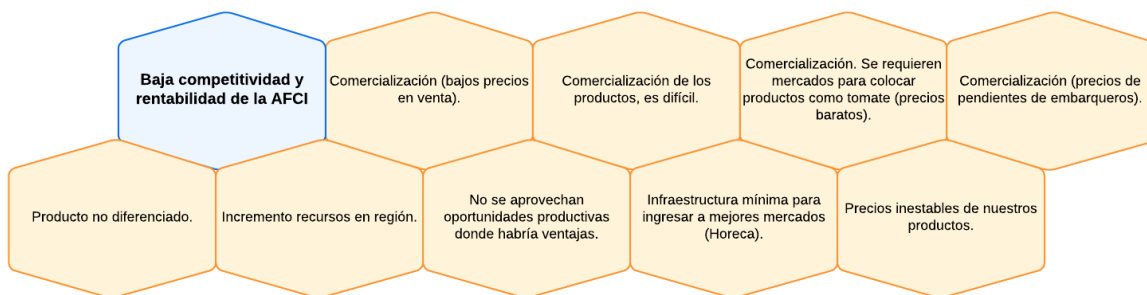
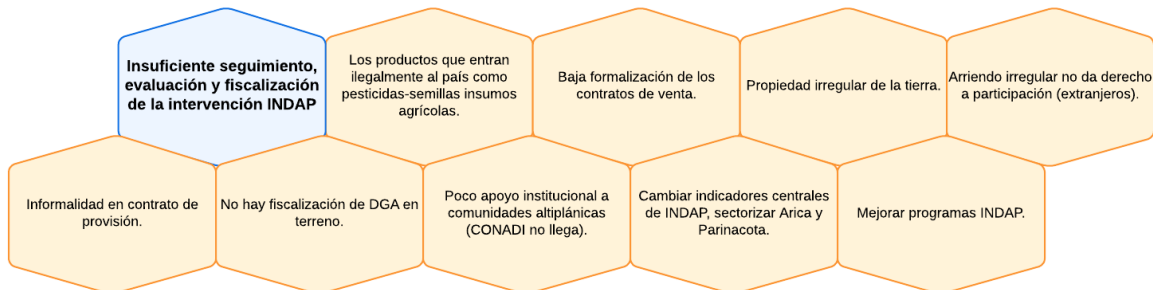
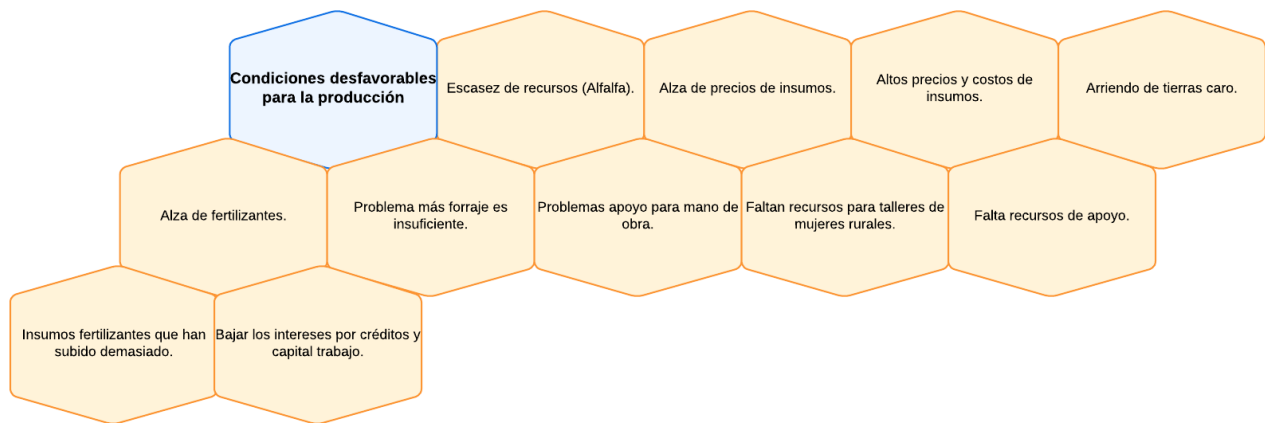
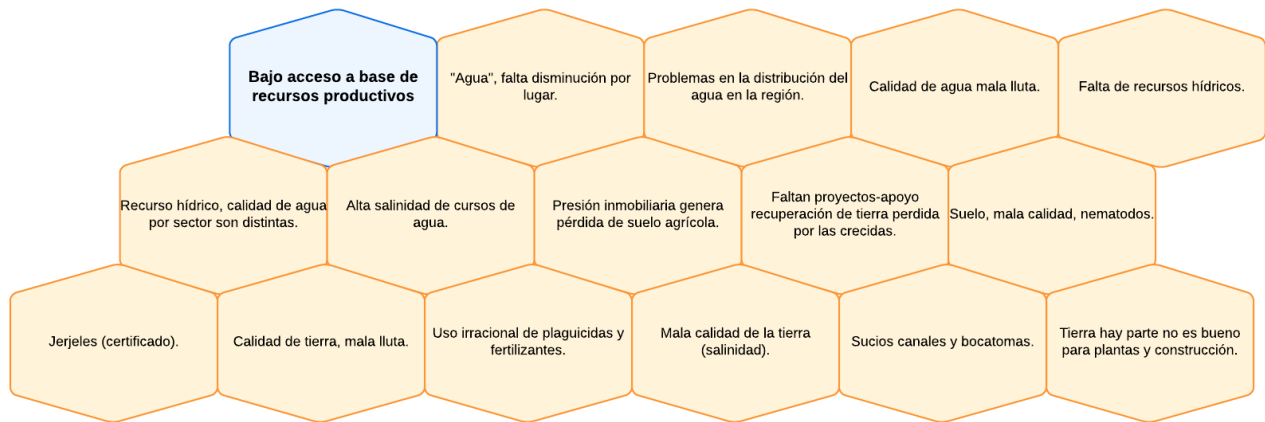
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

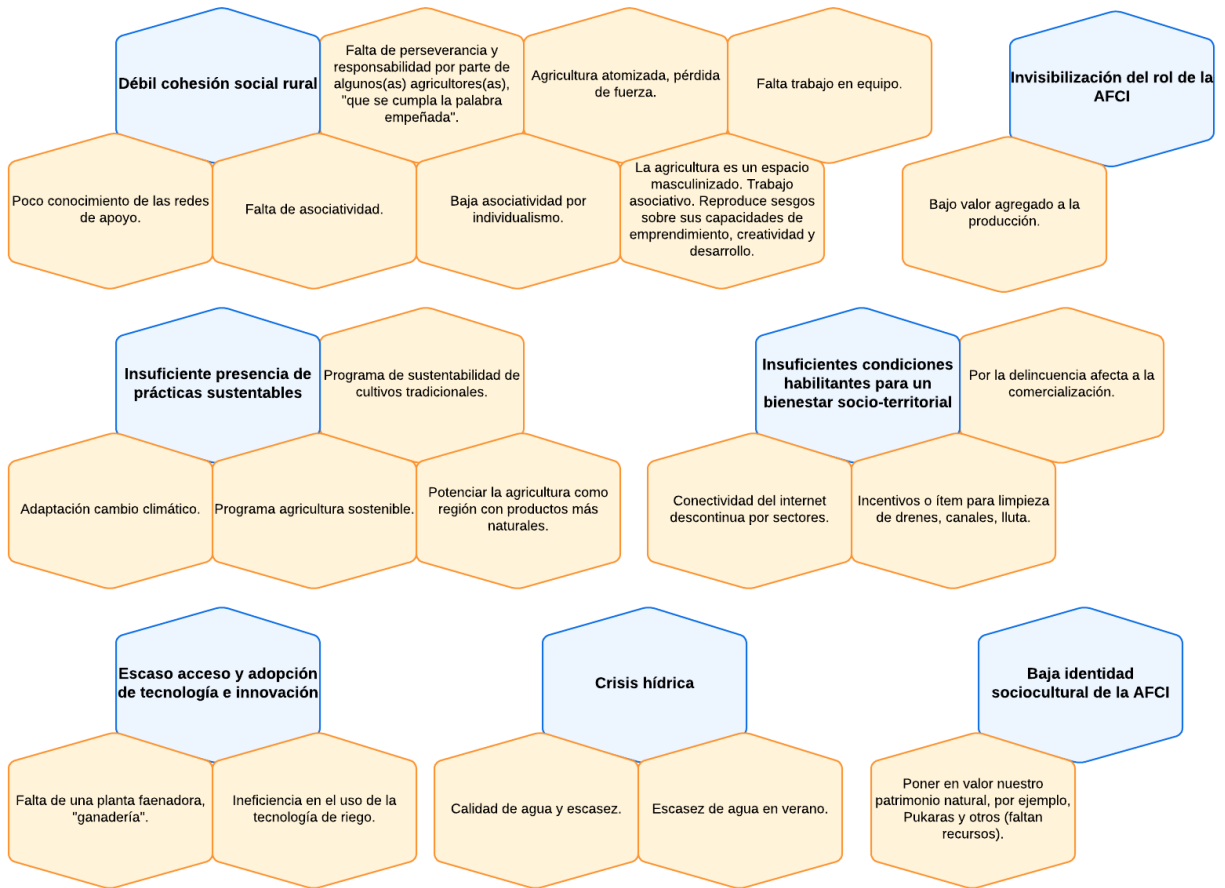
### 6.2.1 Grupo N.º 1 Usuarios(as)

**Figura 4**

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



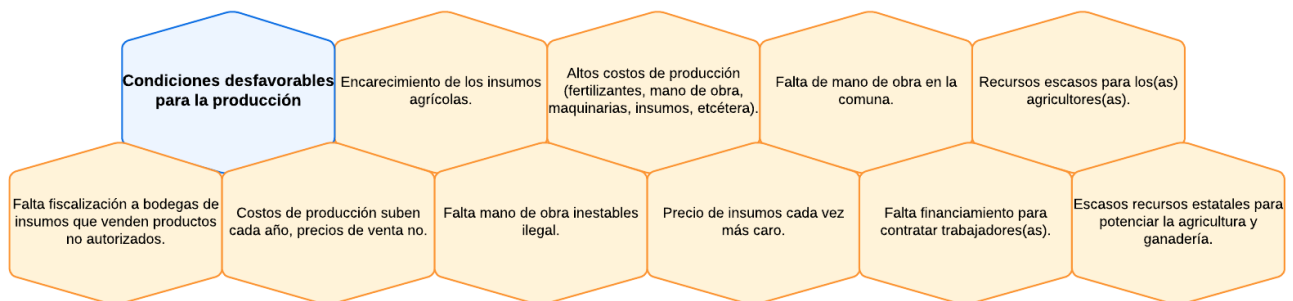




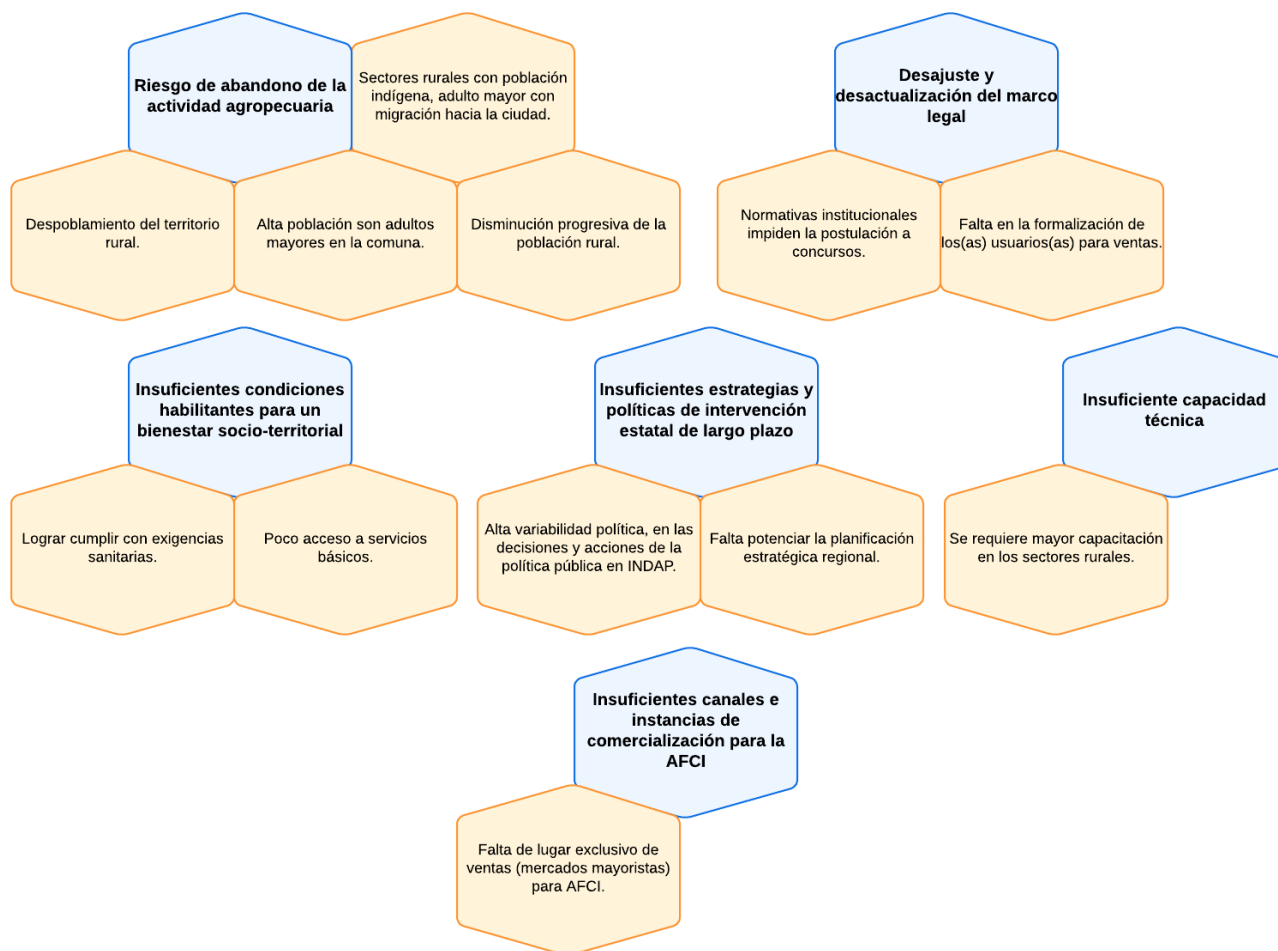
### 6.2.2 Grupo N.º 2 Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**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.*

Solucionar indicadores de INDAP acorde a las necesidades del sector agrícola.	Los forrajes que entregan sea de buena calidad.	Inyectar recursos en la región AFCI.	Entregar los incentivos a la realidad de la zona.	Beneficiar al agricultor(a) con los análisis de agua y tierra para empezar el año.
Programas para recuperar tierras por pérdidas de las crecidas.	Espera de apoyo de instituciones públicas.	Que se controlen los productos ilegales que llegan a la región como Bolivia y Perú.	Más fiscalización.	Que todo lo planteado llegue a buen punto.
Acceso a créditos blandos a jóvenes rurales.	Más facilidad en los créditos.	Aumentar fiscalizaciones.	Se debe fiscalizar contrabando de fruta, trucha y otros. SAG, SII, Salud, Carabineros.	Terminal Agro. No hay fiscalización al contrabando de productos vegetales, truchas y otros.
Mayor fiscalización en centros mayoristas (SII, SAG, Salud). Facturación.	Mejoramiento de los canales de regadío.	No tramitar las peticiones solicitadas.	DGA, se necesita más personal en terreno y multas efectivas (pozos).	Más financiamiento estatal a suelos precordilleranos.
Regularización de las tierras y agua.	Se debe brindar con demostraciones precisa a las organizaciones para interesar el despegue.	Falta de proyectos de compuertas telemétricas, lluta.	Urgente nuevo patio de ventas.	Formalización de centros mayoristas (IVA) para colocar en existencias la cadena productiva.
Exigir mayor porcentaje de participación a proveedores del Estado (Jumbo, casinos).	Planificación para comercialización interregional.	Ley de Fomento y Salvaguarda de Camélidos.	Generar acciones para minimizar la sarna en camélidos.	La educación de los niños(as) en la ruralidad, infraestructura, conectividad, colegios técnicos.
Transferencia tecnológica para mejorar el riego.	Desarrollo de proyecto para matadero multipropósito regional.	Desarrollar canales de comercialización interregional (regiones próximas).	Búsqueda de un sitio para vender productos agrícolas más decentes.	MINAGRI - Bienes Nacionales. Mirada integral al acceso a la tierra a jóvenes rurales.
Solución jóvenes. Aumento recursos económicos para jóvenes rurales.	Puesta en valor los cultivos tradicionales.	Orientar en concursos INDAP a quienes avanzan en agricultura sostenible.	Programa para drenajes limpieza canales.	Potencia la agricultura sostenible.



Seguimiento y prosperidad a talleres para jóvenes y mesa mujeres.	Más incentivos para jóvenes.	Asignación de puntaje preferente para jóvenes en concursos.	Insumos para jóvenes rurales urgente.	Urgentes recursos para los(as) jóvenes rurales.
La tierra gratuita para los(as) jóvenes.	Interacción de jóvenes al campo, agricultura.	Apoyar la formalización de artesanas.	Fortalecer el programa de artesanía y turismo.	Recursos, instrumentos, programas mujeres rurales.
Artesanía sea más valorada y haya más ventas de nuestros productos.	Potenciar el turismo facilitando las restricciones.	Generar un sello de origen para artesanas camélida-fibra.	Fomentar programa cooperativas.	Capacitación, asociatividad, cooperativismo.
Formar cooperativas.	Que se les de continuidad al trabajo desarrollado en las mesas, no solo orientación, sino capacitación.	Charla motivacional a agricultores(as) para concretar una asociatividad con ayuda de un(a) abogado(a) para tener información.	Desarrollo de oportunidades de intercambio para transferencia de saberes intergeneracionales.	Crear programas con jóvenes rurales, involucrando Ministerio de Bienes Nacionales, Gobierno Regional, INDAP, CONADI.
Que servicios públicos se unan y trabajen por el turismo rural (agricultura, cultura, artesanía).	Integrar a todos(as) los(as) agricultores(as) que desean vender sus productos a determinada empresa, ¡Supervisada!		Asociatividad para tener mejores herramientas para mejorar la comercialización (trabajo cooperativo y cultural).	

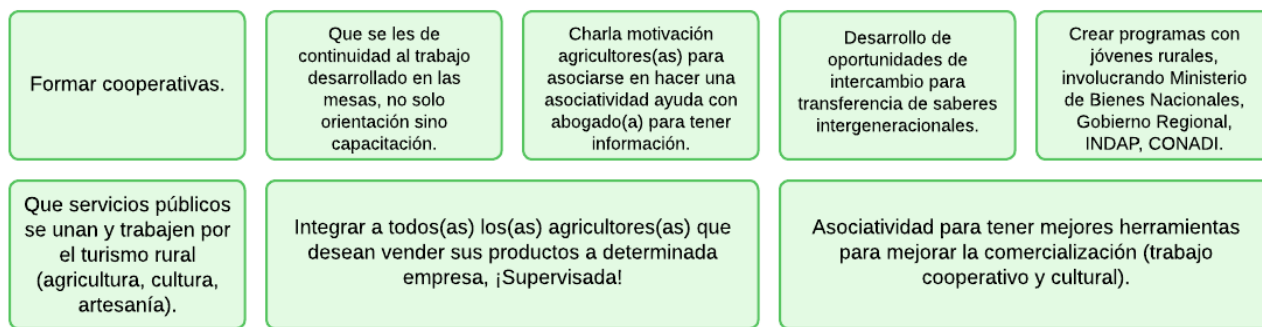
### 7.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 7**

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

Solucionar indicadores de INDAP acorde a las necesidades del sector agrícola.	Los forrajes que entregan sean de buena calidad.	Inyectar recursos en la región AFCI.	Entregar los incentivos a la realidad de la zona.	Beneficiar al agricultor(a) con los análisis de agua y tierra para empezar el año.
Programas para recuperar tierras por pérdidas de las crecidas.	Espera de apoyo de instituciones públicas.	Que se controlen los productos ilegales que llegan a la región como Bolivia y Perú.	Más fiscalización.	Que todo lo planteado llegue a buen punto.
Acceso a créditos blandos a jóvenes rurales.	Más facilidad en los créditos.	Aumentar fiscalizaciones.	Se debe fiscalizar contrabando de fruta, trucha y otros. SAG, SII, Salud, Carabineros.	Terminal Agro. No hay fiscalización al contrabando de productos vegetales, truchas y otros.

Mayor fiscalización en centros mayoristas (SII, SAG, Salud). Facturación.	Mejoramiento de los canales de regadío.	No tramitar las peticiones solicitadas.	DGA, se necesita más personal en terreno y multas efectivas (pozos).	Más financiamiento estatal a suelos precordilleranos.
Regularización de las tierras y agua.	Se debe brindar con demostraciones precisas a las organizaciones para interesar el despegue.	Falta de proyectos de compuertas telemétricas, lluta.	Urgente nuevo patio de ventas.	Formalización de centros mayoristas (IVA) para colocar en existencias la cadena productiva.
Exigir mayor porcentaje de participación a proveedores del Estado (Jumbo, casinos).	Planificación para comercialización interregional.	Ley de Fomento y Salvaguarda de Camélidos.	Generar acciones para minimizar la sarna en camélidos.	La educación de los niños(as) en la ruralidad, infraestructura, conectividad, colegios técnicos.
Transferencia tecnológica para mejorar el riego.	Desarrollo de proyecto para matadero multipropósito regional.	Desarrollar canales de comercialización interregional (regiones próximas).	Búsqueda un sitio para vender productos agrícolas más decente.	MINAGRI - Bienes Nacionales, mirada integral al acceso a la tierra jóvenes rurales.
Solución jóvenes aumento recursos económicos para jóvenes rurales.	Puesta en valor los cultivos tradicionales.	Orientar en concursos INDAP a quienes avanzan en agricultura sostenible.	Programa para drenajes limpieza canales.	Potencia la agricultura sostenible.
Seguimiento y prosperidad a talleres para jóvenes y mesa mujeres.	Más incentivos para jóvenes.	Asignación de puntaje preferente para jóvenes en concursos.	Insumos para jóvenes rurales urgente.	Urgentes recursos para los(as) jóvenes rurales.
La tierra gratuita para los(as) jóvenes.	Interacción de jóvenes al campo agricultura.	Apoyar la formalización de artesanías.	Fortalecer el programa de artesanía y turismo.	Recursos, instrumentos, programas mujeres rurales.
Artesanía sea más valorada y haya más ventas de nuestros productos.	Potenciar el turismo facilitando las restricciones.	Generar un sello de origen para artesanías camélida-fibra.	Fomentar programa cooperativas.	Capacitación, asociatividad, cooperativismo.



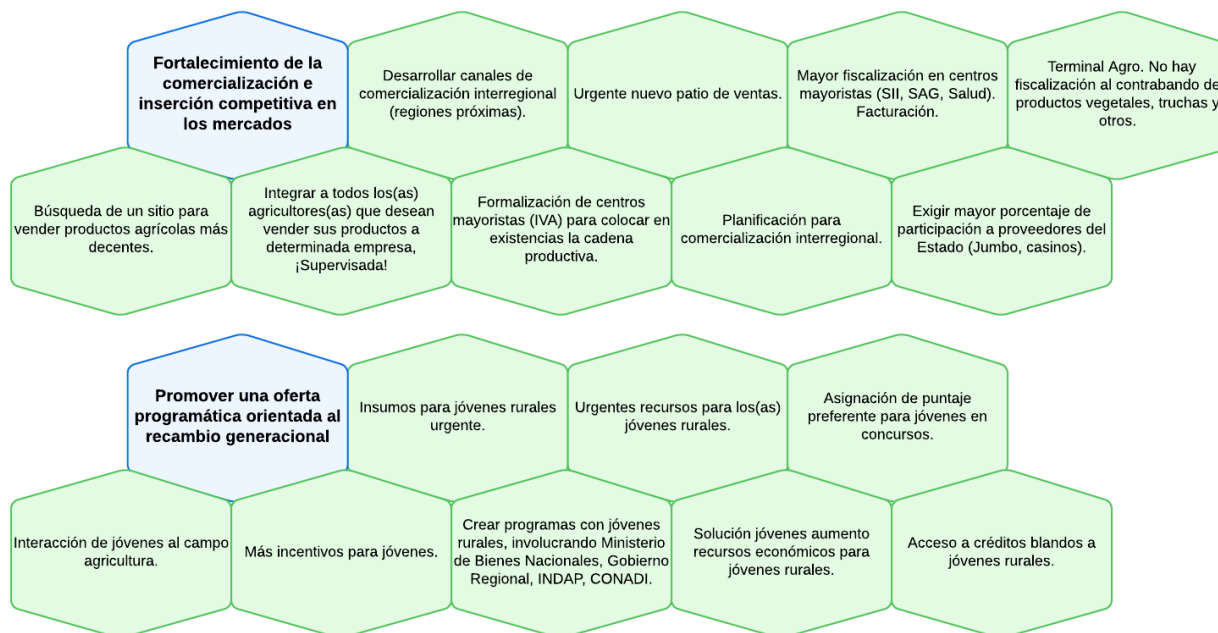
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

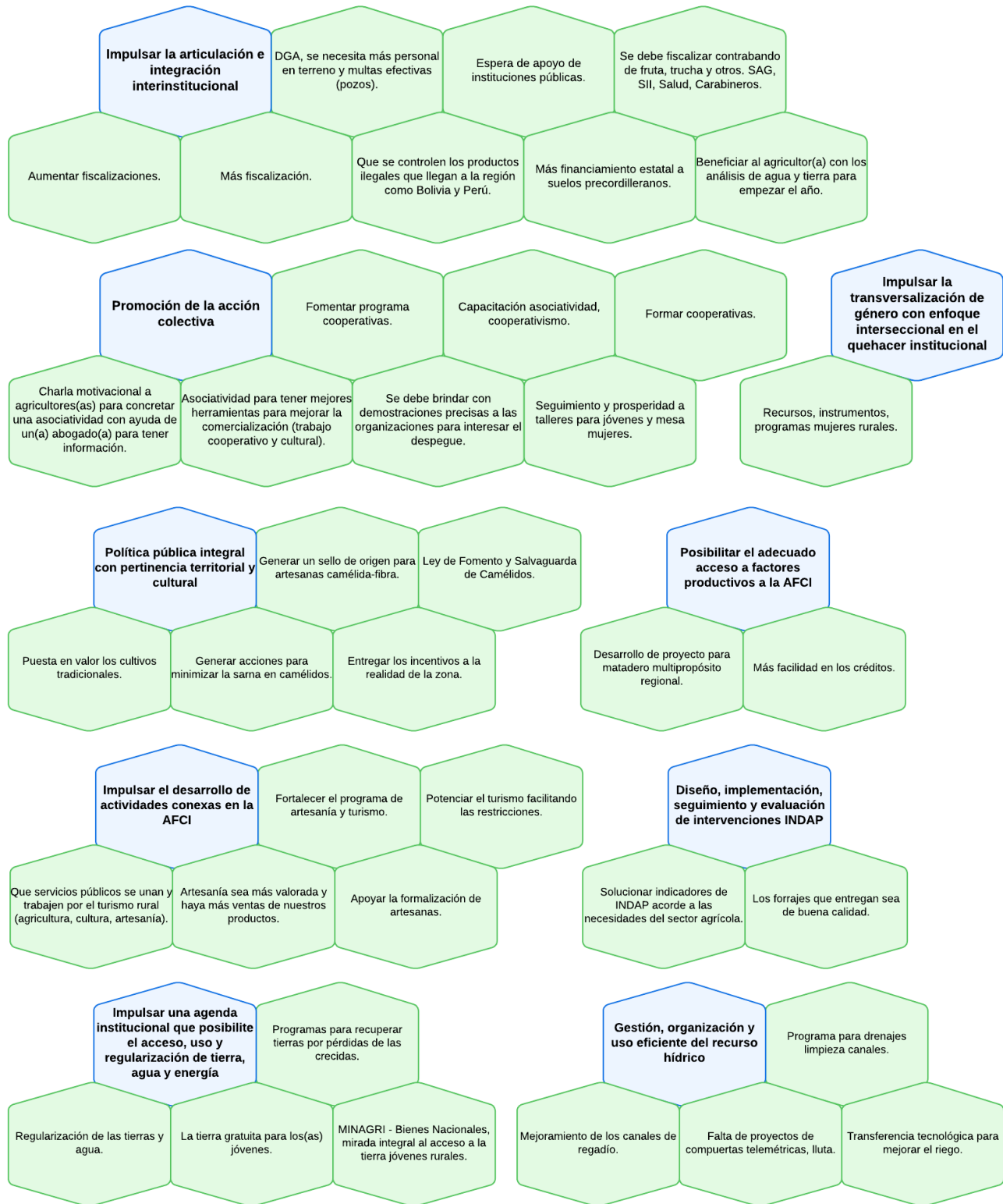
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

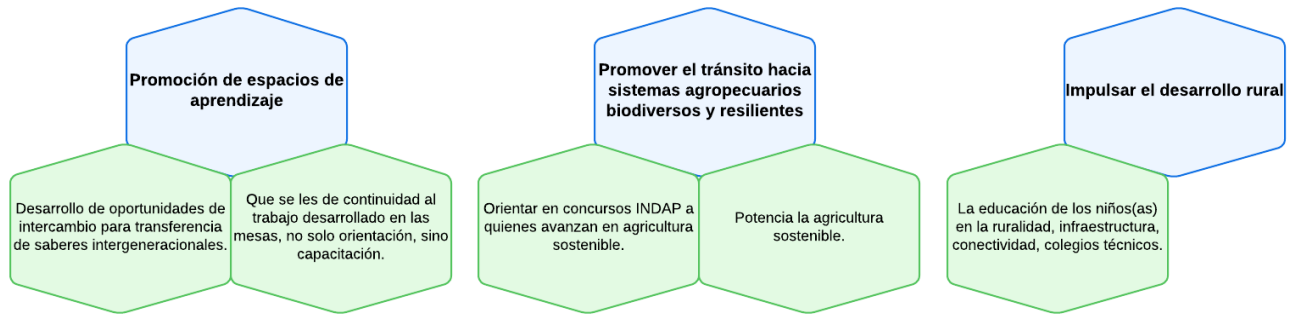
### 7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as)

**Figura 8**

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



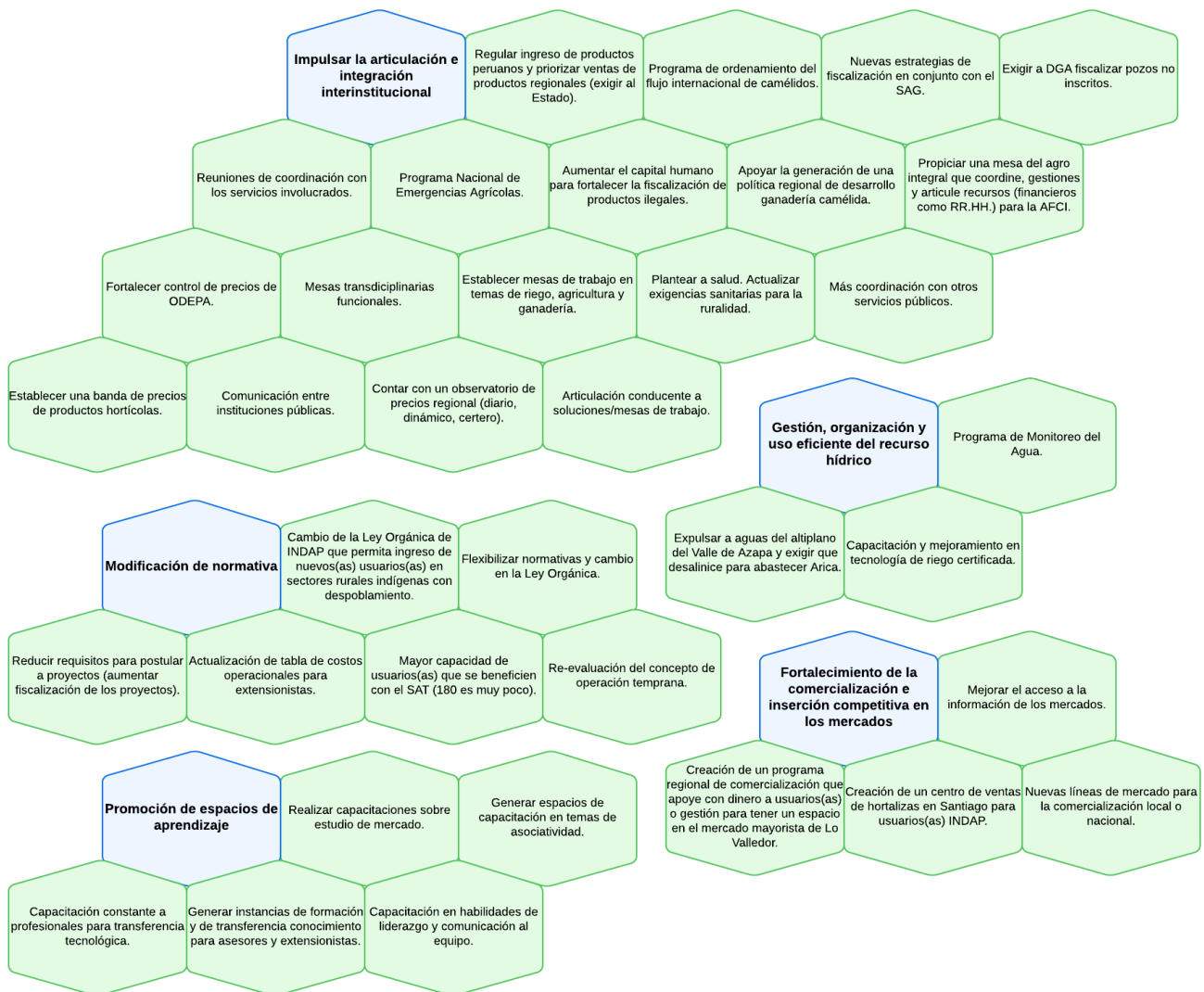




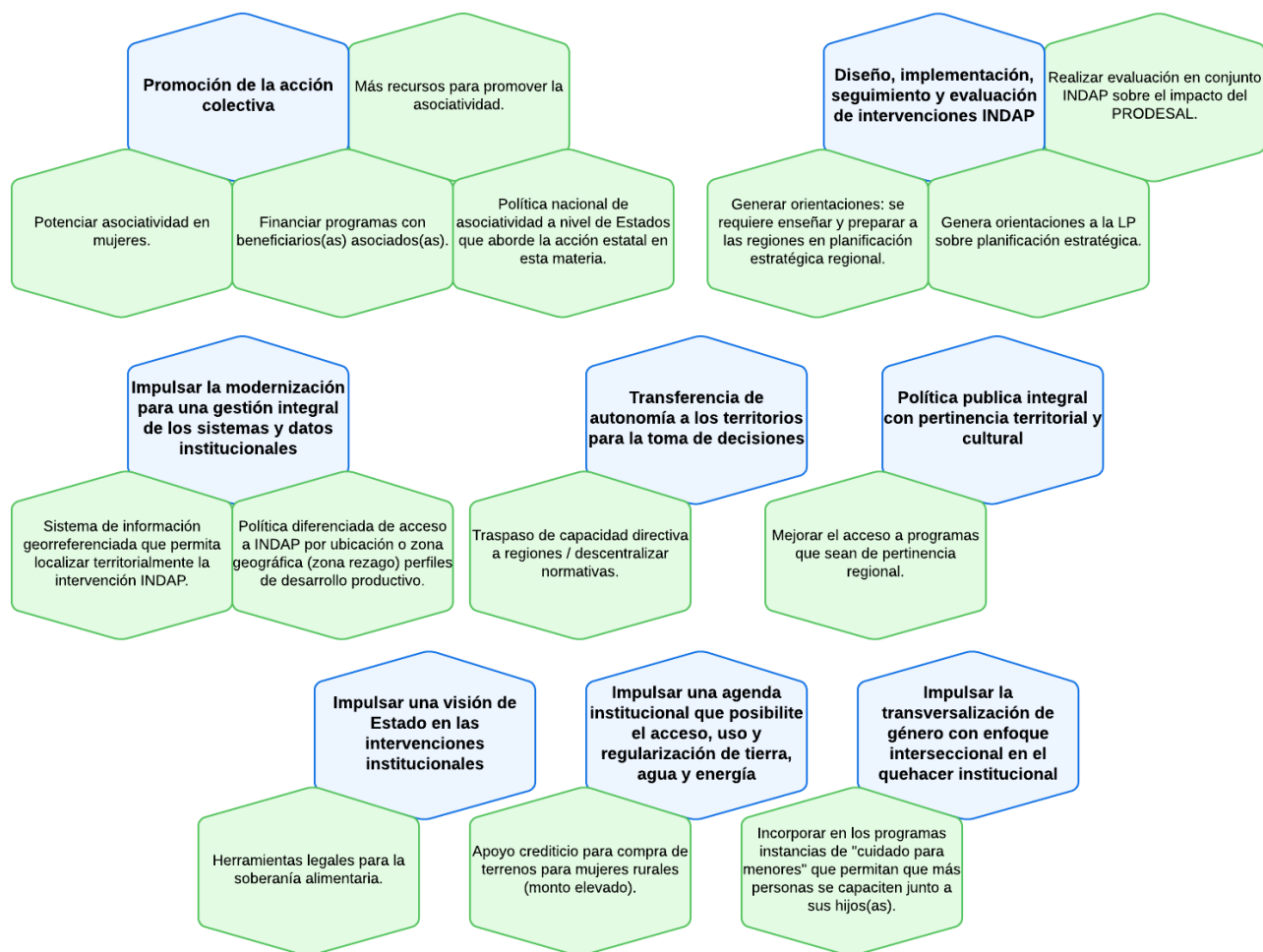
## 7.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**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 Arica y Parinacota. 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.

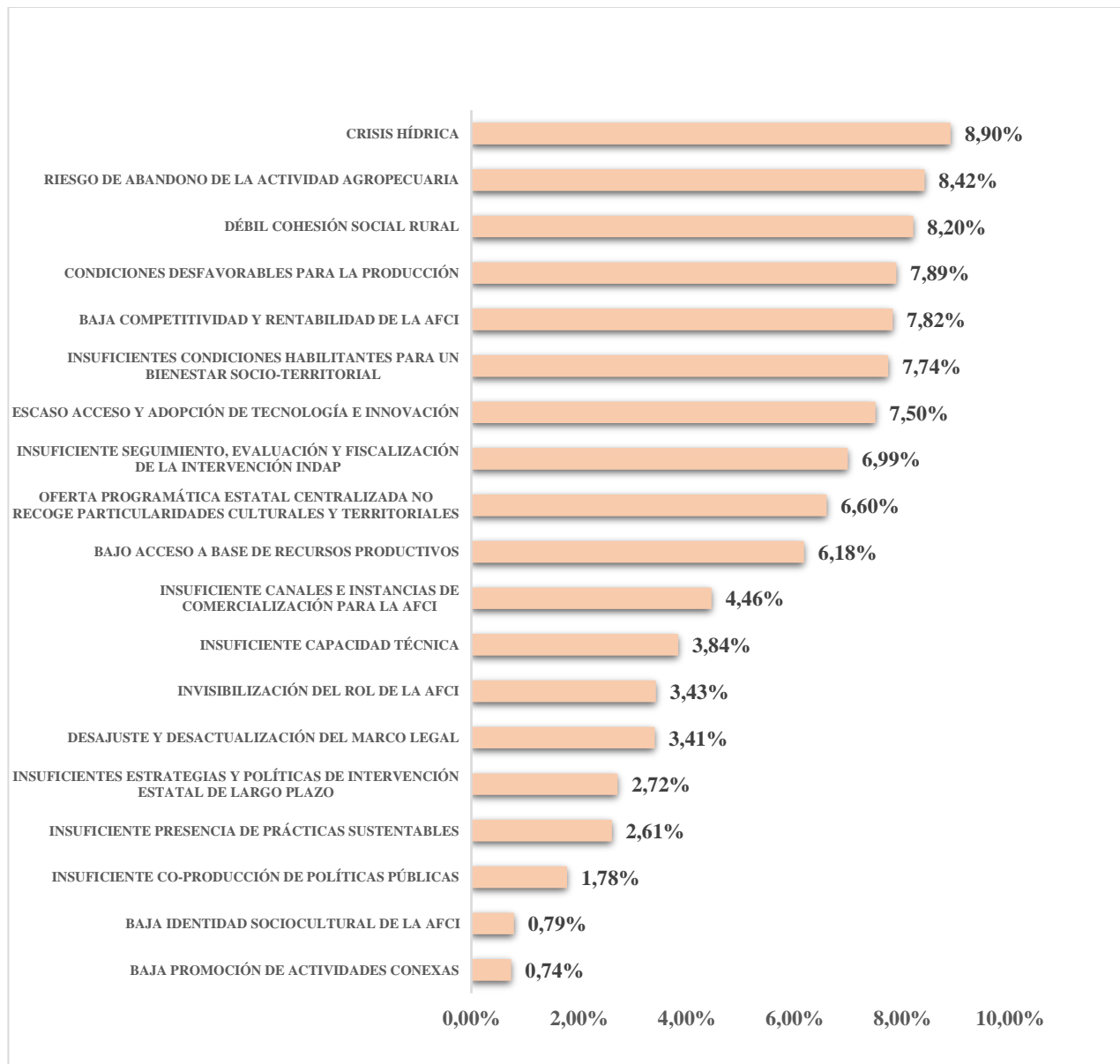
Para obtener la prioridad de una categoría específica en una jornada dada, se multiplica el primer factor por el segundo factor. De esta manera, se utiliza tanto la información de la frecuencia de aparición de las categorías en todas las jornadas como la relevancia de las categorías en la jornada actual 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 – Arica y Parinacota.
- 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 25,52% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Insuficiente co-producción de políticas públicas”, “Baja identidad socio cultural de la AFCl” y “baja promoción de actividades conexas”.

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

### **8.1.1 Crisis hídrica**

La ponderación de los actores en la región de Arica y Parinacota da una relevancia muy significativa al problema de la crisis hídrica. Se plantea además una asociación directa al cambio climático, enfatizando en particular el impacto que ello está produciendo durante los meses de verano. A su vez, esto implicaría una disminución de la calidad del agua, una escasez de la misma, y un incremento cada vez mayor de dificultades en las zonas precordilleranas y altiplánicas, constituyendo entonces un aspecto crucial para la región.

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

Esta categoría constituye a nivel de frecuencias un aspecto de relevancia para la región desde el punto de vista de los actores locales e involucra una serie de elementos a tener presentes, entre ellos el envejecimiento de la AFCI y la disminución progresiva de la población rural. Se pone particular acento al problema de la necesidad de generación de programas que atiendan económicamente la situación del recambio generacional, con énfasis en apoyo a programas que produzcan vinculación entre el interés de los jóvenes y el desarrollo de la AFCI.

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

Dentro de las múltiples condiciones complejas establecidas en la región, se señala además una dificultad en la articulación y cohesión social rural en la zona. Se plantea que existirían problemas de asociatividad entre los productores (relacionado a la ausencia de cooperativismo), falta de asociación entre los(as) usuarios(as), y además, un aspecto interesante a ser relevado, falta de información o conocimiento en las diferentes redes de apoyo institucionales existentes. Se plantea finalmente que la consecuencia de lo anterior es que es que una agricultura atomizada pierde fuerza frente a los desafíos actuales y futuros en la región y en el país.

### **8.1.4 Condiciones desfavorables para la producción**

Muchos agricultores y ganaderos se ven afectados por la escasez de recursos, especialmente de alfalfa, lo que hace que el forraje sea insuficiente. Además, los insumos fertilizantes han subido demasiado de precio, lo que incrementa los costos de producción.

Otro problema que se presenta en la región es la falta de recursos y talleres para apoyar a las mujeres rurales en su trabajo. Además, el arriendo de tierras es caro y los precios de los insumos agrícolas siguen encareciéndose cada vez más. Los agricultores también demandan una mayor fiscalización a las bodegas de insumos que venden productos no autorizados.

### **8.1.5 Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI**

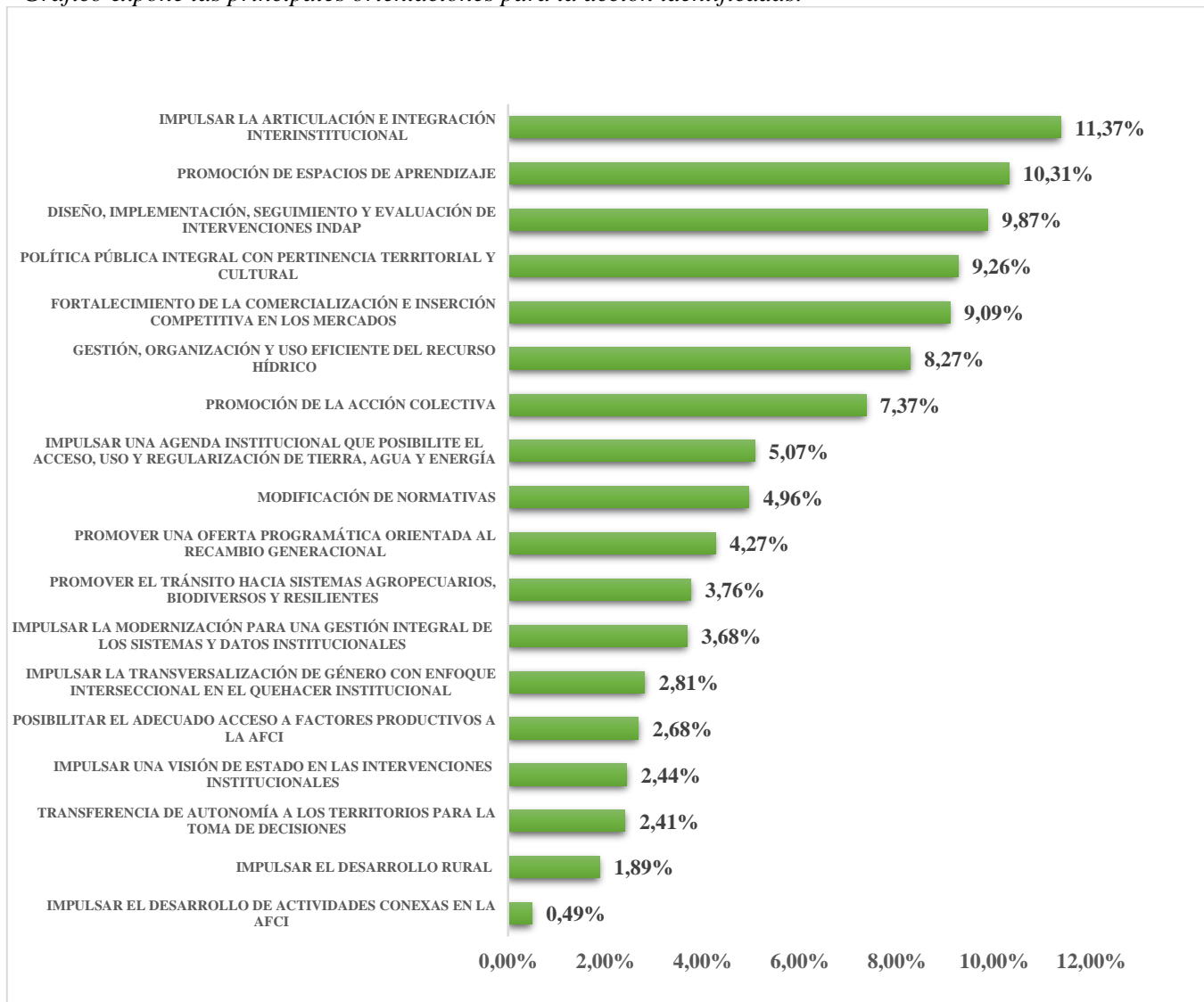
Se considera fundamental trabajar el tema de la comercialización en la región. Existirían en primer término problemas asociados a los bajos precios de venta final, además de variabilidad importante en los últimos años. Además, por las características regionales, la comercialización misma parece un proceso difícil, que requiere más soportes institucionales (ejemplo, se menciona lugares en dónde promocionar productos como tomates). Además, no existe una política clara que potencie el valor agregado y la diferenciación (sello) de los productos. Se ve también que hay un tema de desaprovechamiento de oportunidades productivas. Además, existe una competencia directa con productos desde el Perú, lo que afecta la AFCI local. Finalmente, se señala que debe haber un diálogo social en torno a intermediarios, que permita que el mercado funcione mejor en la región

## 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 – Arica y Parinacota.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Promoción de espacios de aprendizaje” y “Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 31,55% del puntaje total de la jornada.

- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Transferencia de autonomía a los territorios para la toma de decisiones”, “Impulsar el desarrollo rural” e “impulsar el desarrollo de actividades conexas en la AFCI” concentran el 4,79% 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**

Dentro de las líneas de acción INDAP se considera importante desarrollar la articulación interinstitucional. En ello, se menciona específicamente el papel de la DGA y la presencia de personal en terreno para una fiscalización efectiva. Además, en general el problema de la fiscalización se asume como un aspecto importante a ponderar y reforzar. A su vez, se menciona tanto el tema de la fruta, la trucha y otros como aspectos específicos vinculados con la fiscalización. También, se menciona que una buena articulación interinstitucional INDAP requeriría una mirada que incorpore el rol del SAG, el SII, el Ministerio de Salud, Carabineros, entre otras instituciones. Por otra parte, se ve una oportunidad en torno a la generación de una política regional de desarrollo de ganadería camélida. Finalmente, en consideración de la zona fronteriza, se ve que es fundamental que dicha fiscalización pondere también la vinculación con Bolivia y Perú.

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

En primer lugar, se observa que es importante considerar el papel de los estudios de mercado, con el afán de comercialización. En segundo lugar, se ve que las capacitaciones en temas de asociatividad son importantes. En tercer lugar, se ve que la transferencia tecnológica es un asunto que debería ser trabajado de forma mucho más intensa por INDAP en la zona. Finalmente, se ve que íntimamente vinculado al desarrollo de la AFCI, su puesta en valor y su posibilidad de crecimiento y desarrollo económico, se piensa también en habilidades que permitan la movilización de recursos humanos de forma más eficaz (liderazgo, comunicación en equipo, entre otros).

### **8.2.3 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP**

Se considera importante trabajar en una evaluación en conjunto entre actores sociales e institucionales involucrados (con énfasis en usuarios(as) y el propio INDAP) sobre el impacto de la política de PRODESAL. A su vez, se considera importante que se incorpore cada vez más una dimensión de planificación estratégica al desarrollo institucional, y que, además, se expanda la posibilidad de construir herramientas y condiciones para la planificación regional, acorde a las necesidades de la AFCI y del sector agrícola.

### **8.2.4 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural**

Por un lado, se considera que es necesario mejorar el acceso a los programas que sean de pertinencia regional, lo que involucra también su visibilización y aumento de conocimiento en la zona. Además, se considera importante al menos en la región de Arica y Parinacota, atender temas como la puesta en valor de los cultivos tradicionales, donde se piensa en algunas iniciativas como un sello de origen para artesanías de fibras de camélidos. Por último, se considera también interesante la posibilidad de pensar una discusión normativa sobre una ley de fomento y salvaguarda de camélidos, atendiendo la realidad local de la AFCI.

### 8.2.5 Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados

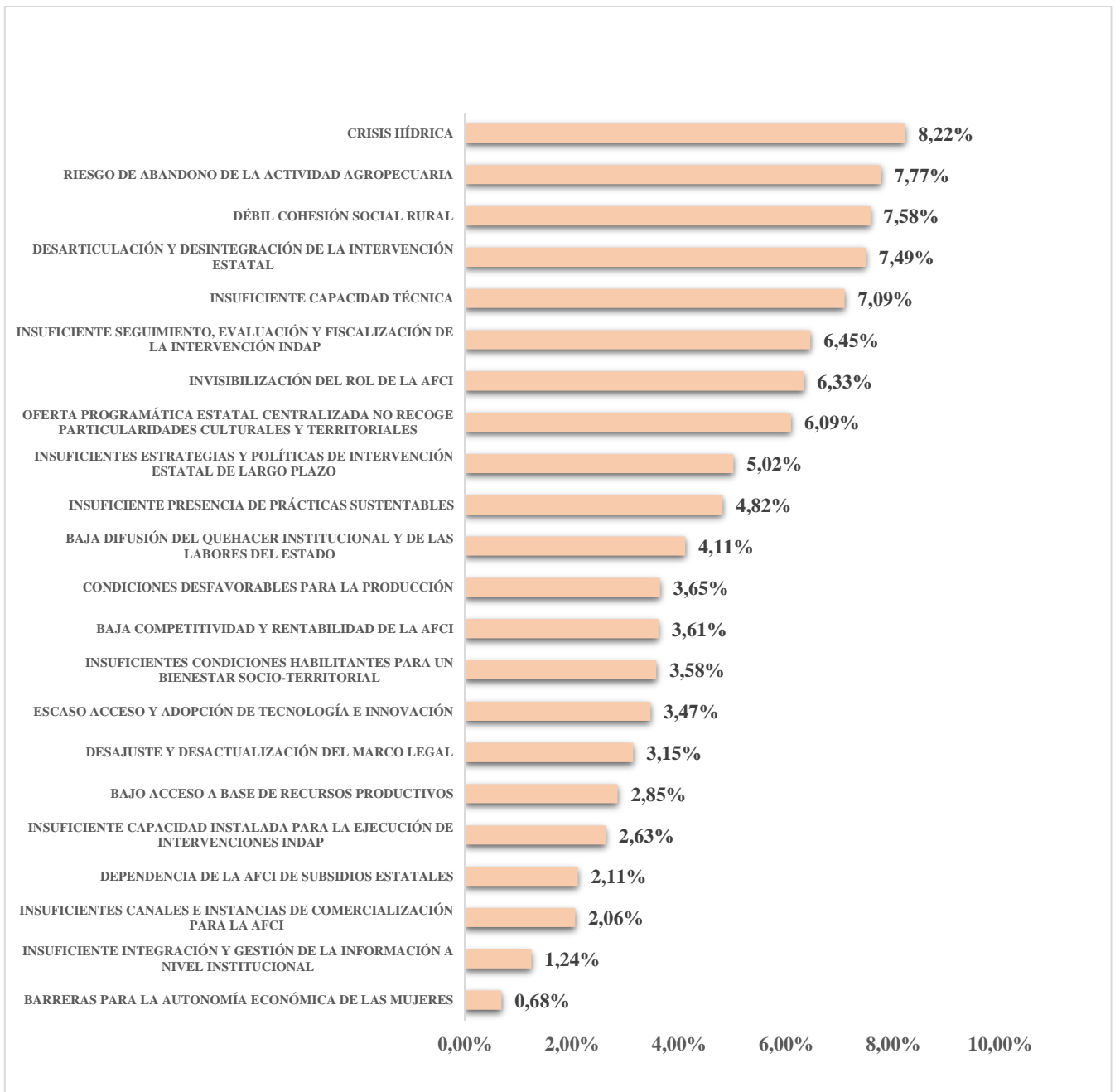
Se menciona como un aspecto importante en el plano de líneas de acción por parte de los actores el trabajo en materia de comercialización y también en mejorar los canales asociados al proceso de venta. Así, se menciona en más de una ocasión el papel del patio de ventas regional, que pareciera insuficiente para los desafíos de la zona. Por otro lado, se ve también importante desarrollar un plan de fiscalización en centros mayoristas, así como un combate más decidido al contrabando de productos vegetales y otros asociados. Se considera fundamental que el Estado tenga un papel importante también para trabajar y vincularse con distintas organizaciones de tipo privado que contribuyan al desarrollo de la AFCE (se menciona por ejemplo el tema de las cadenas de supermercado, así como a los casinos).

## 8.3 RESULTADOS NACIONALES

### Figura 12

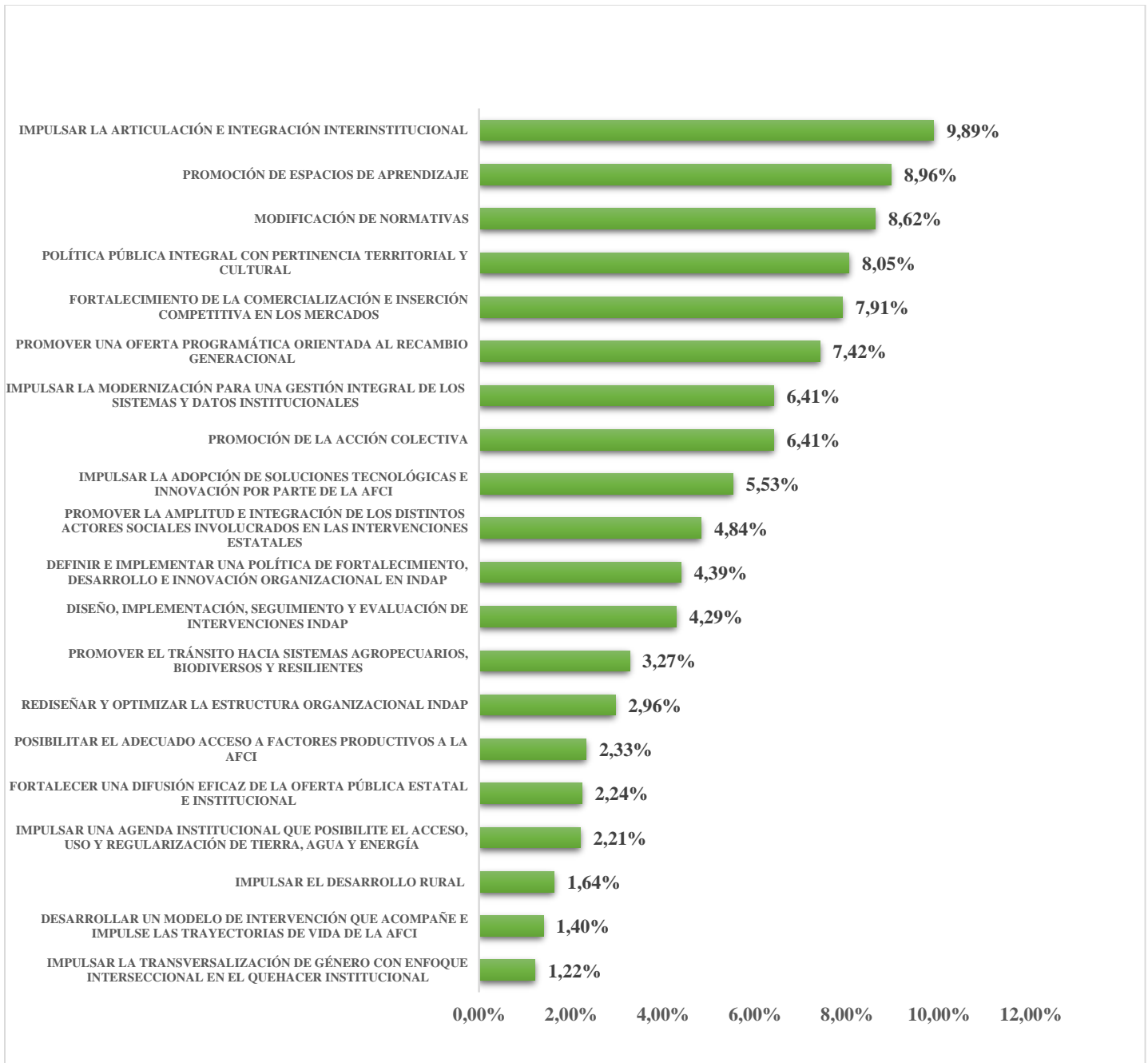
*Gráfico expone los resultados nacionales en relación a los problemas identificados.*





**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
Dirección General de Aguas (DGA)	Consultores y extensionistas
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	Agroindustria
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	Ferias libres
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	Organización de productores
Servicio de Impuestos Internos (SII)	Centros comerciales
Carabineros de Chile	Casinos
Ministerio de Bienes Nacionales	-
Gobierno Regional	-
Universidades	-

*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:

- Al analizar las prioridades regionales de Arica y Parinacota, nos encontramos, desde el plano del diagnóstico, con cinco prioridades regionales, las que son, en orden, a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) condiciones desfavorables para la producción, y e) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI.
- A su vez, al analizar las prioridades regionales de líneas de acción, obtenidas a través de la fórmula generada para la revisión de los datos obtenidos por medio de la metodología METAPLAN, son, en orden, los siguientes a) impulsar la articulación e integración interregional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP, d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural, e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados.
- Es evidente que para la región, existe una coherencia importante en el plano de los diagnósticos con sus líneas de acción, lo que queda claro en sus prioridades en torno a fortalecer la comercialización, y en generar una intervención multinivel y articulada con diversos servicios del Estado para atender tanto la crisis hídrica, como el riesgo del abandono de la actividad agropecuaria, la que en la región está articulada con la idea de fortalecer la asociatividad y la capacidad de los actores de la AFCI de intervenir en la agenda y en la arena pública.
- 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 hacer el cruce entre las prioridades regionales de diagnóstico en comparación con la situación nacional, nos encontramos con que, existe una enorme coincidencia, desde el punto de vista tanto de las temáticas priorizadas, como de la prelación establecida. Así, no solo en ambos niveles las primeras tres prioridades son exactamente las mismas, sino que la única diferencia que poseen está en que a nivel regional emerge con fuerza la baja competitividad y rentabilidad de la AFCI, por sobre la desarticulación y desintegración de la oferta estatal (que de todas formas, es importante mencionar, que aun cuando no está dentro de las primeras cinco prioridades nacionales, es sin embargo, la sexta, lo que habla de alto nivel de coincidencia de los niveles de diagnóstico).
- Por su parte, al hacer el cruce entre las prioridades regionales de líneas de acción, en comparación con los resultados nacionales, nos encontramos con que también existen coincidencias. En este sentido, se puede observar que en ambos niveles, las dos primeras prioridades son exactamente las mismas. La diferencia que se observa a nivel regional, al igual que en el diagnóstico, es que dentro de las primeras 5 orientaciones para la acción priorizadas, emerge el fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados por sobre modificación de normativas, la cual fue desplazada a la novena prioridad regional.
- Finalmente, es importante considerando los altos planos de coincidencia de diagnósticos y líneas de acción, profundizar más detalladamente en la opinión de los actores (tarjetas) que permita una política más focalizada sobre esos focos comunes. Allí, especialmente parece importante mencionar los énfasis que se dieron respecto a abordar el comercio con el Perú (y su impacto en la AFCI local), la necesidad de generación de una política

de promoción de espacios que potencie la comercialización, así como un aumento significativo de la fiscalización, ello en especial atención a la Dirección Nacional de la 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 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



#### LISTA DE ASISTENCIA

"JORNADA DE PLANIFICIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE INDAP"

Hora de inicio: 09:30 Horas Fecha: 19 de diciembre 2022











N°	Nombre y apellidos	RUT	Telefono	Firma
1.	Ignacio Garcia Ponce	17012468-5	969051937	
2.	Cristobal Gonzalez Espinoza	16.769.860-3	973034560	
3.	Vanessa Cariv Hingosa	17.830.282-5	975694533	
4.	Jorge Silva Saez	17.095.692-3	99.4210513	
5.	Leon Saint-Loup Olmedo	13.220.381-4	9-45644488	
6.	Sandra Briones Parera	16.924.444-9	995132899	
7.	Claudio Pizarro Rofar	13.004.594-5	997825040	
8.	Luis Alan Quispe	77.203.809	992927654	
9.	Nicolas Kikles Stern	16.014.6135	991978410	
10.	Cristian Cordoba Medina	15.000.294-K	983435318	
11.	Rodriguez Rojas C.	13.903.735-15	991411231	



#### LISTA DE ASISTENCIA

"JORNADA DE PLANIFICIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE INDAP"

Hora de inicio: 09:30 Horas Fecha: 19 de diciembre 2022

N°	Nombre y apellidos	RUT	Telefono	Firma
12.	Alexis Villablanca Padić	13.211541-P	989389474	
13.	Cristian Olivares Zepeda	16.053.488-5	983909269	
14.	Chocli Juvenal O.	13636705-6	2577961	
15.	Cristian Ulloa M.	9.703.923-2	996512360	
16.	Shoselin Apuleo S.	22.340.773-0	986609835	
17.	Gonzalo Sandoval Bascopé	19.355/42-4	957512515	
18.	Nataly Candore Guillermo	15.979.311-7	965907870	
19.	Maricela Carrasco Miranda	10695042-4	965904870	
20.	William B. Poffa P.	8.430.261-6	984293517	
21.	Mariela Valdebenito Diaz	12.058.113-P	971407375	



LISTA DE ASISTENCIA

"JORNADA DE PLANIFICIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE INDAP"

Hora de inicio: 09:30 Horas Fecha: 20 de diciembre 2022

N°	Nombre y apellidos	RUT	Telefono	Firma
1	Monica Rios Alvaroz	8834853-2	9-62892303	[Firma]
2	Wilma Gabriel Rios	945326230	19870126-2	[Firma]
3	Rodrigo Chopachuanco reñes	19.010.433-8	946265831	[Firma]
4	Margot Rios Mamani	10298.267-3	972048548	Margot Rios
5	Sonora Dawson Castro	9027052-4	996304909	Sonora Dawson
6	Raquel Mamoni gregorio	10.930.287-2	90128577	[Firma]
7	Hector Leonardo Pastore Socis	19.812.454-8	934989829	[Firma]
8	Juan Cacerenas Santos	16.226.581-4	933983086	[Firma]
9	Michael Henrique	.3.888.308-9		[Firma]
10	SILVIA CAPACUNDO U.	6.782.630-2	979138093	[Firma]
11	Rosa Jimenez Mamani	7.494870-7	989595695	[Firma]



LISTA DE ASISTENCIA

"JORNADA DE PLANIFICIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE INDAP"

Hora de inicio: 09:30 Horas Fecha: 20 de diciembre 2022

N°	Nombre y apellidos	RUT	Telefono	Firma
12	Frasia Beyzaga Rocha	10.812.115-7	9-84131477	[Firma]
13	Maria Pazo Zegarra	7.586.200-8	9-65354512	[Firma]
14	Mariana Valdebenito Diaz	12.038.13-9	9-71403375	[Firma]
15	Ana Cecilia Rojas Escobar	10.982.848-3	9-83533743	[Firma]
16	Luis Aleuya AYCA	19.869.191-1	94545476	[Firma]
17	ANGEL ALVARO MAMANI	14.536.870-7	9.62256337	[Firma]
18	DELFIN JACUIN CONDON	10.242.264-3		[Firma]
19	Virginia Cruz A	12.641.04-5	74926479	[Firma]
20	Gabriel Manrique Plata	13.864.750-1	962186836	[Firma]
21	Galina Alvarez Devatto	17.553.258-7	966399506	[Firma]
22	Felipe Salinas VASQUEZ	16.658.037-4	972064065	[Firma]



**LISTA DE ASISTENCIA**

"JORNADA DE PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE INDAP"

Hora de inicio: 09:30 Horas

Fecha: 20 de diciembre 2022

N°	Nombre y apellidos	RUT	Telefono	Firma
23	Ardelela Eutipe Santos	4.232.934-7	986468920	<i>[Signature]</i>
24	Arreola Vilca Vilca	8108854-3	9918965398882	<i>[Signature]</i>
25	Sebastián Aravena	10108693-3	990856608	<i>[Signature]</i>
26	Enilvia Manuani Q.	8880823-1	994869196	<i>[Signature]</i>
27	Jorge L manani Coillo	10.965 631-3	9 85746790	<i>[Signature]</i>
	Amelia Vilca Vilca	8.108854-3.		