



**PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA
PARTICIPATIVA**

COMISIÓN TEMÁTICA

COMERCIALIZACIÓN

DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

LEVANTAMIENTO DE DATOS:

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

METODOLOGÍA:

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

SISTEMATIZACIÓN Y EDICIÓN DE FORMATO:

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

REDACCIÓN:

Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

EDICIÓN DE TEXTO:

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

ÍNDICE

1	GLOSARIO	4
2	RESUMEN EJECUTIVO.....	6
3	METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....	7
4	METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	8
5	RESULTADOS COMISIÓN TEMÁTICA COMERCIALIZACIÓN.....	9
6	ACTIVIDAD I: AJUSTE DE EXPECTATIVAS	10
	PREGUNTA: ¿QUÉ EXPECTATIVA TIENE LA JORNADA?	10
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	10
6.2	SÍNTESIS DE LAS EXPECTATIVAS	11
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES	11
	PREMISA PROVOCADORA: “LA AFCI SE ENCUENTRA EN RIESGO DE ABANDONO DE LA ACTIVIDAD AGRÍCOLA Y, POR TANTO, COMERCIAL”	11
	PREGUNTA: “¿LE PARECE QUE ESTE ES EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?”.....	11
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	11
7.1.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)	11
7.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)	12
7.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)	12
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN.....	13
7.2.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)	13
7.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)	13
7.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)	14
8	ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN.....	14
	PREGUNTA: “¿QUÉ PODRÍAMOS HACER O QUÉ TIPO DE INTERVENCIONES PODRÍAMOS IMPULSAR EN MATERIA DE COMERCIALIZACIÓN, PARA RESOLVER EL PROBLEMA PRINCIPAL IDENTIFICADO?”.....	14
8.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS.....	15
8.1.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)	15
8.1.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)	15
8.1.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)	16
8.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN.....	16
8.2.1	Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)	16
8.2.2	Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)	17
8.2.3	Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)	18
9	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....	19
9.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	19
9.1.1	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	20
9.1.2	Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI	21
9.1.3	Invisibilización del rol de la AFCI.....	21
9.1.4	Débil cohesión social y rural	21

9.1.5	<i>Condiciones desfavorables para la producción</i>	21
9.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	22
9.2.1	<i>Política pública integral con pertinencia territorial y cultural</i>	22
9.2.2	<i>Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados</i>	23
9.2.3	<i>Impulsar la integración y articulación interinstitucional</i>	23
9.2.4	<i>Promoción de espacios de aprendizaje</i>	23
9.2.5	<i>Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP</i>	23
9.3	DIAGNÓSTICOS Y ORIENTACIONES ESPECIFICAS EN RELACIÓN A LA TEMÁTICA	24
9.4	RESULTADOS NACIONALES	25
10	ACTIVIDAD IV: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA” 27	
	PREGUNTA: PARA LLEVAR ADELANTE LAS INICIATIVAS O INTERVENCIONES QUE PROPONEN, ¿QUÉ ACTORES TENGO QUE CONSIDERAR?	27
11	CONCLUSIONES	28
12	ANEXOS	30

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.

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.

MTT: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

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 la Comisión Temática de Comercialización realizada el 19 de octubre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa INDAP, la cual contó con la participación de 34 funcionarios(as), representantes de 10 regiones del país y del nivel central de la institución. Utilizando la metodología METAPLAN¹, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Este ejercicio permitió la construcción de un panorama común de la situación actual de la AFCI, que reconoce como problema central, el riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, que muestra variadas causas, tales como la invisibilización del rol de la AFCI y su baja competitividad y rentabilidad. Del mismo modo, a partir de dinámicas grupales y la discusión plenaria, se identificó un mapa de acción que busca abordar estas causas, entre las cuales destacan la necesidad de impulsar la articulación e integración interinstitucional, el fortalecimiento de la comercialización, la promoción de espacios de aprendizaje y la generación de una estrategia de promoción del rol de la AFCI ante la sociedad.

Junto a lo anterior, se destaca el desarrollo de una política pública integral con pertinencia territorial y cultural, también, el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP, los cuales se observan como elementos transversales para la ejecución de dichas acciones.

Dado el carácter de la Comisión, se muestran de forma explícita las orientaciones para la acción identificadas respecto de comercialización, por ejemplo, la propuesta de creación de departamentos específicos para comercialización en regiones; la necesidad de internalización por parte de INDAP de este tema, como parte integral del fomento productivo; el fortalecimiento y articulación de programas de comercialización; el diseño de estrategias para la comercialización territorial y por tipo de producto; y el desarrollo de programas orientado hacia la logística.

Por último, el desarrollo del mapa de actores relevantes mostró que actores públicos, privados y de la sociedad civil son esenciales para el fortalecimiento de la comercialización.

¹ Para mayor detalle, véase anexo A.

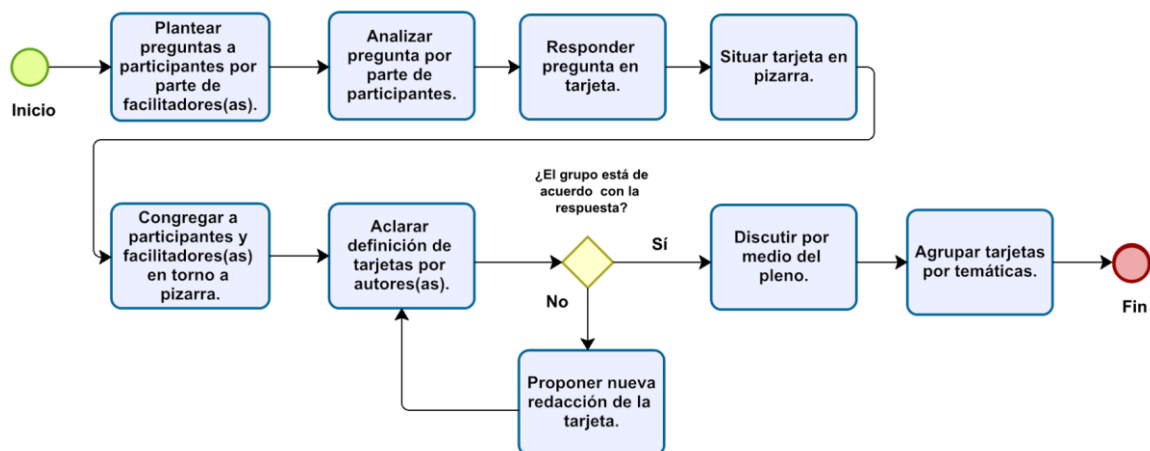
3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Comisión Temática de Comercialización” 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 COMISIÓN TEMÁTICA COMERCIALIZACIÓN

El miércoles 19 de octubre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada Comisión Temática de Comercialización, en las dependencias de la sucursal Banco Estado ubicada en Santo Domingo 1568, Santiago, región Metropolitana. A ella asistieron 33 funcionarios(as), representantes de 10 direcciones regionales y del nivel central de INDAP.

La jornada se dividió 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, 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: AJUSTE DE EXPECTATIVAS

Pregunta: ¿qué expectativa tiene la jornada?

6.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

Los(as) participantes acordaron ideas y las anotaron en tarjetas para tener un panorama general de lo que esperaban de la jornada. A partir de esto, se obtuvieron los siguientes insumos transcritos sin alterar el contenido original.

Figura 2

Ilustración expone el ajuste de expectativas.



6.2 SÍNTESIS DE LAS EXPECTATIVAS

Considerando los resultados expuestos en el diagrama, se puede constatar que los(as) participantes esperan del taller generar lineamientos claros y concretos para mejorar la estrategia de comercialización, teniendo en cuenta las realidades regionales. Desean obtener productos concretos con responsables y plazos definidos, mejorar los programas de comercialización e identificar problemas reales del negocio de los agricultores. Adicionalmente, señalan que es importante innovar en técnicas de comercialización y desarrollar una hoja de ruta de comercialización en base a la AFCl, con una metodología construida de manera participativa, trazando una línea de trabajo común para la comercialización.

7 ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

Premisa provocadora: “La AFCl se encuentra en riesgo de abandono de la actividad agrícola y, por tanto, comercial”

Pregunta: “¿Le parece que este es el problema principal identificado?”

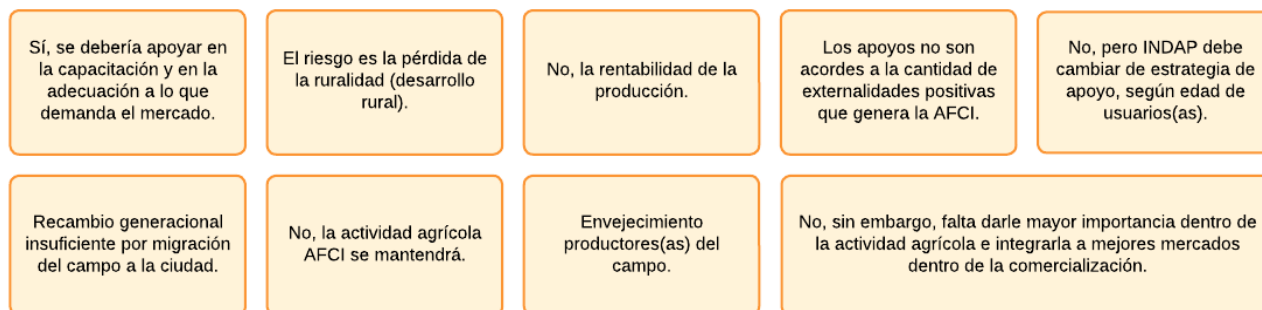
7.1 TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS

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 – Funcionarios(as)

Figura 3

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



7.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

Figura 4

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

Alta dependencia de subsidios, descapitalización.	No cuenta con apoyo de programas INDAP para fortalecerse.	Sí, falta de biodiversidad.	El riesgo es la edad de los(as) agricultores(as).	Sí, falta conexión producción-consumidor(a).
Baja asociatividad comercialización.	Poca mano de obra que apoye al sistema.	Sí, envejecimiento de la población rural.	Sí, abandono del campo, buscando otras oportunidades (nuevas generaciones).	Sí, real incentivo a los(as) jóvenes.
Dependencia de insumos y subsidios.	Poca rentabilidad.	Sí, dependencia de insumos externos.	Sí. Renovación de leyes y normas.	No, más que abandono es migración de los(as) jóvenes.
No. El riesgo en lo inmediato es de estancamiento.		No, la pregunta es una consecuencia de un problema complejo. La AFCl tiene la capacidad de adaptarse y resignificarse.		

7.1.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

Figura 5

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 3 en formato tarjeta.

Pocas oportunidades que encarecen los productos.	Diferencias generacionales.	En ciertos sectores por presión inmobiliaria.	No es el principal, hay que abordar comercialización.	Sí, porque existen pocos espacios de comercialización.
Existe riesgo por acceso deficitario a canales de comercialización.	Menos demanda de consumidores(as) locales que valoren sus productos.	Edad avanzada de usuarios(as).	No, la AFCl de perfil comercial está disminuyendo.	
No existe riesgo de abandono por parte de INDAP, se deben crear lineamientos claros para potenciarla.		No, se debe alinear la producción de la AFCl al canal comercial que quiere llegar.		

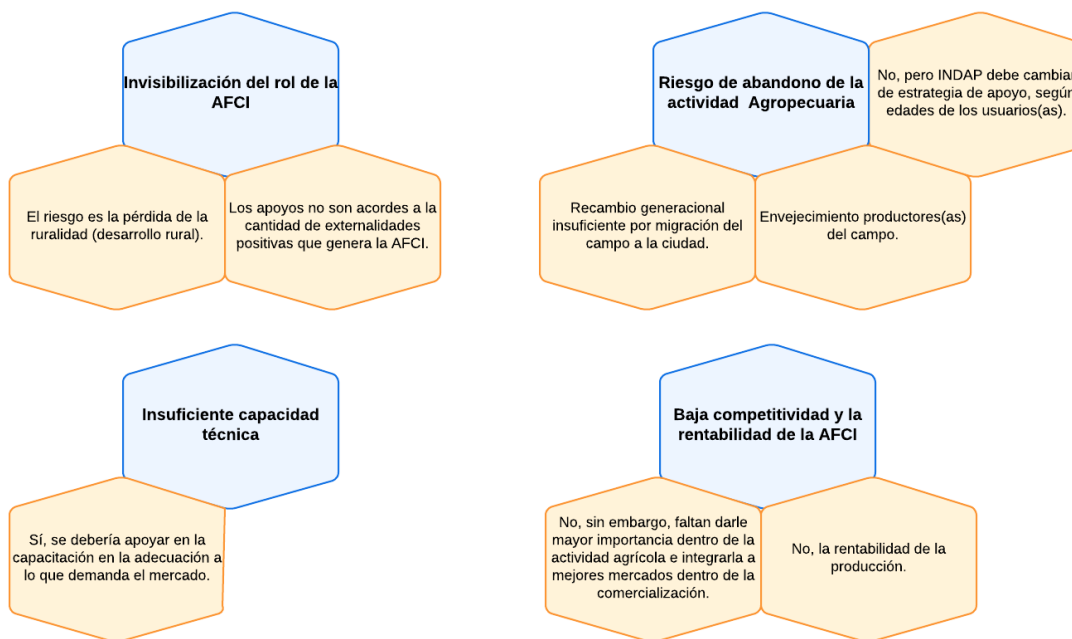
7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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 – Funcionarios(as)

Figura 6

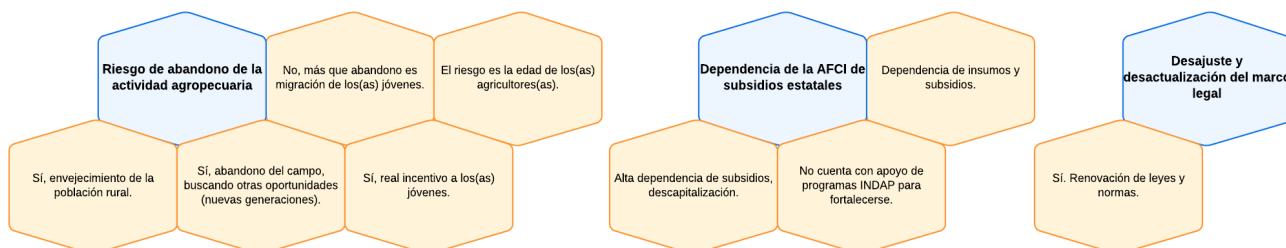
Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 en nube de agrupación.

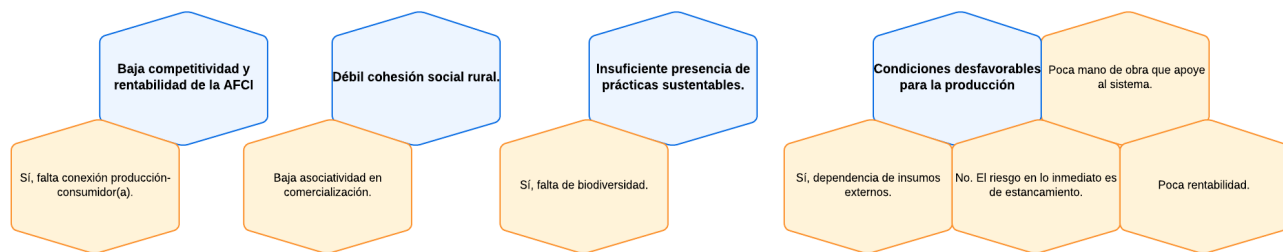


7.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

Figura 7

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

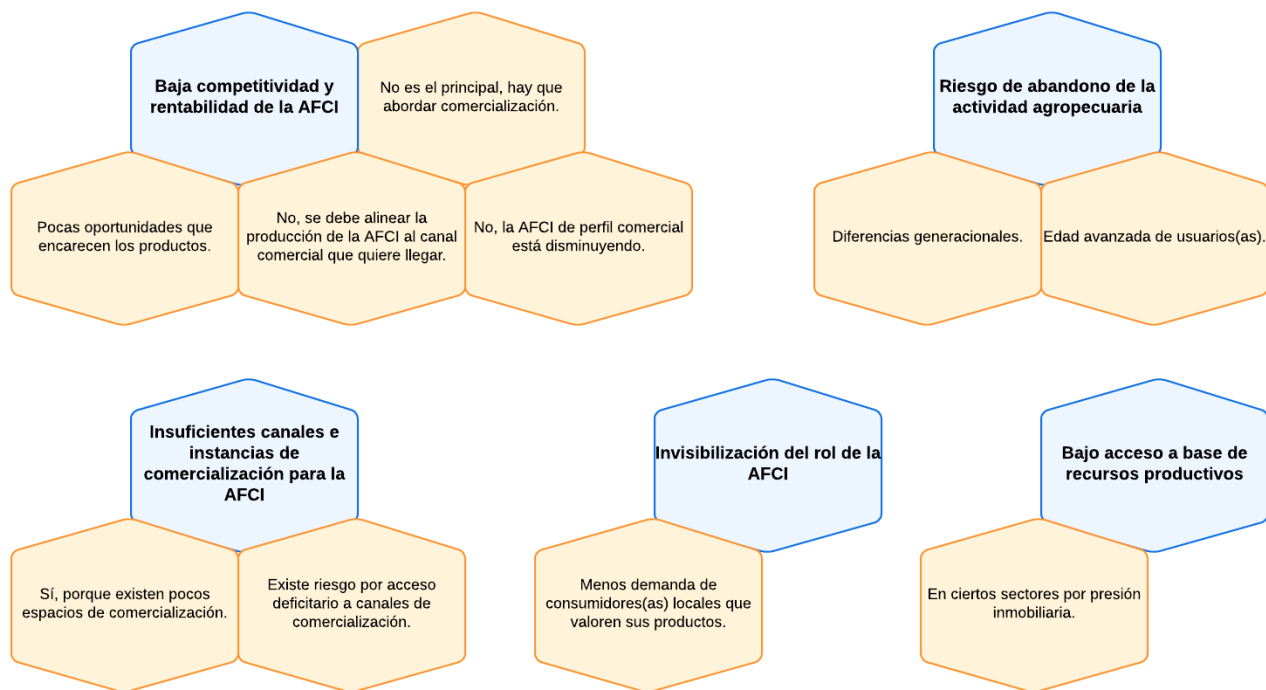




7.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

Figura 8

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 3 en nube de agrupación



8 ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN

Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar en materia de comercialización, para resolver el problema principal identificado?”

8.1 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.

8.1.1 Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)

Figura 9

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

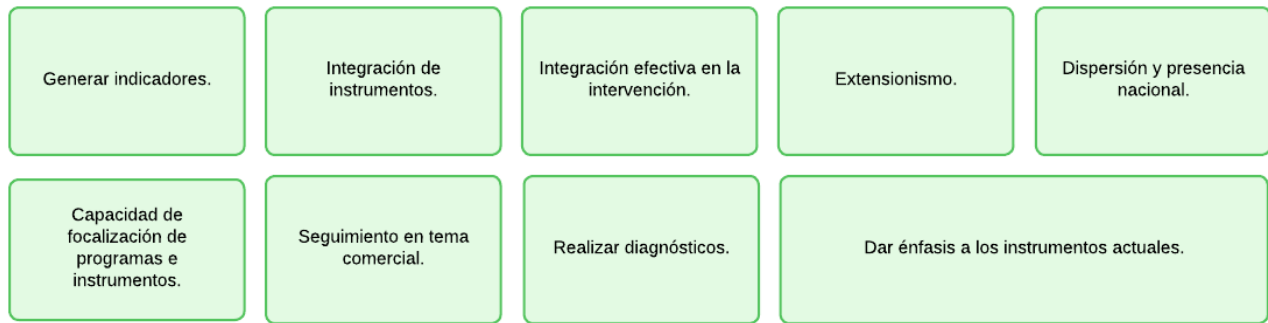
Incorporar en normas y programas las realidades locales.	Generar capacidades de negociación en los(as) agricultores(as).	Valorizar origen productos AFCI.	Podemos dar visiones al SAT.	Oferta variada, cercana e inocua.
Bajos recursos para apoyo a la comercialización.	Damos a conocer poco las ventajas competitivas de los productos de la AFCI.	Departamento específico para comercialización.	Poner en valor los atributos diferenciadores de los productos y servicios de la AFCI.	Recursos para apoyar a la comercialización.
Podemos "estandarizar" quién realiza las acciones en regiones.	Casos de éxito - Caja de resonancia.	INDAP no ha internalizado que la comercialización es parte integrante del fomento productivo.		

8.1.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

Figura 10

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

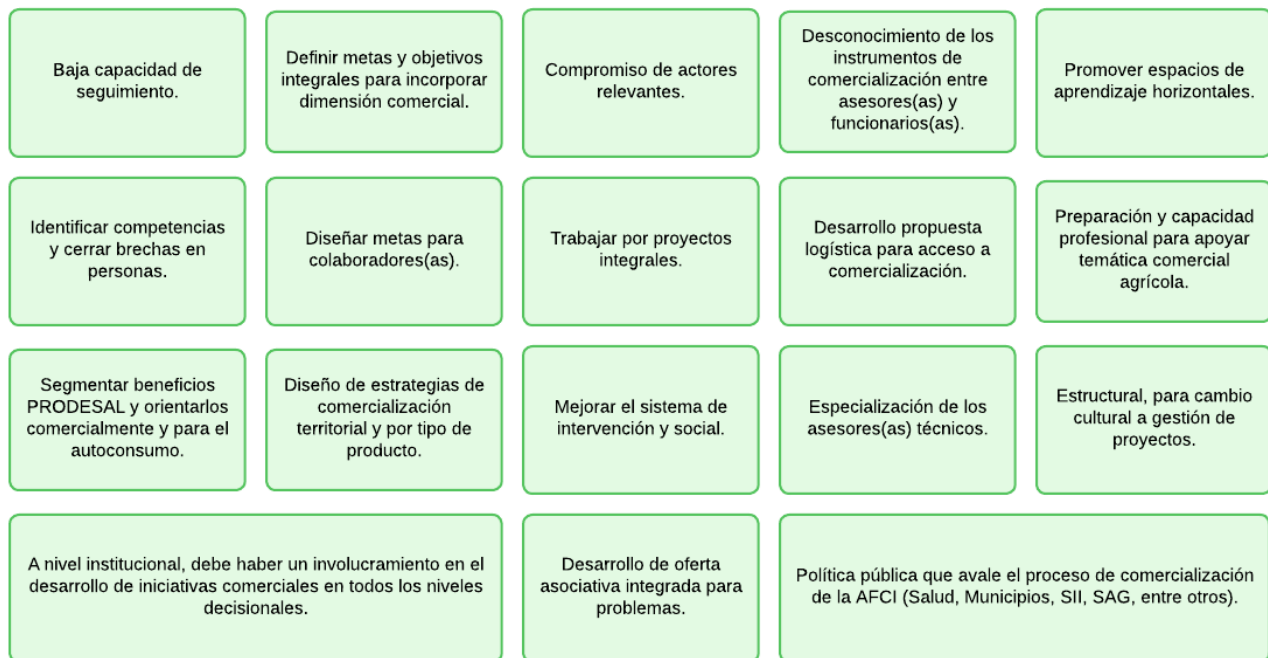
Fortalecer y articular programas de comercialización.	Coordinar instrumentos de comercialización.	Marketing y promoción.	Oficio y herramientas en un amplio territorio.	Conocimiento de los(as) usuarios(as) desde lo local.
Tener un departamento de comercialización en las regiones.	Generar estructura-personal.	Formación a funcionarios(as).	Articulación con otras instituciones.	Presencia de equipos de extensión.
Conocimiento del territorio y realidad local.	Capacitar usuarios(as) y funcionarios(as) en temas comerciales.	Financiamiento.	La capacidad: capilaridad.	Experiencia.



8.1.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

Figura 11

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 en formato tarjeta.



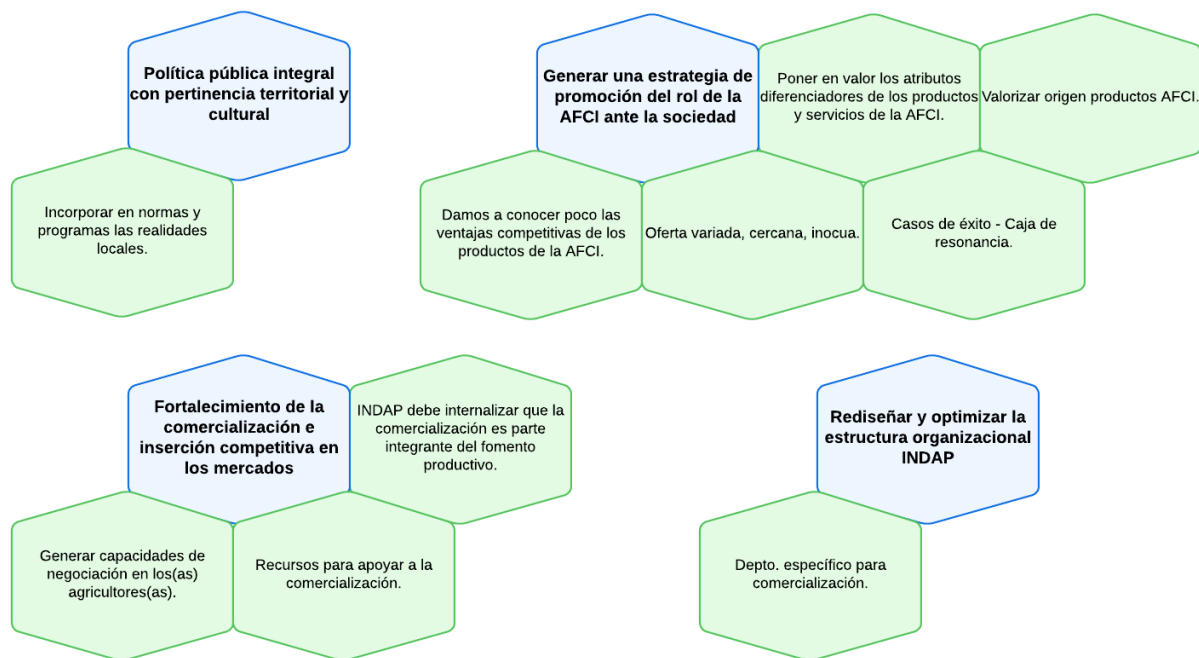
8.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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:

8.2.1 Grupo N.º 1 – Funcionarios(as)

Figura 12

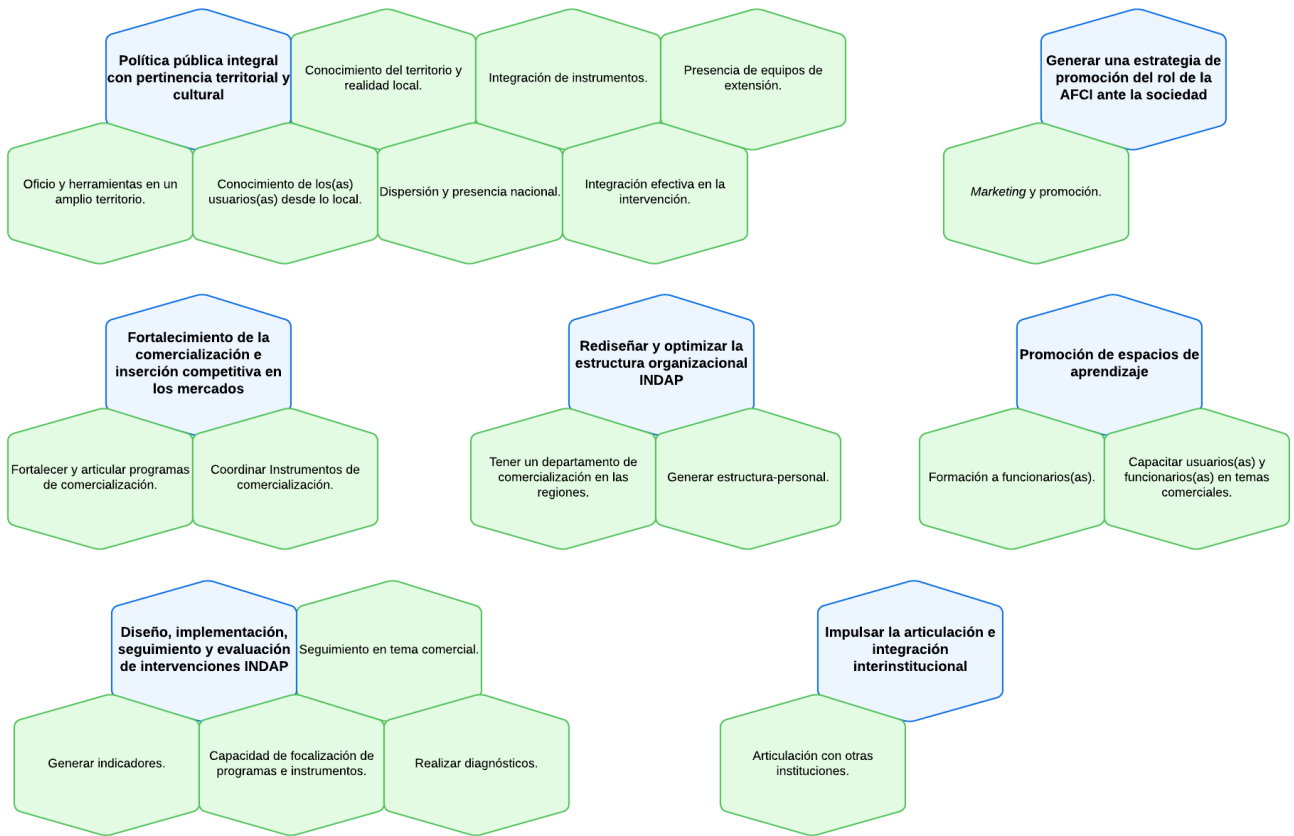
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.



8.2.2 Grupo N.º 2 – Funcionarios(as)

Figura 13

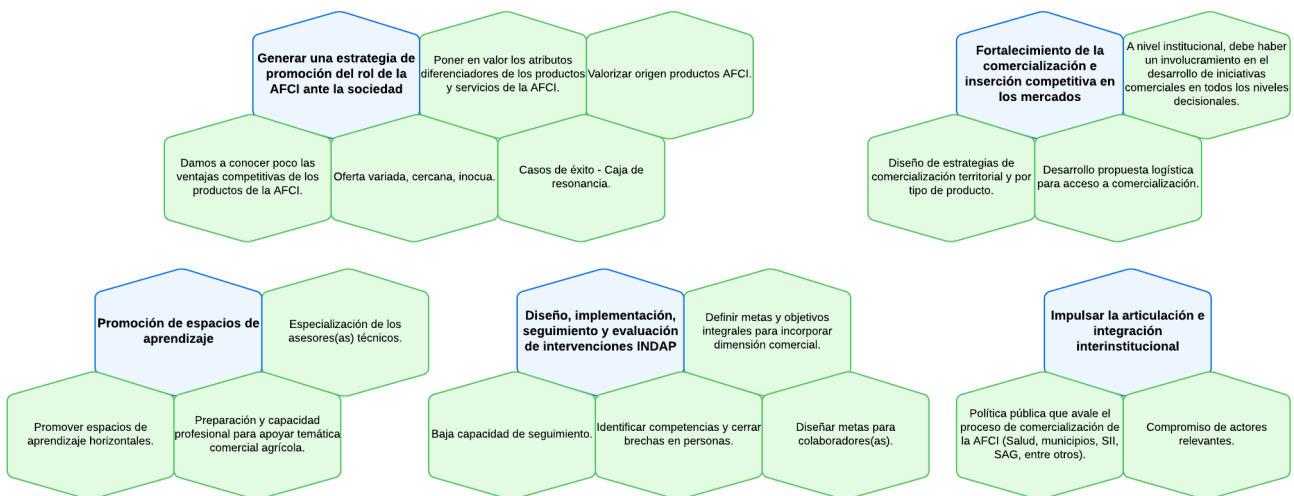
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 2 en formato nube de agrupación.



8.2.3 Grupo N.º 3 – Funcionarios(as)

Figura 14

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 en formato nube de agrupación.



9 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 la jornada de la Comisión Temática de Comercialización. A continuación, se presenta una síntesis de los problemas principales y causas planteadas, con las consiguientes orientaciones priorizadas para la acción.

9.1 ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES

De los resultados expuestos, tanto de las tarjetas como de las nubes de agrupación, es posible establecer los problemas principales y orientaciones para la acción 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 nube de agrupación 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.

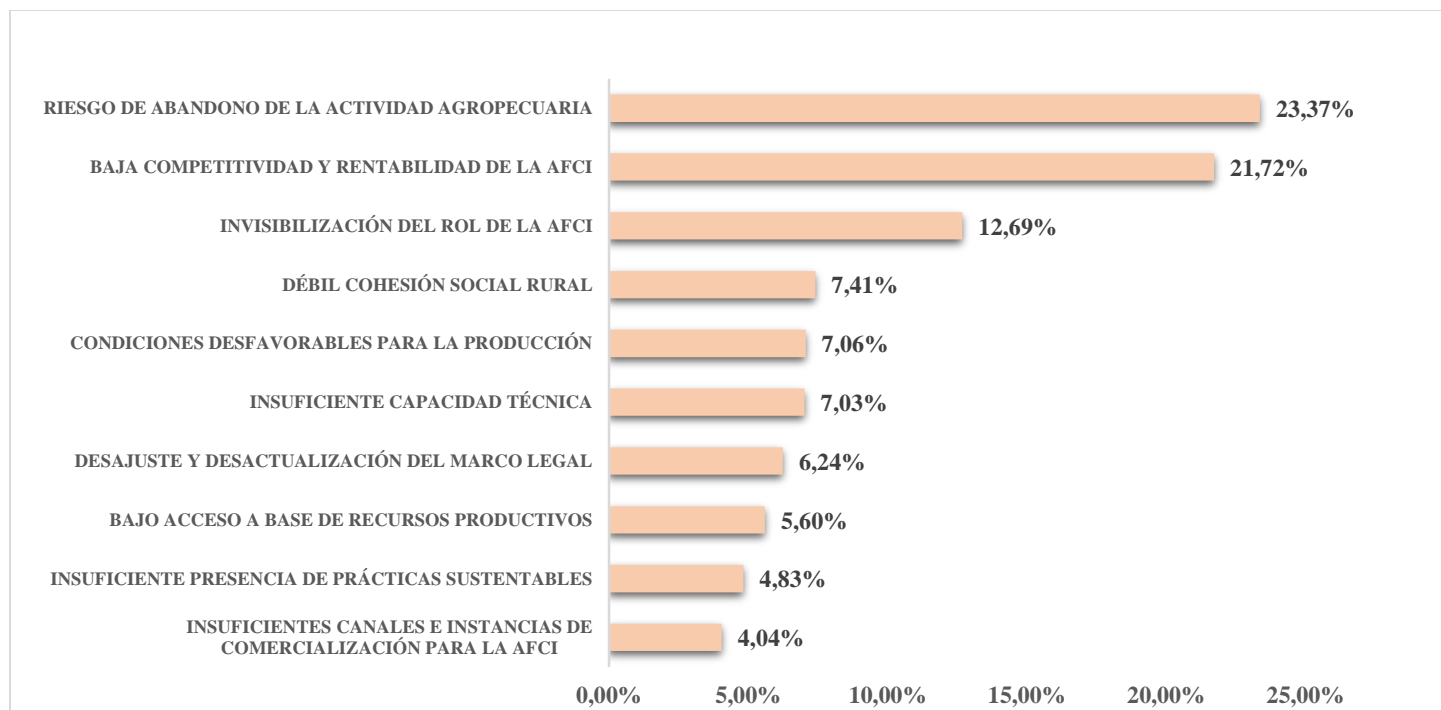
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

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 15

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela las 10 categorías identificadas en la jornada de Comercialización.
- Los tres problemas principales identificados son: “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria”, “Baja competitividad y rentabilidad de la AFCE” e “Invisibilización del rol de la AFCE”. Como se puede ver en el gráfico, estos concentran el 57,78% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas: “Bajo acceso a base de recursos productivos”, “Insuficiente presencia de prácticas sustentables” e “Insuficientes canales e instancias de comercialización para la AFCE”, concentran el 14,47% del puntaje total de la jornada.

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

9.1.1 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

Existió consenso en la discusión grupal y plenaria sobre la idea de que el despoblamiento del mundo rural es un riesgo inminente, dado el evidente envejecimiento de los productores de la AFCE, así como también de la falta de retención de jóvenes rurales. Dichas problemáticas requieren de un cambio de paradigma en la estrategia de intervención de INDAP, que posibilite revertir esta situación y, de esta forma, seamos capaces como institución de hacer frente al riesgo de abandono de la actividad agropecuaria.

9.1.2 Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI

Variadas causas fueron expuestas en torno a esta problemática. Entre ellas, las que tuvieron mayor frecuencia son la baja rentabilidad de la producción de la AFCI, a propósito de la falta de espacios para el desarrollo de la comercialización; el excesivo encarecimiento de los productos a los consumidores, dado el alto nivel de intermediación; y la poca conexión entre productores de la AFCI y consumidores. Una idea relevante discutida en la jornada fue la necesidad de que la institución internalice la importancia de considerar la comercialización como parte integrante del fomento productivo.

9.1.3 Invisibilización del rol de la AFCI

La escasa valoración y reconocimiento a nivel de sociedad de los diversos roles que representa la AFCI y el mundo rural en su conjunto, han sido identificados como central. Debido a que pone en riesgo la pérdida de patrimonio cultural, alimentario y expone a la AFCI a la pérdida de especialización técnica para la producción agrícola, impactando en el desarrollo del sector agropecuario y, más grave aún, en la soberanía para la seguridad alimentaria y nutricional de la población.

9.1.4 Débil cohesión social y rural

La baja asociatividad en comercialización en el mundo rural es un problema que ha persistido por décadas, afectando negativamente la economía y el bienestar de las comunidades rurales. Esta falta de cooperación entre los productores agrícolas y otros actores de la cadena de suministro ha resultado en un alto grado de atomización y competencia desleal, así como en una falta de poder de negociación para obtener mejores precios y condiciones para sus productos.

9.1.5 Condiciones desfavorables para la producción

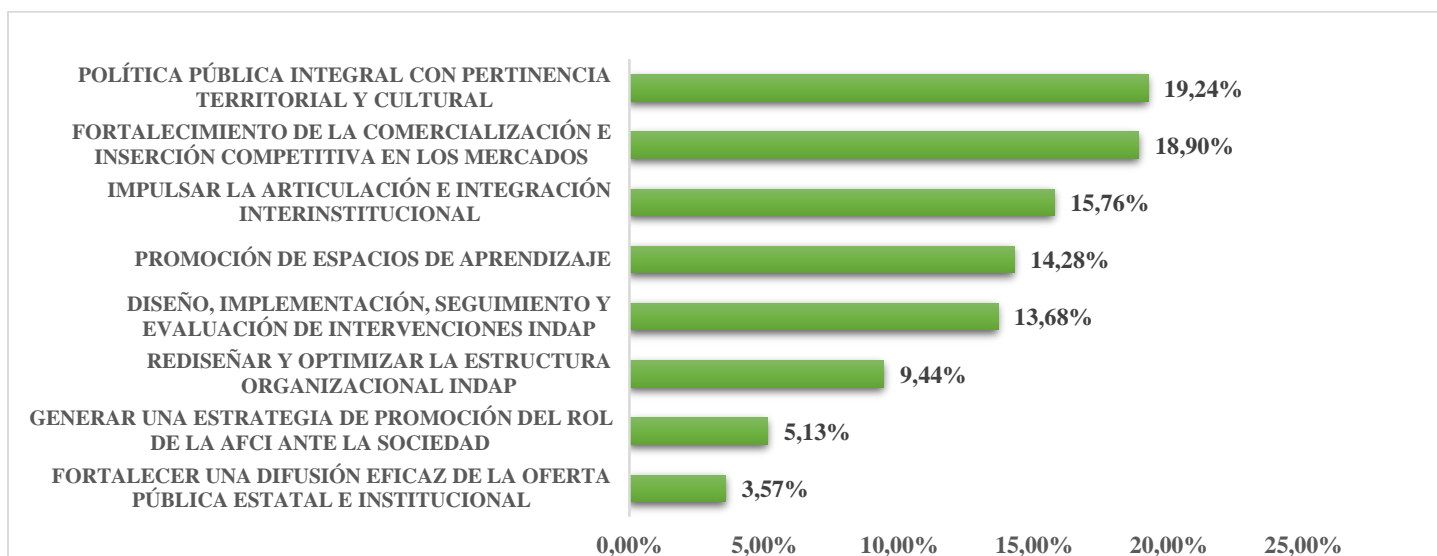
Se menciona la dependencia de insumos externos, lo que sugiere que el sistema no es autosuficiente y necesita recursos de fuera para funcionar. En segundo lugar, se señala que hay poca mano de obra disponible para apoyar el sistema, lo que puede ser un obstáculo para su crecimiento y desarrollo. En tercer lugar, se habla de la poca rentabilidad del sistema, lo que indica que no está generando suficientes beneficios para justificar su existencia. Finalmente, se menciona el riesgo de estancamiento en el corto plazo, lo que sugiere que el sistema no está evolucionando o mejorando y podría estar en peligro de quedarse atrás en comparación con otros sistemas más innovadores o eficientes. En conclusión, existen diferentes desafíos que pueden enfrentar los sistemas económicos-productivos y que deben ser abordados si se busca garantizar su viabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

9.2 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 16

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las 8 categorías identificadas en la jornada de Comercialización.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Política pública integral con pertinencia cultural y territorial”, “Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados” e “impulsar la articulación e integración interinstitucional”. Como se puede ver en el gráfico, concentran el 53,9% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas tres orientaciones: “Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP”, “Generar una estrategia de promoción del rol de la AFCI ante la sociedad” y “Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional”, concentran el 18,14% del puntaje total de la jornada.

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

9.2.1 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural

Es necesario incorporar las realidades locales en los programas y normas para lograr una intervención efectiva y sostenible. Esto implica conocer las herramientas y oficios locales, así como los conocimientos de los(as) usuarios(as) y la realidad del territorio. Además, se debe integrar los instrumentos y equipos de extensión, considerando la dispersión y presencia nacional. Es importante trabajar por proyectos integrales, estructurales y orientados a la gestión de proyectos para mejorar el sistema de intervención social. Esta orientación para la acción, apunta a la necesidad de una intervención integral, contextualizada y participativa para lograr el desarrollo sostenible de las comunidades locales.

9.2.2 Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados

Es relevante fortalecer y articular programas de comercialización para mejorar el acceso de los(as) agricultores(as) a los mercados y aumentar la rentabilidad de sus productos. Para lograrlo, se requiere coordinar instrumentos de comercialización, diseñar estrategias territoriales y por tipo de producto. También es necesario desarrollar propuestas logísticas que faciliten el acceso a la comercialización y generar capacidades de negociación en los agricultores. A nivel institucional, se debe promover el involucramiento en el desarrollo de iniciativas comerciales en todos los niveles decisionales, y en particular, INDAP debe internalizar que la comercialización es parte integrante del fomento productivo. Para ello, se sugiere la creación de departamentos específicos para la comercialización en las regiones y el desarrollo de un programa orientado hacia la logística que involucre toda la cadena de suministros.

9.2.3 Impulsar la integración y articulación interinstitucional

Es imprescindible una articulación efectiva con otras instituciones para lograr un proceso de comercialización exitoso de la AFCL. Se requiere una política pública que avale este proceso y la participación de diferentes actores relevantes, tales como las instituciones de Salud, los municipios, el SII (Servicio de Impuestos Internos), el SAG (Servicio Agrícola y Ganadero), entre otros. Es importante que estas instituciones se comprometan con el proceso de comercialización y trabajen de manera coordinada para asegurar su éxito.

9.2.4 Promoción de espacios de aprendizaje

Las afirmaciones mencionadas apuntan a la necesidad de una preparación y capacitación adecuada para los asesores técnicos, funcionarios(as) y usuarios(as) del sector agropecuario, con el fin de mejorar su capacidad de apoyar y desarrollar temas comerciales en el ámbito agrícola. Se enfatiza la importancia de la especialización de los asesores técnicos, para que puedan brindar asesoramiento específico y adecuado en temas comerciales agrícolas, y de promover espacios de aprendizaje horizontales, para compartir experiencias y conocimientos. Además, se menciona la necesidad de capacitar tanto a los(as) funcionarios(as) como a los usuarios(as) en temas comerciales, para que puedan desarrollar habilidades y competencias para la comercialización de productos agrícolas.

9.2.5 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP

Es fundamental contar con herramientas que permitan realizar un seguimiento adecuado de la evolución de las diferentes iniciativas. Para ello, es necesario generar indicadores que permitan medir y evaluar el desempeño. Una de las claves para lograr un seguimiento efectivo es contar con una capacidad de focalización de programas e instrumentos, que permita encauzar en los aspectos más relevantes y prioritarios. Para tomar decisiones informadas, es necesario realizar diagnósticos regulares de la situación de INDAP en cuanto a su desempeño y detectar las áreas que necesitan mejorar.

9.3 DIAGNÓSTICOS Y ORIENTACIONES ESPECIFICAS EN RELACIÓN A LA TEMÁTICA

Se realiza una breve presentación y especificación, en torno a los resultados específicos para impulsar la comercialización de los usuarios(as) INDAP. Para ello se describen todos los problemas o diagnósticos y todas las orientaciones para la acción (nubes de la agrupación) que emergieron específicamente en esta instancia.

Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI

- La AFCI de perfil comercial está disminuyendo.
- No, se debe alinear la producción de la AFCI al canal comercial que quiere llegar.
- Integrar la comercialización en mejores mercados.

Débil cohesión social rural

- Baja asociatividad en comercialización.

Dependencia de la AFCI de subsidios estatales

- Dependencia de insumos y subsidios.

Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional

- Avanzar en conocimiento de los instrumentos de comercialización entre asesores(as) y funcionarios(as).

Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados

- Fortalecer y articular programas de comercialización.
- Coordinar Instrumentos de comercialización.
- Diseño de estrategias de comercialización territorial y por tipo de producto.
- Desarrollo de propuesta logística para acceso a comercialización.
- A nivel institucional, debe haber un involucramiento en el desarrollo de iniciativas comerciales en todos los niveles decisionales.
- Creación de departamentos específicos para comercialización en regiones.
- Poner en valor los atributos diferenciadores de los productos y servicios de la AFCI.

Impulsar la articulación e integración interinstitucional

- Política pública que avale el proceso de comercialización de la AFCI (Salud, municipios, SII, SAG, entre otros).

Insuficiente canales e instancias de comercialización para la AFCI

- Existe riesgo por acceso deficitario a canales de comercialización.

Insuficiente capacidad técnica

- Sí, se debería apoyar en la capacitación en la adecuación a lo que demanda el mercado.

Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP

- Tener un departamento de comercialización en las regiones.

9.4 RESULTADOS NACIONALES

Figura 17

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

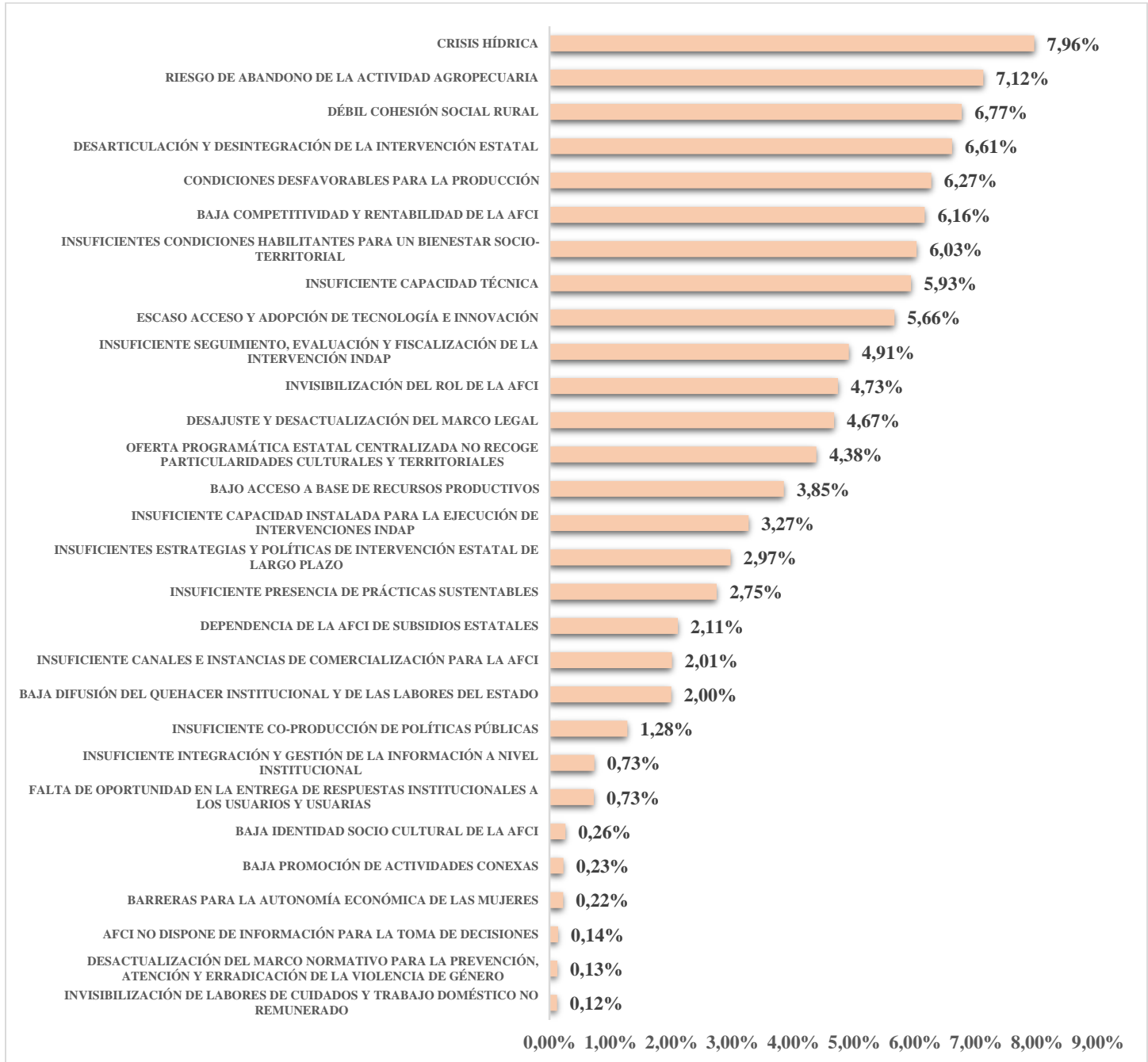
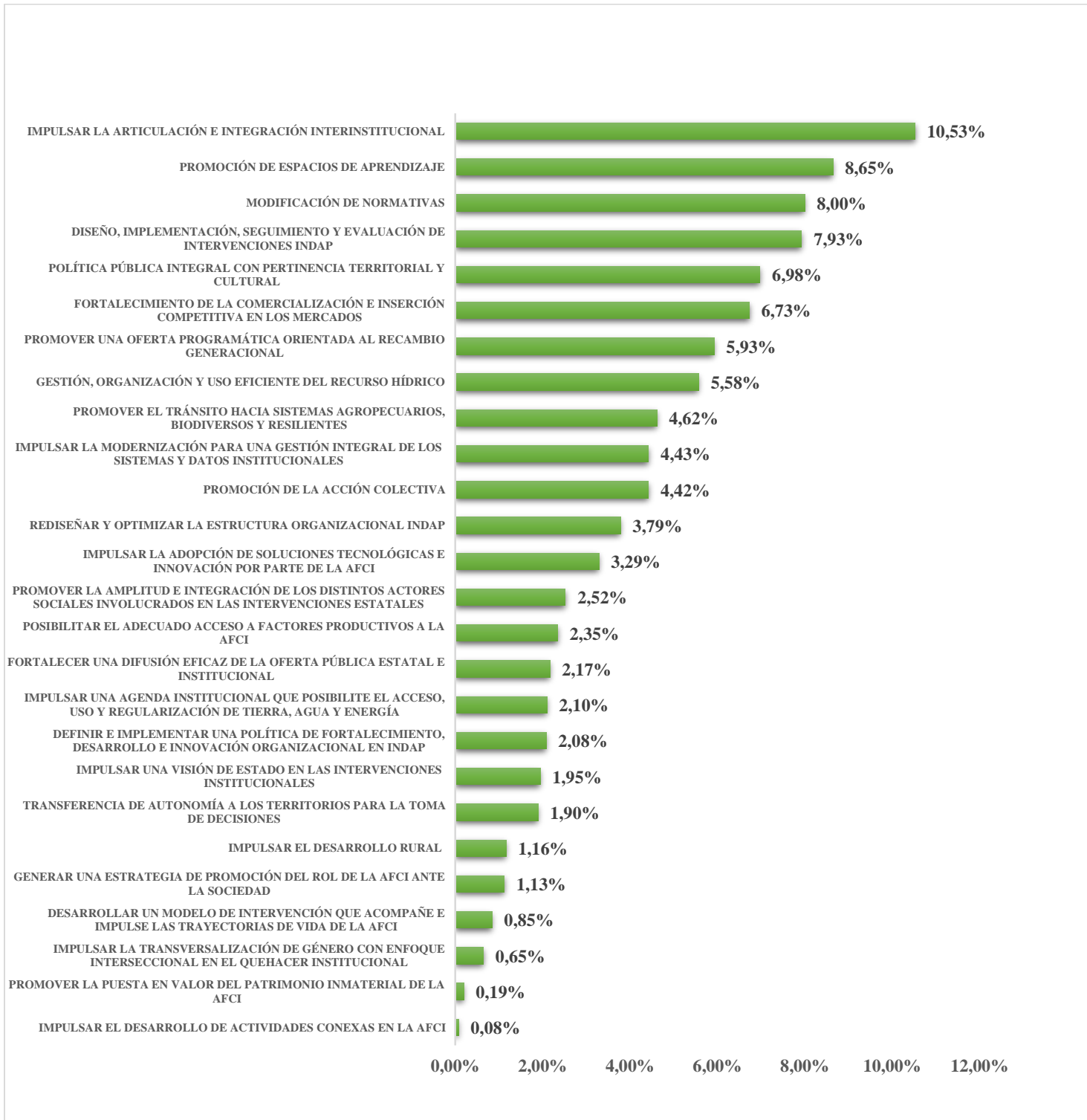


Figura 18

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



10 ACTIVIDAD IV: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”

Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que 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
Gobiernos Regionales (GORES)	Centros comerciales
Consejos Regionales (CORES)	Concesionario Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) - ARAMAK
Municipalidades	<i>Retail</i>
Servicio de Salud	Centros comerciales
Servicio de Impuestos Internos (SII)	Viñas
Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA)	Agroindustria
Secretaría Regional Ministerial de Salud (SEREMI de Salud)	Organización de productores
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	Consultores y extensionistas
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	Mercados mayoristas
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	Ferias libres
Dirección General de Promoción de Exportaciones de Chile (PROCHILE)	Supermercados
Corporación de Fomento de la Producción	Centros de turismo
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	-

Nota. Existen actores que pueden ser clasificados en ambas columnas, los cuales son: Fundación ONA, Universidades, Colegios y Fundaciones Mineras.

11 CONCLUSIONES

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

- Comisión Temática de Comercialización ha identificado una serie de problemas que impiden el adecuado desarrollo de la AFCI.
- Los problemas identificados han presentado diferentes frecuencias grupales en la instancia de definición de nubes de agrupación.
- Los problemas que tuvieron mayor consenso general en la jornada fueron: riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; baja competitividad y rentabilidad de la AFCI; invisibilización del rol de la AFCI; débil cohesión social rural y condiciones desfavorables para la producción.
- Con el objetivo de abordar los problemas principales priorizados, se definieron orientaciones para la acción.
- Las orientaciones para la acción que tuvieron mayor consenso en la jornada fueron: política pública integral con pertinencia territorial y cultural; fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados; impulsar la articulación e integración interinstitucional; la promoción de espacios de aprendizaje; y finalmente el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.
- Los primeros cinco resultados nacionales desde el plano del diagnóstico, son los asociados a la crisis hídrica; el riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; la débil cohesión social rural; la desarticulación y desintegración de la intervención estatal; y las condiciones desfavorables para la producción. Por su parte, desde el plano de las líneas de acción, los elementos priorizados nacionalmente están asociadas a impulsar la articulación interinstitucional; la promoción de los espacios de aprendizaje; el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones de INDAP; una política pública integral con pertinencia territorial y cultural; y un fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva de los mercados.
- Al hacer el cruce entre los diagnósticos asociados a la realidad que identifica la Comisión Temática de Comercialización con las prioridades nacionales, es importante mencionar que existen algunas diferencias importantes. En primer término, la crisis hídrica deja de ocupar los primeros lugares, así como también, la desarticulación y desintegración de la intervención estatal. Suben en esa prioridad temática, la baja competitividad y rentabilidad de la AFCI (lo que parece razonable atendiendo el eje estructurante de la Comisión Temática) así como también la invisibilización del rol de la AFCI. También es importante mencionar que existe un desplazamiento de la débil cohesión social rural, siendo a nivel de comisión temática la cuarta prioridad (mientras que nacionalmente es la tercera). Vale la pena mencionar también que, al revisar el detalle de las tarjetas, en la Comisión Temática no cuenta con ninguna tarjeta asociada a crisis hídrica, lo que puede tener distintas interpretaciones, aunque parece importante analizar con más detalle a futuro cómo se está pensando la comercialización en las distintas instancias que cuenta la institución.
- Por su parte, al hacer el cruce entre las líneas de acción de la Comisión Temática en comparación con las establecidas nacionalmente, aunque se comparte exactamente las mismas prioridades tanto a nivel de comisión temática como a nivel nacional, existe un cambio en cuáles son los puestos en los que se distribuyen esas prioridades. Así, a nivel de la Comisión Temática, la política pública integral con pertinencia territorial y cultural y el fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva, se asoman como los temas más relevantes (a diferencia de lo nacional donde la articulación interinstitucional y la promoción de espacios de aprendizaje son las dos primeras prioridades).
- INDAP debe ser capaz de que sus intervenciones sean acompañadas de un adecuado seguimiento y permanente evaluación. INDAP debe promover espacios de aprendizaje, orientados a toda la cadena de actores

(funcionarios(as), consultores(as) y usuarios(as)). Esto se plantea como base para generar una mayor capacidad profesional en torno a las relaciones comerciales.

- Mediante consenso general, se estimó como desafío temático integrar la comercialización como un eslabón fundamental del fomento productivo en la institución, fortalecer el desarrollo de nuevos mercados, poner en valor los atributos diferenciadores de los productos y servicios de la AFCI, valorizar tanto el origen como la oferta variada y, finalmente, también valorizar el desarrollo de campañas de *marketing* y promoción que muestren a la AFCI en su conjunto.
- Finalmente, vale la pena mencionar algunas ideas que también surgieron, en formato de tarjetas, en torno a las líneas de acción para comercialización desde la Comisión, entre ellas: fortalecer la estructura organizacional interna de comercialización de INDAP, incorporar con más fuerza el plano de la logística dentro de las intervenciones institucionales, incorporar más decididamente el seguimiento de las trayectorias de vida, y pensar cómo se incorpora, la dimensión de comercialización, como un eje para pensar diversas instancias y acciones que genera INDAP a lo largo del país.

12 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN²

La metodología METAPLAN es una técnica de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad de implicar a todos(as) los(as) interesados(as) permite obtener una amplia gama de opiniones y perspectivas. Asimismo, esta herramienta requiere de un experto(a) que asuma la calidad de facilitador(a) y pueda reunir funciones como definir la secuencia del debate, distribuir los turnos de palabra, propiciar el entendimiento entre los actores relevantes favoreciendo que se debatan ideas con 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.

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

Anexo B

Fotografía expone lista de participantes



Jornada Comisión de Comercialización	
Fecha:	Miércoles 19 de octubre de 2022 Sucursal Banco Estado, Santo Domingo 1568, Santiago Centro 09:00 – 18:00 horas

Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región
1. Julio Cáceres Hernández	Jefe Unidad de Fomento Mueble	Mueble.
2. Rodrigo Rovez O.	J. Regional Fomento NC	NC
3. Rodrigo Díaz	Profesional	NC
4. Estuardo Osorio	Profesional	N.C.
5. CLAUDIO BECK C.	PROFESIONAL DE FOMENTO	N.C.
6. Macarena Arriagada	Prof. Fomento Los Ríos	LOS RÍOS
7. Rodrigo Polanco	Profesional Apoyo DN	NC
8. Luis Pizarro A	Jefe de Fomento	TAMPAKA
9. Brenda Cit R	Profesional Fomento	Antofagasta
10. HECTOR VERTIA T.	Profesional U. Operaciones	R.M.
11. SERAFINA BULO	Profesional U. Operaciones	VALPO.
12. Iván Páez J.	Profesional Apoyo	N.C.
13. Bernardita Figueroa	Profesional Apoyo	N.C.
14. Sandra Rivero C	Profesional Apoyo	N.C.
15. Iván Garrido C.	Encargado Horticultura	NC
16. JUAN SILLERES CORRAL	Jefe Apoy. Mueble	NC
17. Daniela Pino H.	Jefa de Apoy Copiapó	ATACAMA
18. Sandra Briones Parra	Apoyo Fomento	Arica y Parinacota
19. Cecilia Lincoqueo Silva	Prof. apoyo Fomento	Araucanía.
20. Nancy Bobadilla A	Jefa Unidad Fomento	Araucanía
21. Sergio Sanhueza Guzmán	Jefe Operaciones	Aysén





Nómina asistentes:		
Nombre	Cargo	Región
22. Mariana Espinoza	Cargada Género Nacional	N. C
23. M ^a Cecilia Jorquera	Profesional de Apoyo	NC
24. Juan Guido Vidal	Profesional Apoyo.	NC. =
25. Rommye Barria	Profesional de Apoyo	O'Higgins
26. Roberto Boue	Jefe de Área	Maull.
27. EMILIA MALIB	Jefa División Comunicaf.	RM
28. Gloria Juega C	Profesional Unidad de Fomento	✓
29. M ^a de los Angeles Anaya	Profesional U. Fomento Maule	Maule
30. Bonnie BANKS	Consultora	RM
31. JAIME BIZO	Consultores Planif.	NC
32. LEHIE VENEZ	Microsoft ON	NC.
33. Helga Fredes V.	Profesional de Apoyo	NC
34.		
35.		
36.		
37.		
38.		
39.		
40.		