

**RESULTADOS
PRELIMINARES**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

**REGIÓN DE
MAGALLANES**



DIVISIÓN DE PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

LEVANTAMIENTO DE DATOS:

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

METODOLOGÍA:

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

SISTEMATIZACIÓN Y EDICIÓN DE FORMATO:

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

REDACCIÓN:

Simón Mendoza Aravena
Leslie Venegas Venegas

EDICIÓN DE TEXTO:

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

ÍNDICE

1	GLOSARIO	4
2	RESUMEN EJECUTIVO	6
3	METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....	7
4	METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....	8
5	RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE MAGALLANES.....	9
6	ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES	10
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de Magallanes?”</i>	10
6.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	10
6.1.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	10
6.1.2	Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	11
6.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	12
6.2.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	12
6.2.2	Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	14
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 15	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”</i>	15
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	15
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	15
7.1.2	Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	16
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	17
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	18
7.2.2	Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	19
8	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA	20
8.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	20
8.1.1	Crisis hídrica	22
8.1.2	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	22
8.1.3	Desarticulación y desintegración de la intervención estatal	22
8.1.4	Débil cohesión social rural.....	22
8.1.5	Condiciones desfavorables para la producción	22
8.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	23
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional	24
8.2.2	Promoción de espacios de aprendizaje	24
8.2.3	Modificación de normativas	24
8.2.4	Política pública integral con pertinencia territorial y cultural	24
8.2.5	Promover una oferta programática orientada al recambio generacional	25

8.3	RESULTADOS NACIONALES	26
9	ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”	28
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i>	28
10	CONCLUSIONES.....	29
11	ANEXOS	31

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 la **Jornada Regional de Magallanes** realizada el 13 de diciembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, la cual contó con una asistencia de 35 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Lo fundamental del informe está asociado a la identificación de diferentes opiniones de los(as) usuarios(as) que se estructuraron en torno primero a tarjetas y luego a nubes de agrupación. Así, se priorizaron nacional y regionalmente cinco nubes, por medio de una fórmula que incorporó criterios cuantitativos y cualitativos de información. Ello generó en prelación, cinco diagnósticos relativos a la Región de Magallanes, es posible determinar los siguientes: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) condiciones desfavorables para la producción; por otra parte, las líneas de acción ordenadas en términos de prelación fueron: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas, d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural y, e) promover una oferta orientada al recambio generacional. El contenido de dichas prelaaciones, 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).

3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

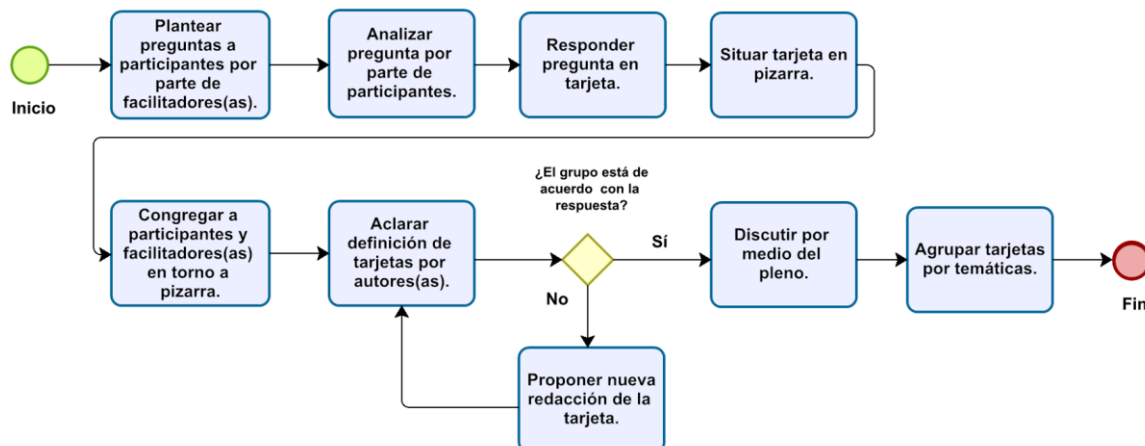
Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional de Magallanes” se utilizó la metodología METAPLAN; instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad 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 MAGALLANES

El día 13 de diciembre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada **Jornada Regional de Magallanes**, en la ciudad de Punta Arenas. A ella asistieron 35 participantes: usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a 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 de los problemas de la AFCI, orientaciones consensuadas para la acción y actitud de los actores intervinientes para reconocer y afrontar los problemas principales que enfrenta la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI).

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

A continuación, se muestran dichos resultados desagregados por actividad:

6 ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

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

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.

No hay cobertura regional de matadero.	Insumos caros, escasos y de mala calidad.	Intervención aislada.	Envejecimiento en agricultura.	Falta de seguimiento y fiscalización de proyectos post entregados.
Plano regulador permite edificación junto a terrenos agrícolas.	Insuficiente gestión integrada de agua.	En las instituciones de investigación, la AFCl tiene poca visualización.	Problemas del plan regulador está afectando AFCl.	Existen barreras sanitarias que complican la posibilidad de comercialización.
Baja rentabilidad y producción pierde interés de los(as) jóvenes.	No hay un tratamiento pertinente de los pueblos originarios desde INDAP.	Tablas de costos no están actualizadas y no son pertinentes.	Agua, se secan las napas y no se puede ocupar el río por derechos de agua.	Organizaciones con poca participación de socios(as).
Falta de terreno para crecer en agricultura.	Reducción de fondos injustificados.	Falta tener más tecnología en nuestros invernaderos.	Cambios no justificados cuando hay cambio de gobierno.	Poco apoyo al turismo agrícola.
Mano de obra no especializada muy cara no refleja realidad actual.	Oferta de trabajo de AFCl no es competitiva.	Que los fondos son retirados ante cualquier eventualidad.	Por las condiciones atmosféricas es necesario dotar de cortavientos para el cultivo al aire libre.	Casi nula asociatividad para insumos agrícolas.

Barreras económicas para la participación de organizaciones en instancias nacionales.

Falta de un lugar estable y establecido para comercializar producción para todos(as) con identidad.

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.

Falta mano de obra.	Barreras de entrada a nuevos(as) usuarios(as) jóvenes debido a exigencias de ingreso.	Incentivar la asociatividad en cooperativas.	Incentivar y asesorar a potenciales usuarios(as) de INDAP en su ingreso.	Precipitación aguas lluvias ya no es homogénea en el año.
Acceso a tecnología dependiente del nivel de producción (negocio).	Comunicación entre consultores(as) y funcionarios(as), INDAP u otros servicios es débil.	Mejorar canales de distribución.	Potenciar AFCI rentable para incentivar jóvenes y crecimiento.	Escasas transferencias de experiencias exitosas.
Falta de instrumentos de planificación territorial en la región.	Escasa disponibilidad de agua asociada a cambio climático.	Dificultad (desde el centralismo) para desarrollar programas regionales INDAP.	Mejorar la administración de los recursos propios de los(as) agricultores(as).	¡Falta Estado para Magallanes!, no llega o no se conoce el mundo rural.
Dependencias de subsidios públicos.	Riego: falta consultores(as) y empresas de construcción.	Falta de coordinación CONADI-INDAP (entrega de tierras).	Capacitar a los(as) agricultores(as) en materias administrativas.	Falta de oportunidad para los(as) jóvenes en el campo.
Falta de instalador para ejecutar y contribuir pro y riego.	Falta consultores(as) operadores(as) de riego.	Falta política de empresa para regular lo urbano y rural (hoy lo urbano se come lo rural).	Vinculación de centros de estudios con el sector (prácticas- manos de obra).	Problemas de asociatividad y desarrollo colectivo.
Escasa incorporación de jóvenes.	Déficit de consultores(as) de riego.	Falta información de producción (integración de la data AFCI regional sistema geográfico).	¿Qué fundamento tiene hoy en día el concepto de AFCI?.	Logística: excesivo costo de traslado y tiempo para traer insumos a la región.
Falta incentivar a jóvenes agricultores(as).	Falta de claridad en el uso de los suelos y planes reguladores obsoletos.	Bajo número de empresas dedicadas a pozos y alto valor asociado.	Faltan estudios de cuencas y acuíferas subterráneos en la región.	Falta modernizar la acreditación de usuarios(as) (RSH NO DEBERÍA ESTAR).

Falta de mano de obra.	Desección constante de cuerpos de agua, lagos y lagunas en baja de nivel constante.	Falta de financiamiento para inversiones sin equipamiento e infraestructura.	Burocracia profesional, faltan profesionales de otras áreas o con diferentes.	No hay programas INDAP adecuados a la realidad regional.
Falta de conectividad en los pueblos cercanos a la capital regional.	Falta de asesoría administración financiera para cooperativa.	Falta de consultor(a) para elaboración proyectos de riego.	Altos costos de los productos e insumos (transporte - disponibilidad).	Valorar el rol de la agricultura y campesino(a) en la sociedad.
Falta de recursos para los programas de INDAP.	Escasa coordinación entre instituciones relacionadas.	Escasez hídrica.	Capacitar al usuario(a) de manera que los programas de INDAP le ayuden a despegar en un desarrollo integral de su gestión en la agricultura.	
El valor de la tierra está desarraigada del valor del trabajo (vale más la propiedad que la actividad agrícola).	Plazos para postular a proyectos son muy acotados impactando en la estandarización de proyectos poco pertinentes.	Débil articulación entes públicos y privados para unificar criterios respecto al uso del agua (gestión de cuencas).	Falta de articulación entre las necesidades rurales y propuestas técnicas y tecnológicas que se ofrecen.	
Tecnología: bajo uso de tecnología en los predios.	Excesiva estandarización en las propuestas de soluciones tecnológicas que hacen consultores(as) a usuarios (as).	Falta fortalecer el rol de la agricultura y que se exprese en el ámbito educativo y en el acceso a la tierra a los(as) jóvenes: hacerlo atractivo.		

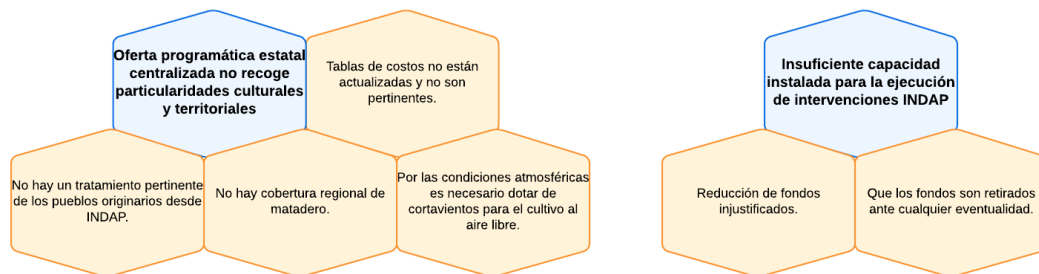
6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

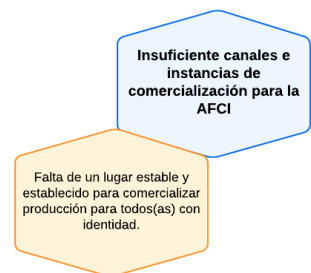
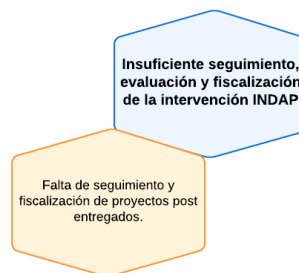
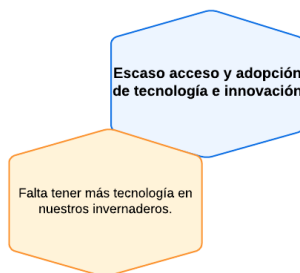
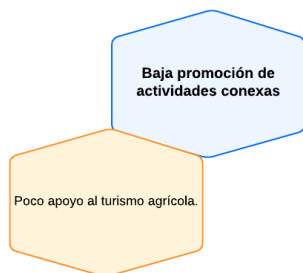
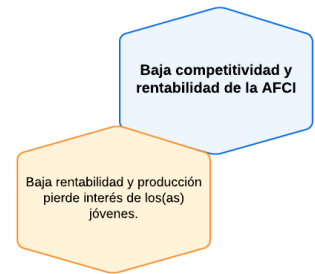
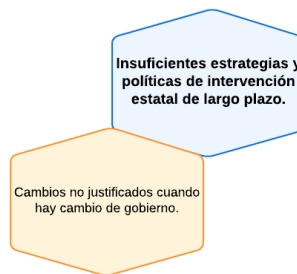
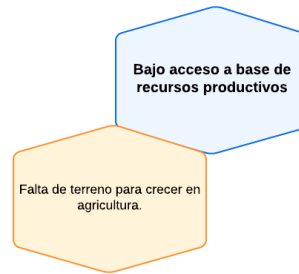
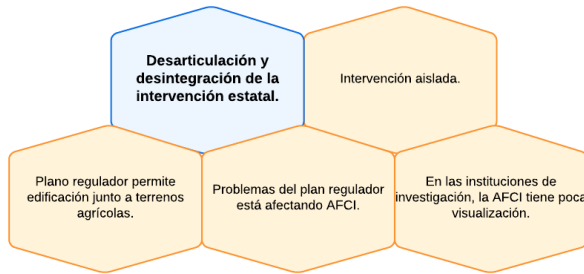
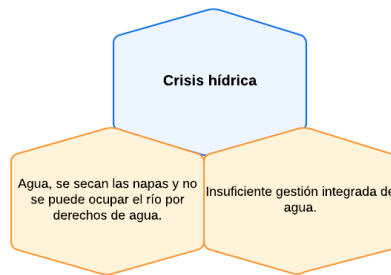
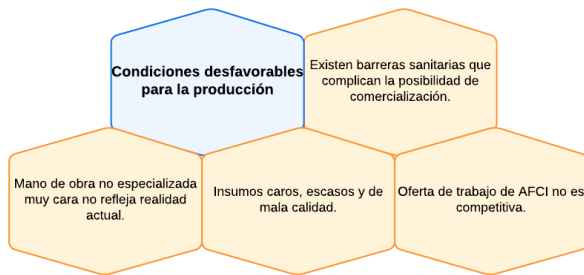
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

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.

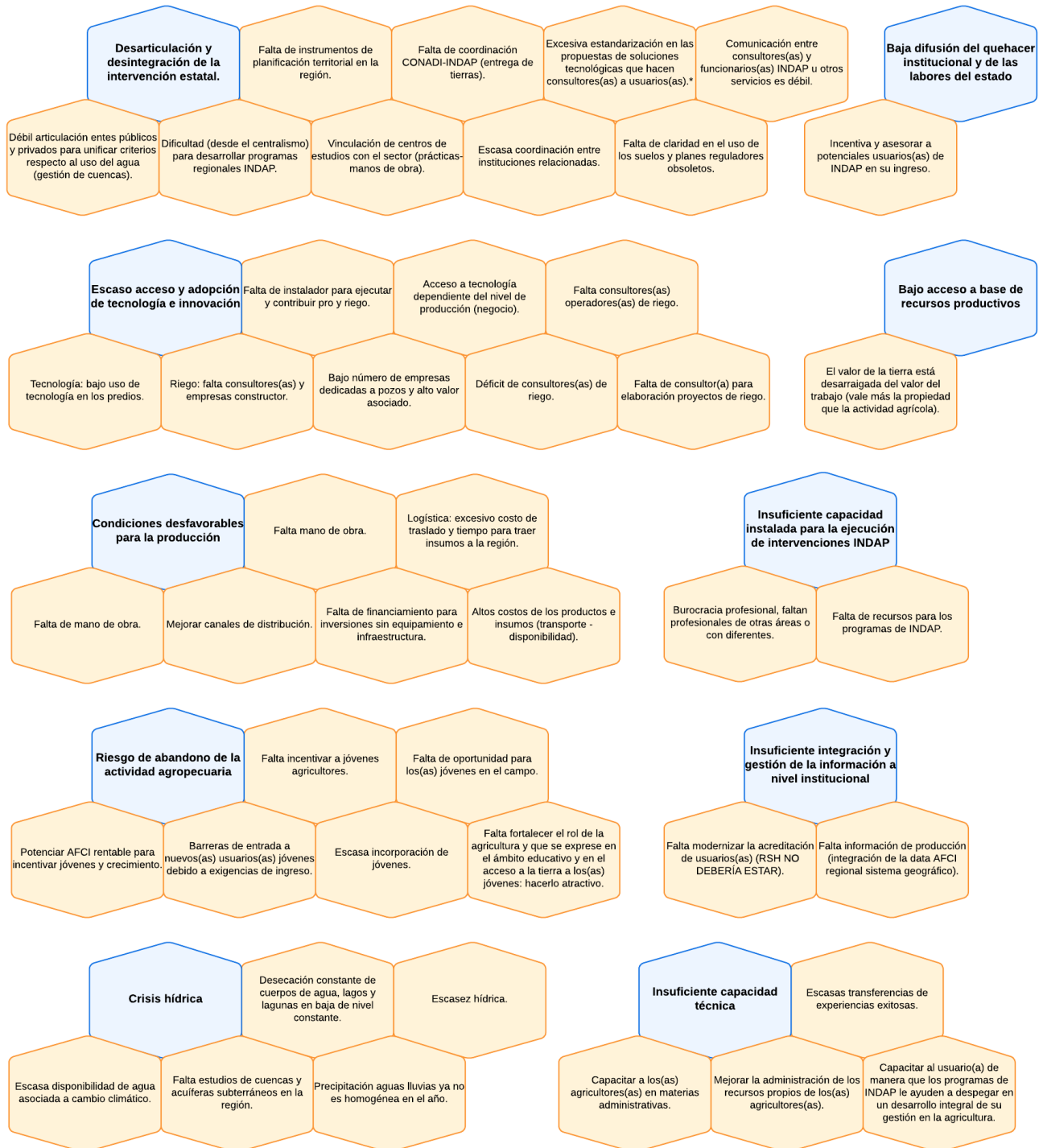


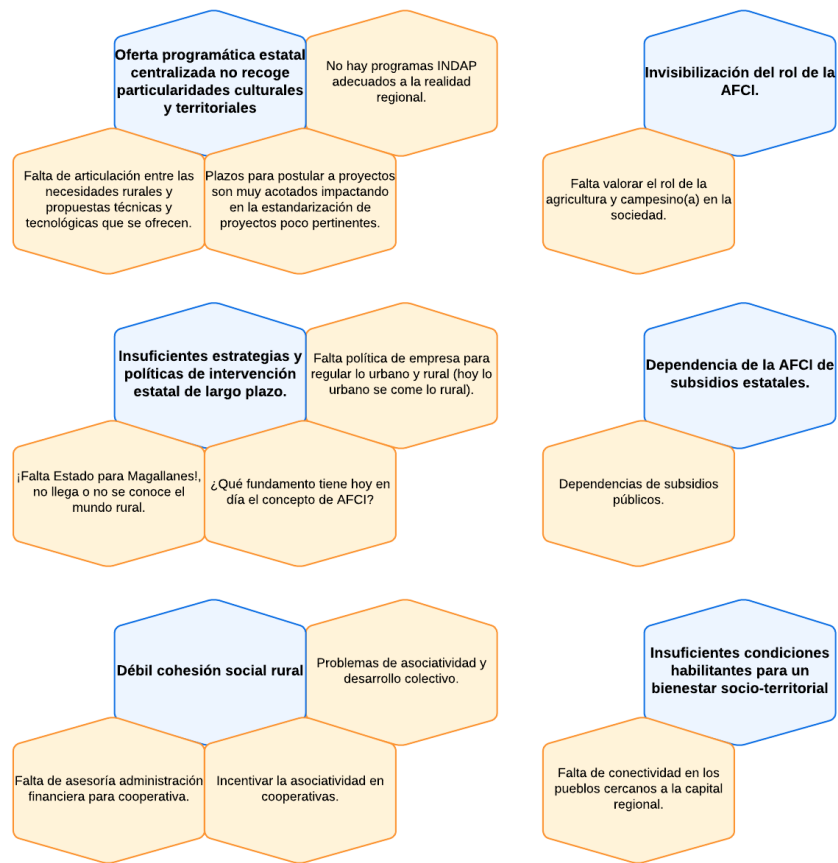


6.2.2 Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

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.

Lugar establecido de ventas para todos(as) libre, sin burocracia para ventas.	Eliminar ficha social como barrera de acceso.	Restituir el agua tratada a los acuíferos.	Asociación entre usuarios(as) para comprar insumos bonitos, buenos y baratos.	Desarrollar modelos de infraestructura validados a bajo costo (convenios con universidad).
En adquisición de insumos agrícolas por medio de consultora externa.	Escuelas, institutos o carreras agrícolas o talleres para niños(as).	Considerar reparación de invernaderos dentro de la subvención.	Facilitar el acceso al PDTI.	Solución acuícola subvencionar el flete de compras por medio de una empresa.
Exención tributaria para pequeño(a) agricultor(a).	Invitar mesas de trabajo a la CONADI.	Llegar a acuerdos con SII y salud para no hacer tanto trámite cuando realicemos ferias.	Proyectos agua grises.	Creación de IFE agrícola.
Subsidio urbano para regadío en caso de emergencia.	Fondos de INDAP inviolables a nivel regional.	Creación plan de inversión de represa.	Tablas de costos regionales variadas a nivel central.	Construir un barrio hortícola o dar facilidades para la compra de terrenos.
Enseñar administración a los(as) usuarios(as) para que manejen bien sus gastos.	Al costo de alimento avícola, que el SAG y aduanas autoricen la compra en Argentina.	Desarrollar una oferta programática para jóvenes rurales.	Recursos para financiar pozo profundo, comunitario o individual.	Incentivar a jóvenes para que ingresen a INDAP y así mantener viva a la agricultura.
Subvención para trabajadores(as) agrícolas.	Programa de facilitación de los(as) agricultores(as) acceso a derechos de agua.	Programa de vigilancia de las organizaciones campesinas ante cambios de planos reguladores que pueden afectarnos.	Una política regional para la implementación de mataderos provinciales donde no hay.	Buscar una instancia de capacitación a jóvenes que se interesen en la agricultura y se mantengan en el tiempo.
Solución agrícola se una INDAP, gobernación, municipalidad, Ministerio de Bienes Nacionales, no siga ampliando el plan regulador.		Solución ventas un mercado fijo agrícola, financiado por gobierno. Construcción para todos(as).	Solución para rejuvenecer la agricultura, integrar pasantía para visitar a predios de enseñanza básica, enseñanza media, universidades y agregar colegios con especialidad.	

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.

Formulación de proyectos de inversión y riego de forma interna (proyectos tipo).	Valoración de la AFCI - INDAP comunicación proyectos exitosos.	Asesorar al usuario(a) en la parte administrativa y tributaria capacidades agroempresariales.	Priorizar los proyectos y acceso a programas a los(as) usuarios(as) jóvenes (programa especial para ellos).	Articular financiamiento y tierra con el GORE.
Mayores incentivos para la elaboración de proyectos de riego.	Seminarios y talleres de transferencia de experiencias comerciales exitosas.	Establecer instancias de infusión del quehacer del agro.	Fomento enfocado a la región.	Contar con profesionales dentro de INDAP para formular proyectos riego.
Realizar convenios de articulación y distribución.	Crear una bolsa de trabajo del sector BB.DD. de profesionales y mano de obra.	Planificar acciones de riego en la región (como INDAP).	Propiciar talleres participativos 1 vez al año.	Impartir cursos o capacitaciones para formar consultores(as) de riego en la región.
Planificación en los llamados a concursos.	Capacitación formal a funcionarios(as) y asesores(as).	Liderar gabinetes agrícolas invitando a distintas instituciones y establecer hojas de ruta territorial.	INDAP impulse ley de protección a crianceros ante prioridad "Ley Camito".	Mesas técnica intersectoriales para dar solución.
Abarcar profesional y técnicamente a usuarios(as) sin asesoría.	Destinar mayores recursos para PDI.	Generar convenios con empresas de transportes para abaratar costos de traslados de insumos.	Establecer instancias de coordinación instituciones tema riego.	Programa de capacitación usuarios (as) en asociatividad.
Pasantías de estudiantes en la AFCI regional (propiciar).	Modificar y/o actualizar ley INDAP, eliminar barrera entrada jóvenes.	Panel de mano de obra prácticas alumnos(as) asesoría (virtual o presencial).	Desarrollar un sistema de pasantías para mano de obra especializada.	Programa riego, amplíe su objetivo a bebida animal y vivienda. Aclarar si precisa esto la normativa.
Fomentar la oferta local para desarrollar proyectos de riego en la región. Asegurar presupuesto anual atractivo.	Impulsar el trabajo coordinado de las organizaciones de agricultores(as) para lograr unidad del sector.	Establecer convenios GORE para incorporar mayor recursos para financiar proyectos e inversión.	Mejorar acreditación de usuarios(as) tomando las particularidades regionales (RSH, tenencia, que la producción agrícola sea actividad principal).	
Vitrina del agro instancia de presentación para fortalecer la valoración del campesino(a) en la comunidad educativa.		Mesa de trabajo con Universidad de Magallanes e institutos técnicos para captar futuros(as) agricultores(as) o consultores(as).	Adquirir terrenos para cultivos que se arrienden a los(as) agricultores(as) en propiedad del Estado con Ministerio de Bienes Nacionales.	

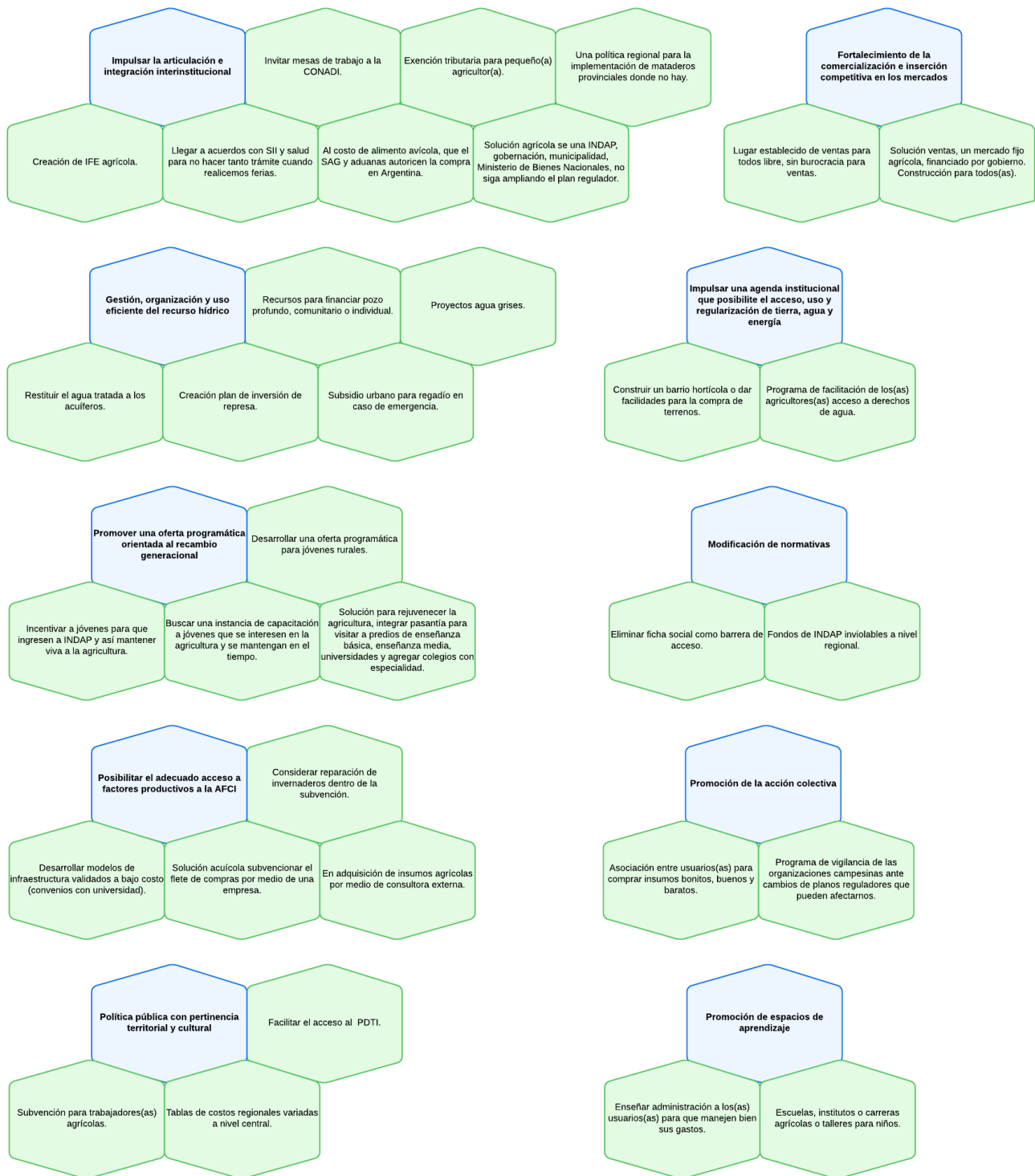
7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

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

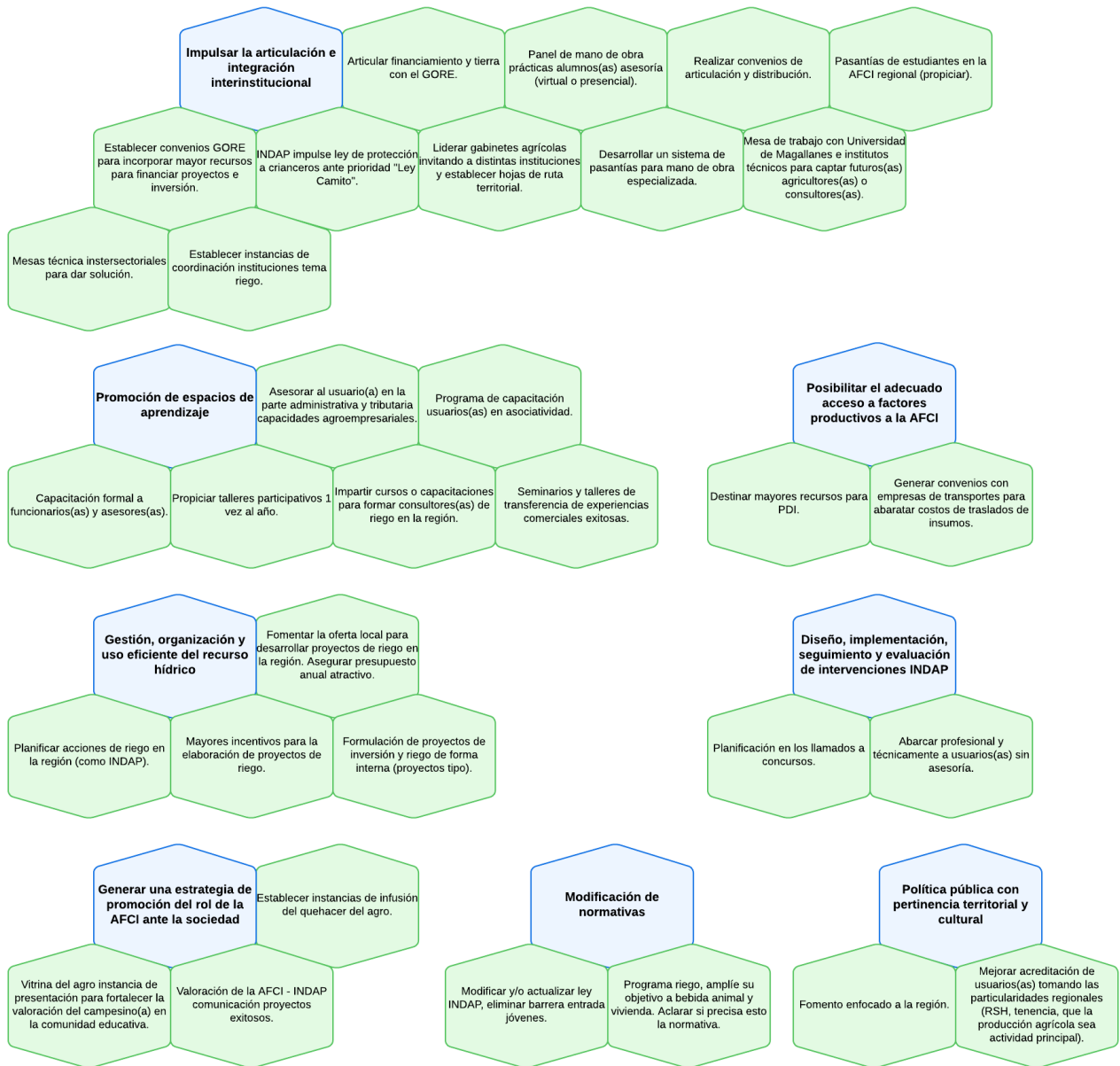
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.

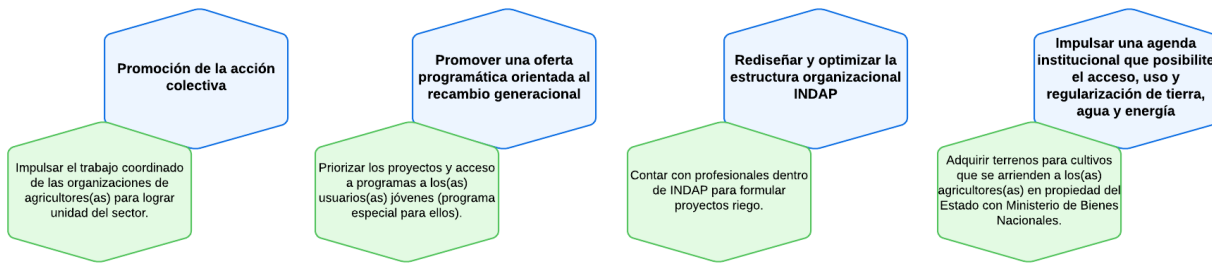


7.2.2 Grupo N.º 2 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

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 Magallanes. 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.

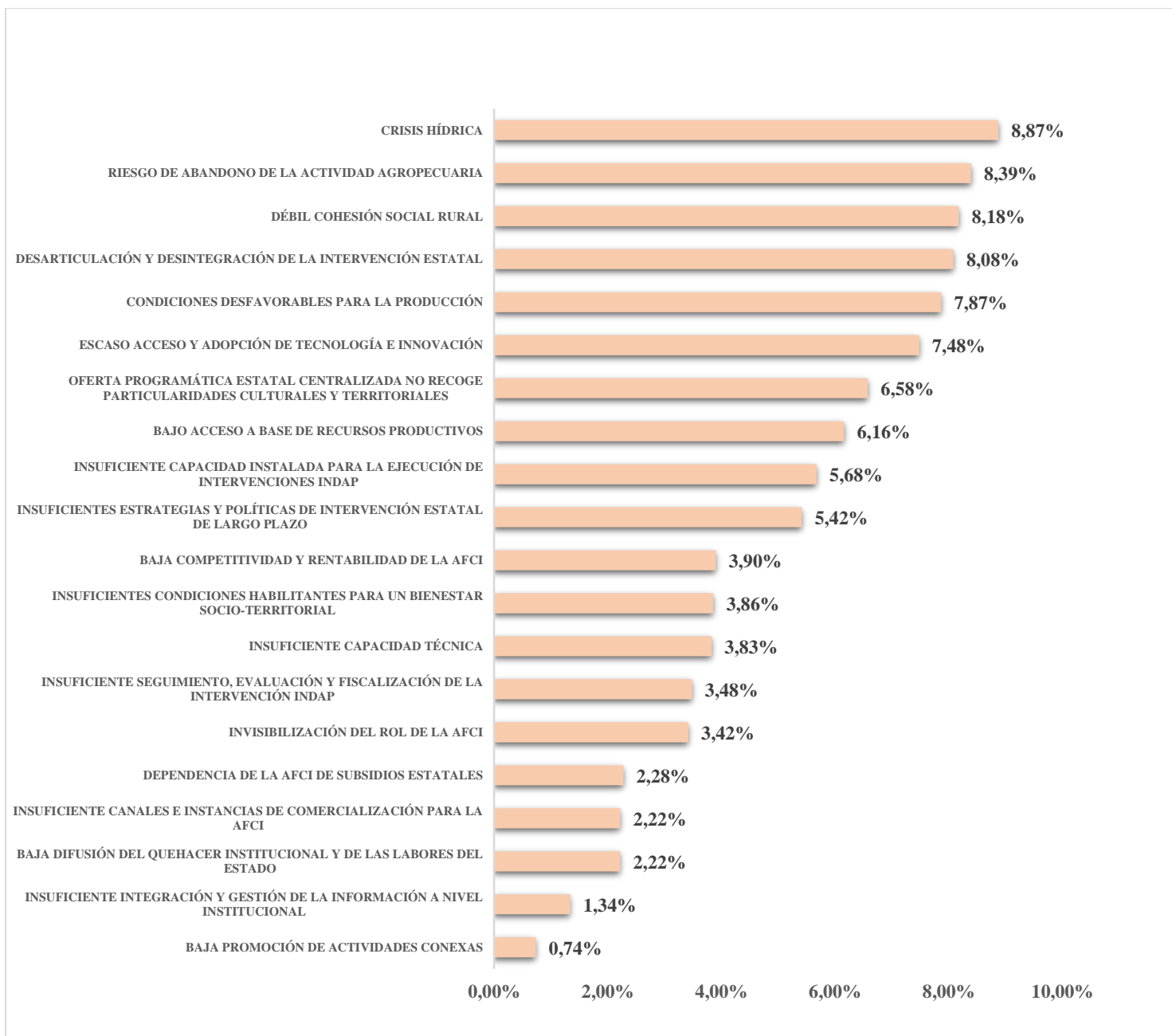
Para obtener la prioridad de una categoría específica en una jornada dada, se multiplica el primer factor por el segundo factor. De esta manera, se utiliza tanto la información de la frecuencia de aparición de las categorías en todas las jornadas como la relevancia de las categorías en la jornada actual 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 la Jornada Regional de Magallanes
- 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, estos concentran el 25,44% del puntaje total de la jornada.

- En contraste, los últimos tres problemas son: “Baja difusión del quehacer institucional y de las labores del Estado”, “Insuficiente integración y gestión de la información a nivel institucional” y “Baja promoción de actividades conexas”.

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

8.1.1 Crisis hídrica

Se constituiría como el principal aspecto a ser trabajado por parte de los actores en la zona. Habría una escasa disponibilidad de agua, que los actores vincularían con el cambio climático. Se percibiría una insuficiente gestión integrada de agua, así como también problemas con la regulación de las napas de agua en la región. Por último, se señala que existiría una falta de estudio de cuencas y acuíferos subterráneos en la región, lo que tendría consecuencias para el desarrollo posterior de la AFCI en la zona.

8.1.2 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

Se observaría tanto un problema de envejecimiento de los(as) usuarios(as) de INDAP como un escaso deseo de incorporación, así como también de incentivos materiales para los jóvenes agricultores. Allí se mencionaría especialmente la importancia de una mayor vinculación con el sistema educativo y sus diversas instituciones. Por último, se enfatiza que es importante pensar cómo visibilizar, y generar políticas públicas concretas en la materia, que reflejen las posibilidades que la AFCI pueda dar en el crecimiento y desarrollo económico del país y de la región, con miras a hacer atractiva el futuro de la AFCI

8.1.3 Desarticulación y desintegración de la intervención estatal

Existiría una intervención aislada por parte de las instituciones, y su ausencia de conexión generaría dilemas relevantes para el desarrollo de la AFCI. Se menciona específicamente como un problema muy importante el tema de los planes reguladores en la zona. A su vez, se señala que habría un problema de coordinación entre CONADI e INDAP en torno a la entrega de tierras. Existiría, por otra parte, un problema de una excesiva estandarización en las propuestas de soluciones tecnológicas, que no permitirían una mirada más racional de las potencialidades de desarrollo en la zona. También pareciera importante mencionar que se considera relevante relevar el trabajo conjunto de diversas instituciones por buscar alianzas público-privadas que potencien a la AFCI. Finalmente, y al igual que fue manifestado en el área de riesgo de abandono, se considera importante generar una articulación relevante con las instituciones educativas terciarias de la región, que permitan potenciar el capital humano.

8.1.4 Débil cohesión social rural

Existirían barreras económicas para la participación de organizaciones en instancias nacionales (por viaje y conectividad), muy baja asociatividad para la compra de insumos, así como también de asociatividad para el desarrollo colectivo. Habría, además, falta de asesoría para generar la situación inversa (es decir, una mayor asociatividad), y también debe atenderse y evaluar cómo se puede potenciar el desarrollo y densidad organizacional de las distintas instancias e instituciones en donde se organiza la AFCI.

8.1.5 Condiciones desfavorables para la producción

Se observaría un fuerte problema en torno al acceso a mano de obra (que se consideraría escasa), en donde se menciona la dificultad de articular la actual realidad económica de la agricultura con los proyectos laborales de los

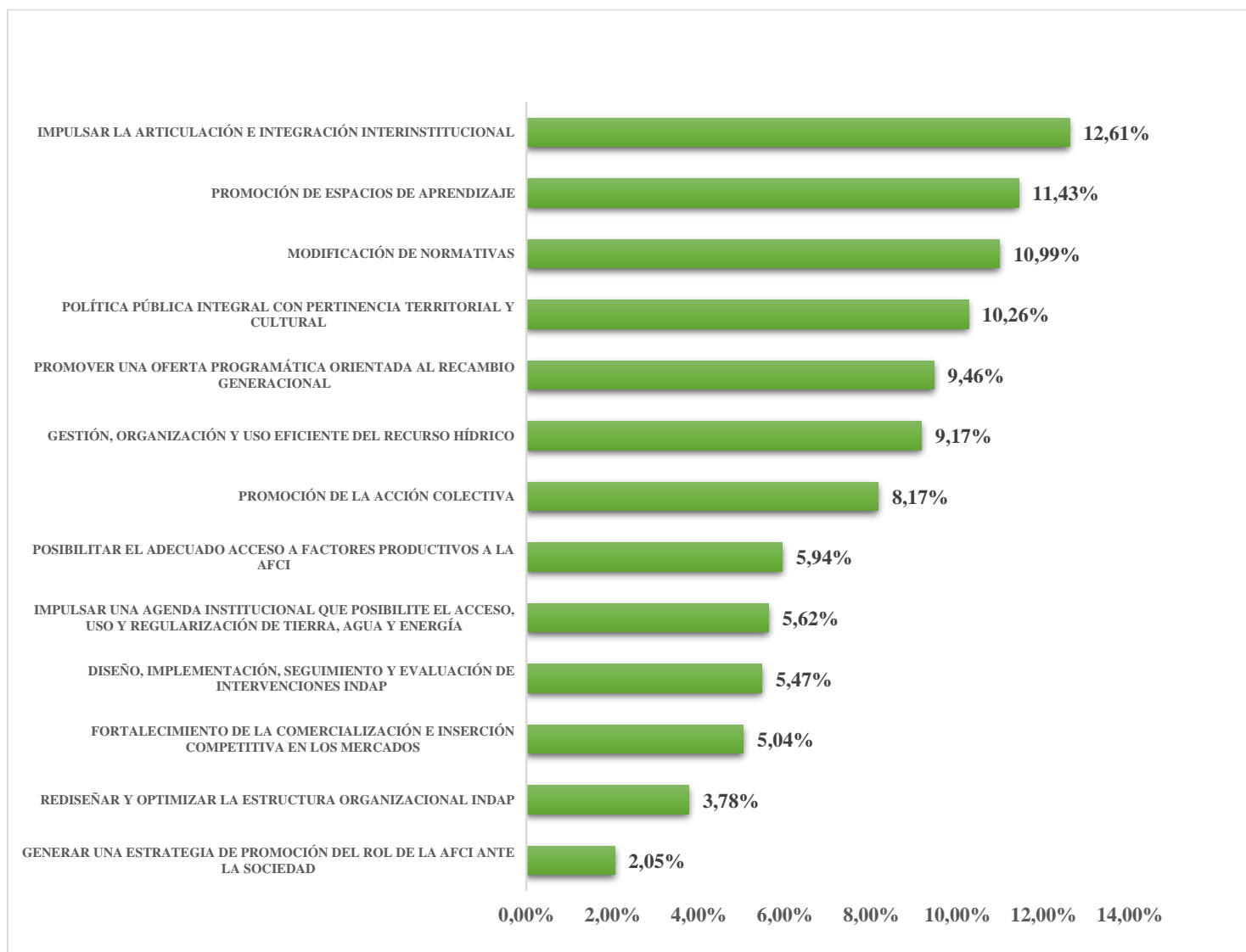
jóvenes. En ello, se menciona la falta de financiamiento para atender esa situación, así como también de inversiones en contextos de prácticamente inexistencia de equipos e infraestructura. Por último, se menciona que, sin una mejora y un apoyo para los canales de distribución, los costos se vuelven excesivos lo que redundaría en mayores dificultades para la AFCI.

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 Jornada Regional de Magallanes.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Promoción de espacios de aprendizaje” y “Modificación de normativas”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 35,03% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados”, “Rediseñar y optimizar la estructura organizacional INDAP” y “Generar una estrategia de promoción del rol de la AFCI ante la sociedad”, concentran el 10,87% 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

Se trataría del asunto más relevante en materia de líneas de acción, donde se menciona una diversidad de actores institucionales con los que habría que trabajar. En primer lugar, se considera clave la vinculación con CONADI, donde deberían desarrollarse mesas de trabajo para el futuro de la AFCI. Además, debería impulsarse una política regional con miras a estrategias de producción y comercialización compartidas con lógica provincial (se mencionan mataderos). También, se plantea la importancia de llegar a acuerdos con el SII y el Ministerio de Salud para la realización de ferias. Por otra parte, se plantea que sería importante abrir un diálogo con el SAG y Aduanas para ver la relación con el mercado argentino. Se asocia también, en condición de región extrema, pero ponderando también elementos de perspectiva nacional, pensar en algunas exenciones tributarias para los pequeños agricultores, o de impulsar políticas de respaldo como el “IFE agrícola”. Vuelve a ser mencionado el tema de la articulación para los planes reguladores, que debería involucrar un trabajo en conjunto con municipalidades, pero también gobierno regional, delegado presidencial y ministerio de bienes nacionales. Se ve importante establecer convenios con el GORE para priorizar algunos aspectos relevantes de la AFCI en la zona en términos de recursos. También sería importante conversar con la Universidad de Magallanes y los CFT estatales existentes para articular la oferta pública educacional y un mejor trabajo con pasantías para la AFCI. Se ve que, para el conjunto de estas medidas, INDAP podría liderar una suerte de “gabinete agrícola” que cuide, proteja y expanda la AFCI.

8.2.2 Promoción de espacios de aprendizaje

Respecto a esta materia, se señala especialmente la asesoría a usuarios(as) en el área administrativa y tributaria para las capacidades agroempresariales. A su vez, se considera importante capacitar a los(as) usuarios(as) en asociatividad para la comercialización, así como capacitaciones para formar consultores de riego en la región. Se da la idea de generar seminarios o talleres de transferencia de experiencias comerciales exitosas en la AFCI, así como talleres participativos con la comunidad que potencien el valor de la AFCI en la región.

8.2.3 Modificación de normativas

En este punto, se plantea en particular modificar o actualizar la Ley INDAP para promover el acceso a jóvenes, además de empezar un diálogo interinstitucional para ver cómo el RSH puede ser combinado con otros mecanismos (u otra solución) que evite que actúe como una barrera fuerte de acceso.

8.2.4 Política pública integral con pertinencia territorial y cultural

Se plantea de forma importante que exista políticas de fomento que recojan las particularidades regionales, así como también un acceso al PDTI y a las diversas políticas ponderando el efecto de zona extrema. A su vez, se ve

importante asumir las tablas de costos regionales de forma diferenciada en beneficio de la región, y pensar cómo se podría generar algún tipo de beneficio para trabajadores agrícolas en la zona.

8.2.5 Promover una oferta programática orientada al recambio generacional

Se ve como importante priorizar los proyectos y programas para el acceso a usuarios(as) jóvenes, buscando instancia de capacitación, pasantías, además de ofertas de beneficios para su vinculación con la AFCl. Aunque es poco explícito en sus propuestas, sí recoge una preocupación regional importante a ser considerada.

8.3 RESULTADOS NACIONALES

Figura 12

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

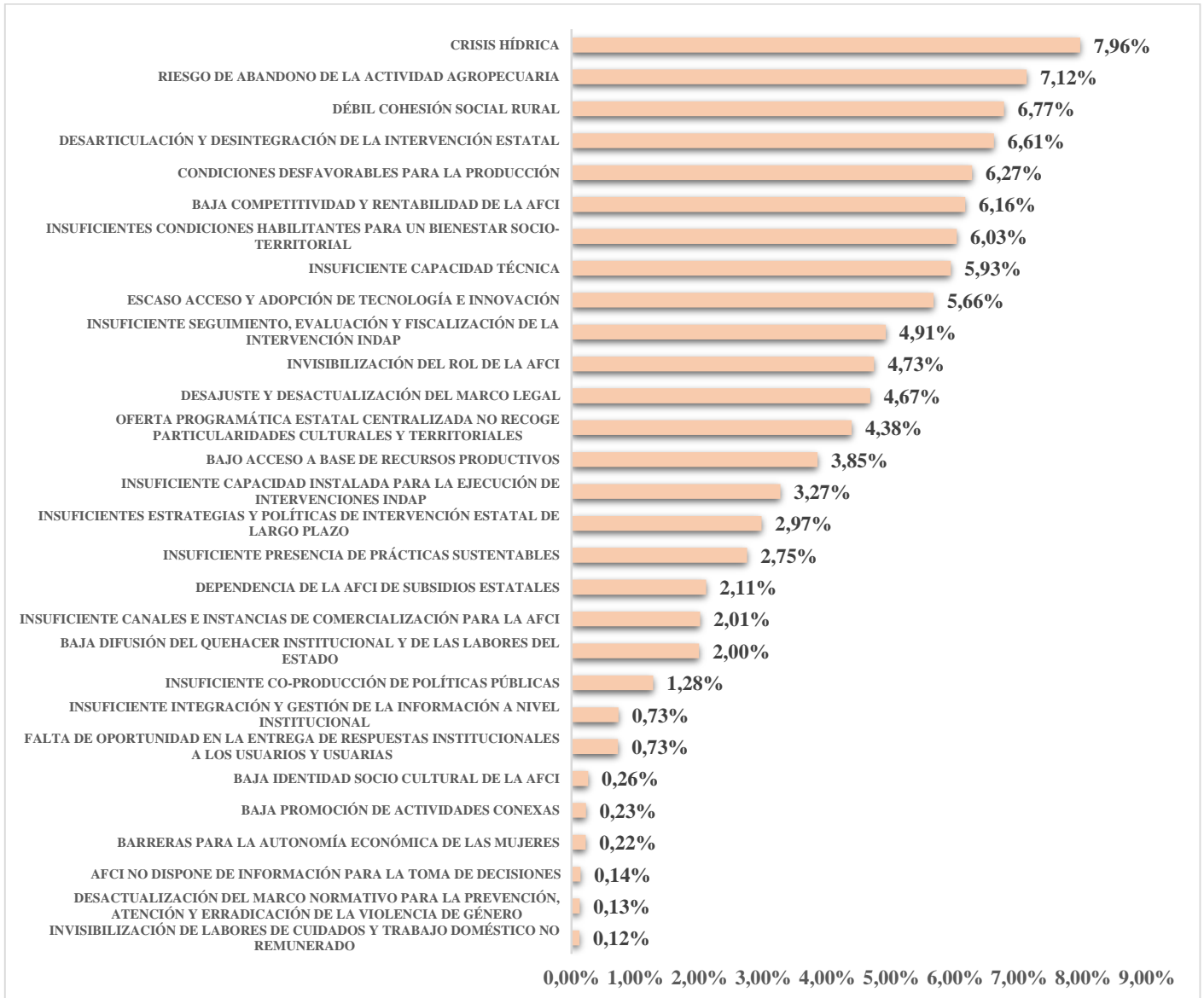
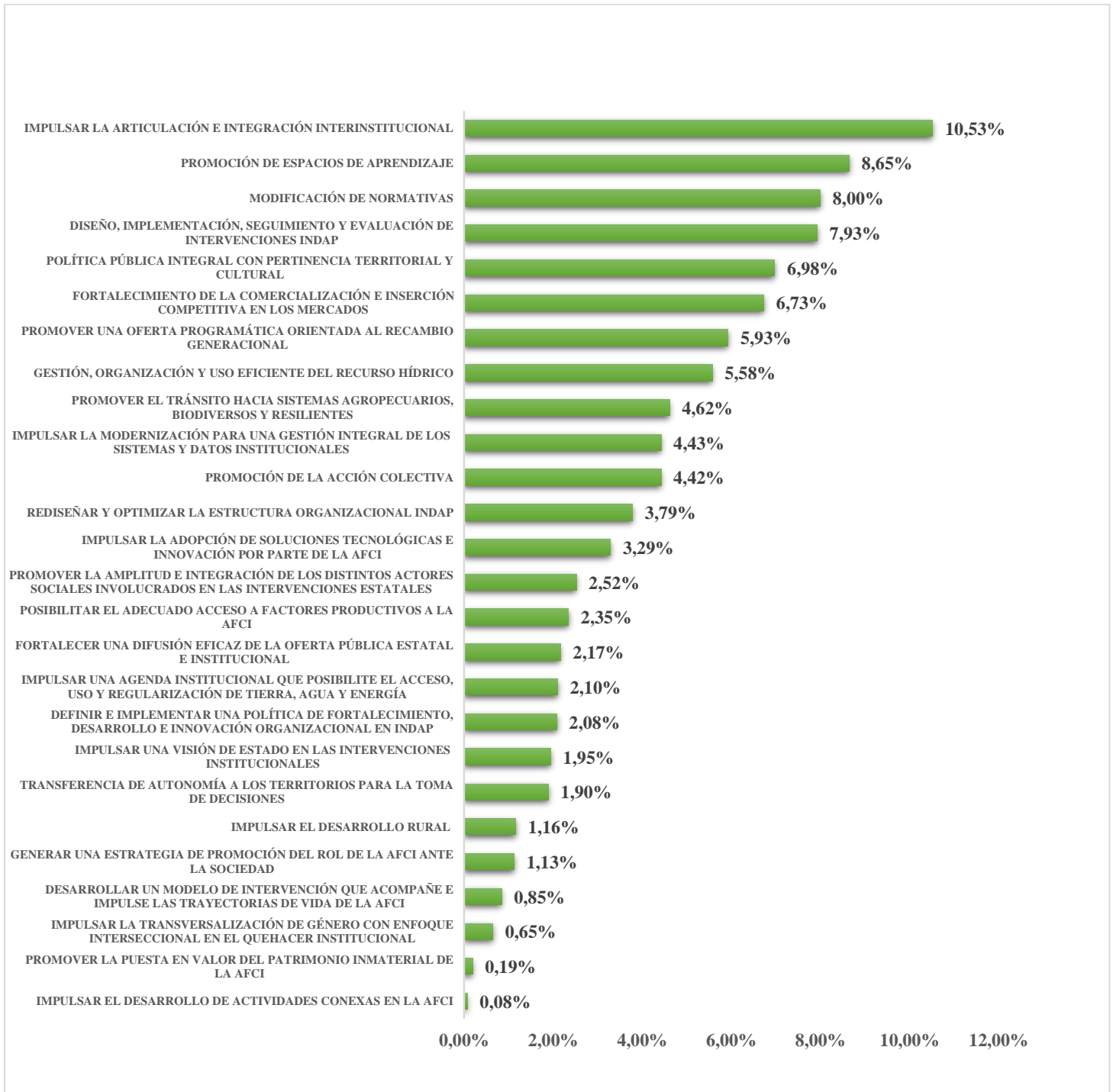


Figura 13

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



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

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

La Comisión ha identificado relevante a los siguientes actores:

Tabla 1

Clasificación de actores relevantes según sector.

SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO
Municipalidades	Agroindustria
Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Organización de productores
Servicio de Impuestos Internos (SII)	-
Comisión Nacional de Riego (CNR)	-
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena (CONADI)	-
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	-
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:

- Luego de realizar un análisis de carácter cuantitativo de los diagnósticos relativos a la Región de Magallanes, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal y, e) condiciones desfavorables para la producción.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de Magallanes, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) Impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas, d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural y, e) promover una oferta orientada al recambio generacional.
- El contenido de dichas prelación, así como también su forma de articulación con el proceso nacional, es el eje estructurante del informe.
- Al analizar las prioridades regionales de Magallanes, nos encontramos, desde el plano del diagnóstico, con cinco prioridades regionales, en orden, a saber: a) crisis hídrica, b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, c) débil cohesión social rural, d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal, e) condiciones desfavorables para la producción.
- A su vez, al analizar las prioridades regionales de líneas de acción, obtenidas a través de la fórmula, se mencionan las cinco primeras, en orden, a saber: a) impulsar la articulación interinstitucional b) promoción de espacios de aprendizaje, c) modificación de normativas d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural, y e) gestión, organización y uso eficiente del recurso hídrico.
- Si se mira la lógica de la priorización de diagnóstico y de líneas de acción a nivel regional, es evidente su articulación, atendiendo específicamente la crisis hídrica tanto desde el plano de una temática específica (que no es prioridad nacional) como lo es la gestión, organización y uso eficiente del recurso hídrico), así como también por las menciones que se dan en términos de la articulación institucional, y la generación de medidas que permitan promover la cohesión social rural (hay un énfasis que se da, a nivel de tarjetas, tanto en la política pública como en el diagnóstico de débil cohesión social rural, de poder articular o incorporar como un eje la asociatividad de forma mucho más potente a nivel de INDAP, al menos para la región).
- Las prioridades nacionales de diagnósticos son: a) crisis hídrica; b) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria; c) débil cohesión social rural; d) desarticulación y desintegración de la intervención estatal; y e) condiciones desfavorables para la producción. A su vez, las prioridades nacionales de líneas de acción son: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional; b) promoción de espacios de aprendizaje; c) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP; d) política pública integral con pertinencia territorial y cultural; y e) fortalecimiento de la comercialización e inserción competitiva en los mercados.
- Al efectuar una comparación entre los diagnósticos priorizados atinentes a la Región de Magallanes y la situación nacional, se puede determinar que existe una coincidencia plena, tanto en los temas priorizados como en su prelación, lo que se da en muy pocas regiones, constituyendo una excepcionalidad, y que facilita enormemente el impulso de una política nacional coherente, consistente y eficaz a lo largo del país.
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de Magallanes y la situación nacional, se puede determinar que existe una mayor diversidad, especialmente, en torno a dos temas que parecen como problemáticas centrales regionales, esto es, por un lado la modificación de normativas, como por otra, la gestión, organización y uso eficiente del recurso hídrico.

- Finalmente, es importante tener en cuenta que la enorme coincidencia de problemas y de algunas medidas de líneas de acción está asociada a una mirada detallada, con fuerte foco local y que atiende específicamente a la realidad regional; allí, los proyectos de riego aparecen como una prioridad, con la gran mayoría de las opiniones de los actores (tarjetas), enfatizando esa temática. A su vez, se releva las características regionales, dado que, se estima crucial profundizar en materia de recursos e investigación en torno a las cuencas y acuíferas subterráneas de la región. Ello, en función de una planificación estratégica institucional participativa y, en particular, en consideración para la Dirección Nacional del servicio.

11 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN¹



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:

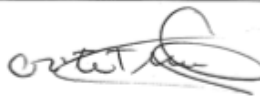

1. **Involucrar a todos(as) los(as) interesados(as):** tal como se menciona en párrafo anterior, la esencia de METAPLAN recae en participación y el diálogo, vale decir, involucrar a todos(as) los(as) interesados(as) en el proceso. Dichos involucrados son los colaboradores(as), usuarios(as) y diversos(as) 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.



¹ 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*.





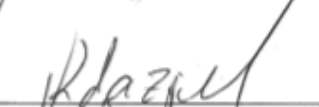

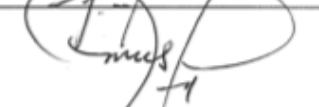

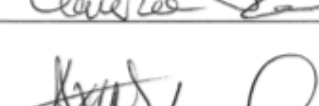

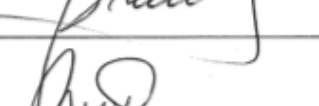
Anexo B


Fotografías exponen lista de participantes



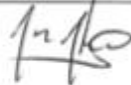




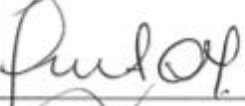

 	Región Magallanes y Antártica Chilena
REUNION CAR AMPLIADO MAGALLANES: TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.	PUNTA ARENAS FECHA: 13/12/2022

NOMBRE	RUT	FIRMA
Hector Ojeda Huenchur	8162707-4	
Ma Elisa Galenchi	6.935488-1	
Bernardo Villan	9115879-2	
Marcos Ruiz CONAF	94324546	
Crista Teva Serio	14.4047297	
Clarina Helmer Pasada	10996120-5	
Mónica de la Cruz	8395480-8	
Soreya Villagobed	89363614	
MINERVA PAREDES	6761941-2	
Nemía Salamanca A.	16.008.250-C	
MARTIN SALAMANCA	16440023-	

 	Región Magallanes y Antártica Chilena
REUNION CAR AMPLIADO MAGALLANES: TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.	PUNTA ARENAS FECHA: 13/12/2022

NOMBRE	RUT	FIRMA
Patricia Selgado	9694532-9	
Pedro A. Tenorio C.	78742267	
Héctor Morales J.	6.0302952	
Mariela Melipildre B.	12.310.505-2	
Vilma Kalazich S.	7.442.256-K	
Sergio Carrasco	9108480-4	
Rosa Adriana Tilly	8700652-2	
Osvaldo Reyes	7593040-2	
Axel Sobarzo	15205512-4	
Juan Patricio Yáñez	6336967-5	
Monica Saldívar	9248.143-3	

	Región Magallanes y Antártica Chilena
REUNION CAR AMPLIADO MAGALLANES: TALLER DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA.	PUNTA ARENAS FECHA: 13/12/2022

NOMBRE	RUT	FIRMA
ERINA VILLARDOEL DE MAYO.	10.258.981-5	
Daniela Topus Lema (ASAGRI)	15.581.939-1	
Fernando CEROCCHI (UMAG/SAT FORUENID)	16.202.940-1	
Camilo Bustos Novaro	18.552.0455	Camilo B
Nelly Vicuña Lora	8659714-7	
Irene Manríquez	15678.341-1	
Gabriel Zegers	17085319-9	
FABIAN SALAZAR	14485346-6	
LORETO ARANCOBIA S.	12017604-3	
Mirko Zuñiga	10944131-2	
Margarita Pucellana A.	9.248.662-3	