



**RESULTADOS
PRELIMINARES**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA

**REGIÓN
LOS RÍOS**

DE

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 LOS RÍOS	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 Los Ríos?”.....</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 - Usuarios(as).....	11
6.1.3	Grupo N.º 3 - Usuarios(as).....	12
6.1.4	Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	13
6.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	14
6.2.1	Grupo N.º 1 - Usuarios(as).....	14
6.2.1	Grupo N.º 2 - Usuarios(as).....	17
6.2.2	Grupo N.º 3 - Usuarios(as).....	18
6.2.3	Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	19
7	ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 20	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?”.....</i>	20
7.1	TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS	21
7.1.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	21
7.1.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as)	21
7.1.3	Grupo N.º 3 – Usuarios(as)	22
7.1.4	Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	23
7.2	PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN	23
7.2.1	Grupo N.º 1 – Usuarios(as)	24
7.2.2	Grupo N.º 2 – Usuarios(as)	25
7.2.3	Grupo N.º 3 – Usuarios(as)	26
7.2.4	Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP	26
8	PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA.....	27
8.1	ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES	27
8.1.1	Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria	30
8.1.2	Condiciones desfavorables para la producción	30
8.1.3	Baja competitividad y rentabilidad de la AFCI	30
8.1.4	Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial.....	30

8.1.5	Escaso acceso y adopción de tecnología e innovación	30
8.2	ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN	30
8.2.1	Impulsar la articulación e integración interinstitucional	32
8.2.2	Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.....	32
8.2.3	Promover una oferta programática orientada al recambio generacional	32
8.2.4	Promoción de la acción colectiva	32
8.2.5	Modificación de normativas	32
8.3	RESULTADOS NACIONALES	33
9	ACTIVIDAD III: IDENTIFICACIÓN DE “MAPA DE ACTORES RELEVANTES” O “GOBERNANZA TEMÁTICA”	35
	<i>Pregunta: Para llevar adelante las iniciativas o intervenciones que se proponen, ¿Qué actores tengo que considerar?</i>	35
10	CONCLUSIONES.....	36
11	ANEXOS	38

1 GLOSARIO

A

AFCI: Agricultura Familiar Campesina e Indígena

APR: Agua Potable Rural.

C

CADA: Comité de Agencia de Área de INDAP.

CAR: Consejo Asesor Regional de INDAP.

CNR: Comisión Nacional de Riego.

CONADI: Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

CONAF: Corporación Nacional de Fomento.

COOP: Cooperación.

CORFO: Corporación de Fomento de la Producción.

CyT: Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

E

ERDA: Estrategia Regional de Desarrollo

ERNC: Energías Renovables No Convencionales.

G

GORE: Gobierno Regional.

I

I+D: Investigación y Desarrollo.

IBV: Software para la evaluación de riesgos ergonómicos.

IFE: Ingreso Familiar de Emergencia.

IPC: Índice de Precios al Consumidor.

IVA: Impuesto al Valor Agregado.

IFP: Incentivos de Fortalecimiento Productivo.

INIA: Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

B

BB.DD.: Base de Datos.

BB.NN.: Bienes Nacionales.

BLA: Bono Legal de Aguas.

BPA: Buenas Prácticas Agrícolas.

D

DAA: Derechos de Aprovechamiento de Aguas.

DGA: Dirección General de Aguas.

DIPRES: Dirección de Presupuestos.

DOH: Dirección de Obras Hidráulicas.

F

FIA: Fundación para la Innovación Agraria.

FOA: Fondo de Operación Anual.

FOSIS: Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

H

HRB: Hectárea de Riego Básico.

J

JUNAEB: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

M

M.O.: Mano de obra.

MIDESO: Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

MINAGRI: Ministerio de Agricultura.

MINEDUC: Ministerio de Educación.

MINSAL: Ministerio de Salud.

MMA: Ministerio del Medio Ambiente.

MOP: Ministerio de Obras Públicas.

MTT: Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

O

ODEPA: Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

R

RSH: Registro Social de Hogares.

S

SAG: Servicio Agrícola y Ganadero.

SAT: Servicio de Asesoría Técnica.

SENCE: Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica.

SEREMI: Secretaría Regional Ministerial.

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo.

SIG: Sistema de Información Geográfica.

SII: Servicio de Impuestos Internos.

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

SLEP: Servicios Locales de Educación Pública.

SSS: Servicio de Seguro Social.

SUF: Solicitud Única de Financiamiento.

U

UC: Universidad Católica.

UF: Unidad de Fomento.

UFRO: Universidad de la Frontera.

N

NC: Nivel Central.

P

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

PAE: Programa de Asociatividad Económica.

PAS: Plan de Articulación Social.

PDI: Programa de Desarrollo de Inversiones.

PDTI: Programa de Desarrollo Territorial Indígena INDAP- CONADI.

PP: Política Pública.

PPTOS: Presupuestos.

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

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

PRODESAL: Programa de Desarrollo Local perteneciente a INDAP.

PROGYSO: Programa de Gestión y Soporte Organizacional.

PROM/PROMR: Programa de Obras Menores de Riego.

PTA: Plan de Trabajo Anual.

T

TICS: Tecnologías de la Información y la Comunicación.

TP: Técnico Profesional.

TPP11: Tratado Integral y Progresivo de Asociación Transpacífico.

2 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe expone los resultados preliminares de las **Jornadas Regionales de Los Ríos** realizadas el 28 y 29 de noviembre de 2022, en el marco del Proceso de Planificación Estratégica Participativa concerniente a INDAP, las cuales contaron con una asistencia de 55 usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP. Utilizando la metodología METAPLAN¹, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Lo fundamental del informe está asociado a la identificación de diferentes opiniones de los(as) usuarios(as) que se estructuraron en torno primero a tarjetas y luego a nubes de agrupación. Así, se priorizaron nacional y regionalmente cinco nubes, por medio de una fórmula que incorporó criterios cuantitativos y cualitativos de información. Ello generó en prelación, cinco diagnósticos relativos a la Región de Los Ríos, es posible determinar los siguientes: a) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, b) condiciones desfavorables para la producción, c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI, d) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio territorial y e) escaso acceso y adopción de tecnología e innovación; por otra parte, las líneas de acción ordenadas en términos de prelación fueron: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones de INDAP, c) promover una oferta programática orientada al recambio generacional, d) promoción de la acción colectiva y e) modificación de normativas. El contenido de dichas prelaciones, así como también su forma de articulación con el proceso nacional, es el eje estructurante del informe.

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

¹ Para mayor detalle, véase anexo A.

3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional De Los Ríos” 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:

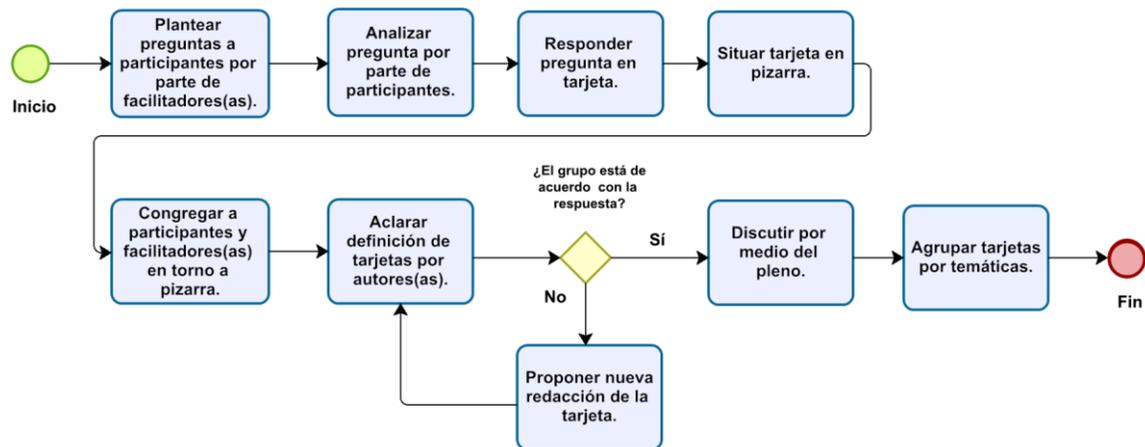
- a) Bienvenida y saludo de autoridades presentes.
- b) Presentación individual de los asistentes. Dinámica de presentación: nombre, lugar de dónde viene, *hobbies*.
- c) Facilitador(a) explica las distintas etapas en las que se divide la jornada participativa.
 - Cabe destacar que cada jornada participativa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

Los días 28 y 29 de noviembre de 2022, se llevaron a cabo las jornadas de planificación estratégica participativa denominadas **Jornada Regional de Los Ríos**, en las comunas de Paillaco y Río Bueno. A ellas asistieron 55 participantes: usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP.

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

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

A continuación, se muestran dichos resultados desagregados por actividad:

6 ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES

Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región De Los Ríos?”

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.

Falta agua.	Falta focalizar asesorías.	Dificultad acceso a mercados por malos caminos y falta de locomoción pública.	Escasa transferencia de gestión predial.	Falta de apoyo recursos fiscales.
Falta de apoyo legal.	Envejecimiento de la población rural.	Baja escolaridad de usuarios(as) de los distintos rangos etarios.	Falta de saneamiento de la propiedad (terrenos).	Falta de oportunidad del sistema productivo.
Falta de regularización de terrenos.	Baja disponibilidad de mano de obra.	Disminución de la superficie para la AFCI.	Falta de innovación.	Alto valor de los insumos.
Falta de canales formales de comercialización.	Mercados cada vez más exigentes en calidad.	Falta de autonomía en labores agrícolas.	Baja rentabilidad de la producción agrícola de la AFCI.	Bajo retorno de la inversión, desincentiva la producción agrícola.
Resistencia al cambio por parte de usuarios(as) INDAP.	Montos de aporte INDAP para la mecanización es inadecuado para la realidad de costos.	Falta de acceso a tecnología y mecanización.	Baja capacidad de inversión de la AFCI.	Condiciones estructurales para la vida rural son deficientes.

Pérdida de beneficios estatales por el RSH.	Categorización de usuarios(as) INDAP no es pertinente.	Limitar el concepto de AFCl a Ley Orgánica INDAP.	Bajo recambio generacional.	Falta de noción entre costos productivos e ingresos.
Agua: tecnificación y acceso a ello, a través de proyectos.	INDAP no realiza bajadas de información técnica.	Mayor supervisión de plantaciones de alta demanda hídrica.	Falta de acceso y disponibilidad de recursos hídricos.	Hablar de manejo hídrico integral.
Inexistencia de infraestructura sobre RR.HH.	Alta demanda de agua para consumo humano por explosión de parcelas.	Falta de fomento de proyectos de energía.	Baja tenencia responsable de mascotas.	Falta de flexibilidad a la pertinencia cultural de los programas.
Políticas de INDAP asistencialistas.	Pérdida de producción asociadas al ataque de perros silvestres.	Falta de canales de comunicación efectiva.	Falta de planificación regional para entrega oportuna de herramientas y beneficios.	Estandarización de procesos y funciones entre áreas.
Burocracia en trámites INDAP.	Innovar visitas a los prediales.	Descentralización efectiva de la Institución.	Mejorar los tiempos de respuesta en solicitudes INDAP.	Innovar en aplicaciones para sistematizar información, visitas.
Implementar sistemas informáticos que han funcionado en otros servicios.	Actualizar los costos de insumos.	Validar nuevas tecnologías para asesorías técnicas.	Valorar más el impacto de programas territoriales en AFCl.	Mejorar la relación INDAP-Equipos.
Levantar evaluación de funcionarios(as) INDAP por parte de usuarios(as) y asesores(as).	Armar un equipo de asesoría técnica en riego.	Gestión sistémica de los instrumentos de fomento.	No existe información sistemática para asesores(as) de alternativas tecnológicas aplicables en la AFCl.	Privilegio de la opinión de los animalistas por sobre opinión de los(as) pequeños(as) productores(as) de la AFCl.

6.1.2 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

Figura 3

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

Alta dependencia de la AFCl, desarrollo.	Falta de mano de obra.	Falta de mecanización.	Escasa adopción de tecnología y soluciones de fácil acceso.	Falta de perseverancia para alcanzar los objetivos.
--	------------------------	------------------------	---	---

Brechas generacionales.	Subdivisión de la tierra disminuye número de agricultores(as) productivos(as).	Muchos intermediarios.	Falta de uniformidad en el conocimiento (educacional, cultural, etcétera).	Bajo nivel de escolaridad.
Desconfianza de agricultores(as) de capacidades de hijos(as) y descendientes.	Rechazo al comportamiento asociativo.	Falta asumir la autosuficiencia.	Falta de recursos.	Rango etario avanzado.
Creer que el Estado debe subsidiar su sistema productivo.	Falta de inversión productiva.	Falta de recambio generacional.	Instrumentos de registro no usan herramientas tecnológicas.	Alto precio de insumos agrícolas.
Norma de acreditación de usuarios(as) desactualizada.	No tener terrenos regularizados para acceder a proyectos.	Falta de insumos básicos en horticultura.	Montos y líneas centralizadas. Inadecuadas e inflexibles.	Existen zonas con mala calidad de suelo.
Limitación a acceso a superficie productiva.	Falta de recurso hídrico zonificado.	No existe sistema de egreso.	Falta de información comercial regional para productores(as).	Mala conectividad.
Falta riego tecnificado a partir de una fuente de agua estable (Pozo - Noria).	Atomización de la oferta.	Alto nivel de individualismo.	No existe instrumentos que faciliten operaciones interinstitucionales.	

6.1.3 Grupo N.º 3 - Usuarios(as)

Figura 4

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

Rubro de apicultura y artesanía no cuentan con instrumentos INDAP.	Poco apoyo hacia el turismo rural.	Mosca de la fruta en descontrol.	Problemas de perros vagos.	Bajo acceso a mano de obra.
Bono FOA muy bajo.	Acceso a tecnología en la región es de alto costo.	Recursos hídricos muy limitados.	No existe un sistema de egreso INDAP.	La aprobación del TPP11 afectará la AFCI.

La AFCl está envejeciendo.	Insuficiente información a usuarios(as) sobre proyectos INDAP.	Escaso subsidio para jóvenes en el campo.	Insuficiente calidad en las semillas.	Insuficiente financiamiento para maquinaria en la AFCl.
Mala gestión de consultores(as).	Alta concentración de mercado de productos.	Monocultivo de los(as) empresarios(as) agotan suelo y agua.	Convenio INDAP-JUNAEB mal hecho.	Acreditación de INDAP no permite el ingreso.
Alto costo en la solicitud de derechos de agua.	Los montos de los bonos no diferencian por zona geográfica.	Hay secciones de la AFCl con baja rentabilidad.	La tabla de insumos se actualiza tardíamente.	Baja cobertura del SAT.
Bajo apoyo a mejoramiento de la calidad de vida.	Débil cadena de comercialización de hortalizas.	Bajo acceso a tierras para jóvenes y mujeres.	Baja focalización del SAG.	
Atrasos en la transferencia de los recursos.		Ausencia de efectos reales para los(as) jóvenes.		

6.1.4 Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 5

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 4 en formato tarjeta

Escasa disponibilidad de recursos de agua.	Falta tecnificación y eficiencia de los recursos hídricos.	Escasa o nula disponibilidad de agua en época estival para bebida animal y riego.	Falta de agua para riego en algunos sectores.	Aumento de habitantes rurales y parcelación de terrenos productivos.
Deficiente fertilidad del suelo.	Incremento de déficit hídrico por cambio climático.	Mal uso de recursos hídricos.	Falta de seguimiento al proyecto riego.	Bajo acceso a derecho de agua.
Falta apoyo para determinar costos productivos.	Exceso de producción con fertilizantes agroquímicos.	Regularización legal de tierras y aguas.	Falta de soluciones sanitarias.	Ficha RSH impide el ingreso de jóvenes a INDAP.

Baja confianza de padres a hijos(as) en traspaso de tierras.	Falta de espacios de comercialización.	Malos sistemas de evaluación.	Escaso espacio para los(as) jóvenes.	Falta sentido de pertinencia en los emprendimientos de jóvenes.
Falta de programas para jóvenes.	Falta de agricultores(as) jóvenes.	Falta cultura asociatividad.	Informalidad de productos y servicios.	Ausencia de jóvenes en la ruralidad.
No existe pertinencia en la agricultura.	Falta acceso a tecnología.	Sectores con mala cobertura de internet.	Falta de vínculo entre productores(as) y consumidores(as).	Falta de promoción circuitos cortos.
Falta de promoción de soluciones tecnológicas pequeñas para la AFCl.	Falta de mecanización a nivel AFCl.	Falta de mano de obra.	Poca transversalidad y enfoque sustentable dentro de planes y programas.	Dependencia subsidiaria por altos costos de insumos.
Falta promoción de agroecología como sistema de producción para AFCl.	Mala distribución de recursos.	No existe visibilidad de la AFCl.	Promoción políticas de Estado y no de gobierno.	Falta de una visión integral del territorio rural.
Dificultades para tramitar y regularizar tenencia de tierra.	Escasa accesibilidad digital.	Escasa accesibilidad vial.	Falta de ordenamiento territorial para sector rural (instrumentos de planificación).	

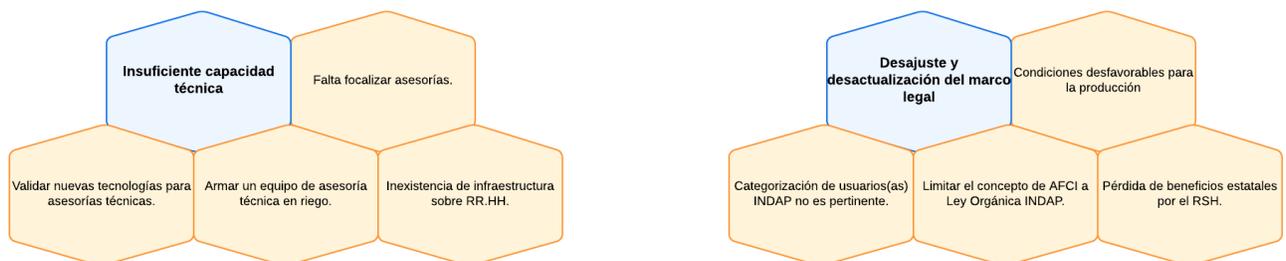
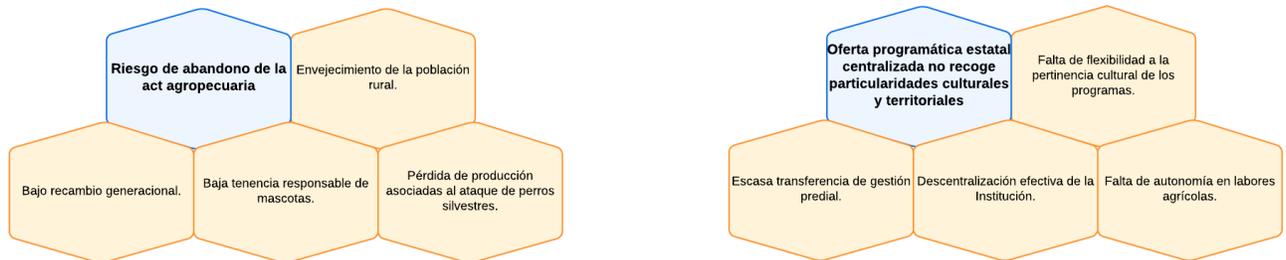
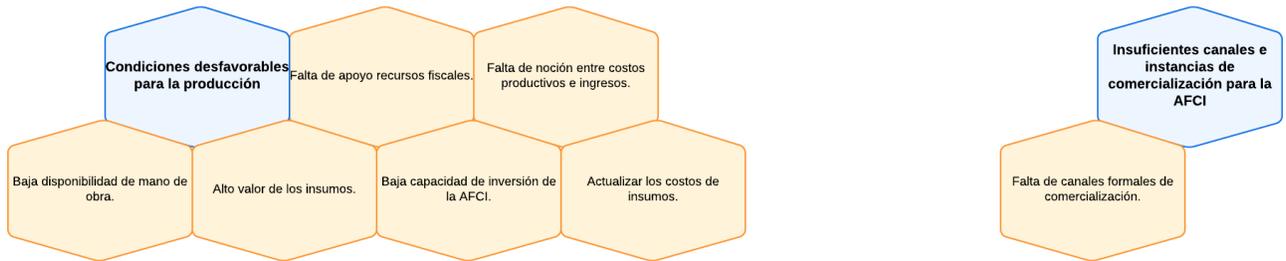
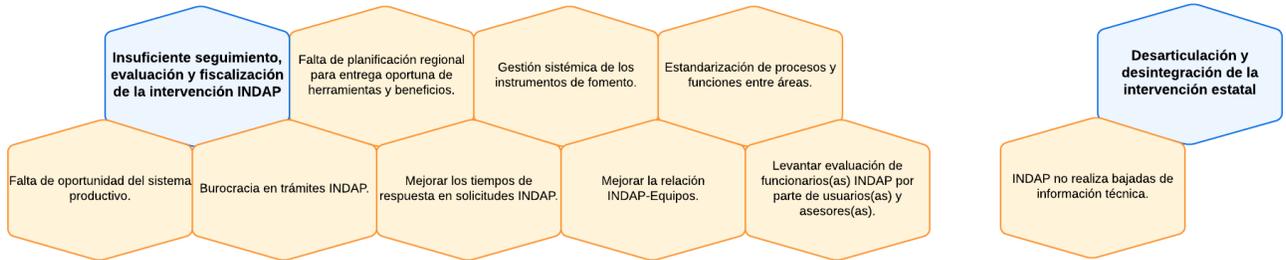
6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

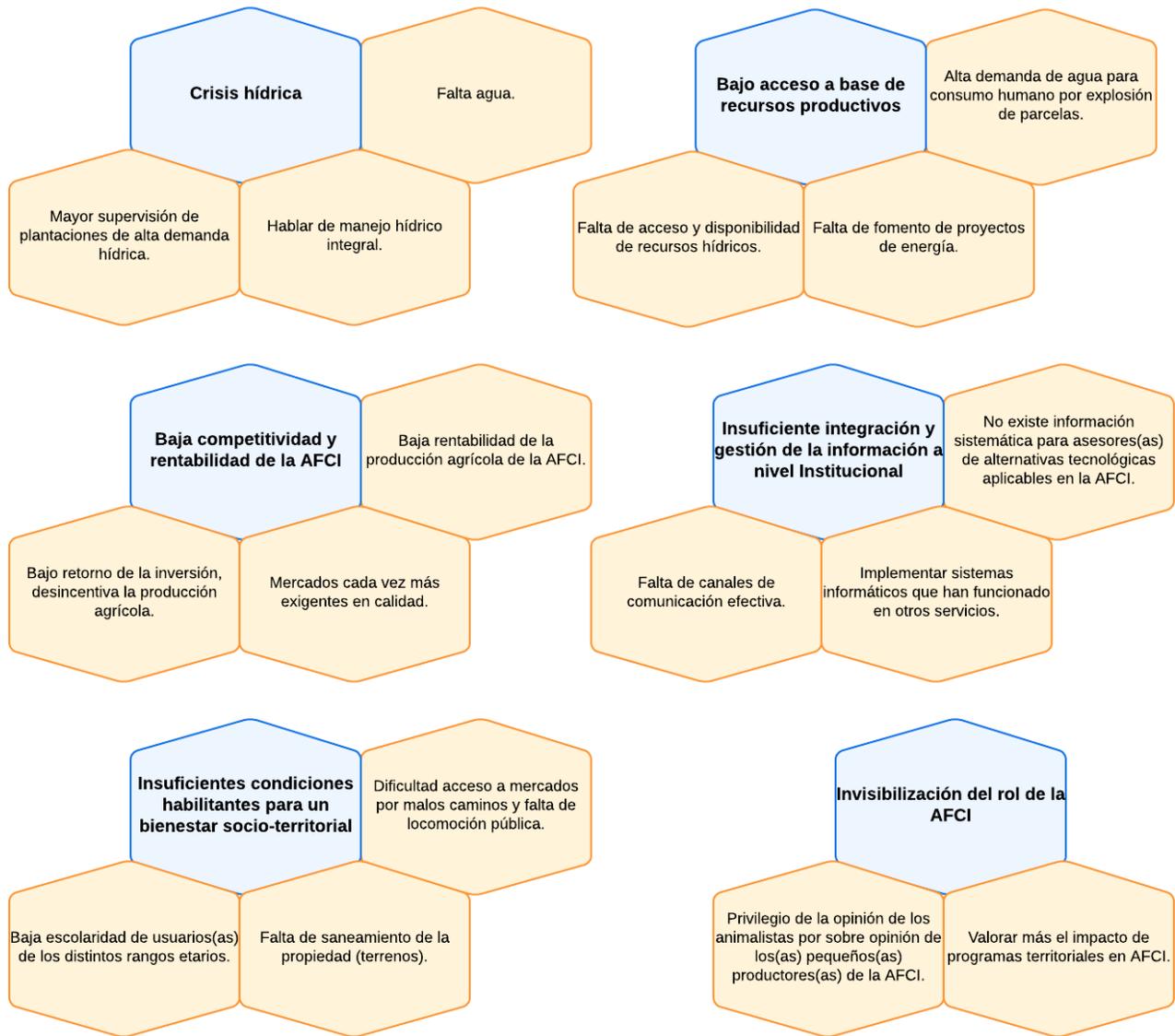
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos celestes corresponden a los títulos de cada nube:

6.2.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as)

Figura 6

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

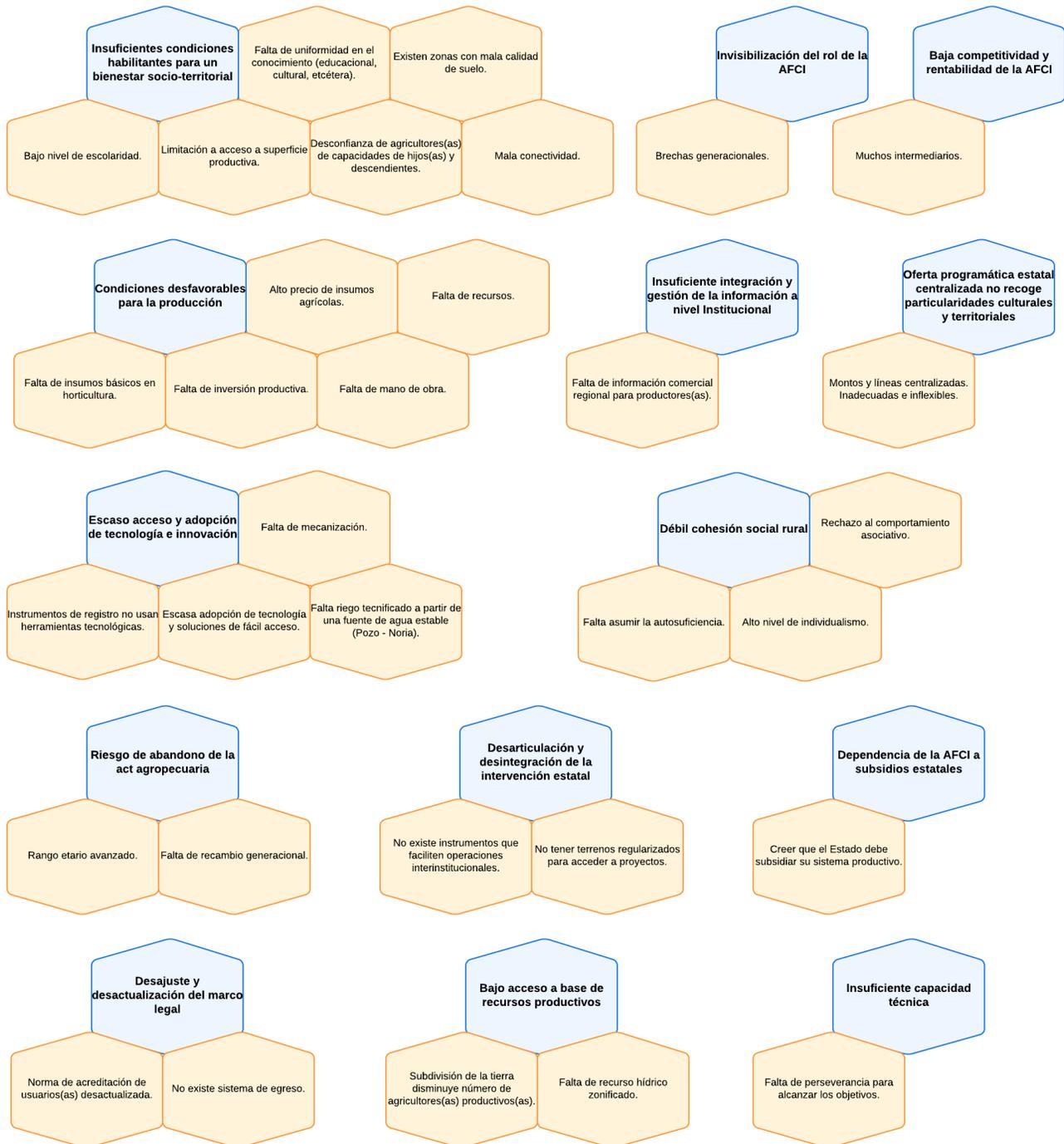




6.2.1 Grupo N.º 2 - Usuarios(as)

Figura 7

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

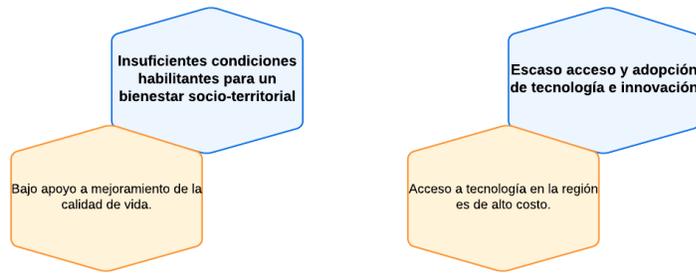


6.2.2 Grupo N.º 3 - Usuarios(as)

Figura 8

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

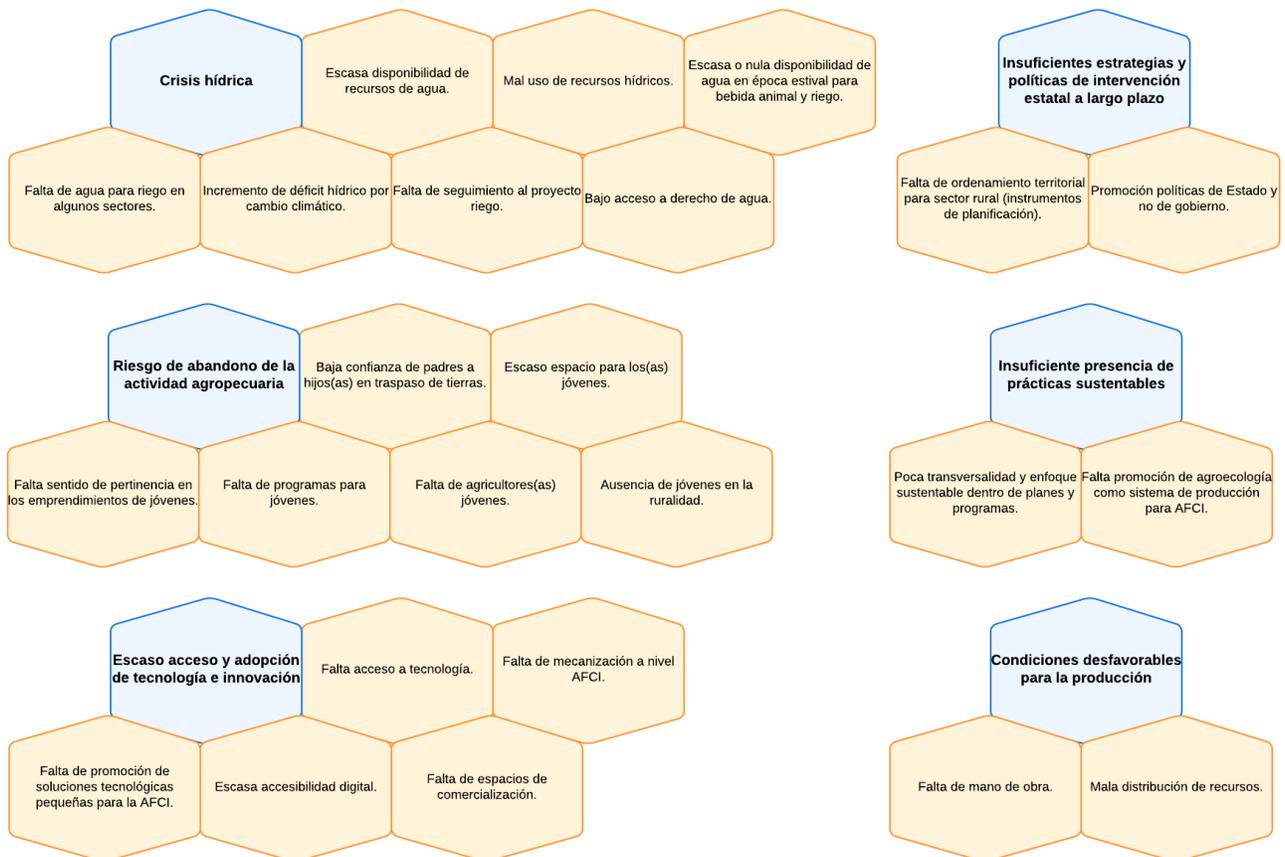


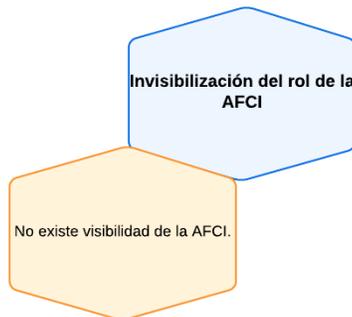
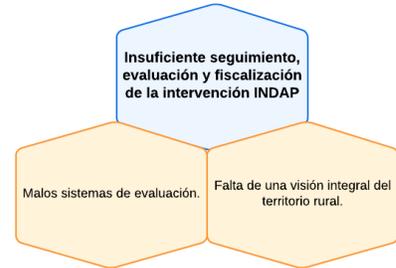
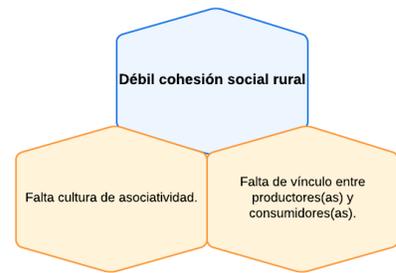


6.2.3 Grupo N.º 4 - Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 9

Ilustración expone los problemas principales del Grupo N.º 1 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 10

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

Actualizar Ley Orgánica INDAP aumentando el patrimonio y el riego básico.	Articular la gestión hídrica con la CNR para ampliar la gama de inversiones.	Coordinar las intervenciones de instituciones de gestión recurso hídrico.	Aumentar el % de incentivo en riego para el rubro lechero.	Subsidiar la incorporación de bioinsumos.
Aumentar recursos a segmentos productivos que generan un retorno mayor.	Fomentar núcleos de trabajo colaborativo de distintos actores.	PAS de PRODESAL, evaluar continuidad por dificultades de implementar.	Potenciar el "Polirrubro" a partir de la flexibilización de normativas SAT.	Agencia de Área para Los Lagos.
Incrementar recursos saneamiento propiedades e hídricos.	Replantear requisitos para usuarios(as) INDAP.	Reformar programas "Esta es mi tierra".	Regularizar títulos de dominio.	Promover una política de desarrollo y no discriminar usuarios(as) por sus ingresos.
Eliminar RSH de la normativa INDAP.	Eliminar requisito de % de RSH para ser usuario(a).	Actualizar requisitos de usuario(a) INDAP según segmento.	Más acceso a tecnología de mecanización.	Personal experto por rubro INDAP.
Consensuar política de egreso usuarios(as) INDAP, con los territorios.	Aumentar financiamiento programas asistencia técnica.	Mejorar tiempos de respuesta en pagos.	Aumentar recursos en programas de asesorías por rubro.	Aumentar gastos operaciones para extensionistas.

7.1.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

Figura 11

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

Eliminar papeleo (digitalizar).	Aumentar presupuesto a los programas.	Generar oportunidades de apoyo entre instituciones.	Desarrollo de programa flexible y financiado para jóvenes.	Implementar tecnología en la asesoría.
Más medios tecnológicos de difusión.	Difundir presupuesto a inicios de año.	Actualizar mecanismos de ingresos de usuarios(as) a programas.	Dirección Regional INDAP con mayor atribuciones para flexibilizar normativas nacionales.	Generar programa de sistematización de información.
Diseño participativo de normativa con pertinencia regional.	Generar condiciones de excepcionalidad de ingreso jóvenes.	Integrar las inversiones hacia segmentos de usuarios(as).	Potenciar ingreso AFCl jóvenes.	Desarrollo de modelo de financiamiento de programas que considere condiciones geográficas.
Plan regional de desarrollo agrícola y de la AFCl.	Financiamiento largo plazo para compra de tierras a jóvenes herederos(as).	Estandarizar criterios entre las distintas áreas.	Desarrollo de unidad de comercialización regional.	Programa de fomento de formación permanente de especialistas.
Estrategias de intervención por segmento de usuarios(as).	Capacitar a los equipos técnicos en educación de adultos(as).		Desarrollo de programas de formadores en asociatividad.	

7.1.3 Grupo N.º 3 – Usuarios(as)

Figura 12

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

Actualizar los montos en los proyectos INDAP.	Agilizar trámites de los derechos de agua en Valdivia para la AFCl.	Crear subsidio de tierra para compra de terrenos.	Aumentar partida presupuestaria de INDAP.	Modificación legal Ley Cholito para considerar perros salvajes y controlar.
Solicitar financiamiento para eliminar la mosca de la fruta.	Financiamiento de seguro en cobertura de rubros.	Mala gestión. No da lo técnico.	Reforzamiento en el SAG.	Fortalecer talentos rurales.
Desarrollo de un programa para jóvenes en forma estable.		Crear programa de incentivo para el egreso, con apoyo y formación específica.		

7.1.4 Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 13

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



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 14

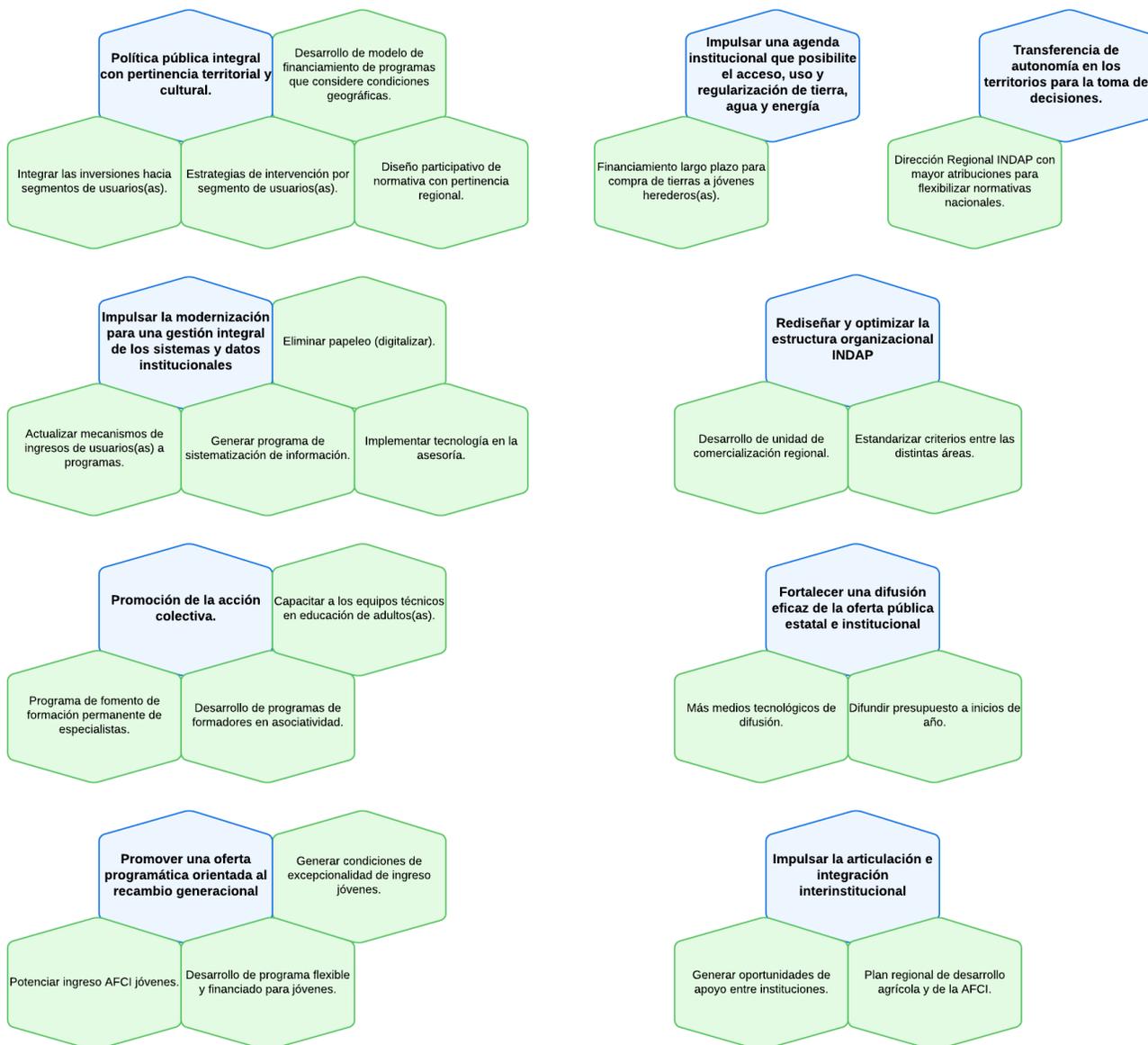
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 en formato nube de agrupación.



7.2.2 Grupo N.º 2 – Usuarios(as)

Figura 15

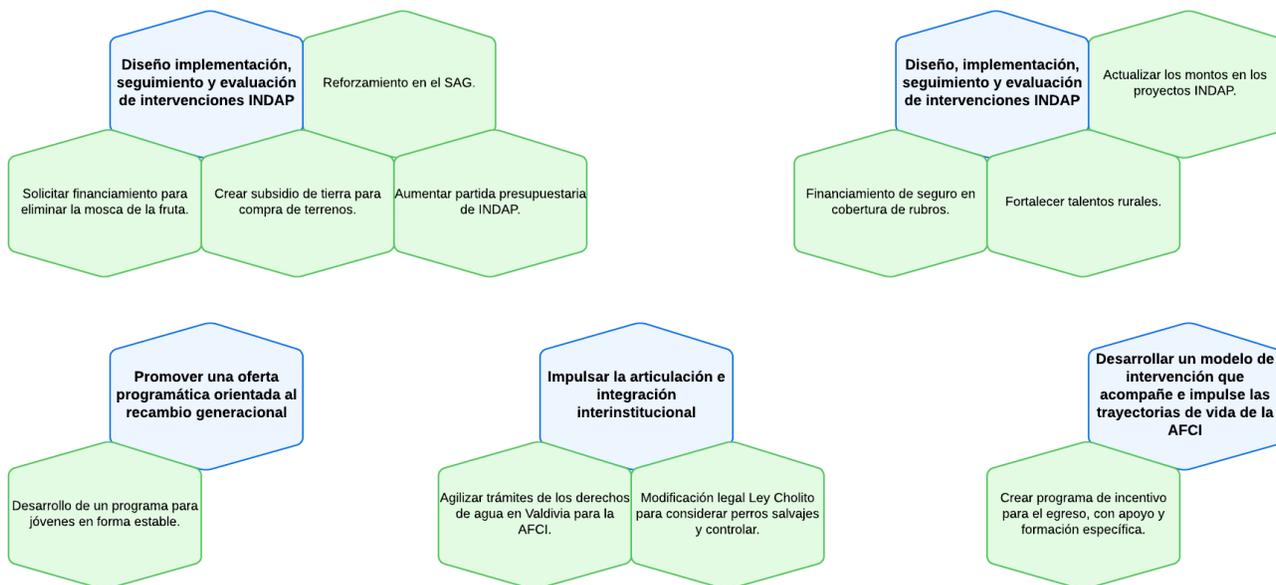
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 2 en formato nube de agrupación.



7.2.3 Grupo N.º 3 – Usuarios(as)

Figura 16

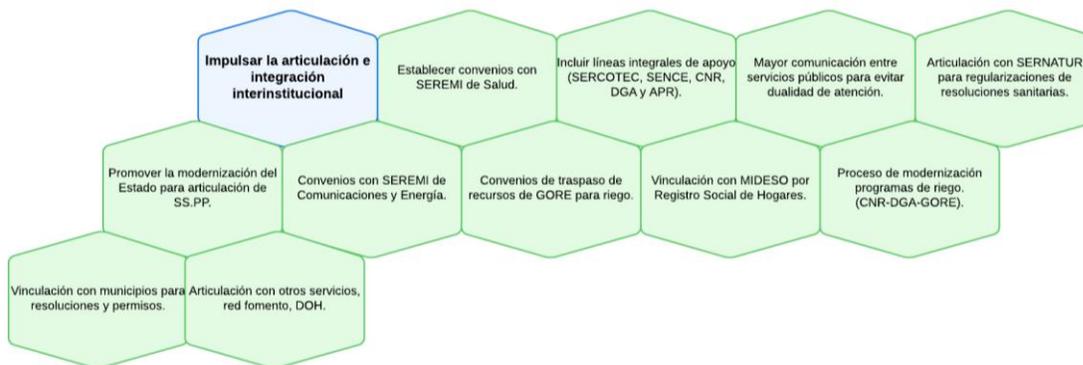
Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 3 en formato nube de agrupación.

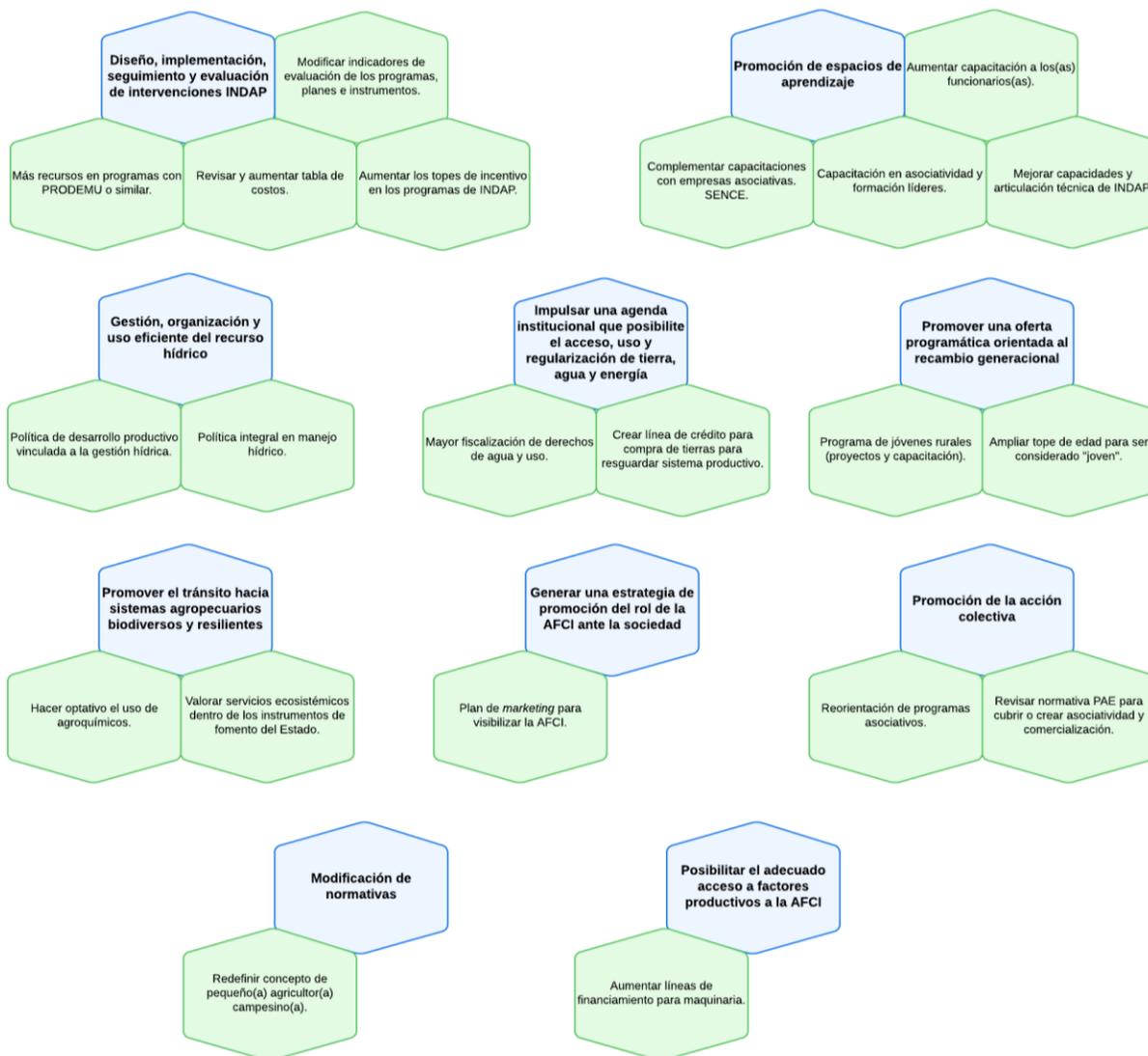


7.2.4 Grupo N.º 4 – Funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

Figura 17

Ilustración expone las principales orientaciones para la acción del Grupo N.º 1 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 los Ríos. 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.

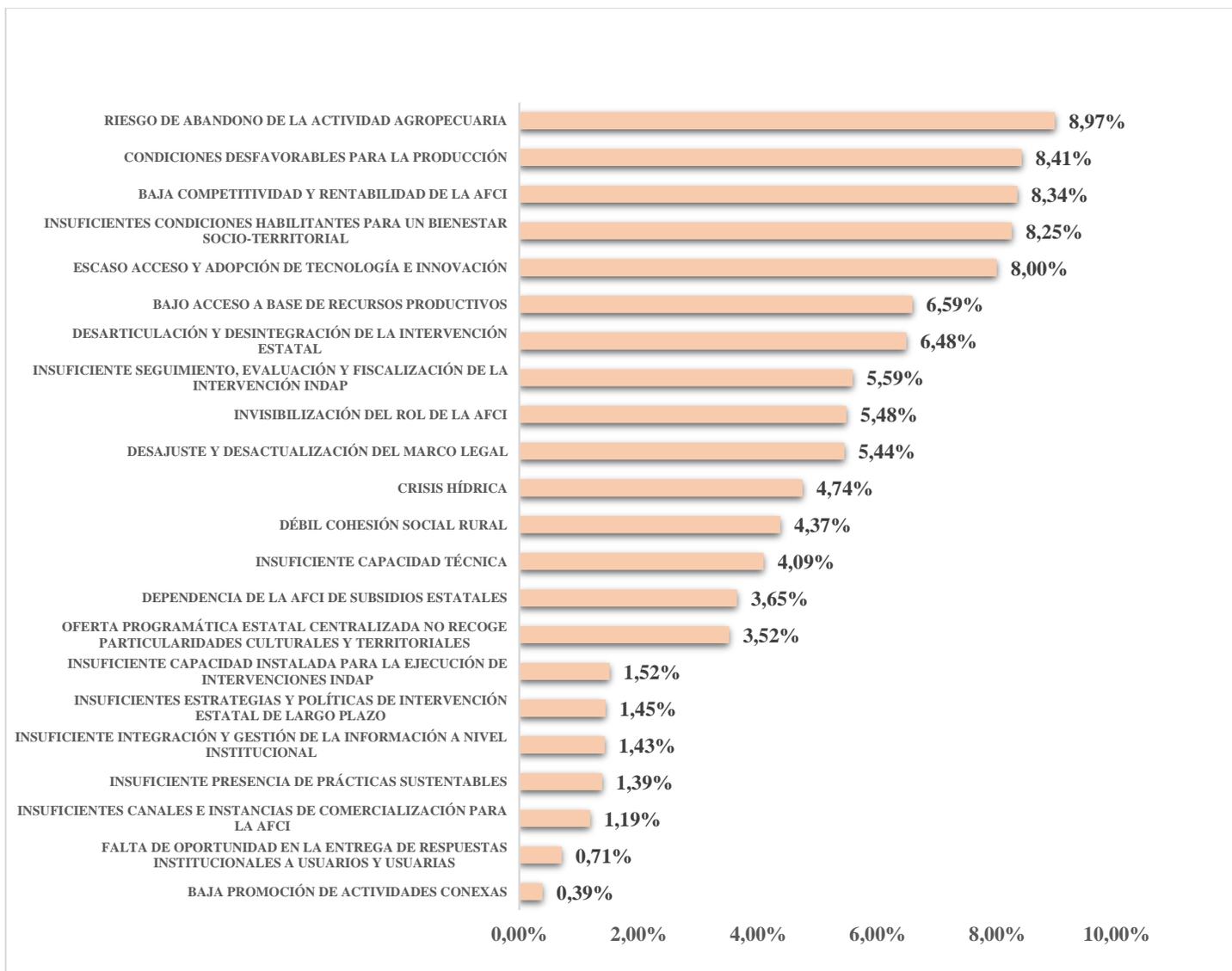
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

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 18

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en las Jornadas Regionales de Los Ríos.
- Los tres problemas principales identificados son: “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria”, “Condiciones desfavorables para la producción” y “Baja competitividad y rentabilidad de la AFCl”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 25,72% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Insuficientes canales e instancias de comercialización para la AFCl”, “Falta de oportunidad en la entrega de respuestas institucionales a los usuarios y usuarias” y “Baja promoción de actividades conexas”.

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

8.1.1 Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria

Existiría un fuerte problema asociado al recambio generacional y la sensación de ausencia de políticas e interés por parte de los jóvenes para permanecer y proyectar la labor de la AFCE. Además, se pondera que existirían problemas que requieren una atención especializada, por ejemplo, asociada a la presencia de animales abandonados que afectan el funcionamiento regular de la agricultura, sin una institucionalidad que lo atienda con claridad.

8.1.2 Condiciones desfavorables para la producción

Existirían problemas en torno al bajo acceso a mano de obra, un problema importante en torno a la capacidad de inversión de la AFCE, además de un aspecto de gran interés para los actores en torno a la variación y subidas de precios relevantes en los insumos agrícolas. En ello se observaría también una mala distribución de recursos, así como una insuficiente política estatal

8.1.3 Baja competitividad y rentabilidad de la AFCE

Se observarían problemas graves en el plano de los bajos retornos de la inversión, así como también alta concentración de mercado que afectaría la posibilidad de una mayor diversificación y rendimiento global para la AFCE. Habría, además, un problema no resuelto con el tema de los intermediarios y zonas de informalidad que deben tener mayor regulación y fiscalización.

8.1.4 Insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio-territorial

Una especificidad potencial de la realidad de la Región de los Ríos en la opinión de los actores sería la diversidad de temas que se aborda en el plano de un bienestar socio-territorial. Esto porque no se reduciría a los problemas de conectividad digital (que sería un acento en otras regiones), pero sí se mencionan importantes problemas en el plano educacional, en el plano de la calidad del suelo, en la ausencia de regulación a los fertilizantes agroquímicos, y problemas normativos acerca de la propiedad de las tierras que seguían sin atender, lo que atentaría directamente con las condiciones de vida de la AFCE en la zona.

8.1.5 Escaso acceso y adopción de tecnología e innovación

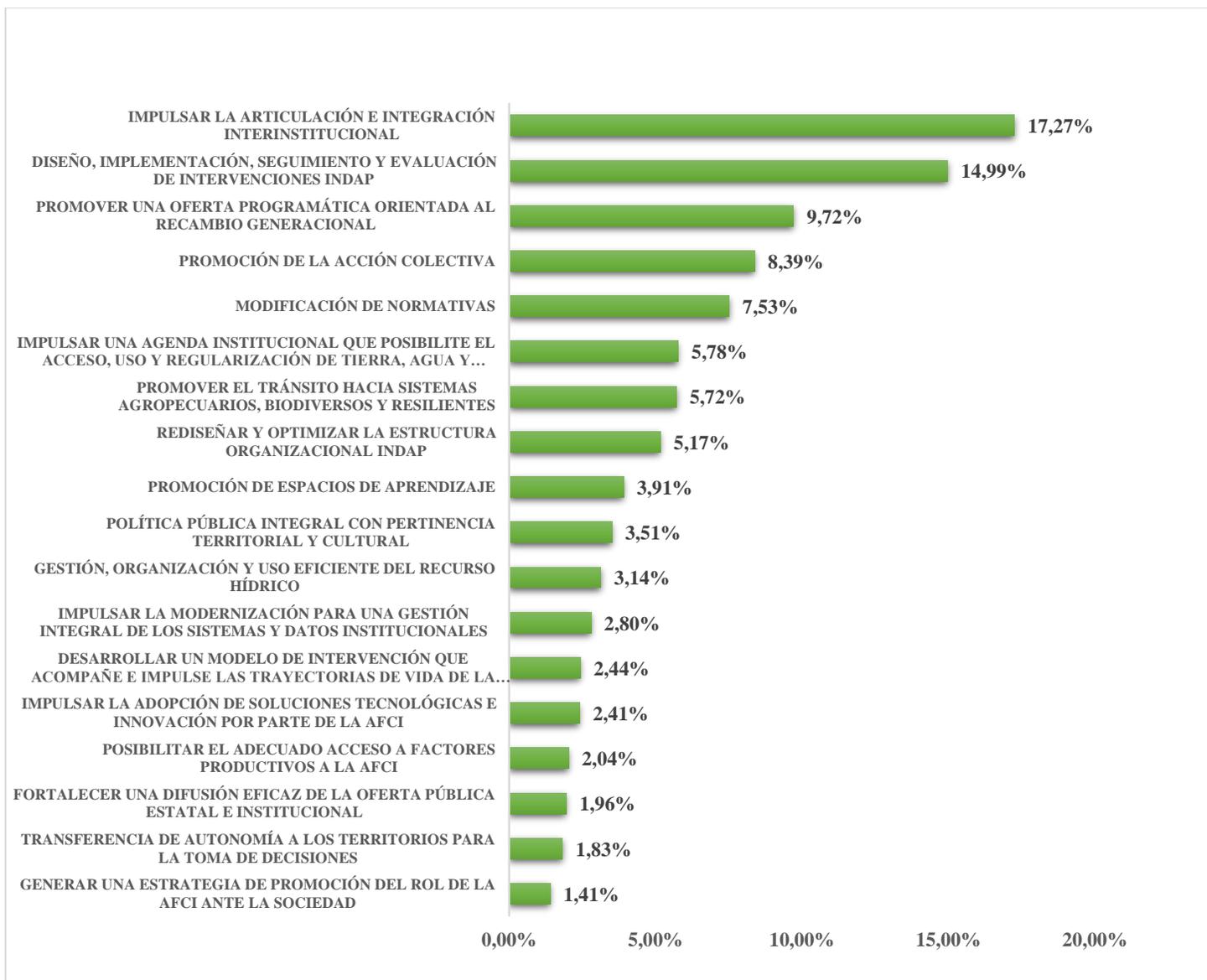
Desde el punto de vista de los actores, habría un problema importante a atender en accesibilidad digital, y en particular se hace acento en el plano de la capacitación para acceder a estrategias y técnicas que permitan mayor comercialización por parte de los actores. A ello se suma que se percibiría bajo acceso a herramientas de registro y control, lo que afectaría el rendimiento global de la AFCE. Finalmente, a juicio de los actores involucrados, sería importante revisar y generar también políticas que faciliten la mecanización y el riego tecnificado.

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 19

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas Regionales de Los Ríos.
- Las tres orientaciones para la acción principales identificadas son: “Impulsar la articulación e integración interinstitucional”, “Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP” y “Promover una oferta programática orientada al recambio generacional”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 41,98% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, las últimas orientaciones para la acción: “Fortalecer una difusión eficaz de la oferta pública estatal e institucional”, “Transferencia de autonomía a los territorios para la toma de decisiones” y “Generar una estrategia de promoción del rol de la AFCI ante la sociedad”, concentran el 5,2% 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

En función de la interpretación y la opinión de los actores involucrados en el proceso de participación, sería importante generar una mayor coordinación en las intervenciones institucionales para la gestión de recursos hídricos. En ello se menciona particularmente a la CNR. A su vez, parece importante generar un Plan de Desarrollo Regional Agrícola que potencie a la AFCI. Por su parte, se señala también evaluar el tema de cómo abordar la situación de perros salvajes asilvestrados. Sería importante generar convenios con los diferentes SEREMIS asociados al trabajo rural. En esto también se ve imperioso revisar el trabajo con SERCOTEC, SENCE, CNR, DGA, APR. Por último, se promueve también una mayor articulación con SERNATUR, así como la DOH, municipalidades y GORE.

8.2.2 Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP

Se plantea que es importante revisar la relación de INDAP con el SAG y las diferentes políticas involucradas en ese proceso. También, debe evaluarse continuidad por dificultades de implementación de algunas políticas. Por otra parte, se considera importante evaluar con más fuerza el tema de políticas asociadas a la mosca de la fruta. Al mismo tiempo, se piensa que sería positivo crear un subsidio de tierra para compra de terrenos. Finalmente, se considera que, por su importancia, debiera haber un aumento presupuestario por parte del INDAP a los PRODESAL.

8.2.3 Promover una oferta programática orientada al recambio generacional

Pareciera importante pensar cómo generar condiciones de excepcionalidad de ingresos de jóvenes, que los promueva y vincule de mucho mejor forma al futuro de la AFCI. En ello, se ve como positivo generar mayor financiamiento y con una política de más largo plazo (es decir, entregas estables) para jóvenes. Finalmente, se recomienda pensar, acorde a la realidad rural, la condición de “joven” para acceder a los programas de jóvenes rurales (capacitación).

8.2.4 Promoción de la acción colectiva

Se señala como relevante fomentar núcleos de trabajo colaborativo de distintos actores, promovidos desde el plano institucional. Además, se ve como positivo generar programas de formación permanente a especialistas que tengan vínculo directo con la sociedad civil. También se ve como importante capacitar también los equipos técnicos en educación de adultos. Por otra parte, se señala que sería un ejercicio interesante revisar normativas PAE para cubrir o crear asociatividad y comercialización. Finalmente, se plantea una evaluación que permita reorientar programas asociativos para cumplir con más eficiencia y eficacia sus objetivos.

8.2.5 Modificación de normativas

Se plantea como importante generar una política de desarrollo que atienda a principios de la mayor universalidad posible, y que en ello, hay que ver bien cuál es el papel que cumple el RSH. A su vez, se observa también que la Ley Orgánica INDAP requiere una actualización asociada a comprender la nueva realidad y el aporte de la AFCI actualmente al país. Hay también, necesidades sobre regulaciones en torno al patrimonio y riego básico. Se plantea como un ejercicio interesante por parte de los actores generar evaluaciones y modificaciones potenciales de normativa para facilitar el “poli rubro” a partir de la flexibilización de normativas SAT. Es importante dar un debate más adecuado acerca de la actual concepción de pequeño agricultor campesino de INDAP.

8.3 RESULTADOS NACIONALES

Figura 20

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

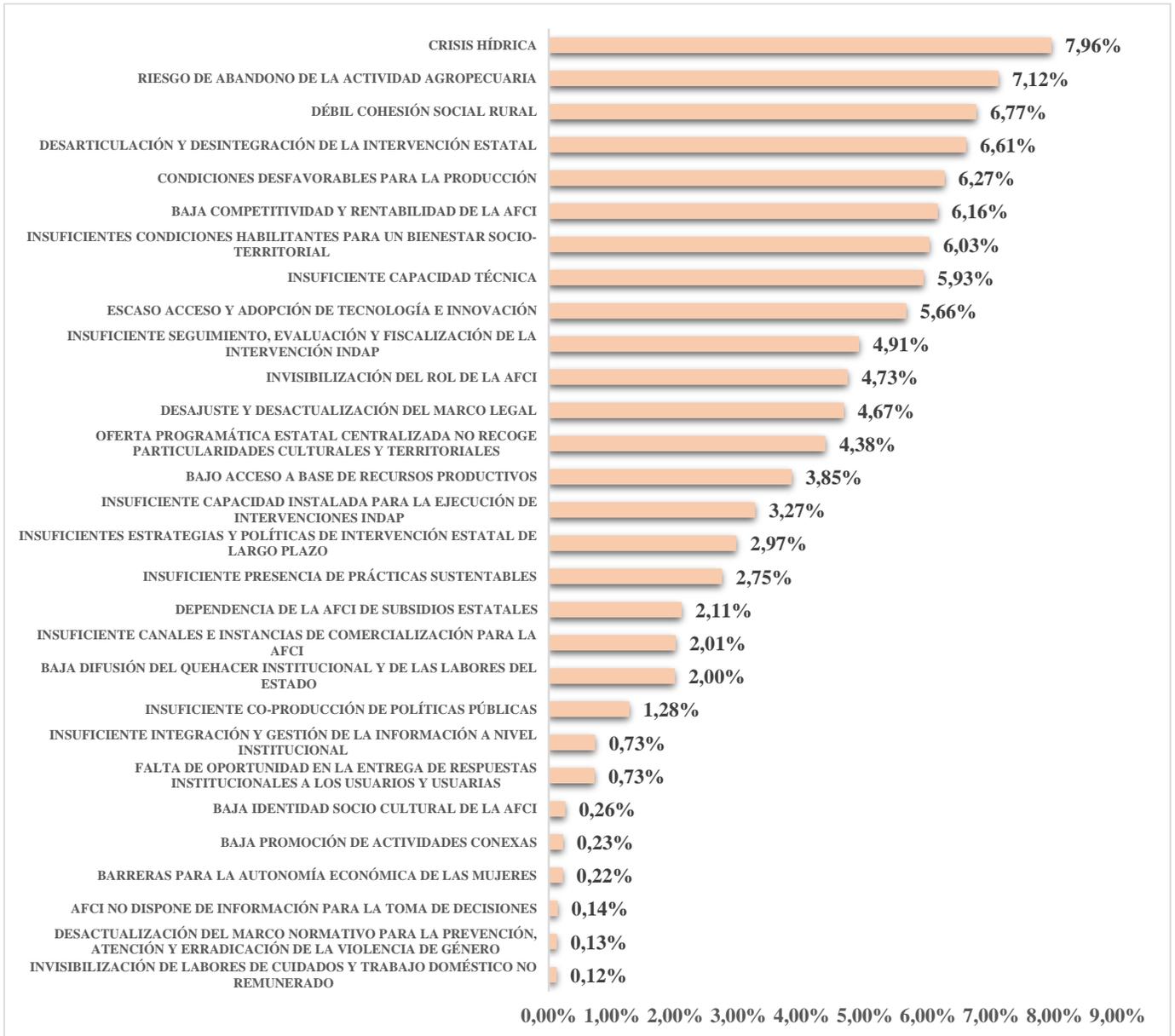
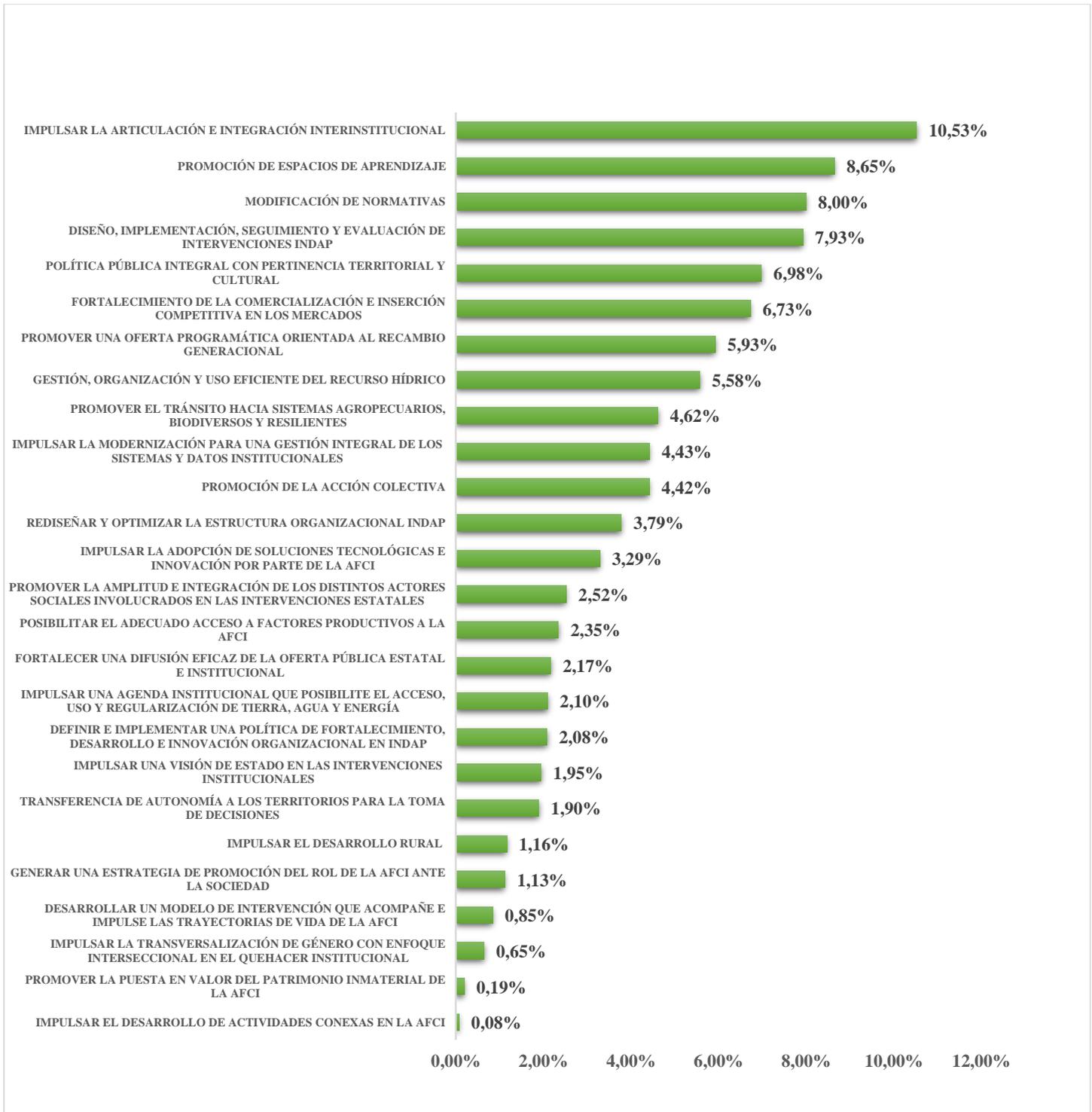


Figura 21

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
Gobierno Regional	Agroindustria
Municipalidades	Organización de productores
Comisión Nacional de Riego (CNR)	Consultores y extensionistas
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	-
Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)	-
Dirección General de Aguas (DGA)	-
Dirección de Obras Hidráulicas (DOH)	-
Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR)	-
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 Los Ríos, es posible determinar en términos de prelación, los siguientes cinco: a) riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, b) condiciones desfavorables para la producción, c) baja competitividad y rentabilidad de la AFCI, d) insuficientes condiciones habilitantes para un bienestar socio territorial y, e) escaso acceso y adopción de tecnología e innovación.
- Por otra parte, sobre el análisis de carácter cuantitativo de las líneas de acción relativas a la Región de Los Ríos, es posible determinar en términos de prelación, las siguientes cinco: a) impulsar la articulación e integración interinstitucional, b) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de las intervenciones de INDAP, c) promover una oferta programática orientada al recambio generacional, d) promoción de la acción colectiva y e) modificaciones de normativas.
- El contenido de dichas prelación y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- Si se hace un análisis detallado sobre la realidad regional, tanto desde el punto de vista del diagnóstico como de las líneas de acción, es notoria la coherencia y consistencia entre ambos niveles. En primer término, la primera prioridad del diagnóstico, asociada al riesgo de abandono de la actividad agropecuaria, tiene directa relación con la promoción de una oferta programática orientada al recambio generacional, pero también a la promoción de la acción colectiva. A su vez, la idea de insuficientes condiciones habilitantes para el bienestar socio territorial, se vincula tanto con la articulación e integración interinstitucional, como también con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones de INDAP. Esto es particularmente claro cuando se observan las tarjetas (opinión de los actores), por ejemplo, vinculada a la urgencia en torno a la compra de terrenos, como en la definición de líneas integrales de apoyo (SERCOTEC, SENCE, CNR, DGA, APR) y el diálogo con actores ministeriales y sus secretarías regionales para abordar diversas temáticas.
- 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 Los Ríos y la situación nacional, se puede determinar que existe una diferencia importante con lo establecido a nivel nacional, donde se enfatizan temas a nivel local como la escasa presencia de tecnología e innovación, así como insuficientes condiciones habilitantes para el bienestar socio territorial (por ejemplo, la insuficiente presencia de tecnología es la cuarta prioridad regional, pero la octava a nivel nacional).
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de Los Ríos y la situación nacional, se puede determinar que aun cuando existen algunas similitudes y prioridades comunes (articulación interinstitucional y diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas); a nivel regional emergen problemas que están fuera de las prioridades regionales estrictas, como la modificación de normativas, la promoción de la acción colectiva y la promoción del recambio generacional (en

este punto, es relevante mencionar que la promoción del recambio generacional es la décima prioridad nacional, mientras que en la región es la cuarta).

- Finalmente, es importante considerar que, específicamente, para la realidad regional el énfasis que se da a la escasa presencia de tecnología e innovación, las insuficientes condiciones habilitantes y la necesidad de promover una oferta re cambio generacional, donde, al observar las tarjetas se enfatizan la mala conectividad (vial y digital), la baja escolaridad (que se cruza también con los problemas de innovación y capital humano para los avances tecnológicos) y la necesidad de generar excepcionalidades para jóvenes. Todo esto requiere una atención específica, en especial de la Dirección Nacional especialmente en torno a una planificación estratégica participativa institucional.

11 ANEXOS

Anexo A

Generalidades sobre metodología METAPLAN²

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

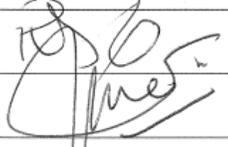
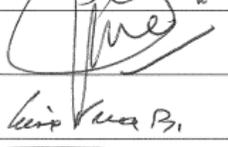
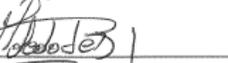
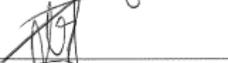
Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes

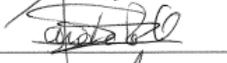
		LISTA DE ASISTENCIA TEMA: <u>JORNADA LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.</u> LUGAR: <u>PAILLACO</u> FECHA: <u>28 / 11 / 2022</u>		REGIÓN DE LOS RÍOS
N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
1	Soledad Muñoz	15.802.746-8	soledad.munoz@gmail.com	
2	Claudia Palma Ugrieta	15.272.380-6	clpalma@gmail.com	
3	Rosemary Clemente Zapirain	13.817.076-8	rosetuladivilia@gmail.com	
4	MARIA HERNANDEZ BOLAÑ	18.174.612-2	mariaherandezbolañ@netmail.com	
5	Juana Berklhoff Lutz	18.996.489-9	Jberklhoff@mapa.cl	
6	Edgardo Muñoz Quira	6.656.069-4	edgardo@telcel.cl	
7	GERITAU GONZALEZ S.	15.532.825-1	geritau.gonzalez@gmail.com	
8	Oljaidha Bortsch Cavalle	11.970.083-3	obortsch@cedop.cl	
9	Pawina Paéz Sturdo	18.311.229-5	pawina.paez@cedop.cl	

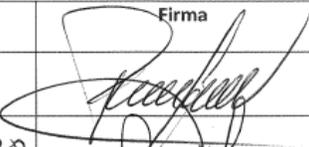
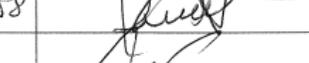
N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
10	VICTOR PARADA M.	11.610.257-9	VICTORPARADA@HOTMAIL.COM 978603300	
11	Natalie Urrutia C.	18.307.100-9	966804183	
12	Nicolás Fuentes Acuña	17.261.411-6	986026455 prodesa.com	
13	JAYRER ZECHNER	12328600-7	996296190	
14	Pablo Dumortier G.	13.587.144-7	987993274	
15	SUSAN JOOST WINKLER	15712.879-5	sjoost@municipiromo.cl 993518470	
16	Ilsy Emilia Alvarez O.	16.202.152-4	ILSYALVAREZVET@GMAIL.COM 983991686	
17	CRISTIAN MONSALVE P.	10.988.389-1	CRISTIAN.MONSALVE @WATTS.CL.	
18	Victor Fuentes Lopez G.	12162.083-9	972352395 agropey.fuenteslopez@gmail.com	
19	FABIAN LAZA	17190445-0	978051222 FLAZA11@INDAP.cl	
20	CRISTIAN AGUILA CHACON	14.084.008-4	992003343 CRISTIANAGUILA1981@GMAIL.COM	

N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
21	NEILSON PEREZ E	11705867-0	97888056 PDI11HUAPO@GMAIL.COM	
22	RUBEN CELEDON A	8417956-6	CELEDONR@gmail.com	
23				
24				

LISTA DE ASISTENCIA				REGIÓN
TEMA: <u>JORNADA LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS.</u>				DE LOS RÍOS
LUGAR: <u>RIO BUENO</u>				
FECHA: <u>29 / 11 / 2022</u>				
N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
1	Pablo Perry	16935448-2	902027722	
2	Ronica Soto	6941871-6	973700400	
3	Luis Vera	8.788.445-7	97665518	Luis Vera P.
4	Uriana Vera	14082384-8	941214413	
5	MARCO TORO DUARTE	6415014-6	942545213	
6	MADIN RIVERA RIOS	5.344.771-2	999645825	
7	ARMANDO CORRALO	10857185-2	974553941	
8	JUAN PELAQUIANCA	13.399.709-5	979143542	
9	Luis Llanos	10.386.857-6	795224626	

N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
10	Glady's Quijil	8620304-9	944641209	
11	EROSIO SALINAS F	2833768-9	9-84669193	
12	Carlos (Chuspa)	12432129-8	948101930	
13	Sebastián Vidal	18888.672-2	P-64606700	
14	Victoria DIAZ MARINA	12523632-7	996435313	
15	Hector Carrero	13.814.12-5	99024917	
16	RODRIGO TAPIA FRIT	12994116-1	94039028	
17	Rosela Ruizabal	10.320.397-9	942231737	
18	VICTOR PEREZ U	13.462.432-2	961924465	
19	Rosario Spanel	13.588.687-4	964851227	
20	Edgardo Cataldo Olayo	13.189.333-3	951881614	

N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
21	Edison Pimilla G.	13.400.453-3	976165114	
22	Mercedes Roney M.	8637195-2	990609284	
23	Luis BREVIALBA	15.884.430-3	996830615	
24	Raul Romero A.	17.873.463-1	588257383	
25	Sandra Alcalá Mora	15.548.256-7	96947678	
26	EVA ALDAMA DE A.	12.449.372-3	999087808	
27	Apeletan Quiroga	16.780.831-5	949868670	
28	FRANCISCO COVA S	13.586.837	974656949	
29	Benjamin Concha S.	16.726.956-7	976166644	
30	Sandra Byeda U.	10.080.581-7	977677763	
31	VERÓNICA NICH.	11.078.4015	89811470	

N°	Nombre	RUT	Teléfono / correo electrónico	Firma
32	Christian Quevedo	16.368.481-0		
33	Ornina Albernoz	10.269.614-0	958992388	
34	Pablo Norero Schmidt	15.793.120-9	997917325	
35	ADOLFO VERA A.	15.271.330-4	956229951	
36	FABIAN LARA	17.196.445-8	978051222	
37				