

A landscape photograph of the Aysén region in Chile. In the foreground, there is a circular dirt track or arena. The middle ground shows rolling green hills and fields. In the background, there are large, rugged mountains, some with patches of snow, under a cloudy sky. The image is partially obscured by a white diagonal shape on the left side.

**RESULTADOS  
PRELIMINARES**

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA**

**REGIÓN DE  
AYSÉN** 



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

### **LEVANTAMIENTO DE DATOS:**

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

### **METODOLOGÍA:**

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

### **SISTEMATIZACIÓN Y EDICIÓN DE FORMATO:**

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

### **REDACCIÓN:**

Simón Mendoza Aravena  
Leslie Venegas Venegas

### **EDICIÓN DE TEXTO:**

Sonia del Tránsito Rivas Hinojosa

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>GLOSARIO .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGÍA DE SISTEMATIZACIÓN.....</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>RESULTADOS JORNADA REGIONAL DE AYSÉN.....</b>	<b>9</b>
<b>6</b>	<b>ACTIVIDAD I: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>10</b>
	<i>Pregunta: “¿Cuáles considera que son los principales problemas que dificultan el desarrollo de la AFCI en la región de Aysén?” .....</i>	<b>10</b>
<b>6.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>10</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Grupo N.º 1 - Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....</b>	<b>10</b>
<b>6.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>13</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Grupo N.º 1 - Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....</b>	<b>13</b>
<b>7</b>	<b>ACTIVIDAD II: IDENTIFICACIÓN DE PRINCIPALES ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN... 17</b>	
	<i>Pregunta: “¿Qué podríamos hacer o qué tipo de intervenciones podríamos impulsar como INDAP, para resolver el o los problemas principales identificados?” .....</i>	<b>17</b>
<b>7.1</b>	<b>TRANSCRIPCIÓN DE TARJETAS .....</b>	<b>17</b>
<b>7.1.1</b>	<b>Grupo N.º 1 – Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....</b>	<b>17</b>
<b>7.2</b>	<b>PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN .....</b>	<b>19</b>
<b>7.2.1</b>	<b>Grupo N.º 1 – Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP .....</b>	<b>19</b>
<b>8</b>	<b>PRINCIPALES RESULTADOS DE LA JORNADA .....</b>	<b>22</b>
<b>8.1</b>	<b>ANÁLISIS DE PROBLEMAS PRINCIPALES .....</b>	<b>22</b>
<b>8.1.1</b>	<b>Crisis hídrica .....</b>	<b>24</b>
<b>8.1.2</b>	<b>Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria .....</b>	<b>24</b>
<b>8.1.3</b>	<b>Débil cohesión social rural.....</b>	<b>24</b>
<b>8.1.4</b>	<b>Desarticulación y desintegración de la intervención estatal .....</b>	<b>24</b>
<b>8.1.5</b>	<b>Condiciones desfavorables para la producción .....</b>	<b>24</b>
<b>8.2</b>	<b>ANÁLISIS DE ORIENTACIONES PARA LA ACCIÓN .....</b>	<b>24</b>
<b>8.2.1</b>	<b>Impulsar la articulación e integración interinstitucional .....</b>	<b>26</b>
<b>8.2.2</b>	<b>Promoción de espacios de aprendizaje .....</b>	<b>26</b>
<b>8.2.3</b>	<b>Modificación de normativas .....</b>	<b>26</b>
<b>8.2.4</b>	<b>Diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones INDAP.....</b>	<b>26</b>
<b>8.2.5</b>	<b>Política pública integral con pertinencia territorial y cultura .....</b>	<b>26</b>
<b>8.3</b>	<b>RESULTADOS NACIONALES .....</b>	<b>28</b>

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

## 1 GLOSARIO

### A

**AFCI:** Agricultura Familiar Campesina e Indígena

**APR:** Agua Potable Rural.

### C

**CADA:** Comité de Agencia de Área de INDAP.

**CAR:** Consejo Asesor Regional de INDAP.

**CNR:** Comisión Nacional de Riego.

**CONADI:** Corporación Nacional de Desarrollo Indígena.

**CONAF:** Corporación Nacional de Fomento.

**COOP:** Cooperación.

**CORFO:** Corporación de Fomento de la Producción.

**CyT:** Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica.

### E

**ERDA:** Estrategia Regional de Desarrollo

**ERNC:** Energías Renovables No Convencionales.

### G

**GORE:** Gobierno Regional.

### I

**I+D:** Investigación y Desarrollo.

**IBV:** Software para la evaluación de riesgos ergonómicos.

**IFE:** Ingreso Familiar de Emergencia.

**IPC:** Índice de Precios al Consumidor.

**IVA:** Impuesto al Valor Agregado.

**IFP:** Incentivos de Fortalecimiento Productivo.

**INIA:** Instituto de Investigaciones Agropecuarias.

### B

**BB.DD.:** Base de Datos.

**BB.NN.:** Bienes Nacionales.

**BLA:** Bono Legal de Aguas.

**BPA:** Buenas Prácticas Agrícolas.

### D

**DAA:** Derechos de Aprovechamiento de Aguas.

**DGA:** Dirección General de Aguas.

**DIPRES:** Dirección de Presupuestos.

**DOH:** Dirección de Obras Hidráulicas.

### F

**FIA:** Fundación para la Innovación Agraria.

**FOA:** Fondo de Operación Anual.

**FOSIS:** Fondo de Solidaridad e Inversión Social.

### H

**HRB:** Hectárea de Riego Básico.

### J

**JUNAEB:** Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas.

### M

**M.O.:** Mano de obra.

**MIDESO:** Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

**MINAGRI:** Ministerio de Agricultura.

**MINEDUC:** Ministerio de Educación.

**MINSAL:** Ministerio de Salud.

**MMA:** Ministerio del Medio Ambiente.

**MOP:** Ministerio de Obras Públicas.

**MTT:** Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones.

## O

**ODEPA:** Oficina de Estudios y Políticas Agrarias.

## R

**RSH:** Registro Social de Hogares.

## S

**SAG:** Servicio Agrícola y Ganadero.

**SAT:** Servicio de Asesoría Técnica.

**SENCE:** Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

**SERCOTEC:** Servicio de Cooperación Técnica.

**SEREMI:** Secretaría Regional Ministerial.

**SERNATUR:** Servicio Nacional de Turismo.

**SIG:** Sistema de Información Geográfica.

**SII:** Servicio de Impuestos Internos.

**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 Aysén** realizada el 06 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<sup>1</sup>, se desarrollaron cuatro etapas que permitieron crear un compromiso de expectativas, un panorama de los problemas actuales de la Agricultura Familiar Campesina e Indígena (AFCI), y orientaciones consensuadas para la acción, junto al reconocimiento de actores intervinientes en ellas.

Lo fundamental del informe está 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 Aysén, 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) 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).

---

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

### 3 METODOLOGÍA DE PARTICIPACIÓN

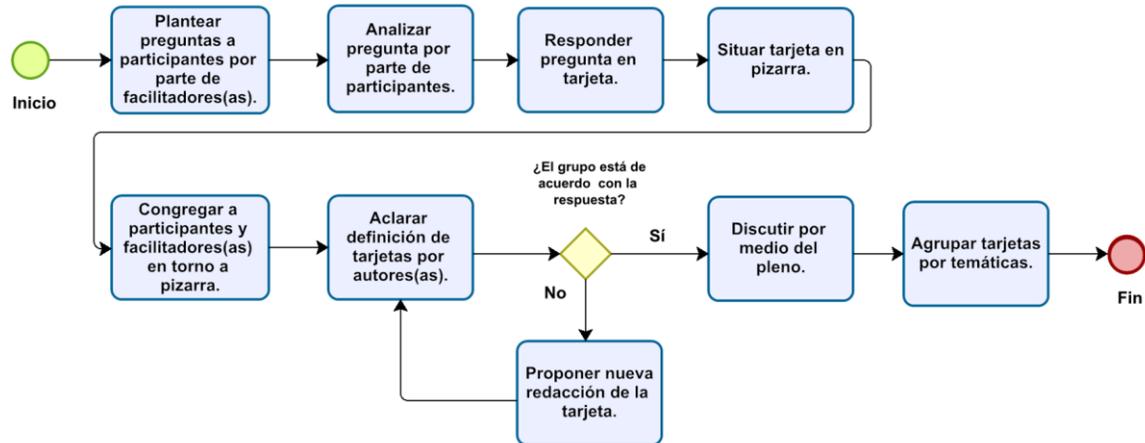
Para el desarrollo de la jornada de planificación estratégica participativa denominada “Jornada Regional de Aysén” se utilizó la metodología METAPLAN; instrumento de participación y toma de decisiones, considerada útil en la planificación estratégica de toda organización pública, ya que, su necesidad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

El día 06 de diciembre de 2022, se llevó a cabo la jornada de planificación estratégica participativa denominada **Jornada Regional de Aysén**, en la ciudad de Coyhaique. A ellas 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 Aysén?”**

### 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), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

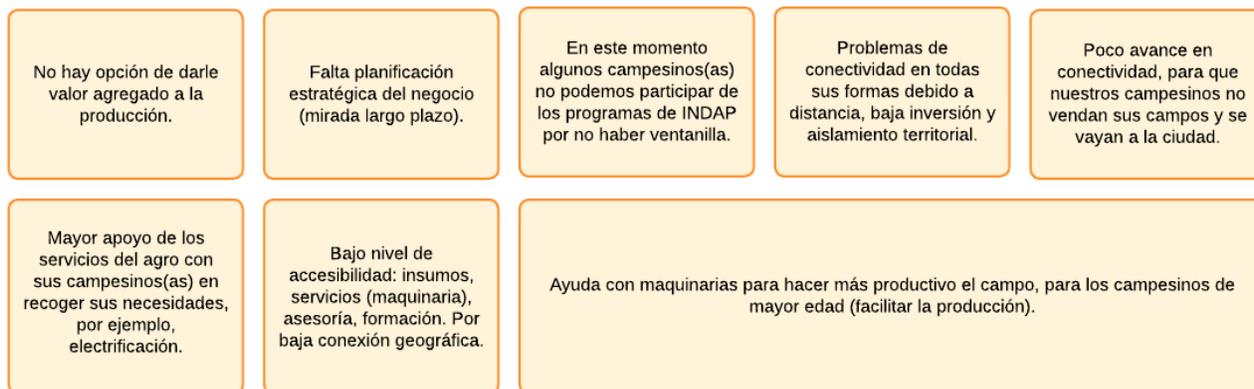
**Figura 2**

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

Incentivos adecuados a la realidad regional.	Descentralización regional y descentralización nacional.	Altos costos de materiales e insumos.	Baja flexibilidad de iniciativas y normativas para soluciones viales para la AFCl.	Mala conectividad (logística).
Dificultad operativa en la producción.	Falta o mal estado, acceso caminos a los predios.	Falta conectividad.	Aislamiento geográfico conlleva a altos costos de logística.	Alto tamaño territorial y baja población genera aislamiento.
Falta de inversión en infraestructura vial.	Escasa tecnificación.	Falta protección de la AFCl (cultural, productivo, entre otros).	Es un problema que los equipos técnicos PRODESAL no dependan de INDAP.	Los equipos técnicos PRODESAL deben depender de INDAP.
Existe poca continuidad en las políticas públicas.	Poca continuidad en las políticas públicas.	Faltan políticas de Estado enfocada en el agro y desarrollo rural.	Falta integración real con las comunidades de pueblos originarios.	Llegada de perros de parcelas y asilvestrados dañan la AFCl.
Problema con cesión de terrenos fiscales a corporaciones.	Falta de regulación en tenencia de la tierra, bienes nacionales (terrenos fiscales).	Hay muchos parques nacionales que nos quitan territorios ganaderos.	Falta regularización de derechos de agua.	Desconocimiento normativo (no educación).

Falta de continuidad en los(as) funcionarios(as) que ejecutan las políticas públicas.	Falta mayor celeridad en los cambios institucionales.	Leyes antiguas del INDAP.	Faltan consultores(as).	Falta financiamiento para proyectos de inversión.
Bajo % de incentivos en IP.	Falta de recursos para inversión. >aumentar \$ >focalización.	Falta de recursos.	Falta mayor tecnología.	Dificultad de acceso a tecnología de producción.
La escasa modernización en el ámbito técnico y de transferencia.	Fortalecimiento y capacitación en riego para mujeres.	Infraestructura: falta de agua para sembrar.	Seguimiento a proyectos, especialmente riego.	Faltan consultores(as) especializados(as) en gestión hídrica y que lleguen a toda la región.
Apoyo en construcción de invernaderos a los(as) campesinos(as).	Falta seguimiento, fiscalización y capacitación en ejecución proyectos.	Falta más asesorías técnicas para ejecución de los distintos programas.	Falta mayor implementación tecnológica en maquinarias agrícolas.	Falta maquinaria agrícola a cada campesino(a).
Falta recursos para programas PDI.	Faltan las herramientas para trabajar la tierra.	Instrumentos de inversión ajustados a realidad regional y local.	Faltan recursos en los programas.	Falta crear programas PDTI en las áreas.
Falta de financiamiento.	Falta de recursos.	Pocos recursos económicos de apoyo.	Falta mayor financiamiento para proyectos de inversión.	Falta acceso al financiamiento con incentivos.
Falta acompañamiento integral para el desarrollo rural.	Baja cobertura de asistencia técnica.	Acompañamiento, evaluación y resultado de las intervenciones.	Falta de información.	Falta claridad entre foco social y de fomento de INDAP.
Mayor información sobre proyectos para campesinos(as).	La falta de información a los incentivos.	Difusión de instrumentos.	Poco interés, participación entidad ejecutora.	Falta criterios de focalización y egreso de programas.
Recursos monetarios insuficientes para inversiones.	Falta valoración de la AFCI por la sociedad.	La política pública trata de homogenizar su aplicación... es un error.	Disminuir la cantidad de documentos y trabas administrativas para inversión.	Poca modernización de programas.

Las normas no son pensadas para algunas regiones.	Existen brechas estructurales para el desarrollo: conectividad, atención de salud, energía, etcétera.	Falta de PDI para jóvenes.	Poco apoyo a los(as) jóvenes campesinos(as), se necesita más motivación.	Que las ayudas del Estado sean para quienes realmente lo necesiten.
Falta de servicios en zonas rurales.	Falta capacitación en habilidades blandas a todos los entes.	Falta trabajo más coordinado entre distintos sectores para focalizar escasos recursos.	Alta resistencia al cambio, especialmente tercera edad.	Falta unificar criterios para aplicar normas con pertinencia territorial y cultural.
Falta más trabajo en red.	Falta de lazos estratégicos.	Poca flexibilidad de instrumentos.	Edad avanzada de usuarios(as) genera resistencia al cambio y poco recambio.	Poco acceso a la información.
Faltan más canales de comercialización que rompan monopolios.	Baja visibilidad de productos de calidad/limpios que permitan mayor precio de venta.	Ética en comercialización (capacitaciones).	Falta de acceso a educación por parte de la AFCI.	Capacitaciones no se desarrollan siempre en terreno por lo que no solucionan problemas reales.
Mejor fiscalización de SAG por plagas que llegan a la región.	Comercialización.	Faltan canales de comercialización de los productos.	Mercado donde se puedan vender todos los productos del campo.	Falta de inversión en infraestructura predial.
Falta de conectividad.	Baja fiscalización en paso de servidumbre genera aislamiento.	Falta promoción de asociatividad integral.	Falta de acceso a insumos.	Falta compromiso por parte de participantes en asociaciones.
Altos costos de insumos.	Lejanía a mercado.	Dificultad de acceso a mercado fuera de la región.	Altos costos de producción.	Altos insumos, alta dependencia.
Monopolio impide canal de comercialización.	Costos excesivos de insumos.	Insumos y apoyos no se reciben en el momento adecuado (baja planificación y ejecución).	Falta acceso a nuevas tecnologías y disponibilidad.	El alto valor de los insumos que llegan a nuestra región.
Hay pocos lugares fijos de venta de productos.	Falta infraestructura adecuada para la venta de productos (con pertinencia regional).	Falta acceso a certificaciones que dan valor agregado a la carne.	Baja fiscalización en cuanto a productos limpios.	Falta infraestructura para aprovechar valor agregado de la ganadería en Aysén.



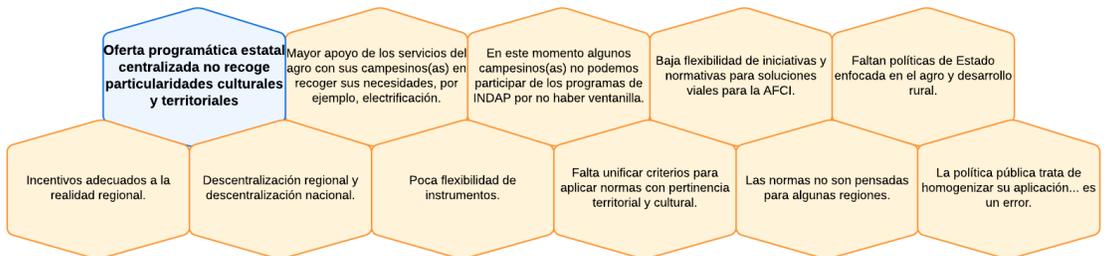
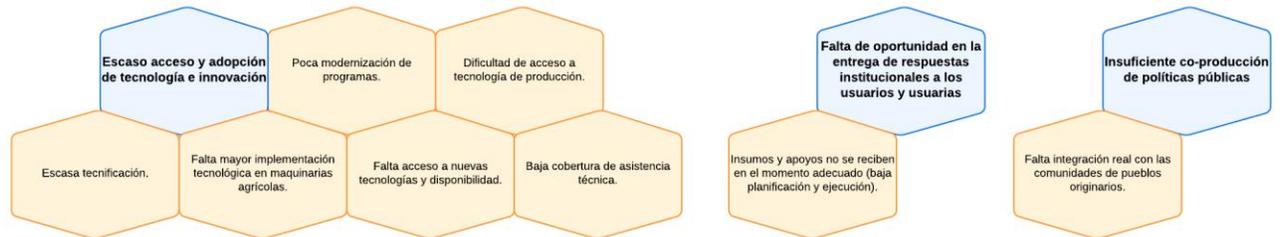
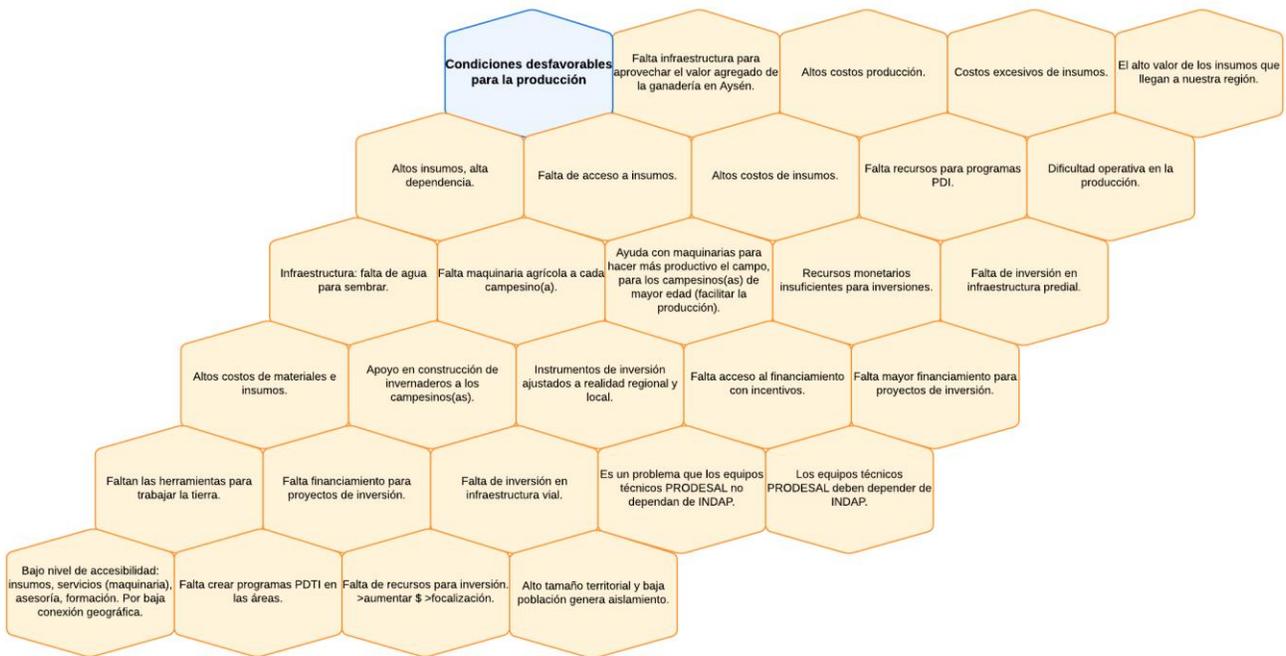
## 6.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

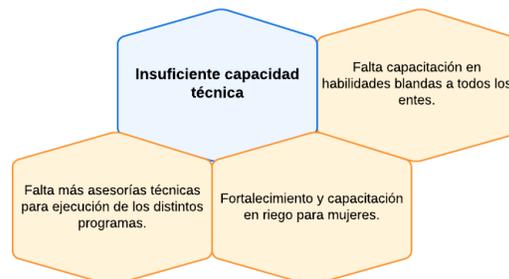
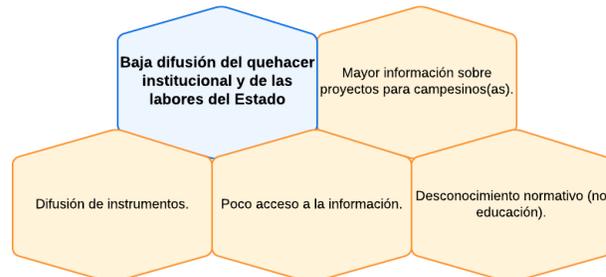
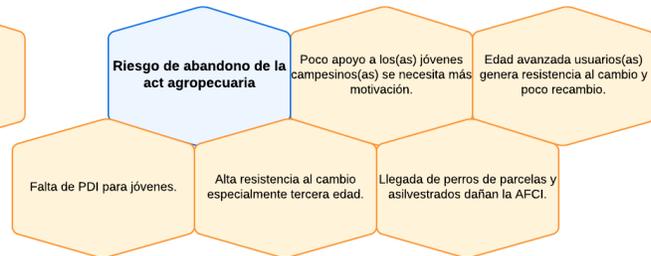
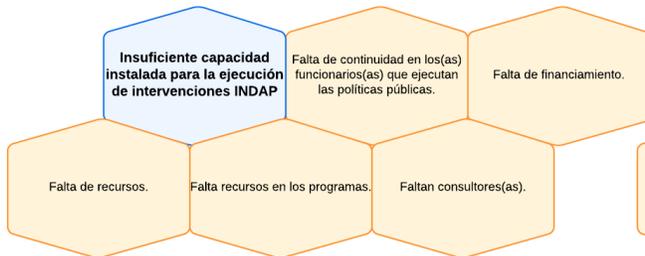
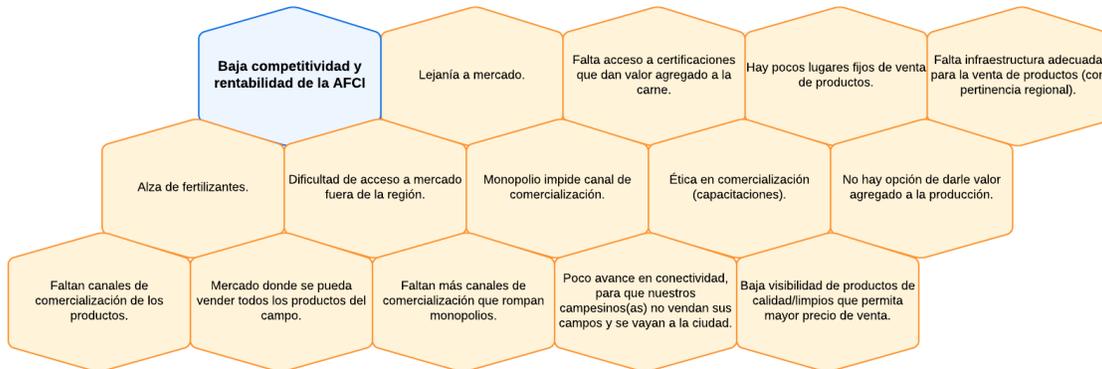
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos amarillos corresponden a los títulos de cada nube:

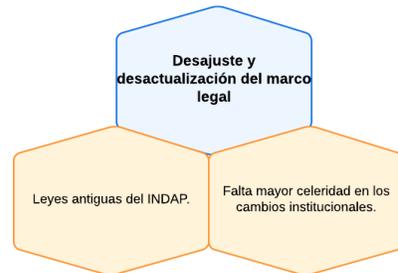
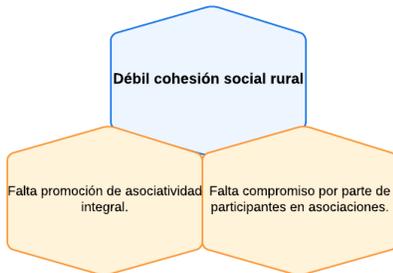
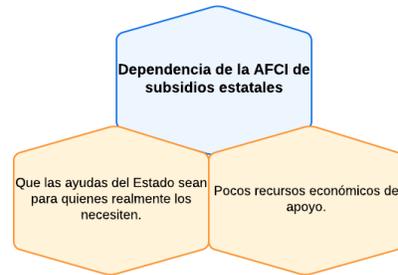
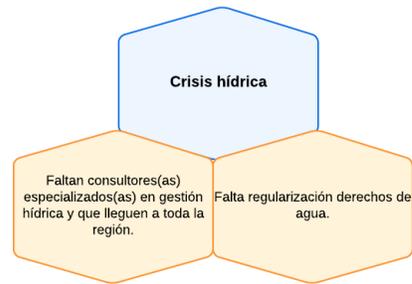
### 6.2.1 Grupo N.º 1 - Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

#### Figura 3

*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.

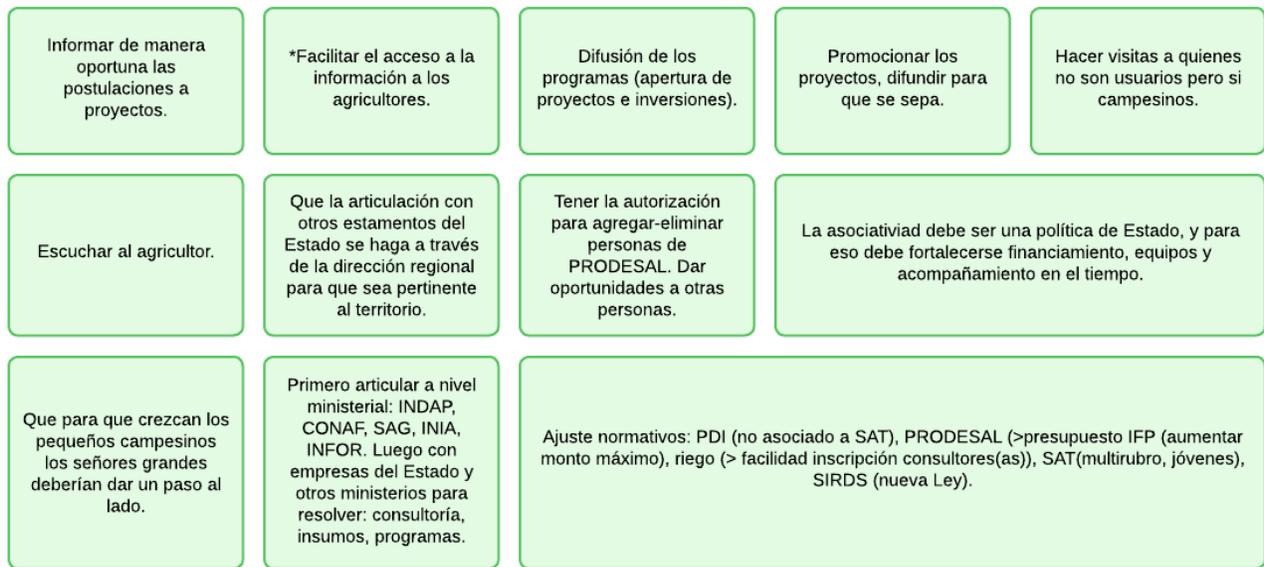
#### 7.1.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 4**

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

Elevar los estándares de acompañamiento técnico de nuestros usuarios.	Base de datos para seguimiento y evolución (temporalidad).	Seguimiento a los proyectos.	Realizar seguimiento de los fomentos entregados (visitas de seguimiento).	Hacer un seguimiento efectivo de las inversiones e incentivos.
Que los ayudaran a potenciar al campesino con los recursos ya obtenidos.	Que se hagan cursos para trabajo con los frutales (manejo podas).	Más programas de asesoría técnica especializada en la región.	Incentivos a la agroecología.	Fomentar financiamiento, tecnologizar sistemas productivos.
Crear financiamiento para resolución sanitaria.	PDI y asesorías especiales para jóvenes.	En inversiones apoyo a las asociaciones G. para la incorporación de tecnologías.	INDAP: llevar claramente la necesidad a la falta de PDI (ventanilla abierta) es urgente.	Financiar maquinaria agrícola para cada campesino de acuerdo de lo que quiera producir.
Seguro para dirigentes campesinos.	Ver poder comprador de la lana.	Tema agua financiamiento equipos hídrico (ejemplo turbinas).	Catálogo digital de medios campesinos digital.	Convenios de comercialización para escuelas rurales (pequeña escala).
Romper monopolio componente insumo agrícola pequeños productores.	Buscar vías de romper monopolio compra venta ganado.	Estudiar aumento presupuesto CAR CADA.	Aumento de presupuesto en recursos humano para riego a nivel regional.	Injectar más recursos según territorio y no según población.

Aumenta significativamente los recursos, para asesoría técnica productividad y asociativa y otros.	El monto de los incentivos debe estar acorde a los precios de mercado de insumos y herramientas.	Asegurar continuidad y financiamiento de programas de fomento con pertinencia regional.	Más recursos para PRODESAL (implementación sala proceso).	Aumentar fondos de proyectos en compra de maquinaria agrícola para que alcancen todos.
Mejorar condiciones de los(as) consultores(as).	Continuidad de los(as) profesionales para no perder el seguimiento de los productores.	Disponer de al menos un consultor de riego por área.	Programa formación permanente.	Elaborar líneas de trabajo de acuerdo a participación ciudadana territorial.
Adecuación funcionaria a capacidades de él.	Romper el centralismo para soluciones regionales.	Que los(as) consultores(as) jefes(as) técnicos(as) y/o asesores(as) sean funcionarios de INDAP.	Involucrar a otros organismos.	Trabajar de manera coordinada con las demás instituciones involucradas en las problemáticas.
Incentivas los mecanismos de colaboración y coordinación con otros organismos públicos.	Coordinar problema tenencia de la tierra con bienes nacionales Ley 19.776.	Una política de Estado para la AFCI que perdure en el tiempo (largo plazo):	Incorporar reuniones de coordinación salud.	Que se integren los demás servicios públicos a las reuniones de los campesinos.
INDAP: debería buscar soluciones con los entes respectivos a las distintas problemáticas.	Que INDAP tenga mayor intervención, interacción con otras entidades públicas.	Plataforma informática única ministerial.	Actualizar las normativas a la realidad actual.	Fortaleces equipos territoriales para que puedan ser resolutivos de acuerdo a la realidad local.
Aumentar fondos en capacitación para los(as) usuarios(as) en sus rubros.	Mirada integral de AFCI (asociado a más recursos).	Plan de desarrollo integral especial para la región de Aysén.	Convenio marco GORE.	Tratar de conseguir recursos a nivel nacional o regional.
*Potenciar programas de inversión, aumentando los recursos financieros principalmente.	Flexibilidad en requisitos para acceder a INDAP y sus beneficios.	Mayor inversión (dinero) destinado a las áreas de la región. Fondos son insuficientes.	Aumentar presupuesto de programas.	Normativas de programas con flexibilidad regional.
Normativas accede a los territorios.	Modernizar Ley INDAP. H.R.B.	Difusión de normativa.	Los ejecutivos salgan a terreno.	Implementar políticas de Estado.



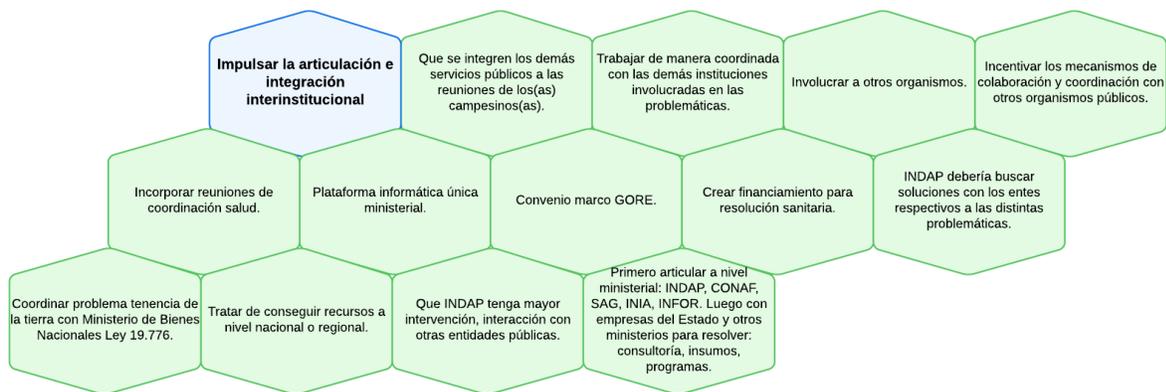
## 7.2 PRESENTACIÓN DE NUBES DE AGRUPACIÓN

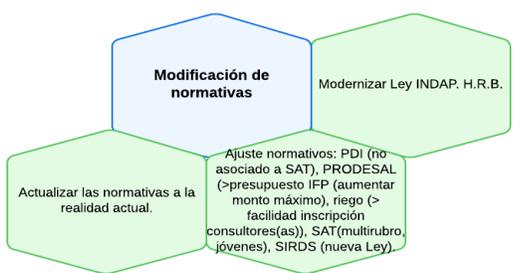
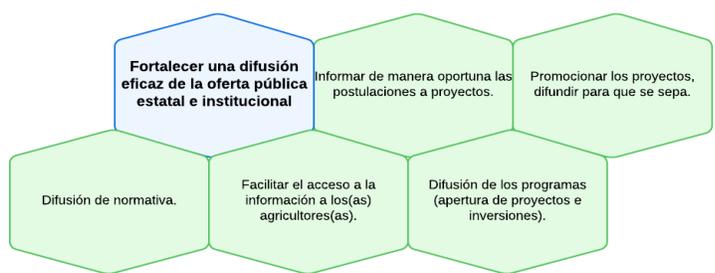
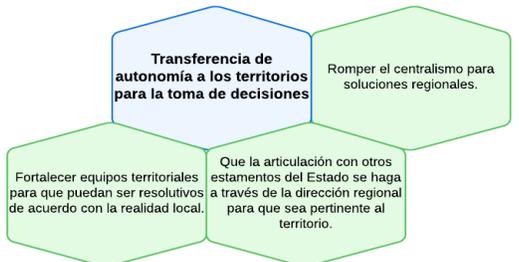
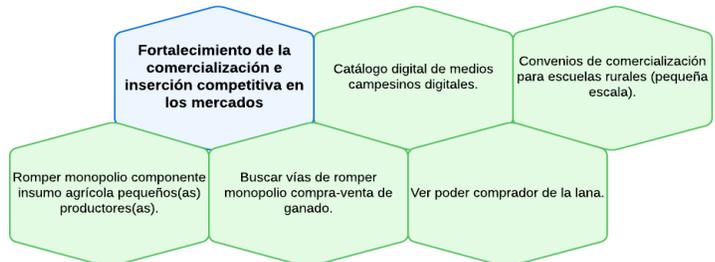
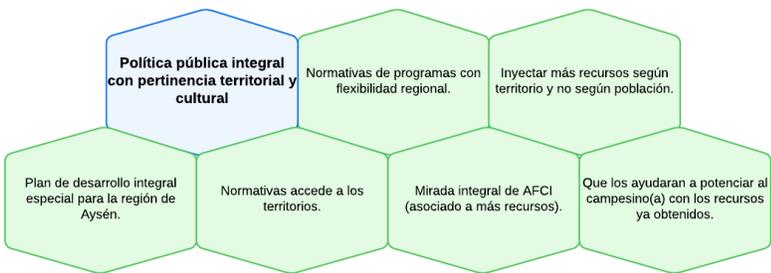
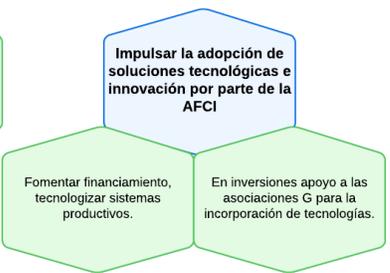
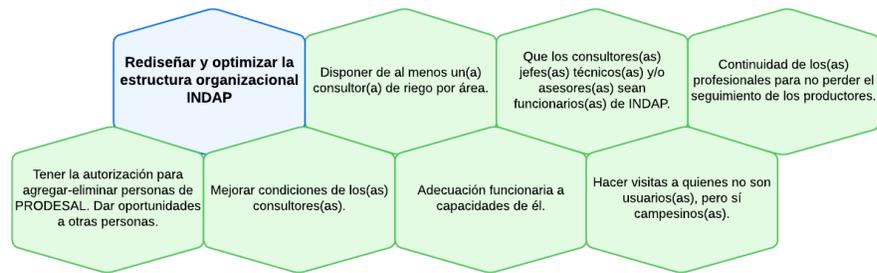
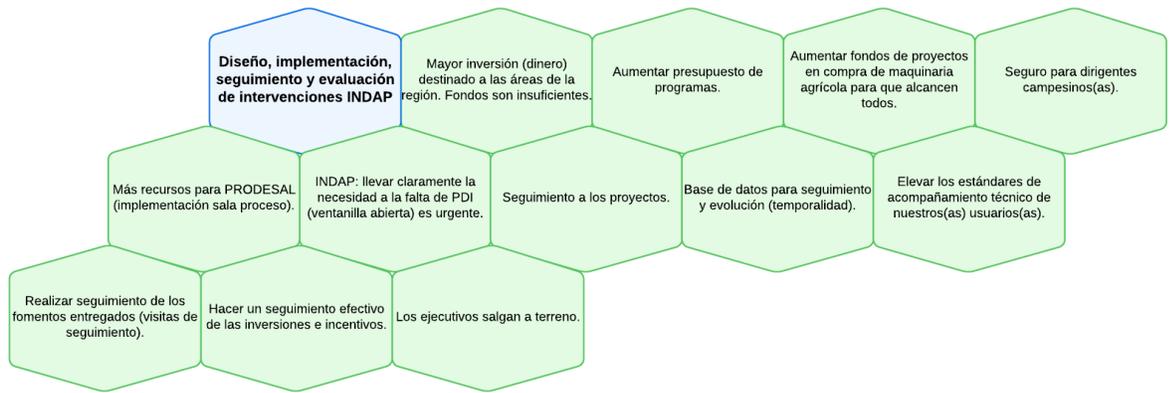
Las tarjetas antes expuestas fueron agrupadas en nubes de ideas, con el objetivo de declarar explícitamente las ideas centrales a las que refieren. Los hexágonos amarillos corresponden a los títulos de cada nube:

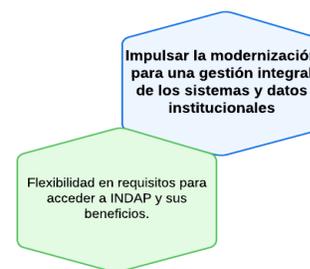
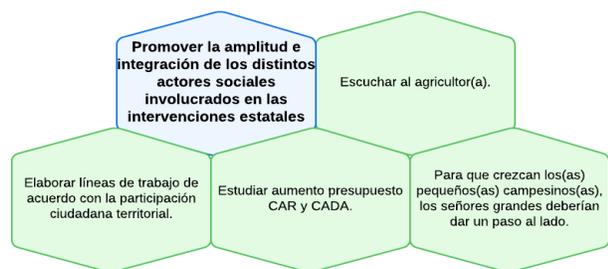
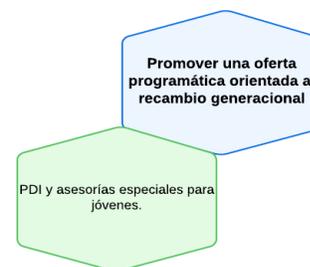
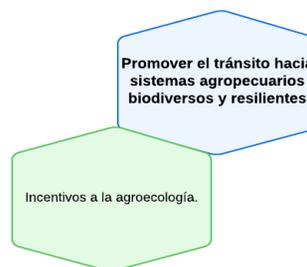
### 7.2.1 Grupo N.º 1 – Usuarios(as), funcionarios(as), extensionistas y actores relevantes vinculados a INDAP

**Figura 5**

*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 la Jornada Regional de Aysén. 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.

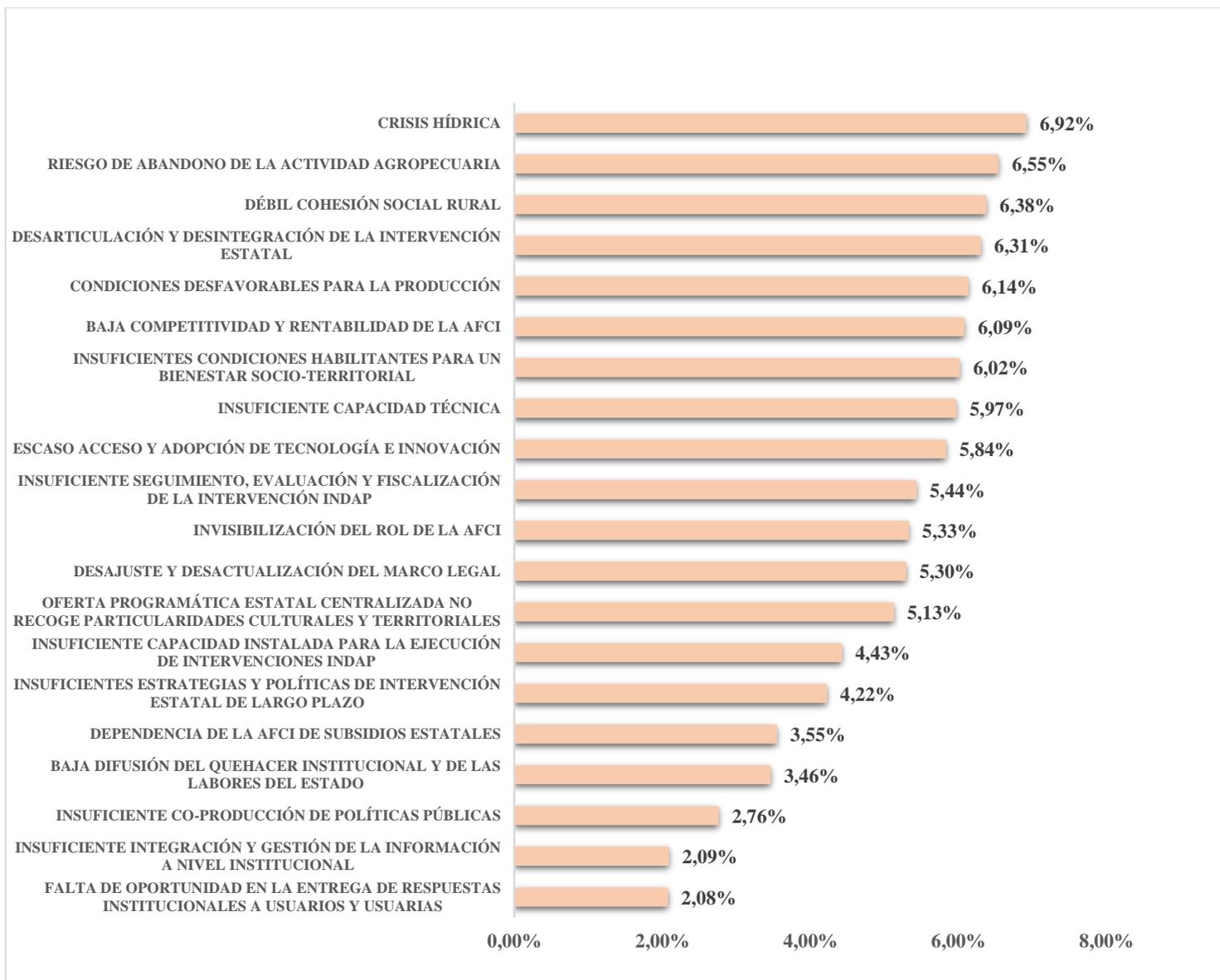
En resumen, la fórmula combina la información de la frecuencia relativa de las categorías en todas las jornadas anteriores con la relevancia de las categorías en la jornada actual para determinar la prioridad de cada categoría.

**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 7**

Gráfico expone los principales problemas identificados.



- El gráfico revela los problemas identificados en las Jornadas Regionales de Aysén.
- Los tres problemas principales identificados son: “Crisis hídrica”, “Riesgo de abandono de la actividad agropecuaria” y “Débil cohesión social rural”. Como se puede ver en el gráfico, estas concentran el 19,85% del puntaje total de la jornada.
- En contraste, los últimos tres problemas son: “Insuficiente co-producción de políticas públicas”, “Insuficiente integración y gestión de la información a nivel institucional” y “Falta de oportunidad en la entrega de respuestas institucionales a usuarios y usuarias”.

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

### **8.1.1 Crisis hídrica**

La crisis hídrica sería un aspecto clave a ser trabajado en la región de Aysén, en donde se menciona particularmente la falta de regularización de los derechos de agua, así como también, la falta de consultores especializados en gestión hídrica que lleguen a la diversidad territorial de la región.

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

Habría problemas vinculados a una importante resistencia al cambio a nivel de la institución y de usuarios(as) INDAP, además de una carencia en la formulación de políticas y proyectos para incentivar la asociación de jóvenes con la AFCI (en esto en particular se menciona por ejemplo la inexistencia de un PDI para jóvenes). Se observa también el problema de los perros y animales asilvestrados que dañan la AFCI, como un problema grave y a ser atajado con urgencia.

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

Se observaría un problema de falta de promoción de la asociatividad general, y una falta de compromiso por parte de los participantes en asociaciones en particular. Se requeriría una sistematización de instrumentos y una revisión más detallada de los requerimientos institucionales asociados. Ello se comprendería como un elemento importante que repercute negativamente en las posibilidades de expansión y proyección de la AFCI.

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

Faltarían más trabajos en red de parte de la AFCI, así como también la generación de lazos estratégicos institucionales y sociales más fuertes. Se observa también que ante la carencia e insuficiencia razonable de recursos, se requiere una focalización que incorpore una mirada más integral, ponderada y estratégica sobre los apoyos institucionales. Por último, se observa también específicamente por los actores un desafío de articulación con bienes nacionales para la regulación de terrenos fiscales y su vinculación con la AFCI.

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

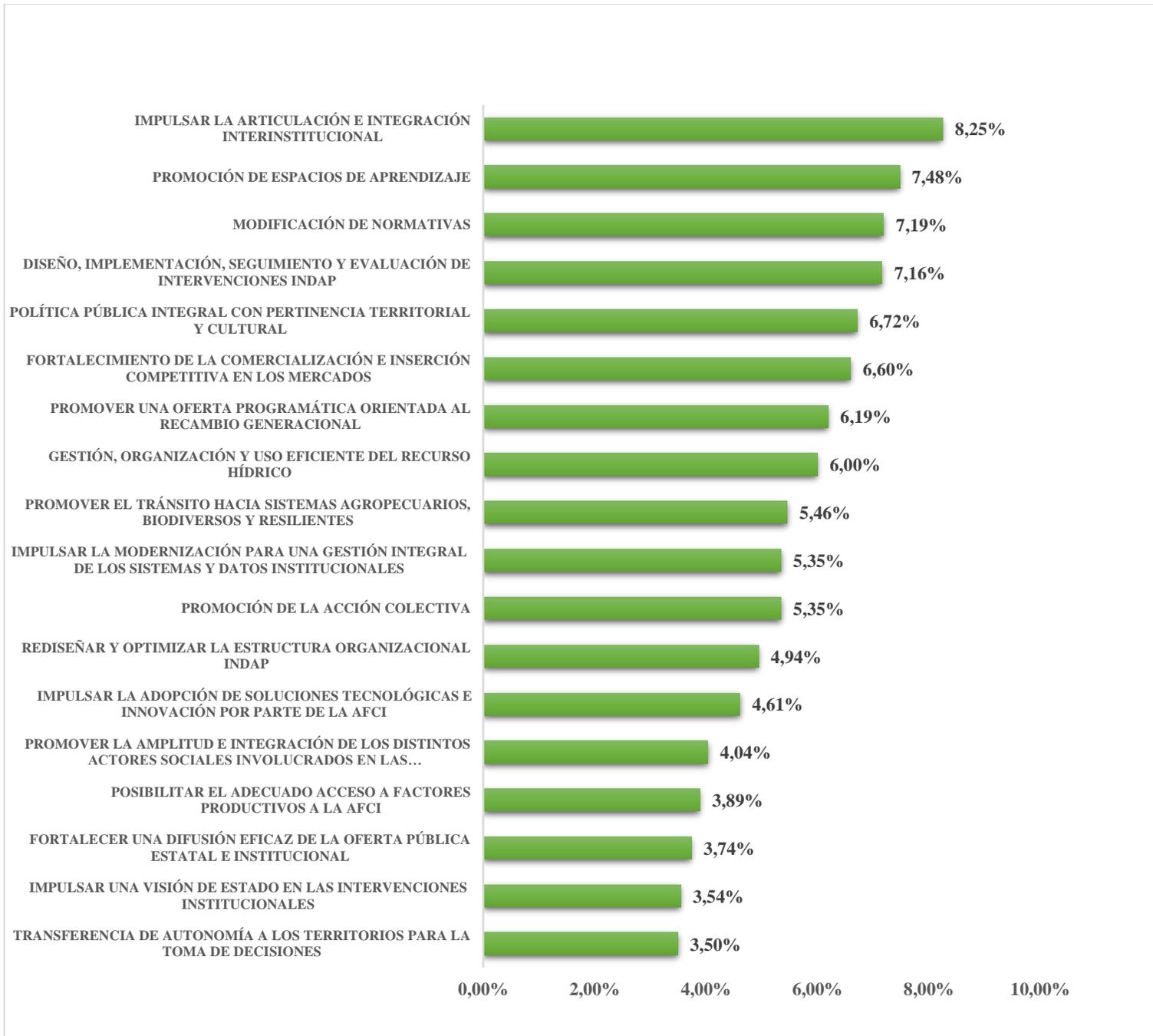
Uno de los principales problemas es la falta de infraestructura adecuada, lo que se traduce en altos costos de producción y dificultades operativas. También hay una alta dependencia de insumos que son costosos y difíciles de obtener en la región, lo que aumenta aún más los costos de producción. Sumado a la falta de inversión en infraestructura predial y vial, dificultan aún más la actividad agropecuaria. Además, los campesinos de mayor edad requieren de maquinarias para hacer más productivo su trabajo, lo que es difícil de obtener debido a los altos costos de los insumos y la falta de recursos financieros para invertir en su adquisición.

## **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 8**

Gráfico expone las principales orientaciones para la acción identificadas.



- El gráfico revela las orientaciones para la acción identificadas en las Jornadas Regionales de Aysén.
- 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 22,92% 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”, “Impulsar una visión de Estado en las intervenciones institucionales” y “Transferencia de autonomía a los territorios para la toma de decisiones”, concentran el 10,78% 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 observa la importancia de desarrollar una mejor articulación con servicios públicos especialmente asociado a la vinculación con el mundo campesino. Además, se ve importante en este ámbito lograr un trabajo de mayor desarrollo con las instituciones de salud. A su vez, pareciera importante evaluar la pertinencia de generar un convenio marco con los gobiernos regionales y específicamente con el GORE de Aysén. Se observaría como importante generar una conversación con bienes nacionales para la ley 19.776. Se señala que sería relevante promover un diálogo inter institucional entre los diferentes espacios que trabajan el mundo rural como INDAP, CONAF, SAG, INIA. Finalmente, se señala que se requiere también un entendimiento con empresas del Estado y otros ministerios para resolver problemas de consultoría, insumos y programas asociados a la AFCI.

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

Se considera importante generar más programas de asesoría técnica en la región. A su vez, se ve importante aumentar los fondos en capacitación para los(as) usuarios(as) en sus rubros. Se ve importante trabajar el problema de los frutales y las podas. Por otra parte, pareciera importante aumentar la asesoría para la técnica de productividad y herramientas para aumentar la asociatividad. Eso requiere además una perspectiva de mediano largo plazo, que estructure una política de Estado a favor de la asociatividad.

### **8.2.3 Modificación de normativas**

Se considera fundamental realizar una modernización a la normativa actual, especialmente asociado a la ley INDAP. A su vez, se consideró como relevante la revisión de las normativas del PDI, del PRODESAL, Riego, SAT y SIRDS, con el objetivo de disminuir burocracia, aumentar presupuesto, y contribuir al fortalecimiento de la vinculación con la juventud.

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

Se ve como importante generar un seguimiento a los proyectos de forma más sustantiva, generando además una base de datos más sólida asociada. Por otra parte, es importante también elevar los estándares de acompañamiento técnico a nuestros(as) usuarios(as), así como también realizar seguimiento a los fomentos, las inversiones e incentivos, lo que implica una presencia territorial mayor

### **8.2.5 Política pública integral con pertinencia territorial y cultura**

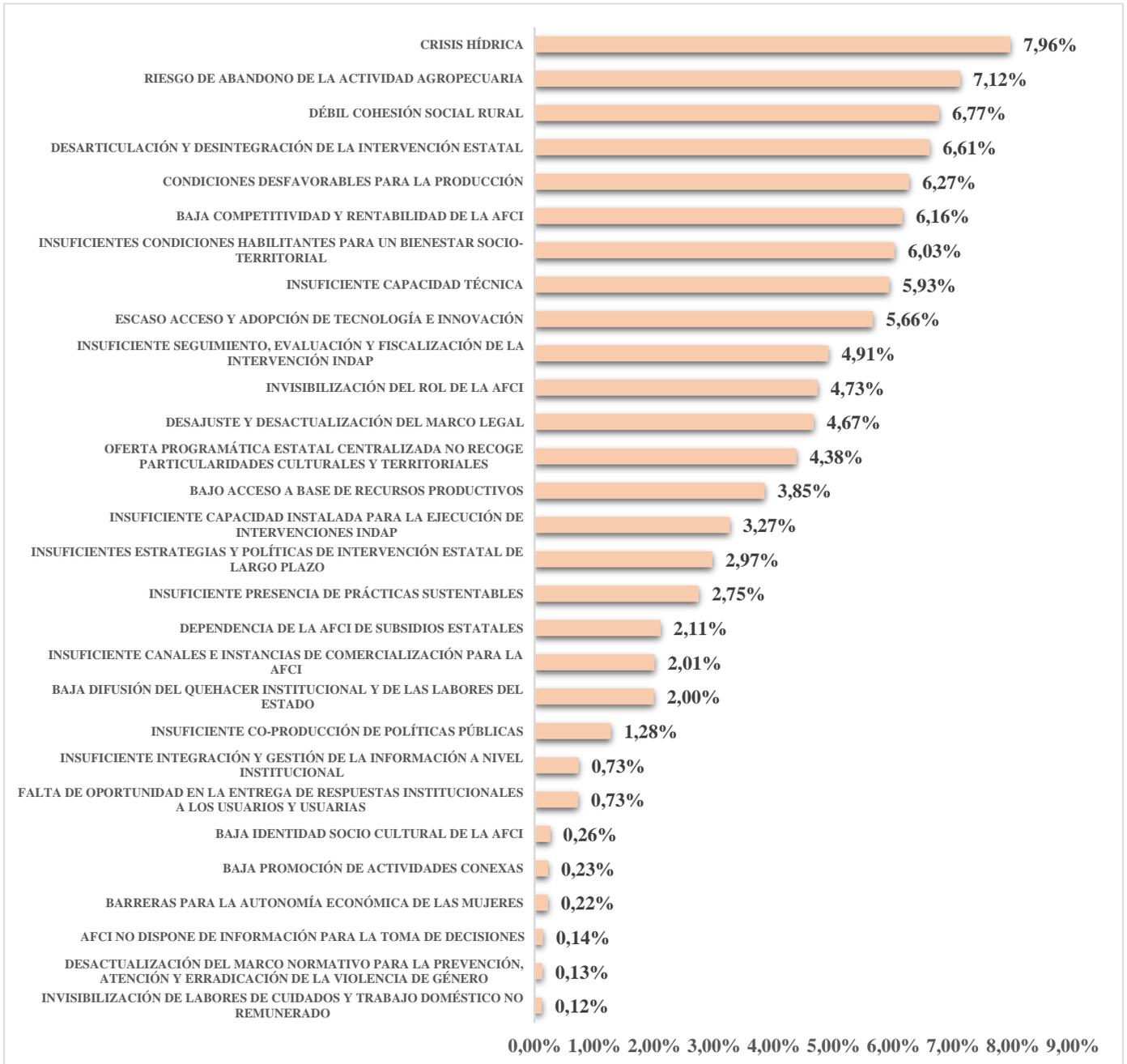
Se ve importante generar normativas de programas con flexibilidad regional. Además, esto requiere una comprensión integral de la AFCI, que vea bien cuáles son sus variables claves para la determinación de recursos (por ejemplo, ponderar la realidad territorial de Aysén en términos de extensión respecto a población). Se considera

necesario por parte de los actores pensar en un Plan de Desarrollo Integral especial para la región de Aysén. Finalmente, hay que hacer más esfuerzos por dar a conocer los instrumentos institucionales, eliminando barreras y expandiendo entonces el impacto institucional de INDAP.

### 8.3 RESULTADOS NACIONALES

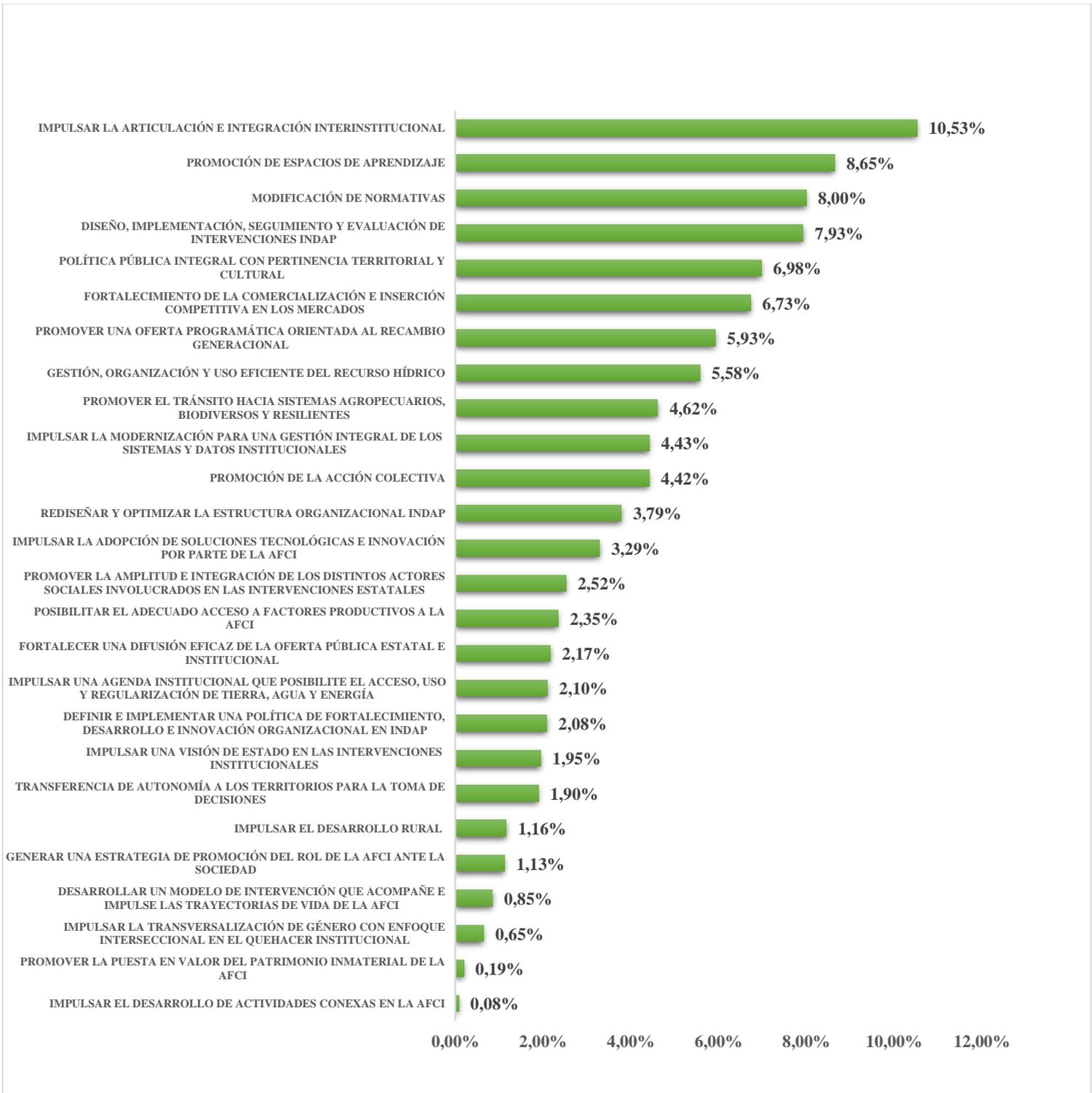
**Figura 9**

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



**Figura 10**

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
Ministerio del Medio Ambiente	-
Comisión Nacional de Riego (CNR)	-
Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)	-

## 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 Aysén, 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 Aysén, 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) diseño, implementación, seguimiento y evaluación de intervenciones de INDAP y, e) política pública integral con pertinencia territorial y cultural.
- El contenido de dichas prelações y su forma de articulación con el proceso nacional son el eje estructurante del informe.
- Si se revisa con detalle las prioridades y las temáticas regionales ve un amplio grado de coherencia y consistencia, tanto en las más evidentes (como la articulación interinstitucional, la promoción de espacios de aprendizaje para abordar el riesgo de abandono) hay otras que, al analizar el detalle de las opiniones de los actores (tarjetas) se observa con mucha claridad su vinculación, por ejemplo, la política pública integral con pertinencia territorial para abordar las condiciones desfavorables para la producción (para atender problemas de insumo, flexibilidad de programas, así como accesibilidad por características geográficas regionales).
- 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 Aysén y la situación nacional, se puede determinar que existe plena coincidencia, tanto en las temáticas priorizadas como en el orden de prelación. Ello constituye una excepcionalidad regional, que facilita la planificación institucional y la promoción de políticas que tengan coherencia y consistencia entre lo diseñado nacionalmente y lo que se genera a nivel local.
- Al momento de llevar a cabo una comparación entre las líneas de acción priorizadas atinentes a la Región de Aysén y la situación nacional, se puede determinar que al igual que en el plano del diagnóstico, se observa un alto grado de coincidencia entre las temáticas priorizadas y el orden de estas, con la única excepción de la modificación de normativas, que emerge como un problema regional central y que se enfatiza más que la comercialización.
- Finalmente, es importante considerar que la importancia de la realidad regional recae en la coherencia con las prioridades nacionales y la dimensión de modificación de normativas. Al revisar con detalle las tarjetas (opiniones de los actores), es relevante atender tanto una pretensión de que INDAP y la AFCI tengan un impulso de modernización para estar acorde a los tiempos actuales, así como también, una fuerte referencia a la evaluación de diversos programas (PDI, PRODESAL, SAT, SIRSD), que, a efectos de una planificación



estratégica participativa, y con especial énfasis para su Dirección Nacional, resulta oportuno tener en consideración.

## 11 ANEXOS

### Anexo A

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

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

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

---

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

Anexo B

Fotografías exponen lista de participantes

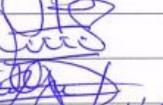
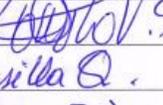
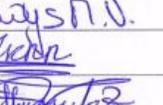
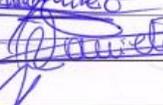
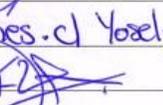
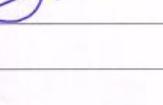
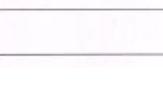
DIRECCION REGIONAL

LISTA DE ASISTENCIA

Nombre Actividad: JORNADA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE LA INSTITUCION

Fecha Inicio: 06 12 2022

Fecha término: 06 12 2022

Nº	Escribir nombre y 2 apellidos ( en forma legible)	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Carlos Fuentes Guevara	Cfuentes@pocito.org.sa.cl	
2	Alejandra Hernández Hernández	alejandra.hernandez@indap.cl	
3	Bernadette López	9879417801	B. Lopez
4	Monica Fuentes	MFuentes@INDAP.cl	
5	Ricardo König	R.KONIG@INDAP.cl	
6	Melby Pérez M.	mperezm@indap.cl	
7	Rómulo Vásquez S.	Romulo.Vasquez@gmail.com	
8	Patricia Mansilla		P. Mansilla
9	Glorys Mardonez	GLORYS_MARDONEZ@live.cl	Glorys M.D.
10	Fernán Trío	fernandotrio@69net.cl	
11	Gui Hermine Miranda Zapata	9.52.00.9757	
12	Denielz Hidalgo Arnedz	denielzhidalgo@copec.cl	
13	Sergio Sanhueza Guzmán	ssanhueza@indap.cl	
14	Yoselyn Frene Gonzalez	Yoselyn.Frene@RioJabones.cl	Yoselyn
15	FABIAN LARA	FLARA@INDAP.cl	
16	Natalia Dalziel	NALIZIEL@indap.cl	
17			
18			
19			

DIRECCION REGIONAL

LISTA DE ASISTENCIA

Nombre Actividad: JORNADA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA PARTICIPATIVA DE LA INSTITUCION

Fecha Inicio: 06 12 2022

Fecha término: 06 12 2022

Nº	Escribir nombre y 2 apellidos (en forma legible)	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Roberto Morales Pizarro	moralesr@indap.cl	
2	RODRIGO SOLERA LOPEZ Nolas	R.LOPEZ@INDAP.CL	
3	Carolina Velásquez Vega	cvelasquezv@indap.cl	
4	Pablo Sandoval H.	pablo.sandoval.municipalidad@gmail.com	
5	RODRIGO SOLERA C.	RODRIGOSOLERA@COYHAIQUE.cl	
6	Favian Ulloa Elipire	FAVIANULLOA@COYHAIQUE.cl	
7	Lorena Samun V.	lsamun@gmail.com	
8	Quintín Toledo Vega	quintin.toledo.vega@gmail.com	
9	Fabian Quezada Rodriguez	fabian.quezada.rodriguez@gmail.com	
10	ARLENIO REYES C.	Arenio Reyes Contreras@gmail.com	
11	SEBASTIAN SALDIVIA AVILES	CSH840394@gmail.com	
12	Rafael Paredes Larenas	rparedes@indap.cl	
13	Diego José Quiroz	diegoquiroz@indap.cl	
14	Roberto Morales	ALFREDO.HORSTMAYER	
15	Josefina Vamolo	INDAP@CL21@H.T.M.	
16	CLAUDIO CORONADO	CLAUDIOCL29@H.T.M.	
17	MARTO JUAREZ R.	djuarez@indap.cl	
18	Claudia Melena	Cmelena@indap.cl	
19	Luis PEREZ C.	LUCHITO PEREZ63@CARTEL.COM	
20	JESSICA JARA V. LLANUEVA	JESSICA.SARAVILLANUEVA@gmail.com	