

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 5, número 10  
noviembre 2010

- Actualidad Contable
- Costos
- Tributación
- Administración



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

# Fomento y desarrollo regional. Implementación de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. El caso de la región del Maule, Chile

## Promotion and regional development. Implementation of Regional Productive Development Agencies. The case of Maule region, Chile

Enrique Yamil Alul González

Director Ejecutivo Agencia Regional Desarrollo Productivo Región del Maule

### Resumen

Las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo (ARDP) implementadas en Chile a partir del año 2006, vienen a responder a un anhelo mayoritario por la descentralización territorial para que sean las propias regiones quienes definan su futuro. Las ARDP tienen la responsabilidad de desarrollar agendas de fomento productivo e innovación participativas, es decir que, con el concurso del sector público, académico y principalmente privado, deben implementar planes de mejoramiento de la competitividad (PMC), (*cluster*) en sectores económicos priorizados por la propia región. Los PMC son liderados por los privados de cada sector.

**Palabras clave:** agenda, descentralización, focalización, brechas, competitividad, productividad, innovación, visión, estrategia, articulación y participación.

### Abstract

The Regional Productive Development Agencies implemented in Chile in 2006, were developed as a way to answer the longing desire to territorially decentralize, and that the own Regions be whom define their future. The Agencies have the responsibility to develop innovation and productive development Agendas in participative processes, which means with public, academic and private actors. Also, the Agencies have the mission to implement Competitive Improvement Plans-PMC (clusters) in prioritized economic sectors by the own region. These PMC are led by private actors in each sector.

**Keywords:** Agenda, decentralize, focus, gaps, competitiveness, productivity, innovation, vision, strategy, coordination, participation.

### 1. Introducción. Orígenes y finalidades

El fin del programa es contribuir a mejorar la capacidad competitiva de las regiones de Chile, incrementar la productividad de las MiPyMe regionales participantes del programa y mejorar la equidad e inclusión social. El propósito es fortalecer las capacidades regionales para diseñar e implementar programas de mejoramiento de competitividad de ámbito territorial, instalando y poniendo en marcha agencias regionales

de desarrollo productivo que coordinen y articulen, desde el nivel regional, los actores locales y la oferta de apoyo productivo de los organismos públicos según las necesidades competitivas de las empresas de las regiones (BID 2006).

La Agencia Regional de Desarrollo Productivo de la Región del Maule, se constituyó oficialmente en agosto de 2006, como una instancia público-privada, con el fin de promover un desarrollo productivo regional

sustentable que contribuya al mejoramiento de la competitividad regional.

Las finalidades de las agencias son: a) impulsar la descentralización de la política de fomento, b) expandir la cobertura de las acciones de fomento en el segmento de la micro y pequeña empresa y, c) adecuar el diseño y operación de acción de fomento a una lógica de intervención basada en la dinámica y necesidades de los negocios, más que a la colocación de recursos a partir del instrumental de fomento existente.

En concordancia con lo anterior, las agencias tienen como tarea: a) instalar capacidades locales «redes de inteligencia competitiva», b) construir, validar e impulsar agendas regionales de desarrollo productivo e innovación, c) facilitar la coordinación de la oferta de fomento productivo, d) proveer información sobre oportunidades productivas de la región, e) gestionar condiciones de entorno para el desarrollo productivo y f) desarrollar la cooperación interregional y regional-internacional.

La estructura organizacional de la agencia es pequeña pero de alta capacidad profesional; está constituida por un consejo estratégico público-privado —presidido por el intendente regional—; dos subcomités temáticos, fomento productivo e innovación; un director ejecutivo y un equipo técnico profesional de cuatro personas.

## 2. Agencia y fomento productivo

### 2.1. Antecedentes económicos y productivos de la región del Maule

La región del Maule se ubica en la zona central de Chile, a 257 kilómetros de la capital del país, Santiago, entre los paralelos 34°41' y 36°30' de latitud sur y desde el meridiano 70°20' hasta el océano Pacífico. Tiene una superficie de 30 296 km<sup>2</sup>, que representa el 4% de la superficie nacional. Cuenta con una población de

908 097 habitantes (censo 2006), de la cual el 66% es urbana y el 34% rural, con una densidad de treinta habitantes por km<sup>2</sup>. La región está formada por cuatro provincias y treinta comunas, cuya capital es la comuna de Talca. Dispone de un clima templado mediterráneo, con temperatura promedio de 14°C y precipitación media anual de 725 mm.

El producto interno bruto nacional es de M MMUS\$ 162 al año 2009 (según IDN y CEPEC). El Maule representa el 3,5% a nivel nacional, con un crecimiento promedio en los últimos treinta años de aproximadamente un 4%. La tasa de desocupación se ubica en torno al 8%, con una clara estacionalidad en el periodo estival. Los principales sectores económicos son el silvoagropecuuario (17%), electricidad, gas y agua (11%) e industria manufacturera (22%). Las exportaciones en el año 2009 fueron de US\$ 1435, de las cuales destacan el sector forestal, frutas y vinos; sus principales destinos son USA (19%), China (6%), Inglaterra (6%) y Holanda (5%).

El peso específico de algunos sectores industriales de la región en el ámbito nacional se observa en el siguiente cuadro

Industria	Posición nacional	% nacional
Industria vitivinícola	1º	43
Industria celulosa	1º	37
Industria arrocerera	1º	78
Industria azucarera	1º	31
Multiplicación y producción semillas	1º	36
Leguminosas	1º	51
Kiwis	1º	50
Manzanas	1º	58
Frambuesas	1º	80
Tomates	1º	51
Cerezos	1º	42
Peras	1º	33
Plantaciones forestales industriales	2º	19
Aporte PIB nacional agrícola	2º	

Basándose en esta realidad regional, es que la agencia definió el diseño e implementación de planes de mejoramiento de la competitividad, en algunos ejes o sectores productivos.

## 2.2. Diseño e implementación de Planes de Mejoramiento de la Competitividad

### 2.2.1. Identificación de cluster

La identificación de *cluster* regionales orientados por negocio se sustenta a través de una acuciosa revisión bibliográfica y un extenso trabajo de campo efectuado por la consultora regional CODESSER, que concluyó en la realización de setenta entrevistas en profundidad a empresarios y representantes de instituciones públicas y privadas.

Se identificaron inicialmente diecisiete negocios, los cuales son: fruta fresca, fruta y vegetales congelados, pulpa vegetal, fruta deshidratada, aceite comestible, cereales y leguminosas, carne fresca, derivados de carne, multiplicación de semillas, vino embotellado, turismo, muebles, cartulinas, madera aserrada, celulosa, construcción de viviendas y generación de energía eléctrica. Luego, se procedió a evaluar si dichos negocios correspondían a *clústeres*, basándose en los siguientes criterios: masa crítica, concentración geográfica, pertenencia a un mismo negocio, presencia de industrias asociadas y servicios de apoyos relacionados, competencias y grado de especialización. Se concluyó que la fruta deshidratada, generación de energía eléctrica, papel (cartulina), celulosa y madera aserrada no clasifican como *cluster*. Por consiguiente la lista quedó compuesta por 12 *clústeres* orientados por negocio, sin embargo, como no es posible emprender PMC en todos en forma paralela, se priorizaron seis *clústeres*, a los cuales se les aplicó una caracterización y análisis estratégico, que son: a) vino embotellado, b) fruta fresca, c) turismo de intereses especiales,

d) frutas y vegetales congelados, e) mueble y, f) construcción de viviendas.

### 2.2.2. Metodología de elaboración del PMC

#### Introducción

El propósito de un Plan de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) es reforzar la competitividad de las empresas del *cluster*. Para esto el PMC integra las perspectivas empresariales individuales en una visión de futuro. Es decir, establece acciones coordinadas para la mejora del destino; y por otra parte, sirve como evidencia para la redefinición de políticas de fomento horizontales, al mismo tiempo que mejora la comunicación entre las instituciones públicas y las empresas, lo que permite alcanzar la comprensión mutua de la situación competitiva del *cluster* y el consenso en líneas de acción para fomentarla.

La metodología del PMC combina un cuidadoso análisis estratégico y herramientas de gestión del proceso de cambio del *cluster*. Ambos componentes son igualmente importantes y deben ser considerados y desarrollados en paralelo durante el proyecto. Para organizar esta labor es necesaria la intervención de un agente de gestión, llamado *cluster manager*, quien puede ser una persona contratada —consultor— especialmente para estos efectos y que será la persona encargada de coordinar el proceso, mas no de establecer una posición de liderazgo.

El objetivo de la metodología es fomentar el cambio involucrando a las empresas e instituciones hacia metas y soluciones comunes. Para lograrlo, la atención debe estar puesta en el proceso de gerencia del cambio. Los proyectos se diseñan para alcanzar el más alto nivel posible de compromiso de las empresas. Esto se consigue con un importante esfuerzo de comunicación y una actitud fuerte hacia el cambio, además de la

aplicación de instrumentos tales como entrevistas personales, trabajos en grupo y presentaciones públicas.

### 2.3.3. Análisis estratégico

Es necesario evaluar las fuentes de ventajas competitivas del *cluster*, siendo estas las que permiten a una empresa obtener un beneficio superior a la media de la industria en la que compete. Por lo cual, la metodología habrá de resolver una serie de problemas analíticos que son: a) análisis de la industria mundial, con énfasis especial en cambios recientes y tendencias del futuro, b) posición estratégica de las empresas y recomendaciones en opciones estratégicas alcanzables y c) destacar en la cadena de valor de las empresas las principales necesidades de mejora.

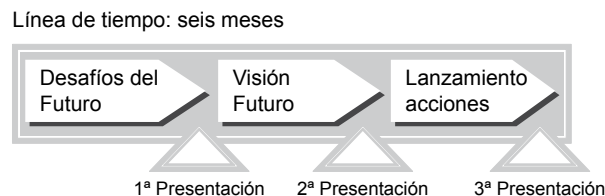
### 2.2.4. Proceso de cambio

Un PMC actúa como catalizador del cambio, por tanto durante cada proyecto de *clusterización* habrá tres fases dinámicas que son: a) consensuar desafíos principales, b) definir una visión de futuro compartida y, c) diseñar soluciones.

El proceso de *clusterización* de un sector productivo involucra la participación de empresas, proveedores de bienes y servicios, organizaciones comerciales, instituciones de entrenamiento, entidades reguladoras y el resto de los actores relacionados. Los proyectos deben terminar con una definición clara de una lista corta de acciones que puedan generar resultados a corto plazo y comprometer al *cluster* en una dinámica de cambio. Una de las empresas del *cluster* comienza el cambio y mejora, las otras la siguen debido a un efecto de imitación. En el proceso de diseño de un *cluster* se implementarán una serie de herramientas de gestión, entre las cuales se destacan las siguientes: entrevistas con actores claves, jornadas de *benchmarking* y referencias externas, trabajos y/o talleres grupales y presentaciones públicas.

### 2.2.5. Metodología entrespasos (fuente competitiveness)

El diseño de un PMC dura aproximadamente seis meses, este es el tiempo mínimo requerido para iniciar el cambio en el *cluster*, así como el tiempo máximo en que los agentes o consultores podrán mantener la atención de las empresas en el proceso de facilitación de cambio. Este periodo se estructura en tres fases, tal como aparece en la siguiente figura:



### 2.2.6. PMC seleccionados. Proceso de ejecución e implementación

De los seis *clusteres* identificados, el consejo estratégico de la ARDP decidió por unanimidad implementar el primero en el sector turismo y posteriormente incursionar en el PMC de vinos y frutas (frambuesas).

Para la implementación y ejecución de los PMC, se contó con el apoyo de la consultora internacional Global Development Advisors (DALBERG) y se marcó como objetivo general apoyar la formulación de programas de mejoramiento de la competitividad como parte de la preparación de agendas regionales de desarrollo productivo.

La metodología de trabajo de DALBERG contempla los siguientes hitos y/o actividades:

- Análisis sectorial inicial: entrevistas con *stakeholders* críticos, análisis cadena de valor del sector industrial priorizado, evaluación de brechas de la cadena respectiva, identificación de factores críticos de éxito y determinación de posibles palancas para dinamizar el *cluster*.

- Construcción de la estrategia del *cluster*: revisión del estado actual del PMC, análisis FODA e implicaciones, presentación del *Benchmarking* con un experto internacional sectorial, discusión de la visión para el *cluster*, definición de la estrategia general y formulación de hipótesis iniciales respecto de iniciativas a desarrollar. Esta actividad se construye junto con los privados sectoriales y actores públicos en talleres participativos.
- Diagnóstico y formulación de iniciativas: definición de diagnóstico sectorial, generación de iniciativas promisoras planteadas por actores públicos y privados del sector respectivo, refinamiento y elaboración de iniciativas. Esta etapa se construye en talleres participativos.
- Refinamiento de iniciativas: discusión de las iniciativas con potenciales responsables o líderes, preferentemente del sector privado, detalle y consenso respecto de las iniciativas y plazos de ejecución, además de la exploración de fuentes de financiamiento.
- Plan de acción preliminar: construcción de plan de acción basándose en las iniciativas planteadas en los talleres participativos.

Posteriormente se conforma el comité gestor del PMC, generalmente de diez integrantes, conformado por un 70% de actores privados y un 30% de públicos, responsables de la ejecución e implementación del PMC.

### 2.2.7. Caso de implementación de PMC: sector turismo

#### Introducción

Cuando se define un *cluster* como competitivo, se entiende que es capaz de alcanzar de forma sostenida en el tiempo una rentabilidad superior a la media de la

industria en que se compete. Por lo tanto, para mejorar dicha competitividad es imprescindible que cada empresa opte por la innovación y el mejoramiento continuo con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes; por consiguiente, se vuelve trascendental que esas empresas sean favorecidas por un entorno que estimule la innovación.

La actividad turística de la región del Maule es sustentada principalmente por atractivos naturales y patrimoniales, lo que ha dado origen a diversas formas de ordenamiento territorial.

#### Alcance del PMC. Focalización. Justificación

El turismo en sí mismo es estacional, ya que al ser ocio, solo se practica cuando no se trabaja, es decir, en vacaciones. Pero también es cierto que en temporada baja y media, cuando la capacidad turística es subutilizada, existe tiempo libre en el cual se podría practicar el turismo denominado de fin de semana o de corta duración. Para realizarlo es necesario desplazamientos cortos, poca planificación y un precio moderado.

Dentro del concepto de turismo de fin de semana se tiene una alternativa real al potenciar el turismo rural como desarrollo para los pequeños agricultores de la región del Maule, siendo necesario encadenarlo con otras actividades y actores del ámbito turístico como el enoturismo, las artesanías, la gastronomía, los pueblos típicos, la historia y las termas, entre otras.

En cuanto a los factores, la región presenta recursos naturales necesarios para la explotación del turismo, siendo clave considerar su ubicación geográfica respecto a grandes ciudades de Chile, como son Santiago por el norte y Concepción por el sur; es de fácil acceso a través de la Panamericana Sur, que está dotada de doble vía en todo el trayecto. La existencia de una

variedad de transportes interurbanos que se dirigen hacia la región con tarifas relativamente bajas es otro factor importante a la hora de considerar sus proyecciones de turismo desde otras regiones. Sin embargo, pese a que es fácil acceder al Maule, la estructura vial dentro de ella es en muchos casos deficiente, especialmente en las rutas que conectan el valle con el sector precordillerano, a lo cual se añade una deficiente señalización.

Una oportunidad de explotación turística la ofrece la tradición, costumbres, sitios históricos, artesanía típica y construcciones antiguas. En particular la falta de manutención de estas últimas ha desembocado, a veces, en la destrucción de la riqueza arquitectónica. Así y todo existe en la región una cantidad importante de pueblos que mantienen su arquitectura de tipo colonial, costumbres típicas y artesanías exclusivas.

### **Visión**

Maule será reconocida como un destino turístico de clase mundial en términos de experiencia de nuestros huéspedes, diferenciándose de las regiones del viejo y nuevo mundo, por nuestras tradiciones culturales únicas, nuestra gastronomía, tradición vitivinícola e innumerables atractivos de montaña y costa, todo envuelto en nuestra generosa hospitalidad.

### **Estrategia**

Este PMC apunta a incrementar los volúmenes del negocio mejorando la competitividad de las empresas, principalmente las localizadas en el valle central de la región del Maule, para luego incorporar otros territorios con potencial turístico.

Mediante esta estrategia se busca generar una imagen fuerte de la región en los mercados como destino turístico aprovechando las ventajas existentes en términos

de la vinculación con empresas vitivinícolas, una gastronomía típica de buena calidad y tradiciones culturales únicas.

La estrategia apunta a convertir a Maule en un destino de fin de semana para turistas nacionales y un eslabón de circuitos turísticos mayores que consideran el sur de Chile como destino principal. Las iniciativas se concentran en ocho estrategias genéricas que apuntan a fortalecer áreas claves del negocio como marketing y comercialización; articulación entre los actores del *cluster*; infraestructura física y logística.

### **Principales estrategias e iniciativas (Consultora DALBERG)**

#### **a) Marketing estratégico**

Se busca mejorar la promoción y la marca del Maule de acuerdo con sus vinos, gastronomía y lugares de interés relacionados. El objetivo es crear una «marca» para Maule en los mercados adecuados. Hasta la fecha, Maule ha tenido éxito en la producción de vinos, pero poco se ha hecho para enlazarlos a los bienes culturales de la región en las campañas de promoción o los actuales productos turísticos. Para crear este nombre de marca y una cultura de mercado vinculada a los productos de manera más eficaz, es importante primero reconocer que las ofertas turísticas nacionales e internacionales entregan dos diferentes oportunidades de mercado en términos de las necesidades y preferencias de los consumidores, en términos de horizonte temporal para lograr el éxito y de los recursos necesarios para alcanzarlo.

#### **b) Desarrollo de productos**

Los empresarios deben entender la dinámica de la demanda en términos de productos que son exclusivos de su localidad y que ellos pueden producir con mayor

calidad que en cualquier otro lugar. Los empresarios de vino y gastronomía no cometerán este error, ya que han desarrollado iniciativas centradas en los recursos singulares de la región, las cuales coinciden con sus propios intereses y habilidades personales.

### c) Creación de capacidades

Es necesario identificar y fomentar las iniciativas en este proceso de construcción, organización y capacidad operacional del negocio de vino y gastronomía de Maule, agencias de turismo, ONG y centros de entrenamiento para desarrollar una nueva cultura de productos relacionados, facilitar la eficiencia logística/promocional, desarrollo y la aplicación de normas mundiales, evaluación y sugerencia de cambios en el diseño de infraestructuras culturales, y la mejora de la gestión de los principales recursos culturales vinculados a la viabilidad de las atracciones.

### d) Desarrollo colaborativo de la estrategia

Para desarrollar e implementar estas iniciativas se requiere la coordinación y visión compartida entre los actores del turismo, vino y gastronomía del Maule, mejorar el diálogo de los sectores público y privado, las asociaciones, como también el liderazgo. El enfoque de *clusterización* identifica las fuentes de liderazgo dentro del grupo de turismo, vino y tecnología (TVG) del Maule y apoya el establecimiento de los objetivos para el *cluster* y cómo lograrlos. Algunos esfuerzos para el *cluster* suelen desarrollar iniciativas tempranas enfocadas en actividades conjuntas de marketing y posicionamiento de marca, pero evolucionan hacia ampliar los esfuerzos para desarrollar nuevos productos y crear nuevas capacidades. El éxito del Maule en la movilización de sus recursos será determinado en gran medida por el tipo de iniciativas que se puedan llevar a buen término a través de los líderes locales.

### e) Iniciativas estrellas o proyectos emblemáticos

Iniciativa	Monto US\$ (*)	Fuente	Beneficiarios
Plataforma digital de promoción, ventas y reservas de servicios y productos turísticos	791 316	Innova-CORFO – conectividad rural – bienes públicos	470 empresas
Plataforma de diseño de desarrollo sistemático de la actividad turística del Maule	700 000	Innova-CORFO – Bienes Públicos	470 empresas
Observatorio turístico región del Maule	639 632	Innova-CORFO – Bienes Públicos	470 empresas
I Congreso Internacional de Gastronomía	63 964	Bienes Club PMC Turismo–FUCOA–INDAP–FIA–Privados	600 empresas
Fiesta costumbrista «Estamos de Chancho muerto en Talca»	69 446	PMC Turismo–FUCOA–Municipalidad de Talca–Privados	50 empresas (25 000 asistentes)
Seminario Internacional de Turismo de Intereses Especiales	58 480	Bienes Club PMC Turismo	200 empresas

(\*) Montos valorizados al tipo de cambio del 10 de julio: US\$ 1 = \$ 547.19

### f) Impactos y resultados esperados

Al término del periodo de implementación y ejecución del PMC y dos años después de su finalización, se esperan obtener los siguientes resultados e impactos en el sector:

- Aumento significativo del flujo turístico anual.
- Ruptura de la estacionalidad en la demanda.



- Apertura de la oferta turística regional a mercados internacionales de larga distancia y turismo de intereses especiales, particularmente turismo enogastronómico, turismo de aventura, ecoturismo y turismo histórico-cultural.
  - Aumento significativo en la ocupación efectiva de camas-días en empresas de alojamiento regionales.
  - Incorporación creciente a la oferta en la cadena de valor de la industria turística organizada.
  - Aumento en la cantidad de personal de contacto turístico capacitado sobre la base de competencias laborales.
  - Certificación de empresas turísticas en gestión de calidad.
  - Posicionamiento del Maule como destino turístico nacional e internacional de turismo de intereses especiales (TIE), particularmente el enogastronómico, de naturaleza e histórico-cultural.
- Los diversos organismos nacionales que tienen programas de innovación.
  - Los organismos nacionales con investigación e iniciativas realizadas por universidades y centros de investigación regionales.
  - La armonización de todas estas iniciativas con la estrategia de desarrollo del Gobierno Regional.

En este marco una de las primeras acciones de la agencia del Maule fue reestructurar el Subcomité de Innovación, el cual quedó constituido por las siguientes instituciones: Secretaría Regional Ministerial de Economía —que preside—, Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Innova CORFO, Gobierno Regional, Universidad de Talca, Universidad Católica del Maule, Subsecretaría de Telecomunicaciones-Maule, Comisión Nacional de Investigación, Ciencia y Tecnología (CONICYT), Fundación para la innovación Agraria (FIA) y el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA).

Este subcomité tiene por objeto, junto con lo señalado anteriormente, promover la generación de proyectos de innovación tecnológica y supervisar la ejecución de proyectos de investigación, innovación y transferencia tecnológica llevados a cabo por universidades, institutos tecnológicos, consorcios tecnológico-empresariales, corporaciones, fundaciones y empresas productivas de bienes y servicios con impacto regional.

### 3.2. Acciones realizadas

Este subcomité ha cumplido una serie de acciones y/o actividades que han permitido una mayor visualización del impacto que tiene en la economía regional la implementación de actividades de investigación, desarrollo, ciencia, tecnología e innovación, además

## 3. Agencia e innovación

### 3.1. Consideraciones generales

Antes de la instalación de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo en la región del Maule, la responsabilidad de la coordinación de las acciones de ciencia, tecnología e innovación recaía en la Comisión Regional de Ciencia y Tecnología (CORECYT), institución que no logró desarrollar cabalmente una adecuada estrategia sobre el particular pues fueron muy escasas las instancias de coordinación con los diferentes actores del sector.

Según lo señalado por el estudio territorial de la OCDE sobre Chile, uno de los desafíos para mejorar la innovación de las regiones chilenas tiene que ver con la coordinación de:

de haber alcanzado una eficiente coordinación de todos actores vinculados al sector.

Dentro de las actividades más importantes, se pueden destacar, entre otras, las siguientes:

En octubre del año 2007 se realizó la primera jornada regional de innovación, la cual contó con la participación y colaboración de actores claves en el ámbito de la ciencia y tecnología, como son el Ministerio de Economía, INNOVA, CONICYT y el sector privado. Este seminario se llevó a cabo en el hotel Diego Almagro de Talca, en donde participaron más de setenta empresarios, académicos, servicios públicos e investigadores, obteniéndose como resultado la determinación de ciertas brechas en la temática de investigación y propuestas de solución. Este material sirve como base para el desarrollo de una primera estrategia sobre el tema.

La agencia y el subcomité participaron activamente en el seminario internacional «Política y Gestión de la Ciencia, Tecnología e Innovación en la industria alimentaria, cimientos para el Mejoramiento de la Competitividad de la Región del Maule», organizado por la Universidad de Talca en junio de 2008.

La agencia y el subcomité coordinaron el seminario de Análisis de la Estrategia Regional de Desarrollo en conjunto con el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad NCIC, efectuado en Talca en agosto de 2008, con la participación de más de cincuenta empresarios, investigadores, académicos y servicios públicos.

Se han realizado reuniones periódicas del subcomité con el objeto de delinear acciones en el ámbito de la ciencia y tecnología, definir prioridades de proyectos presentados frente a las distintas reparticiones públicas que financian proyectos de ciencia y tecnología, delimitar propuestas de distribución de fondos de

innovación para la competitividad (FIC) provenientes de los fondos del *royalty* minero.

### 3.3. Fondo de innovación para la competitividad de asignación regional (FIC)

El fondo de innovación para la competitividad (FIC), es el instrumento que financia la implementación de políticas nacionales y regionales de innovación. Sus recursos provienen del *royalty* minero desde el año 2008. El 25% de los recursos del FIC serán asignados regionalmente, el 60% en regiones mineras y el 40% en regiones no mineras. El Gobierno Regional definirá el uso de estos recursos, previa aprobación del Consejo Regional (CORE). En el caso de la región del Maule, el Intendente solicitó a la agencia regional, por medio del Subcomité de Innovación, preparar dicha propuesta de distribución.

En el año 2008 le correspondió a la región fondos ascendentes a US\$ 1,8 millones, US\$ 2,3 millones para el año 2009 y US\$ 2,6 millones para el año 2010. Por glosa presupuestaria estos fondos podrán ser transferidos por los Gobiernos Regionales para actividades de ciencia, tecnología e innovación, a través de agencias ejecutoras.

El Subcomité teniendo en consideración:

Estrategia nacional de innovación para la competitividad

Estrategia regional de desarrollo del Maule 2020

Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación y PMC

Propuesta de distribución fondos FIC regional

El proceso de elaboración de la propuesta de distribución, comprende los siguientes hitos o actividades:

- La agencia identifica proyectos y áreas de acción, en función de la agenda de fomento y planes de mejoramiento de la competitividad.
- La agencia genera una propuesta preliminar, identificando: iniciativas, recursos globales y agencias ejecutoras; posteriormente entrega la propuesta sancionada por el Subcomité al Consejo Estratégico para su aprobación al Consejo Regional.
- El Consejo Regional CORE recibe la propuesta, la cual es puesta en tabla, discutiéndose previamente en la comisión respectiva para posteriormente ser discutida y votada en el pleno del CORE. La presentación es efectuada por el director ejecutivo de la agencia regional.
- La agencia se encargará de gestionar y coordinar los convenios respectivos, los cuales son suscritos por las agencias ejecutoras adjudicatarias de fondos y el Gobierno Regional.
- La agencia, por medio del subcomité, hace seguimiento de los proyectos aprobados.

La propuesta de distribución de los fondos FIC, se basa en tres pilares: a) formación de capital humano, b) fortalecimiento de capacidades regionales y, c) innovación empresarial.

Dentro de los proyectos de ciencia, tecnología e innovación financiados y que se encuentran en ejecución, se destacan los siguientes:

- Magíster en Gestión Tecnológica impartido por la Universidad de Talca, monto asignado para dos años: US\$ 140 000
- Centro Regional de Alimentos Procesados CEAP, ejecutado por INIA, Universidad de Talca y Universidad Católica del Maule, monto asignado para cinco años: US\$ 3,6 millones

- Plataforma de Gestión para la Competitividad Vitivinícola (Atlas del Viñedo), ejecutado por Centro Geomática de la Universidad de Talca, monto asignado para dos años: US\$ 548 000

Observatorio turístico de la región del Maule, adjudicado a INNOVA CORFO, monto asignado para dos años: US\$ 458 000

Diseño de una estrategia regional de ciencia, tecnología e innovación, adjudicado a CONICYT, monto asignado para cuatro meses: US\$ 73 100

Creación del Centro Regional de Análisis para la Competitividad (CRAC) ejecutado por la Universidad de Talca, monto asignado para dos años: US\$ 185 000 ([www.centrocompetitividaddelmaule.cl](http://www.centrocompetitividaddelmaule.cl))

Todos los proyectos de ciencia y tecnología e innovación, ejecutados o en proceso de implementación, se han focalizado en los sectores productivos priorizados por la agencia regional, y en particular en los *cluster* (PMC) de vinos, frutas y turismo.

#### 4. Conclusiones

1. Las agencias representan el primer esfuerzo de crear capacidades en las regiones para apoyar el desarrollo productivo y la innovación, con un fuerte apoyo desde la administración central, que se supone que se irá reduciendo gradualmente con el tiempo (OECD-BID).
2. Uno de los principales objetivos en la creación de las ARDP fue que los recursos de fomento productivo e innovación se concentraran en las demandas regionales y de los sectores productivos priorizados en la región, de allí la importancia de la implementación de glosa especial en los presupuestos de los servicios públicos de fomento, que

destinan una parte de sus fondos a cubrir necesidades identificadas en los PMC de cada región; igual rol ha jugado la distribución de los fondos de innovación para la competitividad (FIC) de decisión regional.

3. Se requiere que en forma creciente los instrumentos y/o programas de fomento productivo e innovación se ajusten a la realidad regional y no sigan con una lógica estandarizada a nivel nacional, además de descentralizar la toma de decisiones.
4. Las agencias deben profundizar su rol en explorar nuevos mecanismos para fomentar la identificación de nuevos sectores intensivos en conocimiento, e identificar *cluster* que promuevan la diversificación de la economía regional.
5. Para mantener objetivos de mediano y largo plazo, las agencias deben disponer de financiamiento predecible por un periodo relativamente largo y contar con una mayor cantidad de profesionales.
6. Las agencias se constituirán en una nueva estructura jurídica, al crearse las Corporaciones Regionales de Desarrollo Productivo al alero de los Gobiernos Regionales. Esto significa una oportunidad para intensificar el proceso de descentralización y el fortalecimiento de las aglomeraciones productivas regionales.

## Referencias bibliográficas

CODESSER, UNIVERSIDAD DE TALCA Y COMPETITIVENESS  
2007 «Informe de caracterización y análisis estratégico Región del Maule», Talca: ARDP Maule.

2007 «Diseño Preliminar PMC para el *cluster* del turismo». Talca: ARDP Maule.

2007 «Plan de Mejoramiento de la Competitividad para tres *cluster*». Talca: ARDP Maule.

AGENCIA REGIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO  
2010 «Panoramas Sectores Silvoagropecuarios y Turismo». Talca: ARDP Maule.

UNIVERSIDAD DE TALCA  
2008 «Informe Ejecutivo Actualización Estrategia Regional de Desarrollo 2008-2020». Talca: ARDP Maule.  
2009 «Actualización Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación Región del Maule». Talca: ARDP Maule.

GLOBAL DEVELOPMENT ADVISORS  
2008 «PMC Turismo; Informe de Diseño». Talca: ARDP Maule.  
2010 «PMC Vitivinícola; Informe de Diseño». Talca: ARDP Maule.  
2010 «PMC Frambuesas; Informe de Diseño». Talca: ARDP Maule.

Fecha de recepción: 8 de julio de 2010

Fecha de aceptación: 27 de agosto de 2010

Correspondencia: ealul@ardpmaule.cl