



Maule

Agencia Regional Desarrollo Productivo

2009

Informe Final
Actualización de la Agenda
Regional de Desarrollo Productivo
e Innovación Región del Maule



Agencia Regional de Desarrollo Productivo

Consultores

Arcadio Cerda Urrutia, PhD
Jorge Navarrete Bustamante, MBA y Magister en Gestión Pública
Leidy García Pérez, Economista y MBA
Ruth Soto Rivas, Ingeniera Comercial
Francisco Tolosa, Estudiante de Ingeniería Comercial

Equipo Encargado de la Agencia Regional de Desarrollo Productivo

Enrique Alul González, Director Ejecutivo de la ARDP Maule
Doris Vergara Cornejo, profesional de Fomento Productivo
Doris Ly Muñoz, profesional de Innovación

Dirección del Proyecto

Dr. Arcadio Cerda Urrutia
Centro de Desarrollo Empresarial
Universidad de Talca
Talca
Fono: 200359
Email: acerda@utalca.cl

Prohibido su copia y reproducción parcial.





Presentación

La Agencia de Desarrollo Productivo de la Región del Maule (ARDP), tiene una composición y mirada estratégica, gracias a la cual abre y constituye espacios estimulantes para la inversión productiva, la innovación tecnológica y la capacidad emprendedora de las empresas y personas. De manera que la Agencia cumple con un rol determinante al favorecer el desarrollo institucional y productivo para la coordinación de inversiones que propendan al Desarrollo productivo y crecimiento económico de la Región del Maule.

Dado su papel preponderante en el desarrollo, es que planteó en el 2008 la Agenda de Desarrollo Productivo de la Región del Maule. La cual plasmó las consideraciones de los actores relevantes de la región. Se destaca que su importancia para el desarrollo regional es reconocida por la comunidad, ya que en una de las encuestas realizadas en este estudio arrojó que el 67% de los encuestados consideró la importancia de la Agenda como muy alta y un 33% como alta.

Así, dado lo significativo de ésta es que se realizó entre los meses de diciembre y marzo de 2009 la Actualización de la Agenda de Desarrollo Productivo de la Región del Maule, proceso ejecutado por la Universidad de Talca (a través del Centro de Desarrollo Empresarial y Centro de Estudios Regionales), en conjunto con la ARDP¹. El cual contó con la participación de actores públicos y privados.

En dicho contexto, el presente informe corresponde a Los resultados del proceso de Actualización de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación de la Región del Maule, los objetivos perseguidos por el estudio, las líneas metodológicas y la definición de la nueva Agenda.

¹ Con fecha del 1° de diciembre de 2008, la Agencia de Desarrollo Productivo de la Región del Maule requirió a través de licitación pública publicada en el portal www.mercadopublico.cl, la contratación de los Servicios de Actualización de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo para el fortalecimiento de los PMC de la Región del Maule, a fin de continuar avanzando en las etapas establecidas en el Programa de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.

Contenido

<i>Presentación</i>	3
Introducción	7
I. Metodología general de trabajo.....	8
II. El Desarrollo Productivo en la Región del Maule.....	9
III. Visión Regional.....	12
IV. Lineamientos estratégicos	13
V. Fuentes de financiamiento productivo	37
VI. Control y seguimiento a las acciones estratégicas.....	38
VII. Información sobre agentes	45
VIII. Agenda de Desarrollo Regional Productivo Actualizada.....	46
A. <i>Eje Frutícola</i>	46
B. <i>Eje Forestal</i>	49
C. <i>Eje Vitivinícola</i>	53
D. <i>Eje Ganadero</i>	55
E. <i>Eje Turismo</i>	57
Conclusiones.....	61
Anexos	62



Índice de figuras

Figura 1: Esquema de etapas metodológicas.	8
Figura 2. Tasa de crecimiento anual del PIB Regional, 1995-2005	9
Figura 3. Distribución Sectorial del PIB de la Región del Maule.....	9
Figura 4. Productividad Laboral Región del Maule, 2007.....	10
Figura 5. Evolución de las exportaciones, 2005-2008 (Miles de dólares)	10
Figura 6. Región del Maule: Exportaciones por rama de actividad económica, 2006	11
Figura 7. Caracterización de los entrevistados.	14
Figura 8. Caracterización de los encuestados	15
Figura 9. La situación esperada del mercado frutícola para los próximos dos años	16
Figura 10. La situación esperada del mercado vitivinícola para los próximos dos años	21
Figura 11. La situación esperada del mercado ganadero para los próximos dos años	24
Figura 12. La situación esperada del mercado turístico para los próximos dos años	26
Figura 13. La situación esperada del mercado forestal para los próximos dos años.....	29
Figura 14. Calificación y validación de la Actualización de la Agenda de Desarrollo Productivo de la Región del Maule	36



Índice de tablas

Tabla 1. Región del Maule: productos con mayor exportación, 2008	11
Tabla 2. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés	17
Tabla 3. Calificación de la necesidad de las acciones eje frutícola.....	17
Tabla 4. Modificaciones a objetivos y acciones estratégicas sugeridas por grupo focal....	19
Tabla 5. Actualización de acciones del eje frutícola	20
Tabla 6. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.	21
Tabla 7. Calificación promedio las acciones: eje vitivinícola.....	22
Tabla 8. Cambios en acciones y objetivos del grupo focal del eje vitivinícola	23
Tabla 9. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.	24
Tabla 10. Calificación de la necesidad de las acciones: eje ganadero	25
Tabla 11. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.	27
Tabla 12. Calificación de la necesidad de las acciones: eje turismo.....	27
Tabla 13. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.	29
Tabla 14. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.	30
Tabla 15. Calificación de la necesidad de las acciones: eje forestal.....	31
Tabla 16. Resumen de Taller del 17 de diciembre de 2008.....	33
Tabla 17. Importancia de los objetivos estratégicos del eje transversal	35
Tabla 18. Instrumentos considerados en la firma de acuerdos vinculantes	37
Tabla 19. Indicadores globales de desarrollo productivo regionales.....	39
Tabla 20. Indicadores de seguimiento del eje frutícola	40
Tabla 21. Indicadores de seguimiento del eje vitivinícola	41
Tabla 22. Indicadores de seguimiento del eje ganadería.....	42
Tabla 23. Indicadores de seguimiento del eje turismo	43
Tabla 24. Indicadores de seguimiento del eje forestal	44
Tabla 25. Agenda de desarrollo Eje Frutícola	46
Tabla 26. Agenda de desarrollo Eje Forestal	49
Tabla 27. Agenda de desarrollo Eje Vitivinícola.....	53
Tabla 28. Agenda de desarrollo Eje Ganadero	55
Tabla 29. Agenda de desarrollo Eje Turismo	57



Introducción

La Actualización de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación busca el fortalecimiento del Programa de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) de la Región del Maule, a fin de continuar avanzando en las etapas establecidas en el Programa de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Además, esta actualización de las Agendas, permitirá llenar un vacío existente en la definición de Agendas Regionales de Innovación y posibilitará la articulación de manera más pertinente y con énfasis en las prioridades locales de los recursos del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R), así como también los fondos provenientes de la glosa 2.4 del FNDR, entre otros.

Los objetivos específicos de la consultoría es entregar apoyo técnico, metodológico y logístico a la ARDP del Maule para actualizar la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación; y actualizar la base de datos de los actores relevantes de los principales *clusters* productivos de la Región del Maule.

Los resultados de estudio realizado se presentan en este informe. El cual se divide en siete apartados: metodología general, reseña del desarrollo de la Región del Maule, visión regional, lineamientos estratégicos, control y seguimiento a las acciones estratégicas, fuentes de financiamiento e información de agentes.



I. Metodología general de trabajo

La metodología a utilizar durante el desarrollo del trabajo, cuyos resultados se presentarán en un informe en material físico y digital, se puede resumir en 2 fases:

- a. Actualización de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación.
- b. Caracterización de actores claves por *cluster* productivo.

Las 2 etapas consecutivas necesarias para desarrollar el proyecto se muestran esquemáticamente mediante la Figura 1.

Figura 1: Esquema de etapas metodológicas.



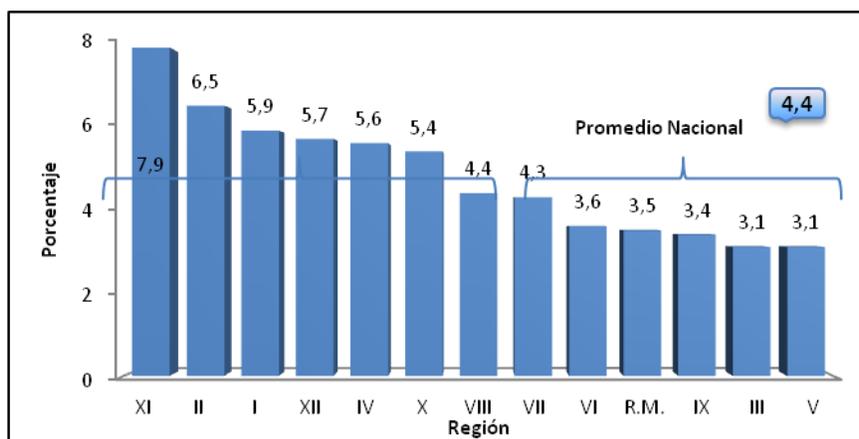
Para realizar la actualización de la Agenda Regional de Desarrollo Productivo e Innovación fue necesario considerar la necesidad de que existiese coherencia entre los lineamientos y objetivos elaborados por la Estrategia Maule 2020 y los lineamientos y objetivos referentes a la Agenda Regional de Desarrollo Productivo. Para esto se analizarán ambos documentos y se realizarán, de ser necesario, los ajustes correspondientes para que ambos procesos de planificación estratégica se mantengan en sintonía.



II. El Desarrollo Productivo en la Región del Maule

La Región del Maule, a pesar de sus incrementos en la participación del PIB nacional, la cual alcanzó la cifra de 3,5% en el año 2005, encabezó la lista de regiones rezagadas en cuanto a crecimiento promedio del PIB para el periodo entre 1995 y 2005 (Figura 2). En la Región se han hecho significativos esfuerzos por revertir ésta tendencia, a través de las inversiones públicas y privadas, encaminadas al desarrollo del sector productivo y mejoramiento de los servicios sociales.

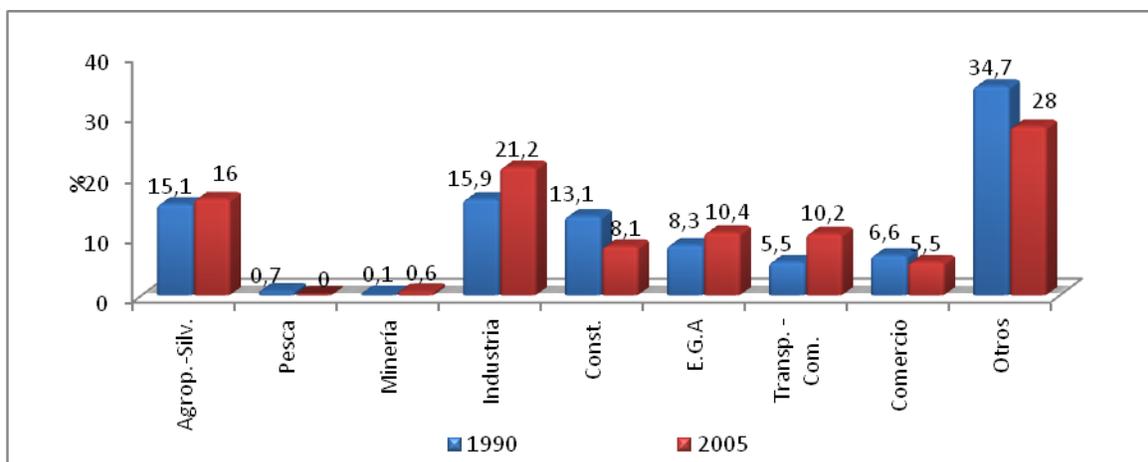
Figura 2. Tasa de crecimiento anual del PIB Regional, 1995-2005



Fuente: Ceoc-Utalca con base en Banco Central y el INE.

Cabe destacar que la región tiene una actividad productiva muy volátil, que genera incertidumbre sobre el sector productivo en el corto plazo. Ya que tal como se muestra en la Figura 3, el Inacer refleja los cambios bruscos en la actividad económica, lo cual es preocupante para el sector empresarial. Más aún cuando al primer semestre de 2008, refleja un decrecimiento del índice en un 4,5%.

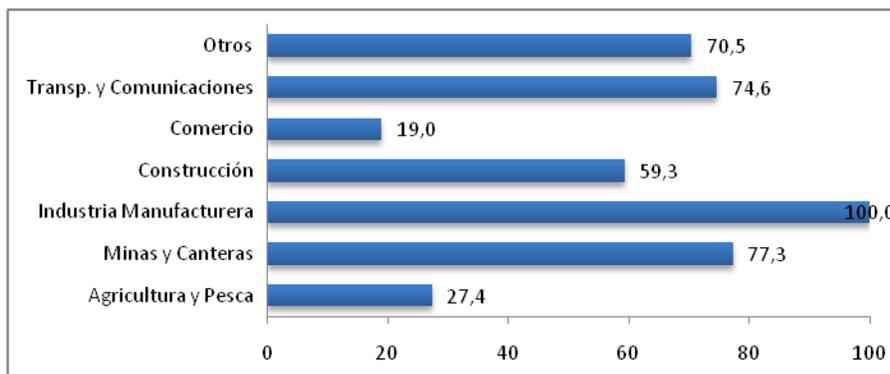
Figura 3. Distribución Sectorial del PIB de la Región del Maule



El sector económico más dinámico de la Región es la industria manufacturera, la cual ha crecido su participación porcentual en el PIB en un 11% entre 1990 y 2005. Su contribución en 2005 fue del 21,2%, situándose por encima de la agricultura, de ahí que su aporte al valor agregado también sea mayor. Cabe señalar que dentro de éste sector se encuentran las empresas vitivinícolas.

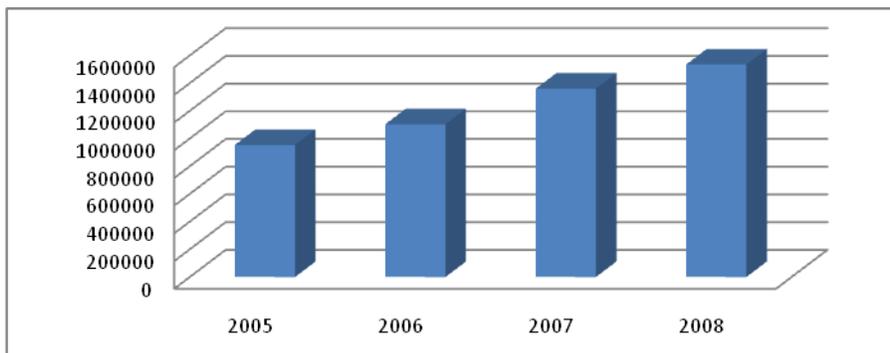
Un aspecto que desfavorece el desarrollo de la actividad productiva y la generación de empleo, es la escasa productividad de la mano de obra en la Región del Maule. De hecho, según los datos de la Figura 4, la agricultura es el sector que genera mayor empleo, pero que a su vez es la actividad con menor productividad laboral, solo un 27%, y precedida por el comercio (19%)

Figura 4. Productividad Laboral Región del Maule, 2007



Un aspecto positivo para la región es que se han incrementado tendencialmente entre 1997 y 2008 las exportaciones. Estas crecieron a una tasa promedio anual del 14% entre 1997 y 2005. Sin embargo, la participación de las exportaciones maulinas en el total nacional aun sigue siendo por importante , ya que solo el 1,9% de las chilenas se generaron en la Región el 2006. Además, se destaca el creciente número de empresas exportadoras y productos, con lo cual el mercado se segmenta más, ofreciendo ventajas al comercio internacional (Figura 5).

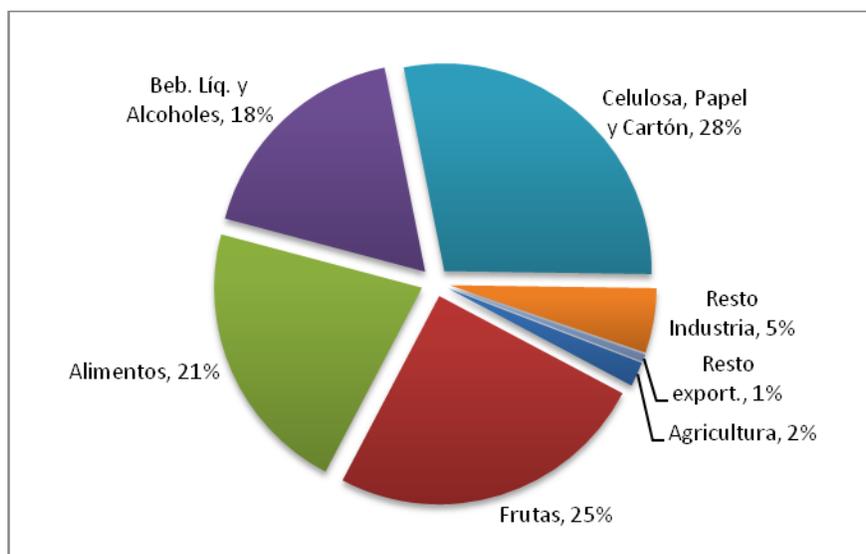
Figura 5. Evolución de las exportaciones, 2005-2008 (Miles de dólares)



No obstante, las exportaciones maulinas carecen de diversidad en los productos de alta exportación, generando una dependencia de unos pocos productos. Esto debido a que aún la Región sigue dependiendo principalmente de la celulosa (28%), las frutas (25%) como principales productos (Figura 6), los cuales siguen siendo productos primarios con un bajo valor agregado.



Figura 6. Región del Maule: Exportaciones por rama de actividad económica, 2006



Fuente: Aduana

Al analizar en productos, las exportaciones fueron mayores en monto en el 2008. Se observa claramente que los sectores cuyos productos son más exportados son los derivados del sector forestal (cartulina y madera cruda), el sector frutícola (manzana, jaleas, mermeladas y otros) y el vitivinícola (Tabla 1).

Tabla 1. Región del Maule: productos con mayor exportación, 2008

Producto	Monto(US\$)	%
Cartulinas	229.108.960	14,9
Pasta química de madera cruda.	167.829.663	10,9
Manzana royal gala, fresca.	79.837.547	5,2
Los demás mostos de uva, tintos, fermentado parcialmente y, apagado con alcohol.	64.544.728	4,2
Frambuesas congeladas.	5.957.1310	3,9
Confituras, jaleas y mermeladas, purés y pastas de frutas u otros frutos.	58.603.380	3,8
Vino Cabernet Sauvignon, con denominación de origen,	58.487.609	3,8
Pulpa de durazno, obtenida por cocción,	52.185.609	3,4
Arándanos azules o blueberry, frescos.	50.945.021	3,3

Fuente: Aduana



III. Visión Regional

Considerando la Visión Desarrollo Productivo de la Región del Maule al 2011, es la de ser una Región Competitiva a nivel nacional e internacional en los rubros Turismo, Vinos, Fruta, Forestal e industria secundaria de la madera y Ganadería, con un uso eficiente de los recursos naturales de la región, un capital humano mejorado y con incorporación de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+I).

Esto está totalmente acorde a la Estrategia de Desarrollo Regional 2008-2020: “Así quiero al Maule, puro ñeque, puro corazón”. La cual tiene una visión económica y social más amplia, pero que contiene la visión del desarrollo productivo de ésta.

Ya que la primera profesa: “Una Región del Maule próspera y atractiva, con mejor calidad de vida para sus hombres y mujeres, donde exista mayor equidad y oportunidades, superando con ello las brechas territoriales y de género. Una Región rural-moderna, con tradición y futuro, que apuesta a convertir a Chile en potencia agroalimentaria y forestal en base al conocimiento, innovación y el emprendimiento, fruto de una sostenida articulación público-privada. Con una fuerte identidad regional asociada a su patrimonio histórico, natural y cultural, fortaleciendo así el desarrollo del turismo de intereses especiales y posicionando al Maule en el concierto nacional y mundial. Una Región en que sus habitantes vivan seguros, en paz y armonía, no sólo con su prójimo, sino que también con su entorno. Una Región del Maule con una elevada capacidad de gobierno y capital social, donde los maulinos y maulinas, sean protagonistas en la construcción de su propio desarrollo”.



IV. Lineamientos estratégicos

A. Metodología

La metodología se basó en el uso de mecanismos convocantes y participativos (entrevistas, encuesta y talleres grupales) con todos los actores relevantes de los *clusters* considerados, es decir, con la participación de productores, comercializadores, consultores, académicos e investigadores y representantes del sector público.

La metodología de validación de la Agenda de Desarrollo Productivo e Innovación se realizó en tres etapas. 1) Revisión interna por parte del equipo encargado de la ARDP de las acciones ya realizadas y de la pertinencia de éstas. 2) Entrevistas a grupos de interés por cada eje estratégico. 3) Taller y encuesta de validación.

1) Entrevistas

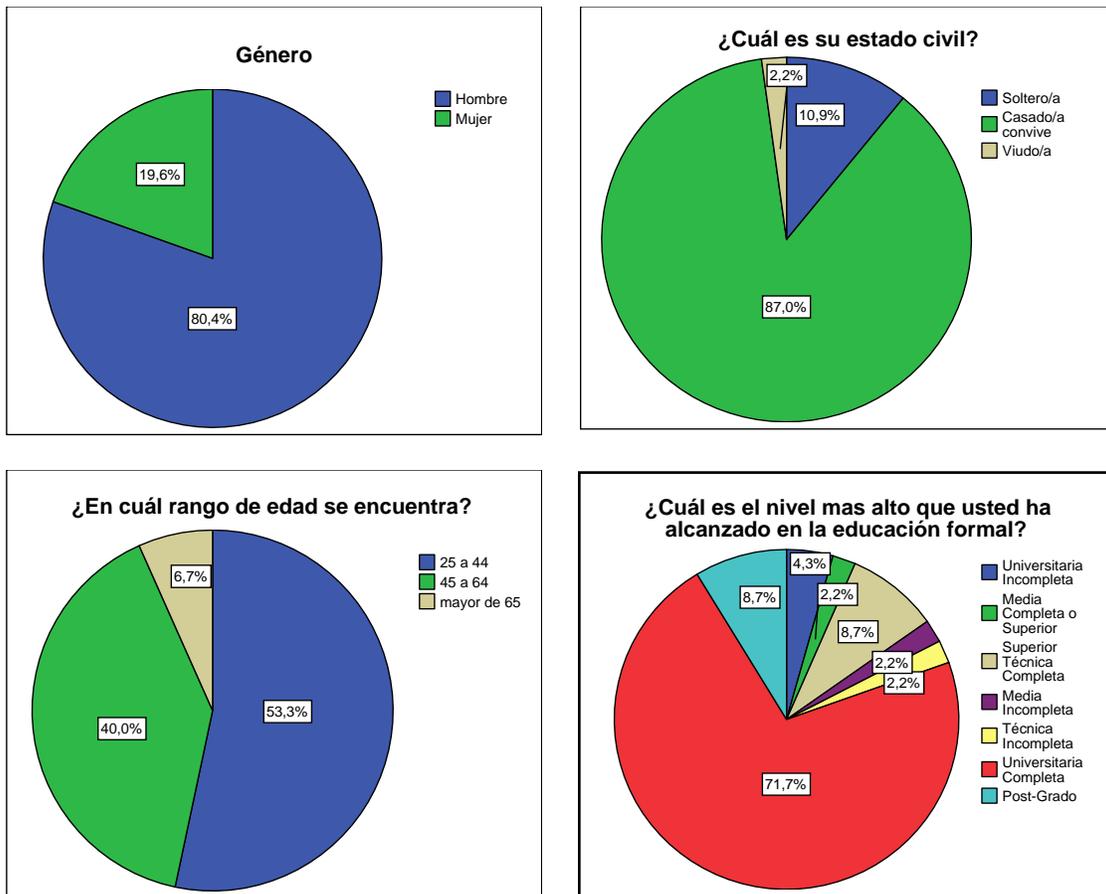
Se realizaron entrevistas estructuradas a través de un cuestionario y dirigidas por personal capacitado para ello. Para su realización se identificaron actores claves por cada eje estratégico definido por la ARDP. A ellos se les aplicó un cuestionario en el cual se les consultó respecto a la importancia de las líneas o acciones estratégicas definidas sobre el rubro en el cual poseen conocimiento o experticia. Mediante la aplicación de los cuestionarios se priorizaron aquellos lineamientos o acciones que, dado el escenario actual, son más relevantes para continuar desarrollando cada rubro; o bien, eventualmente, proponer otros. Así también, se verificó la vigencia de los objetivos definidos para cada eje estratégico, tomando la opinión de quienes los conocen mejor.

Las entrevistas se realizaron a productores, comercializadores, funcionarios públicos de instituciones de interés en el desarrollo productivo y consultores e investigadores de los *clusters* de diferentes ejes. Estas fueron realizadas entre febrero y marzo de 2009. La metodología de aplicación fue mixta: entrevistas directas dirigidas (cara a cara) y entrevistas por cuestionario a través de correo electrónico. El número total de entrevistas realizadas fue de 46.

La caracterización de los entrevistados se presenta a continuación. Un 19,6% fueron mujeres y el 80,4% hombres, de los cuales la mayoría son casados (87%), y cuyo rango de edad se encuentra entre los 24-44 años (53%) y 44-65 años (40%). Se destaca en nivel educativo de los entrevistados, ya que en su mayoría (71%) tiene educación universitaria completa, por lo cual se intuye que pueden tener una mayor comprensión del desarrollo productivo de sus correspondientes ejes productivos.



Figura 7. Caracterización de los entrevistados.



2) Taller, grupos focales y encuesta de validación

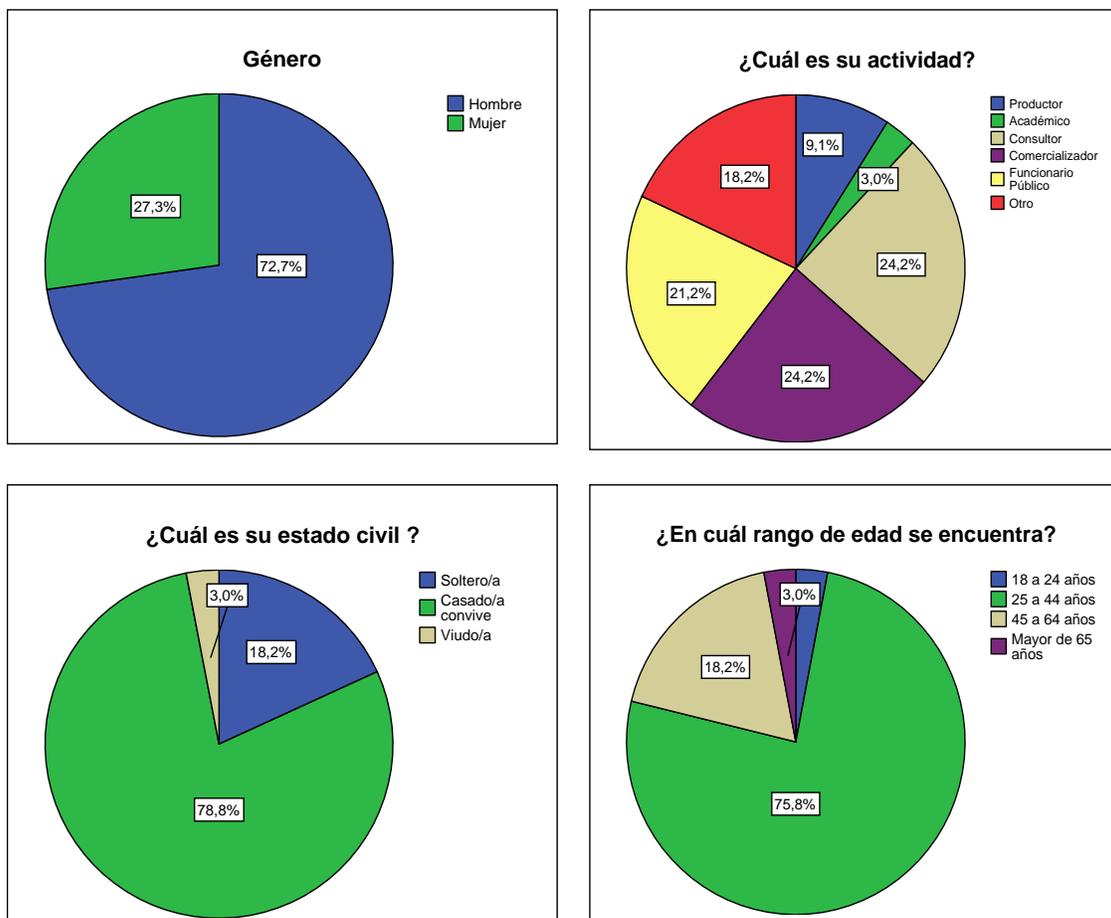
Se realizó un taller con el fin de validar los eventuales cambios y/o ratificaciones emanadas de la realización de las entrevistas a los actores claves seleccionados por la Agencia y el trabajo de gabinete realizado por el equipo de la UTAL, en coordinación con la Agencia. Mediante exposiciones y metodologías participativas se mostró el estado actual de la Agenda versus los potenciales cambios generados por el proyecto.

De esta forma se informó a los invitados sobre los avances de la actualización y los cambios propuestos basados en las entrevistas y el estudio interno. Posteriormente a través de la realización de **grupos focales** por cada eje estratégico se consideró la opinión de los invitados al taller, en el cual se realizó un proceso de reconfiguración de los lineamientos y objetivos de la Agenda; y finalmente, se realizó una encuesta de validación.



La encuesta de validación se realizó en el marco del taller de validación. La metodología de aplicación fue personal y autodiligenciada. La muestra de encuestas fue de 33. La caracterización de los encuestados es: un 19,6% fueron mujeres y el 80,4% hombres, de los cuales la mayoría son casados (87%), y cuyo rango de edad se encuentra entre los 24-44 años (53%) y 44-65 años (40%). Se destaca en nivel educativo de los entrevistados, ya que en su mayoría (63%) tiene educación universitaria completa.

Figura 8. Caracterización de los encuestados



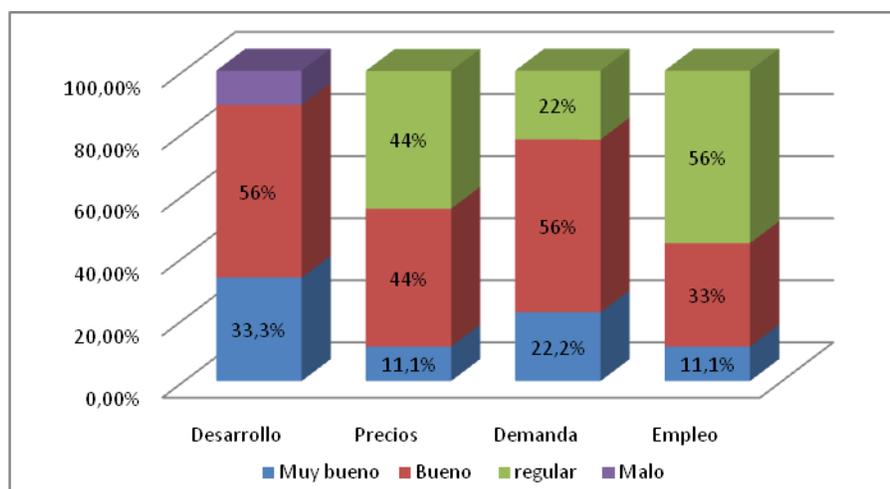
B. Ejes y acciones estratégicas

En este apartado se presenta un análisis de los objetivos y acciones por ejes estratégicos, los cuales, resumen los resultados del trabajo interno de la ARDP, las entrevistas, talleres y encuestas con agentes de interés de cada sector.

1) Eje Frutícola

Con base en los resultados de las entrevistas, se encontró que la situación esperada del sector frutícola, por productores, consultores, funcionarios públicos y comercializador de éste², es en materia de desarrollo productivo muy bueno o bueno (89,3%). De manera similar más del 50% de los individuos adujeron que esperan que los precios y la demanda frutícola será buena o muy buena (Figura 9). Sin embargo, la mayor preocupación por el futuro está en la generación de empleo, ya que la mayoría de encuestados adujo que será regular (56%). Por lo tanto, se considera que en general la situación esperada del mercado es buena.

Figura 9. La situación esperada del mercado frutícola para los próximos dos años



En las entrevistas también se consultó a los diferentes grupos de interés sobre la importancia de los objetivos estratégicos del sector, emanados de la Agenda de Desarrollo Productivo e Innovación. Al procesar la opinión de los entrevistados se encontró que el objetivo que éstos consideran como prioritario es “Fortalecer la industria frutícola regional, por medio de la innovación, Investigación y Desarrollo” (Tabla 2).

² Funcionarios públicos (46,2%), productores (23,1%), consultores (23,1%), comercialización (7,7%).

Tabla 2. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés

Lugar en orden de importancia	Objetivos
1	Fortalecer la industria frutícola regional, por medio de la innovación, Investigación y Desarrollo
2	Posicionar a la industria frutícola regional, a través de la incorporación de estándares de calidad requeridos por los mercados con conciencia medioambiental.
3	Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a los requerimientos del sector.
4	Incorporación de tecnología en la cadena de valor de la industria frutícola.
5	Rentabilizar la producción de fruta, a través del mejoramiento de los procesos productivos.
6	Contar con infraestructura acorde a los requerimientos del potencial productivo regional.
6	Fortalecer la gestión comercial de la industria propiciando la asociatividad y el acceso a información de calidad.
7	Potenciar el desarrollo del sector por medio de generación de acciones que promuevan las inversiones locales.

Adicionalmente, con el fin de determinar la relevancia de cada acción estratégica y poder conocer cuál es el uso adecuado de los recursos, dado que existen costos de oportunidad en éstos, se solicitó a los entrevistados sobre la categorización de necesidad para el desarrollo productivo para cada una de las acciones.³ Posteriormente, se procesó estadísticamente dicha información obteniendo una calificación promedio de la necesidad de cada acción. Los resultados de ésta se presentan en la Tabla 3. En otras palabras, antes la restricción de recursos para la implementación de todas o algunas de las acciones, su ejecución debiera priorizarse de acuerdo a calificación expresada. Las más relevantes de acuerdo a lo anterior son: a) Desarrollo de paquetes tecnológicos para huertos, b) Desarrollar estudio de calidad de las aguas, y c) Desarrollar difusión del uso de la agricultura de precisión como herramienta competitividad para el sector frutícola.

Tabla 3. Calificación de la necesidad de las acciones eje frutícola

Acciones	Calificación
Desarrollo de paquetes tecnológicos para huertos	4,2
Desarrollar estudio de calidad de las aguas	4,1
Desarrollar difusión del uso de la agricultura de precisión como herramienta competitividad para el sector frutícola	4,0
Elaborar y ejecutar programa de capacitación en gestión de negocios y de producción (Planificación predial, organización laboral, optimización de procesos, gestión de calidad, entre otros)	3,9
Elaborar y ejecutar programa de capacitación técnica en manejos a nivel de huertos y packing	3,8
Establecer estándares de manejo que permitan apoyar la obtención de pureza fitopatología y varietal	3,8
Desarrollar proyecto que permita conocer comportamiento de nuevo material vegetal	3,8
Diseño y ejecución de Talleres de gestión de exportación para Pymes frutícolas	3,8
Establecer un medio de difusión de la información de mercado existente	3,8
Desarrollar un registro de viveros certificados	3,7
Promover estudios de innovación para automatizar procesos productivos de pre y post cosecha	3,7
Elaborar y ejecutar un programa de ruedas de negocios y misiones comerciales	3,7

³ No es necesaria, poco necesaria, medianamente necesaria, sumamente necesaria e indispensable.



Desarrollo de ruedas de inversión	3,7
Definir e implementar programas de formación en base a competencias laborales para los puestos claves de la ustria frutícola. Identificación de a lo menos cinco perfiles, para los cuales se elaborará un programa de capacitación	3,6
Estudio de la fruta y de planta para nuevos productos agroindustriales	3,6
Identificación de demanda de mejoramiento de caminos productivos	3,6
Difusión de instrumentos de apoyo al desarrollo tecnologías de riego	3,6
Consolidar la información sobre las demandas de innovación, investigación y desarrollo del sector frutícola	3,6
Desarrollo de acciones con agregados comerciales en Chile	3,6
Promover la incorporación de nuevas zonas iluminadas	3,5
Prospección de nuevos mercados para la producción regional	3,5
Realizar diagnóstico de la situación energética en el sector frutícola regional	3,5
Realización de Seminario de eficiencia energética	3,5
Actualización de demandas de conectividad	3,5
Difusión de la información consolidada de las demandas tecnológicas del sector frutícola, a entidades y centros tecnológicos vinculados a la industria a nivel nacional	3,5
Planificar y ejecutar un programa de difusión de instrumentos de apoyo a la innovación, y de resultados de investigaciones y estudios realizados	3,5
Elaborar y ejecutar programa de difusión de normativas ambientales y de calidad (Seminarios)	3,4
Desarrollar estudio de identificación de oportunidades de negocio para el sector frutícola regional	3,4
Elaborar y ejecutar programa de misiones de captura tecnológica	3,3
Promover la implementación de un nuevo APL para la industria frutícola	3,0
Desarrollar un estudio de perspectivas de mercado y potencialidades regionales para la producción frutícola orgánica	2,9

Cuando se preguntó en las entrevistas: ¿Existe algún o algunos objetivo(s) estratégico(s) que considere que debiera eliminarse por considerar que su impacto es muy bajo? Un 15% respondió que sí. Además, se considero que debiera agregarse: capacitación mano de obra y desarrollar estrategia de gobierno que focalice los recursos de su institucionalidad. No obstante, el primero de este hace parte de las acciones del eje y es un objetivo del eje trasversal. Mientras que el segundo es parte del objetivo general que tiene la Agencia Regional de Desarrollo Productivo. Mientras que al indagar sobre si debiera agregarse un objetivo estratégico el 100% de los encuestados respondió que no. Se destaca que en el grupo focal realizado para validar la Agenda, se consideraron diferentes modificaciones: incorporar, eliminar y reformular algunos objetivos. Dichos cambios sugeridos se presentan en la Tabla 4.



Tabla 4. Modificaciones a objetivos y acciones estratégicas sugeridas por grupo focal

Agregar	Eliminar	Objetivo	Acción	Descripción acción u objetivo	Votos a favor	Votos en contra
			X	En la acción. "Definir e implementar programas de formación en base a competencias laborales para los puestos claves de la industria frutícola. Identificación de a lo menos cinco perfiles, para los cuales se elaborará un programa de capacitación" Se eliminan las palabras Definir e... y la Acción quedaría simplemente: implementar programas de formación....	8	0
			X	Acción: "Elaborar y ejecutar programa de Difusión de normativas ambientales y de calidad (Seminarios)". Se eliminan las palabras: y de calidad (seminarios), puesto que se ha realizado mucha difusión de ese tema.	8	0
	X		X	"Realizar Diagnóstico de la situación energética en el sector frutícola regional". Porque ya se realizó el diagnóstico de la situación energética en el sector	8	0
X			X	Desarrollar un registro de viveros certificados en pureza fitopatológica y varietal (fusión de: Establecer estándares de manejo que permitan apoyar la obtención de pureza fitopatológica y varietal y Desarrollar un registro de viveros certificados)	8	0
			X	"Identificación de demanda de mejoramiento de caminos productivos." Cambiar las palabras: Identificación de demanda de (puesto que esto ya está), por focalizar recursos para el mejoramiento...	8	0
	X		X	Difusión de instrumentos de apoyo al desarrollo tecnologías de riego	8	0
X			X	Modificar los instrumentos de apoyo al desarrollo de tecnologías de riego de acuerdo a la demanda del sector.	8	0
	X		X	Difusión de la información consolidada de las demandas tecnológicas del sector frutícola, a entidades y centros tecnológicos vinculados a la industria a nivel nacional.	8	0
X			X	Crear un agente articulador entre industria frutícola y centros de investigación.	8	0
			X	Cambiar palabras: Desarrollo de (puesto que esto ya se hizo), por Validar y difundir paquetes...	8	0
X			X	Desarrollar estrategia de inteligencia de mercado en los principales rubros de la región, tanto a nivel de mercados objetivos como de competencia.	8	0

De los cambios sugeridos por los grupos focales se adoptaron casi todos los cambios, a excepción de fusionar los objetivos de: Desarrollar un registro de viveros certificados en pureza fitopatológica y varietal (fusión de Establecer estándares de manejo que permitan apoyar la obtención de pureza fitopatológica y varietal y Desarrollar un registro de viveros certificados). Ya que por la naturaleza de cada uno y las calificaciones de importancia, obtenidas en las entrevistas, se consideran que son de diferente competencia.



En resumen, las consideraciones emanadas de las entrevistas, encuestas y trabajo con grupo focal, las acciones estratégicas actualizadas son las que se presentan en la Tabla 5.

Tabla 5. Actualización de acciones del eje frutícola

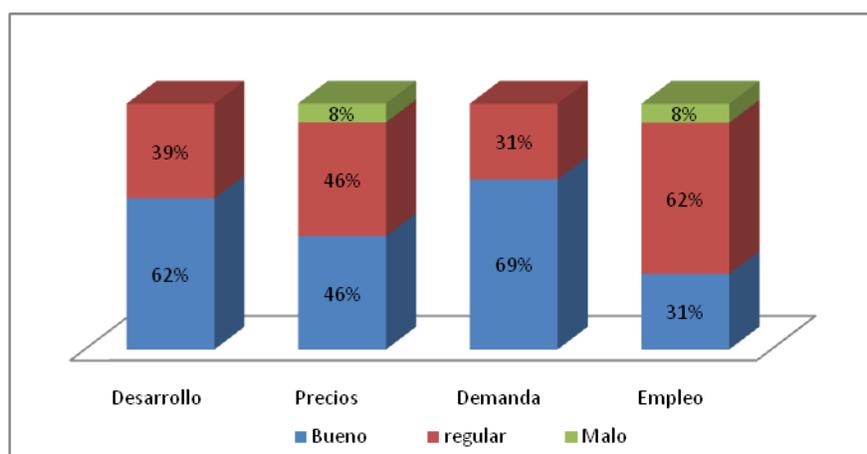
Acciones	Calificación
Validar y difundir paquetes tecnológicos para huertos	4,2
Desarrollar estudio de calidad de las aguas	4,1
Desarrollar difusión del uso de la agricultura de precisión como herramienta competitividad	4,0
Elaborar y ejecutar programa de capacitación en gestión de negocios y de producción (Planificación predial, organización laboral, optimización de procesos, gestión de calidad, entre otros)	3,9
Elaborar y ejecutar programa de capacitación técnica en manejos a nivel de huertos y packing	3,8
Establecer estándares de manejo que permitan apoyar la obtención de pureza fitopatología y varietal	3,8
Desarrollar proyecto que permita conocer comportamiento de nuevo material vegetal	3,8
Diseño y ejecución de Talleres de gestión de exportación para Pymes frutícolas	3,8
Establecer un medio de difusión de la información de mercado existente	3,8
Desarrollar un registro de viveros certificados	3,7
Promover estudios de innovación para automatizar procesos productivos de pre y post cosecha	3,7
Elaborar y ejecutar un programa de ruedas de negocios y misiones comerciales	3,7
Desarrollo de ruedas de inversión	3,7
Implementar programas de formación en base a competencias laborales para los puestos claves de la industria frutícola. Identificación de a lo menos cinco perfiles, para los cuales se elaborará un programa.	3,6
Estudio de la fruta y de planta para nuevos productos agroindustriales	3,6
Identificación de demanda de mejoramiento de caminos productivos	3,6
Difusión de instrumentos de apoyo al desarrollo tecnologías de riego	3,6
Consolidar la información sobre las demandas de innovación, investigación y desarrollo del sector frutícola	3,6
Desarrollo de acciones con agregados comerciales en Chile	3,6
Promover la incorporación de nuevas zonas iluminadas	3,5
Prospección de nuevos mercados para la producción regional	3,5
Realizar diagnóstico de la situación energética en el sector frutícola regional	3,5
Actualización de demandas de conectividad	3,5
Planificar y ejecutar un programa de difusión de instrumentos de apoyo a la innovación, y de resultados de investigaciones y estudios realizados	3,5
Elaborar y ejecutar programa de difusión de normativas ambientales.	3,4
Desarrollar estudio de identificación de oportunidades de negocio para el sector frutícola regional	3,4
Elaborar y ejecutar programa de misiones de captura tecnológica	3,3
Promover la implementación de un nuevo APL para la industria frutícola	3,0
Desarrollar un estudio de perspectivas de mercado y potencialidades regionales para la producción frutícola orgánica	2,9
Modificar los instrumentos de apoyo al desarrollo de tecnologías de riego de acuerdo a la demanda del sector.	Nuevo
Crear un agente articulador entre industria frutícola y centros de investigación.	Nuevo
Desarrollar estrategia de inteligencia de mercado en los principales rubros de la región, tanto a nivel de	Nuevo



2) Eje Vitivinícola

Las entrevistas manifestaron que la situación esperada del sector vitivinícola, en materia de desarrollo productivo es bueno (62%). De manera similar más del 50% de los individuos adujeron que esperan que la demanda será buena (Figura 10). Sin embargo, al igual que para el sector frutícola la mayor preocupación por el futuro está en la generación de empleo, ya que la mayoría de encuestados adujo que será regular (62%); además, se espera que los precios caigan y por ende la situación en dicha materia se considera sea regular o mala (54%). Por lo tanto, se considera que en general la situación esperada del mercado es buena, ya que el aumento de la demanda puede contrarrestar la caída de los precios y a su vez impulsar el empleo.

Figura 10. La situación esperada del mercado vitivinícola para los próximos dos años



Respecto a la importancia de los objetivos estratégicos del sector vitivinícola, de la Agenda de Desarrollo, se halló que el objetivo más prioritario es “Producir vino de calidad en base a normas certificables y conciencia medioambiental” (Tabla 6). Es decir, bajo el criterio de importancia para el desarrollo en este se deberían invertir más recursos.

Tabla 6. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.

Lugar en orden de importancia	Objetivos estratégicos
1	Producir vino de calidad en base a normas certificables y conciencia medioambiental
2	Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a las competencias requeridas por el sector
3	Incorporar la investigación, tecnología e innovación en las empresas del sector
4	Contribuir a la gestión comercial de la Industria Vitivinícola Regional
5	Mejoramiento integral del proceso de producción de uva y elaboración de vino
6	Fortalecer la sinergia entre Vino, Turismo y Gastronomía
7	Fomentar la atracción de inversiones en la Industria Vitivinícola Regional

Con el objetivo de conocer la relevancia de cada acción estratégica y poder determinar la importancia del uso de recursos, dado que existen costos de oportunidad en éstos, se solicitó a los entrevistados sobre la categorización de necesidad para el desarrollo productivo para cada una de las acciones. Posteriormente, se procesó estadísticamente dicha información obteniendo una calificación promedio de la necesidad de cada una de las 19 acciones de éste eje. Los resultados de ésta se presentan en la Tabla 7. En otras palabras, antes la restricción de recursos para la implementación de todas o algunas de las acciones, su ejecución debiera priorizarse de acuerdo a calificación expresada. Las más relevantes de acuerdo a lo anterior son: a) Postulación Proyecto Radiografía del Viñedo de la Región del Maule: (Programas Atlas Digital), b) Formular y presentar proyecto de promoción de los vinos de la Región de Maule (FNDR), y c) Desarrollar estrategia para aumentar el consumo interno de vinos (regional y nacional).

Tabla 7. Calificación promedio las acciones: eje vitivinícola

Acciones	Calificación
Postulación Proyecto Radiografía del Viñedo de la Región del Maule: (Programas Atlas Digital)	4,4
Formular y presentar proyecto de promoción de los vinos de la Región de Maule (FNDR)	4,2
Desarrollar estrategia para aumentar el consumo interno de vinos (regional y nacional)	4,2
Publicación de la vitivinicultura de la Región del Maule	3,9
Promover el mejoramiento de las capacidades comerciales y La asociatividad en empresas vitivinícolas. Realización de seminarios	3,9
Capacitación en gestión comercial	3,9
Difusión de la incorporación de nuevas tecnologías en el cultivo de vides y producción de vinos	3,8
Postulación de proyecto APL II	3,8
Propiciar y mejorar la infraestructura: cobertura, puntos de acceso,	3,8
Elaborar e implementar programa de capacitación en base a competencias para viñedo	3,7
Formular programa de formación en cultura vitivinícola y presentar a Universidades	3,5
Elaborar e implementar programa de capacitación en gestión empresarial vitícola	3,4
Postular proyecto de Mejoramiento del manejo productivo de vides	3,4
Seminario de preferencias de los consumidores de los consumidores de diferentes mercados de destino	3,3
Seminario de promoción de Implementación de Normas ambientales y de Calidad a través de FOCAL (BPA, HACCP, ISO, NCH 2909)	3,2
Promover la innovación en el desarrollo de packing.	3,2
Elaborar y presentar programa de misiones de captura tecnológica. (Donde se incluya norte de España)	2,9
Elaborar y presentar programa de Traída de experto de Vitivinicultura	2,9
Charlas técnicas de difusión de vinificación	2,6

Adicionalmente, según los resultados obtenidos en la categorización de necesidades los objetivos menos importantes, y por ende, los que requieren en términos relativos menos recursos son: a) Elaborar y presentar programa de misiones de captura tecnológica (donde se incluya norte de



España), b) Elaborar y presentar programa de Traída de experto de Vitivinicultura, c) Charlas técnicas de difusión de vinificación. Ya que estos obtuvieron una calificación de necesidad inferior a tres, lo que sugeriría que podrían ser eliminados de la Agenda.

No obstante, a los entrevistados se les consultó sobre si: ¿Existe algún o algunos objetivo(s) estratégico(s) que considere que debiera eliminarse por considerar que su impacto es muy bajo?, un 7,7% contestó que “Producir vino de calidad en base a normas certificables y conciencia medioambiental”. Sin embargo, este objetivo fue calificado por el total de los entrevistados como el más importante de todos. Por lo tanto, con base a dicha la información, no se debía eliminar ningún objetivo.

Mientras que cuando se les pregunto por la existencia de algunos objetivo estratégico que considere que debiera agregarse, dada su importancia, se tuvieron como respuesta los siguientes aspectos: diferenciación - marketing - apoyo gobierno, fomento de la asociatividad, imagen país, imagen vino país, marketing estratégico regional, mejoramiento de la marca como región, mejorar la gestión comercial del nicho interno. Los cuales se sintetizan en mejorar la estrategia de marketing y gestión comercial, y mejorar la imagen región y país del vino.

Adicionalmente, en el grupo focal de éste eje, se planteo como tema los requerimientos de incorporar o eliminar algunos objetivos o acciones estratégicas (Tabla 8). Con el consenso de los asistentes se determinó incorporar como objetivos estratégicos: a) Desarrollar una estrategia de marketing regional del vino maulino, b) Diferenciación del vino maulino, y c) Incrementar la asociatividad. No obstante, como los dos primeros están ínfimamente relacionados, entonces se pueden reformular como: contribuir al desarrollo de una estrategia de marketing regional que propenda a la diferenciación del vino maulino y promover la asociatividad.

Tabla 8. Cambios en acciones y objetivos del grupo focal del eje vitivinícola

Agregar	Objetivo	Acción	Descripción acción u objetivos	Votos a Favor	Votos en Contra
x	x		Desarrollar una estrategia de marketing regional del vino maulino	7	0
x	x		Diferenciación del vino maulino	7	0
x		x	Mejoramiento de señalética	7	0
x		x	Potenciar: Uvas orgánicas - Vinos con identidad local	7	0
x	x		Incrementar la asociatividad	7	0
x		x	Educar mas a los maulinos y Chile en torno al vino	7	0

En cuanto a las acciones, analizadas en el grupo focal, se desprende la incorporación de las acciones de: a) Potenciar: Uvas orgánicas - Vinos con identidad local, b) Educar más a los maulinos y Chile en torno al vino, y c) Mejoramiento de señalética. De dichas acciones, las dos primeras hacen parte del objetivo de “contribuir al desarrollo de una estrategia de marketing regional que propenda a la diferenciación del vino maulino”, y por ende serán parte de la Actualización de la Agenda. Sin embargo, la tercera acción hace parte del objetivo del eje transversal de incentivar la

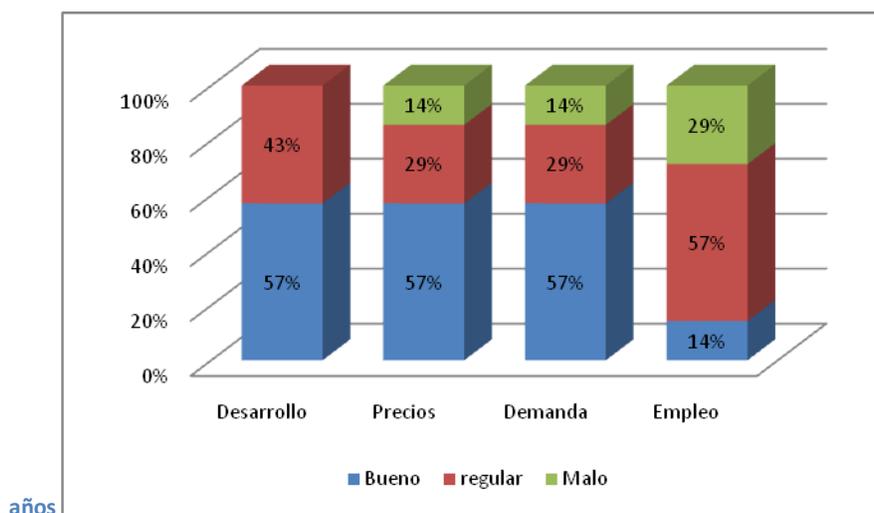


inversión en infraestructura productiva, por lo tanto, no debe hacer parte de una acción de éste eje.

3) Eje Ganadero

Los resultados de las entrevistas muestran que la situación esperada del sector ganadero es buena, desde la perspectiva del desarrollo productivo, la demanda y los precios (Figura 11). Pero, de manera similar a los otros sectores, como síntoma general de la economía, las expectativas indican un empeoramiento en la generación de empleo.

Figura 11. La situación esperada del mercado ganadero para los próximos dos



En el sector ganadero, el objetivo más importante para el desarrollo productivo es “Mejorar manejo productivo de los planteles ganaderos de la Región del Maule” (Tabla 9).

Tabla 9. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.

Lugar en orden de importancia	Objetivos estratégicos
1	Mejorar manejo productivo de los planteles ganaderos de la Región del Maule
3	Mejorar gestión comercial de la ganadería, a través de la integración de la cadena de valor
2	Incorporar la investigación, tecnología e innovación en las empresas del sector
4	Mejorar la gestión del recurso humano en el sector ganadero regional
5	Incorporar procesos de calidad y cuidado del medioambiente en la producción ganadera regional

Dentro de la entrevista por eje, se realizó una pregunta en la que se solicitó calificar la necesidad de las 19 acciones del eje Ganadero. Los resultados mostraron que todas las acciones son



consideradas como importantes⁴; las más relevantes por obtener una calificación media superior 4 son las presentadas en la Tabla 10. Además, con esto se determinó que los recursos, dado su costo de oportunidad, se deben focalizar en las acciones con mayor calificación; ya que son las que son más necesarias para el desarrollo productivo del eje ganadero.

Tabla 10. Calificación de la necesidad de las acciones: eje ganadero

Acciones	Calificación
Fomentar el mejoramiento de praderas a través del uso de instrumentos del Estado SIRD	4,4
Realizar estudio que permita unificar un modelo para indicadores productivos y promover su utilización	4,3
Realizar estudio que permita identificar las diferentes razas ganaderas (ovina, bovinas) con potencialidades de desarrollar en la región (por zona)	4,3
Difundir el uso de técnicas de inseminación artificial	4,1
Promover el mejoramiento genético en la masa ganadera de los pequeños productores. Difundir inseminación artificial, utilización de machos vivos, Implementación del mejoramiento genético	4,1
Elaborar y ejecutar programa de capacitación en gestión empresarial	4,0
Elaborar y ejecutar programa de capacitación a nivel técnico del manejo de la ganadería	3,9
Fomentar talleres de transferencia en manejo productivo (praderas, sanidad, alimentación)	3,9
Elaborar y ejecutar una agenda de trabajo que fortalezca la asociatividad	3,9
Identificación (registro) de los planteles que cuentan con material genético de calidad	3,7
Elaborar y ejecutar programa de difusión de normativas ambientales y de calidad (BPA, ISO, PABCO, HACCP, NCH 2909)	3,6
Elaborar y ejecutar programa para realizar misiones de captura tecnológica	3,6
Realizar jornadas de difusión de instrumentos de fomento: Programa de desarrollo de proveedores, incentivo a la recuperación de suelos degradados SIRD e incorporación de tecnología en riego	3,6
Realización de misiones de captura tecnológica	3,4
Elaborar y ejecutar programa de capacitación en gestión de calidad (control, aseguramiento)	3,4
Promover estudios de innovación que permitan optimizar los indicadores productivos en crianza y engorda	3,4
Elaborar y ejecutar programa de difusión respecto a los distintos instrumentos disponibles para el desarrollo de la ganadería en el Maule	3,3
Realización de jornadas de difusión de estudios e instrumentos de innovación	3,1
Fomentar la constitución de APL en la Región del Maule y la realización de estudios de producción limpia	3,6

Cuando se les consultó: ¿Existe algún o algunos objetivo(s) estratégico(s) que considere que debiera eliminarse por considerar que su impacto es muy bajo? El 87% de los encuestados dijo que

⁴ Se pidió una escala cualitativa que posteriormente se cuantificó con una calificación de 0 a 5, de la cual a partir de 3 se considera como importante.



no, y el porcentaje restante no contestó. Mientras que al indagar sobre si debiera agregarse un objetivo estratégico el 14% respondió fomentar la asociatividad entre productores.

No obstante, en el grupo focal se sugirieron incorporar cuatro nuevas acciones estratégicas:

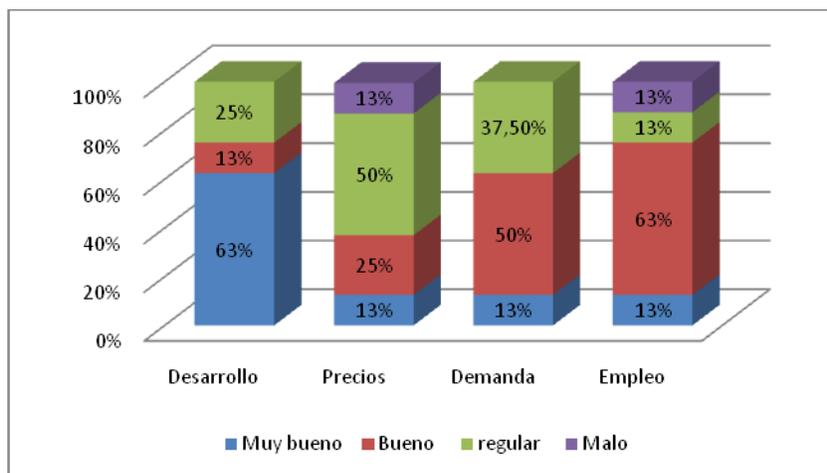
- a. Crear un centro tecnológico ganadero.
- b. Fomentar la producción orgánica para abrirse a nuevos mercados.
- c. Co-financiar normas de calidad.
- d. Promover el sistema de generación de energía a través de Biodigestores.

Se destaca que el 100% de los asistentes estuvieron de acuerdo en la incorporación de estas nuevas acciones. Además, consideraron que la acción de “Elaborar y ejecutar programa para realizar misiones de captura tecnológica” se debe focalizar en el tema de marcadores genéticos.

4) Eje Turismo

En cuanto a las expectativas sobre el desarrollo del turismo se encontró que este es el sector que tendrá uno de los mayores desarrollos. Específicamente, los entrevistados en conjunto consideraron que el desarrollo será bueno o muy bueno en los próximos dos años (73%), por la apertura del Paso Pehuenche y las estrategias públicas de fomento. Igualmente, se espera que sean la demanda y el empleo. Sin embargo, los precios esperados son bajos, y por ende se consideraron como regulares o malos (63%).

Figura 12. La situación esperada del mercado turístico para los próximos dos años



Como se menciona anteriormente, en las entrevistas también se consultó a los diferentes grupos de interés sobre la importancia de los objetivos estratégicos por sector. En el eje de turismo se encontró que objetivo más importante es “Mejorar la infraestructura turística regional para enfrentar servicios de calidad”, ya que esta es la base sobre la que se puede atraer más turistas, desarrollar nuevos modelos de servicios, entre otros aspectos (Tabla 11).



Tabla 11. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.

Lugar en orden de importancia	Objetivo
1	Mejorar la infraestructura turística regional para enfrentar servicios de calidad
2	Fortalecer el emprendimiento turístico
3	Contar con empresas turísticas a nivel regional, que entreguen servicios de calidad certificables
4	Fortalecer la oferta turística regional a través del desarrollo de nuevos productos y servicios basados en los atractivos definidos para la región
4	Ampliar la gama de inversiones regionales en el sector turismo
5	Fortalecer la imagen turística de la región en base a los destinos priorizados
6	Mejorar las competencias de empresarios, profesionales, técnicos y trabajadores del sector turismo
7	Dotar al sector turístico regional de tecnologías de información acorde a los mercados actuales
7	Entregar al sector turístico regional información de calidad para la toma de decisiones y la planificación turística
8	Hacer del turismo un negocio rentable propiciando el ordenamiento territorial y la sustentabilidad de los destinos

Como se mencionó en apartados anteriores, dentro de las entrevistas por eje, se realizó una pregunta en la que se solicitó calificar la necesidad de las 24 acciones del eje turismo. Los resultados mostraron que todas las acciones son consideradas como importantes⁵; las más relevantes por obtener una calificación media superior 4 son las presentadas en la Tabla 15. Además, con esto se determinó que los recursos, dado su costo de oportunidad, se deben focalizar en los acciones con mayor calificación; ya que son las que son más necesarias para el desarrollo productivo del sector turismo.

Tabla 12. Calificación de la necesidad de las acciones: eje turismo

Acciones	Calificación
Promover la vinculación entre oferta turística y plataforma de negocios	4,7
Certificación de calidad (acreditación)	4,4
Capacitación en: idiomas gestión, formación de guías atención al cliente entre otros (con énfasis en los trabajadores)	4,4
Desarrollar productos específicos	4,4
Elaborar y ejecutar programa de participación en ferias internacionales	4,3
Elaborar e implementar programa de distribución de material promocional en las oficinas internacionales (Agregados comerciales y Embajadas)	4,3
Propiciar la asociatividad entre empresas liceos técnicos y CFT	4,3
Elaborar y ejecutar programa de capacitación en el uso de TICs	4,3
Desarrollo e implementación del Proyecto Portal Web Regional (FNDR)	4,1
Implementar un programa de desarrollo de eventos territoriales y de promoción turística	4,1
Superación de brechas (materialización de inversiones y capacitación)	4,1

⁵ Se pidió una escala cualitativa que posteriormente se cuantifico con una calificación de 0 a 5, de la cual a partir de 3 se considera como importante.



Priorizar y focalizar el uso de instrumentos de emprendimiento en los negocios turísticos, en áreas de interés turístico	4,1
Establecer instancia de coordinación para potenciar los Programas educativos de las carreras técnicas del sector turismo	4,0
Elaborar propuesta de mejoramiento de los programas educativos para Liceos y CFT, que imparten carreras relacionadas con la actividad turística del sector turismo	4,0
Consolidar la información sobre las demandas de innovación, investigación y desarrollo del sector frutícola	4,0
Realización de Farm Tour regionales	3,9
Diagnóstico de Brechas	3,9
Desarrollo Proyecto Observatorio Turístico Región del Maule	3,7
Elaborar y ejecutar programa de participación en ferias internacionales	3,7
Elaborar y ejecutar programa de Misiones de captura tecnológica	3,7
Desarrollo de acciones para posicionar la imagen turística de la región en la población regional (organizaciones sociales, colegios, comercio y transporte)	3,6
Difusión de alternativas de formalización de empresas turísticas	3,4
Coordinar acciones con la incubadora de negocios, para el desarrollo de proyectos innovadores	3,3
Trabajar y coordinar con el INE para mejorar la información que se recoge actualmente de los servicios Turísticos. Por medio de la firma de un convenio	3,1

Cuando se les consultó: ¿Existe algún o algunos objetivo(s) estratégico(s) que considere que debiera eliminarse por considerar que su impacto es muy bajo?, el 100% de los entrevistados adujo que no. Mientras que al indagar sobre si debiera agregarse un objetivo estratégico: algunos encuestados respondieron: conciencia turística de la población, estrategia cultural, flexibilizar obtención de recursos, creación de un ministerio de turismo y marketing.

En el grupo focal se llegaron a las siguientes conclusiones sobre los temas tratados.

- Los estudiantes de áreas no son capaces de trabajar en el turismo receptivo destacando la necesidad de mejorar la capacitación en idioma.
- Los sellos internacionales de calidad ambiental y cultural no han sido incorporados por los agentes turísticos locales, debido a la falta de recursos y conocimiento de éstos.
- Se deben priorizar y precisar las acciones de un plan de marketing en turismo.

En cuanto acciones precisas señalaron:

- Generar un canal de comercialización directo del turismo, el cual este adecuadamente organizado.
- Dotar de tecnología no solo es un requerimiento sino también la calidad del servicio al cliente a través de los medios de comunicación tecnológicos. Asociado a la conectividad.
- Realizar una alianza con el consejo de la cultura y el arte, asociado a la potencialización de los recursos históricos como la ruta de la independencia.
- Mejorar la divulgación de los distintos instrumentos de fomento turísticos.

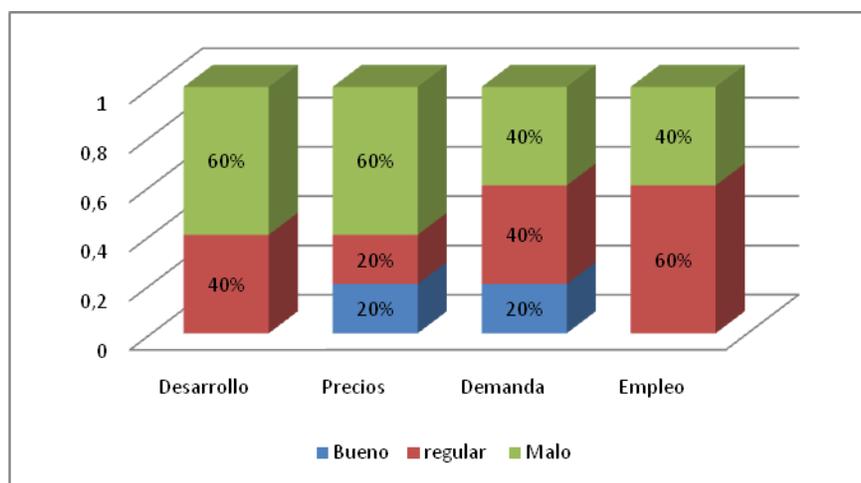


De manera que lo anterior, se considera como especificidades para las acciones y objetivos ya existentes. Ya que los asistentes estuvieron de acuerdo con que la mayoría de los aspectos tratados ya hacen parte de algunos objetivos y acciones de la Agenda. De manera que no se requieren modificaciones en las que ya están planteadas.

5) Eje Forestal

En contraste con los demás sectores, el forestal es el que tiene peores expectativas. Ya que los entrevistados manifestaron que esperan que el desarrollo y los precios del sector malos (60% cada uno). Y la demanda y el empleo se consideraron regulares o malos, tal como se ilustra en la Figura 13.

Figura 13. La situación esperada del mercado forestal para los próximos dos años



El análisis de importancia de los objetivos estratégicos evidenció que el objetivo estratégico más importante de la Agenda para el sector forestal es: “Impulsar el crecimiento económico de la región, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de ellos se originan” (Tabla 14).

Tabla 13. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.

Lugar en orden de importancia	Objetivo
1	Impulsar el crecimiento económico de la región, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de ellos se originan.
2	Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional.
3	Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales, bajo un enfoque de participación, fortaleciendo las redes sociales, promoviendo la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades.
3	Contribuir a la protección de los ecosistemas forestales con énfasis en los definidos como prioritarios.



Cuando se les consultó sobre la existencia de algún o algunos objetivo(s) estratégico(s) que consideraran que debiera eliminarse porque su impacto es muy bajo para el desarrollo, el 100% de entrevistados del sector forestal contestó que no. Mientras que al indagar sobre si debiera agregarse un objetivo estratégico el 20% respondió que debía incorporarse la promoción a la creación de nuevas áreas protegidas de ecosistemas.

Pese a lo anterior, en el grupo focal se llegó a la conclusión de redefinir tres objetivos estratégicos. Es decir, eliminación de los siguientes objetivos, que fueron precisamente los que se calificaron al final de la escala de importancia en la encuesta:

- a) Contribuir a la contribución de los ecosistemas forestales con el énfasis en los definidos como prioritarios.
- b) Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales, bajo un enfoque de participación, fortaleciendo las redes sociales, promoviendo la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades.



Los cuales fueron sustituidos por:

- a) Contribuir a la sustentabilidad de la industria forestal relativo a lo social y ambiental.
- b) Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos de actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus actores.

Además, se sugirió agregar el siguiente objetivo:

- a) Impulsar la innovación y desarrollo en el sector forestal.

Este último, dado que se incorporará un nuevo eje transversal que comprende el objetivo de innovación y desarrollo en todos los *clusters* de interés se considera irrelevante agregarlo también dentro de los objetivos del eje foresta. De manera que los objetivos estratégicos actualizados fueron:

Tabla 14. Importancia de los objetivos estratégicos según los agentes de interés.

Objetivos
Impulsar el crecimiento económico de la región, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de ellos se originan.
Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos de actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional.
Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos de actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus actores.
Contribuir a la sustentabilidad de la industria forestal relativo a lo social y ambiental.



Adicionalmente, las 27 acciones del eje forestal, en las entrevistas, fueron calificadas como necesarias o muy necesarias, obteniendo notas superiores a 3. Las más necesarias para el desarrollo fueron: a) Elaborar y ejecutar un programa que permita fomentar y fortalecer la asociatividad entre productores, industriales y entre ambos, b) Desarrollo programa orientado al fortalecimiento de empresas transformadoras en procesos productivos innovadores tecnológicamente, generación de valor y diversificación de productos forestales, c) Identificación de demanda de productos madereros y no madereros en Mercados internacionales y Nacional. Misiones de prospección a nuevos mercados.

Tabla 15. Calificación de la necesidad de las acciones: eje forestal

Acciones	Calificación
Elaborar y ejecutar un programa que permita fomentar y fortalecer la asociatividad entre productores, industriales y entre ambos	4,8
Desarrollo programa orientado al fortalecimiento de empresas transformadoras en procesos productivos innovadores tecnológicamente, generación de valor y diversificación de productos forestales	4,6
Identificación de demanda de productos madereros y no madereros en Mercados internacionales y Nacional. Misiones de prospección a nuevos mercados	4,6
Formulación de proyectos que permita identificar especies de valor y sitios disponibles (administrativa y jurídicamente) para el desarrollo de masa forestal	4,4
Desarrollo de Programas de saneamiento de títulos en predios forestales, por medio de un convenio con Bienes Nacionales	4,4
Desarrollar un programa de capacitación basado en competencias para trabajadores del sector	4,4
Realización de misiones tecnológicas que permitan captar procesos innovadores y nuevas tecnologías	4,2
Diseñar un sistema de prospección de información de mercado permanente	4,2
Difusión de instrumentos de fomentos y fuentes de financiamiento, orientados a la comercialización	4,2
Desarrollar programa de actualización permanente respecto a las necesidades de investigación del sector	4,2
Realización de jornadas de difusión de instrumentos que permitan el aumento de la masa forestal y desarrollo de nuevos productos	4,0
Mejorar la capacidad exportadora de productores e industriales forestales, por medio de la difusión de instrumentos y asesoría técnica para la postulación	4,0
Realización de seminarios de difusión y capacitación nivel regional	4,0
Generar un banco de proyectos productivos para las comunidades forestales	4,0
Elaboración de un diagnóstico del estado de conservación de los ecosistemas forestales que permita definir áreas prioritarias de conservación y protección	3,8
Elaboración de programa de apoyo y capacitación a las comunidades, en técnicas de organización, desarrollo de redes sociales, instrumentos y fuentes de financiamiento	3,8
Fortalecer la participación de los productores en la mesa forestal región del Maule, a través de encuentros participativos (público - privado)	3,8
Elaborar un programa de encuentros regionales, dirigidos a diferentes actores del sector, para desarrollar jornadas de análisis y actualización de los planes de trabajo. Público objetivo: productores, servicios públicos y municipios	3,8
Fortalecer la mesa forestal de Maule, por medio de su formalización jurídica	3,8
Desarrollar APL en la industria regional	3,6



Actualización del diagnóstico en forma permanente	3,6
Capacitar en la formulación de proyectos (componente social y medioambiental)	3,6
Diseño y ejecución un plan de protección que establezca estrategias específicas para cada área prioritaria)	3,4
Diseño y ejecución de un plan de educación ambiental de la comunidad regional, principalmente orientado a con las áreas prioritarias	3,4
Realización de misiones de captura tecnológica y visita de expertos	3,2
Difusión de instrumentos de fomento orientado a la certificación e innovación para el desarrollo sustentable	3,2
Creación de una red de protección ambiental orientada a establecer alianzas estratégicas con instituciones y entidades relacionadas a la conservación de los recursos naturales	3,0

No obstante, en el grupo focal se llegó a la conclusión de redefinir varias acciones, así:

- De: “Formulación de proyecto que permita **identificar** especies de valor y sitios disponibles (administrativa y jurídicamente) para el desarrollo de masa forestal.” Se agrega identificar e **incorporar**.
- De: “Realización de misiones tecnológicas que permitan captar procesos innovadores y nuevas tecnologías que permitan la agregación de valor y diversificación de productos forestales”. Se considero necesario especificar que esta acción debiera aplicarse prioritariamente en las **pymes**.
- En: “Identificación de demanda de productos madereros y no madereros en Mercados Internacionales y Nacional. Misiones de prospección a nuevos mercados.” Se debe agregar identificación de **tendencias** de demanda, y a través de un **sistema de prospección**.
- En: “Desarrollar APL en la industria regional”. Se agrega la frase **para el mejoramiento de la eficiencia productiva**.
- Realización de Misiones de captura tecnológica y visita de expertos”. Se agrega la frase **en el área de producción**.



6) Ejes Transversales

Para la construcción de los ejes transversales se tuvo en cuenta que existían requerimientos de acciones comunes como los son: el mejoramiento del capital humano, la innovación, investigación y desarrollo, la sostenibilidad ambiental, la inversión en infraestructural y energía.

Para validar su necesidad se realizó un cruce metodológico entre las acciones que fueron evaluadas en las entrevistas por eje, la Jornada de trabajo 17 de diciembre de 2008, y otros talleres y seminarios como el del Maule Produce Limpio llevado a cabo el junio 11, 2009, para conocer las necesidades de desarrollar ejes transversales.

Tabla 16. Resumen de Taller del 17 de diciembre de 2008

Línea Transversal	Trabajo de comisiones
Capital Humano	<p>Públicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño Curricular: 2. No está actualizado de acuerdo con el momento tecnológico del sector. 3. No es dinámico, debe cambiar con el sector. 4. Necesidades de acreditar carreras 5. Para asegurar la calidad de la educación integrada en términos de contenidos y académicos. <p>Privados</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Responsabilidad social empresarial. 2. Responsabilidad de los empresarios en fortalecer sus recursos humanos. 3. Acceso a la información. 4. Desconocimiento de instrumentos para mejorar las competencias de sus trabajadores o facilidades para contratar nuevos. <p>Soluciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo complementario entre instituciones públicas. 2. Trabajo de diagnóstico para detectar necesidades del capital humano. 3. Difusión de opciones y modalidades de fortalecimiento del capital Humano.
	<p>Entrega de información consensuada.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportuna para optar a la instalación de capacidades. 2. Motivación a la aplicación idónea de capacitaciones públicas en el sector privado.
	<p>Programa Integral y de fortalecimiento y actualización de los conocimientos y habilidades del Capital Humano (ámbito agrícola).</p>
	<p>Es indispensable que todos los organismos públicos y privados actúen de manera coordinada para ser complemento no competencia.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mayor difusión de los instrumentos y herramientas existentes. 2. Motivación capacitación permanente. 3. Burocracia de los programas.
	<p>Implementar sistema de medición de impactos sobre la empleabilidad, complementario a las actuales fiscalizaciones.</p>
	<p>Propuesta del Grupo de trabajo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de trabajo con empresarios para generar franquicias para trabajadores y mandos medios. 2. Coordinar una mesa de trabajo para complementar y no competir. 3. Diseño de políticas de fortalecimiento de capital humano. 4. Fomentar procesos de ordenamiento de las solicitudes de capacitación. 5. Establecer un proceso de evaluación de OTEC y formadores.
Sustentabilidad Socio - Ambiental	<p>Opiniones del Grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Necesidad de un Ministerio del medioambiente. 2. Leyes claras con multas ejemplares. 3. Reciclaje, educación ambiental 4. Formación de capital humano. 5. Falta de voluntad de articulación. 6. Falta de identidad territorial.



	<ol style="list-style-type: none"> 7. Responsabilidad social empresarial. 8. Programas de capacitación que generen conciencia en la comunidad. 9. Faltan normativas eficaces, voluntad política y recursos para proteger el patrimonio ecológico, urbano, ferroviario, lo que atenta contra el turismo de fines especiales. 10. Mayor protagonismo de COREMA para desarrollar conciencia en conservación del medioambiente. 11. Evaluación del impacto de aplicación e implementación de las normas de calidad. Propuestas 12. Definir o diseñar Política ambiental y/o energética de la región, con incorporación de los municipios y de los servicios públicos. 13. Apoyo a iniciativas medioambientales innovadoras a pequeña escala. 14. Generar proyectos de inversión con participación ciudadana. 15. Poner el tema medioambiental y de responsabilidad social en la discusión actual (mesas de trabajo, cabildos, seminarios y talleres). 16. Desarrollar programas de educación y formación integral (niños, municipalidades, empresarios, públicos, otros). 17. Planificación del desarrollo inmobiliario (respetar la normativa). 18. Generar conciencia, educación, conducta del ciudadano frente al medioambiente y la actividad productiva. 19. Fomentar la implementación de Programas de Producción Limpia (ver anexo 3)
<p>Energía</p>	<p>Opiniones del Grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de una normativa que fomente la incorporación de tecnologías que promuevan el uso eficiente de energía y la incorporación de energías renovables. 2. Falta de información acerca de fuentes alternativas de energías renovables disponibles y sus potencialidades de uso regional. 3. Falta de especialistas en uso de energías renovables y expertos en nuevas tecnologías de energía. 4. Inexistencia de una cultura ciudadana y empresarial en temas energéticos, en particular, eficiencia energética (reducción de costos, mejoras productivas). 5. Inexistencia de protocolos en temas de eficiencia energética. <p>Propuestas</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Desarrollo de una ley de fomento (incentivos) a la incorporación de fuentes renovables y de tecnologías de eficiencia energética. 7. Desarrollo de un protocolo y una certificación para empresas y productos que sean eficientes en el uso de energías. 8. Elaborar programa de especialización, tanto a nivel nacional como extranjero. 9. Desarrollo de campañas de promoción y difusión orientadas a empresas, profesionales, trabajadores y comunidad en general. 10. Desarrollar catastro de las fuentes alternativas renovables disponibles en la región y su potencial de desarrollo e implementación.
<p>Infraestructura</p>	<p>Opiniones del Grupo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mejoramiento de infraestructura de riego e incorporación de tecnologías para el uso eficiente del recurso. 2. Incorporar variables económico – productivas en las metodologías de evaluación de proyectos viales y de APR, especificando en zonas productivas y desconcentradas. 3. Conectividad, brindar conectividad a zonas de importancia agrícola e incorporar implementación informática y capacitación. 4. En términos generales se brinda la infraestructura, pero no se planifica.
<p>I+D+I (INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍAS LIMPIAS)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar la investigación, innovación y desarrollo productivo 2. Promover iniciativas de innovación, que permitan valorizar los residuos agroindustriales, domiciliarios e industriales 3. Diagnosticar, estandarizar y diseñar una norma para la huella de carbono en las empresas. 4. Desarrollar e implementar soluciones que aborden las emisiones de CO2, que detecte la huella de carbono. 5. Incentivar la producción y venta de energías renovables en condiciones favorables de mercado. 5. Incorporar al sector público a estándares ambientales 6. Incorporación de PL en centros educacionales. 7. Incentivar en el diseño y desarrollo de empresas, la sustentabilidad ambiental. 8. Diseñar metodologías para descontaminación y uso eficiente de agua de riego 9. Evaluar aporte energético de los residuos de pesticidas 10. Definición de producción de transgénicos. 11. Innovar en la estrategia de marketing de la PL para que efectivamente se generen cambios culturales



Los ejes estratégicos seleccionados por el equipo de trabajo con base en los talleres anteriores, las entrevistas y la consideración del equipo del trabajo fueron:

- a. Fomentar la investigación, innovación y desarrollo productivo.
- b. Incrementar y perfeccionar el capital humano.
- c. Incentivar la inversión en infraestructura productiva.
- d. Promover la sostenibilidad ambiental.
- e. Difundir sistemas de mejoras energéticas.

Estos fueron puestos a consideración de los agentes de interés en el Taller de Validación de la Agenda. Los resultados de la encuesta arrojaron como resultado que es realmente importante la incorporación de este eje ya que el 100% de los encuestados adujeron que estar de acuerdo con su inclusión.

En este mismo proceso se consultó sobre la importancia para el desarrollo regional de cada uno de los objetivos del Eje Transversal. Los resultados evidenciaron que estos objetivos son relevantes en la medida que hacen parte de la base para promover el desarrollo productivo (Tabla 17). El más importante fue “fomentar la investigación, innovación y desarrollo productivo”, es decir, es el más prioritario para los agentes de interés.

Tabla 17. Importancia de los objetivos estratégicos del eje transversal

Objetivos estratégicos del Eje Transversal	Muy importante	Importante	Medianamente importante	Poco importante	Sin importancia
Incrementar y perfeccionar el capital humano .	75%	15,6%	9,4%		
Fomentar la investigación, innovación y desarrollo productivo.	65,6%	34,4%			
Difundir sistemas de mejoras energéticas .	34,4%	50%	12,5%	3,1%	
Promover la sostenibilidad ambiental .	50%	46,9%	3,1%		
Incentivar la inversión en Infraestructura productiva.	50%	40,6%	9,4%		

7) Validación de la Agenda

Como complemento al trabajo de los grupos focales por eje, realizado el 24 de marzo, se aplicó la encuesta de validación, tal como se menciona anteriormente. En esta se realizaron dos preguntas fundamentales para conocer si los diferentes grupos de interés validaban la Agenda de Desarrollo Regional en su conjunto. El hecho de realizar dos preguntas similares era para evitar problemas de sesgos, se solicitó primero a los encuestados **calificar** su opinión sobre la Agenda, y posteriormente se les pidió **responder solo si validaban o no** la agenda con base en su criterio profesional y personal.



Los resultados demostraron que los agentes de interés (comercializadores, productores, consultores e investigadores y funcionarios públicos) validan la Actualización Agenda de Desarrollo Productivo e Innovación de la Región del Maule (33 personas). Específicamente, solo un 3% de los encuestados no estuvo de acuerdo, y la validaron un 97%⁶. Un resultado significativo, que permite afirmar que la Actualización de la Agenda es relevante para el desarrollo productivo, según los diferentes actores del desarrollo económico regional.

Figura 14. Calificación y validación de la Actualización de la Agenda de Desarrollo Productivo de la Región del Maule



⁶ Cabe recordar que la encuesta se aplicó a un grupo de 33 personas que fueron informadas sobre la nueva Agenda de Desarrollo y que conocían la anterior.

V. Fuentes de financiamiento productivo

En general, los empresarios entrevistados reconocen no usar en forma significativa los instrumentos públicos de apoyo, aunque ello puede ser una consecuencia de la muestra reducida de empresarios dispuesto a colaborar. Sin embargo, en la tabla siguiente se observan algunos de los principales instrumentos considerados en los acuerdos vinculantes.

Tabla 18. Instrumentos considerados en la firma de acuerdos vinculantes

Servicio	Programa
CORFO	Programas de Fomento Promoción Inversiones Tecnológicas y regionales
SERCOTEC	Programas de Fomento de la Microempresa
INDAP	Programa ara la Recuperación de Suelos Degradados Servicios de Desarrollo de Capacidades Productivas y Empresariales Incentivo Mejoramiento y Desarrollo Inversiones Servicios Fomento Sectores Especiales PRODES, SAT, PRODESAL, INDAP-PRODEMU Riego, Programa Desarrollo de Inversiones, Orígenes.
SAG	Programa ara la Recuperación de Suelos Degradados
Pro-Chile	Programa para la Promoción de Exportaciones
CONADI	Fondo de Desarrollo Indígena
FOSIS	Programa de Empleabilidad
SENCE	Becas Planes de Aprendizaje Programa de Capacitación para Trabajadores Independientes y Microempresarios



VI. Control y seguimiento a las acciones estratégicas

El objetivo de realizar un control y seguimiento de las acciones estratégicas se propuso preparar un modelo de gestión del seguimiento de iniciativas que considere liderazgo público y privado, distribución de tareas y roles mediante la conformación de mesas de trabajo y comités de seguimiento, que permitan así incrementar su capacidad de influencia y de gestión en relación a la Agenda. Con ello se facilita además la apropiación y empoderamiento de actores distintos al equipo técnico de la Agencia, amplia y fortalece el capital social, potencia las propias capacidades regionales y sobre todo, facilita la gestión.

Una vez estudiados los indicadores vigentes fue necesario realizar una redefinición o adaptación de algunos (o bien elaborar otros que no existan), sobre acciones que eventualmente se pueden medir o seguir su estado de avance. Este trabajo se realizó mediante un trabajo de gabinete del equipo de la Universidad de Talca, en coordinación con la Agencia.

Los indicadores presentados para cada eje estratégico fueron los considerados como pertinentes a las acciones de la Agenda actualizada. Bajo un criterio de capacidad de medición y reflejo del estado de cumplimiento de cada acción estratégica.

Adicionalmente, se propone un sistema de seguimiento, *preferentemente vía software*, con accesos por responsable por servicio, en el cual se puede verificar el estado de avance y cumplimiento de los objetivos, lineamientos y acciones estratégicas para cada eje definido por la Agenda Regional de Desarrollo Productivo. De manera que sea un sistema de fácil acceso y utilización, mediante un diseño básico que permite verificar de forma simple lo que ocurra con la Agenda y sus objetivos. En especial en lo que respecta al responsable de cada acción, tiempos de cumplimientos, y periodicidad del seguimiento.

Indicadores de Seguimiento

A continuación se presentan un listado de los indicadores base para realizar un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de la agenda, tanto desde una perspectiva global de desarrollo productivo regional como por ejes estratégicos. Cabe señalar que este solo constituye un compendio de los principales indicadores y no contiene todos los requeridos para un adecuado control de las acciones realizadas por la Agenda Regional de Desarrollo Productivo. Adicionalmente, se considera que para realizar un proceso adecuado de seguimiento se sugiere la metodología del *Balance Score Card*.



Tabla 19. Indicadores globales de desarrollo productivo regionales

Objeto de Estudio	Variable	Indicador	Fuente
Economía Regional	Crecimiento del PIB	Variación anual	Banco Central
	Inacer	Variación trimestral	INE
	Inflación	Variación trimestral del IPC	Banco Central
	Desempleo	Variación trimestral de la tasa de desempleo	INE
	Exportaciones	Monto exportado	Prochile e INE
	Edificación	M2 de superficies autorizadas	INE y Municipalidades
Clima de negocios	Apertura de Empresas	Número, plazo de tramitación y costo	Información a generar por Agencia con base Municipalidad y SII.
	Cierre de Empresas	Número, plazo de tramitación y costo	Información a generar por Agencia con base Municipalidad y SII.
Estructura Empresarial	Tamaño de Empresas	Cantidad de empresas por rango de ventas netas	SII
	Concentración de Empresas	Número de patentes registradas	Información a generar por Agencia con base en municipalidades.
Políticas de fomento	Cobertura de los Programas de Fomento	Número de beneficiados atendidos sobre número de beneficiarios potenciales	Oficinas de fomento

Nota: se debe tener presente que no hay suficiente periodicidad y actualidad de algunos datos regionales, ejemplo: PIB.



Tabla 20. Indicadores de seguimiento del eje frutícola

Objetivo estratégico	Indicadores	Medición	Fuente
Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a los requerimientos del sector.	Nivel de capacitación	Nivel de capacitación de los trabajadores de la actividad frutícola.	Información a generar por Agencia con base en ACHS, fichas de Instituciones de fomento y programas de empleo.
	Relación sistema productivo y educativo	Cantidad de Propuestas formativas articuladas entre sistema productivo y educativo.	
	Índice de inserción laboral	Cantidad de empleos generados (Inserción laboral del recurso humano formado) sobre el total de personas capacitadas.	
Posicionar a la industria frutícola regional, a través de la incorporación de estándares de calidad requeridos por los mercados con conciencia medioambiental.	Grado de normatividad	Cantidad de normas incorporadas a los procesos productivos por empresa según mercado destino.	Elaborar con base en encuesta a realizar por parte de la Agencia.
Rentabilizar la producción de fruta, a través del mejoramiento de los procesos productivos.	Mejoramiento productivo	Cantidad de proyectos productivos generados.	Información a generar por Agencia con base en instituciones de fomento.
	Rentabilidad	Rentabilidad sobre la inversión frutícola.	
Contar con infraestructura acorde a los requerimientos del potencial productivo regional.	Infraestructura	Superficie destinada a actividades logísticas y productivas del sector.	Municipalidades y Gobierno Regional
		Monto de inversión en infraestructura	
Incorporación de tecnología en la cadena de valor de la industria frutícola.	Tecnología	Acceso a nuevas tecnologías	Información a generar por Agencia con base en Instituciones de fomento.
Fortalecer la industria frutícola regional, por medio de la Innovación, Investigación y Desarrollo.	Innovación, Investigación y desarrollo	Cantidad de innovaciones, investigaciones y desarrollos/ número de empresas frutícolas en la región.	Registro de patentes y SII.
Fortalecer la gestión comercial de la industria propiciando la asociatividad y el acceso a información de calidad.	Asociatividad	Número de asociados a las Agrupaciones de comercio, y otras.	Sinim.
	Acceso a la información	Tecnologías de información puestas al servicio de la planificación estratégica local.	
Potenciar el desarrollo del sector por medio de	Tasa de variación de la inversión anual	(Inversión del periodo t=1 menos inversión del periodo t=0)	Información a generar en



generación de acciones que promuevan las inversiones locales.	Tasa de proyectos desarrollo frutícola	dividido la inversión del periodo t=1. De igual manera para los proyectos de desarrollo.	Encuesta realizada por Agencia.
---	--	---	---------------------------------

Tabla 21. Indicadores de seguimiento del eje vitivinícola

Objetivo estratégico	Indicador	Medición	Fuente
Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a las competencias requeridas por el sector.	Nivel de capacitación	Nivel de capacitación de los trabajadores de la actividad vitivinícola.	Información a generar por Agencia con base en ACHS, fichas de Instituciones de fomento, INE y programas de empleo local.
	Relación sistema productivo y educativo	Cantidad de Propuestas formativas articuladas entre sistema productivo y educativo.	
	Índice de inserción laboral	Cantidad de empleos generados (Inserción laboral del recurso humano formado) sobre el total de personas capacitadas.	
Mejoramiento integral del proceso de producción de uva y elaboración de vino.	Mejoramiento productivo	Cantidad de proyectos productivos generados.	Información a generar por Agencia con base en instituciones de fomento.
	Rentabilidad	Rentabilidad sobre la inversión vitivinícola.	
Producir vino de calidad en base a normas certificables y conciencia medioambiental.	Grado de normatividad	Cantidad de normas incorporadas a los procesos productivos por empresa según mercado destino.	Información a generar en Encuesta realizada por Agencia.
Fortalecer la sinergia entre Vino, Turismo y Gastronomía.	Sinergias vino-gastronomía y turismo	Relación entre inversión en promoción (de las rutas de vino y atractivos del sector) y el desarrollo del destino.	Agremiaciones del vino (ruta del vino).
Incorporar la investigación, tecnología e innovación en las empresas del sector.	Innovación, Investigación y desarrollo	Cantidad de innovaciones, investigaciones y desarrollos/ número de empresas vitivinícolas en la región.	Información a generar por Agencia con base en instituciones de fomento y SII.
Fomentar la atracción de inversiones en la Industria Vitivinícola Regional.	Tasa de variación de la inversión anual	(Inversión del periodo t=1 menos inversión del periodo t=0) dividido la inversión del periodo t=1.	Información a generar en Encuesta a realizar por Agencia y con datos de Asociaciones gremiales.



Tabla 22. Indicadores de seguimiento del eje ganadería

Objetivo estratégico	Indicador	Medición	Fuente
Mejorar la gestión del recurso humano en el sector ganadero regional.	Nivel de capacitación	Nivel de capacitación de los trabajadores de la actividad ganadera.	
	Relación sistema productivo y educativo	Cantidad de Propuestas formativas articuladas entre sistema productivo y educativo.	Información a generar por Agencia con base en ACHS, fichas de Instituciones de fomento y programas de empleo.
	Índice de inserción laboral	Cantidad de empleos generados (Inserción laboral del recurso humano formado) sobre el total de personas capacitadas.	
Incorporar procesos de calidad y cuidado del medioambiente en la producción ganadera regional.	Grado de normatividad	Cantidad de normas incorporadas a los procesos productivos por fundo.	Información a generar en Encuesta a realizar por Agencia.
Mejorar manejo productivo de los planteles ganaderos de la Región del Maule	Productividad	(Producción (por producto) sobre número de especies, inversión productiva y hectáreas)*100	Corma, INE y Agremiaciones.
Incorporar la investigación, tecnología e innovación en las empresas del sector.	Innovación, Investigación y desarrollo	Cantidad de innovaciones, investigaciones y desarrollos/ número de empresas agrícolas en la región.	Información a generar por Agencia con base en instituciones de fomento.



Tabla 23. Indicadores de seguimiento del eje turismo

Objetivo estratégico	Indicador	Medición	Indicadores
Entregar al sector turístico regional información de calidad para la toma de decisiones y la planificación turística.	Sistema de información	Número de medios de información difundidos: eventos, charlas, boletines, visitas a páginas web, entre otros.	Información a generar por Agencia.
Contar con empresas turísticas a nivel regional, que entreguen servicios de calidad certificables.	Certificaciones	Número de empresas turísticas con servicios certificados	Agencias de turismo y Sernatur.
Mejorar las competencias de empresarios, profesionales, técnicos y trabajadores del sector turismo.	Grado de capacitación	Nivel de capacitación de los trabajadores de la actividad. Número de personas capacitadas del sector turismo por certificación.	Información a generar por Agencia con base en ACHS y programas de empleo.
Fortalecer el emprendimiento turístico	Capacidad de desarrollo al emprendimiento	Número de proyectos de emprendimiento financiados/postulados	Agencias de fomento turístico.
Dotar al sector turístico regional de tecnologías de información acorde a los mercados actuales.	Tecnología	Acceso a nuevas tecnologías	Agencias de fomento en turismo
Fortalecer la oferta turística regional, a través del desarrollo de nuevos productos y servicios basados en los atractivos definidos para la región.	Innovación en productos y servicios	Cantidad de nuevos productos y servicios / número de oferentes de servicios turísticos por tipo (y sobre cantidad de destinos por tipo).	Sernatur
Ampliar la gama de inversiones regionales en el sector turismo.	Tasa de variación de la inversión anual	(Inversión del periodo t=1 menos inversión del periodo t=0) dividido la inversión del periodo t=1.	Agencias de fomento de turismo
Mejorar la infraestructura turística regional para entregar servicios de calidad.	Catastro de servicios turísticos	Capacidad de alojamiento de restaurantes y hoteles (camas y sillas). Número de sitios turísticos, monumentos, reservas y parques naturales. Número de lugares deportivos por disciplina. Equipamiento y servicios básicos. Número de oficinas de atención al turista, entre otras.	Sernatur.



Tabla 24. Indicadores de seguimiento del eje forestal

Objetivo estratégico	Indicador	Medición	Indicadores
Impulsar el crecimiento económico de la región, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de ellos se originan.	Importancia de la actividad forestal en el ingreso local	Número de empleos generados por el sector Inversión productiva del sector. Número de hectáreas plantadas. Catastro de servicios y productos.	Información a generar por Agencia con base en ACHS, programas de empleo, INE y Corma.
Contribuir a la protección de los ecosistemas forestales con énfasis en los definidos como prioritarios.	Protección forestal	Aportes al sector forestal.	Corma y agremiaciones forestales.
Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades ligadas a ambientes o actividades forestales, bajo un enfoque de participación, fortaleciendo las redes sociales, promoviendo la igualdad de oportunidades y la generación de capacidades.	Calidad de vida	Cambio en el acceso a bienes, equipamiento, servicios e infraestructura básica. Redes sociales comunitarias. Número de personas capacitadas.	Sinim.
Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus acciones	Coordinación	Grado de coordinación entre actores relevantes Canales de comunicación y apoyo entre actores. Vínculos directos entre actores	Información a generar en a través de entrevistas, a realizar por Agencia.



VII. Información sobre agentes

Mediante la realización de reuniones de trabajo entre la Agencia y el Equipo de la UTAL se concordó que finalmente los *cluster* productivos que necesitan actualizar su base de datos referente a los actores claves que lo componen, fueron: Cereza, Berries (frutilla, arándano y frambuesa), Turismo (enológico, de gastronomía y artesanía) y Vino.

La actualización de la base de datos de dichos *clusters* productivos se realizó mediante el análisis de información secundaria y el desarrollo de las siguientes actividades:

a. Revisión y análisis de base de datos actual de la Agencia

La Agencia Regional de Desarrollo Productivo puso a disposición del Equipo de la UTAL la base de datos actual de registro de los actores más relevantes por cada uno de los rubros productivos ya definidos (cereza, berries, turismo y vino).

Mediante una revisión y análisis de los datos pertenecientes a dicha base de datos, se realizó una estructuración y catastro sobre la información faltante o incompleta. Paralelamente se revisaron y actualizaron algunos aspectos de la base de datos que se encontraron incompletos, mediante llamados telefónicos y el envío de email al personal de las empresas o al productor correspondiente.

b. Procesamiento

Finalmente, y una vez recopilada toda la información posible, se procedió a sistematizar y procesar los datos obtenidos en un sistema de planillas EXCEL, de fácil utilización y aprendizaje, el cual quedó a disposición de la Agencia en formato digital.



VIII. Agenda de Desarrollo Regional Productivo Actualizada

A. Eje Frutícola

El objetivo general del eje frutícola es **mejorar la competitividad de la industria frutícola regional** donde los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones, plazos, responsables e indicador de cumplimiento se presentan en la tabla 25..

Tabla 25. Agenda de desarrollo Eje Frutícola

Líneas Acción	Acciones	Plazos	Responsables	Indicador
Objetivo Estratégico: Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a los requerimientos del sector.				
Capital humano	Elaborar y ejecutar programa de capacitación técnica en manejos a nivel de huertos y packing.	2009	PTI Frutas, Nodo de Berries, FRUSEPTIMA	Al menos un curso de packing y uno de manejo de huertos.
	Elaborar y ejecutar programa de capacitación en gestión de negocios y de producción (Planificación predial, organización laboral, optimización de procesos, gestión de calidad, entre otros).	2009 - 2010	PTI Frutas, Nodo de Berries, FRUSEPTIMA	Al menos un curso de gestión de negocios y uno de producción anualmente.
	Implementar programas de formación en base a competencias laborales para los puestos claves de la industria frutícola. Identificación de a lo menos cinco perfiles, para los cuales se elaborará un programa de capacitación.	2009 - 2010	PTI Frutas, FRUSEPTIMA	Implementar capacitaciones en base a competencias para cinco perfiles.
Objetivo Estratégico: Incorporación de estándares de calidad requeridos por los mercados.				
Calidad y sustentabilidad	Elaborar y ejecutar programa de Difusión de normativas ambientales	2009-2010	PTI Frutas, PMC Frambuesas, SAG	Difusión de Programa.
	Desarrollar estudio de calidad de las aguas.	2009-2010	ARDP, PMC Frambuesas	Publicación de estudio de calidad de aguas.
	Promover la implementación de un nuevo APL para la industria frutícola.	2009-2010	Comité PL - Regional, PTI Frutas	Realización de reuniones y dos seminarios sobre APL con agentes del sector.
	Desarrollar un estudio de identificación de oportunidades de negocio para el sector frutícola regional	2009-2010	PTI Frutas, ARDP Maule	Publicación y presentación estudio en seminario.



	Realizar Diagnóstico de la situación energética en el sector frutícola regional	2009-2010	Comité PL - Regional, PTI Frutas	Publicación y presentación estudio en seminario.
Objetivo Estratégico: Mejoramiento de los procesos productivos.				
Manejos productivos	Desarrollar un registro de viveros certificados	2009-2010	SAG - INIA	Publicar Registro.
	Establecer estándares de manejo que permitan apoyar la obtención de pureza fitopatológica y varietal	2009-2010	INIA	Realización de seminario y publicación estándares.
	Desarrollar proyecto que permita conocer comportamiento de nuevo material vegetal	2009-2011	INIA	Licitación de proyecto y publicación de estudio.
	Elaborar y ejecutar programa de misiones de captura tecnológica	2009-2011	PTI Frutas, PMC Frambuesas.	Acreditar dos misiones tecnológicas.
	Estudio de la fruta y de planta para nuevos productos agroindustriales.	2009-20011	INIA	Publicación de un estudio de frutas y otro de plantas.
Objetivo Estratégico: Contar con infraestructura y tecnología acorde al requerimiento productivo regional.				
Infraestructura	Actualización de demandas de conectividad	2009-2010	Nodo Berries - INIA, Nodo Frutícola de ASOEX.	Publicación de estudio sobre demanda de conectividad.
	Promover la incorporación de nuevas zonas iluminadas	2009-2010	ARDP, PMC Frambuesas	Publicación de estudio sobre necesidades y reuniones con autoridades.
	Identificación de demanda de mejoramiento de caminos productivos.	2009-2010	ARDP, PMC Frambuesas.	Publicación de estudio sobre necesidades y reuniones con autoridades
	Difusión de instrumentos de apoyo al desarrollo tecnologías de riego	2009	INDAP, PMC Frambuesa, Juntas de Vigilancia Río Longaví y Maule	Realización de seminario y distribución de volantes.
	Desarrollar difusión del uso de la agricultura de precisión como herramienta de competitividad para el sector frutícola.	2009	PMC Frambuesas	Realización de seminario y distribución de volantes.



Objetivo Estratégico: Promover el desarrollo científico y tecnológico de la industria frutícola regional				
I+D+I	Consolidar la información sobre las demandas de Innovación, Investigación y Desarrollo del sector frutícola.	2009-2010	ARDP, PMC Frambuesas.	Publicación de estudio sobre el sector.
	Modificación de los instrumentos de apoyo al desarrollo de tecnologías de riego de la acuerdo a la demanda del sector.	2009-2010	PMC Frambuesas, PTI Frutas	Publicación de estudio sobre demanda del sector y propuestas de modificación. Reuniones con autoridades sector.
	Planificar y ejecutar un programa de difusión de instrumentos de apoyo a la innovación, y de resultados de investigaciones y estudios realizados.	2009-2010	ARDP, Nodo Fruticola ASOEX	Publicación de plan y seminario de difusión.
	Promover estudios de innovación para automatizar procesos productivos de pre y post cosecha.	2009-2010	PTI Frutas, Nodo Frutícola, PMC Frambuesas.	Solicitar vía carta y reuniones a instituciones públicas y privadas . Realizar taller.
	Validar y difundir paquetes tecnológicos para huertos.	2009	Nodo Fruticola.	Presentación de estudios en seminario. Publicación de panfletos informativos
Objetivo Estratégico: Fortalecer la gestión comercial de la industria propiciando la asociatividad y el acceso a información de calidad.				
Gestión Comercial	Elaborar y ejecutar un programa de ruedas de negocios y misiones comerciales	2009-2011	PMC Frambuesas, PTI Frutas, ProChile	Tres ruedas de negocios y dos misiones comerciales.
	Diseño y ejecución de Talleres de gestión de exportación para PyMEs frutícolas.	2009-2011	PMC Frambuesas, PTI Frutas, ProChile	Implementación de dos talleres.
	Establecer un medio de difusión de la información de mercado existente	2009-2011	PMC Frambuesas, PTI Frutas, ProChile	Implementación de un sitio web y envío información vía panfletos .
	Crear un agente articulador entre industria frutícola y centros de investigación	2009-2010	ARDP, PTI Frutas	Financiamiento de una institución de investigación para desarrollar esta función.
	Desarrollar estrategias de inteligencia de mercado en los principales rubros de la región, tanto a nivel de mercado objetivo como de competencia.	2009-2011	PMC Frambuesas, PTI Frutas, ProChile	Realización y presentación de estudios en seminario.
	Prospección de nuevos mercados para la producción regional.	2009-2011	PMC Frambuesas, PTI Frutas, ProChile	Realización y presentación de estudios en seminario.



Objetivo Estratégico: Promover inversiones locales.				
Apoyo a la Inversión	Desarrollo de ruedas de inversión.	2009-2011	ARDP, PTI Frutas	Implementación de dos ruedas de inversión
	Desarrollo de acciones con agregados comerciales en Chile.	2009-2011	ARDP, ProChile	Realización de reuniones, un seminario y distribución de información.

B. Eje Forestal

El Objetivo General del eje Forestal es **mejorar la contribución del Sector Forestal al desarrollo sustentable de la Región del Maule promoviendo su competitividad a través de la articulación, vinculación e integración de los productores e industriales, asociados a plantaciones y bosque nativo que generan Servicios y Productos Forestales Madereros y no Madereros**, donde los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones, plazos, responsables e indicador de cumplimiento se presentan en la tabla 26.

Tabla 26. Agenda de desarrollo Eje Forestal

Líneas de Acción	Acciones	Plazos	Responsables	Indicador
Objetivo Estratégico Impulsar el crecimiento económico de la región, promoviendo el aumento de valor de los recursos forestales y el fortalecimiento de las capacidades de los actores para producir y comercializar los productos y servicios que de ellos se originan.				
Promover el desarrollo de bosques, por medio de la generación de masas forestales y la generación de Productos y Servicios.	Formulación de proyecto que permita identificar e incorporar especies de valor y sitios disponibles (administrativa y jurídicamente) para el desarrollo de masa forestal	2009-2011	CONAF.	Publicación y difusión de estudio
	Realización de jornadas de difusión de instrumentos que permitan el aumento de la masa forestal y desarrollo de nuevos productos.	2009	CONAF- ARDP	Dos seminarios de difusión
	Desarrollo de Programas de saneamiento de títulos en predios forestales, por medio de un convenio con Bienes Nacionales.	2009-2010	CONAF - BB. NN.	Firma de convenio y al menos 10 saneamientos realizados

Apoyar la comercialización de los productos forestales generados por pequeños y medianos productores, así como por los industriales forestales,	Realización de misiones tecnológicas que permitan captar procesos innovadores y nuevas tecnologías que permitan la agregación de valor y diversificación de productos forestales especialmente en las PYMES	2009-2010	CORFO-CONAF	Realización de dos misiones
	Desarrollo programa orientado al Fortalecimiento de Empresas transformadoras en procesos productivos innovadores tecnológicamente, generación de valor y diversificación de productos forestales	2009-2010	CORFO-CONAF	Diseño e Implementación de programas
	Identificación de tendencias de demanda de productos madereros y no madereros en Mercados Internacionales y Nacional a través de un sistema de prospección. Misiones de prospección a nuevos mercados.	2009-2010	PROCHILE	Realización de una misión y de un de estudio, publicación y presentación.
	Elaborar y ejecutar un programa de permita fomentar y fortalecer la asociatividad entre productores, industriales y entre ambos.	2009-2010	CONAF-ARDP Maule	Implementación de programa y reuniones con agentes
	Diseñar un sistema de prospección de información de mercado permanente.	2009-2010		Implementar sistema de información
	Difusión de instrumentos de fomentos y fuentes de financiamiento, orientados a la comercialización.	2009-2011	CORFO-CONAF-ARDP	Realización de 4 talleres y envío información a agentes
	Mejorar la capacidad exportadora de productores e industriales forestales, por medio de la difusión de instrumentos y asesoría técnica para la postulación.	2009-2010	CONAF-PROCHILE	Realización de talleres y envío información a agentes. Presentar al menos cinco Proyectos.
Promover la incorporación de la componente ambiental en el negocio forestal (Bioenergía , las certificaciones ambientales y buenas prácticas, captura y la emisión de bonos de carbono).	Realización de Seminarios de difusión y capacitación nivel regional.	2009-2010	CONAF-PROCHILE	Realización de dos seminarios.
	Desarrollar APL en la industria regional para el mejoramiento de la eficiencia productiva	2009-2010	CONAF-Comité PL	Realización de dos seminarios.
	Realización de Misiones de captura tecnológica y visita de expertos en el área de producción.	2009-2011	CONAF-CORFO	Realización de dos misiones
	Difusión de instrumentos de fomento orientado a la certificación e innovación para el Desarrollo Sustentable.	2009-2011	INNOVA CORFO-CONAMA	Realización de taller y envío información a agentes



Objetivo Estratégico: Contribuir a la sustentabilidad social y ambiental de la industria forestales				
Conservación y protección de ecosistemas forestales	Elaboración de un diagnóstico del estado de conservación de los ecosistemas forestales que permita definir Áreas Prioritarias de Conservación y Protección.	2009-2011	CONAF	Publicación y presentación de diagnóstico-
	Actualización del diagnóstico en forma permanente	2010-2011	CONAF	Presentación de diagnóstico anual en seminario.
Desarrollo de un Plan de Protección para los ecosistemas forestales	Diseño y ejecución un plan de protección que establezca estrategias específicas para cada área prioritaria (prevención incendios, protección sanitaria, cortas no autorizadas, educación ambiental y fiscalización del cumplimiento de la normativa forestal y ambiental vigente, y actualización del plan).	2009-2010	CONAF-CONAMA	Implementación del Plan. Estudio, Realización de talleres. Capacitación.
	Diseño y ejecución de un plan de educación ambiental de la comunidad regional, principalmente orientado a las comunidades y escuelas rurales relacionadas con las áreas prioritarias.	2009-2011	CONAF-CONAMA	Realización de al menos un taller por comuna de educación ambiental.
	Creación de una Red de Protección Ambiental orientada a establecer alianzas estratégicas con instituciones y entidades relacionadas a la conservación de los recursos naturales.	2009-2011	CONAF-CONAMA	Implementación de la red y plan de protección.
Objetivo Estratégico: Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos de actores, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional.				
Fortalecer las capacidades de autogestión de las comunidades asociadas a ambientes forestales	Elaboración de Programa de Apoyo y Capacitación a las comunidades, en técnicas de organización, desarrollo de redes sociales, instrumentos y fuentes de financiamiento.	2009-2010	CONAF-ARDP Maule	Realización de 9 talleres. Tres de cada tipo,
	Fortalecer la participación de los productores en la Mesa Forestal Región del Maule, a través de encuentros participativos (público - privados).	2009-2011	CONAF- Mesa Forestal	Realización de dos reuniones anuales. Envío de información mensual.
Promover la formulación de proyectos desde las comunidades.	Capacitar en la formulación de proyectos (componente social y medioambiental).	2009-2011	CONAF-ARDP Maule	Implementación de al menos dos cursos anuales.
	Generar un banco de proyectos productivos para las comunidades forestales.	2009-2011	CONAF	Contratación y publicación de estudio.



Objetivo Estratégico: Contribuir al fortalecimiento del sector forestal regional estimulando el estrechamiento de vínculos entre los diferentes grupos actores que lo componen, mejorando los canales de participación e incrementando su aporte al desarrollo regional a través de la coordinación de sus acciones.

Coordinación de acciones para fortalecer el Sector Forestal Regional.	Elaborar un programa de encuentros regionales, dirigidos a diferentes actores del sector, para desarrollar jornadas de análisis y actualización de los planes de trabajo. Público objetivo: productores, servicios públicos y municipios.	2009-2010	CONAF-ARDP Maule	Dos encuentros
	Fortalecer la Mesa Forestal del Maule, por medio de su formalización jurídica.	2009-2011	CONAF-SEREMI Agricultura	Reuniones anuales y escritura de formalización legal.
Fortalecer el vínculo entre universidades, centros de investigación y sector privado.	Desarrollar programa de actualización permanente respecto a las necesidades de investigación del sector.	2009-2011	CONAF-SEREMI Agricultura-ARDP Maule	Desarrollo dos talleres anual.
	Desarrollar un programa de capacitación basado en competencias para trabajadores del sector.	2009-2011	CONAF	Tres talleres anuales basado en competencias



C. Eje Vitivinícola

El Objetivo General del eje Vitivinícola es **Posicionar los Vinos de la Región del Maule a nivel nacional e internacional, como provenientes de una zona con diversidad de terroir de calidad, en donde destaca el carmenere como cepa regional.** , donde los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones, plazos, responsables e indicador de cumplimiento se presentan en la tabla 27.

Tabla 27. Agenda de desarrollo Eje Vitivinícola

Líneas Acción	Acciones	Plazos	Responsables	Indicador
Objetivo Estratégico: Contar con recurso humano altamente calificado, de acuerdo a las competencias requeridas por el sector.				
Capacitación	Elaborar e implementar programa de capacitación en base a competencias para viñedo.	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Dictación de tres cursos anuales basados en competencias
	Elaborar e implementar un programa de Capacitación en gestión empresarial vitícola.	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Dictar un curso anual
	Elaborar y presentar programa de misiones de captura tecnológica.(Donde se incluya norte de España)	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Una misión tecnológica a Europa
	Elaborar y presentar programa de Traída de experto en Vitivinicultura.	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Seminario con experto
	Formular programa de formación en cultura vitivinícola y presentar a Universidades	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Presentación de programa de dos universidades regionales
Objetivo Estratégico: Mejoramiento integral del proceso de producción de uva y elaboración de vino, con orientación a los mercados.				
Producción de uva	Postulación Proyecto Radiografía del Viñedo de la Región del Maule: (Proyecto de georeferenciación de aptitud vitivinícola, Pureza Varietal, Caracterización agroclimatológica de Terroir, Manejo agronómico, identificar nuevas zonas). (Programa Atlas Difital)	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos, FIA	Elaboración y presentación de proyecto.
	Potencializar la producción de uvas orgánicas y vinos de identidad local	2009-2011	PTI Vinos, INIA, PMC Vinos	Realización de dos talleres anuales y promoción en distintos medios.
	Postular proyecto de Mejoramiento del manejo productivo de vides.	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos	Elaboración y presentación de proyecto.

	Seminario de preferencias de los consumidores de diferentes mercados de destino.	2009	PTI Vinos, PMC Vinos	Realización de seminarios.
	Charlas técnicas de difusión de vinificación.	2009	PTI Vinos, PMC Vinos, INIA, CTVV.	Realización de tres charlas anuales.
Objetivo Estratégico: Producir vino de calidad en base a normas certificables y conciencia medioambiental.				
Implementación de sistemas de calidad	Seminario de promoción de Implementación de Normas ambientales y de Calidad a través de FOCAL (BPA, HACCP, ISO, NCH 2909).	2009	PTI Vinos, SAG, CONAMA, Comité PL.	Realización de un seminario anual
	Postulación de Proyecto APL II, con énfasis en eficiencia energética, RSE, uso eficiente de agua, Valorización de Residuos y capacitaciones respectivas.	2009-2010	Comité PL	Proyecto presentado agencia financiamiento,
Objetivo Estratégico: Contribuir a la Promoción y Gestión Comercial de la Industria Vitivinícola Regional.				
Implementación de Plan de Marketing Vitivinícola Regional	Formular y presentar proyecto de promoción de los vinos de la Región del Maule (FNDR).	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos	Proyecto ingresado a FNDR
	Desarrollar estrategia para aumentar el consumo interno de vinos (regional y nacional)	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos, ProChile	Diseño e implementación Plan de Marketing
	Publicación de la Vitivinicultura de la Región del Maule	2009-2010	PTI Vinos, ProChile	Documento publicado
	Mejorar la señalética del sector	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos	Implementación de señalética
	Generar un programa de educación en vino	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos	Programa en ejecución
Fortalecimiento capacidad comercial de Pymes	Promover el mejoramiento de las capacidades comerciales y la asociatividad en empresas vitivinícolas. Realización de seminarios.	2009-2010	PTI Vinos, PMC Vinos, ProChile	Realización de un curso, 4 reuniones anuales. Un seminario anual.
	Capacitación en gestión comercial.	2009-2010	PTI Vinos	Dictación de un curso anual
Objetivo Estratégico: Incorporar la investigación, tecnología e innovación en las empresas del sector.				
Investigación, Desarrollo e Innovación	Difusión de la incorporación de nuevas tecnologías en el cultivo de vides y producción de vinos.	2009-2011	INIA, PTI Vinos, CTVV	Seminario y envío de información a agentes
	Promover la innovación en el desarrollo de packaging.	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos	Seminario y envío de información a agentes
TICs	Propiciar y mejorar la infraestructura: cobertura, puntos de acceso, conectividad Internet (Infraestructura, Wimax)	2009-2011	PTI Vinos, PMC Vinos, CORFO	Aumento en cobertura. Efectiva.



D. Eje Ganadero

El Objetivo General del Eje Ganadero es **promover el desarrollo de la ganadería en la Región del Maule**, donde los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones, plazos, responsables e indicador de cumplimiento se presentan en la siguiente tabla 28.

Tabla 28. Agenda de desarrollo Eje Ganadero

Líneas Acción	Acciones	Plazos	Responsables	Indicador
Objetivo Estratégico: Mejorar las competencias del recurso humano de la industria ganadera regional.				
Capacitación	Elaborar y ejecutar programa de Capacitación a nivel técnico del manejo de la ganadería.	2009-2010	SAG	Dictar curso anual de capacitación
	Elaborar y ejecutar programa de Capacitación en gestión empresarial.	2009-2010	SAG-INDAP	Dictar dos cursos anuales de capacitación
	Realización de misiones de captura tecnológica focalizadas en marcadores genéticos	2009-2010	SAG-INDAP-CORFO	Realización de una misión anual
	Elaborar y ejecutar programa de difusión respecto a los distintos instrumentos disponibles para el desarrollo de la ganadería en el Maule.	2009	SAG-INDAP	Realización de seminario y envío de información a agentes
Objetivo Estratégico: Promover la incorporación de normas de calidad certificables y/o verificables en la producción ganadera regional.				
Implementación de sistemas de calidad	Elaborar y ejecutar programa de Difusión de normativas ambientales y de calidad (BPA, ISO, PABCO, HACCP, NCH 2909).	2009-2010	SAG-CONAMA-Comité PL	Realización de un seminario anual
	Elaborar y ejecutar programa de Capacitación en gestión de calidad (control, aseguramiento)	2009-2010	INDAP-SAG-INIA	Dictar un curso anual
	Fomentar la constitución de APL en la Región del Maule y la realización de estudios de producción limpia.	2009-2010	SAG-Comité PL	Realización de seminario y presentación de proyecto



Objetivo Estratégico: Aumentar la productividad de los planteles ganaderos de la Región del Maule				
Estimular uso de material genético de calidad.	Identificación (registro) de los planteles que cuentan con material genético de calidad.	2009-2010	SAG-INDAP	Elaboración y difusión de informe
	Difundir el uso de técnicas de inseminación artificial	2009-2010	INIA-INDAP	Realización de dos talleres anuales y envío información.
	Promover el mejoramiento genético en la masa ganadera de los pequeños productores. Difundir inseminación artificial, utilización de machos vivos, Implementación del mejoramiento genético.	2009-2011	INIA-INDAP	Realización de un seminarios y dos talleres anuales. Envío de información.
Mejorar el manejo productivo de los planteles.	Elaborar y ejecutar programa para Realizar misiones de captura tecnológica	2009-2010	INIA-SAG	Realización de misión.
	Fomentar talleres de transferencia en manejo productivo (praderas, sanidad, alimentación)	2009-2010	INDAP-SAG-INIA	Patrocinar y promover un taller anual.
	Realizar jornadas de difusión de instrumentos de fomento: Programa de Desarrollo de Proveedores, incentivo a la recuperación de suelos degradados SIRD e incorporación de tecnología en riego.	2009-2010	SAG-ARDP Maule	Realización de un seminario anual.
	Fomentar el mejoramiento de praderas a través del uso de instrumentos del Estado SIRD.	2009-2010	SAG	Realizar un seminario informativo anual
Objetivo Estratégico: Promover la investigación e innovación en las empresas del sector.				
Poner a disposición de la industria ganadera Regional, las diferentes instancias de apoyo a la investigación e innovación.	Realizar estudio que permita identificar las diferentes razas ganaderas (ovina, bovinas) con potencialidades de desarrollar en la región (por zona)	2009-2010	INDAP-SAG-INIA	Publicación de estudio y seminario de resultados
	Promover estudios de innovación que permitan optimizar los indicadores productivos en crianza y engorda.	2009-2011	INIA	Patrocinar y auspiciar un estudio. Realizar seminario informativo,
	Realización de jornadas de difusión de estudios e instrumentos de innovación.	2009-2010	INIA- INDAP	Realización seminario anual.

Objetivo Estratégico: Mejorar gestión comercial de los productores ganaderos de la Región del Maule.				
Fortalecimiento capacidad comercial de los ganaderos	Elaborar y ejecutar una agenda de trabajo que fortalezca la asociatividad	2009-2010	INDAP-INIA	Reuniones trimestrales de los asociados.
Facilitar el acceso a información de mercado	Establecer un medio de difusión de la información de mercado existente. Desarrollo y difusión de estudios de mercado.	2009-2010	INDAP	Publicación de estudio y seminario de difusión.

E. Eje Turismo

El Objetivo General del Eje Turismo es **posicionar a la Región del Maule como destino turístico de intereses especiales a nivel nacional e internacional**, donde los ejes estratégicos, objetivos estratégicos, acciones, plazos, responsables e indicador de cumplimiento se presentan en tabla 29.

Tabla 29. Agenda de desarrollo Eje Turismo

Líneas de Acción	Acciones	Plazos	Responsables	Indicador
Objetivo Estratégico: Contar con información de calidad para la toma de decisiones y planificación turística.				
Mejorar y generar información turística	Trabajar y coordinar con el INE para mejorar la información que se recoge actualmente de los servicios turísticos. Por medio de la firma de un convenio.	2009-2011	INE - SERNATUR (Involucrar a privados)	Firma convenio y reporte anual de información
	Desarrollar e implementar un Observatorio Turístico para prospectar negocios (dda y oferta)	2009-2011	SERNATUR – ARDP	Implementación proyecto
Objetivo Estratégico: Fortalecer la imagen turística de la región a nivel nacional e internacional.				
Desarrollo e implementación del Plan de Marketing Turístico Regional.	Desarrollo e implementación de un Portal WEB Regional (FNDR).	2009-2010	SERNATUR – ARDP	Web operando y actualizada
	Elaborar y ejecutar programa de participación en ferias nacionales	2009-2011	SERNATUR - SERCOTEC - INDAP - PMC Turismo	Participación en al menos 5 ferias anuales.
	Implementar un programa de desarrollo de Eventos Territoriales y de Promoción Turística.	2009-2011	SERCOTEC - SERNATUR - CAMARAS DE TURISMO - FOSIS - PMC Turismo	Implementación diez programas de eventos y promoción anuales,
	Realización de Farm Tour regionales	2009-2011	SERNATUR - INDAP - CONAF -	Realización de 5 Tour anuales

Promoción turística de la Región del Maule a nivel internacional	Elaborar y ejecutar programa de participación en ferias internacionales	2009-2011	SERNATUR - SERCOTEC - PROCHILE - CORFO - MKTG COOP - INDAP - Cámaras de Turismo.	Participar en tres ferias regionales/internacionales anualmente.
	Elaborar e implementar programa de distribución de material promocional en las oficinas internacionales (Agregados Comerciales y Embajadas).	2009-2011	SERNATUR - PROCHILE - URI - CONAF	Material distribuido
Objetivo Estratégico: Contar con empresas turísticas, que entreguen servicios de calidad certificables.				
Aplicación del Sistema de Calidad Turística en la Región del Maule.	Diagnóstico de brechas.	2009-2011	SERNATUR - SERCOTEC - INDAP - SENCE - CORFO - PMC Turismo	Realización de estudio y seminario de resultados.
	Superación de brechas (materialización de inversiones).	2009-2011	SERCOTEC - FOSIS - INDAP - CORFO - CONAF - Municipios - PMC Turismo	Proyectos identificados en diagnóstico implementados.
	Certificación de Calidad (acreditación).	2009-2011	CORFO - SERNATUR - PMC Turismo	20 % de empresas certificadas.
Objetivo Estratégico: Desarrollar la conciencia turística a nivel de la población regional y mejorar las competencias de los actores relevantes de la industria.				
Capacitación del Recurso Humano asociado a la actividad turística, (empresarios y trabajadores).	Capacitación en: idiomas, gestión, formación de guías, atención al cliente entre otros. (con énfasis en los trabajadores)	2009-2011	SENCE - SERNATUR - INDAP - SERNAM - FOSIS - CONAF - Seremi de Salud - PMC Turismo.	Dictación de al menos 2 seminarios anuales de cada temática,
	Elaborar y ejecutar programa de Misiones de captura tecnológica.	2009-2011	SERCOTEC - CORFO - SENCE - Privados - SERNATUR - PMC Turismo.	Realización de misión.
Desarrollo de Conciencia Turística en la población regional.	Desarrollo de acciones para posicionar la imagen turística de la región en la población regional (organizaciones sociales, colegios, comercio y transporte)	2009-2011	SERNATUR - CONAF - CONAMA	Implementar Plan de Promoción vía publicidad y eventos.
Formación de Recurso Humano a nivel técnico.	Establecer instancia de coordinación para potenciar los Programas educativos de las carreras técnicas del sector turismo.	2009-2011	ARDP - SERNATUR - Privados - Centros de Educación - PMC Turismo	Realización de una reunión anual con instituciones que ofrecen dicha especialización
	Elaborar propuesta de mejoramiento de los programas educativos para Liceos y CFT, que imparten carreras relacionadas con la actividad turística.	2009-2011	ARDP - SERNATUR - Privados - Centros de Educación	Propuesta elaborada y entregada a instituciones relevantes,
	Propiciar la asociatividad entre empresas liceos técnicos y CFT	2009-2011	SERNATUR - Privados - Centros de Educación	Realizar dos reuniones anuales de coordinación.

Objetivo Estratégico: Generar las condiciones para permitir la entrada de nuevos actores a la oferta turística regional.				
Incentivo para la creación de empresas turísticas	Priorizar y focalizar el uso de instrumentos de emprendimiento en los negocios turísticos, en áreas de interés turístico (capital semilla, FIM, PDI, y otros).	2009-2011	CORFO - SERCOTEC - FOSIS - INDAP - PMC Turismo	Acciones específicas. Instrumentos utilizados.
	Coordinar acciones con la incubadora de Negocios, para el desarrollo de proyectos innovadores.	2009-2011	ARDP-PMC Turismo	Reuniones de coordinación con incubadora y agentes.
Incentivar a la formalización de empresas	Desarrollar programas de capacitación en formalización de empresas.	2009-2011	SII - ARDP - (Apoyo SERCOTEC) - SS. De Salud del Maule	Dictar cuatro cursos anuales.
Objetivo Estratégico: Fomentar la incorporación y uso de las tecnologías de información en las empresas turísticas de la Región del Maule.				
Fortalecimiento y coordinación de la Plataforma Informática de Negocios Turísticos a nivel Regional.	Promover la vinculación entre oferta turística y plataforma de negocios	2009-2011	SERCOTEC-PMC Turismo	Realización de un seminario y dos reuniones de coordinación anuales.
Incorporación de las TICs en las empresas turísticas (incorporación en el negocio),,	Elaborar y ejecutar programa de capacitación en el uso de TICs.	2008 - 2010	SENCE - INDAP	Dictar cuatro cursos anuales.
Objetivo Estratégico: Fortalecer la oferta turística regional, a través del desarrollo de nuevos productos y servicios basados en los atractivos regionales.				
Creación y fortalecimiento de circuitos y productos turísticos.	Desarrollar productos específicos (Rutas del Vino, Haciendas Turísticas, Rutas Patrimoniales, Turismo histórico cultural, Turismo Rural, Turismo Aventura), para segmentos como: adultos mayores, jóvenes, familias, servicios de bienestar, extranjeros, Tour Operadores.	2009-2011	SERNATUR - SERCOTEC - INDAP - CORFO - PMC Turismo	Implementar al menos cuatro rutas regionales. Promocionar.

Objetivo Estratégico: Promover las inversiones en el sector turismo de la Región del Maule.

Identificación de nuevos negocios turísticos en la región.	Generación de una cartera de proyectos.	2009-2011	ARDP - SERNATUR - Privados	Generar cartera de al menos diez proyectos.
	Promoción y difusión de la cartera de proyectos.	2009-2011	CORFO - URI - PROCHILE	Reuniones y seminarios promoviendo proyectos.
	Contacto con embajadas y agregados comerciales en el extranjero.	2009-2011	CORFO - URI - PROCHILE	Envío de información y folletos semestralmente,
	Coordinar actividades con Programa de Internacionalización.	2009-2011	URI - ARDP	Reuniones de coordinación y elaboración programa,



Conclusiones

El presente estudio presentó los aspectos metodológicos y los respectivos resultados derivados del proceso de actualización de la Agenda de Desarrollo Regional Productivo. Ello se logró a través de un proceso ampliamente participativo, donde se invitaron a participar a parte importante de los representantes sectoriales, tanto públicos como privados de la región. Dicha participación consistió, en primera instancia, en responder ciertas preguntas sobre la Agenda en una entrevista personal estructurada, y luego con esa información, en la asistencia a un taller de validación de las estrategias, objetivos y principales acciones. Adicionalmente, en dicho taller, se agregan los ejes transversales de la estrategia.

La Agenda fue ampliamente ratificada con un 97% de aprobación en taller estratégico de trabajo realizado en la Universidad de Talca, con una amplia participación, lo que complementó las entrevistas personales realizadas a agentes de los distintos sectores priorizados.

La incorporación del eje transversal que incluye: fomentar la investigación, innovación y desarrollo productivo, Incrementar y perfeccionar el capital humano, incentivar la inversión en infraestructura productiva, promover la sostenibilidad ambiental, difundir sistemas de mejoras energéticas, permite identificar ciertas acciones que pueden hacerse en conjunto entre los agentes de los distintos ejes.

Adicionalmente, se agregan los organismos responsables, fechas para la realización de las acciones y distintos indicadores de cumplimiento, para la Agenda, los Objetivos Estratégicos, y las Acciones específicas, para cada uno de los ejes. Igualmente, se actualizaron las bases de datos sobre algunos de los ejes, de acuerdo a la información disponibles y facilitada por distintos organismos públicos.

Dada la necesidad de hacer seguimiento a la Agenda es necesario implementar un software computacional con acceso por organismos público para que puedan ir informando en línea el cumplimiento de la Agenda, en una matriz especialmente generada para ello.



Anexos

Anexo 1. Participantes Taller de Validación

Anexo 2. Propuestas Programa Producción Limpia “Maule Produce Limpio”



Anexo 1. Participantes Taller de validación (24 de marzo 2009)

Eje	Nombre	Empresa o institución	
Forestal	1	Luis Carrasco Bravo	CONAF
	2	Humberto Carrasco	Cimaco Corp.
	3	Mauricio Osses	Cimaco Corp.
	4	Alejandro Ibáñez	CPL CORFO
	5	Paulo Escobar	Copeval
Ganadería	7	Eduardo Parada	Ternereros del Maule S.A
	8	Carol Nilo Veliz	SAG
	9	Guillermo Palma	Codesser
Vitivinícola	10	Heidy Ullrich	Casa Donoso
	11	Julieta Romero	Ruta del Vino
	12	Rodrigo Moisan	PTI Vinos CORFO
	13	Alicia Ragga	Viña Chequen
	14	Pablo Molino	PTI Vinos CORFO
	15	Amador Ramos	Vinificadora Lo Valdivia
	16	Nobuyuki Fukami	Profo Consorcio Vinícola
	17	Waldo Arancibia	Codesser - Nodo Vitivinícola
	18	Jorge Navarrete	CER - Utalca
Frutícola	19	Benjamín Zschau V.	INIA Raihuen
	20	Agenor Salazar Aguilera	INDAP Linares
	21	Rodrigo Salazar	PTI Frutas CORFO
	22	Luis Méndez	Comercial Oriente S.A
	23	Guillermo Sepúlveda	Adm. De Empresas Maule Sur S.A
	24	Eduardo Vásquez	Seremi Agricultura
	25	Pedro González	Maule Sur S.A
	26	Gipsa Marcú Venegas	PTI - Frutícola - CORFO - Maule
Turismo	27	Susan Canales	SERNATUR
	28	M ^a Eugenia Barril	CIDETUR - Utalca
	29	Guillermo Bravo	PMC Turismo
	30	Marcelo Toledo Valdivia	C.F.T Santo Tomas
	31	Franz Schubert	Trekking Chile
	32	Hugo Metzдорff	Consejo de la Cultura
	33	Hugo Cáceres E.	Casa de Campo
	34	Norma Ulloa Vergara	Los Tulipanes
	35	Gloria García S.	SAG Talca
	36	M ^a Isabel Ruiz	SAG
	37	Marcela Suazo	Alquihue Tour Operador
	38	Julia Fernández	Viña Casa Donoso
	39	Alejandro Leiva C.	PMC Turismo
	40	Arcadio Cerda	Utalca



Anexo 2. Propuestas Programa Producción Limpia “Maule Produce Limpio”

A continuación presentan los principales resultados de seminario realizado el 11 de Junio de 2009, **“MAULE PRODUCE LIMPIO”**, cuyas líneas de acción generales busca “Que la totalidad de los sectores productivos que inciden de alguna u otra manera en el desarrollo de la Región del Maule tengan incorporado el tema y trabajo de la Producción Limpia(PL)”. Del Plan estratégico Visión 2020 se define que :

“Que las actividades productivas de la Región del Maule utilicen eficientemente sus recursos, minimizando sus impactos ambientales, a la comunidad y a sus propios trabajadores, bajo el amparo de un marco legal vinculante con la PL”.

ACCESO A MERCADOS PARA LA PL

- Mejorar reconocimiento a nivel nacional del sello PL.
- Desarrollo de estrategias comunicacionales efectivas y dirigidas a toda la comunidad
- Avanzar y estandarizar el sello de PL en el contexto internacional.
- Homologación de instrumentos de certificación con sus símiles en países de interés.
- Fomento de la PL en el sector exportador regional
- A través de incentivos económico, tributarios, entre otros.
- Difundir las normativas de los mercados de destino, para incorporarlas en la producción nacional.
- Desarrollando un sistema de información accesible por las empresas

FOMENTO E INCENTIVOS A LA PL

- Mejorar la difusión de los instrumentos disponibles.
- A través de un sistema amigable de información; generación de espacios para la difusión de éstos.
- Herramientas de fomento para mantención mejoramiento de estándares de producción limpia
- Gestión de fondos para financiar un instrumento de fomento dirigido exclusivamente a este ítem.
- Instrumentos de fomento en pl exclusivos para la realidad de la mipyme.
- Generar espacios para el desarrollo de operadores pymes
- Promover la incorporación de pl, a través de sellos de pl, u otros reconocimientos.
- Desarrollar estrategia de estandarización para incluir empresas que “producen limpio”, sin estar asociadas a apl
- Integrar la responsabilidad social empresarial con la pl.
- Incorporar este eje temático a los lineamientos estratégicos de la pl en chille

FORMACION DE CAPACIDADES

- Incorporar a la PL en programas de pre y pos grado, homologables a los niveles internacionales.
- Generar espacios para la generación de convenios y difusión al interior de instituciones de pre grado en este sentido
- Generar programas de capacitación en los distintos niveles de una organización empresarial.
- Vincular a la producción limpia a fondos Sence u otros similares
- Aumentar capital humano avanzado en éstas áreas
- Desarrollar programas de difusión a través de los medios de comunicación.
- Desarrollos de programas educativos, técnicos (por ej. Tleduc)



- Contar con consultores especializados, por medio de la utilización de becas.
- Conseguir becas para el sector PL.
- Difundir y mantener la PL como una cultura dentro de la organización.
- A través de auditorías y capacitación en el área.

Para lo anterior la estrategia Maule 2020 propone:

