



Región de Los Ríos  
GOBIERNO REGIONAL



# POLÍTICA DE FOMENTO

REGIÓN DE LOS RÍOS

POLÍTICA REGIONAL  
DE FOMENTO PRODUCTIVO,  
EMPRESARIADO E INNOVACIÓN  
2021-2026







1a Edición  
Septiembre 2021  
Valdivia, Chile

Todos los derechos reservados.

Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación o transmitida, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, fotocopia, grabación u otra forma, sin la previa autorización del Gobierno Regional de Los Ríos.

Portada: Composición de actividades productivas de la Región. Fotografías: Gobierno Regional de Los Ríos y Fundación Artesanías de Chile.

**Comité Editorial:**

Gobierno Regional de Los Ríos (División de Planificación y Desarrollo Regional y de Fomento e Industria).  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile.

**Fotografías:** Gobierno Regional de Los Ríos y colaboradores.

Impreso en LSL Impresores



Región de Los Ríos  
GOBIERNO REGIONAL

# POLÍTICA DE **FOMENTO**

---

REGIÓN DE LOS RÍOS

**POLÍTICA REGIONAL  
DE FOMENTO PRODUCTIVO,  
EMPRESARIADO E INNOVACIÓN  
2021-2026**

*Volcán Mocho-Choshuenco, comuna de Panguipulli  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos*



# ÍNDICE

|          |  |           |
|----------|--|-----------|
|          | <b>PALABRAS DEL GOBERNADOR REGIONAL</b> .....          | <b>8</b>  |
|          | <b>GLOSARIO</b> .....                                  | <b>11</b> |
| <b>1</b> | <b>1. PRESENTACIÓN</b> .....                           | <b>14</b> |
|          | 1.1 PROCESO DE ELABORACIÓN .....                       | 16        |
|          | 1.2 COMPONENTES DEL INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN ..... | 25        |
| <b>2</b> | <b>2. CARACTERIZACIÓN REGIONAL</b> .....               | <b>28</b> |
|          | 2.1 INDICADORES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO .....     | 29        |
|          | 2.2 COMPLEJIDAD ECONÓMICA DE LA REGIÓN .....           | 37        |
|          | 2.3 VOCACIONES PRODUCTIVAS .....                       | 42        |
|          | 2.4 EJES DE DESARROLLO .....                           | 44        |
|          | 2.5 ESCENARIOS .....                                   | 45        |
| <b>3</b> | <b>3. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS</b> .....              | <b>50</b> |
|          | 3.1 VISIÓN DE DESARROLLO .....                         | 51        |
|          | 3.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS .....                    | 52        |
|          | 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....                       | 53        |
|          | 3.4 METAS ESTRATÉGICAS Y LOGROS .....                  | 55        |
|          | 3.5 HOJA DE RUTA .....                                 | 58        |
| <b>4</b> | <b>4. MODELO DE GESTIÓN Y GOBERNANZA</b> .....         | <b>64</b> |
|          | 4.1 CAMINO A LA GOBERNANZA .....                       | 64        |
|          | 4.2 ESTRUCTURA GOBERNANZA .....                        | 66        |
|          | 4.3 OPERACIÓN .....                                    | 68        |
| <b>5</b> | <b>5. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN</b> .....    | <b>72</b> |
|          | 5.1 SEGUIMIENTO .....                                  | 73        |
|          | 5.2 MONITOREO .....                                    | 73        |
|          | 5.3 EVALUACIÓN .....                                   | 74        |
|          | <b>AGRADECIMIENTOS</b> .....                           | <b>77</b> |

# PALABRAS DEL GOBERNADOR REGIONAL



*Luis Cuvertino Gómez*

Mis primeras palabras son de agradecimiento a todas aquellas personas que lograron plasmar en este documento los anhelos y proyecciones que tantos sueñan para el territorio, ya que permitirá dar curso a un crecimiento económico de la mano con las comunidades, cuidando las virtudes y características de nuestra región.

Contar con una planificación estratégica es de suma importancia para alcanzar los objetivos que como administración hemos trazado, sobre todo en nuestra Región de Los Ríos, donde las capacidades son inmensas y los atributos del territorio nos permiten soñar en un futuro promisorio para los diferentes sectores productivos, como la pesca, el área silvoagropecuaria, las industrias creativas, la innovación y la tecnología para los procesos productivos.

La Política Regional de Fomento Productivo, Emprendimiento e Innovación, que estará vigente a partir de este año y hasta el 2026, fue construida bajo un proceso de participación ciudadana que involucró a más de 500 personas en instancias de trabajo específicas con nuestros pueblos originarios, ciudadanos y ciudadanas, y académicos de la región.

Recogimos la experiencia desarrollada en las anteriores políticas regionales, proyectando sus avances, logros y perfeccionando deficiencias. Queremos concretarla en cada una de las comunas, hacer seguimiento y realizar las evaluaciones necesarias para su correcta implementación. Nuestro compromiso y preocupación es lograr un crecimiento de la región a partir del desarrollo integral de las comunas y sus habitantes.

Sé que hoy convivimos con incertidumbres, vacíos y burocracia, y la voluntad política será esencial para sobrepasar estas limitaciones y lograr profundizar los objetivos centrales de este plan de desarrollo. Es un desafío que debemos tomar a través de un compromiso transversal, poniendo énfasis en el mejoramiento de la calidad de vida de todas y todos.

Esperamos que este proceso de regionalización, con todas las limitaciones que implica, permita ir fortaleciendo los diversos instrumentos que hemos implementado para concretar los sueños regionales y entregar calidad de vida, principal centro de nuestros anhelos.

**Gobernador Regional de Los Ríos**

*Vista de Lago Ranco, comuna Lago Ranco  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos*



*Vista del río Calle-Calle, comuna de Valdivia  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos*



# GLOSARIO

**Definiciones estratégicas:** herramienta que entrega información sobre los ejes orientadores del quehacer de una organización y se obtienen a partir de un proceso de Planificación Estratégica o de un proceso más simple de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual<sup>1</sup>.

**Difoi:** División de Fomento e Industria.

**Diplade:** División de Planificación y Desarrollo Regional.

**Dipir:** División de Presupuesto e Inversión Regional.

**Escenario:** conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura. La palabra escenario es utilizada abusivamente para calificar no importa qué juego de hipótesis. Recordemos que las hipótesis de un escenario deben cumplir simultáneamente cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia<sup>2</sup>.

**Hoja de ruta:** herramienta que sirve para definir inversión, y que se ve enmarcada en la síntesis de las características económicas propias de determinado territorio.

**Indicadores:** describen de forma numérica la relación de dos o más datos significativos que proporcionan información sobre el estado en que se encuentra el sistema. Descrito de otra forma, los indicadores propuestos para la Política permiten comprender el progreso vinculado a un determinado objetivo estratégico.

**Lineamientos estratégicos:** consisten en la definición sintética de todo lo dicho, analizado y trabajado en las actividades de participación, gabinetes de trabajo e instancias de validación.

**Marca Región:** se funda sobre una conjunción de elementos que caracterizan y distinguen a una determinada zona geográfica en el escenario nacional e internacional, mediante una sumatoria de activos de diversa índole (comerciales, geográficos, políticos, históricos, tecnológicos, etc), los cuales conforman una percepción sintética acerca de cómo "se es visto" por las audiencias. En otras palabras, es un "capital de marca" que ayuda a identificar y agregar valor a los productos, empresas, servicios y eventos significativos de una región<sup>3</sup>.

**Participación:** el Gobierno Regional de Los Ríos la delimitó como: "todo proceso mediante el cual el Estado y la ciudadanía identifican y deliberan conjuntamente acerca de problemas públicos y sus soluciones, con metodologías y herramientas que fomentan la creación de espacios de reflexión y diálogo colectivos, encaminados a la incorporación activa de la ciudadanía en el diseño y elaboración de las decisiones públicas", esto basado en la Ley 20.500 Sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública.

**Pladeco:** Plan de Desarrollo Comunal, es un instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna. Tiene una duración mínima de cuatro años y debe ser aprobado por el concejo municipal. Se considera un instrumento mínimo para la gestión municipal.

**Prospectiva:** se asocia a metodologías y herramientas que analizan un conjunto de investigaciones concernientes a la evolución futura de la Humanidad, permitiendo sustraer elementos de predicción que permita tomar mejores decisiones sobre las acciones de impacto en la sociedad<sup>4</sup>.

**Sernatur:** Servicio Nacional de Turismo.

**Subdere:** Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

**Vocación productiva:** factor que, identificado, permite potenciar su desarrollo al alinear un conjunto de condiciones y características que le son propias, conjugando factores estructurales en el ámbito laboral, productivo y funcional.

1. Definiciones estratégicas DIPRES. <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15219.html>

2. Godet, 2007. *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. <https://archivo.cepal.org/pdfs/GuiaProspectiva/Godet2007.pdf>

3. SUBDERE, 2016. *Manual para el desarrollo de marcas regionales*. 95 p <https://bibliotecadigital.subdere.gov.cl/handle/123456789/460>

4. *Manual Metodológico Prospectiva Territorial (2016). Manual Metodología Prospectiva Territorial. Elaborado por el Instituto de Desarrollo Local y Regional IDER, Universidad de la Frontera. SUBDERE, Chile.*

*Proyecto Manzana Limona: tecnología aplicada al desarrollo de cultivo de la manzana limona, FIC 21-03 (UACH)  
Fotografía: Gobierno Reginal de Los Ríos*



1

PRESENTACIÓN

# 1. PRESENTACIÓN

Las políticas públicas regionales son parte del Sistema de Planificación del Gobierno Regional, cuyo instrumento rector es la Estrategia Regional de Desarrollo (ERD). En dicho sistema las políticas regionales son instrumentos de mediano plazo y se formulan para orientar la toma de decisiones de alcance público en determinados ámbitos, fortaleciendo la inversión y la colaboración entre actores gubernamentales, empresariales, académicos y ciudadanos.

A partir del año 2009 y bajo la vigencia de la actual ERD, en el ámbito económico se han formulado e implementado políticas en materias de turismo, desarrollo pesquero y acuícola, desarrollo silvoagropecuario, y emprendimiento e innovación.

En todos los casos se ha contado con el apoyo de equipos especializados, procesos de participación ciudadana y un activo rol del Consejo Regional de Los Ríos, instancia que revisa y valida estos instrumentos y posteriormente aprueba recursos de inversión pública. De manera similar, y debido a la importancia que le ha dado el Gobierno Regional, la participación del Pueblo Mapuche en la elaboración de distintos instrumentos ha ido cobrando mayor relevancia en vista del cumplimiento del Convenio OIT 169.

En este contexto, la formulación de la Política Regional de Fomento Productivo, Emprendimiento e Innovación (PRF) recoge la experiencia desarrollada, proyectando sus avances y logros y perfeccionando deficiencias.



Taller de participación  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

Producto de ello, a partir del presente instrumento se destacan dos énfasis: el primero referido a mecanismos de implementación y seguimiento del instrumento, mientras que el segundo se enfoca en la adaptabilidad al entorno, a través del establecimiento de una hoja de ruta que permita el desarrollo de futuros planes e iniciativas de inversión.

Finalmente, es importante destacar el trabajo realizado para la formulación de la Política Regional de Fomento Productivo, Emprendimiento e Innovación que fue liderado por la División de Planificación y Desarrollo Regional en conjunto con la División de Fomento e Industria, iniciando su elaboración en diciembre de 2019 mediante una consultoría contratada a la Universidad Austral de Chile.

Para el desarrollo del estudio se utilizaron fuentes de información secundaria disponible, así como información primaria proveniente de diferentes actores involucrados en el proceso de elaboración.

Esto último implicó el desarrollo de ajustes al proceso de participación ciudadana, que se enfocó principalmente en talleres, reuniones focales y entrevistas, complementado con consulta y análisis a expertos. Estas actividades, así como la validación final con el Consejo Regional de Los Ríos, fueron efectuadas principalmente en forma virtual debido a las restricciones sanitarias derivadas de la pandemia por COVID-19.

**POLÍTICA DE FOMENTO**  
REGIÓN DE LOS RÍOS

#economíacreativa  
Accede ON-LINE en:  
[www.politicadefomento.cl](http://www.politicadefomento.cl)

**Webinar Los Ríos**  
**Economía Creativa, Big Data e Inteligencia Artificial**  
**Desafíos y Opciones de Futuro**

**Carolina Pereira**  
Secretaria Ejecutiva de Economía Creativa, Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio

**Pablo Sandoval**  
Arquitecto de Ciudad Platform en Chile y líder Técnico de Skyscrap en USA. Ingeniero en Matemática y Magister en Ingeniería Industrial

**Rodrigo Seguel**  
Ingeniero Civil Electrónico de la UTP de Valparaíso en Chile. Subdirector de Software IBM, con más de 25 años de experiencia en el mercado de software en Chile y Latinoamérica.

Jueves 26 de noviembre de 2020  
Horario: 16:00 - 17:30

Organiza:

Región de los Ríos (Gobierno Regional)  
Región de los Ríos (Comunidad Autónoma)  
LOS RÍOS  
Universidad Austral de Chile  
Facultad de Ingeniería (UAI)  
Ingeniería (M.I.)  
IBM

Actividades de participación online  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 1.1 PROCESO DE ELABORACIÓN

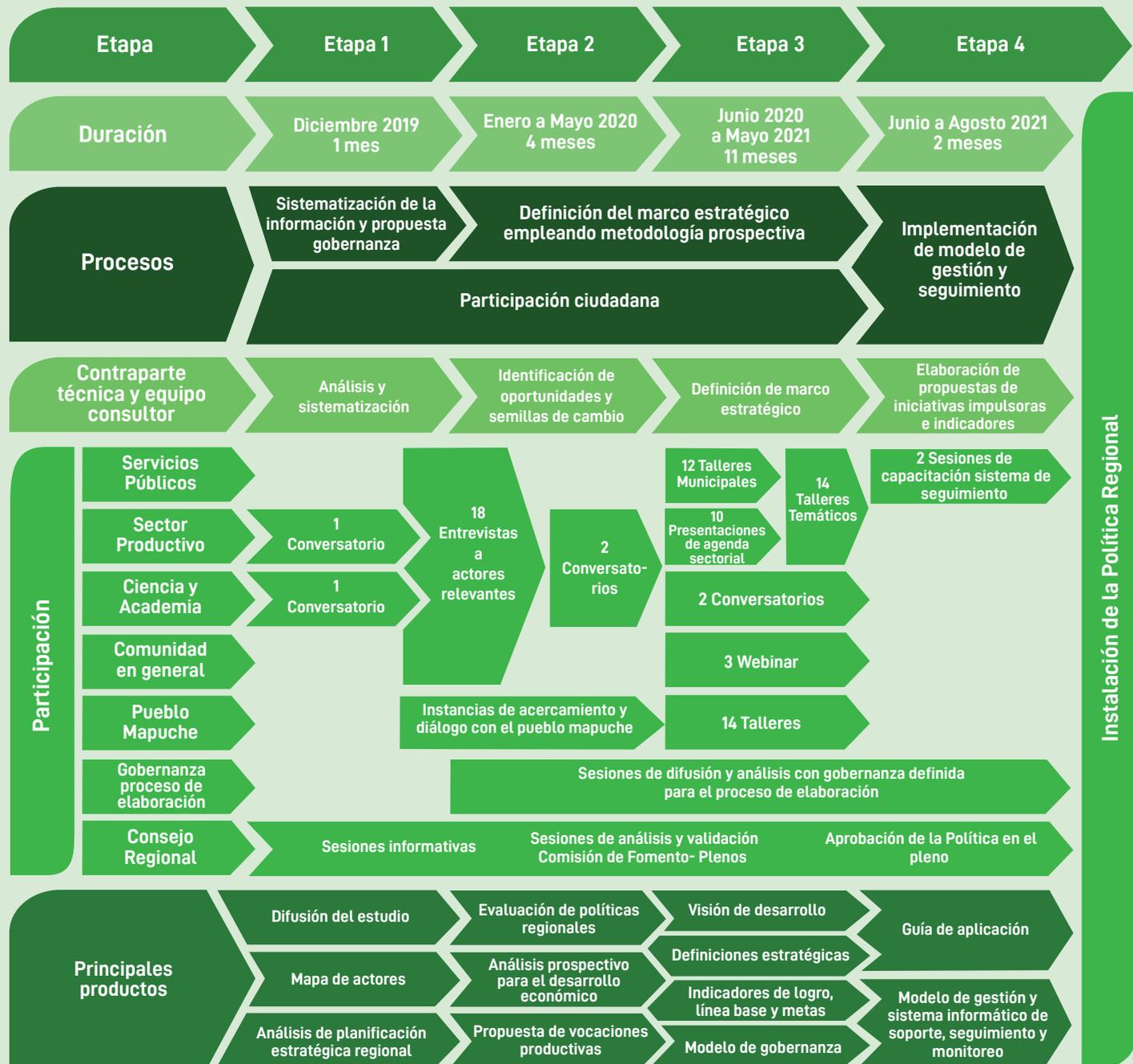
En su elaboración, la Política Regional de Fomento de la Región de Los Ríos consideró cuatro etapas que permitieron contar con el presente documento y un proceso de transferencia de las herramientas entregadas para la puesta en marcha de la Política Regional. Para ello se contó con el apoyo técnico de la Universidad Austral de Chile a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas<sup>5</sup>.

En los primeros tres meses de trabajo los procesos participativos se desarrollaron en modalidad presencial, pero tras el inicio de la pandemia por COVID-19 se hizo necesario reconfigurar la ejecución del estudio, a partir de lo cual las actividades se desarrollaron en forma virtual, lo que no impidió el correcto proceso de análisis tras las adecuaciones metodológicas pertinentes.



Lanzamiento de estudio para la elaboración de la Política de Fomento  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

5. Estudio para la elaboración de política de fomento. [www.mercadopublico.cl](http://www.mercadopublico.cl). Licitación ID: 5418-9-LP19.



Instalación de la Política Regional

Figura 1.1: Proceso de elaboración de la Política Regional  
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a lo que se presenta en la figura anterior, cada etapa se desarrolló, en términos generales, de la siguiente manera:

### ETAPA 1. ORGANIZACIÓN

En esta etapa, se llevó a cabo un proceso de consulta de fuentes primarias y secundarias. Con ello se identificaron oportunidades y brechas en ámbitos relacionados al desarrollo económico y social. En cuanto al acceso a fuentes primarias se consideraron talleres y entrevistas a expertos en áreas de desarrollo productivo regional. Adicionalmente, se inició el análisis de actores y se realizaron dos conversatorios que permitieron de forma temprana prospectar la visión de actores que son parte del entramado productivo regional.

Junto con lo anterior, se analizaron bases de datos públicas e investigaciones realizadas por la Universidad Austral de Chile sobre complejidad económica de la Región de los Ríos, estas últimas relevantes para comprender la evolución de la estructura económica regional.

Con el objetivo de realizar un trabajo participativo que le diera validez al proceso de creación de la política pública, se identificaron actores clave que posibilitaron el levantamiento de información y validación del análisis propuesto por el equipo consultor.



Lanzamiento de estudio para la elaboración de la Política de Fomento  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



Taller de Participación  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## ETAPA 2. ANÁLISIS

A partir de la organización y sistematización de la información realizada previamente, en esta etapa se realizó un análisis prospectivo e identificación de oportunidades de futuro reflejadas en una propuesta de orientaciones estratégicas preliminares (lineamientos y objetivos), construcción de escenarios futuros y propuesta de vocaciones productivas, lo que a su vez fue retroalimentado por la contraparte técnica del Gobierno Regional.

El uso de fuentes secundarias consideró la revisión inicial de las políticas elaboradas por el Gobierno Regional y que tienen relación con el fomento productivo y desarrollo económico, las que corresponden a: (i) Política Regional de turismo (2011 - 2014), (ii) Política Regional de desarrollo pesquero y acuícola, (iii) Política Regional de desarrollo silvoagropecuario (2014 - 2018), (iv) Política Regional de innovación y emprendimiento (2016 - 2019) y (v) Política de desarrollo cultural e identidad Regional (2017 - 2021).

Asimismo, se dio inicio a un espacio de trabajo público-privado permanente denominado Gobernanza de la Política de Fomento, instancia que fue conformada considerando, entre otros criterios, los de representación gremial o asociativa, territorio y género. Paralelamente, se comenzó el trabajo de participación Mapuche que se detalla más adelante.

En relación a lo anterior, durante esta etapa se propusieron vocaciones productivas del territorio a nivel comunal, con un alcance orientador para la posterior implementación del instrumento de planificación. En relación a las vocaciones productivas, en la elaboración de la propuesta se consideraron factores como: Trabajo, Pobreza, Educación, Complejidad Económica y Producto Interno Bruto (PIB), entre otros.

Además, en búsqueda de la articulación de las herramientas de planificación, se consultó información a los Planes de Desarrollo Comunal (Pladeco) de la región y a actores clave de las respectivas comunas, tales como las unidades de los municipios vinculadas al fomento productivo, al igual que empresarios locales y dirigentes gremiales. Estas vocaciones fueron analizadas y propuestas como un marco orientativo para la posterior implementación del instrumento de planificación en su dimensión territorial.

### ETAPA 3. PLANIFICACIÓN

Para esta etapa, y en relación a la información levantada en el proceso anterior, se definió la metodología y se dio inicio al trabajo de construcción de definiciones estratégicas, propuesta de modelo de Gobernanza, indicadores, línea base y metas.

Mediante talleres y consultas con diversos actores se determinaron elementos de la economía regional para la validación y configuración de orientaciones estratégicas que tomaron como base las políticas regionales y su ejecución. Asimismo, se aplicaron instrumentos de validación de propuestas e ideas del tipo encuesta, dado el contexto sanitario, lo que permitió profundizar en los elementos planteados por los participantes. En paralelo se configuró una hoja de ruta, herramienta destinada a organizar y orientar la implementación de la Política Regional, principalmente en su gestión de inversión.

Por otro lado, se propuso un modelo de gestión que considera los componentes de implementación, seguimiento, monitoreo y evaluación. Lo anterior, verificable a través de una Plataforma Informática creada para el seguimiento de la Política Regional.



Taller de Gobernanza  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Las actividades de participación se realizaron principalmente de manera virtual (80%). Sin embargo, el nivel de desarrollo de los talleres presenciales, en conjunto con la realización de diversos talleres, conversatorios (webinars) y reuniones sectoriales en modalidad remota, habilitaron un nutritivo proceso de retroalimentación entre los diversos actores participantes.

Con más de 500 participantes, en términos cuantitativos la convocatoria al proceso de construcción del instrumento, se concretó a través de los siguientes tipos de actividades:

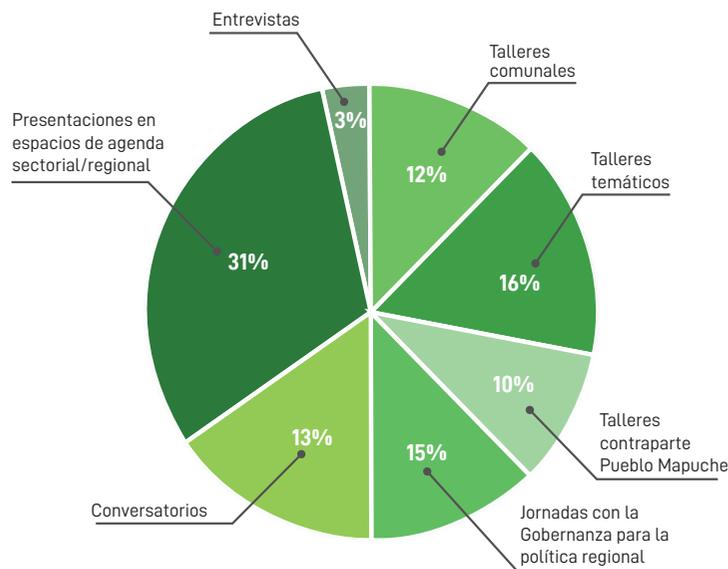
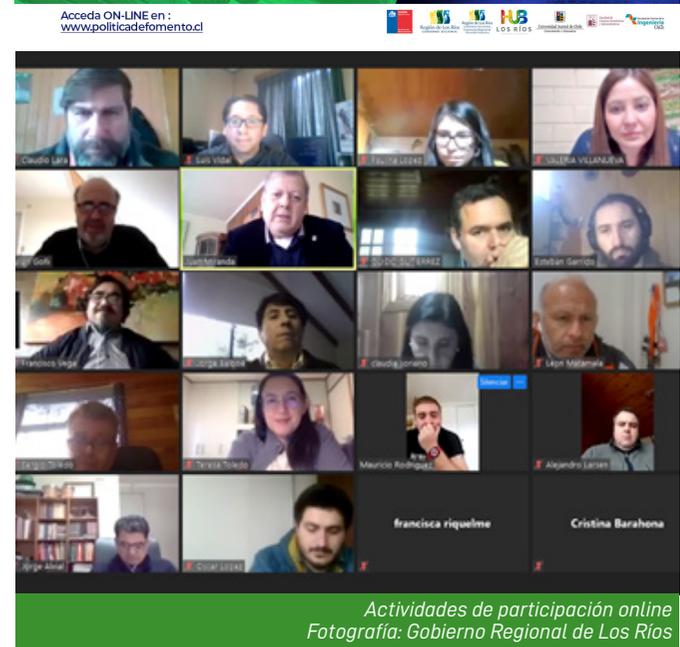


Figura 1.2: Porcentaje de asistentes por tipo de actividad en el proceso de participación  
Fuente: Elaboración propia

Junto con la participación ciudadana fue posible contar con la participación de actores públicos (secretarías regionales ministeriales, servicios públicos y municipios), integrándose visiones de escala regional y local sobre el desarrollo económico.



## PARTICIPACIÓN MAPUCHE

En el marco de la elaboración de la Política, y buscando garantizar el cumplimiento del Convenio 169 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), se realizaron convocatorias especiales dirigidas al Pueblo Mapuche. Dichas instancias se denominaron "Encuentros de Fomento y Economía Mapuche", en los cuales se transmitieron las principales preocupaciones de comunidades, emprendedoras y emprendedores mapuches, al igual que sugerencias que orientaron el desarrollo del estudio. Previo a los encuentros se realizaron instancias de acercamiento realizados en terreno

durante el verano de 2020, lo que permitió establecer una red de contactos clave que aceptaron ser parte del proceso, incluso en la virtualidad.

Los participantes del Pueblo Mapuche provinieron de la diversidad de territorios que componen la Región de Los Ríos, lo cual responde a la convocatoria generada por el equipo consultor junto con el Gobierno Regional, lo que logró obtener cobertura en las comunas de La Unión, Paillaco, Lago Ranco, Futrono, Panguipulli, Los Lagos, Lanco y Valdivia.



Taller en Paillaco  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## ENFOQUE PROSPECTIVO

Para el proceso de elaboración de esta política se realizó un análisis prospectivo, el cual se basó principalmente en consulta de fuentes primarias y secundarias, y percepción de expertos, proceso abordado bajo un enfoque de territorio, intercultural y de género, como se presenta en la figura 1.3:

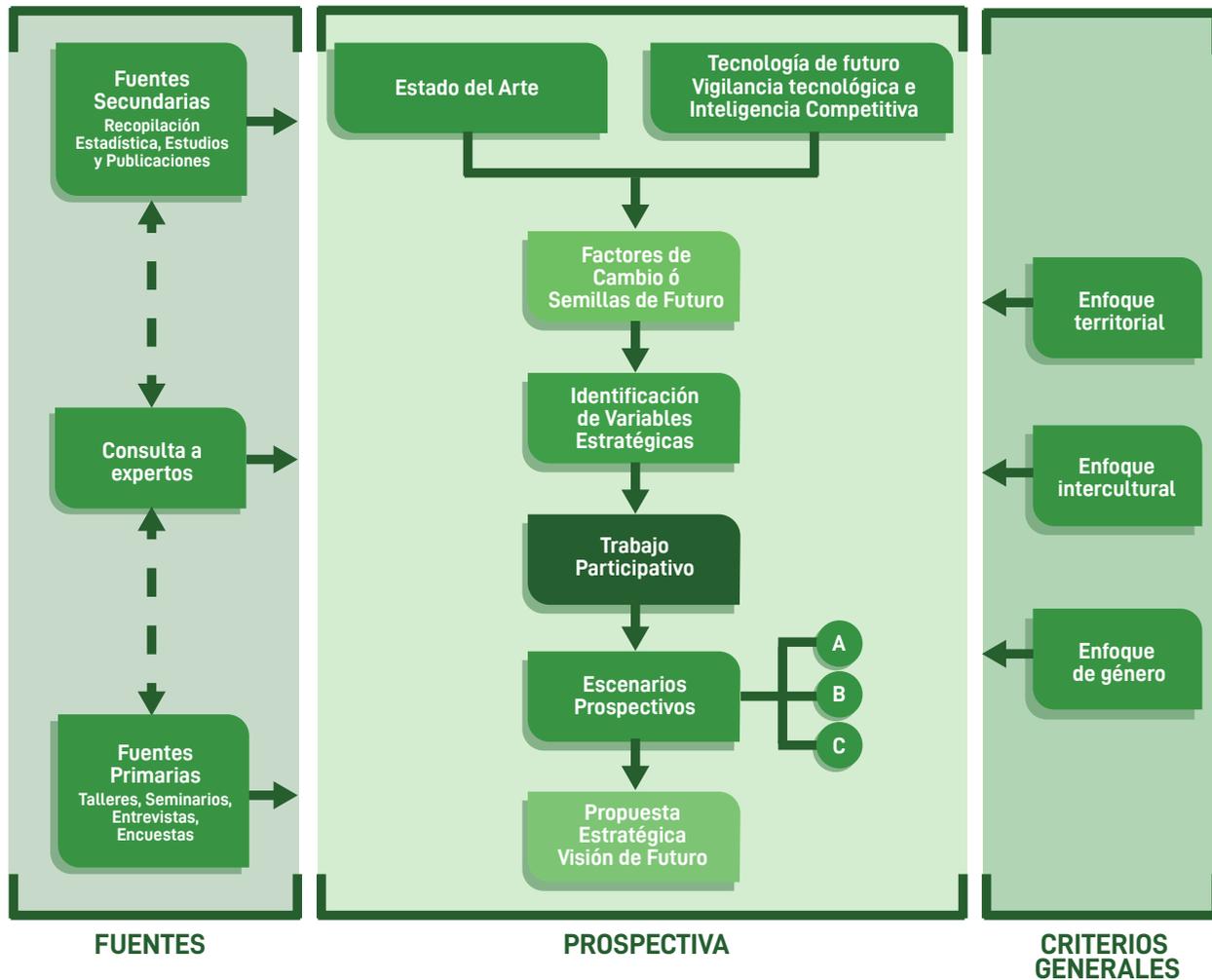


Figura 1.3: Proceso metodológico prospectivo  
Fuente: Elaboración propia

## ETAPA 4. PUESTA EN MARCHA

La finalización del proceso de formulación de la Política de Fomento Regional contó con acciones de difusión mediante medios locales, de modo de generar convocatoria para su lanzamiento, que tuvo asidero en las dos provincias de la Región de los Ríos.

Se consideró el ajuste de herramientas de gestión de información y un proceso de transferencia en el uso de las mismas. Una de las herramientas fue la plataforma informática, instrumento hecho para el seguimiento y monitoreo de las iniciativas y planes de inversión, entre otras características.

Complementariamente se elaboró una guía de aplicación, la que facilitará el uso de la plataforma anteriormente mencionada.

El proceso de transferencia se enfocó en preparar al Gobierno Regional, organismos públicos y participantes de la gobernanza en el uso de las herramientas indicadas.



Lanzamiento de la Política Regional de Fomento  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 1.2 COMPONENTES DEL INSTRUMENTO DE PLANIFICACIÓN

Como se indica en la figura siguiente el instrumento de planificación contiene componentes de nivel estratégico y operativo que son complementarios y que fueron configurados principalmente durante las etapas de Análisis y de Planificación anteriormente descritas.



Figura 1.4: Mapa esquemático del instrumento de planificación  
Fuente: Elaboración propia

Proyecto Terneros: Encadenamiento comercial de carne con valor agregado a partir de machos de lechería, FIC 21-02 (UACH)  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



2

**CARACTERIZACIÓN REGIONAL**

## 2. CARACTERIZACIÓN REGIONAL

Se realizó una recopilación y sistematización de información que estuvo basada principalmente en la consulta de fuentes primarias, secundarias y percepción de expertos. Dicho proceso fue abordado bajo un enfoque de territorio, intercultural y de género. Lo anterior se complementó con jornadas participativas en las cuales se recibió valiosa información de entidades municipales, tales como las Oficinas de Fomento Productivo de las 12 comunas de la región.

Dentro de los principales insumos destacan los resultados de la Matriz Insumo Producto (MIP), que determinó la complejidad económica, y los Planes de Desarrollo Comunal existentes en la zona.

Por último, se recopiló y analizó información disponible a escala comunal para generar una propuesta orientativa de Vocaciones Productivas, tomando en consideración los diferentes componentes de las estructuras productivas y la opinión experta de los actores locales, privados y municipales, junto a los antecedentes ya indicados. En complemento se utilizó la propuesta de Usos Preferentes del Suelo del Anteproyecto de Plan de Ordenamiento Territorial de la Región de Los Ríos.



Producción en cervecería  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 2.1 INDICADORES PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

### CANTIDAD DE EMPRESAS INFORMADAS EN EL SII AL AÑO 2017

La figura 2.1 presenta una distribución de empresas por actividad económica informadas en el Servicio de Impuestos Internos (SII) al año 2017, considerando las provincias de Valdivia y Ranco.

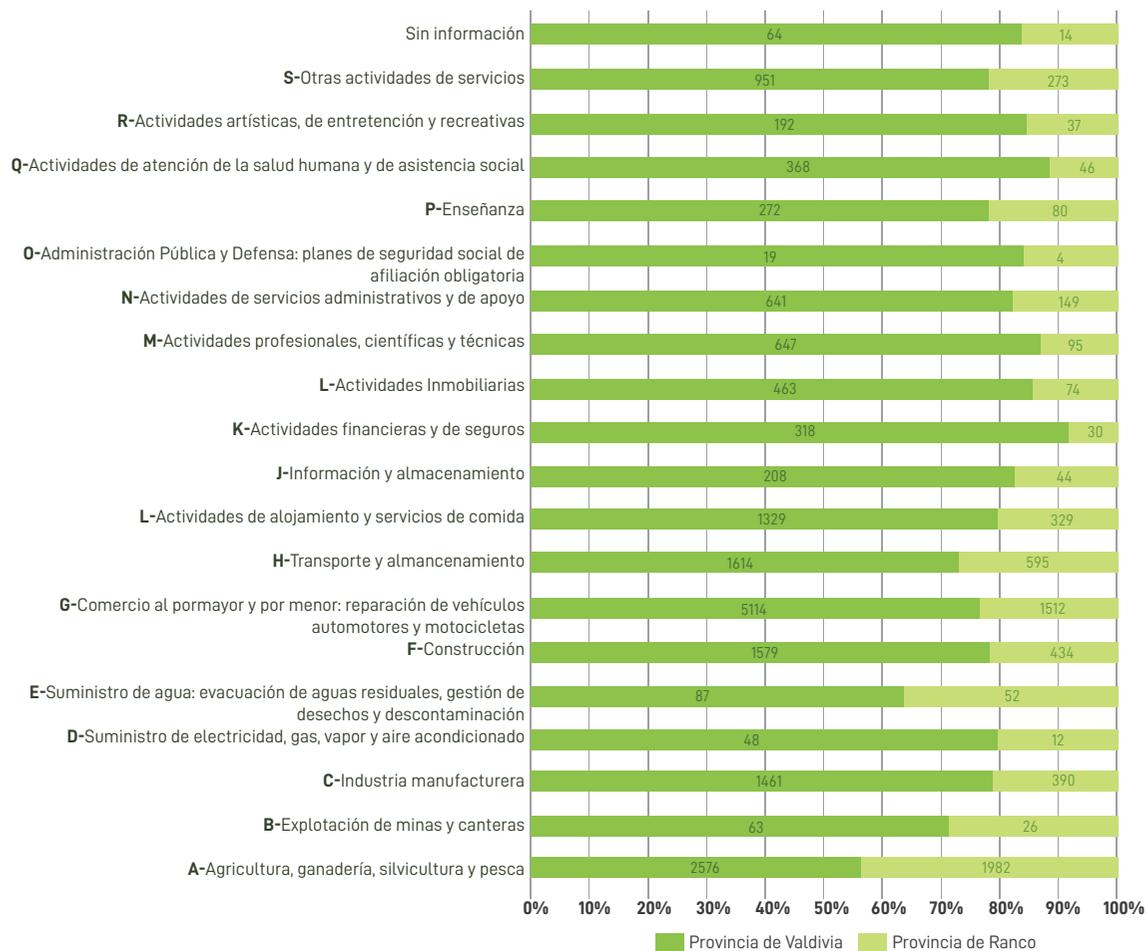


Figura 2.1: Cantidad de empresas por actividad económica al año 2017  
Fuente: Elaboración propia, basada en información extraída del SII

## TRABAJADORES DEPENDIENTES INFORMADOS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA EN EL SII AL AÑO 2017

Las figuras 2.2 y 2.3 muestran la participación de trabajadores dependientes informados por actividad económica para las provincias de Valdivia y Ranco en 2017, y en cada una de ellas se considera la información de género.

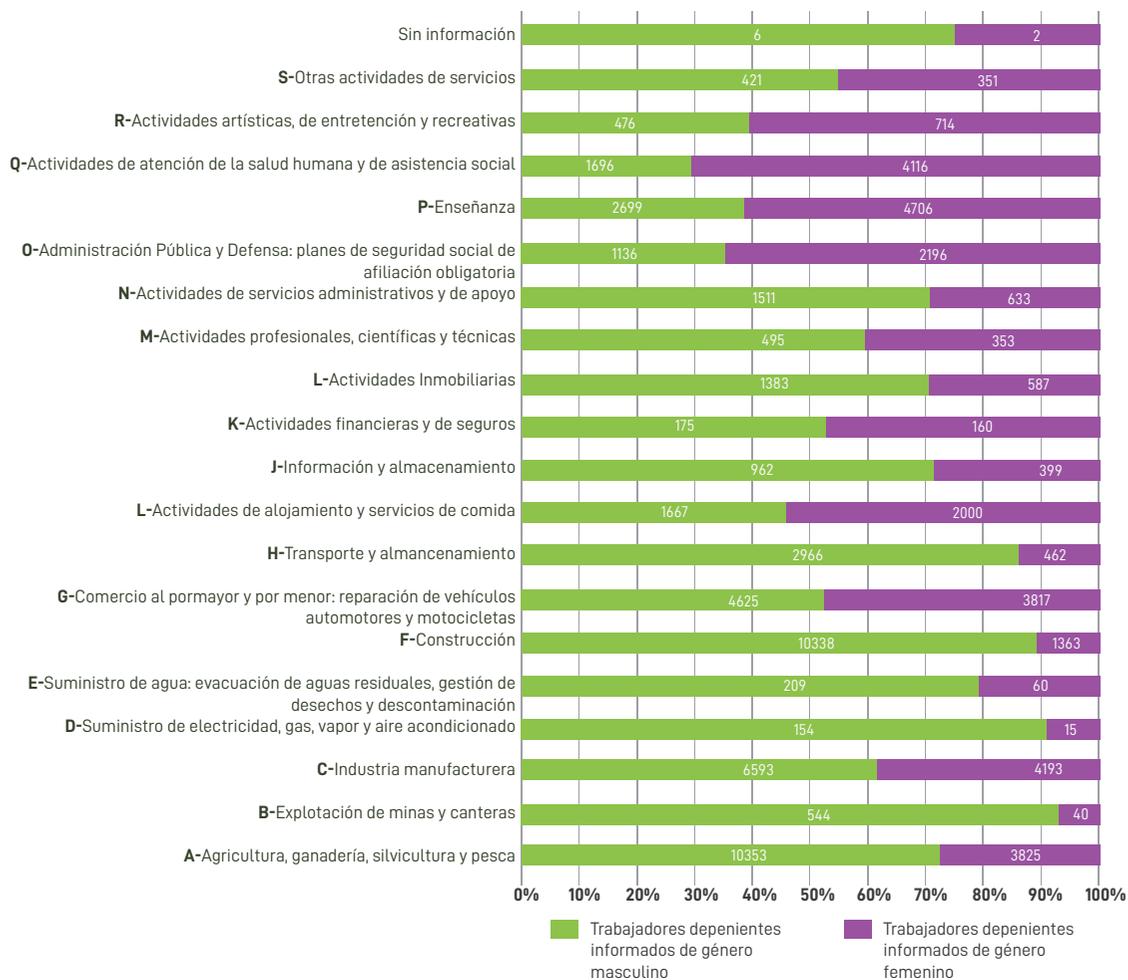


Figura 2.2: Distribución de trabajadores dependientes informados en la Provincia de Valdivia al año 2017  
Fuente: Elaboración propia, basada en información extraída del SII

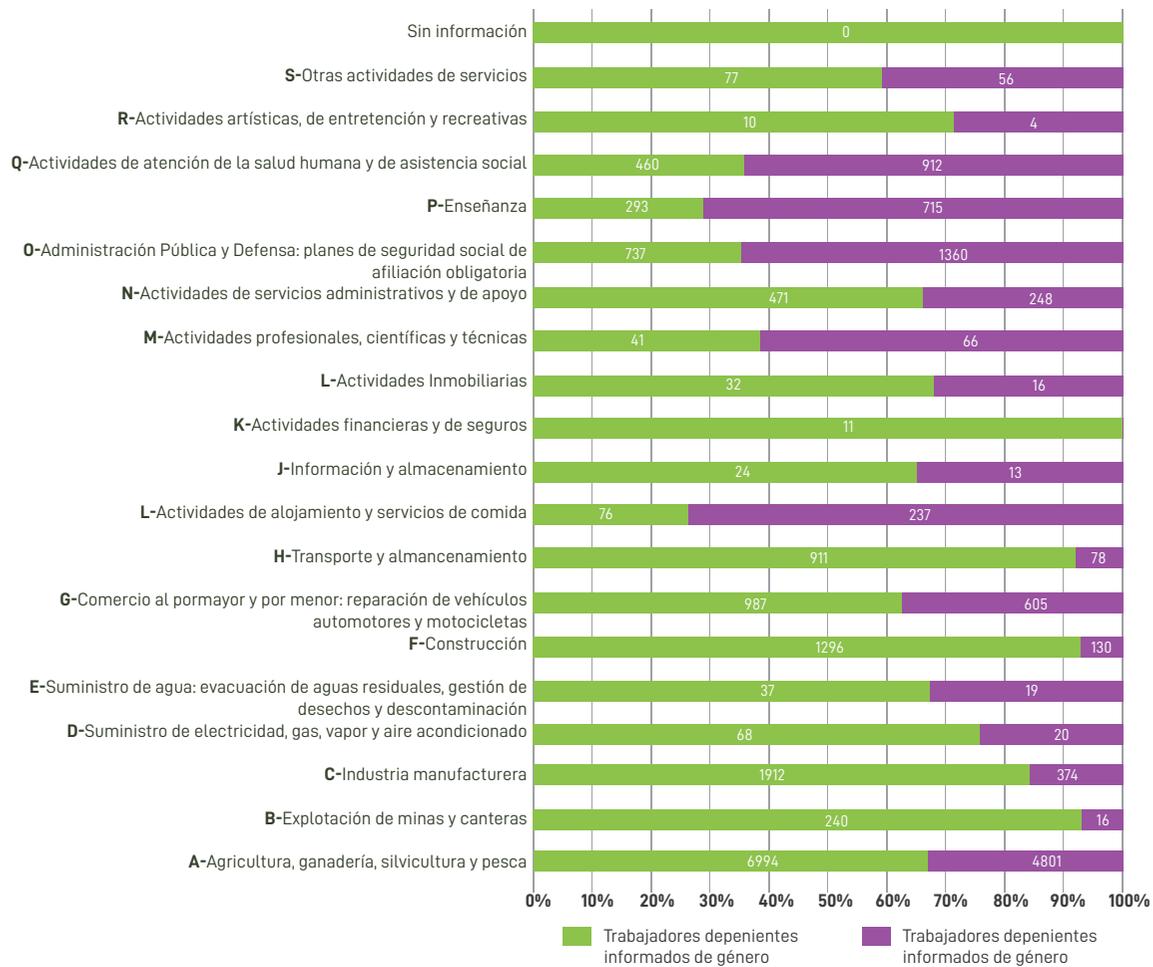


Figura 2.3: Distribución de trabajadores dependientes informados en la Provincia del Ranco al año 2017  
Fuente: Elaboración propia, basada en información extraída del SII

## EVOLUCIÓN DEL PIB REGIONAL VS. PIB NACIONAL

La figura 2.4 presenta la evolución del PIB de la Región de los Ríos versus la evolución del PIB Nacional.

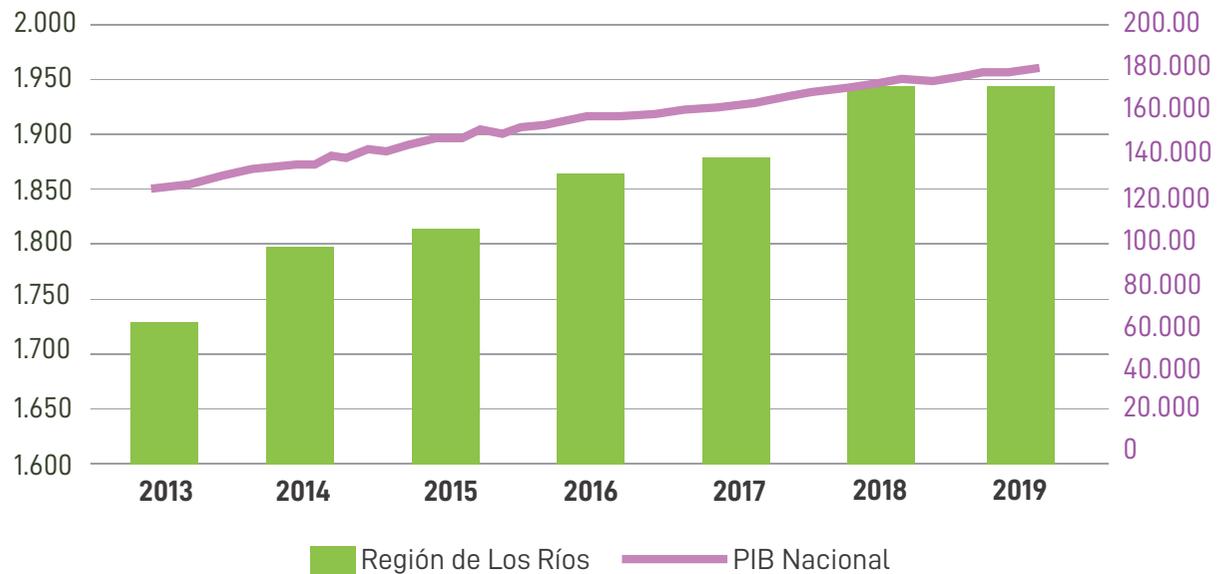


Figura 2.4: Evolución del PIB Regional vs. PIB Nacional, incorporando precios corrientes, series empalmadas, referencia 2013 (miles de millones de pesos)  
Fuente: Elaboración propia, basada en información obtenida desde el Banco Central

## DISTRIBUCIÓN DEL PIB REGIONAL POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

La figura 2.5 describe la distribución porcentual del valor total de bienes y servicios finales producidos en la Región de Los Ríos o PIB por actividad económica del año 2017. Esta distribución permite visualizar la contribución de las diversas actividades económicas que dinamizan a la zona.



Figura 2.5: Distribución porcentual del PIB por actividad económica para la Región de Los Ríos al año 2017, incorporando precios corrientes, series empalmadas, referencia 2013.

Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida desde el Banco Central

## EVOLUCIÓN DEL PIB REGIONAL POR ACTIVIDAD ECONÓMICA PRIMARIA, SECUNDARIA Y TERCIARIA

La figura 2.6 ilustra la evolución del PIB Regional para las actividades económicas Primaria (agricultura, pesca y minería), Secundaria (Industria, energía y construcción) y Terciaria (Servicios, comercio y administración pública) desde 2009 a 2017.

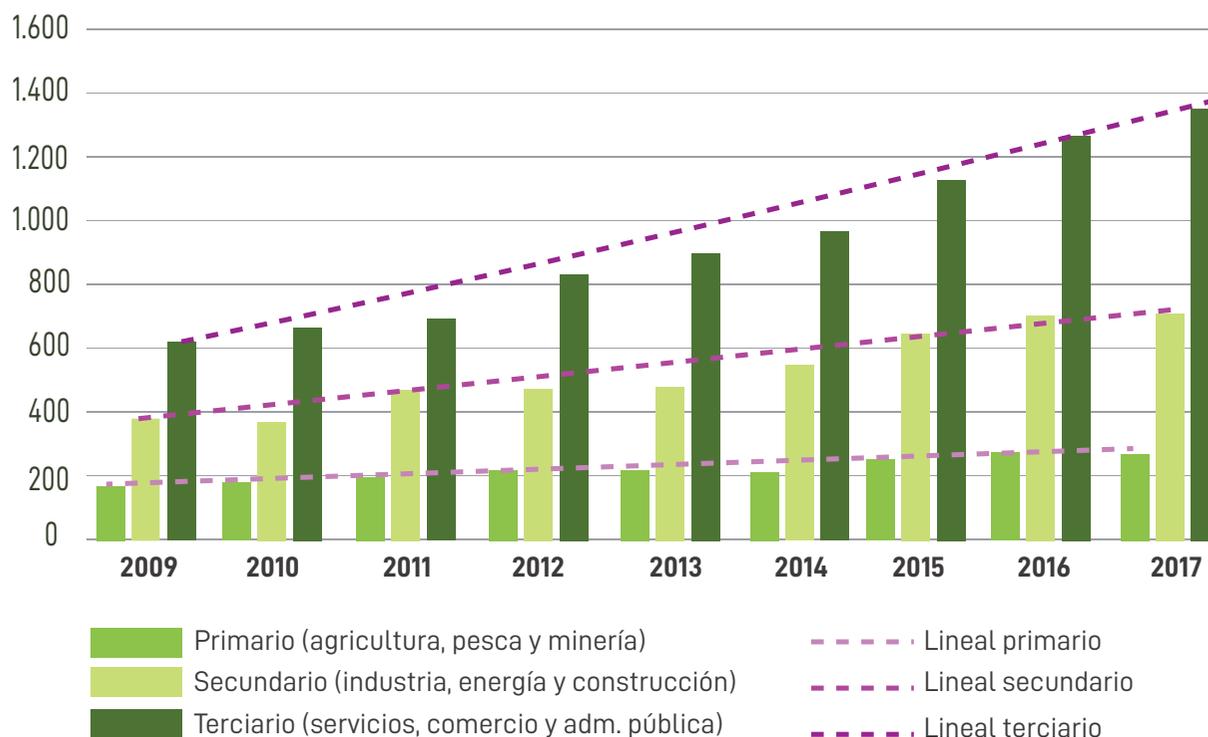


Figura 2.6: Evolución del PIB Regional por actividades económicas, incorporando precios corrientes, series empalmadas, referencia 2013 (miles de millones de pesos)  
Fuente: Elaboración propia, basada en información obtenida desde el Banco Central

## PIB VS. PIB PER CÁPITA COMUNAL

El PIB de las comunas de Valdivia, La Unión, Río Bueno, Paillaco, Panguipulli y Mariquina fue estimado como parte del estudio "Generación de Estadísticas Económicas Territoriales a Nivel Comunal", proyecto financiado a través del Fondo de Innovación para la Competitividad Regional (FIC-R) del Gobierno Regional y su Consejo Regional (BIP 30486981), ejecutado en 2019 por la Corporación Regional de Desarrollo Productivo de la Región de Los Ríos, con la asesoría de investigadores de la Universidad de Los Lagos y la Universidad Austral de Chile. El PIB de las comunas de Corral, Futrono, Lago Ranco, Lanco, Los Lagos y Máfil es una aproximación basada en el estudio precedente.

La Figura 2.7 presenta la distribución del PIB Comunal.

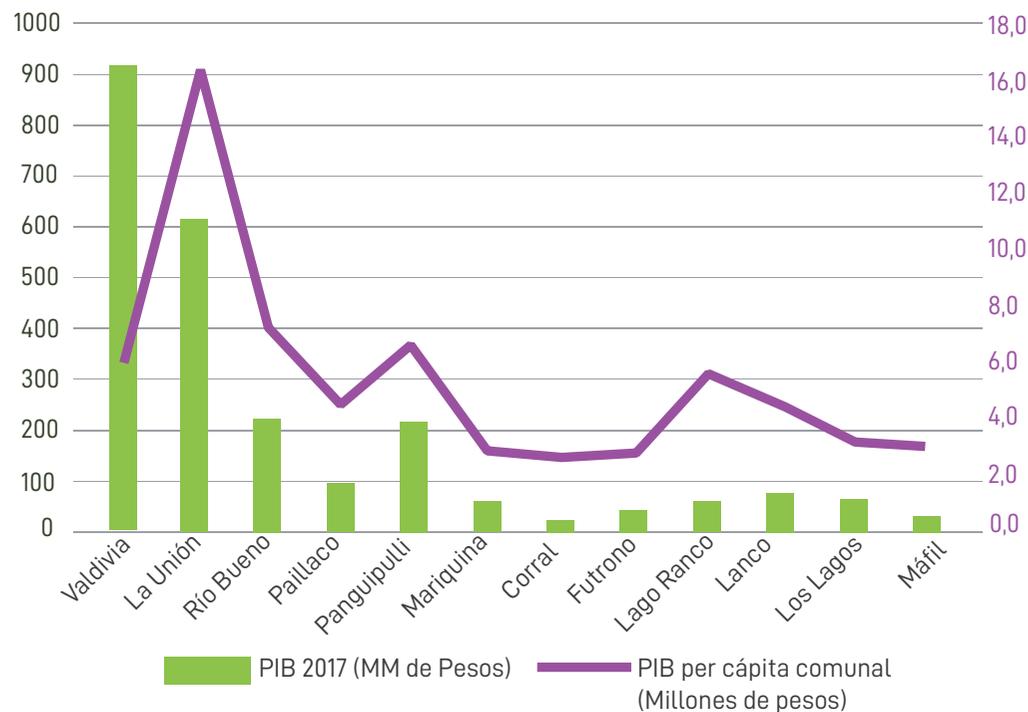


Figura 2.7: PIB vs. PIB per cápita Comuna, año 2017  
Fuente: Elaboración propia basada en información obtenida desde el Banco Central y el Censo de 2017

## INNOVACIÓN REGIONAL

Según la Encuesta sobre Gasto y Personal en Investigación y Desarrollo (I+D), año 2017, el gasto en I+D del Estado, universidades de Enseñanza Superior, instituciones privadas sin fines de lucro y empresas en la Región de Los Ríos fue de \$17,182 MM.

El gasto en I+D en 2017 representó el 0,72% del PIB de la Región de Los Ríos. La zona representó un 2,69% del gasto total en I+D a nivel nacional el mismo año.

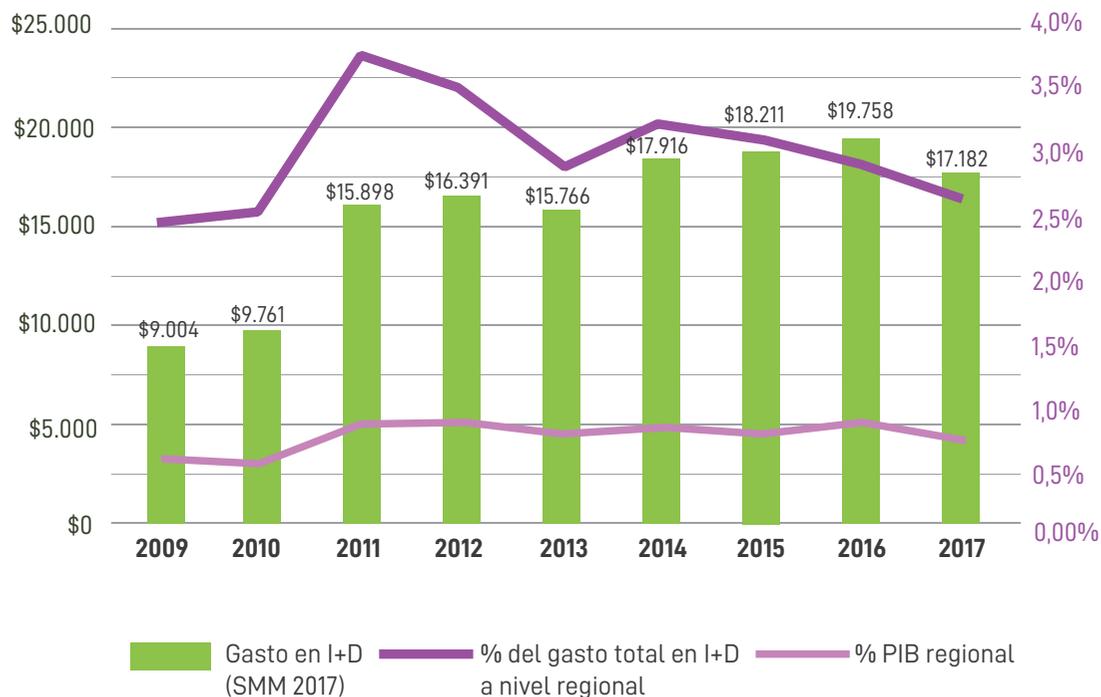


Figura 2.8: Gasto total de I+D en la Región de Los Ríos. Porcentaje y MM de pesos de 2017  
Fuente: Encuestas sobre gasto y personal en I+D. Años de referencia 2009-2010, 2011-2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.  
Banco Central de Chile

## 2.2 COMPLEJIDAD ECONÓMICA EN LA REGIÓN

Uno de los insumos relevantes tanto para las empresas como para el Gobierno Regional es contar con información adecuada que permita una toma de decisiones. Los encadenamientos productivos de los sectores son una fuente de información clave para formular y/o evaluar el impacto de los proyectos de inversión tanto para empresas privadas como para el sector público, antecedentes relevantes a la hora de estimar demandas por productos o servicios, demandas de bienes públicos, y cambios de costos y precios.

En momentos como el presente, en que los territorios reclaman cada vez más voz y voto, atribuciones y recursos, se precisan herramientas cuantitativas

versátiles que permitan tanto el conocimiento de la economía actual como su proyección en situaciones en las que se produzcan cambios en determinados parámetros.

Uno de los instrumentos de información que mejor muestra las interrelaciones y complejidad económica es la Matriz de Insumo-Producto (MIP), que permite analizar y evaluar los efectos sobre producto, ingreso y empleo de los sectores en un tiempo determinado, de inversiones públicas o privadas, o de shock exógeno que afectan el poder adquisitivo de las personas, entre otros.



Vista aérea de Valdivia  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## ANÁLISIS DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS

Basados en el análisis de Matriz Insumo-Producto, entre los años 2007 y 2016<sup>6</sup> los sectores de la economía que han incrementado su demanda de bienes y servicios<sup>7</sup> son: Textil, Prendas de Vestir y Cuero, Electricidad, Gas y Agua, Resto de Servicios Personales, Resto de Industria y, especialmente, Minería y Pesca (ver tabla 2.1).

| Posición | 2007  | Posición | 2016  | Cambio* |
|----------|---|----------|---|---------|
| 1        | Alimentos, Bebidas y Tabaco                 | 1        | Alimentos, Bebidas y Tabaco                 |         |
| 2        | Silvoagropecuario                           | 2        | Pesca                                       | 16      |
| 3        | Papel e Imprentas                           | 3        | Textil, prendas de vestir y cuero           | 1       |
| 4        | Textil, prendas de vestir y cuero           | 4        | Silvoagropecuario                           | 2       |
| 5        | Madera y Muebles                            | 5        | Papel e Imprentas                           | 2       |
| 6        | Comercio, Restaurantes y Hoteles            | 6        | Minería                                     | 11      |
| 7        | Comunicaciones                              | 7        | Madera y Muebles                            | 2       |
| 8        | Transporte                                  | 8        | Resto Serv. Pers, P. Viv. Y Otros BS. Y Ss. | 7       |
| 9        | Administración Pública                      | 9        | Electricidad, gas y agua                    | 1       |
| 10       | Electricidad, gas y agua                    | 10       | Resto industria                             | 4       |
| 11       | Servicios Financieros                       | 11       | Comercio, Restaurantes y Hoteles            | 5       |
| 12       | Salud                                       | 12       | Salud                                       |         |
| 13       | Construcción                                | 13       | Servicios Financieros                       | 2       |
| 14       | Resto industria                             | 14       | Administración Pública                      | 5       |
| 15       | Resto Serv. Pers, P. Viv. Y Otros BS. Y Ss. | 15       | Construcción                                | 2       |
| 16       | Educación                                   | 16       | Educación                                   |         |
| 17       | Minería                                     | 17       | Transporte                                  | 9       |
| 18       | Pesca                                       | 18       | Comunicaciones                              | 11      |
| *        | Cambio con respecto al año 2007             |          |   |         |

Tabla 2.1: Comparación de jerarquía de sectores productivos según los multiplicadores de encadenamiento hacia atrás  
Fuente: Elaboración propia basada en Miranda et al (2019)

6. Miranda, J. Ramos, C. Reyes, R., Acum, F. y Vidal, L. (2019). La evolución económica de la Región de Los Ríos desde su creación, a partir de un análisis Input-Output. Estudios de Economía Aplicada. Vol. 37-1, 2019. Págs. 170-191. España.

7. Determinado a partir del análisis de Matriz Insumo-Producto, como parte del valor de sus encadenamientos hacia atrás.

Del mismo modo, los sectores económicos que han mejorado desde el año 2007 al 2016 su oferta de bienes y servicios para el resto de las ramas económicas son: Alimentación, Bebidas y Tabaco, Comercio, Restaurantes y Hoteles, Transporte, Comunicaciones, Resto Servicios Personales, Madera y Muebles, Educación y, en mayor proporción, Pesca (ver tabla 2.2).

| Posición | 2007  | Posición | 2016  | Cambio* |
|----------|---|----------|---|---------|
| 1        | Servicios Financieros                       | 1        | Alimentos, Bebidas y Tabaco                 | 3 ▲     |
| 2        | Silvoagropecuario                           | 2        | Silvoagropecuario                           | ▲       |
| 3        | Resto industria                             | 3        | Comercio, Restaurantes y Hoteles            | 5 ▲     |
| 4        | Alimentos, Bebidas y Tabaco                 | 4        | Transporte                                  | 1 ▲     |
| 5        | Transporte                                  | 5        | Servicios Financieros                       | 4 ▼     |
| 6        | Electricidad, gas y agua                    | 6        | Pesca                                       | 10 ▲    |
| 7        | Papel e Imprentas                           | 7        | Comunicaciones                              | 2 ▲     |
| 8        | Comercio, Restaurantes y Hoteles            | 8        | Resto Serv. Pers, P. Viv. Y Otros BS. Y Ss. | 5 ▲     |
| 9        | Comunicaciones                              | 9        | Resto industria                             | 6 ▼     |
| 10       | Textil, prendas de vestir y cuero           | 10       | Madera y Muebles                            | 2 ▲     |
| 11       | Construcción                                | 11       | Electricidad, gas y agua                    | 5 ▼     |
| 12       | Madera y Muebles                            | 12       | Papel e Imprentas                           | 5 ▼     |
| 13       | Resto Serv. Pers, P. Viv. Y Otros BS. Y Ss. | 13       | Construcción                                | 2 ▼     |
| 14       | Minería                                     | 14       | Minería                                     | ▲       |
| 15       | Salud                                       | 15       | Textil, prendas de vestir y cuero           | 5 ▼     |
| 16       | Pesca                                       | 16       | Educación                                   | 1 ▲     |
| 17       | Educación                                   | 17       | Salud                                       | 2 ▼     |
| 18       | Administración Pública                      | 18       | Administración Pública                      | ▲       |
| *        | Cambio con respecto al año 2007             |          |   |         |

Tabla 2.2: Comparación de jerarquía de sectores productivos según los multiplicadores de encadenamiento hacia adelante.  
Fuente: Elaboración propia, basada en Miranda et al (2019)

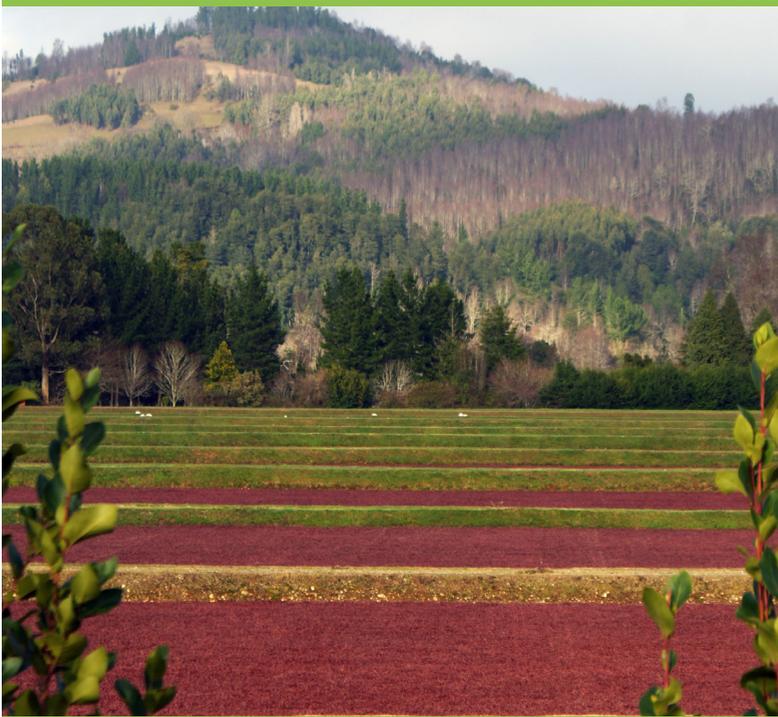
## CLASIFICACIÓN Y EVOLUCIÓN DE SECTORES PRODUCTIVOS DE LA REGIÓN DE LOS RÍOS

La Tabla 2.3 presenta una clasificación de encadenamientos de sectores productivos por actividad económica y su evolución entre los años 2007 y 2016. Dicha clasificación se realizó basada en análisis de la Matriz Insumo-Producto de la Región de Los Ríos, considerando para tal efecto los siguientes factores:

-  **Sectores Clave:** generan encadenamientos tanto hacia atrás como adelante.
-  **Sectores Impulsores:** generan principalmente encadenamientos hacia adelante
-  **Sectores Base:** generan principalmente encadenamientos hacia atrás
-  **Sectores Independientes:** no generan encadenamientos significativos hacia atrás o adelante.

| Actividad Económica                                  | 2007  | 2016  |
|--|---|---|
| Silvoagropecuario                                    | Clave            | Clave            |
| Pesca  | Independiente    | Impulsor         |
| Minería  | Independiente    | Impulsor         |
| Alimentos, bebidas y tabaco                          | Clave            | Clave            |
| Textil, prendas de vestir y cuero                    | Impulsor  | Impulsor         |
| Madera y muebles                                     | Impulsor         | Independiente    |
| Papel e Imprentas                                    | Impulsor         | Impulsor         |
| Resto Industria                                      | Base           | Independiente  |
| Electricidad, gas y agua                             | Independiente  | Independiente  |
| Construcción   | Independiente  | Independiente  |
| Comercio, restaurantes y hoteles                     | Impulsor       | Base           |
| Transporte   | Base           | Base           |
| Comunicaciones                                       | Impulsor       | Independiente  |
| Servicios financieros                                | Base           | Independiente  |
| Educación  | Independiente  | Independiente  |
| Salud  | Independiente  | Independiente  |
| Resto Serv. Pers. P. Viv. y Otros Bienes y Servicios | Independiente  | Independiente  |
| Administración pública                               | Independiente  | Independiente  |

Tabla 2.3: Clasificación y evolución de sectores productivos (2007 y 2016)  
Fuente: Elaboración propia, basada en Miranda et al (2019)



Actividades productivas de la Región  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 2.3 VOCACIONES PRODUCTIVAS

La propuesta de Vocaciones Productivas es de carácter orientativo y se elaboró en base a la recopilación y análisis de información cuantitativa y cualitativa, tanto primaria como secundaria. Se consideraron datos del SII relativos a empleo formal, los resultados de la MIP de la Región de Los Ríos, y cruces de información que permiten visualizar complejidades del entramado productivo regional y comunal<sup>8</sup> tales como los Pladecos, que explicitan cada cierto período de tiempo la estructura y dinámica en la cual se desarrollarán los territorios que componen la Región de Los Ríos, los usos preferentes de suelo a nivel de comunas e información primaria obtenida en el proceso de formulación de escala comunal y opinión experta.



Vocaciones productivas regionales  
Fotografía: CORFO y Gobierno Regional de Los Ríos

8. Gobierno Regional de Los Ríos. Análisis Territorial para la Elaboración del Plan Regional de Ordenamiento Territorial (PROT) de la Región de Los Ríos.

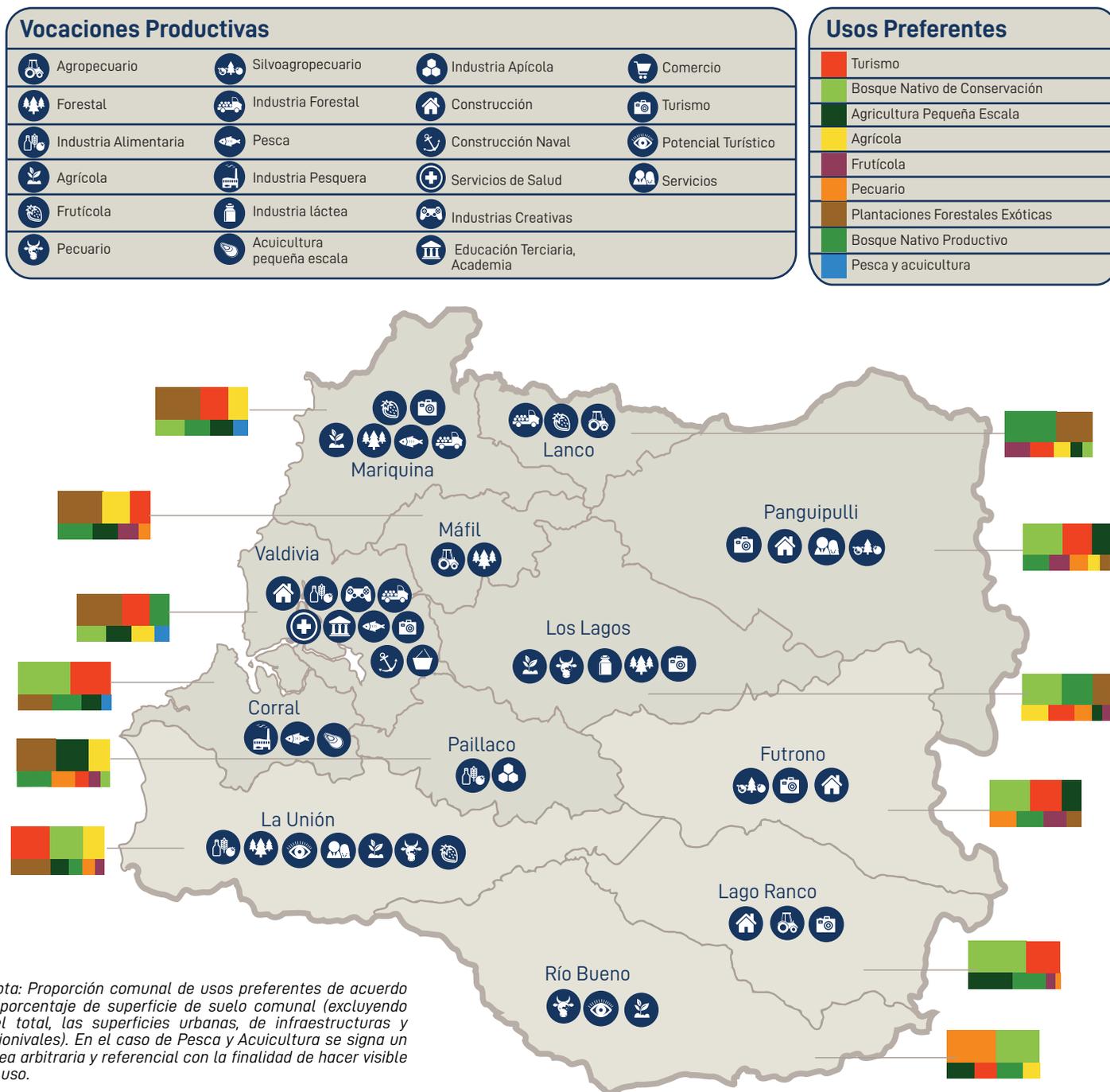


Figura 2.9: Mapa de Vocaciones Productivas y Usos Preferentes  
Fuente: Elaboración propia

## 2.4 EJES DE DESARROLLO

Producto del análisis estratégico preliminar y del análisis prospectivo se determinaron seis ejes de impacto sobre los cuales se estableció el marco y alcance de la Política Regional. En su construcción se consideraron criterios de transversalidad, territorialidad, sectorialidad e identidad de género.

Respecto de estos ejes se definió su alcance directo e indirecto en relación con el instrumento de planificación, según se indica en la siguiente figura:



Figura 2.10: Ejes y alcances de la Política Regional  
Fuente: Elaboración propia

Los ejes de alcance directo forman parte explícita de las definiciones estratégicas de la Política Regional en vista de la mayor factibilidad para abordarlos y lograr avances significativos, principalmente por ser parte de las acciones regulares y del ámbito de las instituciones vinculadas al fomento productivo, emprendimiento e innovación.

En el caso de los ejes de alcance indirecto, estos contienen factores, determinantes o restricciones que trascienden el ámbito del fomento productivo, el emprendimiento y la innovación, para los cuales deben concurrir actores complementarios a las unidades productivas e instituciones de apoyo.

Para los ejes de alcance directo se considera pertinente direccionar recursos bajo la Política de Fomento, a través de planes e iniciativas de inversión. En los ejes de alcance indirecto, en cambio, se consideró posible contemplar gestiones que posibiliten la concurrencia de instituciones de alcance nacional o regional con competencias en dichas materias.

En el caso del eje de conectividad, entre otros aspectos, se consignaron brechas de infraestructura vial y digital. En gobernanza se consideraron principalmente los procesos institucionales asociados a la descentralización en curso (elecciones de gobernadores y traspaso de competencias) y en sustentabilidad se definieron aspectos normativos y de mercado, entre otros. Sin perjuicio de lo señalado, algunos contenidos consolidados bajo estos tres ejes permitieron enriquecer el diseño de las definiciones estratégicas.

## 2.5 ESCENARIOS

El análisis prospectivo focalizó su esfuerzo en vislumbrar escenarios posibles en busca de futuros deseables tomando como base principal los elementos consolidados en los tres ejes de desarrollo de alcance directo.

Se identificaron factores de cambio que hacen referencia a un conjunto de atributos que se definieron a través del análisis de información secundaria y primaria; en este último caso, basados en preferencias identificadas durante el proceso participativo.

Los factores de cambio fueron agrupados en cuanto a sus impactos: económicos, culturales, sociales, políticos, científicos y tecnológicos, sin ser estos elementos taxativos. El ejercicio de identificarlos comenzó con nociones generales y diversas, que, luego de un proceso colaborativo, interactivo y de sistematización, permitió reducirlos utilizando criterios de factibilidad, transversalidad, territorialidad, sectorialidad e identidad de género. Posteriormente se seleccionan e insertan en el proceso de diseño de la Política Regional.



Taller de Gobernanza en etapa de formulación  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

Los factores de cambio acotados permitieron orientar la elaboración de ESCENARIOS en torno a la creación de valor agregado, al talento humano y a la ciencia, tecnología e innovación. Junto a lo anterior, para su elaboración se presentó una taxonomía<sup>9</sup> que da cuenta de niveles de avance o logro, los que se presentan a continuación desde el de mayor al de menor nivel de logro, definidos como:

**Consolidado:** en cuanto a que lo propuesto se sustenta o asienta sólidamente.

**Fortalecido:** en cuanto a que lo propuesto se robustece o potencia.

**Instalado:** en cuanto a que lo propuesto ya se ha transferido

**Impulsado:** en cuanto a que lo propuesto se promociona o alienta en su ejecución.

**Priorizado:** en cuanto a que de varias opciones o posibilidades se le da a lo propuesto mayor preferencia.

Con apoyo de los factores de cambio ya reducidos y de la taxonomía descrita en el párrafo anterior fue posible elaborar escenarios, que son productos que recopilan información cualitativa y cuantitativa, insumos necesarios para abordar las definiciones estratégicas que orientan el diseño y la posterior implementación de la Política.

<sup>9</sup> La taxonomía propuesta se empleó en el proceso de diseño de cada uno de los escenarios, en su redacción final no fueron considerados los niveles de logro: (4) impulsado y (5) priorizado, los que sí se consideraron durante el análisis, por esta razón se incluye en el presente documento.



Producción de quesos  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## Escenario de Creación de Valor Agregado

**Al 2030 la Región de Los Ríos** ha CONSOLIDADO procesos de incorporación de Valor Agregado en sus empresas y emprendimientos que se sustentan en la productividad, sofisticación y diversificación de un modelo de producción sustentable de bienes y servicios que incorpora el conocimiento, saberes y tecnología. Esto ha generado un ecosistema de fomento productivo que CONSOLIDA la asociatividad y atracción de inversiones. La Marca "Región" que representa la identidad de sus territorios, se ha FORTALECIDO, se encuentra certificada y es reconocida como referente en los mercados nacionales e internacionales.



Desarrollo levadura nativa para cervecería local  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## Escenario de Talento Humano

**Al 2030 la Región de Los Ríos** ha FORTALECIDO las competencias que permiten abordar los desafíos productivos sustentables público-privados de la región, afrontados mediante capacidades de las universidades, centros especializados y empresas tecnológicas. Se han CONSOLIDADO las capacidades de articulación en áreas estratégicas regionales con el objeto de vincular oferta y demanda en ciencia y tecnología. Se ha INSTALADO el aumento de los incentivos del Estado a la investigación aplicada al fomento productivo, mediante mecanismo de inversión público-privada.

## Escenario de Ciencia, Tecnología e Innovación

**Al 2030 la Región de Los Ríos** ha FORTALECIDO la retención y atracción del talento y recursos humano avanzado a través de una red densa de instituciones de educación y capacitación en coordinación con unidades productivas regionales y sus organizaciones afines, plasmadas en iniciativas con enfoque territorial y de género para la empleabilidad y el emprendimiento a escala humana. Ha FORTALECIDO la formación para el fomento productivo a escala humana. Ha FORTALECIDO la formación para el fomento productivo incorporando la apropiación de nuevas tecnologías, programación, robótica, Big Data e Inteligencia Artificial, se ha habilitado a las personas a la sociedad de conocimiento, así como la valoración de la economía y producción regional. A fecha, existe un currículo escalable, con equidad de género, pertinente y especializado al fomento regional, así como una formación tecnológica, en idiomas, emprendimiento para la sustentabilidad y formación formal de saberes ancestrales.



Proyecto "Innovación en terapia transfusional y tisular". FIC 15-47 (UACH)  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

Centro de Innovación Colaborativa.  
[www.garedelosrios/centroregional](http://www.garedelosrios/centroregional)  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



# 3

## DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

### 3. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

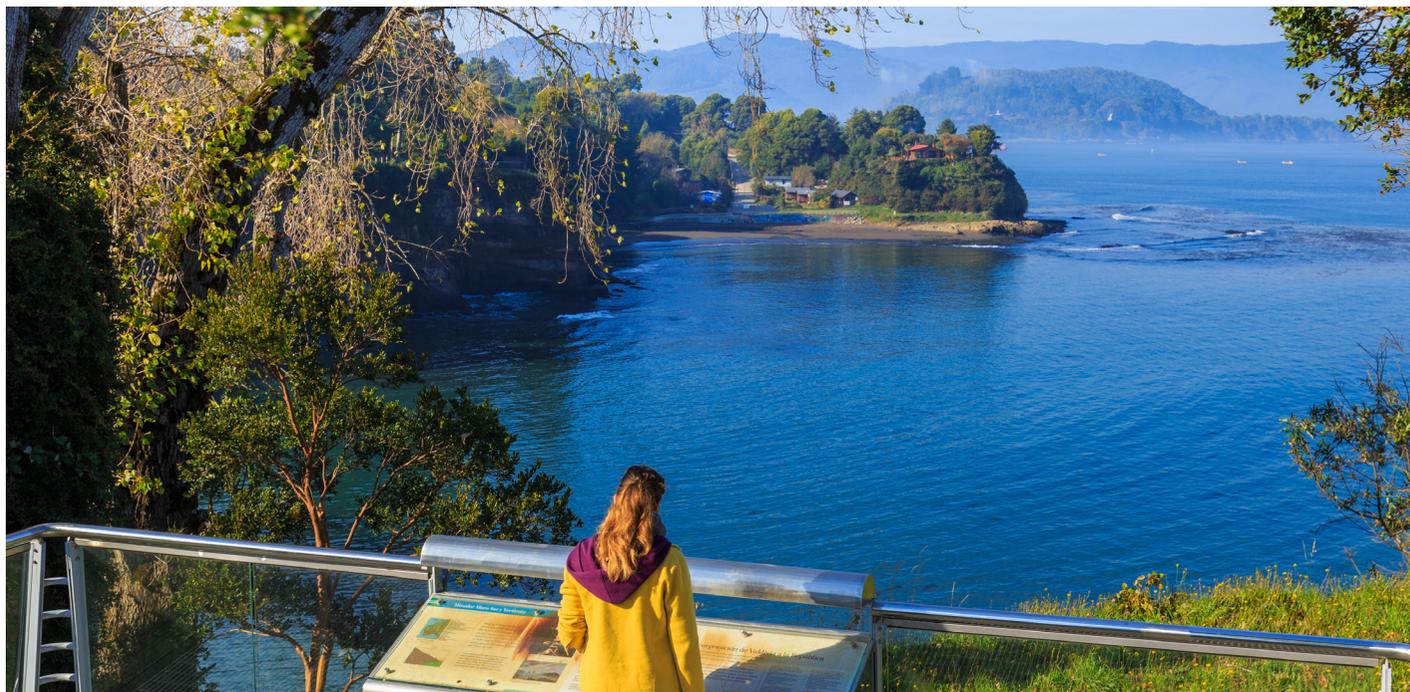
Las definiciones estratégicas son parte de los componentes del instrumento de planificación.

Éstas se formulan en dos horizontes temporales. Por una parte, un horizonte de largo plazo -al 2030- bajo el cual se configuran la visión de desarrollo y los lineamientos estratégicos; y por otra, uno de mediano plazo -al 2026- que considera objetivos y metas estratégicas, cuya concreción se visualiza mediante la explicitación de logros intermedios.

Los objetivos estratégicos se traducen en la lógica de las metas estratégicas entregándoles un horizonte de tiempo de realización y definiendo indicadores para monitorear los avances.

Es relevante señalar que los logros formulados se ubican en tres fases temporales (bianuales) con el fin de intencionar y concentrar esfuerzos para su materialización, sin perjuicio de su medición durante todo el período de implementación.

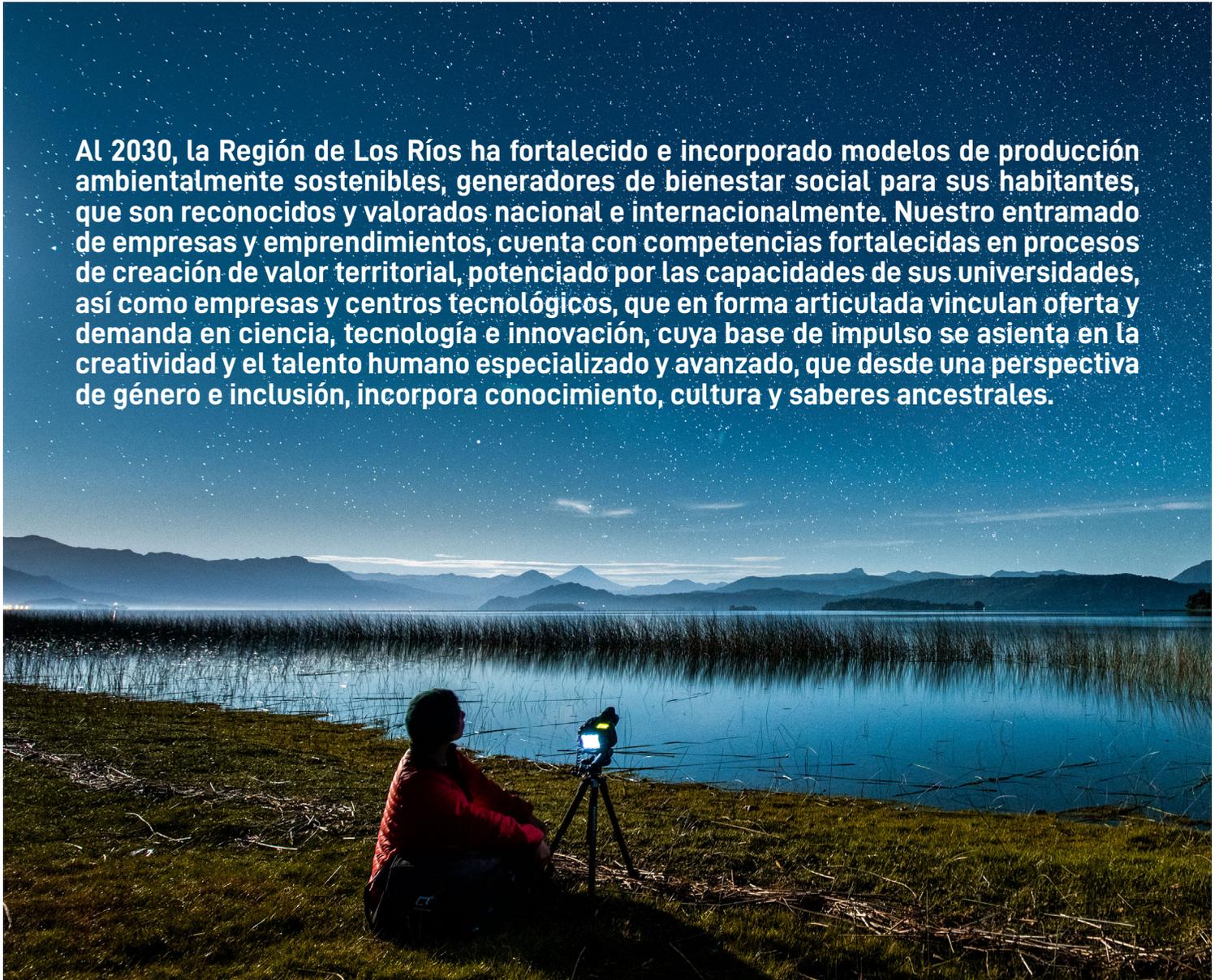
Por último, la hoja de ruta es el componente de las definiciones estratégicas que refleja las acciones -principalmente los planes e iniciativas- que operacionalizan los lineamientos y sus objetivos estratégicos, y que representan la expresión en política pública de los desafíos en materia de fomento productivo en la Región de los Ríos.



Fuerte en Niebla  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 3.1 VISIÓN DE DESARROLLO

**Al 2030, la Región de Los Ríos ha fortalecido e incorporado modelos de producción ambientalmente sostenibles, generadores de bienestar social para sus habitantes, que son reconocidos y valorados nacional e internacionalmente. Nuestro entramado de empresas y emprendimientos, cuenta con competencias fortalecidas en procesos de creación de valor territorial, potenciado por las capacidades de sus universidades, así como empresas y centros tecnológicos, que en forma articulada vinculan oferta y demanda en ciencia, tecnología e innovación, cuya base de impulso se asienta en la creatividad y el talento humano especializado y avanzado, que desde una perspectiva de género e inclusión, incorpora conocimiento, cultura y saberes ancestrales.**



Lago Ranco  
Fotografía: SERNATUR Los Ríos

## 3.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

### Creación de Valor Agregado

#### Lineamiento 1.1



Consolidación de procesos de incorporación de valor agregado en empresas y emprendimientos sustentados en la sofisticación y diversificación, bajo un modelo de producción sustentable de bienes y servicios que incorpora el conocimiento científico-tecnológico, el saber ancestral y tradicional.

#### Lineamiento 1.2



Fortalecimiento de la marca "Los Ríos", potenciando la identidad de sus territorios y promoviendo la certificación y la obtención de reconocimiento como elemento distintivo en el ámbito nacional e internacional para el posicionamiento en nuevos mercados.

### Talento Humano

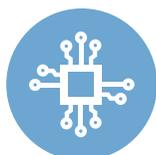
#### Lineamiento 2.1



Fortalecimiento de la retención, atracción y formación del talento humano especializado y avanzado en empresas y emprendimientos, con enfoque territorial y de género, incorporando nuevas tecnologías, saberes ancestrales y tradicionales, sustentado por una red territorializada de instituciones de educación y capacitación.

### Ciencia, Tecnología e Innovación

#### Lineamiento 3.1



Fortalecimiento de competencias e infraestructura tecnológica para abordar desafíos productivos sustentables mediante articulación público-privada a escala nacional e internacional, enfocado en potenciar las capacidades de universidades, centros de investigación y empresas que incorporen investigación, desarrollo, innovación y emprendimiento (I+D+i+e).

## 3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Creación de Valor Agregado

#### Objetivo 1.1

Fortalecer la producción sustentable de bienes y servicios regionales en las empresas y emprendimientos, potenciando la creación de valor, considerando las vocaciones productivas y las actividades tradicionales y emergentes de la zona, e incorporando el conocimiento científico-tecnológico y el saber ancestral.

#### Objetivo 1.2

Impulsar el reconocimiento de hábitats y sistemas productivos urbanos y rurales a través de la articulación público-privada y la implementación de procesos de certificación orientados a relevar la singularidad del saber local y a asegurar la conservación del valor patrimonial natural y construido.

### Talento Humano

#### Objetivo 2.1

Fortalecer en las empresas locales la generación de incentivos para la retención y atracción de talento humano.

#### Objetivo 2.2

Consolidar la formación a nivel de educación técnico-profesional y superior orientada al desarrollo de nuevos productos, servicios y procesos escalables.

### Ciencia, Tecnología e Innovación

#### Objetivo 3.1

Consolidar la articulación y coordinación entre universidades, centros de investigación y empresas en áreas estratégicas regionales vinculando oferta y demanda en I+D+i+e, para fomentar la investigación aplicada mediante nuevos mecanismos que fortalezcan capacidades e infraestructura tecnológica con inversión público-privada a escala nacional e internacional.



*Proyecto FIC: Generación de una plataforma para la producción de nanobodies recombinantes en alpacas para combatir virus emergentes  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos*

## 3.4 METAS ESTRATÉGICAS Y LOGROS

### METAS ESTRATÉGICAS

#### Creación de Valor Agregado

##### Meta Estratégica 1.1

A 2026 las empresas y emprendimientos implementan mecanismos validados de gestión sostenible y uso eficiente de recursos naturales en la producción de bienes y servicios.

##### Meta Estratégica 1.2

A 2026 se cuenta con una marca territorial posicionada en el ámbito regional y nacional, así como en mercados internacionales a través de la gestión profesionalizada que articula acciones público-privadas.

#### Talento Humano

##### Meta Estratégica 2.1

A 2026 se cuenta con nuevas y/o mejores oportunidades laborales en sectores priorizados a través de la focalización de incentivos y colaboración público-privada.

##### Meta Estratégica 2.2

A 2026 los sectores priorizados disponen de capacidades formativas consolidadas con énfasis en el emprendimiento, a través de certificaciones y ofertas específicas, articulando incentivos y colaboración público-privada.

#### Ciencia, Tecnología e Innovación

##### Meta Estratégica 3.1

A 2026 se consolida la transferencia tecnológica, la adopción de innovación y los servicios avanzados mediante mayores recurso y nuevos mecanismos de cofinanciamiento y vinculación que impulsan el emprendimiento de base científica y/o tecnológica en micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) regionales e instituciones públicas, fortaleciendo el ecosistema de innovación con impacto en la productividad y la calidad de vida.

## LOGROS

| Fase 1   | Fase 2   |
|--|--|
| <b>Creación de Valor Agregado</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- MIPYMES y/o unidades productivas han adoptado energías renovables, limpias, seguras y económicamente eficientes, incorporando los menores costos posibles en sectores priorizados.</li> <li>- MIPYMES y/o unidades productivas han desarrollado nuevas capacidades y modelos de negocios circulares.</li> <li>- Productos y/o servicios regionales con mayor valoración, reconocimiento y diferenciación son fortalecidos en su posicionamiento, encadenamiento y propuestas de valor.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Circuitos cortos de comercialización (CCC) fortalecidos con el impulso y articulación de la agricultura familiar y la inclusión de los productores y emprendedores de pequeña escala.</li> <li>- Se constituye un trabajo público-privado de largo plazo para impulsar una marca regional que enfatiza los atributos naturales y socioculturales.</li> </ul>  |
| <b>Talento Humano</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se impulsa la demanda laboral al aprovechar las oportunidades de mercado generadas por la conformación de redes asociativas.</li> <li>- Pilotos educativos en sectores priorizados, impulsados en forma conjunta entre empresas, centros de formación técnica y/o liceos de educación media técnico profesional (EMPT).</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fortalecen capacidades para el desarrollo productivo regional en sectores priorizados, con énfasis en emprendimiento, saberes, artes y oficios a través de certificaciones y ofertas formativas específicas.</li> <li>- Se fortalecen e instalan incentivos para que las empresas consideren la inclusión laboral de jóvenes, mujeres y personas con capacidades diferentes.</li> <li>- Se articulan incentivos y financiamiento público-privado para el desarrollo productivo regional, priorizando sectores a través de certificaciones y ofertas formativas.</li> </ul> |
| <b>Ciencia, Tecnología e Innovación</b>  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- A través del HUB Los Ríos actores regionales públicos y privados vinculan oferta y demanda en ciencia, tecnología e innovación en beneficio del desarrollo regional.</li> <li>- Empresas regionales han adoptado nuevas tecnologías de información y comunicación (NTIC) en sus procesos productivos.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se fortalecen e instalan nuevos mecanismos de financiamiento y colaboración público-privado para I+D+i+e.</li> </ul>  |

### Fase 3

- Se fortalece la gestión territorial en el uso eficiente de los recursos naturales en la producción de bienes y servicios a través del escalamiento de experiencias exitosas.

- La región y sus productos y servicios priorizados se posicionan bajo una marca que articula los esfuerzos público-privados.

- Se han generado nuevas y/o mejores oportunidades laborales en sectores priorizados que apoyen el desarrollo social y productivo de la región.

- Se consolida la transferencia y adopción de innovación, tecnología y servicios avanzados en MIPYMES regionales e instituciones públicas.



1. Lechería en La Unión. Fotografía: GORE Los Ríos  
 2. Programa de Transferencia Tecnológica para Eslabón Productivo de la Cadena Ovina, Láctea y Hortofrutícola. Fotografía: INAI  
 3. Programa de Nanobodies Alpacas. Fotografía: GORE Los Ríos

## 3.5 HOJA DE RUTA

La hoja de ruta se organiza en función de la Visión al 2030. Sin embargo, se concentra en tres fases bianuales -de 2021 a 2026- e identifica en forma esquemática y temporal los principales avances esperados y las acciones relevantes que serán llevadas a cabo.

Respecto de los avances se considera que exista un proceso con hitos intermedios de revisión técnica y político-estratégica con participación activa de los equipos implementadores, de la gobernanza y del Consejo Regional. En la Fase 3 se considera la evaluación y actualización del instrumento, que deberá diseñar y abordar la Fase 4 en función de los avances logrados a esa fecha y del contexto futuro.

Un primer paso muy relevante es la puesta en marcha e instalación del instrumento y de la gobernanza, proceso que se desarrollará en forma complementaria y sinérgica a la ejecución de las iniciativas impulsoras.

Un aspecto particular será la definición de una programación plurianual de recursos y/o de planes plurianuales de inversión, así como de eventuales convenios de programación asociados.

Asimismo, es relevante la oportuna formulación y ejecución de planes de inversión como principales mecanismos de implementación contemplados. Estos se pondrán en marcha en forma gradual en dos etapas, contando con una revisión intermedia que permita ajustar los procesos de inversión.

En forma paralela y durante todo el proceso de implementación se desarrollarán tareas relativas a la actualización de mecanismos de inversión FNDR/ FIC y alineamiento estratégico de iniciativas, y a la actualización de las directrices transversales para los ejes de desarrollo de la Política, así como la diversas acciones de gestión estratégica y de gobernanza. Entre estas últimas cabe destacar las relativas a la inversión pública-pública (regional-sectorial) y público-privada.



*Campos de canola, comuna de Mariquina  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos*



Caleta de Niebla  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

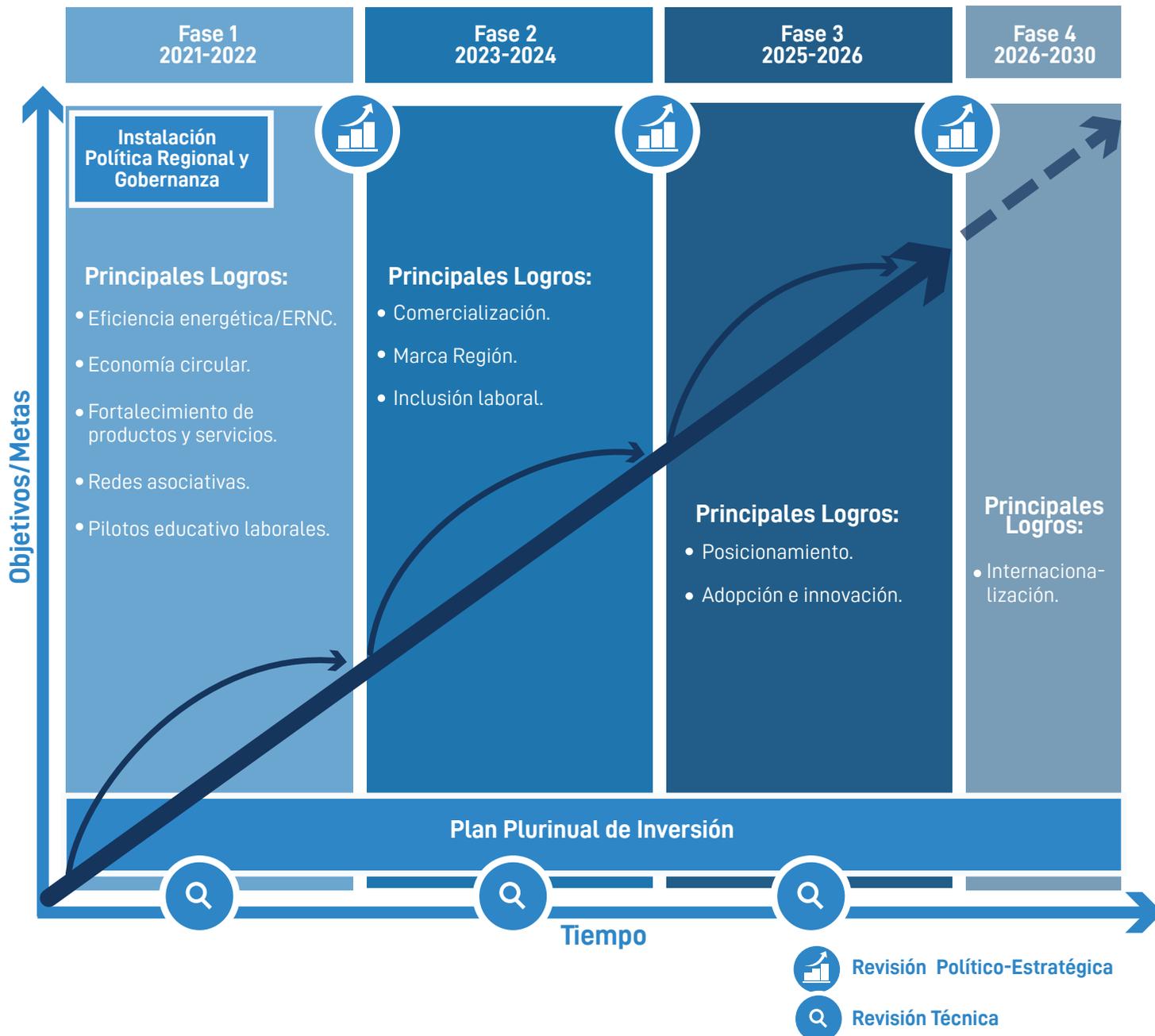


Figura 3.1: Modelo esquemático de la hoja de ruta de la Política de Fomento  
Fuente: Elaboración propia

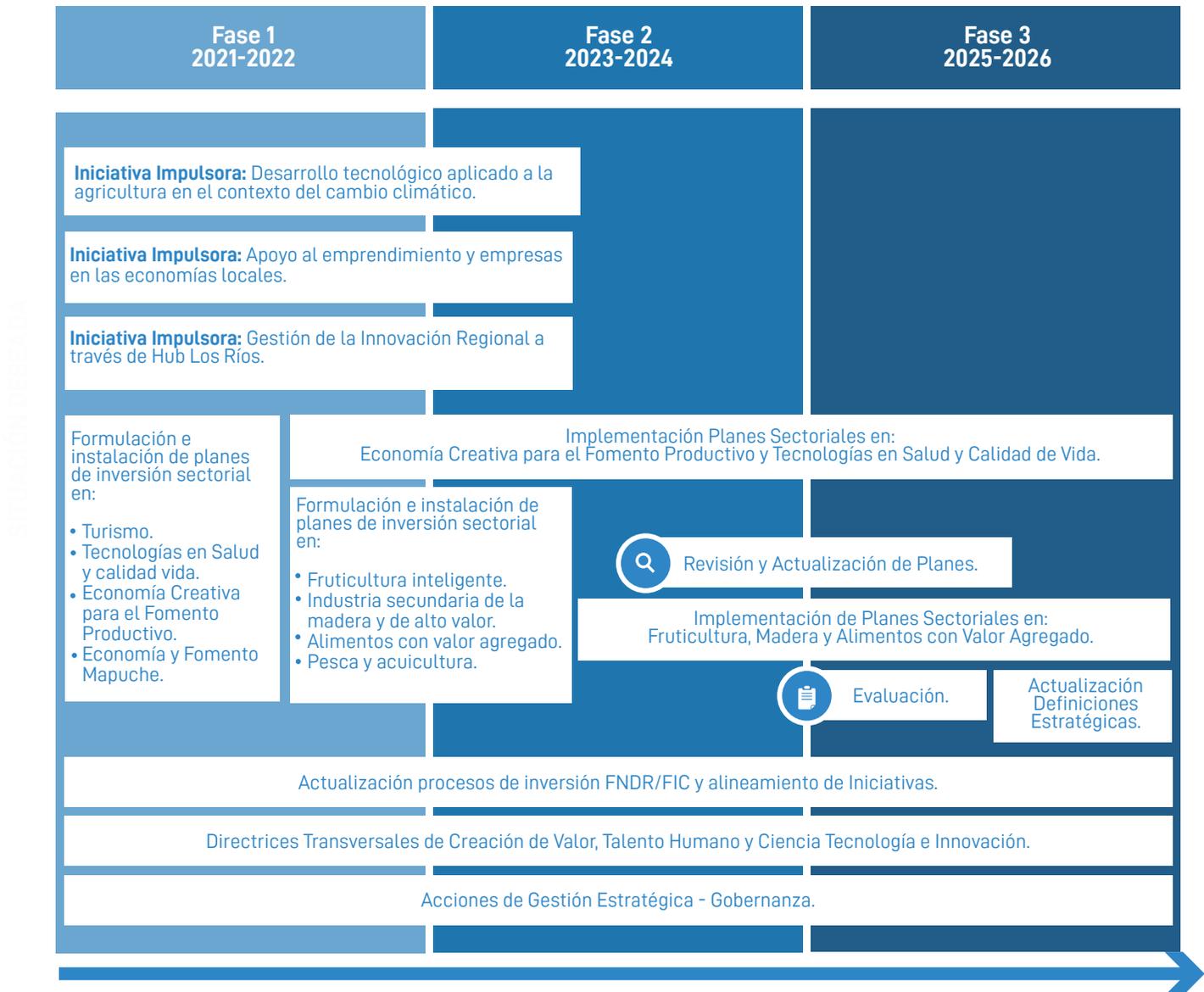


Figura 3.1: Modelo esquemático de la hoja de ruta de la Política de Fomento  
Fuente: Elaboración propia

Proyecto Lúpulo Nativo: Generación de prototipos con valor agregado en base a lúpulos regionales, FIC 19-17 (UACH)  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



4

**GESTIÓN Y GOBERNANZA**

## 4.1 CAMINO A LA GOBERNANZA

La propuesta de modelo de Gobernanza para la Política fue resultado de un proceso de análisis y de sistematización de información que incluyó la revisión de instrumentos públicos y acceso a información primaria recabada en diversas instancias participativas.

Se consideró fundamental para el éxito de la Política la constitución de una Gobernanza que logre articular a sus actores. De esta manera se buscó garantizar el cumplimiento y cobertura eficiente del desarrollo de las diversas áreas que se determinaron para la implementación de la Política.

Las recomendaciones obtenidas durante el proceso de formulación de la propuesta de Gobernanza

apuntaron a la relevancia de hacer un seguimiento y monitoreo pertinente a la ejecución de la Política. En este contexto, se planteó la importancia y necesidad de generar un modelo que vele por el cumplimiento de los objetivos, logros y planes consolidados para la Región de los Ríos, ante lo cual se propuso un sistema de gestión y seguimiento que permite el correcto uso de las herramientas que entrega la Política.

Finalmente, cabe destacar que para esta Política se construyó su modelo de gestión y Gobernanza considerando que sea encabezada por el Gobernador Regional, el cual fue por primera vez electo democráticamente por la ciudadanía durante la finalización del proceso de elaboración.



Lanzamiento de la Política Regional de Fomento  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



Zona de astilleros, comuna de Valdivia  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

## 4.2 ESTRUCTURA GOBERNANZA

La Gobernanza de la Política de Fomento de la Región de Los Ríos se estructuró en concordancia con la normativa vigente, por lo que se aplicaron los cambios de la estructura institucional regional que dejó de lado la figura del Intendente para que la población eligiera a su autoridad regional por primera vez. El Gobernador Regional y el Consejo Regional de los Ríos presidirán la Gobernanza de la Política Regional de Fomento Productivo, y contarán con el apoyo de una Secretaría Ejecutiva y Asesoría Jurídica.

La Secretaría Ejecutiva está bajo la responsabilidad de la División de Fomento de Industria, apoyada por la División de Planificación y Desarrollo y la División de Presupuesto e Inversión Regional. Este órgano será el equipo de implementación y seguimiento interno del Gobierno Regional.

Por otro lado, la Gobernanza estará integrada por diversos actores que cumplirán el rol de Consejeros de la Política Regional de Fomento Productivo. Dichos actores fueron parte de la elaboración de la Política, y se encontrarán dentro del proceso de la ejecución de ésta, velando por el cumplimiento del conocimiento articulado que aportaron desde diferentes sectores. Dichos sectores son el público, privado, académico, ciudadanía y Pueblo Mapuche.

Pensando en el proceso de Gobernanza se crea un Comité Operativo de la misma, a modo de poder hacer seguimiento y control de las acciones que están siendo comprometidas dentro de las metas y logros de la Política. Este Comité será integrado por representantes de los cinco sectores anteriormente mencionados.

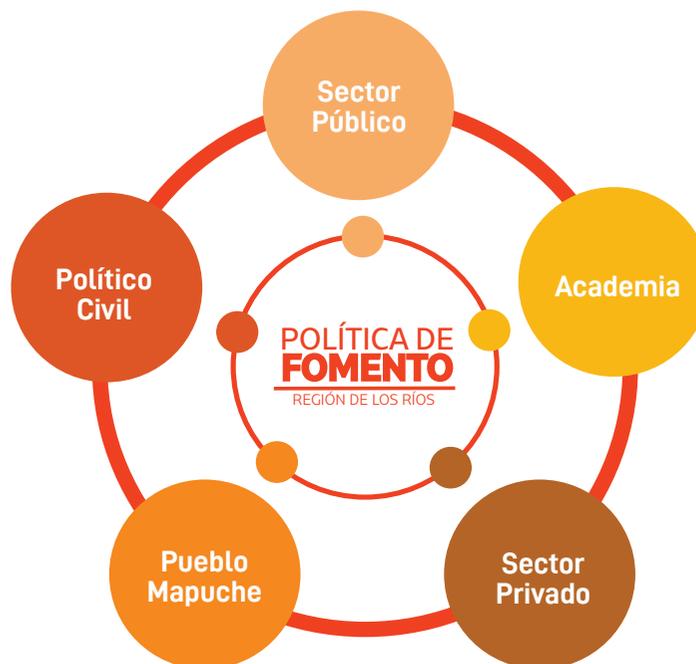


Figura 4.1  
Fuente: Elaboración Propia

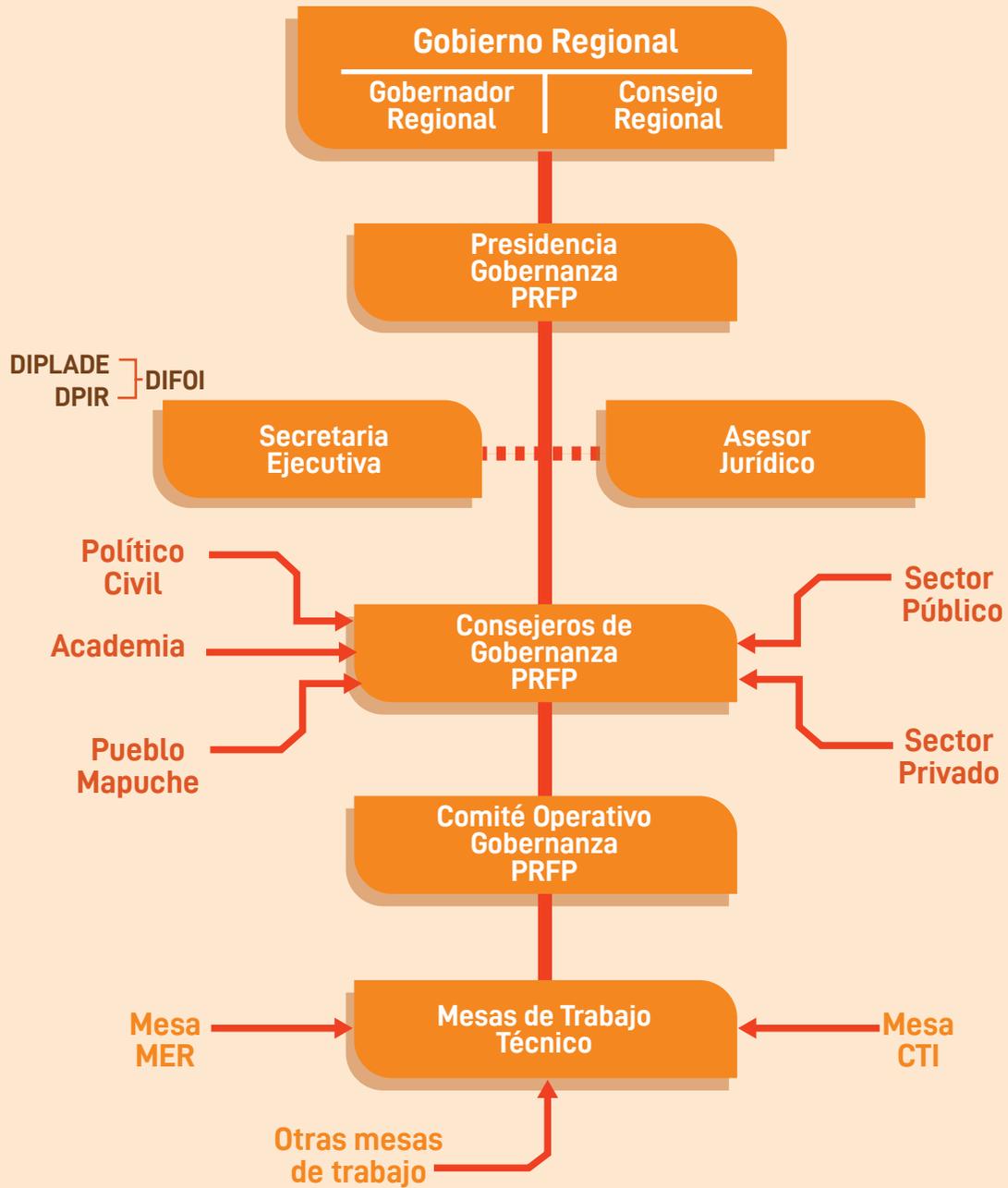


Figura 4.2  
Fuente: Elaboración Propia

## 4.3 OPERACIÓN



Taller de Gobernanza  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos

El Comité Operativo de la Gobernanza está conformado por representantes del sector público, privado, académico, ciudadanía, y Pueblo Mapuche. Este grupo se apoya en Mesas de Trabajo Técnico que nacen del proceso de elaboración de la Política, y que tendrán el deber de observar y seguir el desarrollo de los Planes de Inversión.

Además, este Comité se nutre de Mesas de Trabajo Técnico instaladas en el Gobierno Regional, de las cuales se encuentran creadas y funcionando la Mesa Estratégica Regional y la Mesa de Ciencia Tecnología e Innovación. Las demás mesas serán creadas según las necesidades del territorio y el consenso de la Gobernanza; tal es el caso de las futuras mesas de Economía y de Fomento Productivo Mapuche.

Se requerirá para la implementación de la Política Regional de Fomento el establecimiento de una unidad de implementación y seguimiento de la misma, integrada por profesionales con la misión de articular y, como dice su nombre, hacer monitoreo de los Planes de Inversión junto con los Servicios Públicos Sectoriales bajo su apalancamiento y los recursos que provengan del FNDR, según determinación del CORE.

Para la operatividad de la Política se precisó de una herramienta que recopile y sistematice toda la información proveniente de los Planes de Inversión, lo que servirá para ver el alcance y cumplimiento de las metas e indicadores. La Plataforma Informática de la Política de Fomento Regional es una herramienta dispuesta para la Gobernanza y se encargará de llevar registro e ir recabando toda la información necesaria para su monitoreo y seguimiento. Esta Plataforma cuenta con acceso para los actores de la Gobernanza, los que podrán visualizar cómo va el funcionamiento de los programas, quién los está ejecutando, y el financiamiento, presupuesto e indicadores que han sido relevados para ello, entre otras utilidades.

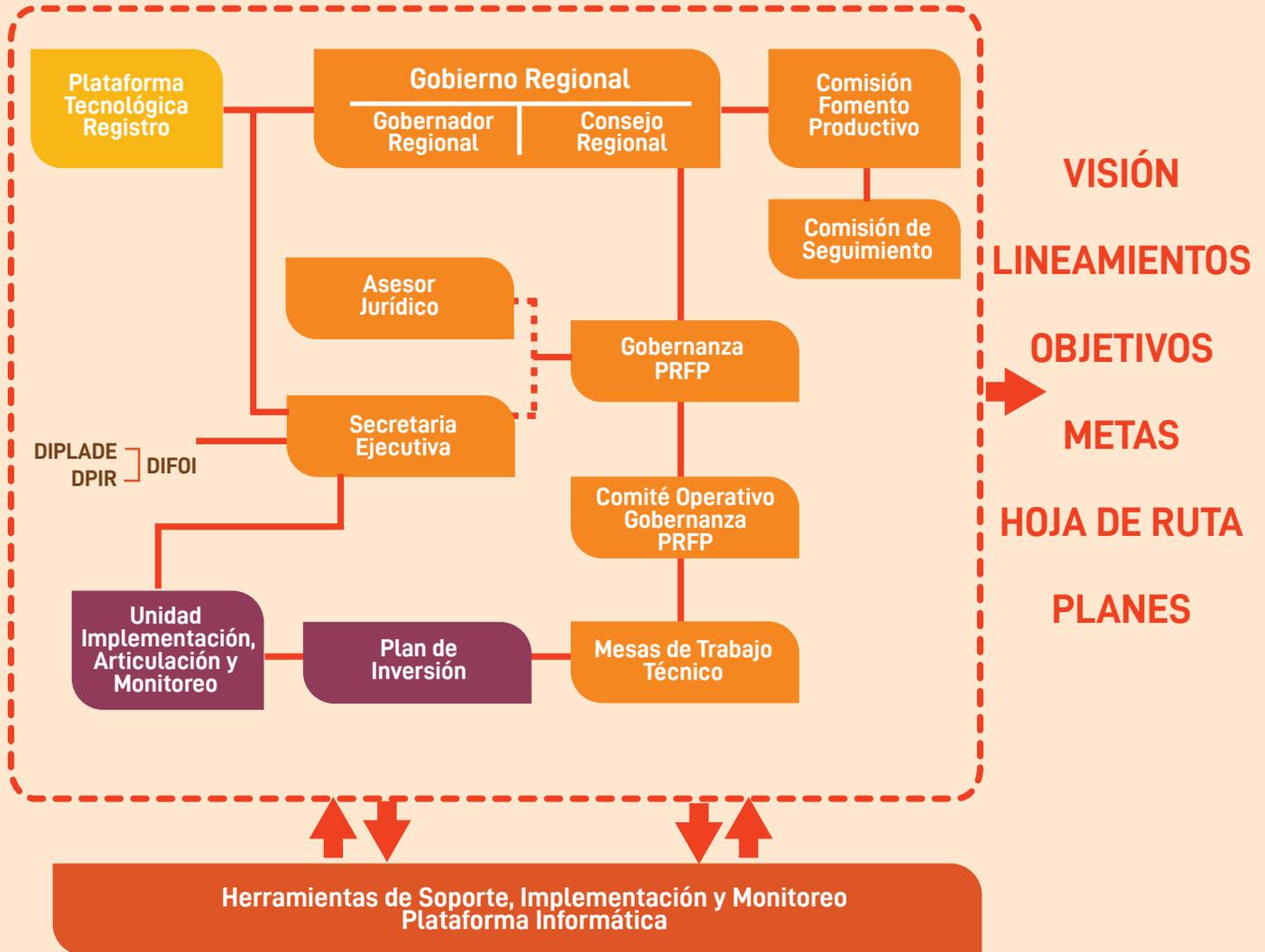


Figura 4.3  
Fuente: Elaboración Propia

Proyecto "Innovación en terapia transfusional y tisular", FIC 15-47 (UACH)  
La aplicación DONOSANGRE de este proyecto fue ganadora del premio AVON-  
NI 2018 (Premio nacional de innovación)  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



Donar  
Sangre

Donar sangre  
es donar vida  
Región de los Ríos - 2016



# 5

## SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

## 5. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN

Para lograr una implementación flexible es fundamental contar con información oportuna y pertinente, para lo cual se hace necesario el uso de una plataforma de seguimiento y monitoreo desarrollada para tal efecto. Ésta, además de ser una herramienta de sistematización de información y consulta, permite el ingreso y seguimiento de indicadores, accesible para todos los actores involucrados en el proceso de implementación. De esta manera es posible adecuar procesos, acciones y logros en busca de la consecución de los objetivos y plazos planteados.

Asimismo, el sistema de seguimiento y monitoreo previsto considerará el registro de acuerdos de las instancias de la Gobernanza. De este modo se habilita la posibilidad de acceso a la información para todos los actores involucrados en el monitoreo, de acuerdo a sus ámbitos de responsabilidad.

Figura 5.1: Plataforma de la Política Regional de Fomento  
Fuente: Elaboración propia, disponible en:  
<https://www.politicadefomento.cl>

## 5.1 SEGUIMIENTO

Dentro de la Política se definieron tres niveles y tres tipos de indicadores, siendo estos los que indica la siguiente tabla:

| Nivel                    | Tipo de Indicador Clave de Rendimiento (KPI) |
|--------------------------|--|
| Objetivos de la Política | Indicador de Impacto                         |
| Metas Estratégicas       | Indicador de impacto y resultado             |
| Logros                   | Indicadores de resultado y proceso           |

*Tabla 5.1: Indicadores para cada nivel de la Política  
Fuente: Elaboración propia*

La forma en que cada indicador es evaluado se realiza mediante el uso del KPI ("key performance indicator" o indicador clave de rendimiento). Para ello se ha propuesto un método de caracterización del indicador, el que es configurado en la plataforma informática de seguimiento, como se muestra en la Tabla 5.1.

## 5.2 MONITOREO

### MONITOREO TÉCNICO

Una vez formulados y aprobados, los planes e iniciativas deben incorporarse en la plataforma informática que el Gobierno Regional disponga para dar cuenta de sus avances administrativos, financieros y técnicos.

El organismo ejecutor de recursos será responsable de mantener al día dicha plataforma, sin perjuicio de los demás requerimientos que se estipulan en los Convenios de Transferencia y demás procedimientos que el Gobierno Regional aplique a la ejecución, seguimiento, monitoreo y evaluación de planes e iniciativas de inversión.

## MONITOREO POLÍTICO-ESTRATÉGICO

Parte del trabajo de la Gobernanza de la Política se ve reflejado en el proceso de monitoreo político-estratégico que se materializa a través de:

### **Gobernanza:**

- Mesa Técnica respectiva .
- Comité Operativo (cuatrimestralmente).

### **Consejo Regional**

- Comisión de Seguimiento (cuatrimestralmente).
- Comisión de Fomento (cuatrimestralmente).
- Pleno del Consejo Regional (semestralmente).

## 5.3 EVALUACIÓN

Se determinaron dos tipos de evaluaciones para la revisión del estado de implementación de la Política, las que consisten en:

### **Evaluación intermedia.**

Se realizará durante el primer trimestre del año 2024, para lo cual se debe contar con los antecedentes del sistema de Seguimiento y Monitoreo, los que deben ser sometidos al análisis de un panel evaluador integrado al menos por tres funcionarios de la División de Planificación del Gobierno Regional.

Estos resultados deben ser presentados a la Mesa respectiva que estipule y a instancias de la Gobernanza en forma previa a la presentación que se realice al Consejo Regional.

### **Evaluación final.**

Esta se realizará el año 2026, de forma externa, considerando al menos los antecedentes y registros provistos por el seguimiento y monitoreo realizados. Los antecedentes recabados y las conclusiones deberán ser utilizados como insumo para la actualización de la Política Regional.



Lago Ranco, Región de los Ríos  
Fotografía: Gobierno Regional de Los Ríos



Región de Los Ríos  
GOBIERNO REGIONAL  
Consejo Regional



**LUIS CUVERTINO GÓMEZ**  
GOBERNADOR REGIONAL Y  
PRESIDENTE DEL CONSEJO  
REGIONAL DE LOS RÍOS



JUAN CARLOS FARÍAS



WALDO FLORES



SYLVIA YUNGE



CATALINA HOTT



JUAN TALADRIZ



HÉCTOR PACHECO



ELÍAS SABAT



ARIEL MUÑOZ



MATÍAS FERNÁNDEZ



LUIS QUEZADA



PATRICIO FUENTES



EDUARDO HÖLCK



BORIS GATICA



ÍTALO MARTÍNEZ

## AGRADECIMIENTOS

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Austral de Chile junto con las Divisiones de Planificación y Desarrollo Regional y de Fomento e Industria de Gobierno Regional agradece la colaboración de las diferentes instituciones públicas y municipalidades de la Región, particularmente al Consejo Regional de Los Ríos, a través de su Comisión de Seguimiento para la formulación de la presente Política Regional y de la Comisión de Fomento Productivo.

Especialmente, destacamos y agradecemos la disposición y aportes entregados por los distintos gremios, asociaciones, sindicatos y federaciones de pescadores, cooperativas, agricultores/as, comunidades Mapuche, cámaras de comercio, cámaras de turismo, fundaciones, ONGs, empresas y emprendedores de la Región. Su participación permitió contar con valiosa información para dar contenido a este instrumento.



Región de Los Ríos  
GOBIERNO REGIONAL

El presente estudio fue realizado mediante la Licitación ID 5418-9-LP19, adjudicada por la Universidad Austral de Chile.



Universidad Austral de Chile  
*Conocimiento y Naturaleza*



Facultad de  
Ciencias Económicas  
y Administrativas





Región de Los Ríos  
GOBIERNO REGIONAL