



colaboración
estratégica

Informe Final

“Estudio de Dificultades para la
Cooperación Interregional en Políticas
de Desarrollo Productivo y de
Levantamiento de Buenas Prácticas de
los Comités de Desarrollo Productivo
Regional”

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

22 enero 2025



Tabla de contenidos

I. INTRODUCCIÓN	3
II. METODOLOGÍA	4
1. METODOLOGÍAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	4
A. <i>Entrevistas</i>	4
B. <i>Encuestas</i>	6
C. <i>Focus Groups</i>	8
III. DIAGNÓSTICO DE METODOLOGÍAS Y DINÁMICAS DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CDPR	10
1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA Y ANÁLISIS DE ANTECEDENTES	10
A. <i>Desafíos para el Funcionamiento de los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR)</i>	11
B. <i>Buenas Prácticas de Gestión Implementadas por los CDPR</i>	12
C. <i>Lecciones de buenas prácticas internacionales</i>	14
2. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	18
A. <i>Gobernanza</i>	18
B. <i>Coordinación con otros actores</i>	34
C. <i>Desempeño y cumplimiento de objetivos</i>	41
D. <i>Análisis de funcionamiento de los CDPR</i>	47
3. INFORMACIÓN RECOPIADA DE LAS METODOLOGÍAS DE FUNCIONAMIENTO DE LOS CDPR.....	62
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE COLABORACIÓN INTERREGIONAL, DESAFÍOS Y BUENAS PRÁCTICAS	65
1. PRINCIPALES DESAFÍOS PARA LA COLABORACIÓN INTERREGIONAL	65
<i>Carencia de estructura administrativa para facilitar la colaboración</i>	65
<i>Falta de orientación al trabajo colaborativo interregional</i>	66
<i>Mejorar los espacios de comunicación y conexión entre actores regionales</i>	67
<i>Falta de alianzas y mano de obra en el territorio</i>	68
<i>Intereses y sintonías políticas</i>	68
<i>Falta de recursos</i>	69
2. PROPUESTAS DE BUENAS PRÁCTICAS PARA ABORDAR LOS DESAFÍOS IDENTIFICADOS	70
<i>Instancias de aprendizaje interregional</i>	71
<i>Aspectos administrativos y de gestión para facilitar la colaboración</i>	72
<i>Orientación al trabajo colaborativo interregional</i>	73
<i>Financiamiento e incentivos</i>	73
4. CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	75
5. RECOMENDACIONES PARA LA COLABORACIÓN INTERREGIONAL.....	77
V. ANÁLISIS FODA	79
1. FORTALEZAS	79
A. <i>Capacidad para Descentralizar y Adaptar Políticas</i>	79
B. <i>Equipos Robustos</i>	79
2. OPORTUNIDADES	80
A. <i>Ampliación del Alcance de los CDPR</i>	80
B. <i>Proyecto de colaboración interregional</i>	80



C.	<i>Posicionamiento en Economías Sostenibles</i>	81
3.	DEBILIDADES	82
A.	<i>Falta de Infraestructura Administrativa y de Recursos Humanos Avanzados</i>	82
B.	<i>Insuficiencia de recursos</i>	82
C.	<i>Falta de un sistema de monitoreo y evaluación de resultados</i>	82
D.	<i>Falta de canales de comunicación formal y continuo con el Gobierno Regional</i>	83
4.	AMENAZAS	83
A.	<i>Dependencia de Ciclos Políticos Regionales</i>	83
B.	<i>Barreras Administrativas para la Colaboración Interregional</i>	83
VI.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
A.	<i>Diagnóstico de gestión y buenas prácticas</i>	84
B.	<i>Recomendaciones para Fortalecer la Cooperación Interregional</i>	90
VII.	PILOTOS PROPUESTOS	92
CLÚSTER NAVAL.....	93	
<i>Actores identificados</i>	93	
<i>Desafíos</i>	94	
<i>Análisis y Propuestas de los CDPR</i>	95	
<i>Primeros Pasos</i>	98	
CLÚSTER DE LA SALMONICULTURA.....	98	
<i>Actores identificados</i>	99	
<i>Desafíos</i>	99	
<i>Análisis y Propuestas de los CDPR</i>	101	
<i>Primeros Pasos</i>	104	
PROPUESTA GENERAL DE MODELO DE COLABORACIÓN Y COORDINACIÓN DE UN PILOTO DE DESARROLLO Y FOMENTO PRODUCTIVO INTERREGIONAL.....	105	
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	107
IX.	ANEXOS	110
ANEXO 1: EXPERIENCIAS DE BUENAS PRÁCTICAS	110	
ANEXO 2: LISTADO DE GOBERNADORES Y ANÁLISIS POLÍTICO.....	117	



I. Introducción

La descentralización y el desarrollo productivo regional son pilares fundamentales para promover un crecimiento económico inclusivo y sostenible en Chile. En este contexto, los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR) han surgido como actores clave para articular políticas, programas e iniciativas que respondan a las necesidades y desafíos específicos de cada territorio. Desde su creación, los CDPR han buscado potenciar las capacidades productivas locales, fomentar la innovación y fortalecer la colaboración público-privada, contribuyendo así al fortalecimiento de las economías regionales.

El presente informe tiene como propósito sistematizar los resultados de un estudio integral sobre el funcionamiento, los desafíos y las oportunidades de los CDPR, basado en experiencias recopiladas en siete regiones de Chile. Este análisis no solo busca identificar fortalezas y carencias, sino también proponer recomendaciones que permitan mejorar la gestión y efectividad de los CDPR en el cumplimiento de su misión.

La elaboración de este documento se enmarca en un enfoque metodológico riguroso que combina la revisión de literatura especializada, entrevistas a actores clave, encuestas a participantes del ecosistema productivo y el análisis de buenas prácticas internacionales. Este enfoque ha permitido obtener una visión amplia y multidimensional sobre el desempeño de los CDPR, así como sobre los factores que condicionan su éxito.

En los capítulos que siguen, se abordan los principales hallazgos del diagnóstico de gestión, destacando tanto las buenas prácticas identificadas como los desafíos críticos que enfrentan los comités. Asimismo, se presenta un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que sintetiza la situación actual de los CDPR, seguido de propuestas concretas para el diseño de pilotos de políticas públicas que puedan fortalecer su rol estratégico en las regiones.

Este informe aspira a ser una herramienta útil para los tomadores de decisiones, gestores regionales y actores del ecosistema productivo que trabajan en la promoción del desarrollo regional en Chile. A través de sus análisis y propuestas, se busca contribuir al diseño de políticas más inclusivas, adaptadas y efectivas que impulsen el desarrollo económico en armonía con las particularidades y necesidades de cada territorio.

Finalmente, el documento concluye con recomendaciones que surgen como resultado de la sistematización de los aprendizajes obtenidos durante el estudio, apuntando hacia la sostenibilidad y el fortalecimiento del modelo de los CDPR en el largo plazo.



II. Metodología

1. Metodologías de Recolección de Información

A. Entrevistas

El primer informe de avance contó con la realización de 2 rondas de entrevistas en profundidad detalladas a continuación:

1. **Entrevistas preliminares:** Se llevaron a cabo un total de cuatro entrevistas preliminares, dos de las cuales correspondieron a miembros de CORFO y del Ministerio de Economía, mientras que las dos restantes se realizaron con directores ejecutivos de programas mesorregionales Transforma de CORFO. Las entrevistas se realizaron en formato virtual o presencial, de acuerdo con la preferencia y disponibilidad de los participantes. Todas fueron grabadas y transcritas mediante software para su posterior análisis, con una duración aproximada de 60 minutos cada una.

A continuación, se detalla el listado de entrevistas:

Nombre	Organización
Julián García	Ministerio de Economía
Claudio Maggi	CORFO
Alicia Ortiz	Transforma Enoturismo
Rodrigo Moreno	Transforma Ruta Escénica



2. **Entrevistas a Informantes clave:** Se llevaron a cabo un total de 11 entrevistas con informantes clave de cada uno de los siete CDPR constituidos (Antofagasta, Los Ríos, Biobío, Atacama, Los Lagos, O'Higgins y Valparaíso).

Las entrevistas se realizaron de forma virtual a través de la plataforma Google Meet, fueron grabadas y transcritas mediante software para su posterior análisis, y tuvieron una duración aproximada de 60 minutos cada una.

A continuación, se presenta el listado de entrevistas, con el pseudónimo al cuál se hará referencia en la presentación de resultados de este informe:

Pseudónimo Informe	Región	Organización/ sector
Entrevista 1	Los Ríos	Público
Entrevista 2	Los Ríos	Privado
Entrevista 3	Valparaíso	Público
Entrevista 4	O'Higgins	Público
Entrevista 5	Antofagasta	Público
Entrevista 6	Los Ríos	Público
Entrevista 7	Atacama	Público
Entrevista 8	Biobío	Público
Entrevista 9	Los Lagos	Público
Entrevista 10	Los Lagos	Privado
Entrevista 11	Atacama	Privado

3. **Entrevistas adicionales:** Se realizaron también dos entrevistas a actores claves de la industria salmonera, quienes formaron parte del Programa Estratégico Mesoregional Salmón Sustentable. Estas tuvieron lugar los días 19 y 20 de diciembre para levantar información en profundidad respecto a la industria salmonera y a posibilidades de colaboración interregional vinculada a ella.



B. Encuestas

Encuesta de gestión

Se aplicó una encuesta sobre las prácticas, mecanismos y procesos de trabajo del comité. La encuesta fue dirigida a los directores regionales de cada CDPR y aplicada inmediatamente después de la entrevista, de forma virtual y en tiempo real, durante la reunión en *Google Meet*.

A continuación, se presenta el listado de los encuestados:

Nombre	Región CDPR	Organización
Melissa Gajardo	Antofagasta	Director Regional CDPR Corfo
Etienne Choupay	Valparaíso	Director Regional CDPR Corfo
Oscar Ávila	O'Higgins	Director Regional CDPR Corfo
Roberta Lama	Biobío	Director Regional CDPR Corfo
Pablo Díaz	Los Ríos	Director Regional CDPR Corfo
Claudio Valenzuela	Los Lagos	Director Regional CDPR Corfo
Rosa Román	Atacama	Director Regional CDPR Corfo

Encuesta Participantes CDPR

Al mismo tiempo, se realizó una encuesta enfocada en los participantes de los CDPR. Esta fue enviada por correo electrónico a los participantes titulares de los CDPR de Valparaíso, Atacama, Los Lagos y O'Higgins. Asimismo, se le envió una invitación a los contactos que el equipo consultor tenía disponible a la fecha de las regiones de Antofagasta, Los Ríos y Biobío. Adicionalmente, se enviaron recordatorio periódicos (cuatro recordatorios, aproximadamente dos por semana de vigencia de la encuesta).

De esta forma, la encuesta estuvo disponible para ser contestada entre el 15 de octubre y el 4 de noviembre del presente año. El formulario y sus respuestas fueron aplicados y sistematizados a través de la plataforma *Google Forms*.

A continuación, se detalla la cantidad de respuestas según Sexo, Región e institución o empresa a que pertenece.



Gráfico 1 Distribución por género de los encuestados

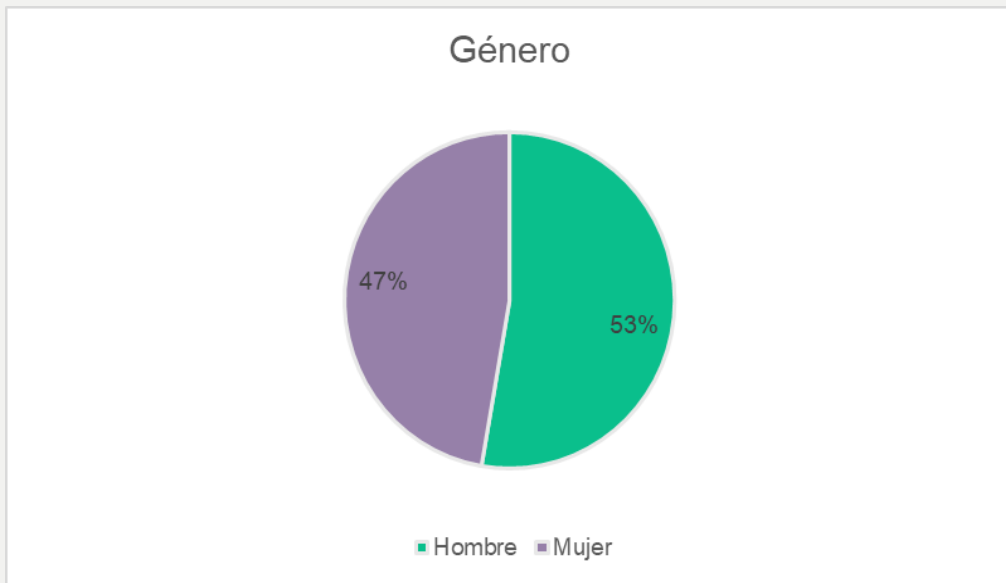


Gráfico 2 CDPR en que participan los encuestados

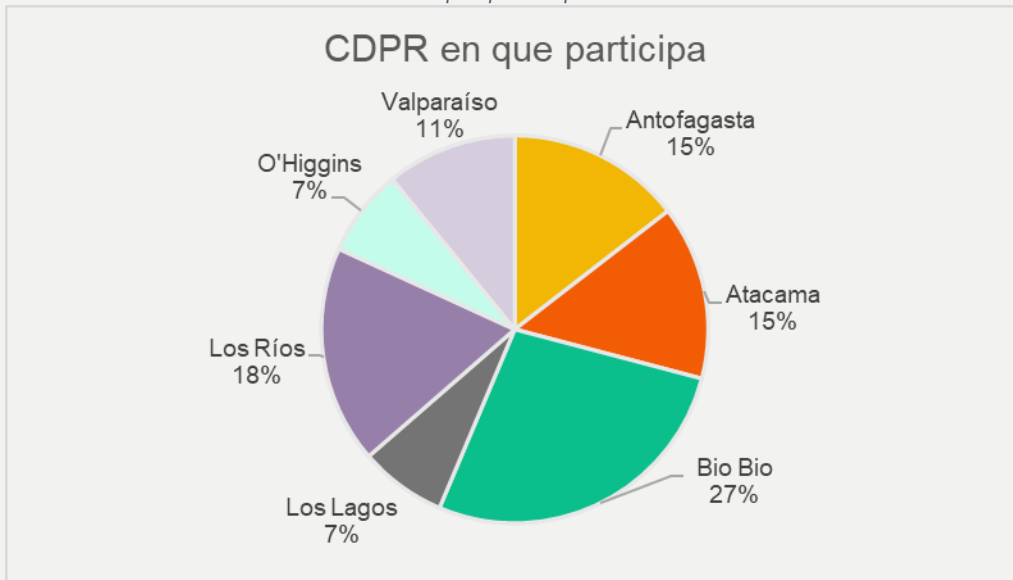
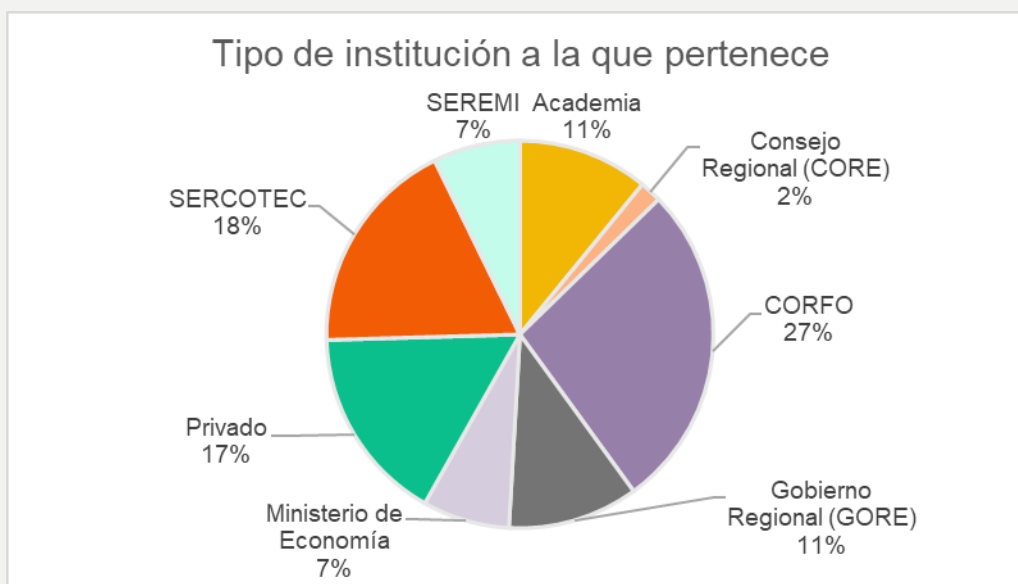




Gráfico 3 Institución a la que pertenecen los encuestados



Cabe destacar que en términos de análisis los resultados de la encuesta de las preguntas cerradas son presentados en dos niveles. Por un lado, se presentan los resultados generales de la encuesta con el total de participantes, analizándose de acuerdo al número total de respuestas. Por otro lado, se presentan gráficos en un nivel de análisis que distingue los comités 1.0 y los 2.0. En estos gráficos los resultados son presentados en porcentajes, ya que ambos grupos cuentan con distintos números de respuestas (1.0 con 33 respuestas y 2.0 con 22), por lo que no tiene sentido comparar cantidad total de respuestas, sino que porcentaje de los encuestados.

C. Focus Groups

Respecto a Focus Group, se realizaron un total de cuatro grupos de conversación virtual en dos instancias de recolección de información.

Por un lado, se realizaron dos grupos focales con el fin de validar los resultados obtenidos a partir de las entrevistas y la encuesta. Fueron desarrollados el viernes 6 de diciembre a través de la plataforma Zoom. Se invitó a 30 participantes de los CDPR las siete regiones y de distintos sectores (Corfo, Gore y privados).



Los participantes se dividieron en dos salas virtuales según la generación de CDPR. El grupo de los comités 1.0 contó con seis participantes y los comités 2.0 con cuatro participantes.

Además, también se realizaron dos focus group para abordar los posibles pilotos de colaboración interregional. Estos tuvieron lugar el viernes 13 de diciembre. Para ello, se hicieron dos grupos

- Salmonicultura con 4 participantes
 - Corfo, Araucanía
 - Gore, Aysén
 - Gore, Los Lagos
 - Gore, Araucanía
- Construcción naval con cinco participantes.
 - Privado, Los Lagos
 - Corfo, Valparaíso
 - Corfo, Biobío
 - Academia, Valparaíso
 - Corfo, Los Ríos



III. Diagnóstico de metodologías y dinámicas de funcionamiento de los CDPR

1. Revisión Bibliográfica y Análisis de Antecedentes

En Chile el proceso de descentralización se ha desarrollado de forma gradual; uno de los avances más importantes fue la Ley 21.074 en 2018 para el Fortalecimiento de Regionalización en Chile. Esta estableció procedimientos para el traspaso de competencias políticas y administrativas desde el nivel nacional al regional, a través de los Gobiernos Regionales. Otro hito relevante fue la elección popular de gobernadores regionales el año 2021 (Banco Mundial, 2022).

En el caso de la Ley 21.074, la transferencia de competencias consiste en la adaptación, priorización y focalización de instrumentos nacionales a las políticas regionales y la ejecución directa de los instrumentos y sus recursos. Respecto al fomento productivo se identifican dos etapas; la primera que busca traspasar tareas de focalización de los instrumentos, y la segunda es la solicitud de competencias que consideren pertinentes a un Comité Interministerial de Descentralización (Banco Mundial, 2022).

Uno de los esfuerzos de descentralización en Chile consiste en la implementación de los primeros pilotos de las agencias ejecutoras “Comités de Desarrollo Productivo Regional” (CDPR) en tres regiones del país: Antofagasta, Biobío y Los Ríos el año 2015. Luego, en 2023 se sumaron los CDPR de Atacama, Valparaíso, O’Higgins y Los Lagos. Finalmente, para este 2024 se crean seis nuevos CDPR en Tarapacá, Metropolitana, Maule, La Araucanía, Aysén y Ñuble.



A. Desafíos para el Funcionamiento de los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR)

Desde su implementación en 2016 hasta la fecha, se han realizado diversas evaluaciones al diseño e implementación de los CDPR. A continuación, se presentan las principales conclusiones a que arribaron estos estudios. Estos estudios identificaron desafíos u oportunidades de mejora en la implementación de los proyectos piloto entre los años 2016 y 2023. A continuación, se describen algunos de los hallazgos identificados por análisis de los CDPR previos al actual.

Desafíos en la Capacidad de Adaptación de los CDPR al contexto regional y su capacidad de coordinación al nivel regional.

Una primera limitación identificada por la Fundación Chile Descentralizado (2016) refiere a la **institucionalidad relacional** o contexto socio-comunitario de la región donde se insertan los CDPR que afectan significativamente sus resultados. Esto explica en alguna medida las diferencias de implementación entre los pilotos. Por ejemplo, Los Ríos ya tenía una fuerte institucionalidad y un elevado capital social, el cual fue movilizado por el CDPR para conseguir posicionarse como “región modelo” de innovación en materia de gestión pública. Por otro lado, en el caso de Biobío el estudio levantado por la Fundación identifica que la heterogeneidad y elevada desigualdad entre las provincias de la región, así como la conflictividad política y falta de identidad propiamente regional, han dificultado la articulación de intereses y logro de resultados.

En línea con la institucionalidad relacional, se observa una falta **de consenso y coordinación institucional**, ya que el modelo requiere un mayor nivel de consenso y acuerdos interinstitucionales sobre las acciones que se promueven, así como recursos adicionales para acompañar su implementación (BID, 2017). En esta línea, el Banco Central (2022) y el BID (2017) señalan que existe falta de coordinación entre los Consejos Regionales y los Gobiernos Regionales respecto del diseño metodológico y la formulación de políticas regionales. Al mismo tiempo, si bien el trabajo conjunto de Corfo y Sercotec ha sido destacado positivamente, los textos revisados en general apuntan a que aún falta una integración plena de las funciones y recursos de ambas identidades dentro de los CPDR (Banco Mundial, 2022).

Un tercer desafío identificado se refiere a la capacidad de adaptación de los CDPR al contexto regional o **adaptabilidad institucional** que según el Banco Mundial (2022), si bien ha habido avances en esta materia, el modelo aún requiere adaptarse a las realidades particulares de cada región, con puentes estables de diálogo entre las distintas regiones y el gobierno central.



Desafíos operativos para la implementación de los CDPR

El primer hallazgo subraya la necesaria adaptabilidad de los **instrumentos de fomento**, ya que la rigidez de estos dificulta su adaptación a las especificidades de las distintas regiones, principalmente debido a que la oficina nacional es la que tiene la facultad de decisión sobre los cambios (Cepal, 2023). Así, se observa que ha predominado una lógica centralista, que se basa en instrumentos de fomento predefinidos por el nivel nacional que permite limitada flexibilidad operativa (Cepal, 2023). En la misma línea, el estudio presentado por el BID (2017) señala que: “La modificación o diseño de nuevos instrumentos de los Comités requiere habitualmente un trabajo que involucra a CORFO central.” (p.21).

Un segundo hallazgo se refiere a la necesidad de que los CDPR cuenten con más financiamiento. El Banco Mundial (2022) señala que se requieren más **recursos financieros** que permitan apoyar la implementación efectiva del modelo. Asimismo, la CEPAL (2022 y 2023) recomienda incrementar el presupuesto de los CDPR y mejorar los procesos de asignación de recursos y el BID (2017) menciona la importancia de un mayor nivel de recursos para acompañar la implementación de los CDPR. Al analizar los recursos financieros, es relevante destacar que varios gobiernos regionales han complementado los recursos de los comités. Este es el caso por ejemplo de la Región de Biobío, donde el Gobierno Regional incrementa los recursos asignados desde 5.500 a 13.500 millones como recursos basales para el CDPR en el año 2016 (Fundación Chile Descentralizado, 2016).

Otro elemento relevante identificado, es la necesidad de reforzar las **capacidades técnicas** (Cepal, 2023). En la misma línea, destaca el desafío de atender a la necesidad de constituir una base operativa adecuada que cuente con las capacidades necesarias para llevar adelante los procesos de asignación y gestión de recursos por parte de los comités (Fundación Chile Descentralizado, 2017). Adicionalmente, es necesario considerar que falta claridad sobre las funciones que desempeña cada técnico en su rol en el CDPR y el trabajo que realizan para movilizar instrumentos no transferidos (BID, 2017).

B. Buenas Prácticas de Gestión Implementadas por los CDPR

A continuación, se presentan las principales conclusiones respecto a fortalezas y buenas prácticas en la implementación de los CDPR.

Fortalezas y buenas prácticas

Primero se destaca el impulso a la **descentralización** de los CDPR; un tema destacado positivamente respecto al cumplimiento de objetivos de los CDPR (BID, 2017). En este



sentido, los CDPR han logrado promover una efectiva descentralización en la toma de decisiones lo que permitiría una mejor adaptación de las políticas de fomento a las prioridades y necesidades locales y asegurar la transparencia en la gestión de sus recursos (BID, 2017). Sin embargo, como se viera, la adaptabilidad de los instrumentos que manejan los CDPR requiere que el nivel central modifique los instrumentos, lo que menoscaba el esfuerzo descentralizador.

De la misma forma, los CDPR han permitido un **modelo de gobernanza multinivel y participativa**. De acuerdo con la CEPAL (2023), la gobernanza ha mejorado debido a la integración de múltiples actores y niveles de gobierno (nacional, regional y local) lo cual promovería una gestión coordinada y más inclusiva entre actores públicos, privados y académicos en la gobernanza del programa. Los CDPR han promovido la **independencia organizativa** de su gobernanza; esto es, la capacidad de los actores regionales para tomar decisiones estratégicas de desarrollo productivo, adaptadas a las necesidades y prioridades locales. En esa línea la existencia de consejos directivos públicos-privados, facilita la focalización de los recursos de fomento según los objetivos de cada región, y a la vez evita la duplicación de esfuerzos (BID, 2017). De la misma forma, los CDPR demuestran que es posible crear mecanismos de coordinación multinivel que permiten conciliar el liderazgo de los GORE y la efectiva capacidad de decisión de los actores regionales sobre los fondos y programas de desarrollo productivo (Cepal, 2022).

Un tercer hallazgo relevante en torno a la implementación de los CDPR está relacionado con un efectivo **fortalecimiento de las capacidades regionales**. Así, la experiencia de los CDPR ha contribuido al fortalecimiento de las capacidades institucionales a nivel regional a través de la capacitación y el desarrollo de competencias locales para la formulación e implementación de estrategias de desarrollo productivo (CEPAL 2022). En este sentido, se ha observado el cumplimiento estipulado del objetivo de la experiencia piloto de “trasladar las decisiones de desarrollo productivo a los agentes locales permitiría no sólo reducir las fallas de coordinación en el territorio sino, por sobre todo, otorgarles una orientación estratégica, propia de cada región a la inversión pública en estas materias, no sólo como una orientación desde el gobierno regional sino como una nueva mirada desde el propio Comité y sus profesionales.” (Fundación Chile descentralizado 2016, p. 12).

A pesar del carácter centralizado de la definición de los instrumentos que utilizan los CDPR; estos han mostrado **flexibilidad y capacidad de ajustar los instrumentos de fomento a contextos locales (adaptación)**, logrando así utilizar recursos de forma más eficiente y teniendo un mayor impacto en el desarrollo productivo regional (CEPAL, 2023). Lo anterior se observó especialmente en el caso de los equipos de Antofagasta y Los Ríos quienes no contaban con comités precedentes por lo que los equipos utilizaron el comité como una



instancia para adaptar los instrumentos al contexto regional (CEPAL, 2023). En este sentido, los CDPR mostraron avances en términos de alineación de los instrumentos a las prioridades de la región en términos sectoriales y territoriales, observándose un esfuerzo de los directivos de los comités para transformar ideas generales de las prioridades regionales respectivas en temáticas atendibles entre dichos niveles y el mesoregional (BID, 2017).

También se observó, que la integración de los consejos directivos con participación pública y privada ha generado mayor **participación y transparencia** tanto a nivel central como regional (BID, 2017). Así, las agencias ejecutoras generan un mayor equilibrio en la promoción del desarrollo productivo, ya que fortalecen la independencia y transparencia en la asignación de recursos, focalizado los recursos del fomento productivo según los objetivos regionales (Banco Mundial, 2022).

Por último, destaca positivamente la **sinergia entre Corfo y Sercotec**. Con la implementación de los CDPR, se ha minimizado la duplicidad de esfuerzos y desarrollado un enfoque territorial sistémico e integral (Fundación Chile Descentralizado, 2016; Banco Mundial, 2022). Al mismo tiempo, según el BID (2017) si bien no se logró una integración total entre Corfo y Sercotec, en sus equipos “se ha acumulado un capital relacional para la coordinación de instrumentos compartidos, muy valioso en términos de aprendizaje de futuro” (BID, 2017, p.26).

C. Lecciones de buenas prácticas internacionales

En el Anexo 1¹, se presentan experiencias en materia de descentralización del fomento productivo en diversos países. En algunos casos, como las experiencias de Canadá, España y Alemania, se toma la implementación de un plan de desarrollo de una región, o sector dentro de ella, para fomentar la productividad e inversión. Mientras que, en otros, como Colombia y Estados Unidos se analiza el trabajo colaborativo que han llevado a cabo regiones/sectores en su conjunto para potenciar la producción a través de la colaboración interregional. A continuación se presentan las lecciones obtenidas de este análisis.

Buenas prácticas identificadas en estas experiencias

Las buenas prácticas en materia de desarrollo productivo regional e interregional revisadas en el anexo coinciden en enfocarse en promover el crecimiento económico

¹ Al final del documento, en el Anexo 1, se encuentra una descripción detallada de las prácticas identificadas que dan origen a las “Lecciones de buenas prácticas internacionales” descritas en este apartado.



equilibrado y sostenible de las regiones; tal cual buscan hacerlo los Consejos de Desarrollo Productivo Regional (CDPR) en Chile. Sin embargo, la experiencia internacional lo hace a través de un conjunto de acciones bastante más amplias de lo que actualmente realizan los CDPR.

Los CDPR desarrollan algunas tareas comunes a las buenas prácticas internacionales tales como:

- Facilitan la colaboración entre distintos niveles de gobierno (nacional, regional, local) y con el sector privado, asegurando una alineación de esfuerzos para evitar duplicidades y maximizar recursos. Así buscan promover el **desarrollo económico sostenible** de la región a través de la **innovación y transferencia tecnológica**; así como la colaboración entre centros de investigación y empresas locales para incrementar la competitividad.
- Generar consenso sobre **prioridades de fomento en áreas clave** de desarrollo y **articular y coordinar** políticas públicas que contribuyan al crecimiento de los sectores donde opera CPDR. Con un **enfoque de desarrollo sostenible** para asegurar que los proyectos no solo promuevan el crecimiento económico, sino que también respeten el entorno natural y mejoren la calidad de vida de las comunidades locales.
- **Descentralización y autonomía local**: Otorgar mayor autonomía a los gobiernos regionales en la toma de decisiones económicas, facilitando políticas adaptadas a las características y necesidades específicas de cada región.

Sin embargo, existe una amplia cantidad de acciones presentes en las buenas prácticas internacionales que no forman parte del quehacer actual de los CDPR. Entre ellas destaca una composición más amplia de los actores que actualmente participan en el CDPR; como también son más amplios los objetivos que persiguen; entre estos destacan:

1. **Fomentar un entorno adecuado para el emprendimiento y la innovación**: Elaboran planes de desarrollo que integran políticas de inversión, infraestructura, innovación y desarrollo social. Buscan crear un ecosistema que permita la creación y fomento del emprendimiento local; como también invertir en infraestructura física y digital, que permita una mayor conectividad dentro de la región y con otros mercados nacionales e internacionales.
2. **Diversificación económica a través de la formación de clústeres**: Apoyar la creación de clústeres industriales que promuevan la colaboración entre empresas, instituciones académicas y gobiernos, generando economías de escala y fomentando la competitividad regional. Para tal efecto, se identifican y fomentan apuestas productivas en los sectores (tanto regional como



interregionalmente) donde ya se encuentran fortalezas competitivas. En torno a ellos, se incentiva el crecimiento de industrias emergentes e impulsa el desarrollo de proveedores en torno a los sectores tradicionales. Así este promueve la diversificación de las actividades económicas, La formación de clústeres se encuentra para el fomento de la economía regional en la RAP Colombia, el País Vasco y Baden-Württemberg.

3. **Financiamiento flexible:** Asegurar múltiples fuentes de financiamiento (público, privado, internacional) es clave para la sostenibilidad de los proyectos. Los CDPR exitosos combinan inversión pública con incentivos para atraer capital privado. Enfatizan la importancia de invertir **en el desarrollo y comercialización de tecnología** y crear mecanismos de financiamiento accesible para las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) locales. Como también **a organizaciones que ayudan a otras empresas a crecer**. En la FedDev Ontario, por ejemplo, se financia a organizaciones de distinta índole que promueven el crecimiento en empresas locales.
4. **Participación inclusiva:** Es crucial que todas las partes interesadas, incluidas comunidades locales y grupos vulnerables, tengan voz y voto en la toma de decisiones. Esto garantiza que las políticas respondan a las necesidades de toda la población. La colaboración público-privada incluye a gobiernos locales, el sector privado, instituciones educativas, trabajadores, sociedad civil, y, en algunos casos, organismos internacionales
5. **Planes de crecimiento inclusivo:** Diseñar estrategias que incluyan a los grupos más vulnerables, promoviendo la equidad de género, la inclusión de minorías y la reducción de desigualdades socioeconómicas dentro de la región.
6. **Planes de largo plazo:** Tener un horizonte temporal que apunte más allá del corto plazo. El trabajo a largo plazo en los CDPR es considerado un fin estratégico, pero en sus evaluaciones (CEPAL, 2023) se menciona que el proceso que llevar a cabo procesos de largo plazo se ve dificultado por la falta de continuidad de los consejeros.
7. **Figuras de liderazgo intermedios:** Se utilizan liderazgos de articulación que van más allá de las agencias o instituciones públicas propiamente tal. Existen instituciones que intermedian entre las agencias y el sector privado.
8. **Habilitación y capacitación:** Fomentar la formación de capacidades y habilidades en la población, asegurando que la mano de obra local esté calificada para responder a las necesidades del mercado.



9. **Transparencia y rendición de cuentas:** Implementar mecanismos de monitoreo y evaluación continua de los proyectos permite que todos los actores involucrados conozcan el avance y los resultados. La transparencia es esencial para generar confianza entre los sectores público y privado y permite hacer los ajustes necesarios en las políticas y proyectos para asegurar que los recursos, tanto financieros como humanos, se utilicen de manera más eficiente y efectiva.

La experiencia internacional también destaca desafíos u oportunidades de mejora de las instituciones equivalentes a los CDPR, entre ellas destacan:

- **Falta de recursos:** Los equivalentes a los CDPR, especialmente en regiones menos desarrolladas, enfrentan limitaciones presupuestarias que afectan su capacidad para implementar proyectos a gran escala. Esto se puede mitigar mediante la colaboración con organismos internacionales y la atracción de inversión privada.
- **Coordinación interinstitucional:** En algunos casos, la falta de coordinación efectiva entre distintos niveles de gobierno o la competencia entre agencias puede dificultar el funcionamiento eficiente de los CDPR. Es clave que existan mecanismos claros de comunicación y responsabilidades bien definidas para evitar conflictos.
- **Participación desigual:** En ocasiones, algunos actores, especialmente los del sector privado o la sociedad civil, pueden no estar suficientemente representados o tener una participación limitada, lo que puede generar políticas menos inclusivas o desalineadas con las necesidades del mercado.
- **Sostenibilidad a largo plazo:** Asegurar que las iniciativas promovidas por los CDPR sean sostenibles y continúen más allá de los cambios políticos o económicos es un reto constante. Se requieren mecanismos de monitoreo y evaluación robustos que permitan la adaptación de las políticas en función de los resultados.



2. Análisis de Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de los instrumentos del levantamiento de información primaria. Los resultados se presentan agrupados por grandes temas. En primer lugar los resultados de las entrevistas, distinguiendo entre desafíos y buenas prácticas o aprendizajes, y luego se presentan los resultados de la encuesta en las preguntas relacionadas a los grandes temas, tanto a nivel general de los participantes, como la realidad particular de cada generación de CDPR; 1.0 y 2.0.

A. Gobernanza

Resultados Entrevistas

I. Desafíos de la Gobernanza

En términos generales, la composición del comité consta de doce o trece integrantes. En el caso de los CDPR 2.0, el comité está compuesto por 13 personas, lo que incluye 12 participantes y el presidente del CDPR que es el Gobernador Regional. Estos, además, incluyen un privado adicional de lo que incluían los 1.0. Además, la versión piloto cuenta con Rut propio, a diferencia de los 2.0.²

- **Carencias en los criterios de representatividad del Comité**

A modo general, se observa una alta valoración con el hecho de contar con una representación territorial diversa para asegurar que las decisiones del comité reflejen las realidades y necesidades de la región. Sin embargo, tres entrevistados y un participante del Focus Group de los comités 2.0, señalaron que el sector privado no está suficientemente representado en el comité. En específico, faltan representantes de la academia, empresas o gremios clave de las regiones, lo que produce que la diversidad de perspectivas del CDPR sea limitada. Dicha falta de representatividad de sectores puede generar un desequilibrio en la toma de decisiones y la representación de intereses en los CDPR. En esa línea, uno de los entrevistados afirma:

“siempre lo que faltó en este comité es tener la mirada empresarial, consejeros de sectores económicos” (Entrevista 3).

² “Nosotros, a diferencia de los nuevos cuatro comités, tenemos Rut propios. Y ese Rut propio contrata a cuatro o cinco cupos que se le dio la ley en ese momento. Y dentro de eso está la dirección ejecutiva. [...] Por lo tanto, si bien políticamente respondemos igual que directores regionales, nosotros somos los responsables directos de los comités.” (Entrevista 6).



En la misma línea, otro entrevistado señala que no hay representantes de la academia que formen parte del Comité de su región y sólo tres personas son del sector privado. Además, se hace alusión a la importancia de incorporar sectores que sean relevantes productivamente para la región:

"da la sensación de que hay más público que privado, somos tres privados y cuando hablamos de privado también lo encuentro un poco extraño, en el fondo porque somos los tres de gremios, no somos privados privados. Me encantaría, que hubiera un ejecutivo de una salmonera y alguien del sector turístico y alguien del sector agroalimentario, o alguien incluso más, una empresa más tecnológica sentada en la mesa." (Entrevista 10).

En esa línea, en el Focus Group de los comités 2.0, se enfatiza en que, si bien faltan integrantes, estos deberían ser flexibles según cada región de manera que sea posible considerar sus ventajas comparativas.

Por otro lado, se enfatiza en la necesidad de mantener un equilibrio adecuado entre las representaciones del gobierno regional y del gobierno nacional, refiriéndose a la alta representatividad que tiene el Gobierno Regional en los comités:

"yo creo que tiene que haber un equilibrio entre lo regional y lo nacional. ¿En qué sentido? No con la finalidad de quitarle atribuciones al nivel regional, sino que le permita dar la continuidad al comité, [...]¿Qué sucede?, cambia el gobernador y cambia todo. Y es empezar de cero." (Entrevista 8).

Finalmente, en la Entrevista 11, se identifica como necesario incorporar otros actores públicos que actualmente no forman parte del Comité, por ejemplo, integrantes del Ministerio de Bienes Nacionales, de Obras Públicas y la subsecretaría de Pesca.

- **Rotación de consejeros por ciclos políticos**

Se observa una alta dependencia del ciclo político regional para designar los consejeros. En este sentido, en al menos tres regiones se menciona que una alta rotación de consejeros podría afectar el funcionamiento del comité, como se observa en las siguientes afirmaciones:

".. ahora que estamos a puerta de una elección de gobiernos regionales, donde probablemente allí, en algunas regiones, puede cambiar la mitad del Consejo o del Comité, y eso es sin duda que va a afectar también la forma en la que estamos trabajando" (Entrevista 4).

"Puede que cambie el DIFOI, que lo tenemos sentado como consejero. DIPLAC, que lo tenemos sentado como consejero. Tenemos un representante del gobierno



regional, que es un ejecutivo, que también puede correr el riesgo de cambio. O sea, ahí tienes cuatro cupos con riesgo de cambio” (Entrevista 5).

En la misma línea, este es un tema que se posiciona como relevante en ambos Focus Group. En el caso de los 1.0 en dos de las tres regiones, se menciona que la rotación de los funcionarios públicos del Comité es un tema complejo, especialmente los consejeros que nombra el Gobernador. Además, se menciona que, desde los Gobiernos Regionales, al principio del ciclo político están altamente involucrados, pero esto va bajando a medida que pasa el tiempo. De forma similar, en el Focus Group realizado con los comités 2.0, se considera que el desarrollo del CDPR y sus reuniones debe hacerse en función del Gobernador, lo que en ocasiones lleva a cambios abruptos y bloqueos de agenda.

- **Conocimiento de los consejeros respecto a temas técnicos avanzados**

La capacitación de los participantes se menciona como un desafío y tema crítico en al menos cuatro entrevistas. Con esto no necesariamente se refieren a un bajo nivel profesional de los participantes del comité, sino a que la complejidad de las tareas necesarias requiere de un mayor nivel técnico del que disponen.

Se señala la importancia de desarrollar más capacidades técnicas en los comités, haciendo énfasis en que dado al tipo de proyectos que se están manejando se necesita tener niveles de expertiz que van más allá de los que se maneja actualmente:

“Cuando tú hablas de un proyecto de biotecnología o inteligencia artificial, un consejero regional no necesariamente tiene la formación. O un representante de un gremio tampoco la tiene. Tiene genérico. Entonces ahí yo creo que ahí hay prácticas que tenemos que ir mejorando por el tipo de proyectos que estamos teniendo.” (Entrevista 8).

- **Falta de votación reflexiva e informada por parte de los consejeros**

En el caso de la Entrevista 11, se, señala que en las reuniones los miembros votan sobre proyectos sin haber tenido una preparación adecuada. Así, el proceso se torna mecánico y poco reflexivo, por lo que se vuelven necesarias oportunidades de preparación y capacitación para conocer en profundidad los temas antes de someterlos a votación:

“Porque aparte de las reuniones, ¿no hay otras instancias en que nosotros nos preparen un poco mejor? ¿O que vamos conociendo la parte, cómo se desarrolla la parte técnica? [...] O sea, el voto de nosotros es como, para el protocolo, ¿te fijas? Faltan instancias de capacitación, de un conocimiento previo de lo que se va a presentar a votación.” (Entrevista 11).

- **Sobrecarga de los ejecutivos técnicos en su trabajo administrativo**



En una entrevista y en el Focus Group de los CDPR 1.0, se menciona la sobrecarga que enfrentan los ejecutivos técnicos en su trabajo administrativo, lo que genera una limitación en su capacidad para participar activamente en sus tareas vinculadas a la innovación y el fomento productivo:

“...están agobiados porque son pocos y tienen muchas otras actividades que no les permite ser parte del proceso ya sean en innovación o en fomento entonces porque si ellos se involucran tuviesen más tiempo ¿Cierto? O lograr involucrarse en el proceso de estos proyectos” (Entrevista 2).

En una línea similar, en la Entrevista 6, se menciona que, aunque los equipos están preparados, se necesitaría más capital humano para poder ejecutar de manera más profunda las iniciativas. Esto permitiría una mayor capacidad para impulsar acciones en lugar de solo asignar recursos de manera eficiente.

II. Buenas prácticas de la Gobernanza

- **Espacios de respeto y colaboración**

En general, se aprecia una valoración positiva de la relación laboral y la disposición a colaborar entre los participantes de los CDPR. Esto es rescatado por los entrevistados ya que permite un buen alineamiento de objetivos y un óptimo ambiente de trabajo. Los entrevistados de algunas regiones destacan la relación entre sus miembros:

“Este comité ha tenido desde la dirección y desde los operarios, mucho respeto por nuestra opinión. Dentro de las herramientas que tenemos hemos logrado entregar ciertos matices y orientaciones que han sido muy transversales” (Entrevista 2).

En la Entrevista 11, destaca el compromiso de las instituciones clave como el Gobierno Regional, CORFO, SERCOTEC en la conducción del comité, lo cual se ve reflejado en un sentido de colaboración entre sus miembros. Al mismo tiempo, en la Entrevista 8, mencionan que, debido a la larga trayectoria de este CDPR, ya existe una práctica establecida que facilita la toma de decisiones y la resolución de emergencias.

- **Actores Invitados a los Comités**

Una buena práctica identificada en la Gobernanza fue la figura de actores de interés invitados a los Comités. Esto es identificado en las regiones de Los Ríos, O'Higgins y Atacama. A través de esta práctica, es posible tener la opinión de una mayor diversidad de actores a la hora de presentar las problemáticas y necesidades de la región. Así, estas



regiones incorporan otros actores a la discusión, quienes tienen derecho a voz, pero no a voto, pudiendo aportar distintos puntos de vista desde sus áreas de conocimiento y permiten complementar las perspectivas de los participantes oficiales del comité. Estas instancias se ven reflejadas en las siguientes citas:

“sin perjuicio de que hay miembros que son titulares, con derecho a voto, podamos ir ampliando este abanico de posibilidades de que participen. Y hoy día, a partir de la tercera o cuarta sesión de lo que era el comité, ya están participando SERNATUR, ProChile, INDAP, esas tres instituciones están participando hoy en forma permanente, no sólo en el comité, sino que también en los subcomités, cada vez que analizamos un proyecto y que es atingente, por supuesto, a las instituciones que participan, hay un representante tanto de INDAP, de ProChile y de SERNATUR, en estos espacios para que cuando analizamos proyectos que tienen que ver con ese eje productivo, ellos también puedan opinar, puedan dar su percepción.” (Entrevista 4).

Una estrategia similar es empleada en Los Ríos, donde utilizan el término de “Comité Ampliado”, a través de la siguiente modalidad:

“Nosotros hemos visto que es muy importante que no nos quedemos solamente con lo que dice la normativa, en términos de la configuración del comité. [...] Entonces, nosotros hemos invitado, por ejemplo, a SERNATUR a formar parte del comité con derecho a voz, pero no a voto. Lo mismo a INDAP. Hemos invitado también a la Corporación Regional de Desarrollo Productivo y estamos invitando a las otras universidades para que formen parte de este comité en un consejo ampliado donde la multiplicidad de miradas crea un valor, yo diría que muy importante y relevante para impulsar proyectos y políticas públicas de alto impacto”. (Entrevista 1).

- **Asignación de los participantes y composición**

Otra buena práctica identificada respecto a la gobernanza, es que la renovación del comité no sea toda al mismo tiempo, permitiendo así cierta continuidad entre sus participantes:

“un súper buen elemento es el hecho de la renovación sea intercalada en el fondo que si vamos a renovar el sector privado que no se renueven los tres del sector privado al mismo tiempo”. (Entrevista 10)



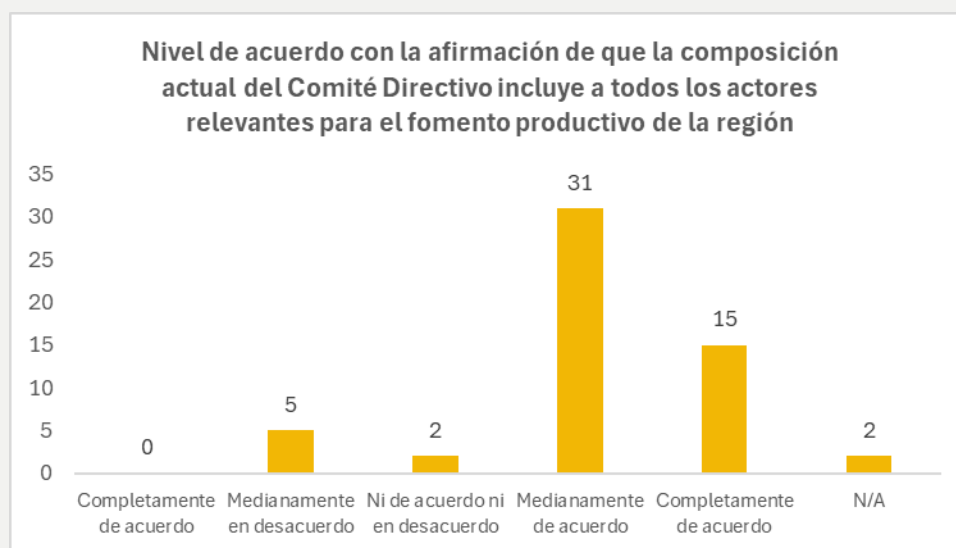
Resultados Encuesta

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta relativos al tema de gobernanza.

I. Composición del Comité

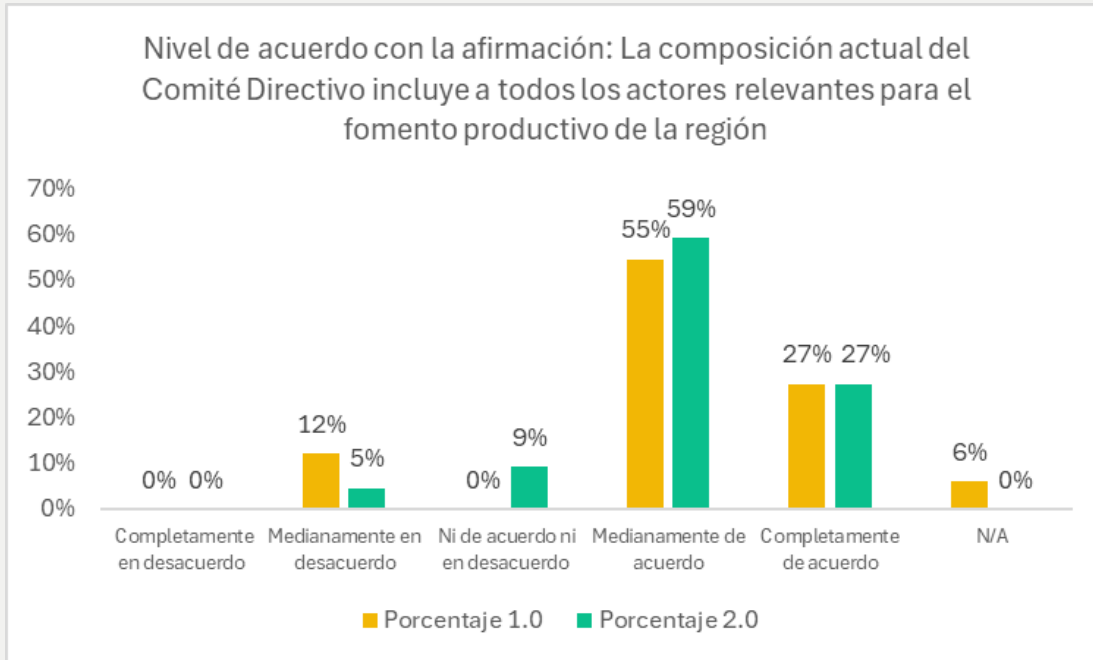
El 83% de los encuestados, es decir, 46 personas afirma estar medianamente (56%) o muy de acuerdo (27%) con que la composición actual del Comité Directo incluye a todos los actores relevantes para el fomento productivo de la región.

Gráfico 4: Composición del Comité Ejecutivo



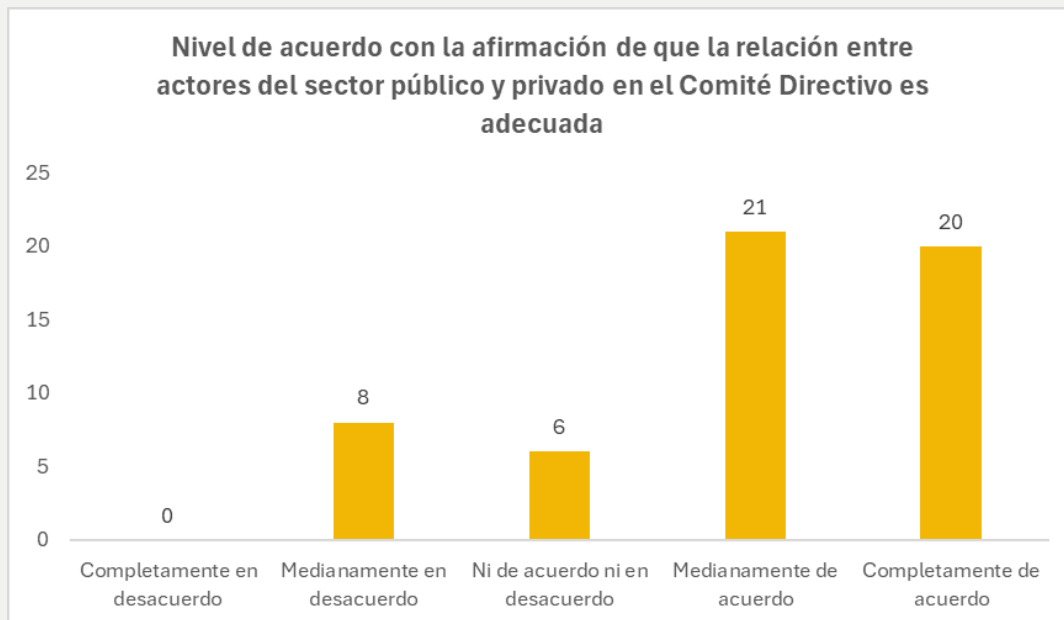
Al analizar los resultados según cada generación de CDPR, no se observan diferencias relevantes respecto la percepción sobre la composición actual del Comité Directivo.

Gráfico 5 Composición del Comité Ejecutivo – Según generación CDPR



En total, 41 encuestados (74,5%) afirman estar de acuerdo con que la relación entre actores del sector público y privado en el Comité Directivo es adecuada. De ellos, 21 de estos están medianamente de acuerdo y 20 completamente de acuerdo.

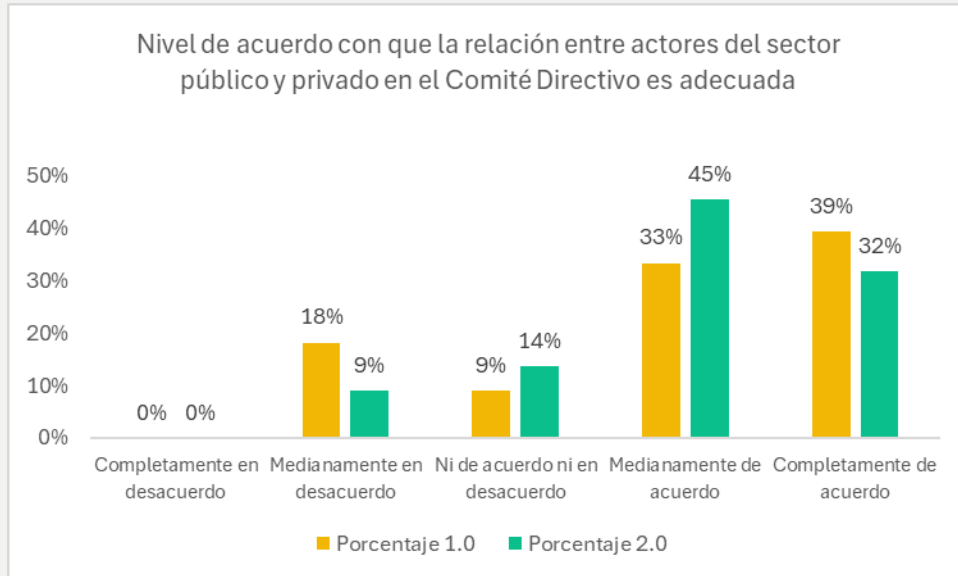
Gráfico 6: Relación entre Sectores dentro del Comité Directivo





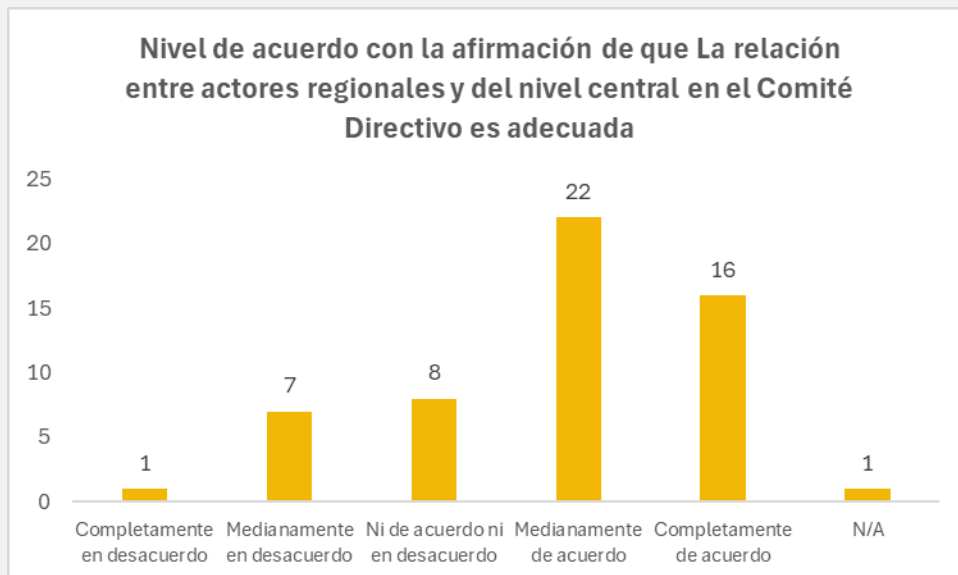
En general se observan tendencias similares entre ambos CDPR respecto a la relación entre actores del sector público y privado en el Comité Directivo es adecuada.

Gráfico 7 Relación entre Sectores dentro del Comité Directivo - Según generación CDPR



En total, 69% de los encuestados afirma estar de acuerdo con que la relación entre actores regionales y del nivel central en el Comité Directivo es adecuada, 22 de los encuestados, es decir el 40%, están medianamente de acuerdo y 16 (29%) están completamente de acuerdo.

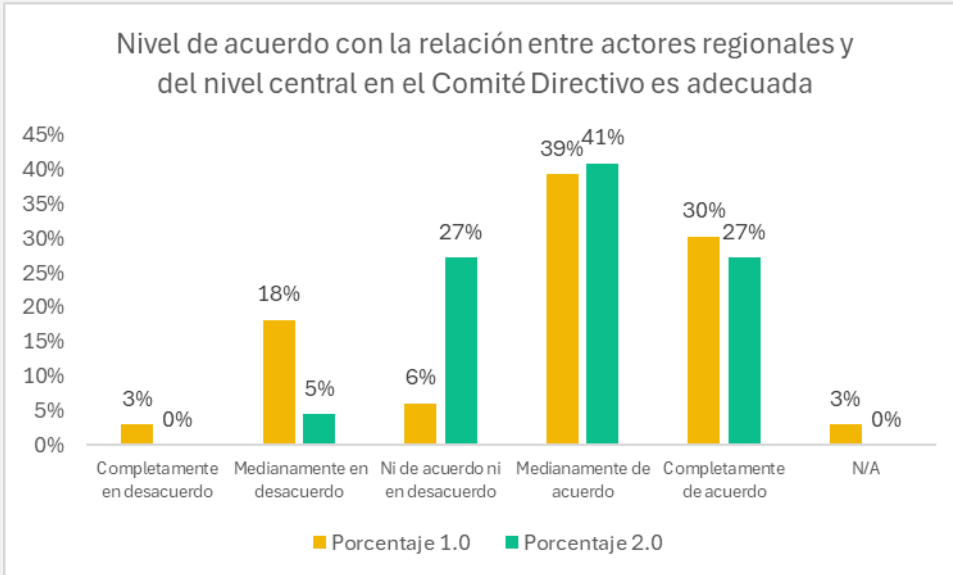
Gráfico 8: Relación entre actores regionales y centrales en el Comité Directivo





Al analizar según los comités 1.0 y los 2.0 no se observan mayores diferencias, ya que si bien existe una tendencia a un menor nivel de acuerdo en el caso de los 2.0, esto solo se aprecia en el nivel “Medianamente en desacuerdo”.

Gráfico 9 Relación entre actores regionales y centrales en el Comité Directivo – Según generación CDPR

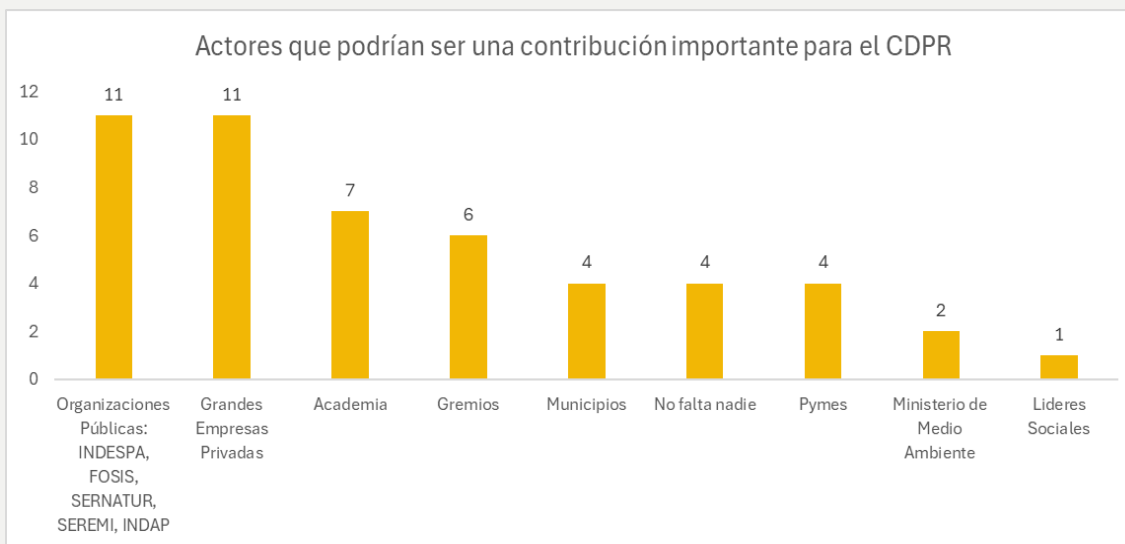


II. Actores que podrían ser una contribución importante para el Comité Directivo del CDPR

Se observa que las organizaciones públicas y las grandes empresas privadas son las más mencionadas como un posible actor para participar del Comité Directivo.



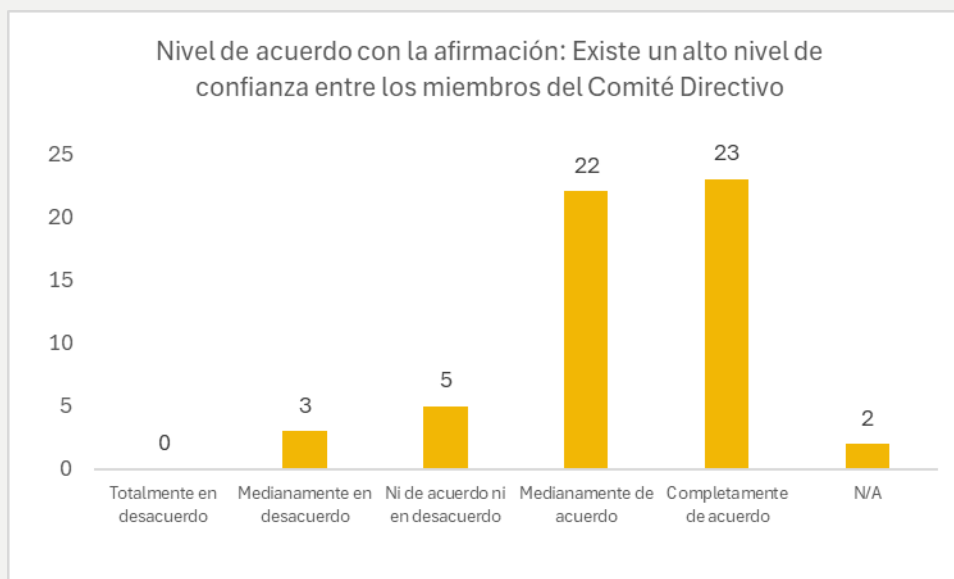
Gráfico 10: Potenciales actores para el CDPR



III. Percepciones sobre los participantes del Comité

Se observa que cerca de la mitad de la muestra (23 personas) están de acuerdo con que existe un alto nivel de confianza, seguido por otra porción equivalente que está medianamente de acuerdo (82% en total).

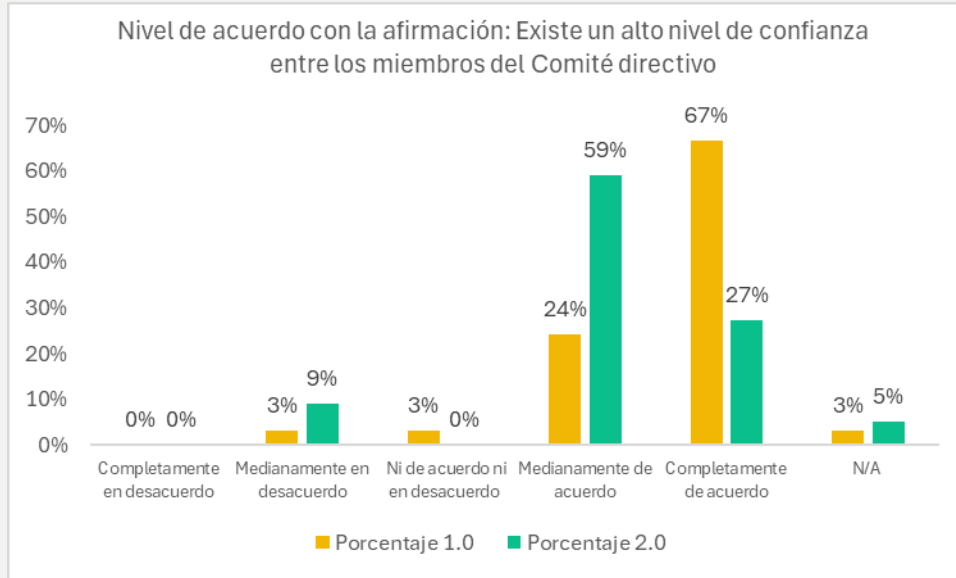
Gráfico 11: Nivel de confianza entre miembros del Comité Directivo





En este caso, se observa que en los comités 1.0 existe un mayor nivel de acuerdo con que hay un alto nivel de confianza en los miembros del Comité Directivo.

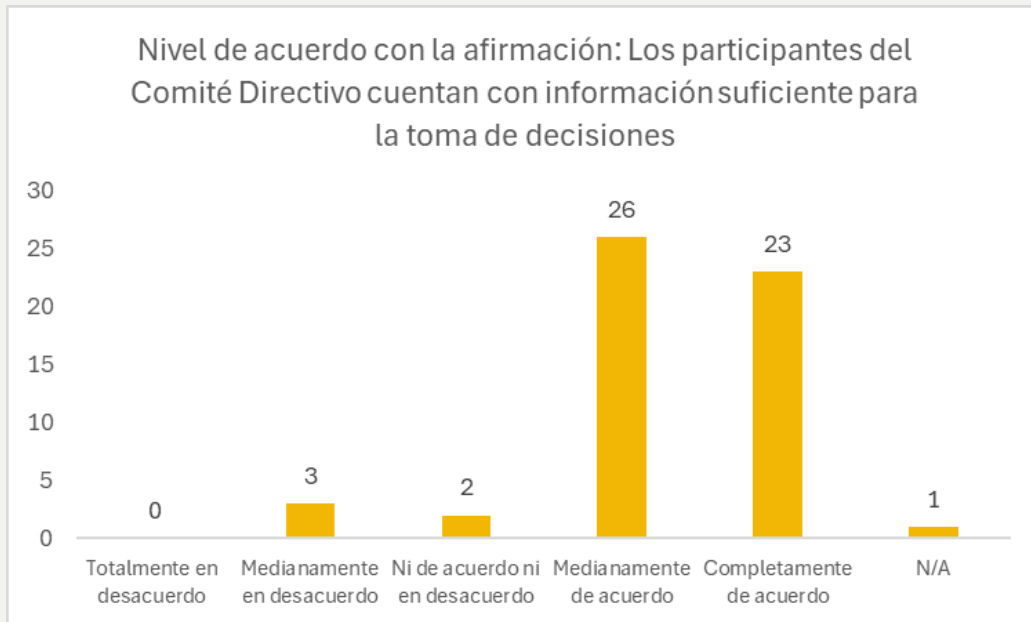
Gráfico 12 Nivel de confianza entre miembros del Comité Directivo – Según Generación CDPR



De la misma forma, también se registra un alto nivel de acuerdo con que los participantes del Comité Directivo cuentan con información suficiente para la toma de decisiones. Así, 23 personas están completamente de acuerdo y con ello y 26 medianamente de acuerdo (89% en total).

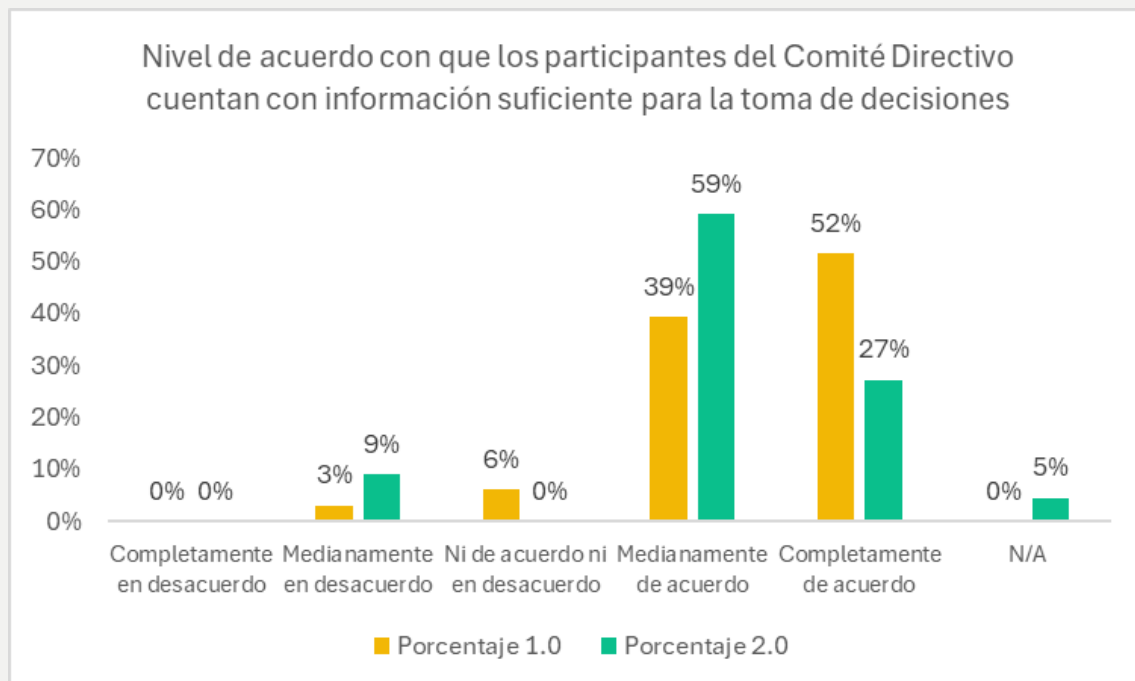


Gráfico 13: Información para la toma de decisiones



Al analizar según grupo de CDPR, nuevamente se observa un mayor porcentaje de participantes “Completamente de acuerdo” con la afirmación en el caso de los comités 1.0.

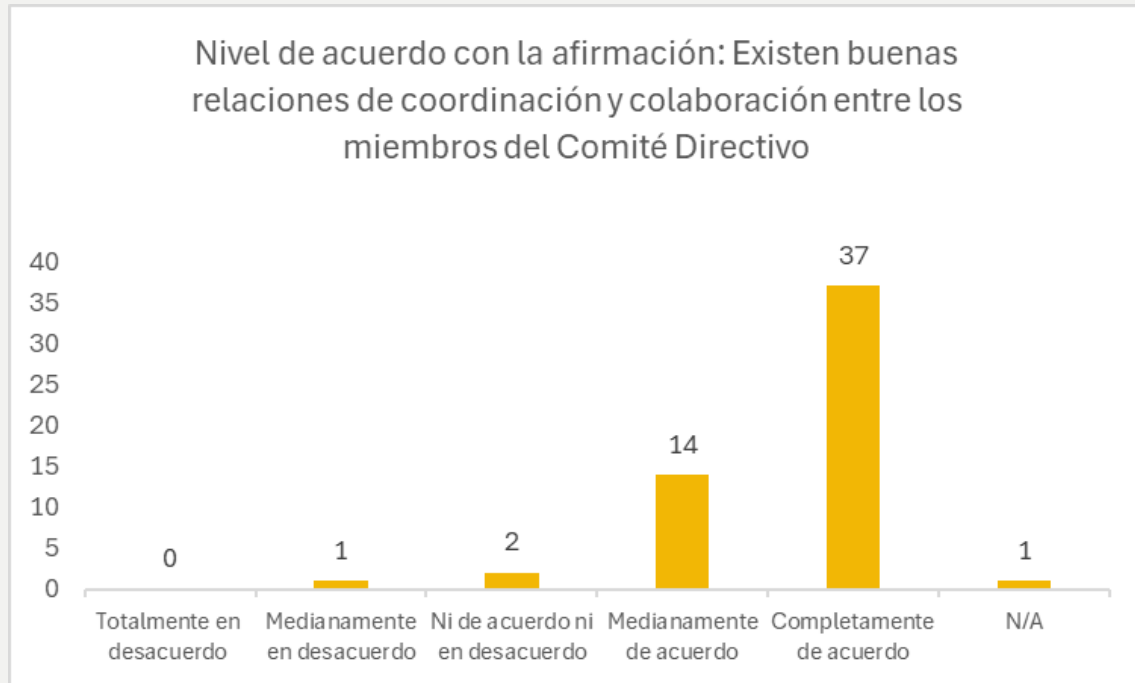
Gráfico 14 Información para la toma de decisiones - Según Generación CDPR





Se observa además que existen buenas relaciones de coordinación y colaboración entre los miembros del Comité Directivo. Con 37 personas completamente de acuerdo, y 14 medianamente de acuerdo (92,7% en total).

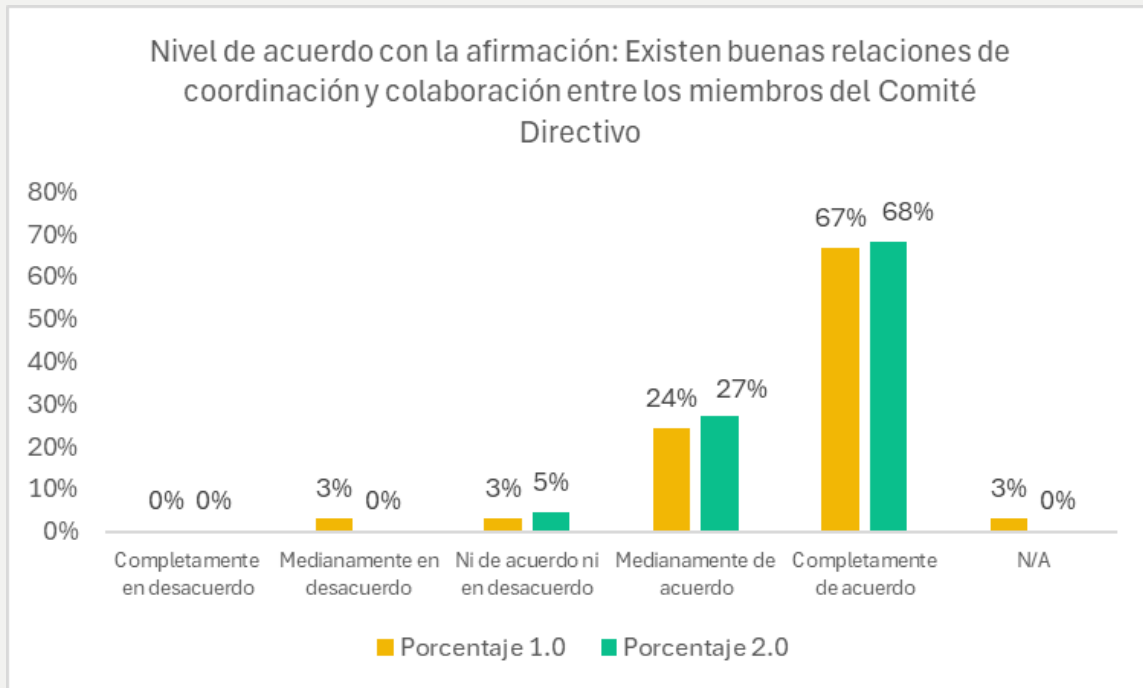
Gráfico 15: Relaciones de coordinación y colaboración en el Comité Directivo



Asimismo, no se observan diferencias importantes entre ambas generaciones de CDPR.

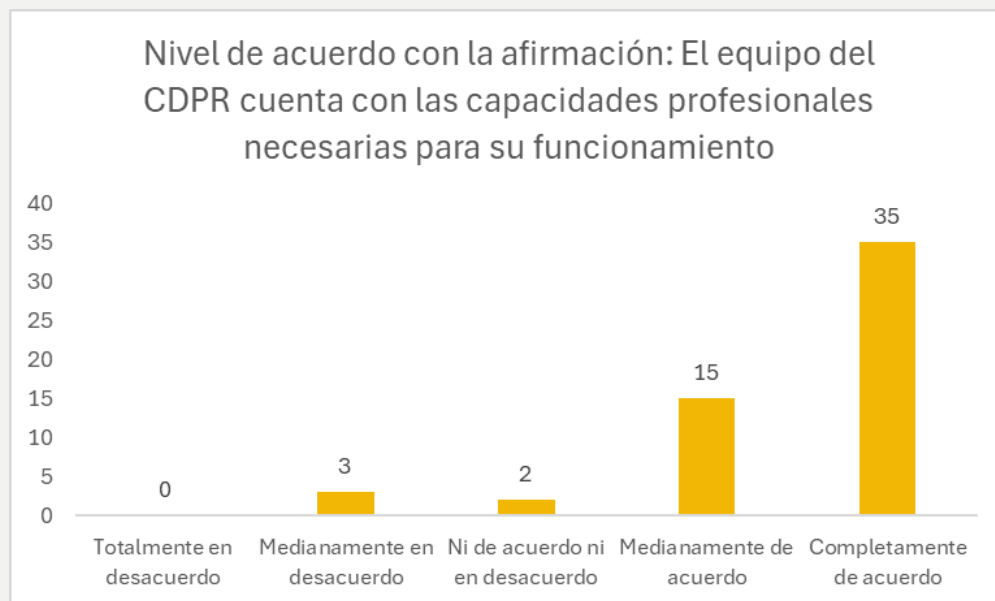


Gráfico 16 Relaciones de coordinación y colaboración en el Comité Directivo



Respecto de las capacidades profesionales del equipo, 35 personas están completamente de acuerdo con que el equipo cuenta con ellas y 15 están medianamente de acuerdo (90,9% en total).

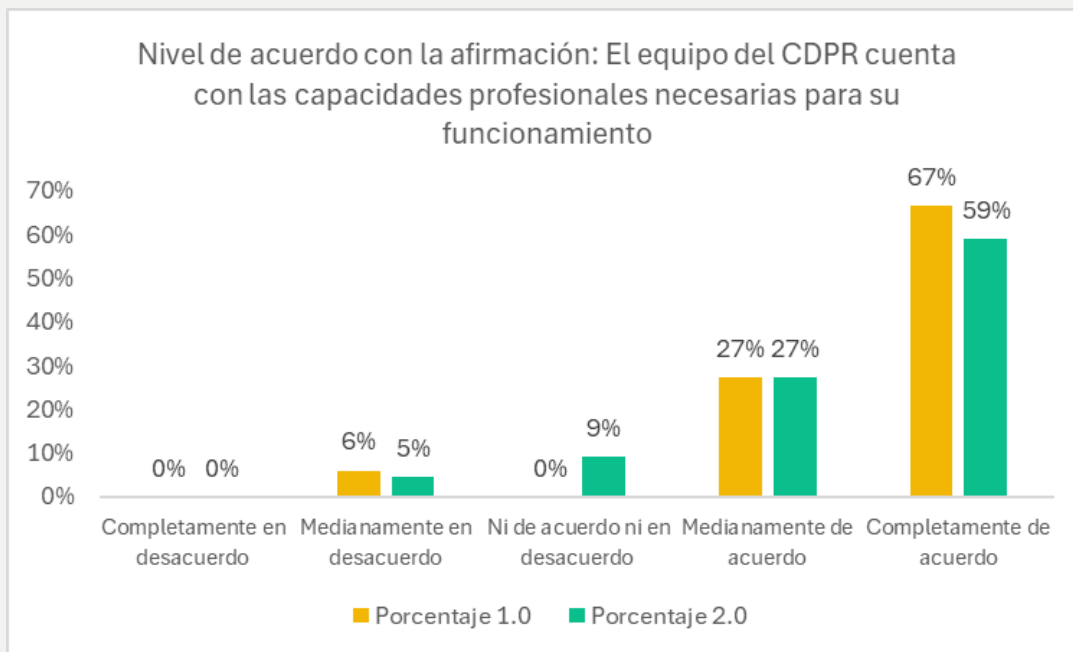
Gráfico 17. Capacidades del Equipo profesional de los CDPR





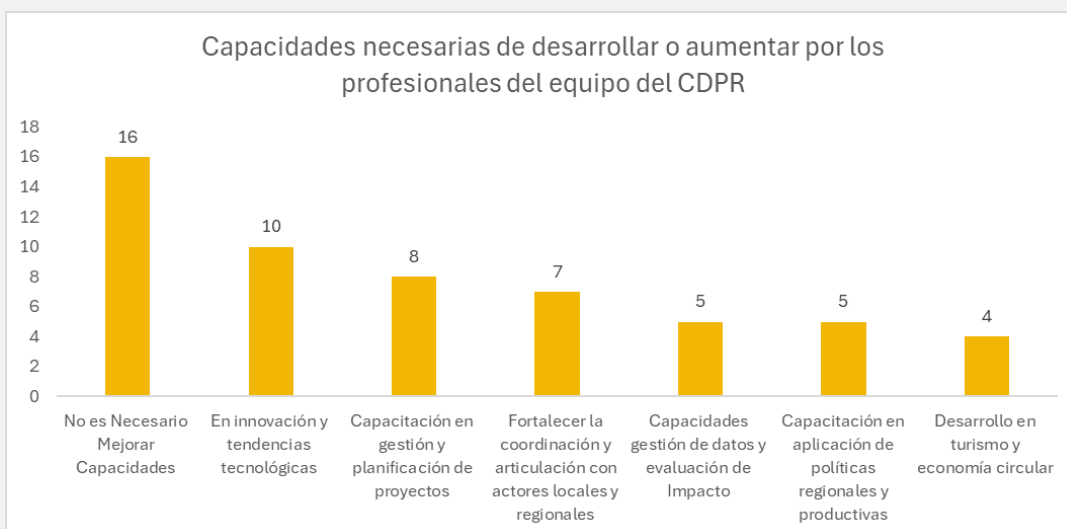
Sobre la misma pregunta, se observa un nivel de acuerdo similar entre ambos grupos comités, siendo levemente más alta en el caso de los comités pilotos.

Gráfico 18 Capacidades del Equipo profesional de los CDPR - Según Generación CDPR



Adicionalmente, se les preguntó a los participantes: ¿En qué ámbitos cree necesario aumentar o desarrollar las capacidades profesionales del equipo del CDPR?, las respuestas de ello fueron sistematizadas y presentadas en el siguiente gráfico:

Gráfico 19 Capacidades del Equipo profesional de los CDPR





Al preguntarle a los encuestados, respecto a los aspectos que debiera mejorar la gerencia o dirección ejecutiva del comité, las principales respuestas fueron:

Mejorar la Comunicación y Difusión de Información sobre el CDPR y sus avances (10 menciones): esto se debería mejorar en distintos ámbitos como el avance de iniciativas, la difusión y postulación a instrumentos, relación con los medios de comunicación, entre otros: *"Proveer más información, continuamente en el tiempo, respecto del avance de las iniciativas financiadas."*

Fortalecer la Coordinación y Sinergia con Otros Actores Regionales y el Gobierno Regional (GORE) (8 menciones): se menciona la importancia de fortalecer relaciones con otros actores como el GORE, los gremios, municipios y actores públicos.

Optimizar la Gestión Administrativa, tiempos de respuesta, capacidad de gestión y de administración de recursos (7 menciones): se hace especial énfasis en mejorar la capacidad de respuesta y la gestión de riesgo en toma de decisiones.

Promover espacios de Reflexión, Análisis y Jornadas Estratégicas (6 menciones): se sugieren más espacios reflexivos para enfocarse en espacios de pensamiento estratégicos: *"A todos nos consume la agenda, pero nos faltan los espacios más reflexivos con datos sobre la mesa para colocar focos o tomar algunas decisiones."*

Conclusiones Generales de Gobernanza en la Encuesta

En conclusión, se observa un acuerdo en torno a la composición de la gobernanza actual, así como una percepción mayormente positiva respecto a las relaciones entre los actores de gobernanza y entre el comité y el nivel central. Los miembros del comité cuentan con un alto nivel de confianza y manejo de información adecuado, ambos puntos se observan con más fuerza en el caso de la versión piloto de los CDPR. Además de relaciones de coordinación y colaboración efectivas y las capacidades profesionales necesarias para el desarrollo de sus funciones. Lo anterior, refleja diferencias con las percepciones planteadas en las entrevistas, donde se plantearon dificultades en el conocimiento de los consejeros respecto a temas técnicos avanzados y se



señala también que hay baja representación de actores privados. Lo anterior indica que estos desafíos identificados corresponden a mejoras u optimizaciones posibles, pero que no son un factor inaceptable en el funcionamiento de la gobernanza del Comité.

No obstante, se identifican áreas de mejora, como la comunicación y difusión de información sobre el CDPR y sus avances, el fortalecimiento de la coordinación y sinergia con otros actores y el gobierno regionales, y la promoción de espacios de reflexión, análisis y jornadas estratégicas dentro de la gobernanza.

B. Coordinación con otros actores

Resultados Entrevistas

Durante la entrevista, se abordaron temas respecto a la interacción de los CDPR con otros actores que forman parte del entorno de fomento productivo, considerando actores que pertenecieran a otros territorios o sectores.

I. Desafíos identificados en la Coordinación con otros actores regionales

- **Formalización de estructura de coordinación**

En una entrevista, se menciona la ausencia de una estructura formal de coordinación entre instituciones para una mayor eficiencia en el manejo de los instrumentos:

“Creo también que los comités debiesen tener una forma de vincularse con otros sectores o con otros servicios que sea formal y estructurada. Es decir, por ejemplo, si el INDAP quiere que se ejecute los recursos a través del comité, que pueda también tener esa capacidad de recepcionar esos recursos. Que sea de una manera ágil, expedita. Idealmente, el comité también debiese generar propuestas de complementariedad de sus instrumentos con el Gobierno regional.” (Entrevista 1).

II. Buenas prácticas identificadas en la coordinación con otros actores regionales

- **Alineamiento con prioridades del Gobierno Regional**



En general en las entrevistas se mencionaron relaciones fluidas con el Gobierno Regional. En esa línea, destaca la importancia de mantener una relación coordinada con dicha institución, que permita asegurar una adecuada implementación de las políticas y recursos. Así, es posible alinear las estrategias del comité con las prioridades definidas a nivel regional:

“La relación con el gobierno regional es muy fluida, es muy buena. [..]. Con una distinta directiva del gobierno regional, ellos enganchan rápidamente, porque paralelamente los gobiernos regionales también están con una demanda natural de poder tener más espacio a la hora de poder descentralizar muchas de las decisiones y tomarlas acá.” (Entrevista 4)

Asimismo, en otra entrevista señalan:

“esos recursos que están en el comité por lo tanto lo que nosotros hemos hecho por lo menos es que tenemos reuniones periódicas con el equipo del gobierno regional y que hace que no solamente lo que ellos focalicen formalmente, sino que toda la acción del comité esté bien marcada por la Estrategia Regional de Desarrollo” (Entrevista 6).

Resultados Encuesta

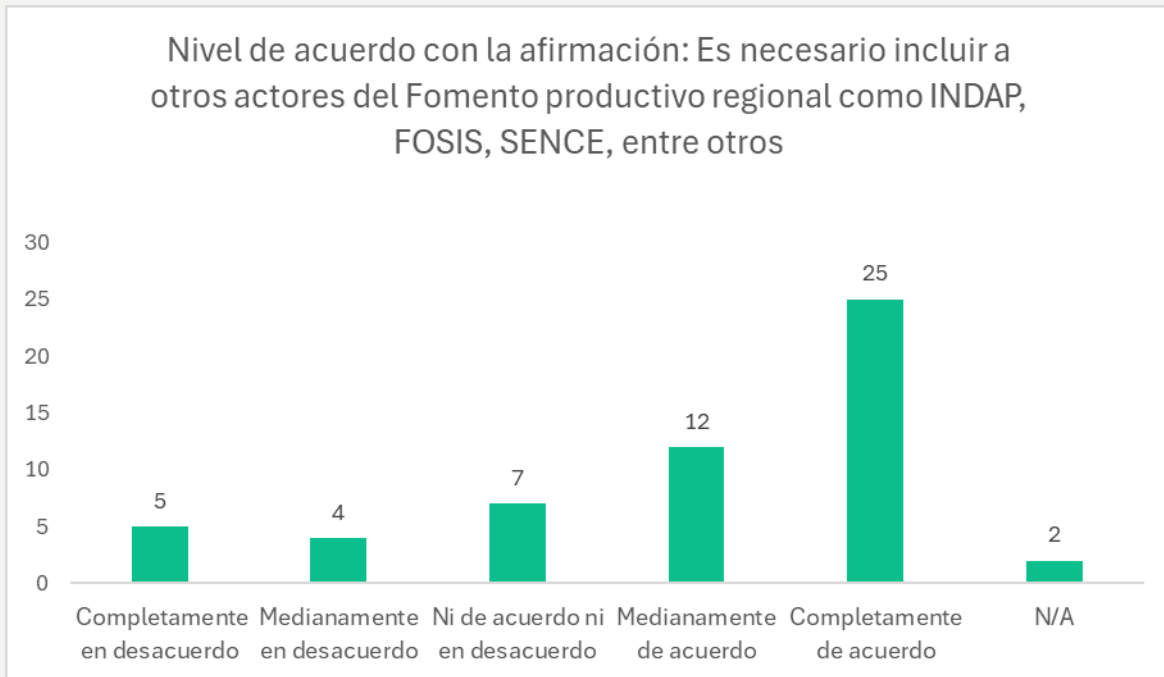
A través de la encuesta, se les hizo preguntas a los participantes respecto a ciertos aspectos de la coordinación del CDPR con otros actores. Al respecto, se presentan aquellas preguntas que obtuvieron un mayor nivel de acuerdo por parte de los encuestados:

I. Inclusión de otros actores

25 encuestados están completamente de acuerdo con que es necesario incluir a otros actores del Fomento productivo regional como INDAP, FOSIS, SENCE, entre otros:

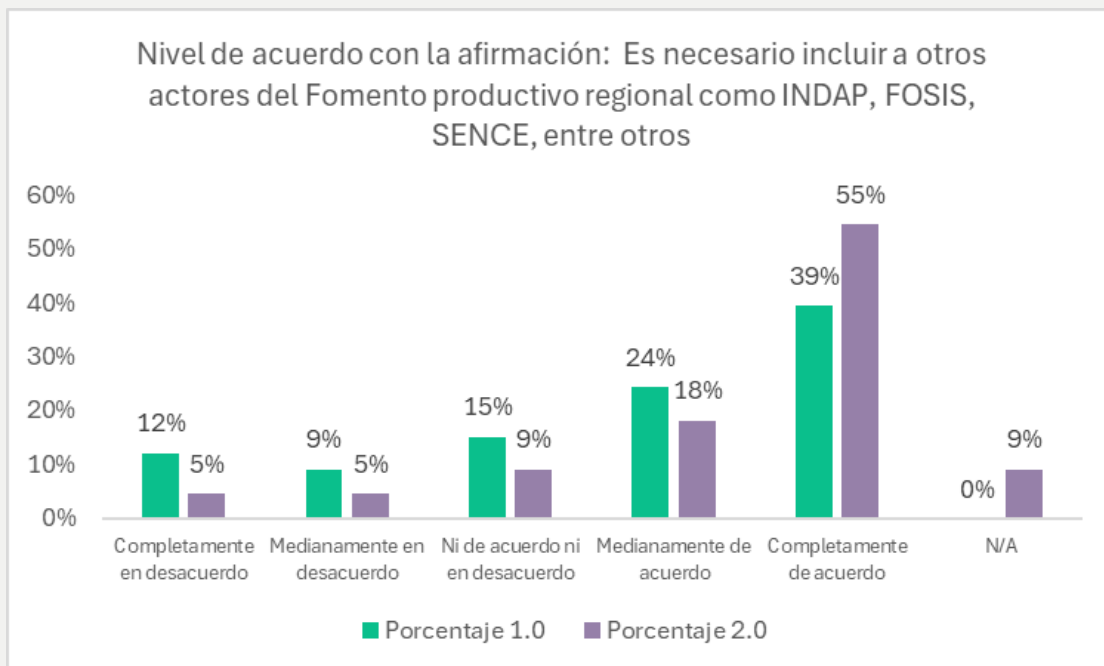


Gráfico 20: Necesidad de incluir otros actores



Al analizar los resultados de esta pregunta según cada CDPR, se observa que los Comités 2.0 consideran en mayor medida que es necesario incluir a otros actores del Fomento Productivo Regional.

Gráfico 21 Necesidad de incluir otros actores - Según Generación CDPR

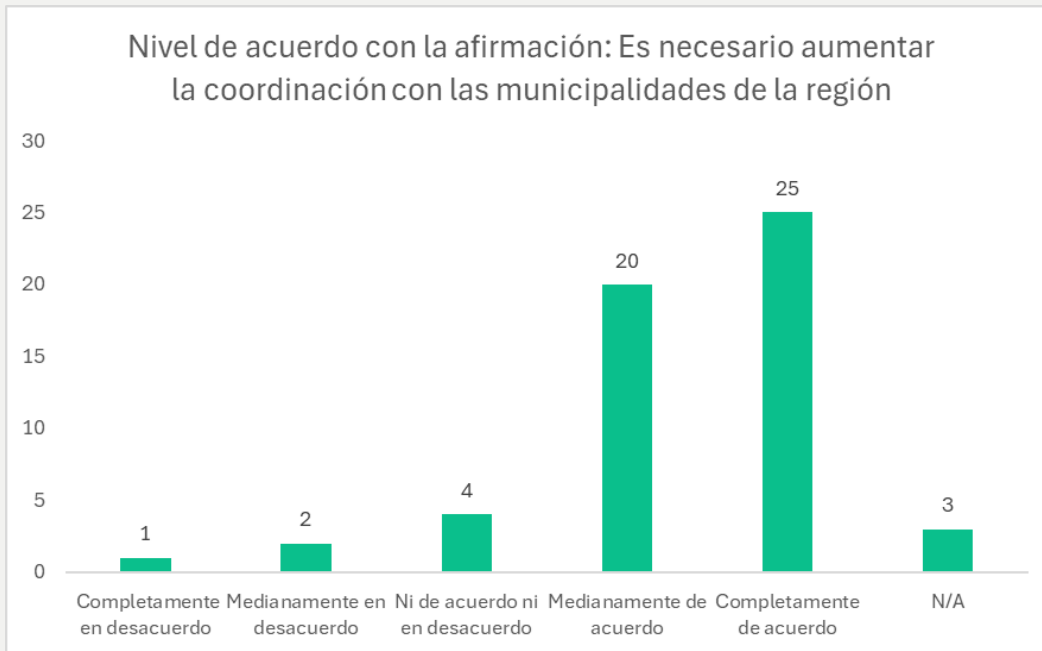




II. Aumento de coordinación con municipalidades

El mismo número de participantes considera necesario aumentar la coordinación con las municipalidades de la región. Cabe destacar que 20 personas están medianamente de acuerdo, lo que implica que un 81% de los encuestados están de acuerdo con la necesidad de aumentar la coordinación con las municipalidades.

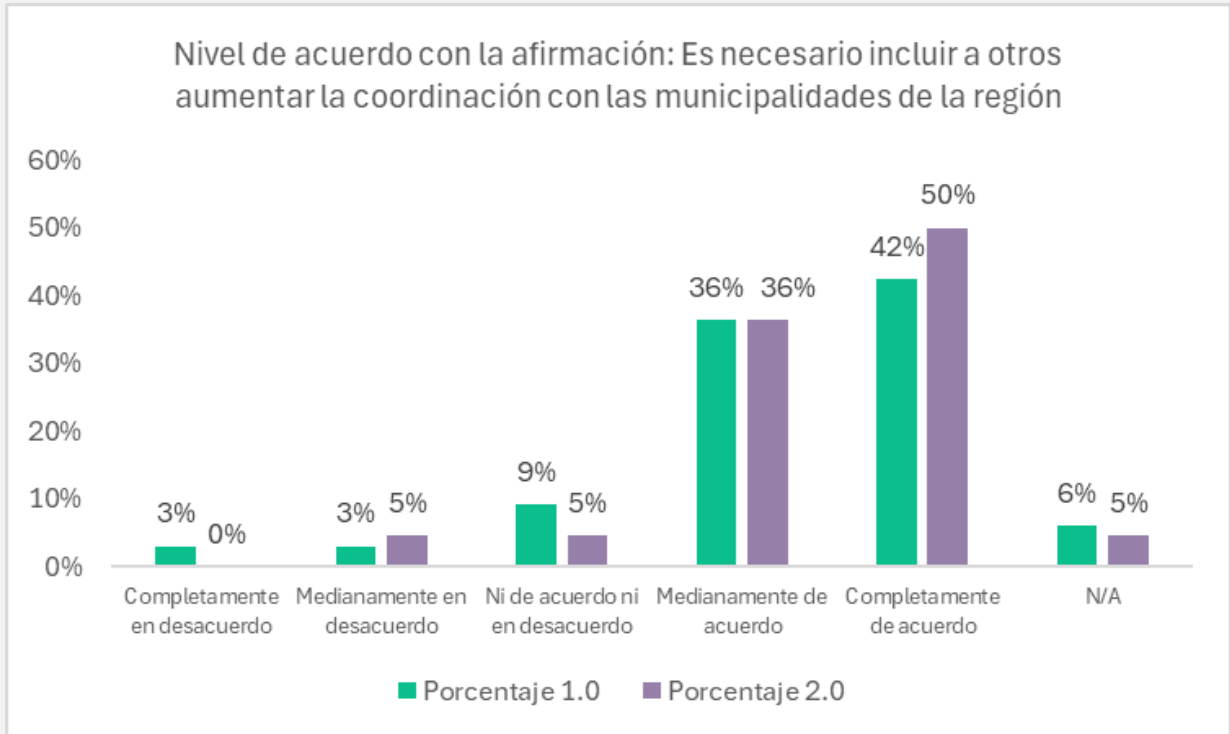
Gráfico 22: Necesidad de aumentar la coordinación con Municipalidades



Al analizar según grupo de CDPR, no se observan cambios sustantivos respecto a la necesidad de aumentar la coordinación con las municipalidades.



Gráfico 23 Necesidad de aumentar la coordinación con Municipalidades – Según Generación CDPR

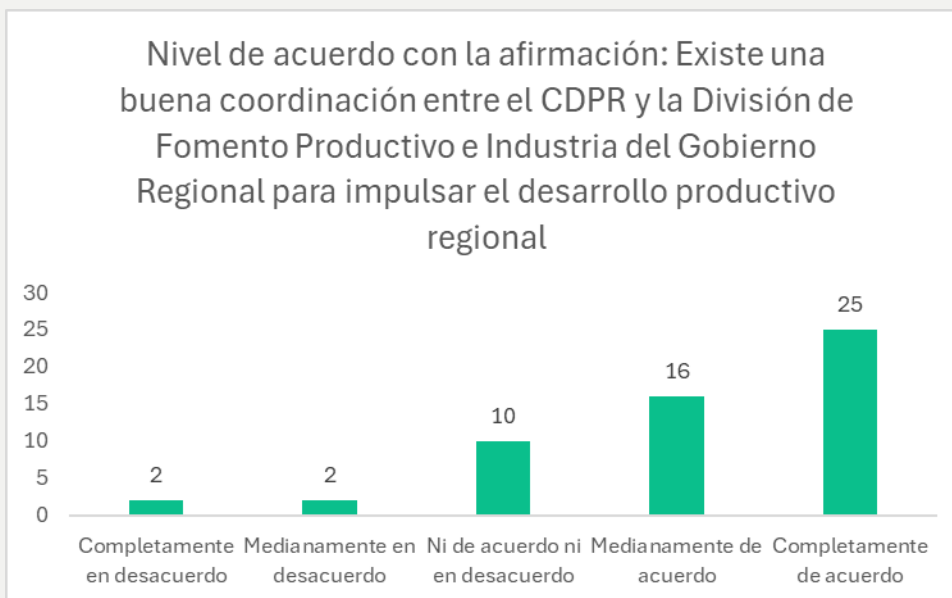


III. Coordinación CDPR y división de Fomento Productivo e industria

Nuevamente, 25 encuestados están completamente de acuerdo con que existe una buena coordinación entre el CDPR y la División de Fomento Productivo e Industria del Gobierno Regional para impulsar el desarrollo productivo regional.

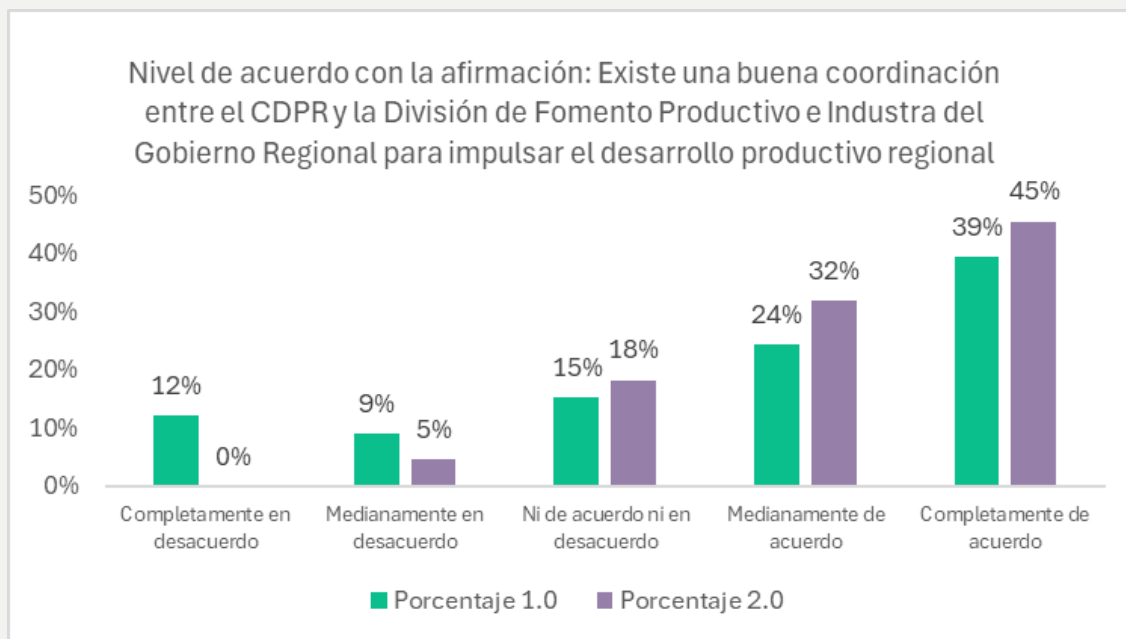


Gráfico 24: Coordinación entre CDPR y División de Fomento Productivo para el desarrollo regional



Se observa una tendencia levemente mayor a percibir una buena coordinación por parte de los CDPR 2.0. Esto se observa al comparar los porcentajes medianamente de acuerdo (24% vs 32%) y completamente de acuerdo (39% vs 45%) con que existe una buena coordinación entre el CDPR y el Gobierno Regional.

Gráfico 25 Coordinación entre CDPR y División de Fomento Productivo para el desarrollo regional - Según Generación CDPR





IV. Facilitadores o impulsores en el rol de coordinador

Se le preguntó a los encuestados sobre los principales facilitadores o impulsores para que el CDPR cumpla con su rol de coordinador del desarrollo productivo de las regiones. A continuación, se presentan las principales respuestas, considerando aquellas que tuvieron más menciones:

Estrecha Coordinación y Colaboración Interinstitucional (21 menciones): se destaca como facilitador el mantener una constante y óptima coordinación con distintas instituciones, como CORFO, Seremi de Economía, Gore, emprendedores regionales, entre otros.

Voluntad y Compromiso de los actores involucrados (13 menciones): otro impulso facilitador para cumplir con su rol de coordinar es la voluntad de sus integrantes y compromiso con sus tareas, así como también la voluntad de los otros actores involucrados.

Coordinación con GORE (11 menciones): una adecuada coordinación con el GORE es fundamental para el rol como coordinador, siendo el actor mencionado con mayor frecuencia: *“Gobierno Regional, ya que él toma las decisiones finales y maneja el subsidio que entrega o no al Comité”*

Recursos y Capacidades Institucionales (5 menciones): mencionan la importancia de contar con recursos adecuados y capacidad profesional para poder coordinar el desarrollo productivo de las regiones.

Conocimiento del territorio y Diagnóstico Regional (4 menciones): se menciona como facilitador el tener un conocimiento del territorio y un claro diagnóstico productivo de este.

V. Medidas, iniciativas, buenas prácticas

Luego, al preguntar respecto a medidas, iniciativas o buenas prácticas que han permitido resolver o superar problemas de coordinación que ha enfrentado el CDPR, se repitieron algunas respuestas de los facilitadores recién presentados, como la “Estrecha Coordinación y Colaboración Interinstitucional”, “Voluntad y compromiso de los actores”

Incentivar reuniones y espacios de diálogo (11 menciones): importancia de espacios de diálogo permanentes entre los distintos actores que interactúan, destacando incluso instancias de reunión híbrida. En palabras de un encuestado: *“Implementación de diversas instancias de coordinación que permiten generar sinergias y articulación entre los distintos actores”*.



Planificación orientada a objetivos y organización (6 menciones): destaca la importancia de agendar las reuniones con anticipación, teniendo claridades respecto a qué trataran.

VI. Conclusiones Generales de Coordinación con otros actores en la Encuesta

En conclusión, se considera importante incluir a otros actores del fomento productivo regional y fortalecer la coordinación con las municipalidades. Este primer punto es levemente más mencionado por los comités 2.0. Los CDPR destacan como facilitadores clave para su rol la estrecha coordinación y colaboración interinstitucional, la voluntad y compromiso de los actores involucrados y el alto nivel de articulación con el Gobierno Regional, esta última afirmación es más evidente en la versión 2.0 nuevamente, donde hay un mayor porcentaje completamente de acuerdo con que existe una buena coordinación entre el CDPR y el gobierno regional. Además, incentivar reuniones y espacios de diálogo se percibe como esencial para el funcionamiento efectivo de la gobernanza.

C. Desempeño y cumplimiento de objetivos

Resultados Entrevistas

Se levantó también información sobre los sistemas de medición, seguimiento y monitoreo existentes en los comités.

I. Desafíos identificados en el desempeño y cumplimiento de objetivos

- **Sistema centralizado de seguimiento proporcionado por Corfo**

En general se señala que se utiliza el sistema de seguimiento de CORFO en el cual mensualmente se ingresa la información de proyectos, beneficiarios, montos, territorios beneficiados, ejecución presupuestaria y otras. Este sistema les permite llevar un monitoreo general de su gestión. El desafío en este aspecto es cómo hacer el doble clic en esa información para realizar un análisis más detallado de su gestión, sus resultados y ver como esto se relaciona con la estrategia y objetivos de desarrollo regional. En esto se menciona la falta de capacidades de recursos humanos y tiempo para realizar este



análisis y seguimiento a la gestión y sus resultados. En una entrevista se destaca que podrían necesitar personal capacitado a nivel local para maximizar su uso en los CDPR:

“Matrices de seguimiento se están trabajando más a niveles nacionales. Volvemos al mismo tema anterior. En la estructura de los comités no dejaste los perfiles para que hagan seguimiento. [...] Yo creo que por una cosa de eficiencia no es malo tener los sistemas de seguimiento o de reporte, más centralizado, como un servicio. Que nos permitan a nosotros después hacer nuestros propios cruces, bajar la información, etcétera.” (Entrevista 6)

Sin embargo, sobre este punto en el Focus Group de los comité Piloto, se menciona que si bien hay una evaluación del nivel central, también las hay desde las regiones lo cual implica una duplicación de esfuerzos en esta materia.

- **Seguimiento de los resultados y capacidad de aprendizaje**

Se menciona también en las entrevistas que los resultados obtenidos en estos monitoreos y seguimientos en términos de objetivos, metas, ejecución presupuestaria, etc., no necesariamente se correlacionan con acciones posteriores por parte del comité:

“No aún, lo que tenemos son los resultados, en términos de que hemos ejecutado lo que dijimos que íbamos a hacer. Ahora deberíamos ir por esa vuelta.” (Entrevista 9).

- **Relación con la Estrategia de Desarrollo Regional**

En el Focus Group con participantes del Comité 2.0 se hace alusión a una falta de vinculación con la estrategia de desarrollo regional. Esta bajada, permitiría contar con fondos más focalizados que los instrumentos que actualmente propone Corfo y sus instrumentos, ya que estarían relacionados con las metas de descentralización de la región. Además, se comenta que la poca vinculación con estas estrategias produce que los CDPR terminen ejecutando acciones a corto plazo, no a mediano ni a largo.

II. Buenas prácticas identificadas en el desafío y cumplimiento de objetivos

- **Estructuras locales de evaluación y monitoreo para políticas regionales**

En el caso de Los Ríos, se menciona un sistema de indicadores adaptado para la región

“Nosotros tomamos un resguardo, cuando aprobamos la política regional de fomento, en paralelo diseñamos un observatorio de la política de fomento. Ese



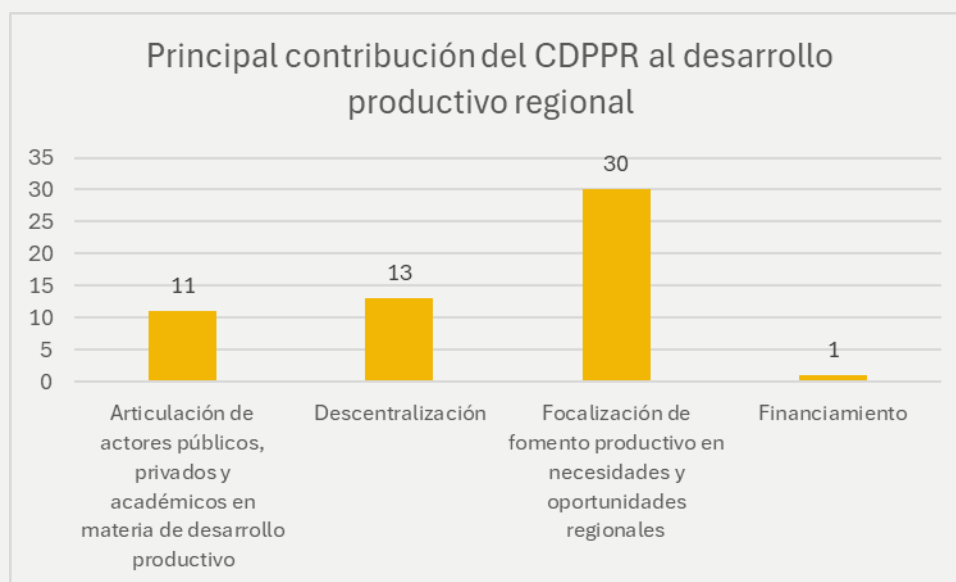
observatorio hoy día lo lleva el Centro de Estudios Regionales de la Universidad Austral, se lo adjudicó, y ellos han desarrollado toda una matriz de indicadores [...] donde tenemos métricas, tenemos formas de medir la implementación de la política de fomento, para que puedas tú tener ahí una visión mucho más detallada de esos indicadores." (Entrevista 1).

Resultados Encuesta

I. Contribuciones de los CDPR

Más de la mitad de los encuestados señala que la principal contribución del CDPR al desarrollo productivo regional es la Focalización de fomento productivo en necesidades y oportunidades regionales.

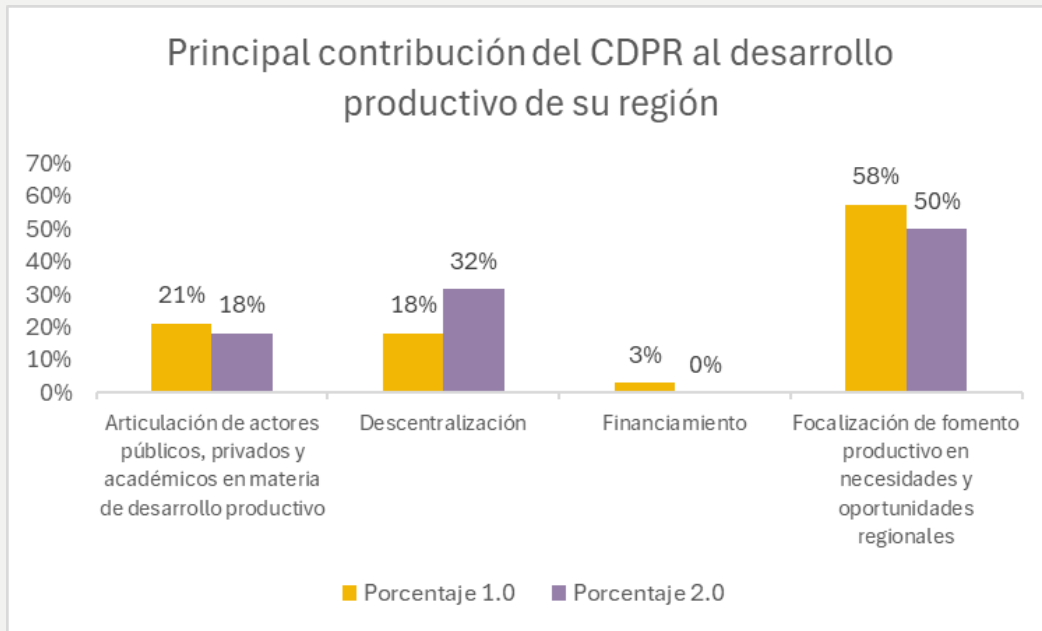
Gráfico 26 Principal Contribución del CDPR al desarrollo productivo regional



Al comparar las respuestas de los CDPR 1.0 y 2.0, la única diferencia que salta a la vista se relaciona con una mayor percepción de que los comités contribuyen a la descentralización en el caso de los 2.0.



Gráfico 27 Principal Contribución del CDPR al desarrollo productivo regional – Según Generación CDPR

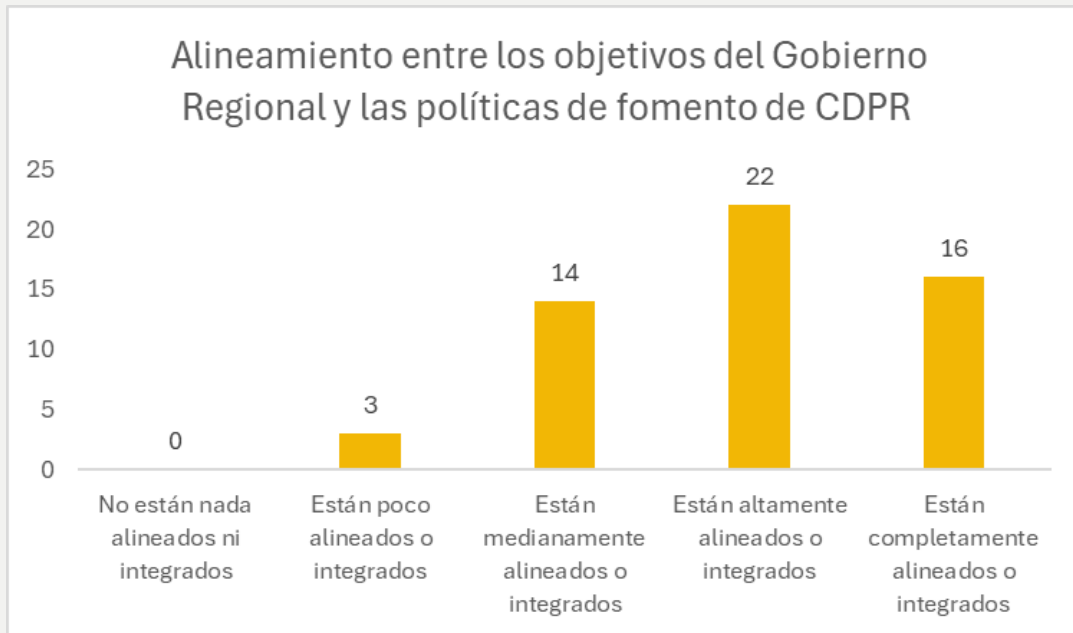


II. Alineamiento y Claridad respecto de los objetivos

Se observa que 22 de los 55 encuestados, considera que los objetivos del Gobierno Regional y las políticas de fomento de los CDPR están altamente alineados o integrados. Cabe destacar, que ningún encuestado considera que no están nada alineados ni integrados.

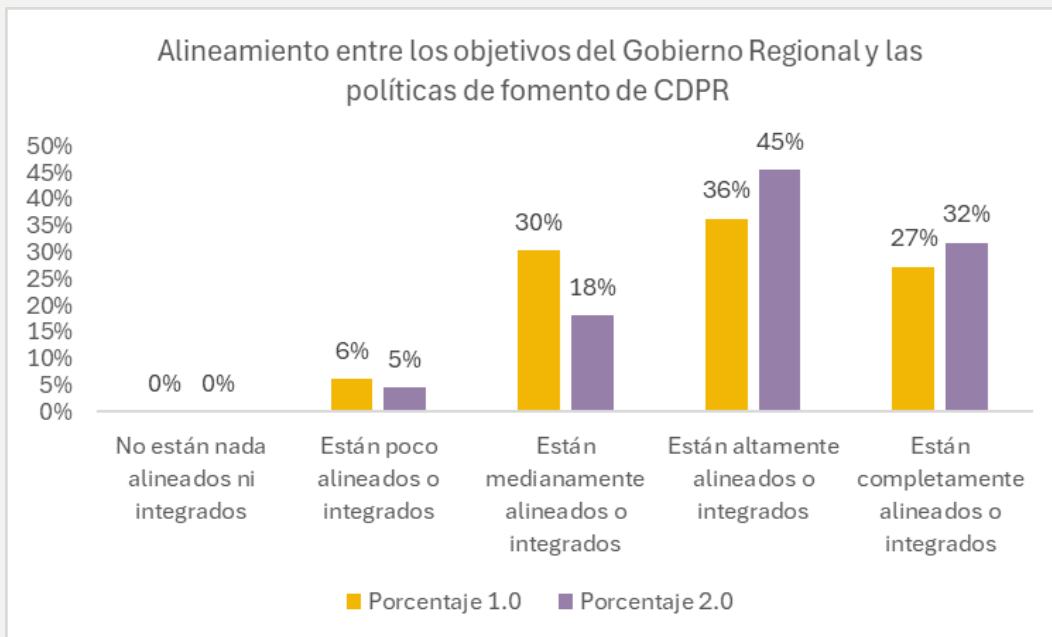


Gráfico 28 Alineamiento entre los objetivos del Gobierno Regional y las políticas de fomento de CDPR



Respecto al alineamiento con los objetivos del Gobierno Regional, se observan leves diferencias, donde los comités 2.0 declaran un mayor alineamiento.

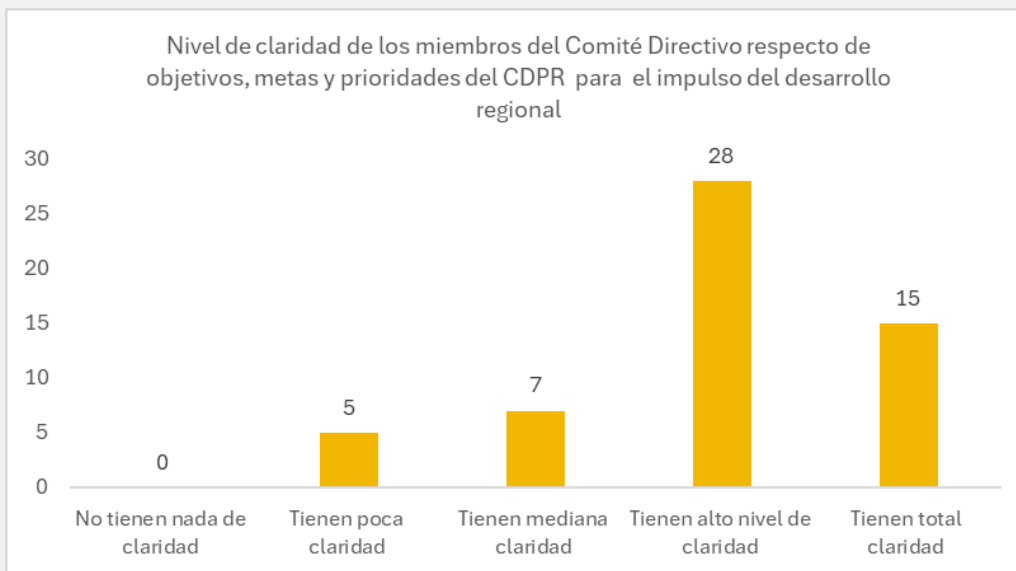
Gráfico 29 Alineamiento entre los objetivos del Gobierno Regional y las políticas de fomento de CDPR - Según Generación CDPR





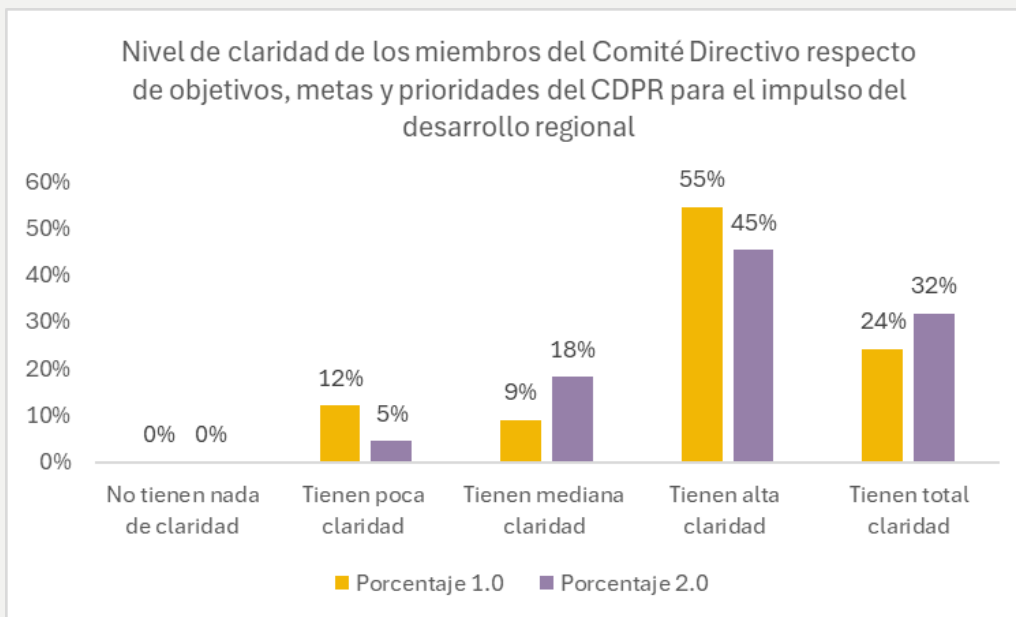
28 de los encuestados, es decir, un 51% de la muestra, señala tener un alto nivel de claridad respecto a los objetivos, metas, y prioridades del CDPR. Al mismo tiempo, 15 miembros del comité señalan tener claridad total respecto a estos. Es decir, 78,2% tienen un nivel de claridad alto o total respecto a los objetivos, metas y prioridades del CDPR.

Gráfico 30: Nivel de claridad respecto de Metas y Objetivos



Al analizar la misma pregunta comparando ambas generaciones de CDPR, no se aprecian mayores diferencias.

Gráfico 31 Nivel de claridad respecto de Metas y Objetivos- Según Generación CDPR





Conclusiones Generales de desempeño y cumplimiento de objetivos en la Encuesta

En conclusión, en cuanto al desempeño de los CDPR, se percibe como su mayor contribución la focalización del fomento productivo en las necesidades y oportunidades regionales, seguida por los avances en descentralización. Respecto a estas percepciones, la única diferencia relevante entre generaciones de CDPR se registró en un mayor reconocimiento de la contribución a la descentralización de los comités en el caso de la versión 2.0. Asimismo, existe un alto nivel de acuerdo en que los CDPR están alineados con las directrices del gobierno regional. En general, se percibe una gran claridad en las metas y objetivos establecidos, lo que contribuye a una visión compartida y orientada al desarrollo regional.

D. Análisis de funcionamiento de los CDPR

Resultados Entrevistas

En las entrevistas se indagó sobre diversos temas vinculados al funcionamiento de los CDPR, como su percepción sobre el financiamiento, los instrumentos de fomento, limitaciones administrativas y dificultades y buenas prácticas que se enfrentan en las dinámicas de funcionamiento.

I. Desafíos identificados en la dinámica de funcionamiento de los CDPR

- **Insuficiencia de los recursos asignados**

A modo general, al menos cinco entrevistados mencionan que el financiamiento actual no es suficiente o idóneo para cubrir el total de necesidades o proyectos en las respectivas regiones. Si bien se reconoce que es difícil estar conforme con este tipo de presupuestos en general, se comentan algunas dificultades asociadas a la insuficiencia de los recursos asignados. En la Entrevista 10, se hace alusión a que en algunos casos debería existir la posibilidad de recurrir al nivel central para un aumento de recursos:

"algunos instrumentos, seguramente vinculados con talento, vinculados con economía circular, y vinculados con ciencia o tecnología, donde hemos hablado que debería ser posible pedirle un aumento de recursos a nivel central, en el fondo. Pero hay varios donde no es el caso, en el fondo." (Entrevista 10).



De la misma forma, en otra entrevista se menciona que los recursos asignados no son suficientes para poder ejecutar todos los instrumentos delegados:

“Te voy a dar una proporción, nosotros tenemos 23 instrumentos delegados, y de los 23 instrumentos delegados no alcanzamos a utilizar los 23, sólo 10 o 12. Y eso quiere decir que todas las otras brechas que están asociadas a otro instrumento no las podemos ejecutar porque no nos alcanzan los recursos.” (Entrevista 8).

En el Focus Group de los comités piloto se comenta que no hay recursos para contratar mediciones de impacto o resultados. Si bien se reconoce que han recibido mucho apoyo de fondos del Gobierno Regional, dependen mucho de esos fondos y a veces son complicados.

Asimismo, en los comités 2.0 un participante mencionó que el gasto presupuestario con Corfo es complejo y engorroso. En cambio, cuando se utilizan fondos Sercotec es más simple ya que el medio de verificación es simplemente la compra ejecutada.

- ***Apalancamiento de nuevas fuentes de financiamiento***

En los Ríos, respecto al financiamiento levantado (no propio) se menciona que este debería ir aumentando en proporción, para que las iniciativas que fomentan desde el comité se vayan volviendo sostenibles por parte de los beneficiarios:

“Yo creo que estamos avanzando hacia un 50 50, pero estamos en ese tránsito. Estamos en el tránsito de pasar del 70-30, 60-40, idealmente llegar a un 50-50. Siempre en esa mirada. Nosotros tenemos, mira, no sé si a ustedes les pasa ya, pero hay muchos, muchos, muchos eventos en esta región. [...] Y lo que nosotros estamos impulsando es que este tipo eventos puedan crearse y apoyarse con un financiamiento programado, escalonado a la baja de intervención pública, pero con el propósito de que ellos puedan generar sus modelos de negocio que les permitan ser sustentables en el tiempo. No que estén en directa dependencia por toda la eternidad de los fondos públicos.” (Entrevista 1).

- ***Contar con equipos, recursos y capacidades técnicas para darle soporte a las decisiones del CDPR***

En al menos tres entrevistas, se menciona que hay necesidades relevantes vinculadas a los comités y su funcionamiento que no alcanzan a ser cubiertas con el financiamiento de estos. En este sentido, si bien no refiere directamente a los recursos disponibles para los instrumentos, sí influyen en la dinámica de funcionamiento de los comités. Esto se observa, en limitaciones en términos de viáticos y otros gastos operativos que interfieren



con el cumplimiento de los objetivos estratégicos, señalando una desconexión entre las restricciones de gasto y las metas del comité.

En la Entrevista 6, se menciona que, tener más recursos para instrumentos sería positivo solo en función de que esto venga acompañado por recursos destinados a capital humano:

“Pero yo te diría que no podría decirte que necesitamos más dinero porque, quiero ser bien responsable, lo que nos está dando es una discusión respecto del recurso no económico, y me refiero a Capital Humano [...]Por lo tanto, creo yo que en el presupuesto que tenemos hoy día funciona, pero mientras el presupuesto, o sea, el extra no llegue con capital humano, que fortalezca mucho más este equipo, no sería positivo hoy día tenerlo.”

Asimismo, en la región de Los Ríos también se reflexionó respecto a limitaciones de financiamiento vinculadas a los sueldos:

“Si te hago el hincapié en que esto es un comentario muy personal. Creo que las rentas de los funcionarios son bajas. ¿Ya? Creo que los grados asociados a las funciones que tienen es bajo. Ya. Las personas que llevan mucho tiempo allí y que no han tenido aumento [...] si las escalas de sueldo permanecen constantes después de cinco o seis años, que para cualquier persona es desmotivante.” (Entrevista 1).

En dos entrevistas se mencionan las grandes distancias a recorrer debido a las dimensiones de las regiones. Así, se presentan desafíos respecto a cómo cubrir logística y monetariamente estas distancias, así como en facilitar la coordinación entre los integrantes y las reuniones presenciales:

“Lo que nos dificulta un poco son las distancias, porque imagínate, para hacer una reunión presencial hay gente de Alto del Carmen. Imagínate, Alto del Carmen a Chañaral, o sea, ¿cuántas horas hay ahí? Entonces, generalmente se hacen en Copiapó. Yo tengo que viajar dos horas desde Chañaral a Copiapó para una reunión. O sea, nos dificulta mucho estar en una discusión presentes. Generalmente estamos, así como ahora, virtual”. (Entrevista 11).

Particularmente, en el Focus Group de los CDPR 1.0, destacan la importancia de estar constantemente capacitando a los funcionarios, quienes tienen la capacidad de tomar decisiones. En la misma línea, se menciona la importancia de tener sistemas de capacitación/formación para la inserción de un nuevo consejero a los CDPR, ya que actualmente depende de la voluntad de cada comité la formación de estos consejeros.

- **Necesidad de flexibilidad y adaptabilidad en los instrumentos de fomento**



Al menos cinco participantes mencionaron explícitamente la necesidad de mayor flexibilidad y adaptabilidad de los instrumentos de fomento. Esto pareciera estar directamente relacionado con la proveniencia de los instrumentos desde el nivel central y la imposibilidad de crear instrumentos propios desde la región. Esto a veces, puede implicar duplicar esfuerzos:

“De los instrumentos ya se hizo el análisis, no hay duplicidades, son el instrumento que se lanza en Santiago, el mismo que se lanza acá. [...]Lo que sí sucede es que a veces, como tenemos presupuestos independientes, lanzamos un capital semilla en Santiago y al mes siguiente en la región del Biobío. ¿Por qué no hacemos uno?” (Entrevista 8).

En la misma línea, se hizo referencia a las dificultades para modificar los instrumentos creados por el nivel central, faltando flexibilidad para una mejor operación.

“Tenemos la suficiente heterogeneidad de instrumentos para atender todo lo que nos piden atender. Lo que sí pasa es que requerimos tener mayores flexibilidades en la focalización de los instrumentos o menos restricciones en la modificación instrumental desde los niveles centrales.” (Entrevista 6).

Además, en el Focus Group de los comités Piloto, se menciona una mala coordinación entre Corfo Central y el nivel regional en términos de instrumentos, debido a que existen concursos que se abren en forma paralela, lo que permite que un usuario postule a dos convocatorias con el mismo proyecto. Esto genera que el mismo proyecto funcione con dos instrumentos distintos.

Cabe destacar, que en el mismo focus, una participante señaló que no se han solicitado modificaciones a los instrumentos desde otras regiones. En el caso de su región esto sí se ha hecho, pero sugiere que quizás esto sea más fácil con instrumentos de SERCOTEC que Corfo.

- ***Difusión insuficiente de los instrumentos***

En una región se menciona la falta de visibilidad y difusión de los instrumentos de fomento como una preocupación, viéndose reflejado en que potenciales beneficiarios no se enteren de convocatorias. Tal como se observa en la siguiente cita:

“Ahora cuando se lanzan estos concursos para estos instrumentos son muy poco publicitados, o sea, mucha gente no se entera. Yo que estoy metida en el cuento tampoco me entero a veces. O me entero cuando ya está por vencer el plazo. Entonces falta mucha difusión hacia el exterior de lo que es el comité y dentro del comité también.” (Entrevista 11).



- **Insuficiencia de instrumentos específicos para grandes empresas y sectores estratégicos**

Se menciona que los instrumentos disponibles no siempre son adecuados para atender a grandes empresas o sectores estratégicos que demandan inversiones mayores. En este sentido los instrumentos están enfocados únicamente en las pequeñas empresas, lo cual produce que se pierdan oportunidades y alianzas de fomento productivo en las regiones. En función de ello se afirma:

“En esta región yo tengo empresas grandes y con los instrumentos que tengo no tengo ninguna capacidad de irle a ofrecer nada a una empresa grande. Mi mayor financiamiento es de 50 millones. Cuando me siento, no sé, voy a hablar con una empresa de las grandes, es como que se van a reír de mí” (Entrevista 8).

En la misma línea, respecto al involucrar a empresas de mayor tamaño, en una Entrevista se afirma:

“El nivel de empresa, la evaluación de eso, el riesgo de esa empresa, el modelo negocio es distinto. Entonces, a lo mejor ahí también fortalecer ese involucramiento que tengan otros indicadores, porque el riesgo es mayor, por supuesto, pero el impacto también va a ser mayor cuando se lleve, se lleve con fuerza.” (Entrevista 2).

- **Operación centralizada y burocracia en la toma de decisiones**

Al menos tres participantes mencionan que la centralización y los procesos burocráticos dificultan la eficiencia de los CDPR. En este sentido, se mencionan prácticas que aumentan los plazos y tiempos de funcionamiento vinculados a los comités. Estos en ocasiones son causados por múltiples procesos burocráticos a los que se tienen que enfrentar los proyectos. Lo anterior se ve reflejado en las siguientes citas:

“ Y siempre fue una crítica que si tú vas al reglamento, tú dices que cualquier cosa nueva tiene que ser hiperrevisado, aprobado, por el nivel central, los abogados y el vicepresidente.” (Entrevista 3).

“Y, por otro lado, la reducción de la burocracia para hacer esta focalización. Porque no puede ser, insisto, no puede ser que para focalizar 30 millones tengas que hacer un trámite que toma meses, incluido ida al consejo regional, discusiones políticas, análisis estratégico, una llenada, una planilla endemoniada que yo creo que se demoran semanas de leerla, entonces, ¿para qué? Si en realidad no es tanto el impacto que se va a provocar, insisto, nosotros lo hacemos con gusto, lo tenemos ya instrumentalizado” (Entrevista 1).



Este punto fue altamente mencionado en el Focus Group de los comités 1.0. Ahí, se comentó que las bases administrativas están muy centralizadas ya que hay que consultar mucho a nivel central. Otro participante, está de acuerdo en que las bases de los CDPR y su funcionamiento son muy rígidas, pero que esto proviene de la DIRPES.

A pesar de dichas apreciaciones, en una entrevista se menciona que la flexibilidad presupuestaria de la normativa de los CDPR ha permitido una rápida respuesta en casos de emergencias:

“Porque la normativa de los comités permitía hacer cambios presupuestarios muy rápido, porque estaba solo en el comité, y se tomaron todos los recursos que se supone que iba a innovación, que iba a asociativo, etcétera, y se pusieron en instrumentos de apoyo directo, como en ese tiempo los PAR o los activos.” (Entrevista 6).

II. Buenas prácticas identificadas en la dinámica de funcionamiento de los CDPR

- **Financiamiento progresivo y adaptativo**

En dos de las regiones de CDPR 2.0, se reconoce que es bueno partir con montos de financiamiento más bajos, que permitan adaptarse al sistema de funcionamiento de los CDPR. Así, el financiamiento progresivo ha sido útil para adaptar los procesos y conocer mejor las necesidades:

“Sin duda uno podría decir que es muy poco aún, pero en el devenir y el proceso, en base a lo que hemos hablado, nos damos cuenta de que también para partir, tampoco vamos a partir con un 100%, tenemos que partir con un monto que efectivamente nos permite ir adecuando a una nueva modalidad [...] pero el que sea paulatino también nos ha ayudado a ir resolviendo temas que nos van a permitir operar de mejor manera” (Entrevista 4).

En la misma línea se afirma:

“Yo creo que está bien para las partidas. Yo creo que esto solo va a en la medida que sea pertinente y apropiado por los actores que participan en las regiones.” (Entrevista 9).

- **Flexibilidad y adaptación en la ejecución presupuestaria**



Respecto a la planificación presupuestaria, en una entrevista se identifica como una buena práctica la flexibilidad a la hora de ejecutar dicho presupuesto, debido a que existen condiciones y circunstancias que no pueden ser previstas y es relevante poder incorporarlas si es necesario:

“Flexibilidad que se tiene que tener al minuto de proyectar la ejecución presupuestaria porque si bien al inicio del año partimos con uno, van pasando tantas cosas que se permite la movilidad por lo tanto mi consejo ya sabe que si bien aprobamos un presupuesto este puede ser cambiado” (Entrevista 8).

Además, respecto a buenas prácticas en la ejecución presupuestaria, en la misma entrevista se menciona la importancia de considerar los ciclos políticos en esta:

“Lo otro, buenas prácticas. Por ejemplo, en años como este, donde hay elecciones, donde hay un posible cambio, nosotros programamos terminar toda la ejecución presupuestaria tres meses antes, para no tener problemas.” (Entrevista 8).

- **Organización de las reuniones**

Se menciona la relevancia de enviar de forma anticipada la información de las reuniones para que todos los integrantes estén al tanto de sus contenidos. Lo anterior se observa en las siguientes citas:

“Compartir la presentación que vamos a ver en cada sesión de subcomité con el presidente de cada subcomité y también tener súper claro cuál es la agenda de temas que vamos a ver en cada pleno del consejo en general con el equipo de trabajo del gobernador por si quieren incorporar otro tema, para que también tengan dudas de por si quieren preguntar algo en particular. Ahí yo creo que es el súper abierto con la información, a pesar de que sería raro que fuese sorpresa, pero que no sea... Digamos que todos tengan claro lo que vamos a ver” (Entrevista 3).

“La información se les manda una semana de anticipación a los consejeros. Planifico las sesiones de Consejo en el año completo, el primer semestre y el segundo semestre.” (Entrevista 8).

- **Conocimiento territorial y trabajo de campo**

Una buena práctica mencionada refiere a la presencia de los participantes en terreno. Esto les permite poder involucrarse más con el territorio y sus necesidades. Esto se aprecia en la siguiente cita:

“Nosotros vamos mucho a terreno. El seguimiento y yo voy mucho a terreno con la subdirección ejecutivo, entonces vamos levantando problemáticas que en las



prácticas van surgiendo con los instrumentos y eso nos permite o mejorar la oportunidad de cuando sale el instrumento o poderlo difundir adecuadamente” (Entrevista 8).

- **Pasantías o instancias de reunión entre los ejecutivos**

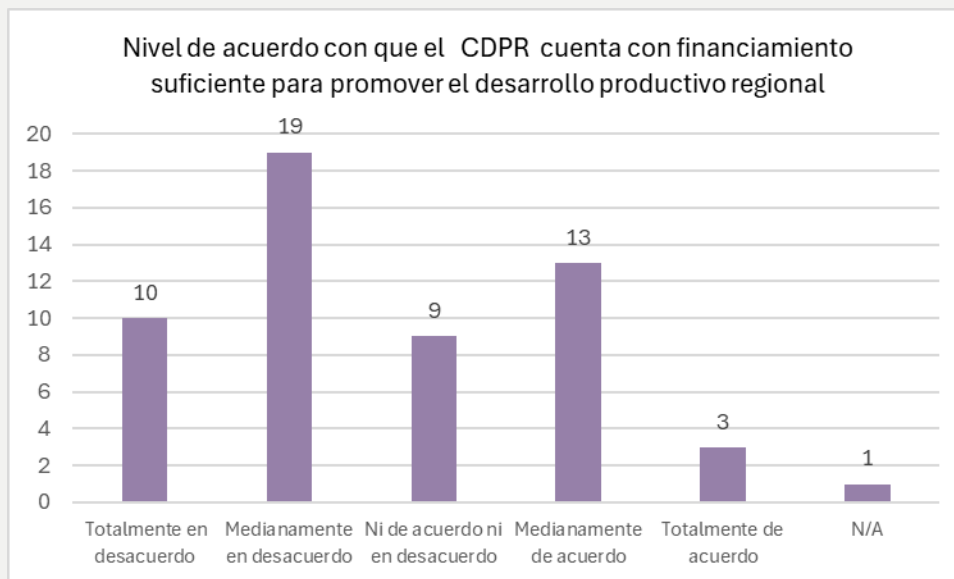
En el Focus Group realizado con participantes de los comités 1.0, se mencionó una instancia de aprendizaje que, si bien no ha sido implementada de forma sistemática, sí es señalada como una práctica exitosa. Esto corresponde a pasantías de los ejecutivos, que se realizan en otra región o en la gerencia de Santiago. Cuando esto se hizo, en la creación de los CDPR pilotos, fue posible compartir experiencias y conocimientos entre las distintas regiones.

Resultados Encuesta

I. Financiamiento

Se observa una percepción de financiamiento insuficiente por parte de los encuestados. De ellos, 19 están medianamente en desacuerdo con que el CDPR cuenta financiamiento suficiente y 10 de ellos están totalmente en desacuerdo. Cabe destacar que solo 3 personas están totalmente de acuerdo con la frase.

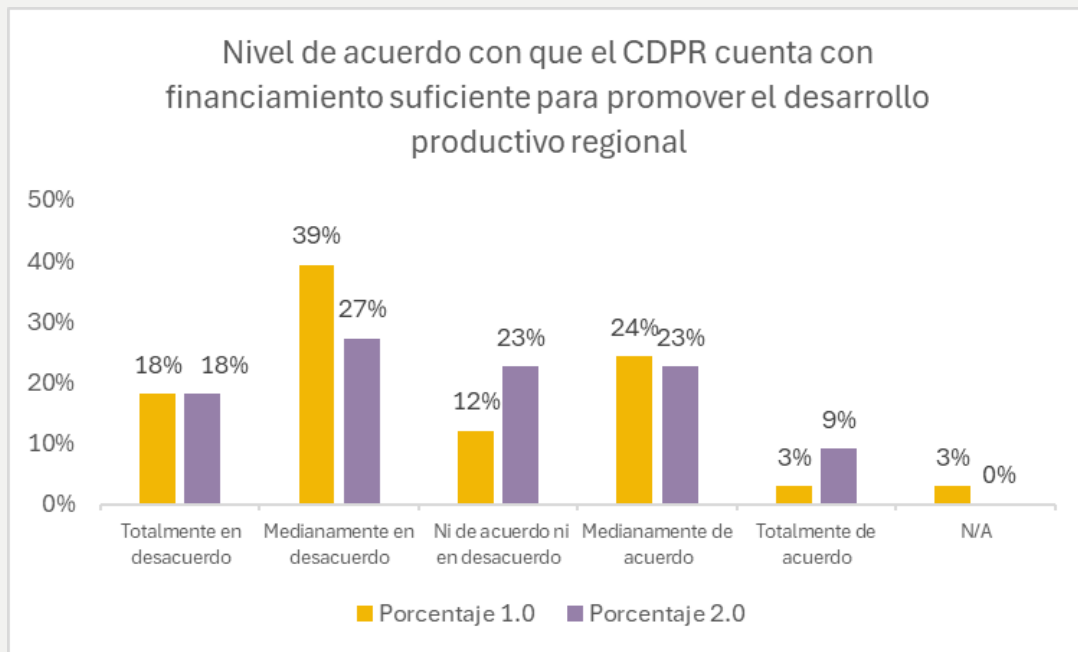
Gráfico 32: Suficiencia del financiamiento





En general, se observa una percepción similar entre ambas generaciones de CDPR respecto al financiamiento, pero un mayor porcentaje percibe insuficiencia de este a en el caso de los CDPR piloto, con un 39% vs un 27%.

Gráfico 33 Suficiencia del financiamiento - Según Generación CDPR

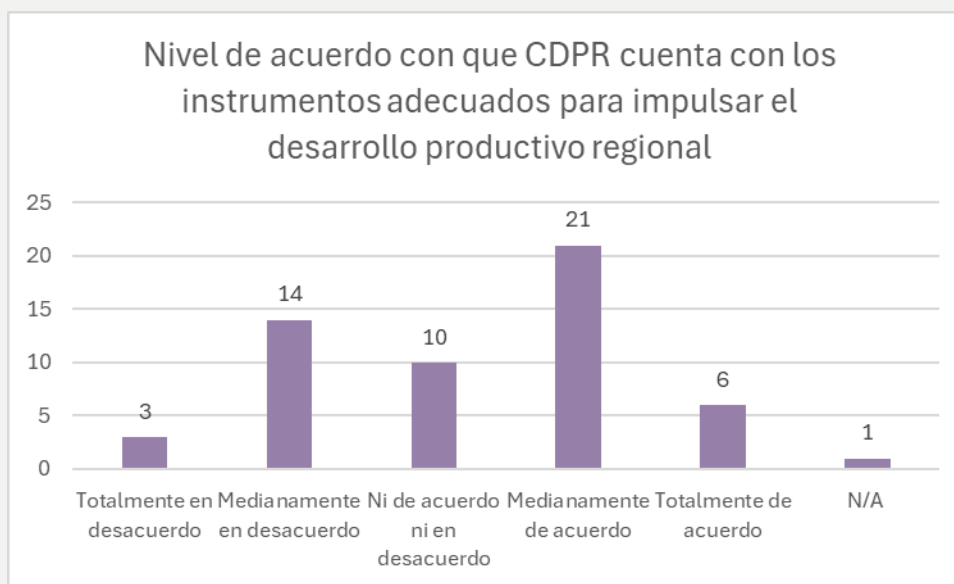


II. Instrumentos de fomento

Respecto a la percepción sobre los instrumentos, las opiniones son más variadas, siendo “medianamente de acuerdo” la opción más frecuente entre los encuestados.

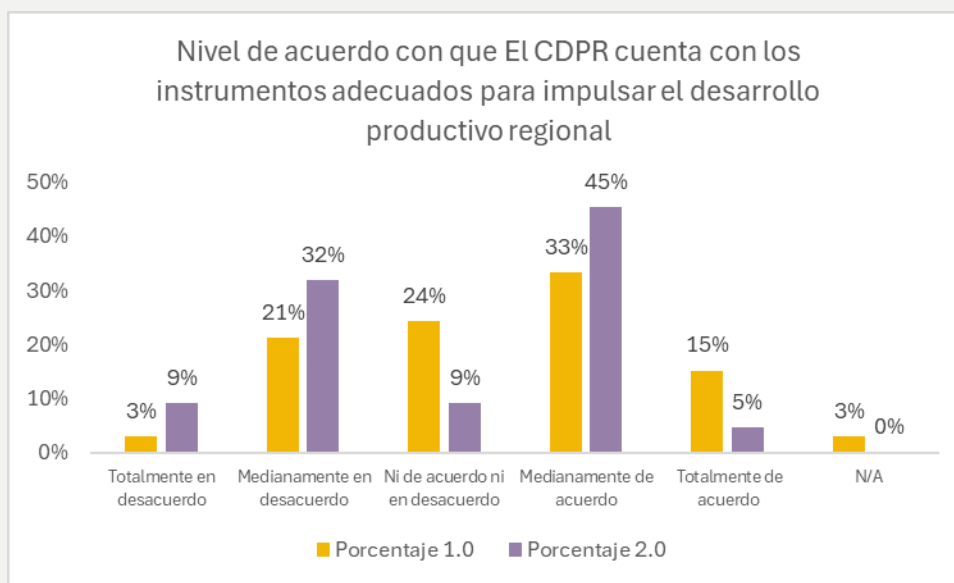


Gráfico 34: Instrumentos para impulsar el desarrollo productivo regional



No se observan diferencias significativas entre ambos CDPR.

Gráfico 35 Instrumentos para impulsar el desarrollo productivo regional - Según generación CDPR



Entre las sugerencias de los encuestados para mejorar los instrumentos, se encuentran:

Adaptación de los instrumentos a las realidades locales (15 menciones): Se menciona la importancia de que los instrumentos sean específicos, con más foco regional: *“poder tener la facultad para hacer adecuaciones que tengan directa relación con la realidad regional”*



Aumento de recursos (10 menciones): se sugiere diversificar las fuentes de recursos levantando fondos diversos: *“Con fondos del gobierno y levantamiento de fondos de la industria”*

Evaluación y monitoreo de los instrumentos (9 menciones): se sugiere poner énfasis en indicadores y evaluaciones para poder hacer seguimiento y observar resultados de los instrumentos: *“Haciendo un estudio de impacto de los instrumentos existentes a la fecha.”*

Instrumentos descentralizados y autónomos (8 menciones): es necesario que se puedan gestionar los instrumentos de forma autónoma y descentralizada, sin tener que recurrir necesariamente al nivel central: *“Otorgar facultades para modificar los instrumentos en la región, sin tener que transitar por visaciones en nivel central.”*

Creación de nuevos instrumentos (5): se menciona que sería óptimo poder crear instrumentos nuevos según las necesidades de cada región.

Simplificación y Flexibilidad (5): se sugiere flexibilizar diversos ámbitos de los instrumentos y su aplicación, modificaciones de bases, como las exigencias a los beneficiarios, las ventas: *“Mayor flexibilidad para hacer modificaciones de bases, cambios y adaptaciones que se adecuen más a las necesidades de los emprendedores de la región; además descentralizaría más instrumentos.”*

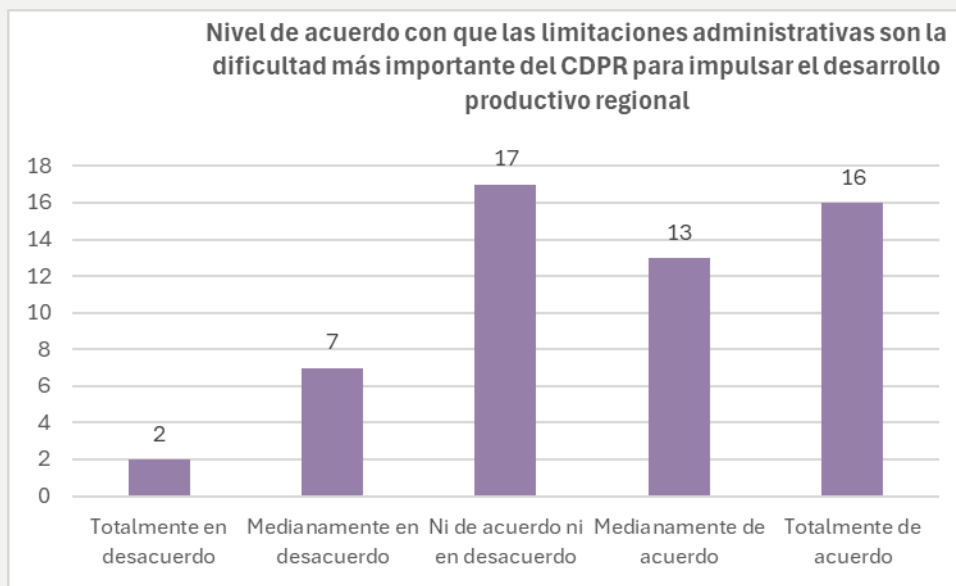
Alineación y continuidad de los instrumentos (3 menciones): es importante que los distintos instrumentos estén alineados, buscando el escalamiento entre estos: *“Buscar el escalamiento entre los diferentes instrumentos con que cuenta el comité, es decir, que quienes inician un negocio con algún fondo de apoyo al emprendimiento de Sercotec puedan desarrollar su negocio y escalar a los instrumentos de Corfo”.*

III. Limitaciones administrativas

A los encuestados se les preguntó qué tan de acuerdo estaban con la siguiente frase “Las limitaciones administrativas son la dificultad más importante que el CDPR debe superar para impulsar el desarrollo productivo regional”, siendo 5 “Totalmente de acuerdo” y 1 “Totalmente en desacuerdo”. Al respecto, se observa que 3 fue la opción más marcada, seguida por 5. Lo que quiere decir que los resultados tienden a estar más de acuerdo respecto a que las limitaciones administrativas son la dificultad más relevante del CDPR en ese aspecto.

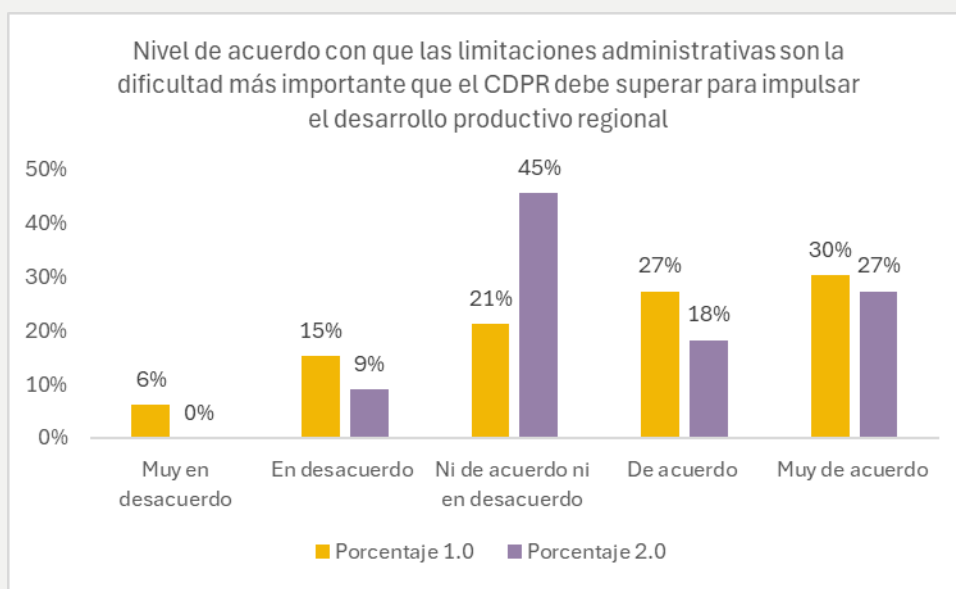


Gráfico 36: Limitaciones Administrativas



Al comparar ambas generaciones de CDPR, se observa que la versión piloto percibe levemente más como una dificultad las limitaciones administrativas que los otros CDPR.

Gráfico 37 Limitaciones Administrativas - Según Generación de CDPR

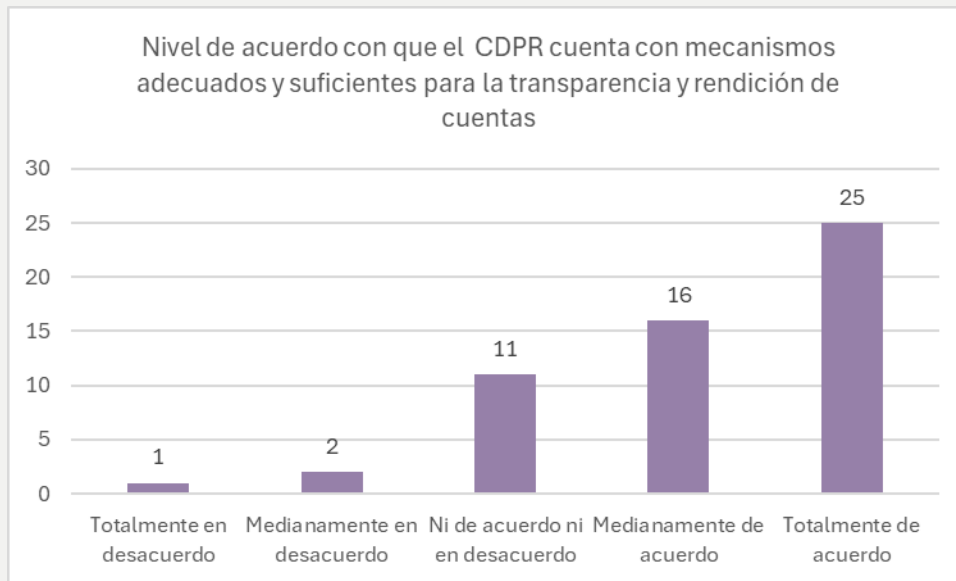


IV. Transparencia y rendición de cuentas

25 de los encuestados, es decir, un 45% de la muestra está totalmente de acuerdo con los mecanismos para la transparencia y rendición de cuentas del CDPR son adecuados y suficientes, evidenciándose que no hay mayores reparos en este tema.

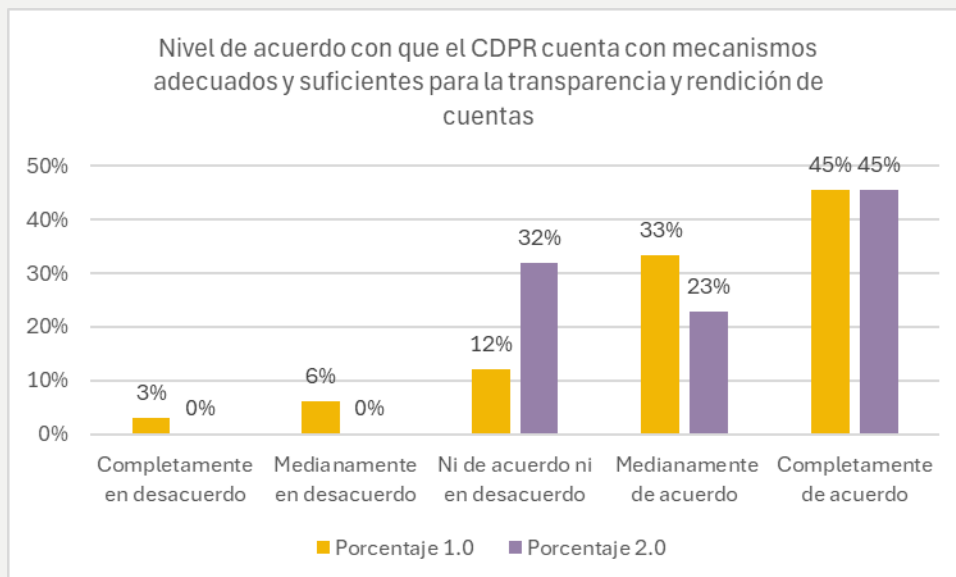


Gráfico 38: Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas



No se observan mayores diferencias respecto a esta pregunta en ambas generaciones de CDPR.

Gráfico 39 Mecanismos de Transparencia y Rendición de Cuentas- Según Generación CDPR



V. Buenas prácticas



A continuación, se presentan las principales buenas prácticas, iniciativas y medidas para resolver o superar los problemas y desafíos que ha enfrentado el CDPR, según los encuestados:

Coordinación y comunicación (20 menciones): una buena práctica mencionada con frecuencia fue la importancia de mantener una coordinación permanente entre los miembros, apuntando siempre al trabajo en equipo. Esto es mencionado tanto como trabajo interno de los CDPR, entre el consejo, directivo y subcomités, como el buen relacionamiento con autoridades regionales, academia y el mundo privado: *“Se han implementado diversas medidas e iniciativas. En primer lugar, se ha promovido un enfoque de comunicación constante y efectiva entre todos los actores involucrados, lo que ha facilitado la creación de redes de colaboración y el intercambio de información relevante”*

Flexibilidad y adaptación (6 menciones): destaca como una buena práctica la flexibilidad para poder implementar respuestas rápidas (en ocasiones a emergencias), esto se observa también en la capacidad de adaptación de los funcionarios y la posibilidad de contar con modificaciones presupuestarias: *“La libertad para actuar de cada Servicio, ha permitido superar distintas trabas que se identifican al momento de ejecutar el instrumento, de esta forma se le da una respuesta rápida a los beneficiarios”*.

Fortalecimiento de alianzas y redes (5 menciones): una buena práctica identificada para superar problemas es mantener alianzas de diversos tipos, se mencionan los invitados al comité, oportunidades capacitaciones y mentoring con otros actores, gobierno y regional entre otros.

VI. Desafíos

Se les pregunta también a los participantes cuáles son las dificultades o desafíos que ha enfrentado el CDPR en su funcionamiento. A continuación, se presentan las principales respuestas al respecto.

Falta de objetivos y alcance claros (9 menciones): se comenta que en ocasiones no se tiene claro de qué se trata, o cuáles son las políticas a las que se ancla o la mirada estratégica regional en términos más amplios.

Alta burocracia administrativa en procesos asociadas a los CDPR (9 menciones): este tema en distintos procesos administrativas y legales fue mencionado como un elemento que aumenta los tiempos de acción, a la vez que fue relacionado con la dependencia del nivel central: *“Los tiempos de visaciones y revisiones administrativas y legales desde Santiago”*



Centralización en los procesos (8 menciones): de la mano con la burocracia se menciona que aún existe mucha dependencia del nivel central, necesitándose más autonomía para operar.

Recursos y financiamiento (8 menciones): problemas asociados con los recursos disponibles, siendo estos en ocasiones insuficientes para la alta demanda. Se mencionan restricciones presupuestarias para la formalización y ejecución de proyectos.

Restricciones Temporales y Administrativas (6 menciones): los plazos y apuros administrativos parecieran no permitir un trabajo óptimo. Una respuesta menciona también contar con muchas reuniones en períodos acotados de tiempo.

Conclusiones Generales de Análisis de Funcionamiento de los CDPR en la Encuesta

En conclusión, se percibe que el presupuesto es insuficiente y se sugieren diversas mejoras en los instrumentos de gestión, entre ellas adaptarlos a las realidades locales, descentralizar y aumentar el nivel de autonomía, así como fortalecer la evaluación y el seguimiento. Sobre el punto del financiamiento, se observa que los comités 1.0 muestran un mayor desacuerdo respecto a que el financiamiento existente es suficiente. Aunque se identifican limitaciones administrativas importantes, los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas son considerados adecuados. Asimismo, se destacan buenas prácticas, siendo la coordinación y comunicación efectiva dentro del equipo la más valorada. Entre los desafíos principales, se mencionan la falta de claridad en la visión estratégica, los obstáculos derivados de la burocracia administrativa y el alto nivel de centralización, lo cual subraya, nuevamente, la necesidad de una mayor autonomía en los procesos.



3. Información recopilada de las metodologías de funcionamiento de los CDPR

Se aplicó una encuesta enfocada en algunos aspectos de la gestión de los CDPR, a cada uno de los 7 Comités incluidos en el alcance de este estudio. La encuesta se aplicó como parte de las entrevistas a los directores ejecutivos de cada Comité.

Mecanismos de alineamiento estratégico de los Comités Directivos

Todos tienen algún mecanismo para generar alineamiento interno con los objetivos y prioridades estratégicas de la región, son básicamente de tres tipos, reuniones bilaterales con los Consejeros para informar al respecto, jornadas de planificación y/o reflexión estratégica que se realizan una vez al año o similar y también se aborda el tema dentro de las sesiones del Comité o sesiones específicas del comité para socializar la estrategia regional y alinearse con ella.

Funcionamiento de la Gobernanza

En general todas las regiones funcionan con un Comité Directivo y dos subcomités, donde el Comité Directivo define asuntos estratégicos, priorización de los instrumentos, territorios, sectores productivos, revisión de avances y resultados, mientras que los subcomités se enfocan más en lo operativo, la aprobación y ejecución de los instrumentos a partir de lo que se decidió en el Pleno y cada subcomité aborda instrumentos distintos y participan de él consejeros distintos. Hay una región que no trabaja con subcomités, sino que trata todos los temas con el Comité Directivo completo.

Periodicidad de las reuniones

Sobre la periodicidad de las reuniones, para el Comité Directivo en tres casos es bimensual, en dos casos es trimestral, un caso cuatrimestral y un caso es cada quince días.

En general el Subcomité de Fomento Productivo se reúne con bastante periodicidad, entre las regiones encuestadas la periodicidad es mensual o quincenal, pero varía según la necesidad.

El Subcomité de Emprendimiento e innovación por otra parte tiene menor frecuencia de reuniones, en este caso hay una región en la que se reúne mensualmente, en dos es bimensual, otra trimestral y otra cuatrimestral.

Todos los comités y subcomités envían información para la toma de decisiones en forma previa a los consejeros, con al menos 7 días de anticipación, levantan actas y se les hace seguimiento a los acuerdos y compromisos, en algunos casos el seguimiento lo hace



Fiscalía, y en otros lo hace la dirección ejecutiva, se informa de esto en las sesiones del Comité y subcomités.

Capacidades de los equipos

En general los encuestados no identifican mecanismos específicos para la evaluación de capacidades de sus equipos, excepto en dos casos, en que realizan revisiones de la trayectoria, y experiencia de los ejecutivos y en un caso mencionan además que realizan capacitaciones para abordar brechas en las capacidades.

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje organizacional

En términos de prácticas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, aparentemente hay menos desarrollo, hay regiones que no identifican ninguna práctica de aprendizaje organizacional, algunos tienen procesos que han implementado en forma ocasional, otros tienen algunas prácticas internas de gestión que apuntan a identificar oportunidades de mejora. La más frecuente de estas prácticas es la realización de una evaluación después de cada comité en el que analizan que resultó bien y que se podría mejorar, en un caso hacen reuniones de preparación de los comités, en las cuales los ejecutivos tienen un espacio para intercambiar experiencias y aprovechar el conocimiento conjunto para resolver dificultades específicas, y en un caso también se levantaron manuales de procedimientos y flujos internos que se han socializado con los funcionarios.

En tres regiones identifican prácticas de conocimiento, generación de confianza y/o intercambio de experiencias con los miembros del Comité, en dos casos se identifican procesos de intercambio con otras organizaciones de la región, nacionales o internacionales, todas ellas son prácticas ocasionales, no sistemáticas.

Indicadores y resultados

Respecto a cómo los Comités evalúan sus avances y resultados, en general se menciona una plataforma de seguimiento de la gestión, que les permite conocer la cantidad de instrumentos colocados, la ejecución presupuestaria y espacios de evaluación que hacen con el comité. En algunas regiones señalan que están comenzando a realizar procesos de análisis más profundos de sus avances y resultados, que les permitan hacer un “doble clic” sobre los resultados de gestión, e ir más allá de la cantidad de colocaciones. Una región menciona que han desarrollado herramientas de visualización de la información que les permiten una mejor visión, pero se mencionan también dificultades como la falta de recursos humanos para realizar un mejor análisis. En general en este punto se encuentra heterogeneidad en cómo lo hacen, pero coincidencia en que debieran tener un análisis más profundo y sistemático de sus resultados.



Respecto a indicadores claves para el seguimiento de la gestión, se mencionan en general la ejecución presupuestaria, la cantidad de colocaciones por línea o instrumento y porcentaje de avance o de cumplimiento de proyectos. Al respecto se menciona en dos casos, que por la temporalidad de los proyectos todavía no se pueden analizar datos por cohortes, o con proyectos completados, porque en algunos casos demoran más de un año.



IV. Análisis de resultados sobre Colaboración Interregional, desafíos y buenas prácticas

En el presente estudio, se reserva una sección de análisis exclusivamente enfocada en los CDPR y la colaboración interregional. Esta materia es especialmente relevante ya que permite aprovechar las sinergias regionales, construyendo resiliencia frente a desafíos comunes. Asimismo, permite la promoción de la innovación y aprendizaje mutuo entre las distintas regiones. En este contexto, los comités se posicionan como una herramienta con potencial para poder avanzar en desafíos de esta índole.

1. Principales desafíos para la colaboración interregional

Carencia de estructura administrativa para facilitar la colaboración

Se señala en las entrevistas que la estructura de los CDPR no está conformada ni preparada para gestionar instancias de colaboración interregional. En este sentido, se identifica que las posibilidades de colaboración están sujetas a voluntades personales y liderazgos particulares en lugar de a una estructura y gobernanza que lo regule e impulse. Esto se observa en la Entrevista 6:

“No tenemos estructura administrativa para eso [colaboración interregional] [...] los programas estratégicos mesoregionales, por ejemplo, siempre



administrativamente se tienen que basar en una región, que es donde llegan los recursos, que es el que contrata a la gente, que es el que pone la agenda [...] Entonces volvemos a las personas y dependemos de las personas que estén allí."

En una línea similar, en otra entrevista se menciona:

"Lo primero es que cuando tú eres comité solo puedes beneficiar a los tuyos, a los de tu región. Eso es lo primero. Que es lógico. Pero otros no. Yo creo que si quisiéramos trabajar en una forma articulada, esto es más de voluntad. Ahora, nosotros tuvimos varios programas mesorregionales. [...] Y depende mucho de la voluntad del director regional que esté sentado y si quiere trabajar con la otra región"

Otro ejemplo de ello es que la estructura de los CDPR no contempla una contraparte que facilite esta operación. Lo anterior se ve reflejado en la siguiente cita:

"El principal obstáculo en esto era la carencia de una contraparte de similar estructura, de similar connotación, de representatividad, forma de trabajo, etcétera." (Entrevista 1).

En síntesis, falta un **marco de colaboración interregional** claro, que ayude a estructurar los procesos de colaboración interregional y no tener que inventarlos.

Además de lo anterior, se mencionan otras dificultades, como **rigideces presupuestarias** y **falta de sincronización entre las normativas regionales**. Sobre esto último se señala que la capacidad de modificar o adaptar los instrumentos a la realidad regional existe, pero requiere un proceso largo que pasa en última instancia por nivel central.

Falta de orientación al trabajo colaborativo interregional

En otras entrevistas también se menciona, que por distintas razones los CDPR no están orientados al trabajo cooperativo con otras regiones. En este sentido, los desafíos se fundan en una base que no contempla la cooperación entre regiones. Este es el caso de la Entrevista 6, donde se señala que

"los comités nunca se crearon con una lógica de relación macrozonal formal. No la tenemos. Nosotros no tenemos ni siquiera una reunión. Nosotros, como comité de macrozona sur, te va a decir la gerencia de desarrollo territorial, oye, pero nos juntamos todos los lunes. Ya, pero eso es una lógica desde arriba hacia abajo, ¿no? Es un nivel central que necesita organizar ciertas regiones para ver todos los



temas operativos juntos, pero no con una lógica de levantamiento de iniciativas más... Y eso yo sería bien directo en separarlo."

En otra entrevista, se menciona que existe una orientación cultural a la competencia entre regiones que dificulta la cooperación entre estas:

"Siempre ha existido rivalidades entre regiones. Eso se ha visto. [...] No se comparte porque cada región quiere competir con la otra. En todos los sentidos. Yo creo que eso es principalmente la rivalidad, el individualismo, digamos, de cada región. Una postura un poco cerrada, no se abren ninguna, nosotros tampoco, entonces falta eso, falta que venga una mano y empiece a articular esto para que la gente vaya viendo los beneficios más que los malos. (Entrevista 11).

Mejorar los espacios de comunicación y conexión entre actores regionales

Al menos en tres entrevistas se menciona una falta de comunicación y conexión efectiva entre los participantes de los comités y otros actores regionales, lo que se percibe como un obstáculo significativo. Esto crea una sensación de aislamiento, donde no se observa apoyo ni interacción con sus pares en otras regiones. Así se evidencia en la Entrevista 4, donde se comenta que, si bien ellos tienen coordinadores de comité por región, entre las distintas regiones no interactúan:

"Ellos nunca se han juntado, nunca, no se conocen... Entre estos actores creo que debería haber un espacio mucho más fluido donde compartir experiencias, buenas prácticas, entender que yo no estoy solo, el coordinador de aquí dice, chuta, yo me tengo que hacer cargo de esto, pero estoy solo en el mundo" (Entrevista 4).

Asimismo, se mencionó que, si bien hubo instancias para que consejeros de distintas regiones se reunieron, no ha habido constancia en esta práctica:

"cuando comenzaron estas descentralizaciones hubieron reuniones entre consejeros y ya nos han vuelto y nos han solicitado transmitirla constantemente porque al menos este consejo de los consejeros de acá de la región perciben de que es una muy de cómo lo están haciendo, cómo están evaluando, porque pueden transmitir mucho." (Entrevista 5).

En síntesis, no existen instancias de comunicación, reunión, de compartir experiencias y desafíos entre los CDPR.



También se menciona que algunos desafíos interregionales podrán requerir la **participación de otros organismos públicos y otros actores relacionados**, no solo aquellos que son parte del Comité y en la encuesta se señala que **no existen los incentivos para la coordinación interregional**.

Falta de alianzas y mano de obra en el territorio

Se identifica dificultad para establecer alianzas con instituciones regionales.

“Muchas veces no encontramos a los partners en el territorio. Ya. Nosotros, por ejemplo, cuando queremos hacer proyectos de alto impacto, por ejemplo, no sé, trabajamos con la UNAM de Santiago, con la Pontificia de Santiago, porque nos pasa con las universidades regionales que están como cayendo en este afán regionalista, en este afán de que no han entendido la nueva ley de universidades, no entienden todavía la vinculación bidireccional” (Entrevista 12)

Intereses y sintonías políticas

Se destaca **el peso que tienen las sintonías políticas**³ para la colaboración interregional, volviendo a observarse el peso los liderazgos. Lo anterior también se observa en el peso que tienen los ciclos políticos en la colaboración interregional, suponiendo un desafío en los proyectos que se establecen en esta línea:

“Siempre el cambio de la autoridad genera un quiebre porque o no sabe, hay que volver a reordenar, a poner en contexto y luego se suma a eso el grado de presión política que este personaje pueda tener, porque estamos hablando de administraciones distintas, intereses políticos, territoriales, de votos, etcétera, de cobertura, en fin, y eso es una presión que existe” (Entrevista 13).

Se menciona también la **falta de disposición de los Gobernadores Regionales** a trabajar en colaboración con otras regiones, siendo su principal interés dedicar sus recursos y esfuerzos a impactar sobre su propia región. Sus **intereses políticos no necesariamente son complementarios** con otras regiones y se pueden producir competencias. **Diferencias de ideologías políticas** entre los Gobernadores también pueden desalentar su disposición a colaborar con otras regiones. También se menciona la falta de **estrategias de desarrollo macrozonales** que permitan establecer diagnósticos y visiones compartidas entre actores de distintas regiones.

³ En el Anexo 2, se encuentra un listado de los gobernadores regionales electos y su tendencia política.

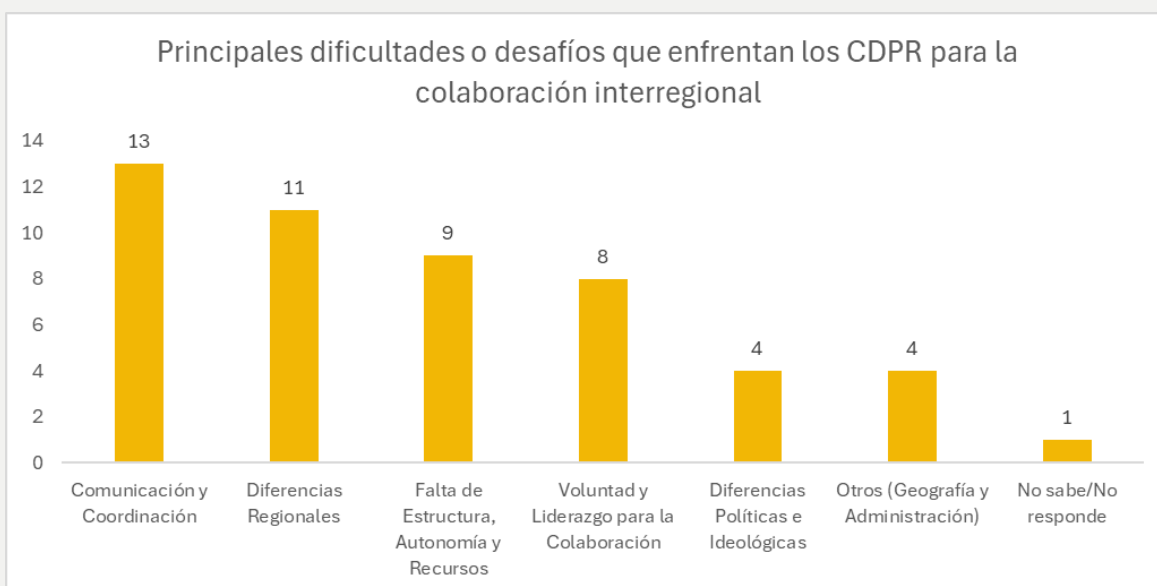


Falta de recursos

Por último, dentro de los desafíos se menciona la falta de recursos financieros y humanos para dedicar a la cooperación interregional.

En la encuesta las respuestas a la pregunta abierta *¿Cuáles cree Ud. que son las principales dificultades o desafíos que enfrentan los CDPR para la colaboración interregional?* Se agruparon en categorías con los siguientes resultados.

Gráfico 40 Dificultades o desafíos para la colaboración interregional



Dentro de la categoría Comunicaciones y Coordinación se menciona el bajo nivel de coordinación y comunicación entre autoridades regionales, esto se señala de varias formas, desde desconocimiento de en qué está cada CDPR a que la lógica institucional no favorece procesos de coordinación y colaboración interregional.

En la categoría Diferencias Regionales (económicas, sociales, productivas, culturales) se incluyen respuestas que destacan las diferencias entre sectores productivos prioritarios y realidades Empresariales de las distintas regiones, señalando también distintas necesidades e intereses y niveles de madurez entre los actores de diversas regiones.

En la categoría Falta de estructura, autonomía y recursos se señala principalmente que no existen estructuras formales ni incentivos para la colaboración, también presupuesto limitado y falta de espacios de intercambio de información.



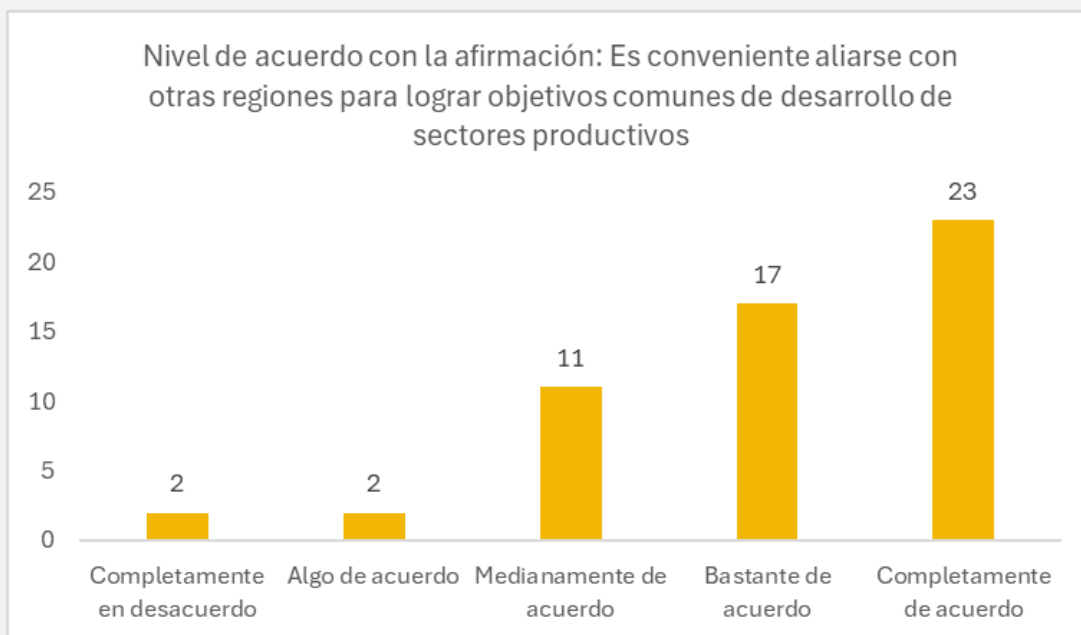
Dentro de la categoría Voluntad y liderazgo para la colaboración, se señala el interés de los Gobiernos Regionales de que sus recursos impacten en su región, y no en otras, falta de voluntad de trabajo en conjunto entre los GOREs y desconfianza.

En diferencias políticas e ideológicas se destaca que las visiones políticas distintas entre regiones dificultan la colaboración.

2. Propuestas de buenas prácticas para abordar los desafíos identificados

En general se identifica un acuerdo bastante amplio en cuanto a que es conveniente aliarse con otras regiones para lograr objetivos comunes de desarrollo de sectores productivos.

Gráfico 41 Nivel de acuerdo con que es conveniente aliarse con otras regiones para lograr objetivos comunes





Instancias de aprendizaje interregional

En algunas entrevistas se mencionan instancias de aprendizaje interregional que no necesariamente significan grandes proyectos con objetivos conjuntos, sino que simplemente instancias donde se pueda compartir conocimiento y aprendizajes sobre problemáticas o proyectos similares de las regiones. Lo anterior se observa en la siguiente cita:

“nos compartimos buenas prácticas y todo con cada uno con su foco también ese es un transforme entonces se pueden hacer cosas [...] Entonces, se puede hacer, sí se puede hacer. Ahora, ¿cómo ejecutas tu iniciativa? Es con focos en gente de tu territorio, pero se pueden hacer muchas cosas interregionales. (Entrevista 8).

En el caso de la región de Atacama se menciona la práctica de las “Misiones” para aprender sobre las experiencias de otras regiones.

“Misiones, como lo hemos hecho, por ejemplo, en el turismo, hemos hecho misiones. Es decir, un grupo de acá viaja allá, comparte las experiencias de los otros, las vive un par de días, después las trae, viceversa. Eso se ha hecho en el turismo. Y podría ser que se haga con este otro rubro, ¿cierto? Se invite, se vaya y se compartan. Experiencias.” (Entrevista 11).

“Si me preguntan a mí qué sería una buena iniciativa, sí, sería una buena iniciativa y se podría incentivar un trabajo colaborativo, no en temáticas puntuales de fomento en sí, en el territorio, como por ejemplo lo que estamos haciendo cada una de las regiones es generalizar los recursos, sino que posiblemente una instancia de cosas que vayan más allá, como por ejemplo que nos reunamos para poder levantar ciertas dificultades que pudiera estar presentando una industria, como temas de permisología, y que en conjunto incentivemos un programa que nos impacte a todos, más allá de generar un programa específico o un ángel o una formación específica a nuestros beneficiarios.” (Entrevista 5).

En la misma línea, en la experiencia de los Mesoregionales, se destaca como una buena práctica la puesta en común de buenas experiencias:

“Y creo que nosotros una de las cuestiones también que hemos hecho es que hemos puesto en común las buenas prácticas de los territorios entre los territorios. Y hemos generado consensos. [...] ¿qué estamos haciendo? Rescatando las mejores prácticas, hicimos una encuesta a público final, estamos cruzando, etcétera, y eso lo vamos a poner en común con la región.” (Entrevista 13).



En general, se identifica como una buena práctica la generación de instancias periódicas y sistemáticas donde los Comités puedan compartir aprendizajes y experiencias.

Además, fomentar la comunicación abierta y continua es vital. Esto se puede lograr mediante la organización de foros, donde los actores de diferentes regiones puedan intercambiar experiencias y aprender unos de otros. También crear plataformas digitales que faciliten la colaboración y el acceso a información relevante.

Encuentros macrozonales o entre regiones que compartan características en términos de matriz productiva para intercambio de buenas prácticas.

Aspectos administrativos y de gestión para facilitar la colaboración

Dentro de los aspectos administrativos y de gestión lo principal que se menciona es elaborar un marco de colaboración interregional claro, que ayude a estructurar los procesos de colaboración interregional.

Para ello se propone establecer un marco de colaboración que defina roles, responsabilidades y objetivos comunes, facilitando así la alineación de estrategias entre las diferentes regiones. Esto podría incluir la creación de un comité interregional, o gobernanzas interregionales, que se reúna regularmente para coordinar acciones y compartir buenas prácticas. También la elaboración de formato marco de convenios de colaboración interregional que resuelvan zonas grises en cuanto a la administración de iniciativas interregionales. Este marco para la colaboración interregional y su definición debiera ser liderada por los Gobernadores regionales. Además, buscar complementariedad entre las diversas regiones, no todas tiene que cooperar de igual manera, sino cada una desde sus fortalezas.

También se propone utilizar estructuras u organizaciones diferentes a los CDPR, que coordinen las acciones y administren recursos asociados. Por ejemplo, las mencionadas gobernanzas interregionales o un Comité Corfo, que convoque a los CDPR de las regiones involucradas en un desafío interregional, y también a otros actores relevantes, donde los CDPR y otras organizaciones puedan coordinar y alinear sus esfuerzos, instrumentos, convocatorias, etc., en función del mismo objetivo.

Una mayor autonomía para el ajuste de instrumentos podría contribuir a una cooperación interregional más fluida, en la medida en que los Comités puedan adaptar sus instrumentos a los desafíos que se buscan abordar con la Colaboración interregional.



Orientación al trabajo colaborativo interregional

Se plantea como una solución incentivar la colaboración interregional como un requisito en el funcionamiento, impulsando su gestión:

“¿Qué le cambiaría yo? Que sea una práctica casi obligatoria siempre, porque esto uno lo va haciendo según los tiempos que se nos van entregando, pero si efectivamente hay dos o tres o cuatro con problemáticas de gestión hídrica, bueno, visualicemos cómo incentivar un proyecto hacia la naturaleza que impacte a cuatro regiones de gestión hídrica”

En la misma línea, en la Entrevista 12, un representante de Mesoregional, menciona que debería haber incentivos a la colaboración interregional:

“los gobernadores deberían tener un KPI que les mida cuántos temas colaborativos con la región del lado hacen, por ejemplo, en gestión. No sé, o algo, mire, si usted hace temas colaborativos le vamos a dar más plata el otro año, no sé, o ¿por qué? Porque siento que cuando las regiones se van hacia los límites regionales son los lugares menos provistos.”

Financiamiento e incentivos

Se propone crear estructura y un sistema de incentivos para levantamiento de iniciativas interregionales, por ejemplo, disponer de fondos adicionales para iniciativas de cooperación interregional, de manera que los CDPR no utilicen su propio presupuesto sino recursos adicionales. También establecer mecanismos de financiamiento conjunto para proyectos interregionales puede incentivar la colaboración y asegurar que se cuenten con los recursos necesarios para implementar iniciativas que beneficien a múltiples territorios.

Existen instrumentos que permiten abordar el tema del financiamiento, por ejemplo, los convenios de programación, los cuales son “acuerdos formales entre uno o más gobiernos regionales y uno o más ministerios, que definen las acciones relacionadas con los proyectos de inversión que ellos concuerdan en realizar dentro de un plazo determinado. Estos convenios deberán especificar el o los proyectos sobre los cuales se apliquen, las responsabilidades y obligaciones de las partes, las metas por cumplir, los procedimientos de evaluación y las normas de revocabilidad.”⁴ Por tanto, permiten generar convenios entre más de un gobierno regional, y con Ministerios, además de otras

⁴ <https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/Cartilla%2015.pdf>

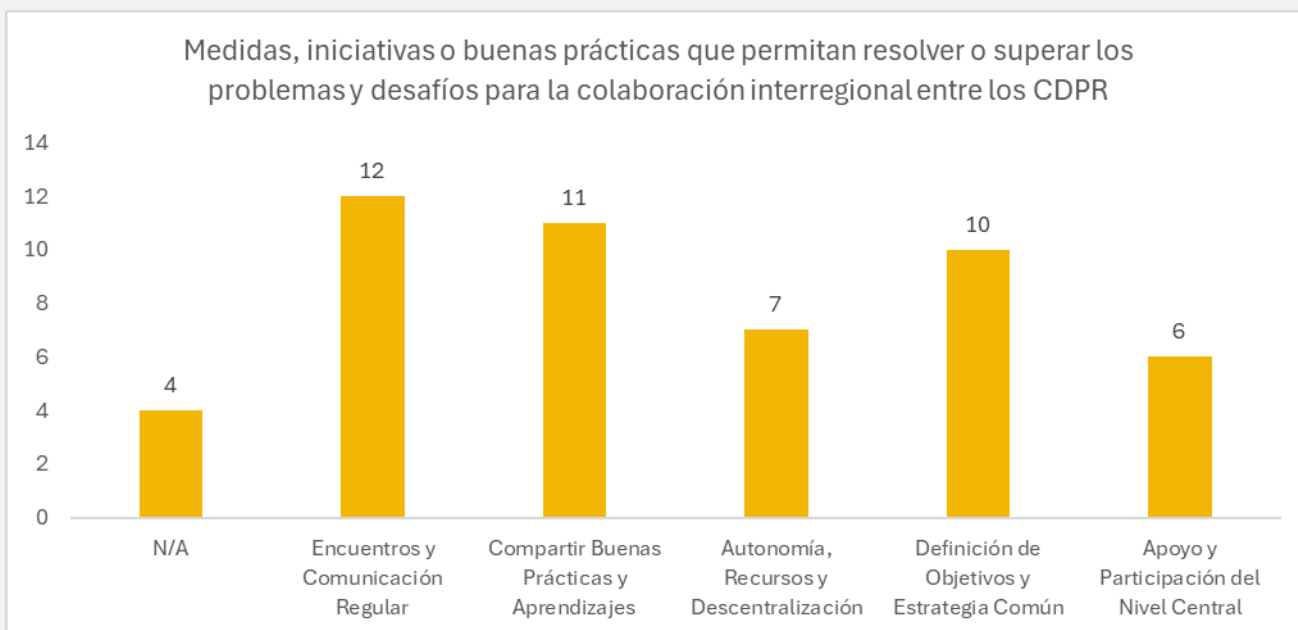


entidades públicas o privadas, es decir, cuentan con flexibilidad respecto a sus participantes y permitirían a las regiones involucradas obtener recursos adicionales para los fines específicos del convenio, además pueden ser plurianuales. Lo anterior lo hace parecer un instrumento viable para formalizar los acuerdos que se tienen que haber alcanzado previamente entre las partes respecto a los objetivos del Convenio, el origen de los recursos, roles y responsabilidades de los participantes, entre otros.

Por su parte los Programas Mesoregionales Transforma de la CORFO tienen una vocación similar a los CDPR pero orientados a un sector productivo en particular. Por lo tanto, pueden articular el trabajo de los CDPR que son parte del trabajo mesoregional, fortaleciendo el quehacer de ambas instituciones.

En la encuesta se identifican algunas sugerencias para resolver o superar los desafíos para la colaboración interregional.

Gráfico 42 Medidas, iniciativas o buenas prácticas para resolver problemas para la colaboración interregional



Dentro de la categoría Encuentros y comunicación regular se incluyen sugerencias como hacer encuentros presenciales, regulares (trimestrales o semestrales) entre CDPR para compartir información y experiencias, Sugieren hacerlo por macrozonas o entre regiones contiguas.

Dentro de la categoría Compartir buenas prácticas y aprendizajes se sugiere crear instancias para compartir aprendizajes entre regiones, que los CDPR más antiguos



puedan compartir experiencias, crear foros de intercambio de experiencias y plataformas digitales de colaboración, entre otros.

Dentro de la categoría Autonomía, recursos y descentralización, se sugiere que las emergencias permiten la colaboración, pero a partir de ello se requiere crear espacios regulares, no solo para emergencias, aumentar facultades de decisión regionales, crear estructuras de incentivos para las iniciativas interregionales, más recursos para contar con mayor dotación de ejecutivos.

En la categoría Definición de objetivos y estrategia común, se menciona la necesidad de encontrar desafíos comunes, establecer agendas de trabajo a mediano y largo plazo con visión territorial y gobernanza clara y consensuada entre regiones.

Por último, dentro de la categoría de Apoyo y participación del nivel central, se menciona contar con apoyo en temas administrativos, respetando las necesidades de cada región, la creación de gobernanzas

4. Conclusiones del diagnóstico

Las conclusiones que se presentan a continuación dan cuenta de los desafíos que enfrenta la colaboración interregional en general. Si bien el material de base utilizado para arribar a estas conclusiones proviene de un estudio sobre los CDPR, en él se identifican barreras generales que dificultan la colaboración entre regiones y entre CDPR, Algunas de ellas pueden atenderse en o entre CDPR, otras exceden su ámbito de trabajo y responsabilidad.

Partimos constatando que actualmente no existen trabajos colaborativos interregionales entre los CDPR. Incluso en casos donde comparten objetivos y cuentan con plataformas macrozonales (PEM) (turismo, por ejemplo); los CDPR no trabajan entre ellos. También, es relevante considerar que los comités no fueron diseñados con este fin, por lo que en este estudio se analizan condiciones que harían posible que estos tuvieran un rol en fomentar la colaboración interregional.

De hecho, los CDPR no fueron concebidos con una lógica de relación macrozonal por lo que no existen las condiciones administrativas, ni los incentivos, para desarrollar esta tarea. Estos no cuentan con un marco institucional, ni con un responsable de la colaboración interregional, tampoco son parte de los criterios de evaluación del director regional. Por ello, esta queda sujeta a voluntades individuales y particularmente del



director regional. Si se busca que los CDPR tengan un rol activo en la colaboración interregional, lo que es considerado positivo por sus actuales miembros, es indispensable dotarlos de los recursos e incentivos requeridos para hacerlo.

A lo anterior se suma la falta de información y visión compartida que oriente e impulse el trabajo colaborativo interregional. En la actualidad existen pocas o débiles instituciones e instrumentos que estimulen la colaboración interregional, a ello se suma una cultura de competencia entre regiones que dificulta la cooperación.

En este escenario el rol del Gobernador regional es clave por su peso en la toma de decisiones y en la asignación de recursos. El impulso de los Gobernadores puede ser crucial, pero no siempre posible. Este depende de **la sintonía política** y la disposición a colaborar entre Gobernadores Regionales. Por otra parte, el **ciclo político** que puede cambiar al Gobernador y su equipo; podría interrumpir la orientación del trabajo dispuesta por el gobernador saliente. Por último, normalmente los **Gobernadores priorizan el impacto en su propia región**, lo que puede generar competencia y dificultar la cooperación.

La falta de colaboración también se funda en la **inexistencia de información compartida** que les permita a las regiones, y a los CDPR, apreciar las ventajas de asociarse para impulsar objetivos comunes; no permite visualizar los ámbitos donde la colaboración interregional es beneficiosa para todas las partes. Ello, en parte, se debe al hecho de que la mayoría de las estrategias regionales de desarrollo donde se podrían identificar propósitos comunes, están desactualizadas y, por lo tanto, no comprometen a los actores regionales con sus prioridades. A ello se suma la **inexistencia de estrategias sectoriales nacionales de desarrollo** ⁵-con excepción de la minería, turismo y alimentación- que establezcan visiones comunes e identifiquen los roles de las distintas regiones en el logro de los objetivos nacionales

Por último, tampoco existen prácticas de trabajo interregional que permitan conocer la información disponible y la orientación del trabajo de desarrollo productivo de las distintas regiones para encontrar ámbitos de trabajo e interés común. En este contexto, es difícil que surja un interés por el trabajo interregional.

Demostrar que la colaboración interregional en iniciativas macrozonales puede tener un buen resultado en las regiones individuales, es un buen punto de partida para superar estas resistencias. Si esto además se complementa con la atracción de recursos

⁵ Salvo algunas excepciones, como por ejemplo el caso de la estrategia de la Minería con la Política Nacional Minera 2050, la cual se hizo a través de un proceso participativo. También existen otros sectores como el turismo con la Estrategia Nacional de Turismo 2030, o el sector de la Alimentación con la Estrategia Nacional de Soberanía Alimentaria.



adicionales con impacto en las regiones involucradas en una iniciativa macrozonal (por ejemplo, utilizando instrumentos como los convenios de programación o programas Transforma señalados más arriba), esto ayuda además a visibilizar los potenciales beneficios de la colaboración interregional.

En resumen, la colaboración interregional se enfrenta a desafíos estructurales, culturales y políticos. En este escenario, la voluntad política de los Gobernadores Regionales, así como la de otros actores (como los directores regionales y consejeros), resulta clave para superar estos obstáculos. Sin un compromiso genuino con la colaboración y una visión compartida del desarrollo macrozonal, las iniciativas interregionales estarán condenadas a depender de las voluntades individuales y a enfrentar la competencia entre regiones.

5. Recomendaciones para la colaboración interregional

A continuación, se presentan recomendaciones para la colaboración interregional en base a las conclusiones presentadas anteriormente. Estas sugerencias apuntan a cómo los Comité de Desarrollo Productivo, u otras identidades vinculadas a la colaboración entre regiones, podrían abordar los elementos identificados en el diagnóstico.

Una primera recomendación es **establecer un marco de colaboración interregional claro que defina roles, responsabilidades y objetivos comunes**. Dicho marco debe surgir de una estrategia nacional o macrozonal que cuente con un amplio consenso y/o de la integración de las estrategias regionales de desarrollo debidamente actualizadas, consensuadas e integradas desde una perspectiva macrozonal.

A lo anterior, debe sumarse alguna forma de **gobernanza interregional para coordinar acciones y compartir buenas prácticas**. Los programas estratégicos mesoregionales – o algo equivalente– pueden ofrecer una plataforma de trabajo interregional, para que faciliten el trabajo conjunto de los CDPR, para ello es indispensable que estos participen de su gobernanza. Por último, se podrían establecer **convenios de programación** que aborden las áreas de trabajo colaborativo en la administración de iniciativas interregionales.

Junto con crear un marco institucional para la colaboración interregional, es necesario **fomentar instancias de generación y difusión de información**, como también de



aprendizaje interregional para compartir conocimientos y experiencias. Se pueden organizar "Misiones", como en la región de Atacama, para que representantes de diferentes regiones compartan conocimiento, experiencias y buenas prácticas. Por lo tanto, es necesario mejorar los espacios de comunicación y conexión entre actores regionales. Esto incluye la creación de plataformas digitales para la colaboración, la organización de foros interregionales y el fomento de la comunicación abierta y continua.

También es relevante generar los incentivos y disponer de los recursos para promover la colaboración interregional. Esta debería ser una función explícita de los CDPR y establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) para los directores regionales. Estos KPI deberían ser definidos colaborativamente por los mismos comités en su planificación de comienzo de año. Para que ello funcione es necesario que estos dispongan de fondos adicionales para iniciativas de cooperación interregional. La creación de mecanismos de financiamiento conjunto para proyectos interregionales puede incentivar la colaboración y garantizar la disponibilidad de recursos.

Por último, si se busca promover la colaboración interregional, es importante identificar desde donde va a venir el impulso que detecte los temas a abordar interregionalmente. Los actuales CDPR no son el instrumento adecuado para ello, porque no están diseñados para eso, a lo que se suma que los Gobiernos Regionales tienen su foco puesto en los desafíos propios de su región y con poco interés o prioridad en abordarlos en forma interregional. Por ello pareciera que para fomentar la colaboración interregional se requiere un impulso que provenga, desde organismos con una visión más nacional, o al menos, interregional, de los desafíos que se pueden abordar macrozonalmente. Ello no porque no existan las capacidades o interés en las regiones; sino porque sus prioridades parecieran estar puestas en otra parte. Organismos como el Ministerio de Economía, CORFO, Ministerio de Ciencia, Tecnología, Conocimiento e Innovación, o ministerios sectoriales pueden impulsar iniciativas macrozonales que requieran la colaboración interregional, aportar recursos y convocar a los actores regionales, incluyendo a los Gobiernos Regionales y CDPR.



V. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proporciona una visión estratégica sobre el estado actual de los Comités de Desarrollo Productivo Regional (CDPR), permitiendo identificar áreas clave para fortalecer su desempeño y maximizar su impacto en el desarrollo productivo de Chile. Este análisis considera aspectos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) para ofrecer una evaluación integral.

1. Fortalezas

A. Capacidad para Descentralizar y Adaptar Políticas

Los CDPR han demostrado ser un instrumento eficaz para descentralizar políticas nacionales y adaptarlas a las necesidades específicas de las regiones.

- **Flexibilidad Regional:** Al operar de manera autónoma dentro de sus territorios, los CDPR pueden priorizar sectores estratégicos según las características locales, como la acuicultura en Los Lagos o la manufactura avanzada en Biobío. Esto ha permitido una mayor alineación de las políticas con los recursos y capacidades regionales.
- **Ejecución Eficiente:** La descentralización ha reducido los tiempos de respuesta para implementar programas y ha mejorado la asignación de recursos, favoreciendo un enfoque más práctico y contextualizado.

B. Equipos Robustos

La información levantada permite identificar una buena apreciación y evaluación de los equipos del CDPR.

- **Evaluación positiva:** se evidencia un alto compromiso por parte de los equipos y una valoración de las capacidades profesionales necesarias para el funcionamiento del comité.



- **Coordinación y comunicación:** otra fortaleza entre los equipos CDPR, es una alta coordinación y comunicación entre los miembros, además de con otras instituciones.

2. Oportunidades

A. Ampliación del Alcance de los CDPR

La expansión de los CDPR hacia más regiones y su fortalecimiento institucional presentan una oportunidad significativa para aumentar su impacto.

- **Integración de nuevas regiones:** La creación de CDPR en regiones que anteriormente no contaban con este instrumento puede fomentar un desarrollo más inclusivo.
- **Aprovechar aprendizajes previos:** Se recomienda que las regiones integradas contemplen los aprendizajes obtenidos tanto de la versión piloto como de aquellos CDPR incorporados posteriormente. Así como también aprovechar los aprendizajes que se van generando permanentemente y generar instancias donde los CDPR puedan compartir experiencias, conocer casos destacados o soluciones innovadoras a problemas comunes.
- **Mayor Representatividad:** La expansión también puede mejorar la representación de las necesidades regionales en las políticas nacionales, fortaleciendo el proceso de descentralización.
- **Incorporación de nuevos actores:** Es posible incorporar actores adicionales a los Comités, con la figura de invitados permanentes, si bien estos invitados no tienen derecho a voto, si pueden contribuir en forma significativa con información y coordinación de acciones con otros organismos públicos. Los actores adicionales a incorporar en cada región dependen de las características propias de las regiones, sus focos e iniciativas estratégicas.

B. Proyecto de colaboración interregional



- **Implementación de proyecto de cooperación interregional:** De la mano con el punto anterior, la ampliación del alcance de los CDPR abre la posibilidad de implementar proyectos colaborativos entre regiones, promoviendo sinergias y una mejor utilización de recursos compartidos. Así, la información presentada en este informe queda a disposición para ser utilizada en función de esta oportunidad.
- **Oportunidades de colaboración:** en específico, se reiteran como oportunidades los clúster de salmonicultura y construcción naval.

C. Posicionamiento en Economías Sostenibles

El enfoque en la sostenibilidad representa una oportunidad estratégica para los CDPR en un contexto global que prioriza modelos económicos responsables. Para ello, es fundamental considerar que los comités se alinean con las estrategias de desarrollo regional y sus objetivos en estas materias.

- **Promoción de Sectores Verdes:** Los CDPR tienen el potencial de liderar iniciativas en sectores como las energías renovables, la economía circular y la agricultura y acuicultura sostenible, posicionando a las regiones como referentes en sostenibilidad.
- **Atracción de Inversiones:** Al enfocarse en prácticas sostenibles, los CDPR pueden contribuir a atraer inversiones nacionales e internacionales que buscan alinearse con criterios de sostenibilidad. Para este punto, se reitera la importancia de estar alineados con las Estrategias Regionales de Desarrollo, en función de poder trabajar en línea con las temáticas que plantean desde ahí.
- **Desarrollo de Capacidades Locales:** Integrar la sostenibilidad en las políticas regionales puede generar nuevas competencias y empleo en sectores emergentes, fortaleciendo las economías locales. Esto representa una oportunidad para los CDPR en términos de presencia en el territorio.



3. Debilidades

A. Falta de Infraestructura Administrativa y de Recursos Humanos Avanzados

La limitada capacidad técnica y administrativa restringe la efectividad de los CDPR.

- **Procedimientos Administrativos Inadecuados:** Los CDPR identifican las dificultades administrativas como una brecha importante para su desempeño. Falta de flexibilidad, y complejidad de los procesos administrativos, que requieren demasiado tiempo, son los principales temas mencionados.
- **Conocimiento Técnico Especializado:** Se identificaron dificultades para formar y actualizar conocimientos de los Consejeros, lo que limita su capacidad para diseñar e implementar políticas avanzadas o en sectores de mayor complejidad técnica.
- **Ausencia de otros actores relevantes:** En la actual estructura de interacción de los CDPR faltan actores a incorporar; como actores públicos del fomento productivo de la región, actores estratégicos y del sector privado.

B. Insuficiencia de recursos

- **Percepción de escasez de recursos:** el estudio demostró que los participantes del CDPR perciben una insuficiente de los recursos actualmente existentes. Así, se requiere un financiamiento flexible que provenga de múltiples fuentes.

C. Falta de un sistema de monitoreo y evaluación de resultados

- **Necesidad de más mecanismos de monitoreo y evaluación de los instrumentos:** se identifica como un elemento que no forma parte del quehacer de los CDPR actualmente. Si bien se hace seguimiento y monitoreo de la gestión, las colocaciones de instrumentos y la ejecución presupuestaria, hay dificultades para un análisis más profundo de los resultados de los instrumentos y para el análisis y



evaluación de estos de manera de generar mecanismos de aprendizaje y mejora continua.

D. Falta de canales de comunicación formal y continuo con el Gobierno Regional

- **Mecanismos y lineamientos:** es necesario establecer mecanismos y lineamiento formales que permitan garantizar los canales de comunicación y relación con el Gobierno Regional.

4. Amenazas

A. Dependencia de Ciclos Políticos Regionales

La influencia de los ciclos electorales regionales genera inestabilidad en los CDPR.

- **Rotación de Autoridades e Impacto en la Gobernanza:** Los cambios en las administraciones regionales afectan la continuidad de los proyectos y pueden desviar prioridades estratégicas. La inestabilidad política reduce la capacidad de los CDPR para liderar procesos de cambio sostenibles.
- **Politización de las decisiones y sensibilidades políticas distintas:** Pueden afectar la continuidad de iniciativas de administraciones anteriores o la posibilidad de impulsar iniciativas de colaboración interregional.

B. Barreras Administrativas para la Colaboración Interregional

Las dificultades para coordinarse entre regiones representan una amenaza para la implementación de proyectos conjuntos.

- **Falta de Mecanismos de Coordinación Formal:** La ausencia de estructuras claras para gestionar la colaboración interregional limita la viabilidad de proyectos que abarcan múltiples territorios.



- **Desigualdad en Capacidades Regionales:** Las diferencias en recursos y competencias entre regiones dificultan la creación de alianzas equitativas, perpetuando brechas de desarrollo.

VI. Conclusiones y Recomendaciones

El estudio sobre los Comités de Desarrollo Productivo Regional ha proporcionado una visión integral sobre su funcionamiento, fortalezas, desafíos y oportunidades. Este capítulo resume las reflexiones principales del análisis y ofrece recomendaciones prácticas para fortalecer la colaboración interregional y maximizar el impacto de los CDPR en el desarrollo productivo sostenible.

A. Diagnóstico de gestión y buenas prácticas

a) Asegurar mayor y mejor participación de partes interesadas.

Si bien existen diferencias en la evaluación que se hace de la composición de los CDPR, las entrevistas en mayor profundidad coinciden en la necesidad de ampliar la representación de actores. Ello, en parte, se modificó en la segunda etapa de formación de los CDPR y algunos han creado mecanismos propios para ampliar la representación. Por ello, se recomienda más presencia formal del sector privado y de organismos



públicos de fomento productivo (distintos a Corfo-Sercotec). También fortalecer las capacidades de ciertos actores para incrementar su contribución. Esto permitiría fortalecer la coordinación pública-pública y pública-privada y, por lo tanto, la pertinencia y calidad operacional de los CDPR.

Las mejores prácticas internacionales identificadas consideran la **Participación Inclusiva**, que incorpora a todas las partes interesadas en la toma de decisiones, incluyendo a gobiernos locales, el sector privado, instituciones educativas, trabajadores, sociedad civil, y, en algunos casos, organismos internacionales. Un ejemplo de implementación de ello se observa en el caso del estado alemán de Baden-Württemberg. Según el estudio levantado por Eurofound (2017), la participación de múltiples actores que provengan de la administración, la política y las empresas (tanto sus altos cargos como representantes gremiales) es un facilitador en el funcionamiento y gobernanza de una de las regiones económicas líderes de Alemania.

Cabe destacar que una buena práctica observada en las entrevistas, que podría ser replicable, fue la del “Comité Ampliado” que incluye la participación de diversos actores de interés en los comités, con derecho a voz, pero no a voto.

Adicionalmente es necesario fortalecer la participación informada de los consejeros, lo que requiere de su capacitación. Ello surge de la percepción, especialmente de los consejeros privados, de tener menos capacidad de incidencia por falta de capacitación, lo que de alguna forma permite que se tomen decisiones sin discusiones adecuadas e informadas de por medio. Por eso se recomienda capacitar a los consejeros en temas de su interés, que les permitan un mayor entendimiento de las materias que se están votando. Esta recomendación también fue identificada por la Cepal (2023).

b) **Mitigar las interrupciones que generan los ciclos políticos fortaleciendo los liderazgos públicos intermedios y las estrategias regionales de desarrollo.**

El cambio, cada cuatro años, en las principales autoridades del gobierno regional y, con el desfase de un año, en el gobierno nacional; genera gran inestabilidad en la operación de los CDPR. A ello se suman los cambios que



hay en la representación de los actores privados y la inexistencia -en algunos casos- de una estrategia de desarrollo regional ampliamente consensuada que le dé continuidad estratégica a la labor del CDPR. Enfrentar esta dificultad requiere, en primera instancia fortalecer los procesos de elaboración de las estrategias regionales de desarrollo para asegurar su calidad y consenso en torno a ella. Mientras más amplio sea el consenso, menos se verá interrumpida por el inevitable ciclo político.

Adicionalmente conviene dotar a los CDPR de liderazgos que no se vean afectados por dicho ciclo político. Esta recomendación va en línea con la buena práctica internacional de **figuras de liderazgos intermedios**, donde se implementan liderazgos de articulación, las cuales median entre las agencias y el sector privado.

Esto es mencionado como una buena práctica en el caso del País Vasco y su modelo de promoción del desarrollo regional. Ahí, utilizan “líderes” que se ubican al medio, y no arriba, de la jerarquía institucional -en ese caso en los procesos de clusterización -. El rol de ese líder es el de articular e impulsar procesos para tomar decisiones, y de relaciones y espacios de encuentro. En una línea similar, en el caso del estado alemán de Baden-Württemberg, se crean instituciones semi-independientes como respuesta a la inercia de las instituciones existentes, las cuales tenían altos niveles de burocracia y alta fluctuación debido a los ciclos políticos. Los liderazgos intermedios son ajenos a los cambios en el ciclo político y aseguran la continuidad estratégica y operacional. Un gerente profesional del CDPR podría constituirse en ese liderazgo más estable e independiente del ciclo político.

c) **Incrementar los recursos de los que dispone el comité y darle una mayor flexibilidad en su uso.**

Tanto en las entrevistas como en las encuestas se manifestó una alta percepción sobre la insuficiencia de los recursos actuales. Ello se refiere al financiamiento de los programas que ejecuta el CDPR y también a los recursos requeridos para la capacitación de ejecutores.



En las evaluaciones de los CDPR realizadas anteriormente, se da cuenta de la relevancia de aumentar los recursos financieros (Banco Mundial, 2022; Cepal 2023 y Cepal, 2023), recomendándose incrementar los recursos de los comités y mejorar los procesos de asignación de estos. Ello, en parte, se ha logrado con recursos que aporta el Gobierno Regional y con la mayor coordinación con agencias públicas de fomento productivo distintas a CORFO y SERCOTEC. También se ha explorado una mayor contribución del sector privado. Sin embargo, estas fuentes adicionales de financiamiento no son parte del programa permanente del CDPR y pueden verse afectadas por decisiones ajenas a él.

En esta línea, las buenas prácticas identificadas en base al análisis internacional señalan la ventaja de contar con un **financiamiento flexible o que provenga de múltiples fuentes** (público, privado, internacional). Ello se ha mostrado como una práctica clave para la sostenibilidad de los proyectos. En la misma línea, se identifica como una buena práctica combinar inversión pública con incentivos para atraer capital privado.

d) **Fortalecer el monitoreo y evaluación de resultados de las acciones que se ejecutan, transparentar sus resultados y establecer mecanismos de aprendizaje institucional que permitan la mejora continua de la acción de los CDPR.**

Las entrevistas y las encuestas realizadas dan cuenta de la necesidad de contar con más mecanismos de monitoreo y evaluación de los instrumentos, y con la capacidad de aprender de sus resultados. Todo ello contribuiría a alimentar procesos de análisis y evaluación de resultados e identificación de oportunidades de mejora.

En este sentido, se deduce de la evaluación realizada que el monitoreo y evaluación de resultados no forma parte del actual quehacer de los CDPR; aunque hay algunos que empiezan a desarrollar esta tarea y todos coinciden en la importancia de hacerlo. La experiencia internacional indica que el éxito de este tipo de actividades depende muy crucialmente de complementar la evaluación de gestión -que actualmente realizan los CDPR- con evaluación de impacto y mecanismos que aseguren el



aprendizaje de la experiencia tenida. Por ello, resulta indispensable dotar a los CDPR de estos instrumentos, lo que requerirá de financiamiento para realizar estas evaluaciones y para dotar de las capacidades, a los miembros del CDPR, para que aprendan de sus resultados y reorienten el quehacer del CDPR de ser necesario.

Por ello, se recomienda generar instancias de aprendizaje organizacional y estratégico en los CDPR, de modo que se transformen en prácticas sistemáticas. Tanto las entrevistas como las encuestas realizadas dan cuenta de la carencia de estos espacios de forma periódica y formal, aunque actualmente se realicen dependiendo de voluntades específicos de los líderes del CDPR. Dentro de las instancias de aprendizaje se recomienda también considerar encuentros periódicos entre los CDPR, o de sus principales representantes, para compartir experiencias, conocer cómo otros CDPR han enfrentado y resuelto dificultades, así como la posibilidad de identificar desafíos comunes que pueden abordarse con colaboración interregional. En las entrevistas y encuestas se menciona que se han realizado algunas actividades de este tipo y fueron bien valoradas por sus participantes, pero que no han tenido continuidad.

Adicionalmente, deben crearse las condiciones para asegurar transparencia en la difusión de las evaluaciones realizadas, ya que ello también contribuirá al perfeccionamiento de la operación de los CDPR. Ello implica también que las evaluaciones realizadas cumplan con ciertas exigencias que les permita asegurar la validez de sus conclusiones y propuestas. Las buenas prácticas internacionales dan cuenta de la importancia de la **transparencia y rendición de cuentas**. Por ejemplo, en el caso de la Appalachian Regional Commission (ARC) en Estados Unidos, es esta misma institución la que posee el rol de Evaluador de sus proyectos para evaluar hasta qué punto los proyectos que financian contribuyen a sus objetivos estratégicos. Los logros son ampliamente difundidos lo que incentiva la mejora continua y fortalece el compromiso de los diversos actores con sus iniciativas.

- e) **Establecer mecanismos y lineamientos que generen canales de comunicación formal y continuo con el Gobierno Regional.**



La información levantada demuestra que la relación con el Gobierno Regional tiene un peso importante en el buen funcionamiento de los CDPR. El Gobierno Regional al ser los llamados a impulsar el proceso de definición consensuado de la Estrategia Regional de Desarrollo, es responsable de darle orientación estratégica al CDPR, como también de contribuir a identificar sus áreas prioritarias de acción. Además de definir a miembros del comité.

Sin embargo, las evaluaciones anteriores de los CDPR, evidencian una falta de consenso y coordinación institucional entre los Consejos Regionales y los Gobiernos Regionales sobre el diseño metodológico y la formulación de políticas regionales (Banco Mundial, 2022 y BID, 2017). Es por ello, que se recomienda establecer mecanismos y lineamientos que permitan garantizar los canales de comunicación y relación con el Gobierno Regional, de manera tal que esta no quede en función de personas individuales como es en la actualidad. Por ello es necesario formalizar y ampliar los canales de comunicación con el Gobierno y Consejo regional. Adicionalmente, aunque ello no es función de los CDPR, el quehacer de los Comités se vería beneficiado si existiese una estrategia de desarrollo regional ampliamente consensuada y que no solo establezca orientaciones estratégicas; sino que además identifique con claridad las acciones requeridas para lograr los objetivos estratégicos. La implementación o impulso a dichas prioridades debiese ser el quehacer fundamental de los CDPR.

Cabe destacar, que, en línea con esta recomendación, la **coordinación interinstitucional** se presenta como un desafío en experiencias internacionales, al igual que en el caso de los CDPR. La falta de coordinación efectiva entre distintos niveles de gobierno y de una perspectiva estratégica compartida ha mostrado ser una gran dificultad para el buen funcionamiento de agencia similares a los CDPR.

Lo anterior es reforzado por la buena práctica internacional identificada de **fomentar un entorno adecuado para el emprendimiento y la innovación**. Dicho entorno se logra cuando se alcanza un gran consenso con la estrategia de desarrollo que impulsa el Gobierno Regional, ya que ello induce mayor inversión, infraestructura, innovación y desarrollo social, todo



lo que es relevante para el fomento productivo que realiza el CDPR. De esta forma, es posible impulsar un ecosistema que permita la creación y el fomento de la industria local.

f) Flexibilizar y Descentralizar las funciones administrativas

La investigación realizada levanta numerosas limitaciones vinculadas principalmente a la centralización legal y administrativa de los CDPR. Esto se ve reflejado especialmente en los instrumentos con que estos cuentan para desarrollar su labor, que enfrentan muchas dificultades para ser adaptados y práctica imposibilidad de crear nuevos instrumentos. Por ello, se recomienda diseñar e implementar mecanismos que permitan una mayor adaptabilidad institucional de instrumentos y financiamiento de los CDPR.

Esta recomendación también fue levantada en evaluaciones anteriores; el Banco Mundial (2022) señaló que el modelo aún requiere poder adaptarse en mayor medida a las particularidades de cada región. Dicha evaluación, como también (Cepal, 2023). enfatiza que la rigidez de estos dificulta su adaptación a las especificidades de las distintas regiones, ya que las definiciones del nivel nacional dejan muy poco espacio para una mayor flexibilidad operativa al nivel regional.

B. Recomendaciones para Fortalecer la Cooperación Interregional

Recomendaciones generales para la colaboración interregional

- **Identificar actores nacionales** que impulsen la colaboración interregional (Ministerios, Corfo, entre otros.). Esto es necesario para articular alianzas que faciliten este proceso y permitan a distintos actores aportar en este ecosistema.



- Identificar el **marco político** que orienta de las iniciativas de colaboración interregional, si es que existe. En caso de no existir uno, un primer paso clave será una propuesta para crear este marco político, tal como se sugiere en el Piloto de Salmonicultura.
- Identificar de dónde provienen **los recursos**. Es decir, definir de dónde vendrá el financiamiento, en qué proporciones según cada fuente identificada, y con qué plazos de tiempo.
- Utilizar los **instrumentos existentes para formalizar la iniciativa con las regiones participantes** (Transforma Meso Regional, Comité Corfo, Convenios de programación, etc.) y conformar gobernanza multinivel.
- Convocar a **los GORE, CDPR, gremios y otros actores relevantes** (empresas, sindicatos, academia, sociedad civil) a ser parte de la iniciativa. Este paso es necesario para continuar robusteciendo la participación, alcance y funcionamiento de este tipo de iniciativas.
- Acordar **roles y responsabilidades** es una tarea fundamental para la correcta implementación de cualquiera iniciativa de colaboración interregional.
- Se deberá desarrollar un **diagnóstico y visión compartida y Hoja de Ruta** para el proyecto, lo cual permitirá implementar acciones más certeras y ajustadas a la realidad del sector de interés y territorio de implementación.

Recomendaciones para promover la colaboración interregional desde los CDPR

Los proyectos mesorregionales pueden generar sinergias significativas al aprovechar las fortalezas complementarias de las regiones. Para incentivar este tipo de iniciativas, se recomiendan las siguientes acciones desde los CDPR:

- **Creación de fondos específicos para Proyectos Interregionales:**
Diseñar instrumentos financieros que asignen recursos exclusivamente a iniciativas que involucren a múltiples regiones. Estos fondos podrían priorizar proyectos en sectores estratégicos como el Cluster Naval y la acuicultura sostenible.
- **Promoción de políticas basadas en la sostenibilidad:**
Establecer criterios de sostenibilidad como requisito para la aprobación de proyectos mesorregionales, asegurando que estos generen beneficios económicos, sociales y ambientales a largo plazo.
- **Fomentar la Innovación y el Desarrollo Tecnológico:**



Invertir en la investigación y desarrollo de tecnologías aplicables a sectores estratégicos, promoviendo la transferencia de conocimiento entre regiones y actores clave.

- **Fortalecer las capacidades técnicas de los CDPR:**

Proveer programas de capacitación y formación para el personal de los CDPR, enfocados en habilidades de gestión de proyectos complejos y colaboración interregional.

VII. Pilotos Propuestos

A partir de un proceso de selección entre el equipo consultor y la contraparte técnica, se opta por dos pilotos de colaboración interregional de los CDPR: **Construcción Naval y Salmonicultura**, estos están relacionados entre si y comprenden varias de sus regiones comunes. Ello fortalecerá la posibilidad de que los CDPR desarrollen el esfuerzo colaborativo; ya que un mismo equipo puede impulsar ambas iniciativas.

Cabe destacar, que el piloto de construcción naval fue anunciado como una política de Estado que contará con una institución responsable de coordinar su desarrollo, lo que facilitará la colaboración entre los CDPR, a la vez, apoyará el trabajo de la institución de carácter nacional.

En el caso de la salmonicultura, esta constituye la principal actividad económica de varias de las regiones que debiesen participar y cuenta con actores locales de gran tamaño. Este ámbito también se beneficiaría de la existencia de una institución nacional que coordine los esfuerzos regionales, pero de no existir si debiera impulsarse, como se propone, la elaboración de una política nacional de desarrollo de la salmonicultura que



podría ser la primera tarea que asuma la colaboración interregional de los CDPR. Ello en un ámbito que es crucial para el crecimiento del país y de las economías regionales donde se emplaza la actividad. Es relevante mencionar que estas propuestas fueron compartidas y dialogadas con los actores participantes de los focus group por cada propuesta piloto presentados en la metodología.⁶

Clúster Naval

Chile cuenta con 4.300 km de costa lineal y 83.000 km de costa efectiva, con un mar de gran biodiversidad. Para este piloto se contempla la participación de las regiones de Valparaíso, Biobío, Los Ríos, Los Lagos y Magallanes.

Actores identificados

Entre las empresas que podrían participar se encuentran:

- **Astilleros:** la industria de los astilleros es clave para la construcción, reparación y mantenimiento de embarcaciones, tanto para la industria pesquera como para el transporte, la marina mercante, el turismo y la Armada. Existen varias organizaciones y empresas en este rubro. las principales empresas son ASMAR (Astilleros y Maestranzas de la Armada de Chile) y ASENAV (Astilleros y Servicios Navales Ltda). La única organización gremial es Armasur que incluye a diversos actores del sector, además de astilleros. Las cifras de empleo pueden variar según la cantidad de proyectos activos y el tamaño de cada astillero.
- **Pesqueros:** La industria pesquera en Chile es el décimo productor del mundo y está compuesta por grandes empresas, medianas compañías y organizaciones de pescadores artesanales. Entre estas, se encuentran las empresas industriales como Australis Seafood, Blumar, Pesquera Biobío, etc. Los pescadores artesanales representan una alta proporción de la captura, pero no son demandantes de naves industriales por lo que no formarán parte de la iniciativa.
- **Salmonicultura:** La salmonicultura es la segunda mayor exportación del país, después de la minería y Chile es el segundo productor mundial de salmón (27% del total después de Noruega (38%)). Esta industria se desarrolla principalmente en la zona sur-austral de Chile, desde la Región de La Araucanía hasta Tierra del Fuego. Durante 2021 el 99,7% de las cosechas de salmónidos provinieron de las

⁶ Específicamente, se encuentra en la sección de Metodología en [Focus Group](#)



regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes. La región de Los Lagos representó el 35,3% de la producción de salmónidos, la de Aysén el 49,3% y la de Magallanes el 15,1%. En las regiones del Maule, Biobío, La Araucanía y Los Ríos se cosecharon el 0,3% restante. Sin embargo, en La Araucanía se produce el 66% de los cultivos de Salmón y el resto proviene de Los Lagos y Aysén.

- **Industria Metalurgia y Metalmecánica:** Esta industria es un principal proveedor de los astilleros y se encuentra agrupada en ASIMET. Su membresía incluye empresas de variados tamaños y especialidades, desde aquellas dedicadas a la fabricación de maquinaria y estructuras metálicas hasta aquellas involucradas en procesos de transformación de metales y manufactura avanzada.
- **Armadores:** los armadores son las empresas o individuos que se dedican a la propiedad y operación de embarcaciones, ya sea para actividades comerciales, como la pesca y el transporte de carga, o para fines recreativos y turísticos. Ejemplos de Armadores en Chile son Nachipa, CSAV, su principal organización gremial es la Asociación Nacional de Armadores, responsable de la defensa de sus intereses, estudio, difusión, perfeccionamiento y protección de todo cuanto se relaciona con el transporte marítimo y con las actividades que la complementan. Además de lo anterior, la Asociación colabora activamente al desarrollo nacional y regional participando en distintas Organizaciones Gremiales Empresariales Privadas e instancias de participación pública (Armadores- Chile, s/f).
- **Sector público:** representado especialmente por las Fuerzas Armadas de Chile que depende del Ministerio de Defensa Nacional y que para estos efectos debe considerar la participación de la Armada. Se considera también el Ministerio de Economía por su interés en la formación del clúster. Y el apoyo, a través de CORFO, a su desarrollo.
- **Instituciones de Investigación:** La investigación es clave para la innovación y sostenibilidad ende la industria. El principal centro de investigación y capacitación se encuentra en Universidad Austral de Chile.
- **Trabajadores.** La principal organización laboral del sector Es el Sindicato Unido de ASMAR que representa a las organizaciones sindicales presentes en sus plantas de Valparaíso, Talcahuano y Magallanes.

Desafíos

El gobierno trabaja en una política de construcción naval en Chile y su gobernanza. En el proceso se han descubierto diversos ámbitos donde esta industria podría desarrollarse, priorizando dos:

- **Naves para la defensa nacional.** La Armada daría a conocer sus necesidades de naves en un horizonte de mediano a largo plazo; lo que permitiría que los astilleros



y sus proveedores cuenten con una demanda potencial continua que estimularía inversiones y asociaciones para abastecerla con mayor contenido nacional.

- **Producción y transformación de naves para que utilicen energías limpias producidas en Chile.** El Ministerio de Energía junto a la Armada y Asmar han iniciado pilotos para transformar naves, lo que podría extenderse al sector privado, Adicionalmente se requerirá el transporte marítimo de estos combustibles lo que incrementará la demanda por naves.

Existen otras potenciales área de desarrollo para este clúster, otra de gran significancia es la construcción de naves y plataformas para el desarrollo de la industria acuícola. Área donde el país ya presenta ventajas. Lo mismo ocurre con las necesidades de transporte, turismo y pesca.

Adicionalmente, al realizar un análisis político respecto al contexto actual de las regiones involucradas en este piloto se observa que se presentan dos gobernadores electos de centro derecha (Biobío y Los Lagos) y dos de centro izquierda (Valparaíso y Magallanes). De ellos, solo uno es militante de partido político (Los Lagos). Si bien en este escenario los gobernadores no pertenecen a una misma tendencia política, tampoco participan en partidos marcados por conflictos y/o enemistades históricas entre ellos, lo que podría suponer una ventaja a la hora de establecer alianzas de colaboración interregional.

Análisis y Propuestas de los C DPR

El Focus Group realizado con participantes de los comités de las regiones vinculadas al potencial Piloto de Construcción Naval, identifica dificultades para impulsar este programa interregional y propone medidas que faciliten el involucramiento de los C DPR en la futura política de construcción naval que está desarrollando el Gobierno.

La primera, e importante, conclusión similar a las anteriores es que se aprecia la importancia de la colaboración interregional para el éxito de la política de construcción naval. Sin embargo, materializar esta oportunidad requiere de diversas acciones, que están en línea con las conclusiones obtenidas de las encuestas y entrevistas analizadas anteriormente, agregando dimensiones adicionales a las ya detectadas.

- **Comunicación y coordinación**

El potencial de la industria naval como propulsor del desarrollo regional no ha sido comunicado a los gobiernos regionales, ni a los C DPR, por lo tanto, no figura en las agendas existentes a nivel regional ni de su comité de desarrollo productivo, de hecho, no es un tema prioritario en ninguna de las regiones; por lo que parece imposible de incorporar en el quehacer del 2025.



Por ello, es indispensable transmitir información sobre el potencial de esta política para cada región, identificando la cadena de valor que rodea al clúster. De particular importancia es que los gobernadores aprecien el potencial de esta política para el desarrollo de su región. El Ministerio de Economía debiese impulsar un pronto diálogo con los gobernadores involucrados en la política; en este se debe identificar el rol de cada CDPR en el clúster, para **posicionar esta política entre las prioridades que orienta la acción gobierno regional y del comité**. Se propone que este diálogo se inicie lo más temprano posible de manera de asegurar que este esté presente en los presupuestos regionales y del CDPR del 2026. En este sentido, es relevante que el Ministerio convoque prontamente a los Gobiernos Regionales involucrados a incorporarse a esta política para que la integren en su planificación y en su agenda lo antes posible.

En el Focus Group también se plantea la importancia de posicionar la política de construcción naval de manera tal que pueda desarrollarse colaborativamente con otros comités. Esto implica ver desde **dónde cada región puede aportar** a su implementación y en qué parte de la cadena de valor, identificando las posibles industrias o mercados que servirán de vehículo para implementar la política de construcción naval.

La información que se genere debe considerar que cada región participante visualice los beneficios que para ella tendrá la implementación de la política y cómo el quehacer de su región se vincula con la labor de las otras regiones participantes. Ello permitirá identificar **áreas de desarrollo interregional que potencien el desarrollo conjunto y complementario entre regiones**. Adicionalmente, es importante identificar cómo el desarrollo de esta industria permitirá impulsar otras áreas productivas que ya están presentes en las estrategias regionales de desarrollo productivo (como turismo, logística y transporte, por ejemplo). Todo ello constituirá un incentivo para **articular los esfuerzos interregionales** de los CDPR.

Un plan de comunicación e información que permita dar cuenta de los beneficios que tendría para cada región implementar una política de construcción naval, además permitirá que este esté contemplado dentro de la Estrategia Regional de Desarrollo. Ello fortalecerá la posibilidad de que los cambios en las autoridades políticas no perjudiquen el funcionamiento del clúster.

- **Diferencias entre regiones.**

La inexistencia, hasta ahora, de una política nacional de construcción naval agudizan las dificultades ya mencionadas para la colaboración interregional de los CDPR. Esto es la inexistencia, con algunas excepciones, de estrategias regionales de desarrollo actualizadas, que comprometan el quehacer de los gobiernos regionales más allá de los



ciclos políticos. Como también la falta de incentivos y recursos para promover la colaboración interregional.

Por lo tanto, el contar con una política nacional de construcción naval y con una institución que facilite y estimule la colaboración interregional llenará un importante vacío y hará más viable su realización.

- **Voluntad y liderazgo**

La gobernanza de la política de construcción naval se manifestó como una preocupación en el Focus Group. Dos eventuales problemas fueron identificados. La primera es que una gobernanza centralizada podría ser percibida como una **imposición a las regiones**, y limitar su compromiso con ella. Para lograr una mejor articulación con los CDPR se estima necesario que **los gobernadores sean parte de la gobernanza nacional**. La segunda preocupación es que la gobernanza sea capturada por intereses particulares que limiten el impacto en el desarrollo regional. Ello demanda que el clúster tenga una gerencia profesional que vele por la eficiencia productiva y el resguardo del interés general y que no dependa de los ciclos políticos, ni de voluntades personales, asegurando **la calidad y continuidad de la iniciativa en el tiempo**.

- **Recursos**

El focus group ratificó la noción de que los CDPR no cuentan con recursos, ni incentivos para promover la colaboración interregional. A ello se suma la dificultad cultural de no visualizar el potencial de la colaboración interregional y la falta de conocimiento sobre las prioridades estratégicas de las otras regiones.

Por lo que la nueva tarea de programas interregionales debiese contemplar recursos adicionales, coherentes con el objetivo que se propone, y un activo programa de comunicación e información interregional.

- **Centro colaborativo de construcción naval**

La recientemente anunciada Política Nacional De Construcción Naval contempla la formación de un Centro Colaborativo de construcción Naval responsable de diseñar e implementar esta política. Por lo tanto, este centro está en condiciones de identificar los roles que cada región puede tener en la implementación de la política y coordinar las acciones interregionales para llevarla a cabo. Para que ello opere es indispensable incluir a representantes de los gobernadores de las regiones involucradas e incluso a los CDPR en la gobernanza del centro colaborativo.



Primeros Pasos

A continuación, se presentan acciones específicas que podrían constituirse como una agenda para la implementación del Clúster Naval:

1. Conformar la gobernanza que va a impulsar el proceso. Esto será liderado por el Ministerio de Economía, Ministerio de Defensa y la Armada.
2. Convocar a los Gobernadores Regionales al proceso y a ser parte de la Gobernanza.
3. Validar Diagnóstico y visión compartida del proceso.
4. Elaborar Plan de Trabajo de la Gobernanza: Esta tarea será abordada por el Ministerio de Economía y el Ministerio de Defensa.

Clúster de la salmonicultura

Chile tiene ventajas comparativas para cultivar salmón en sus mares y ha logrado posicionarse en el mundo como el segundo productor de salmónes, con una participación de mercado de 27% del total, después de Noruega (38%) (FAO en Consejo del Salmón, 2020). Esta industria se desarrolla principalmente en la zona sur-austral de Chile, desde la Región de La Araucanía hasta Tierra del Fuego, con la ciudad de Puerto Montt como núcleo y el mar interior de la Región de Los Lagos y los canales y fiordos de Aysén como principales zonas de producción. En 2021, las exportaciones chilenas de Salmón excedieron los USD 5.100 millones. Según el INE, la industria dio empleo a unas 34 mil personas en ocupaciones directas y aumenta a 70 mil personas si se considera también el empleo indirecto.

La FAO estima que para 2050 las industrias de la acuicultura deberán producir 127 millones de toneladas, lo que significa un aumento de un 66% por encima de la producción de 2020. (abc -salmonicultura, 2024). Frente a esta creciente demanda mundial, Chile debe aprovechar esa oportunidad y ver cómo potenciar la actividad y toda la cadena de valor, cuidando el medioambiente en que se desarrolla.

Para ello Chile debe aumentar la competitividad de la salmonicultura nacional y mantener las ventajas comparativas actuales y en armonía con el medioambiente. En ese desafío, hay que estar atento a las estrategias de los otros países productores y avanzar en modernizar los procesos de producción y la normativa vigente, ya que solo así



se puede asegurar en el largo plazo una salmonicultura sostenible, competitiva, ecológicamente responsable y en contacto con las comunidades. Donde cuidar la salud animal es uno de los retos más importantes del proceso de producción de todas las proteínas de origen animal

El principal desafío de la industria del salmón en Chile es crecer más y de manera sostenida y sustentable.

Actores identificados

- **Empresas productoras:** son múltiples las grandes empresas de producción salmonera y otros productos acuícolas como AquaChile, Multiexport Foods, Camancha, entre otros.
- **Asociaciones gremiales:** Organizaciones que representan y defienden los intereses del sector como como SalmonChile, Amichile, Consejo del Salmón.
- **Empresas proveedoras de insumos y tecnología:** la actividad acuícola está fuertemente vinculada con una serie de empresas y organizaciones que suministran los insumos necesarios para su desarrollo en el país, como equipamiento, tecnología y monitoreo. Ejemplos de estas son Skretting y Biomar.
- **Instituciones de Investigación:** La investigación es clave para la innovación y sostenibilidad en la acuicultura, especialmente considerando que es una industria fuertemente criticada por activistas ambientales. Esto puede incluir instituciones como, por ejemplo, el Instituto de acuicultura de la Universidad Austral de Chile y el Instituto de Fomento Pesquero.
- **Sector público:** El Servicio Nacional de Pesca y Acuicultura (SERNAPESCA) es uno de los principales organismos públicos vinculados a este sector.

Desafíos

1. **Una política nacional de desarrollo de la salmonicultura.** Para que la industria crezca más y de manera sostenida y sustentable es imprescindible contar con una visión estratégica de largo plazo, que permita la creación de un “clúster productivo y de innovación de alta complejidad”. Hacerlo requiere incluir a los principales actores públicos y privados. Así ocurre en Escocia y Noruega que cuentan con políticas de desarrollo con una visión estratégica de mediano y largo plazo, con instituciones que coordinan y permiten la cooperación de los interesados relevantes y de la ciudadanía. También existen planes formulados para aumentar sustancialmente la producción en el mediano plazo, las regiones de Los Lagos, Aysén y Magallanes no tienen intenciones declaradas de



mantenerse como un líder en esta actividad salmonicultura a futuro y carecen de una visión estratégica. Por ello, debe considerarse ampliar la zona de cultivos a otras regiones del país, como la macrozona norte, lo cual disminuirá la presión ambiental en la zona austral”.

- 2. Crecimiento sustentable, armonizado con el medioambiente y con una regulación basada en ciencia.** La principal preocupación medioambiental es el contagio de parásitos en la población nativa de salmones. Para ello se necesita trabajar en la gestión territorial sostenible de su producción”, lo que apunta a la gestión sanitaria y de enfermedades que enfrentan ciclo a ciclo. Por eso, el sector debe buscar disminuir el uso de antibióticos, de químicos y de tratamientos, manteniendo la bioseguridad y biodiversidad. Esto requiere aumentar la investigación científica que permita identificar y cuantificar las externalidades negativas de corto y mediano plazo, para luego definir un objetivo medioambiental y condicionar el crecimiento de la industria al cumplimiento de éste.

Adicionalmente, la evidencia internacional indica que la sustentabilidad de la industria y el control de externalidades requiere que la regulación sea hecha sobre la base de las condiciones locales de producción y con una sólida base científica respecto de las condiciones oceanográficas y sanitarias en cada locación.

La experiencia internacional indica que es crucial contar con modelos oceanográficos suficientemente desarrollados que permitan definir la biomasa máxima de cada zona productiva en función de su capacidad de carga (dilución), del tipo de manejo productivo que se haga, de la etapa del ciclo de crecimiento de los peces, de la época del año, etc. Sin embargo, Chile tiene una única regulación aplicable a todas las zonas productivas del país repartidas en más de 78,000 km de longitud de costa.

- 3. Eficiencia productiva.** En las últimas décadas, la industria salmonera mundial se ha concentrado de manera importante, alcanzando una producción creciente, lo que implica un sostenido aumento en el tamaño de los centros de producción. Ello sugiere que las economías de escala son fuertes y que es posible lograr sustanciales aumentos de productividad y eficiencia con la reorganización de la industria. Existe un espacio significativo para aumentar la eficiencia productiva, a través de una optimización de la duración de ciclos de producción y descansos, y mayores niveles de flexibilidad para reubicar barrios y licencias. En particular, se podrían aprovechar nuevos lugares que son eficientes con la tecnología actual de producción y expirar licencias ubicadas en sectores poco productivos, junto con



la creación de nuevas licencias, que fomente la competencia reduciendo barreras a la entrada.

4. **Desarrollo y uso de nuevas tecnologías.** Los cultivos en tierra deben considerar la recirculación en su operación, así como incluir energías alternativas en su operación. Y en cuanto al mar, la tendencia son los cultivos off shore. A nivel de alimentación, la industria debe avanzar hacia la incorporación de harinas vegetales o incluso insectos para complementar la harina de pescado. Por último, hay que avanzar hacia centros inteligentes que puedan reportar data ambiental y productiva en línea.

5. **Participación de todos los actores para evitar riesgo de captura.** Al momento de proponer cambios y mejoras en la regulación, hay que evitar que grupos de interés específicos se hagan del control de la regulación y lo encaucen para sus propios fines, en detrimento del bienestar de la población o la sustentabilidad de la industria.

Nuevamente, se realiza un análisis político en función de las regiones involucradas para este piloto. En el caso de los gobernadores electos en estas regiones, se observan un mayor número de gobernadores pertenecientes a partidos políticos que en el caso del Clúster Naval. Así, se registran en Los Ríos el PS y en Magallanes independiente de centro izquierda, la Araucanía centro y derecha en Los Lagos (RN) y Aysén (UDI). En términos de sintonía política este escenario se presenta como más complejo al evaluar convenios entre regiones.

Análisis y Propuestas de los CDPR

El presente análisis se desarrolla a partir del Focus Group realizado con participantes de CDPR pertenecientes a regiones involucradas en Salmonicultura y de dos entrevistas ejecutadas con participantes del Programa Estratégico Mesoregional Salmón Sustentable. Esta información permitió identificar desafíos de la industria, así como consideraciones relevantes en torno a un Piloto de Salmonicultura, en función de experiencias anteriores.

Las conclusiones obtenidas apuntan a la importancia de desarrollar una política nacional que pueda orientar esta industria y a lograr un relato comunicacional que permita revalorizarla a nivel nacional y macro zonal.

- **Creación de una Política Nacional de Salmones que priorice desafíos.**



Existe coincidencia en la importancia de que este piloto impulse una Política Pública de Salmonicultura a nivel nacional, permitiendo así dotar a la industria de la institucionalidad necesaria para orientar su desarrollo sostenible, sobrellevar cambios de liderazgos y orientarse al largo plazo. Ello queda bien graficado por una de las entrevistas que menciona el ejemplo de Noruega:

“Noruega determinó que iba a crecer a cinco millones de toneladas, cinco mil millones en salmónes para el 2050. Nosotros no sabemos cuánto vamos a producir. Nosotros no sabemos si vamos a decrecer o no sabemos si nos vamos a quedar igual. Bueno, no sirve cualquier dato. Si a nosotros nos dicen no van a crecer, listo, gracias. Tenemos claro el mensaje.” (Entrevista, PEM Salmón Sustentable).

La política nacional debe identificar las acciones prioritarias para llevarla adelante. Para tal efecto, puede beneficiarse del trabajo del PEM que tenía mapeadas 24 brechas en la industria. Entre ellas, destaca la falta de infraestructura para la salmonicultura en las regiones de la macrozona sur, tal como un puerto de aguas profundas, donde el más cercano se encuentra en San Antonio. También la necesidad de desarrollar peces resistentes al cambio climático e incorporar nuevas tendencias productivas. A partir de ello se deben priorizar los desafíos que serán abordables dentro del programa, de manera tal que el programa pueda efectivamente orientarse a metas cumplibles. En todo el proceso de promoción de la política, el rol del Gobierno Regional será clave para sentar las bases al proyecto colaborativo.

En este sentido, en términos operativos es relevante tener en consideración la experiencia y el modelo implementado a través de los Transforma para este caso, tal como fue el PEM Salmón Sustentable, donde se parte por crear una hoja de ruta que guíe el proceso.

- **Gobernanza con visión de largo plazo.**

Una lección fundamental del PEM Salmón Sustentable, coherente con el planteamiento anterior, es la necesidad de persistir en una estrategia consensuada. El PEM terminó su ejecución cuando el Director Regional de la Corfo entrante no estaba de acuerdo con el programa ni su agenda. Es por esto, que los entrevistados destacan la importancia de poder contar con gobernanzas que no dependan de personas particulares ni sus voluntades, asegurando su continuidad y fortaleza.

Ello, a su vez, destaca la importancia de contar con una estrategia de desarrollo sostenible de la industria ampliamente consensuada y, por ello, inmune a los ciclos políticos. Como también la necesidad de dotar a la industria de una gobernanza fuerte, moderna y ágil,



especialmente considerando que hoy en día no cuenta con ninguna gobernanza. Por ello, la configuración de la gobernanza del posible piloto sería un pilar fundamental para evitar las dificultades que se presentaron anteriormente en el PEM Salmón Sustentable. A partir de la información levantada, se sugiere que la gobernanza debe incluir:

- Participación de gobernadores regionales ya que la alianza pública-pública es un desafío para la industria.
 - Participación de los gremios sectoriales y de pymes y empresas proveedoras.
 - Participación de ONGs y Academia.
- **Regulación basada en ciencia.**

El focus group sobre salmonicultura coincidió en que las regulaciones al sector deben ser basados en la ciencia y que considere la variable de cambio climático. Además, se menciona la importancia que podría tener esta política en superar la percepción negativa existente de los habitantes de las zonas productoras de la industria sobre esta, apuntando a una valoración de la industria. Lo anterior permitiría fortalecer el consenso en torno a una estrategia de largo plazo.

- **Integración de regiones involucradas**

Otra lección del PEM de Salmón Sustentable fue la integración de las regiones que formaban parte del Programa en función de sus distintas capacidades, economías y contextos. Así, una virtud de Salmón Sustentable fue la capacidad de sintonizar y empatizar con todas las regiones que formaban parte de este programa.

En este sentido, será relevante que un ejercicio piloto de Salmonicultura contemple y promueva activamente la participación de cada una de las regiones que lo componen. De esta forma, se pueden tomar las ventajas de lo que tiene que ofrecer cada una en función de sus características económicas, industriales y administrativas.

- **Recursos**

Nuevamente surgieron las dificultades relacionadas al presupuesto de una iniciativa de esta índole. La experiencia del PEM Salmón Sustentable, alerta el riesgo de dividir un programa de alcance macrozonal, en la suma de presupuestos regionales; ya que este podría no contar con el volumen que requiere un programa nacional o macro zonal. Ello porque existen múltiples tareas que no son propias de un presupuesto regional, por ejemplo, el costo de movilizarse distancias muy amplias para ejecutar el programa. Ello



se comprobó en el PEM que enfrentó grandes dificultades para levantar fondos regionales.

- **Plano comunicacional y de relacionamiento con el entorno.**

Un elemento fundamental de un piloto en salmonicultura es que este logre comunicar la real situación de la industria. Particularmente en términos de sostenibilidad de esta, donde ha habido progresos que no son conocidos; especialmente por actores externos como ONGs e instituciones globales que presentan la Salmonicultura como una amenaza ambiental y no quieren ver su desarrollo en Chile. También la noción de que la salmonicultura solo incluye la labor de pocas y grandes empresas, desconociendo la relevancia de pequeñas y medianas empresas como proveedores y *start ups* que generan innovación en el sector. Es por ello, que, se requiere una estrategia comunicacional e informativa adecuada, como también fomentar el relacionamiento de la industria con su entorno y comunidades.

Primeros Pasos

Se proponen las siguientes acciones específicas para una agenda inicial del Clúster de Salmonicultura:

1. Comenzar por la elaboración de una Política Nacional de Salmonicultura, que permita abordar a través de ella parte importante de los desafíos identificados para esta área. Esta tarea debería ser impulsada por los actores Gobiernos Regionales de las regiones propuestas para el piloto, así como privados y academia involucrados en el rubro.
2. Validar a nivel de gobierno que exista la voluntad política para llevar a cabo esta iniciativa y la disponibilidad de recursos.
3. Convocar a los actores principales a conformar una gobernanza multiactor para impulsar un proceso participativo de elaboración de la Política Nacional de Salmonicultura. Esta tarea debería ser impulsada por el Ministerio de Economía.



Propuesta general de Modelo de Colaboración y Coordinación de un Piloto de Desarrollo y Fomento Productivo Interregional

A continuación, se presenta una propuesta de Modelo de Colaboración y Coordinación de un piloto ejemplificado a través de tres regiones. Este modelo puede ser interesante en vistas de ambas propuestas piloto presentadas en el informe y el rol que podrían tener los CDPR en estas.

NIVEL		REGION 1	REGION 2	REGION 3			
ESTRATEGICO	Nacional	MINISTERIO DE ECONOMÍA (Ministerios Sectoriales)					
	Regional	GOBERNADOR 1	GOBERNADOR 2	GOBERNADOR 3			
Político (políticas públicas)	Regional	<ul style="list-style-type: none"> • CONSEJO REGIONAL • DIV FOMENTO PRODUCTIVO E INDUSTRIA • CDPR 	<ul style="list-style-type: none"> • CONSEJO REGIONAL • DIV FOMENTO PRODUCTIVO E INDUSTRIA • CDPR 	<ul style="list-style-type: none"> • CONSEJO REGIONAL • DIV FOMENTO PRODUCTIVO E INDUSTRIA. • CDPR 			
	Sectorial-regional	<ul style="list-style-type: none"> • RED DE FOMENTO PRODUCTIVO LOCALIZADA EN LA REGIÓN (No incorporada en la Institucionalidad CDPR) 	<ul style="list-style-type: none"> • RED DE FOMENTO PRODUCTIVO LOCALIZADA EN LA REGIÓN (No incorporada en la Institucionalidad CDPR) 	<ul style="list-style-type: none"> • RED DE FOMENTO PRODUCTIVO LOCALIZADA EN LA REGIÓN (No incorporada en la Institucionalidad CDPR) 			
Productivo	Actores productivos regionales/nacionales	<ul style="list-style-type: none"> • EMPRESAS; EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES 	<ul style="list-style-type: none"> • EMPRESAS; EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES 	<ul style="list-style-type: none"> • EMPRESAS; EMPRESARIOS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES 			
Acoplamiento Interregional	Interregional	Gobernanza (considera los componentes claves de la cadena de valor en cada región (privado-publico-academia) (Coordinan CDPR))					
Ejecución	Regional	CDPR 1	RED DE FOMENTO	CDPR 2	RED DE FOMENTO	CDPR 3	RED DE FOMENTO

Este modelo se operaría de la siguiente manera:

- A) **LO ESTRATEGICO NACIONAL/REGIONAL:** Fortalece y viabiliza la coordinación entre las autoridades y resalta su rol.
- Identificación: Las CDPR de las Regiones levantan la oportunidad de desarrollo un trabajo colaborativo y coordinado en sus regiones, en torno a actividades productivas (Definición más general; por ejemplo, Salmonicultura) relevantes para



el conjunto de las regiones productiva. Es importante coincidir los dolores de las autoridades nacionales con las regionales, de otra forma no es sustentable el trabajo.

- Definición Estratégica: Ministerio de Economía (Vinculación con Políticas Nacionales) Gobernador Regional (Vinculación con sus Estrategias Regionales de Desarrollo, Políticas de Desarrollo Sectorial, entre otras). Se ajustan la amplitud y profundidad del impulso productivo a la actividad.
- Ajustes de acuerdo con las Políticas Nacionales y Regionales (Ministerio de Economía/Ministerios Sectoriales y GORE)
- Definición del eje de Negocios/Ciúster dentro de la Actividades Productivas (Por ejemplo: Salmonicultura) a considerar y la definición de localización de los procesos productivos en las diferentes regiones

B) LO POLITICO/REGIONAL

- En lo Regional y a partir de los ejes de negocios/ciúster a considerar, los GORES y los CDPR validan en sus respectivos los procesos productivos y las brechas/oportunidades (a partir de los levantamientos anteriores)
- En lo Sectorial, los Servicios de la Red de Fomento Productivo de las respectivas regiones, complementan lo propuesto por los GORES y CDPR.
- En lo Productivo los Empresarios, Empresas y Organizaciones Empresariales de las respectivas regiones validan y observan lo planteado por los actores públicos regionales.
- El producto de lo político regional es un documento que define al ámbito territorial (rol de cada región) en las brechas y oportunidades.

C) EN EL ACOPLAMIENTO REGIONAL

- Una gobernanza interregional muy comprometida con las brechas y oportunidades, ya no solo de la localización regional, sino que del nivel interregional.

Esta Gobernanza debe diseñarse de acuerdo con las características propias de las realidades productivas de lo identificado en el Eje de Negocios/Ciúster.

La Gobernanza define una "Cartera de Proyectos e Iniciativas" a ser ejecutadas en cada Región.

D) EN LA EJECUCIÓN

- La ejecución de los proyectos e iniciativas se llevan a cabo por los CDPR y la Red de Fomento Productivo Regional. En el caso de proyectos interregionales deben tener una bajada nacional a través de los servicios en las regiones. El Gobierno Regional no ejecuta, transfiere recursos a instituciones públicas o privadas para que ellos ejecuten.



VIII. Bibliografía

Appalachian Regional Commission. (2022, enero). Appalachia envisioned: ARC strategic plan FY 2022–2026. <https://www.arc.gov/wp-content/uploads/2022/01/Appalachia-Envisioned-ARC-Strategic-Plan-FY-2022-2026.pdf>.

Appalachian Regional Commission. (2024). FY 2025 ARC Budget Congressional Justification. Recuperado de <https://www.arc.gov/wp-content/uploads/2024/03/FY-2025-ARC-Budget-Congressional-Justification.pdf>.

Appalachian Regional Commission. (s.f.). About the Appalachian Regional Commission. Recuperado de <https://www.arc.gov/about-the-appalachian-regional-commission/>.

Aranguren, H. (2010). Política clúster del País Vasco: lecciones aprendidas y retos. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000100007.

Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2017). Evaluación temprana de los Comités de Fomento Productivo Regional de Antofagasta, Biobío y Los Ríos. Informe Final, abril de 2017.

Banco Mundial. (2022). Diálogos Territoriales de Futuro.



Bizkaia Talent. (s.f.). El sistema de clústeres como referencia en el País Vasco. Recuperado de <https://www.bizkaiatalent.eus/pais-vasco-te-espera/apuesta-de-futuro/sistema-clusteres-referencia/>.

Caussade, M. (2024). Formulación de programa de desarrollo económico regional en Chile: Informe final. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2017). Análisis del sistema público de apoyo al desarrollo productivo en Chile desde un enfoque multinivel. Santiago, CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2022). Generación de competencias y descentralización de las políticas para el desarrollo productivo en Chile: análisis de los Programas Territoriales Integrados. Documentos de Proyectos (LC/TS.2022/237), Santiago, CEPAL.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). Comités de Desarrollo Productivo Regional de Antofagasta, Bío Bío y Los Ríos: un análisis a partir de la experiencia de los actores participantes. Documentos de Proyectos (LC/TS.2023/57), Santiago, CEPAL.

Corfo. (s/f). Transforma por CORFO. Recuperado de: <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programas-transforma>

Correa Mautz, F., & Díaz Arteaga, V. (2022). Convenios de colaboración como mecanismo de coordinación multinivel para el desarrollo productivo en Chile. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Espacio Público. (2019). Proceso de Descentralización en Chile: Diagnóstico y Propuestas.

Eurofound. (2017). Baden-Württemberg case study: Developing regional industrial. Recuperado de <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/eurofound-paper/2018/baden-wurttemberg-case-study-developing-regional-industrial>.

Federal Economic Development Agency for Southern Ontario. (s.f.). FedDev Ontario. Recuperado de <https://feddev-ontario.canada.ca/>.

Fundación Chile Descentralizado. (2016). Descentralizado - Experiencia de CDPR como apoyo a la legislación de transferencia de competencias en fomento productivo.

Gobierno de Canadá. (s.f.). Services Inventory. Recuperado de <https://www.tbs-sct.canada.ca/ems-sgd/edb-bdd/index-eng.html#infographic/dept/150/services>.



Grupo Spri. (s.f.). Política de clústeres de Euskadi. Recuperado de <https://www.spri.eus/es/ris3-euskadi/politica-de-clusters/>.

Innovation, Science and Economic Development Canada. (s.f.). Canada's Regional Development Agencies. Recuperado de <https://ised-isde.canada.ca/site/ised/en/canadas-regional-development-agencies>.

Ministerio de Economía, Trabajo y Turismo de Baden-Württemberg. (2020). Datos económicos de Baden-Württemberg 2020. Recuperado de https://wm.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-wm/intern/Publikationen/Wirtschaftsstandort/FB_Wirtschaftsdaten_2020_spanisch.pdf.

Monteiro, M. A., & Rezende, D. A. (2019). Contribuciones de la descentralización administrativa en la gestión urbana. *Urbe*, 11, e2020000. Recuperado de <https://www.scielo.br/j/urbe/a/WCHVR6tqvyyFcvDqsKnnxvz/>.

Rodríguez, A. A., & Blanco, S. (2024). Evaluación de la planificación territorial en Colombia. *Bitácora Urbano Territorial*, 28(4), 220-231.

Rodríguez, A. A., Rivilla, F., & Mesa, J. (2023). Región administrativa y de planificación del Eje Cafetero: Aciertos y desaciertos. *Bitácora*, 33(2), 211-224. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/bitacora/article/view/105807/89352>.

Subdere. (s/f). Cartilla N° 15: Convenios de Programación y Convenios de Programación Territorial. Recuperado de: <https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/Cartilla%2015.pdf>

Universidad de La Frontera. (2017). *Descentralización 2.0. Construyendo la gobernanza regional que Chile necesita: un desafío país*. Ediciones Universidad de la Frontera, Temuco.



IX. Anexos

Anexo 1: Experiencias de buenas prácticas

Canadá

Canadá cuenta con siete Agencias de Desarrollo Regional que tienen entre sus tareas promover y diversificar las economías regionales (Ised, s/f). Estas agencias son: Atlantic Canada Opportunities Agency (ACOA), Canada Economic Development for Quebec Regions (CED), Canadian Northern Economic Development Agency (CanNor), Federal Economic Development Agency for Northern Ontario (FedNor), Prairies Economic Development Canada (PrairiesCan), Pacific Economic Development Canada (PacifiCan) y Federal Economic Development Agency for Southern Ontario (FedDev Ontario).

Estas Agencias tienen por objetivo **fomentar un entorno adecuado** para que empresas y emprendedores crezcan e inicien negocios, creando condiciones óptimas para el desarrollo de economías regionales fuertes. Entre las tareas de estas agencias, se encuentra; la implementación de programas coordinados a nivel nacional, adaptados a las necesidades y circunstancias regionales, el acceso a asistencia financiera, la colaboración con los actores clave de sus respectivos ecosistemas, el apoyo al desarrollo económico comunitario y la garantía de que las estrategias de crecimiento regional eliminen las brechas regionales y se alineen con los objetivos del gobierno federal (Ised, s/f).

Un ejemplo de estas agencias es la FedDev Ontario (Agencia Federal de Desarrollo Económico para el Sur de Ontario). Esta Agencia, fue creada en 2009 y se encuentra anexada al Ministerio de Innovación, Ciencia y Desarrollo Económico de Canadá (Gobierno de Canadá, s/f). Su misión central es el desarrollo económico en el sur de Ontario, a través de programas y servicios efectivos y eficientes, que contribuyan a alcanzar una economía más competitiva, diversificada e innovadora en el sur de Ontario (FedDev, 2024). Los resultados logrados muestran avances en tres dimensiones: (a) las economías locales se han **diversificado económicamente**; (b) las empresas regionales **invierten en el desarrollo y comercialización de tecnologías** innovadoras y (c) la economía regional está **innovando y creciendo** (Gobierno de Canadá, 2020).



La FedDev Ontario actúa apoyando las **inversiones de empresas del sector para innovar, expandirse y diversificar**, así como también **apoya a organizaciones que ayudan a otras empresas a crecer**, es decir que brindan apoyo y servicios a estas para que alcancen su máximo potencial (FedDev, 2024). Además, cuentan con una sección de financiamiento nacional adaptado para el sur de Ontario, que consisten, por un lado, en un Programa de Crecimiento del Turismo, orientado para la industria del turismo y el desarrollo de productos y experiencias locales. Por otro lado, en iniciativas de desarrollo económico, que busca apoyar el crecimiento en comunidades de minorías lingüísticas oficiales (FedDev, 2024). Cabe destacar, que la agencia tiene un enfoque de “**crecimiento inclusivo**”, es decir promueve crear oportunidades para grupos subrepresentados y de “**cobertura regional**” buscando promover el crecimiento tanto en los centros urbanos como en las comunidades rurales.

Los avances logrados por la FedDev Ontario se basan en que esta promueve el ecosistema económico de la región; identificando sus propias necesidades y, especialmente, por medio de la creación de un entorno adecuado para que las empresas y emprendedores desarrollen sus negocios. En este sentido, este es un ejemplo de interés para los CDPR, ya que son agencias que, desarrollan instrumentos que buscan impulsar la economía regional como un todo; habiendo tenido especial éxito en términos de innovación y diversificación económica, promoviendo un foco de crecimiento inclusivo en sus programas. La FedDev Ontario es dependiente del gobierno central de Canadá y es una agencia que implementa programas coordinados a nivel nacional pero adaptados a las necesidades y contexto del Sur de Ontario. Esto se presenta como una similitud con los CDPR respecto a la aplicación de instrumentos nacionales de Corfo y Sercotec adaptados a los objetivos de cada región.

España

El País Vasco es un ejemplo de promoción del desarrollo regional. Este comienza a principios de la década de los 90 cuando el Gobierno Vasco realiza un estudio para analizar la situación competitiva de la economía vasca y su potencial de competitividad a largo plazo (Aranguren, 2010). A partir de estos resultados, optan por concentrar sus esfuerzos en el desarrollo de clústeres regionales.

El sistema de clústeres en el País Vasco se basa en una concentración de empresas pequeñas y medianas (pymes), instituciones y universidades que comparten el interés por un sector económico estratégico concreto. Estos socios trabajan para su clúster basándose en la cooperación y en la proximidad geográfica (bizkaiatalent, s/f) y cuentan con el apoyo del Grupo Spri, que es la entidad de la Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial encargada de promover la competitividad e innovación en la región, a través



de la formación de clústeres. La orientación del trabajo de esta Agencia proviene del Programa para la Reactivación Económica y el Empleo Euskadi (2020-2024) y las 12 políticas de actuación que actúan como marco de los diversos instrumentos y medidas para ejecutar el plan (Grupo Spri, s/f).

Algunas lecciones y buenas prácticas aprendidas de la experiencia de Clústeres en el País Vasco, según la investigación de Aranguren 2010), que podrían aplicarse para el caso de los CDPR en Chile son: (a) la relevancia de trabajar las políticas clúster con una perspectiva **de largo plazo**, dado que para desarrollar proyectos estratégicos es necesario cierto nivel de capital social, que construirlo conlleva tiempo; (b) Cierta flexibilidad con el concepto de clúster aplicado, es decir, es relevante poder adaptar este concepto al contexto aplicado con flexibilidad respecto a los límites geográficos, tipo de actividades y agentes que forman parte de mismo; (c) los procesos de clusterización necesitan de **líderes relacionales**, debido a los diversos actores involucrados como empresas y entidades, por lo que se necesita un liderazgo que no **se encuentre arriba sino que al medio**; y (d) Las políticas *clúster* tienen diferentes tipos de impacto, por lo que su evaluación tiene que tener una perspectiva multidimensional.

Cabe destacar que la dirección del CDPR no corresponde a un clúster, sino a actores relevantes de la región en general. Adicionalmente los CDPR no tienen flexibilidad para diseñar políticas de fomento, como sí tiene el Gobierno del País Vasco al ser una comunidad autónoma. Aun así, resulta interesante observar las buenas prácticas y lecciones obtenidas de una experiencia que ha logrado un alto desarrollo industrial y de fomento a través de los clústeres.

Alemania

El estado de Baden-Württemberg es una región económica líder en Alemania y el tercer estado federal de mayor tamaño del país. Es conocida por su alta tecnología industrial, su avanzada ingeniería mecánica, su industria automovilística, su desarrollo de tecnología médica, entre otras (Sitio Web Baden-Württemberg, s/f). Así, Baden-Württemberg se posiciona como el complejo industrial más relevante de Alemania, y la más preparada para la implementación de la Industria 4.0 (Eurofound, 2017).

La gobernanza de la política industrial y sus actividades está a cargo principalmente del Ministerio de Asuntos Económicos, Trabajo y Vivienda de Baden-Württemberg, que además es el órgano responsable de la implementación de la Ley de promoción de los SME (Small and médium-sized enterprises) (Eurofound, 2017).

Es relevante destacar que cuentan con una política económica “orientada al diálogo”, lo que quiere decir que la región tiene un foco en que el diseño e implementación de las



políticas sean transparentes. Para cumplir con ello tienen los llamados “diálogos industriales” que es uno de los formatos a través de los cuáles se le da cumplimiento a este objetivo. Estos diálogos industriales son aplicados según las distintas industrias y los actores involucrados en esta dependen del sector y objetivo, pero en general buscan cubrir diversas áreas de expertiz, como representantes de la industria e investigadores. En general tienen formato de conferencias o workshops y se dan con una periodicidad dependiente de cada sector.

Eurofound (2017) realiza un estudio respecto a las políticas industriales existentes en Baden-Württemberg. El estudio presenta hallazgos de buenas prácticas centrados en la capacidad de la política industrial regional y su transferibilidad, los cuales son mencionados a continuación en función de presentar aquellos resultados que podrían ser de interés para el caso de los CDPR.

En primer lugar, se observa que la participación de **múltiples factores** clave (multi-stakeholders) es sumamente relevante, especialmente a la hora de escuchar sus opiniones en el diseño e implementación de políticas. Estos actores relevantes provienen de la administración, la política, las empresas y los empleados. Un segundo hallazgo, es que en este ecosistema multiactor, **la presencia y participación del sector privado** también es fundamental. En este sentido, tanto representantes gremiales como dueños de empresas están involucrados en los procesos de **toma de decisiones**.

En tercer lugar, se encuentra la importancia de la **educación y la capacitación** en términos de habilidades laborales. Por último, se evidencia la importancia de la creación **de instituciones semi-independientes**, las cuales fueron desarrolladas debido a la inercia de las instituciones existentes, que tenían altos niveles de burocracia o alta fluctuación debido a los ciclos políticos.

Al comparar la experiencia con los CDPR, destaca que estos no cuentan con una dimensión de educación y capacitación como sí la tiene este caso alemán particular. Una similitud, sería el enfoque multi-actor con el que también cuentan los CDPR, dado la naturaleza de la conformación del directorio de estos. Cabe destacar que en el caso de Baden-Württemberg los empleados de las empresas también están incluidos en los espacios de diálogo y toma de decisiones.

Estados Unidos

La Appalachian Regional Commission (ARC) es una entidad estadounidense de desarrollo económico del gobierno federal y de 13 gobiernos estatales de la región de los Apalaches. Esta experiencia puede ser valiosa para los CDPR, ya que representa un modelo de



colaboración interregional, especialmente en términos de fomento a la diversificación económica.

Tiene como misión fortalecer el crecimiento económico y la capacidad comunitaria en los Apalaches ayudando a la región a alcanzar la paridad socioeconómica con el resto del país (ARC, s/f). Entre sus objetivos principales se encuentran la promoción del desarrollo económico, fortaleciendo y diversificando la economía a través de estrategias de desarrollo económico inclusivo e inversiones en el desarrollo de empresas (ARC, 2021).

Respecto a su gobernanza, incluye a los gobernadores de cada uno de los 13 estados que lo conforman y un Co-presidente federal que es designado por el Presidente y validado por el Senado. Además, cada gobernador cuenta con una persona designada que cumple el rol de “suplente estatal” para representar los intereses y prioridades de su respectivo Estado. Asimismo, cada Estado cuenta con un Gerente Estatal del Programa, quien se relaciona directamente con el equipo de ARC, quienes son los encargados de revisar propuestas, administrar inversiones y conducir investigación en cooperación con los estados (ARC, s/f).

Por otro lado, ARC cuenta con Distritos de Desarrollo Local, las cuales son organizaciones inter condados conformadas por líderes locales, oficiales electos y personas del gremio empresarial para liderar y apalancar alianzas para el desarrollo económico local (ARC, s/f). Respecto a su financiamiento, este proviene de fondos asignados por el Congreso.

La ARC cuenta con un programa principal de fomento económico llamado “POWER Initiative”, que surge a partir de la recesión económica del carbón que afectó severamente la región y busca abordar la inequidad económica en los Apalaches a través de un enfoque de desarrollo que promueve la **diversificación económica** de un territorio que dependía fuertemente de la industria extractiva del carbón; para tal efecto impulsa proyectos regionales contruidos sobre **una amplia red de asociaciones** (ARC, 2021). Por ejemplo, el fomento de iniciativas en la industria del turismo en el este de Kentucky (Matthews, 2018), promoviendo su desarrollo económico, preservando las tradiciones culturales y artísticas de la región.

En este sentido, vale la pena mencionar algunos de los roles que toma la ARC que podrían ser replicados por los CDPR: **Catalizador** para catalizar la innovación en la región; **Inversionista** para invertir en recursos y proyectos para transformar la economía de la región; **Desarrollador de Capacidades** apoyando el desarrollo de líderes comunitarios y su capacidad para implementar iniciativas innovadoras; **Defensor** al desarrollar asociaciones de co-inversión con otras organizaciones a todos los niveles; **Convocador** para identificar, planificar e implementar soluciones locales innovadoras para los desafíos locales; **Investigador** al realizar investigaciones que analizan factores clave



económicos, demográficos y de calidad de vida; **Evaluador** para medir hasta qué punto los proyectos financiados contribuyen a los objetivos estratégicos de ARC y **Navegador** para navegar por el complejo panorama de financiamiento federal para acceder estratégicamente a los recursos (ARC, 2021).

Colombia

Según la Biblioteca del Congreso Nacional (2019) Colombia es un Estado ampliamente descentralizado, que se caracteriza por fijar constitucionalmente los departamentos (equivalentes a las regiones en Chile) y los municipios. Además, la misma Constitución establece la posibilidad de que de forma voluntaria las entidades territoriales puedan asociarse entre sí para constituir otras entidades administrativas o de planificación subnacional (Biblioteca del Congreso Nacional, 2019). Ello ha permitido construir instituciones que promueven el desarrollo interregional, como son las Regiones Administrativas y de Planificación (RAP). La RAP se consolida como un esquema asociativo para la construcción de una agenda de planeación interregional, a través de ejes estratégicos que contribuyan a la descentralización, el fortalecimiento de la autonomía, la paz territorial, la gobernanza y el desarrollo humano. Cabe destacar que Colombia cuenta con cinco RAP (Región Central, Pacífico, Caribe, Amazonía y Eje Cafetero) (Gaviria y Aristizábal).

Un caso específico sería la RAP del Eje Cafetero (RAP- EC) que comprende los departamentos de Tolima, Quindío, Risaralda y Caldas para propiciar la competitividad y el desarrollo de estos Departamentos o regiones. Cuentan con siete ejes estratégicos de acción; la sostenibilidad ambiental, el desarrollo humano, el desarrollo rural, el turismo, innovación y competitividad, ordenamiento y prospectiva e infraestructura (RAP, s/f).

De acuerdo con el análisis sobre el instrumento realizado por Rodríguez, Rivilla, Mesa (2024) en lo que respecta a fomento productivo, una de las tareas de la RAP-EC es “la **identificación departamental de apuestas productivas** y se relacionan en él **clústeres** comunes en la región, a los que la entidad debe dirigir sus esfuerzos. En este sentido, se encuentran evidencias de un trabajo colaborativo que promueve un sector tradicional como el cultivo de café y que va dirigido a la promoción de cafés especiales.” (p.220).

Sin embargo, los autores también aclaran que la RAP-EC es un instrumento por consolidar y depende del ordenamiento jurídico en varios elementos como la designación de competencias diferenciadas, la asignación de recursos y la asunción de una visión regional en términos competitivos por parte de los gobernadores del momento. Al mismo tiempo, se identifica una duplicidad de competencias entre niveles de gobierno, produciéndose que en ocasiones los logros de las rendiciones de cuentas no sean



fácilmente asociables y distinguibles entre las gobernaciones o a la RAP-EC (Rodríguez, Rivilla, Mesa, 2024).

Si bien esta es una experiencia de colaboración interregional que muestra fortalezas y debilidades; es interesante destacar su enfoque hacia clústeres interregionales para promover el desarrollo, algo que los CDPR debiesen considerar al momento de asumir desafíos interregionales.

Chile

En el caso de Chile, se presenta la herramienta de coordinación multinivel, llamada **convenios de colaboración**, los cuales están orientados al desarrollo económico, siendo firmados por las municipalidades de Chile y un conjunto de organismos del gobierno central. Los convenios de colaboración son considerados un esquema de contratación de doble subordinación (Caussade, 2024). Los programas de doble subordinación se entienden como aquellos que vinculan a dos organismos públicos.

Un convenio de colaboración es el “vínculo formal establecido entre dos organismos para la ejecución de un determinado programa o proyecto que busca un objetivo común, y cuyas partes se comprometen a realizar una serie de acciones que se plasman en un documento formal suscrito por medio de la firma del documento del convenio de colaboración” (Correa y Díaz, 2022).

El objetivo más frecuente de los convenios multinivel para el desarrollo económico local es el mejoramiento de la empleabilidad y la contratación. Esto puede estar orientado tanto a la población en edad para trabajar como al segmento particular de mujeres activas e inactivas laboralmente (Correa y Díaz, 2022). El fortalecimiento de la producción también es uno de los objetivos frecuentes de estos convenios.

Son 17 organismos del nivel nacional que han suscrito convenios de colaboración a nivel local, sin embargo, solo cinco de ellos concentran el 87% de los convenios: FOSIS, SERNAMEG SENCE, INDAP Y SERNAC. Estos se pueden dividir como programas o proyectos, el primero generalmente cuenta con un reglamento, mientras que el segundo se rige por lo establecido en el mismo convenio (Correa y Díaz, 2022).

Respecto a la estructura de los convenios, es relevante considerar que, si bien son flexibles para poder adaptarse al contexto local, esto no es absoluto, contando con cierto nivel de estandarización. Así “la gran diversidad de características de estos convenios de colaboración multinivel hace posible pensar en que puedan adaptarse a las diferentes necesidades y requerimientos del complejo proceso de desarrollo económico local en cada contexto particular” (Correa y Díaz, p.36).



Otro ejemplo del caso chileno son los **convenios de programación**. Estos son “acuerdos formales entre uno o más gobiernos regionales y uno o más ministerios, que definen las acciones relacionadas con los proyectos de inversión que ellos concuerdan en realizar dentro de un plazo determinado” (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, s/f). Cabe destacar que estos convenios pueden incorporar otras entidades, públicas, privadas, nacionales, regionales o locales.

Así, los convenios de programación buscan abordar las deficiencias y limitantes de los territorios enfocándose en mejorar en mejorar las condiciones de desarrollo integral. De esta forma, permiten el estudio, articulación y programación de la inversión sectorial, regional, municipal y privada en temas de interés mutuo. Además, estos resultan beneficiosos en espacios como programas de fomento productivo e innovación (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, s/f).

Finalmente, vale la pena mencionar el caso de los **Programas Transforma de Corfo**. Son iniciativas implementadas y coordinadas por Corfo, caracterizadas por ser una instancia de articulación y colaboración público-privada para diversificar y sofisticar la matriz productiva, enfocándose en un crecimiento y desarrollo productivo sostenible. Se gestionan a través de gobernanzas multiactores, buscando generar consenso entre actores clave que componen su gobernanza. El corazón de estos programas se encuentra en la coordinación multinivel, la cual cuenta con un enfoque participativo entre Programas Regionales, Mesoregionales y Nacionales que permite el logro de sus objetivos compartidos (Corfo, s/f).

Anexo 2: Listado de Gobernadores y análisis político

1. Listado

A continuación, se presenta un anexo con los gobernadores electos para el periodo 2025-2029 y sus respectivas tendencias políticas.



Arica y Parinacota

Diego Paco - RN

Tarapacá

José Carvajal - Independiente, Centro Izquierda

Antofagasta

Ricardo Díaz - Independiente, Centro Izquierda

Atacama

Miguel Vargas - Independiente, Centro Izquierda

Coquimbo

Cristóbal Juliá- Independiente, Centro Derecha

Valparaíso

Rodrigo Mundaca- Independiente, Centro Izquierda

Región Metropolitana

Claudio Orrego - Independiente, Centro Izquierda

O'Higgins

Pablo Silva - PS

Maule

Pedro Álvarez-Salamanca - UDI



Ñuble

Óscar Crisóstomo - PS

Biobío

Sergio Giacaman - Independiente, Centro Derecha

La Araucanía

René Saffirio - Independiente, Centro

Los Ríos

Luis Cuvertino - PS

Los Lagos

Alejandro Santana - RN

Aysén

Marcelo Santana - UDI

Magallanes

Jorge Flies - Independiente, Centro Izquierda