

SNI

Sistema Nacional de Inversiones

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES MARCO DE DESARROLLO TERRITORIAL (PMDT)

Documento elaborado por la **División de Evaluación Social de Inversiones**

Noviembre, 2021





Tabla de contenido

I.	INTRODUCCIÓN	2
II.	FASE PREVIA A LA ELABORACIÓN DE UN PMDT	7
1.	Identificación, selección y priorización de subterritorios.....	7
i.	Elegibilidad de los subterritorios.....	8
ii.	Criterios para la priorización de los subterritorios.....	8
2.	Validación técnica y política de la propuesta de los subterritorios	11
3.	Conformación de la contraparte técnica	11
III.	FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN MARCO DE DESARROLLO TERRITORIAL.....	12
	Etapa 1: "Diagnóstico de la Situación Actual del Subterritorio"	12
	Paso 1: Caracterización y Análisis de los Ejes Productivos del Subterritorio y las Oportunidades de Negocios Asociadas	13
	Paso 2: Diagnóstico del Capital Social e Institucional	19
	Etapa 2 "Planificación Estratégica: Visión Compartida y Situación Deseada"	22
	Paso 3: Generación de una Visión Compartida del Subterritorio	22
	Paso 4: Definición de la Situación Deseada del(los) Negocios Productivos Seleccionados para el Subterritorio e Identificación de Brechas	24
	Etapa 3 "Definición de la Cartera PMDT, Evaluación Privada y Social"	26
	Paso 5: Identificación de la Cartera Preliminar PMDT del Subterritorio.....	26
	Paso 6: Evaluación Privada de las Oportunidades de Negocio	29
	Paso 7: Evaluación Social de la Cartera PMDT.....	34
	Etapa 4 "Matriz de Marco Lógico y Validación del PMDT"	41
	Paso 8: Matriz de Marco Lógico y Definición de la Línea Base para el PMDT	41
	Paso 9: Validación del PMDT Propuesto y Elaboración del Documento del PMDT Validado para el Subterritorio	46
ANEXO A:	FICHAS POR EJE PRODUCTIVO	
ANEXO B:	BASE DE DATOS	
ANEXO C:	PAUTA ENTREVISTA A ACTORES CLAVES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
ANEXO D:	ENCUESTA SIMPLIFICADA	
ANEXO E:	COMPETITIVIDAD DEL SUBTERRITORIO	
ANEXO F:	ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
ANEXO G:	MÉTODOS FODA y PEST	
ANEXO H:	INFORMACIÓN GEOESPACIAL	



I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en nuestro país aún existen comunidades rurales de ingresos bajos, con una media a baja concentración poblacional y con déficit en infraestructura. Con el fin de abordar estas condiciones limitantes, se plantea que una intervención integral en un determinado territorio permitiría potenciar su desarrollo productivo y social. Para ello, es necesario que esta intervención contemple la participación de la comunidad en la definición de la orientación y objetivos productivos de largo plazo, además de las consideraciones para la sostenibilidad económica, social y ambiental de la inversión; la participación de los actores locales públicos y privados; la articulación de la infraestructura con los emprendimientos productivos de los subterritorios; la agregación de valor a inversión ya existente; y la eficiencia en los modelos de planificación, inversión y gestión de servicios de infraestructura.

En este contexto, se presenta al Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT), que es un instrumento de planificación territorial de las inversiones orientado al desarrollo de los ejes productivos existentes¹, con un enfoque participativo. La provisión y gestión de la inversión de la infraestructura está dirigida al desarrollo de emprendimientos productivos, en localidades rurales con población semi concentrada y dispersa, con déficit de infraestructura. Considera la participación de la comunidad y de los actores locales públicos y privados en la toma de decisiones sobre acciones de fomento y provisión de servicios de infraestructura.

En ese sentido, se presenta la Metodología para la Formulación y Evaluación de un Plan Marco de Desarrollo Territorial, como un instrumento que orienta el desarrollo de un estudio básico PMDT, con el propósito de determinar los siguientes objetivos:

1. Identificar las oportunidades de negocios asociadas a uno o varios ejes de desarrollo productivo del subterritorio;
2. Detectar las necesidades de inversión y fomento requeridas para el desarrollo de las oportunidades, configurando un plan de inversiones;
3. Evaluar la intervención conjunta de instituciones del sector público y sector privado a ser ejecutada en un subterritorio.

En la presente versión, el Departamento de Metodologías del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, en un trabajo conjunto con los profesionales de los Gobiernos Regionales y el programa PIRDT de Subdere, propone optimizar el proceso de levantamiento de información de los ejes productivos identificados en los subterritorios seleccionados y lograr un registro sistemático de la información obtenida que sirva para establecer la línea base de la actividad productiva del subterritorio y monitorear los efectos esperados de la cartera PMDT.

Esta Guía ha sido desarrollada considerando que el PMDT será responsabilidad de los Gobiernos Regionales en el contexto del Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, PIRDT.

Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, PIRDT

El PIRDT es un instrumento de inversión de carácter regional que tiene por objetivo potenciar el desarrollo productivo y social en forma sostenible en comunidades rurales de ingresos bajos, con una media a baja concentración poblacional y con déficit en infraestructura. Esta intervención se realiza mediante la ejecución de la cartera identificada en el PMDT.

Las tipologías que financia el programa PIRDT son:

- Agua Potable (agua para consumo humano y procesos productivos)

¹ Podrán incorporarse ejes productivos potenciales en la medida que sean avalados por sus respectivos estudios de mercado, técnico, legal, administrativo, financiero, económico y ambiental, estudios que deben ser realizados con la profundidad apropiada para considerar la inexistencia de datos históricos del eje.



- Saneamiento sanitario
- Electrificación (domiciliaria y productiva)
- Conectividad
- Telecomunicaciones
- Obras Portuarias
- Preinversión de fomento productivo

Cualquier otro tipo de intervención requerida para el desarrollo productivo identificada en la cartera del PMDT debe ser financiada por otros programas e instrumentos públicos existentes, de tal forma de obtener finalmente la intervención integral en el subterritorio.

A modo de ejemplo, la siguiente tabla² muestra la composición de la inversión de la cartera PMDT en el periodo 2014-2017. El 12,43% del financiamiento de la inversión ha sido financiado con provisión PIR, el 46,21% con fondos de los GORE's y el 41,36% con fondos sectoriales.

Tabla N°1. Composición de la cartera PMDT en el periodo 2014-2017

PIR	GORE's	Sectorial
M\$ 18.990.289	M\$ 70.532.313	M\$ 63.132.589
12,43%	46,21%	41,36%

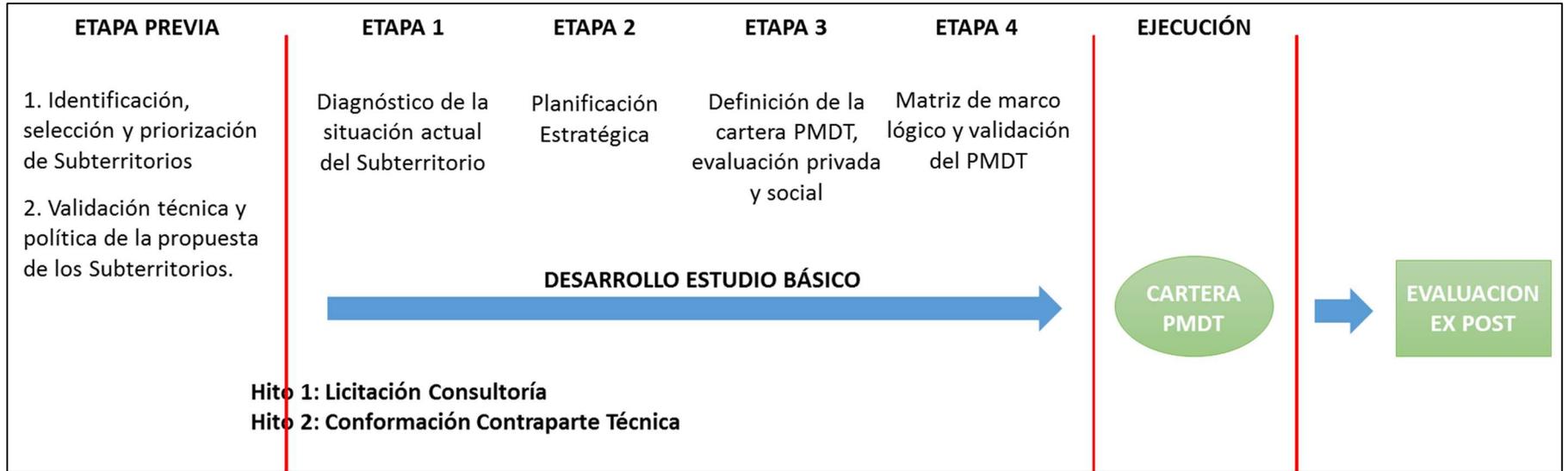
Fuente: Programa de Infraestructura Rural para el Desarrollo Territorial, PIRDT

² Los montos de financiamiento de la cartera PMDT se irán actualizando según se estime conveniente.



Panorámica General

El siguiente esquema muestra las etapas para llevar a cabo el desarrollo del PMDT.



Fuente: Elaboración propia

Los PMDT se desarrollan como un estudio básico, donde el Gobierno Regional estará a cargo de definir las responsabilidades de la entidad ejecutora y del equipo UGR – PIRDT. Estas responsabilidades deberán estar detalladas en los términos de referencia (TDR).



Para mayor claridad en las definiciones se presenta a continuación un glosario con los conceptos que van conduciendo el desarrollo del PMDT.

Territorio: Espacio de concertación público-privado- comunitario y de toma de decisiones sobre prioridades de inversión, constituyéndose en una "Unidad Integral de Planificación" de nivel subregional. En un territorio se dan un conjunto de relaciones económicas y sociales, cuyas dinámicas inciden en la población y determinan los flujos de intercambio, tanto al interior del territorio como fuera del mismo.

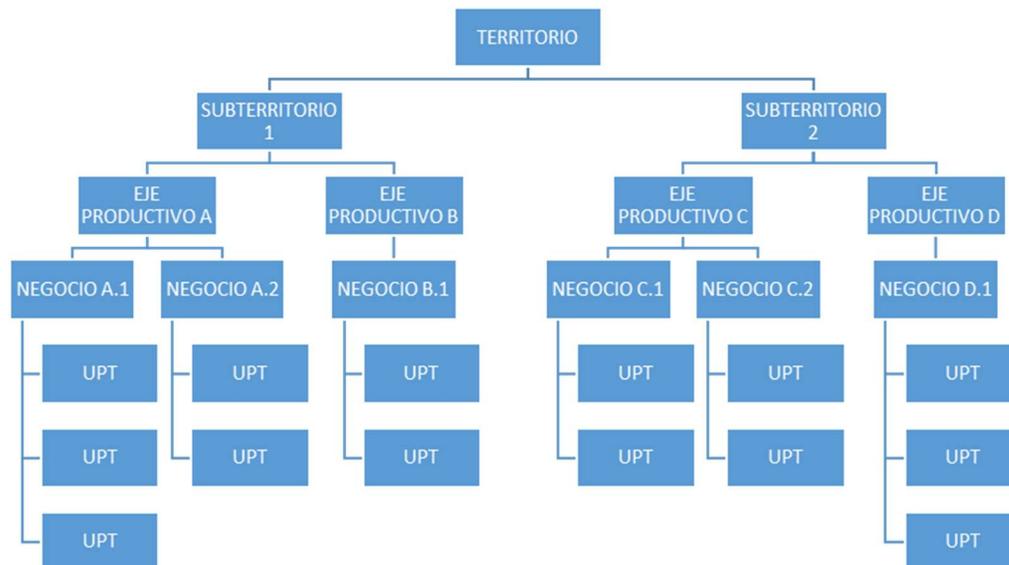
Subterritorio: Área geográfica al interior del territorio, que presenta un potencial desarrollo a nivel local de uno o más ejes productivos ya existentes o bien potenciales, para los cuales se identifican oportunidades de mayor desarrollo y que comparten las mismas necesidades de infraestructura para alcanzarlo.

Eje productivo: Actividades económicas que se desarrollan dentro de los subterritorios y que a su vez dan origen a negocios. Es requisito para el desarrollo del PMDT que estos ejes existan o se identifiquen como ejes potenciales de desarrollo.

Negocio: Se define según el producto que se comercializa.

Unidad Productiva Tipo (UPT): Unidad que agrupa a productores que comparten una misma producción (1 o más productos) con un mismo proceso productivo, escala y tecnología de producción.

En el esquema siguiente se muestra la relación entre territorio, subterritorio, eje productivo, negocio y unidad productiva tipo (UPT).



El esquema muestra un territorio que tiene dos subterritorios, con dos ejes productivos cada uno; cada eje productivo tiene negocios asociados, desarrollados por diferentes unidades productivas tipo. Por ejemplo,



para el subterritorio 1 el eje productivo A podría ser el agrícola; donde un negocio asociado podría ser el de paltos y el otro de hortalizas.

Cada tipo de negocio puede tener diferentes unidades productivas tipo, en función, por ejemplo, de su escala de producción.

A continuación, se indica a modo de ejemplo, los distintos ejes productivos que se pueden encontrar en algunos subterritorios con sus posibles negocios.

Eje Productivo	Posibles Negocios
Agrícola	Frutícola
	Hortícola
	Cereales
	Cultivos industriales
	Flores y ornamentales
Pecuario	Bovino
	Ovino
	Caprino
	Porcino
	Ponedoras
	Gansos
	Patos
	Pavos
	Codornices
Pesca artesanal y Acuicultura	Algas
	Peces
	Moluscos
	Crustáceos
Turismo	Alojamiento
	Agrocamping
	Gastronomía
	Actividades de recreación
	Elaboración y ventas de artesanías
	Visitas Guiadas
	Transporte
Silvícola	Leña
	Carbón
	Madera aserrada
Apícola	Miel
	Propóleo
	Jalea real
	Polen

Cabe señalar, que pueden existir otros ejes productivos y negocios que no han sido considerados en la tabla.



II. FASE PREVIA A LA ELABORACIÓN DE UN PMDT

Previo a la elaboración de un PMDT para un subterritorio, el Gobierno Regional debe realizar tres grupos de actividades:

1. Identificación, selección y priorización de los subterritorios
2. Validación técnica y política de la propuesta de los subterritorios
3. Conformación de la contraparte técnica

El objetivo es seleccionar subterritorios con ejes productivos potenciales (latentes) o existentes para los cuales se identifique un real potencial de desarrollo³, basado en los negocios presentes al momento del levantamiento del estudio o información asociada, de manera de evitar que una vez iniciada la elaboración del Plan Marco de Desarrollo Territorial, éste deba ser interrumpido por la inexistencia de tales ejes productivos o por una mala estimación del desarrollo de los mismos. Por ello, la responsabilidad del GORE en esta fase previa al desarrollo del PMDT es de especial relevancia.

Identificación, selección y priorización de subterritorios

<i>Objetivo</i>	<i>Metodologías recomendadas</i>	<i>Productos</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar, seleccionar y priorizar los subterritorios específicos dentro de los territorios previamente definidos por la región, para los cuales se estudiará un plan de inversiones que permita desarrollar sus potenciales productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y sistematización de la información relevante. • Seminarios, talleres y reuniones con la participación de los niveles institucionales que gestionan el territorio. Es importante que las instituciones regionales aporten con sus planificaciones tanto a corto como a largo plazo para lograr una mayor coordinación y sinergia de la inversión en los subterritorios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Técnico basado en los ejes productivos existentes y su potencial de mejora, así como también los espacios de desarrollo de ejes productivos potenciales dentro de los subterritorios seleccionados, en función de la situación de las dimensiones productivo -ambiental, social y político -institucional; y de los elementos relevantes de cada subterritorio. • Una presentación Power Point para entregarla al Consejo Regional (CORE).

Desarrollo metodológico

El equipo técnico del GORE debe recopilar la información que permita realizar un análisis sistémico de los distintos territorios e identificar subterritorios con sus ejes productivos potenciales o existentes al interior de éstos. La información recopilada debe ser relevante para facilitar a los actores políticos de la región la selección de los subterritorios con potencial desarrollo productivo y los negocios asociados, los cuales

³ Se entiende el potencial de desarrollo de los ejes productivos existentes, como el incremento esperado de la productividad o su consolidación en el subterritorio a consecuencia de la disminución del déficit de infraestructura.



podrían lograr un mayor desarrollo mediante intervenciones como inversiones en infraestructura y programas de fomento productivo.

Para la identificación de los subterritorios se distinguen 2 instancias. La primera que abordará la elegibilidad de un subterritorio y que tiene que ver con que éste cumpla con ciertos requisitos mínimos para ser seleccionado, y la segunda tiene que ver con la priorización de subterritorios que cumplen con las condiciones de elegibilidad, para finalmente escoger uno. A continuación, se detallarán los requisitos y criterios para cada instancia respectiva.

i. Elegibilidad de los subterritorios

Los requisitos que deben cumplir los subterritorios para calificar como elegibles son:

- Contar con una actividad productiva identificable potencial o existente;
- Existencia de mercado para el incremento esperado de las actividades productivas de los subterritorios;
- Presencia de actividades productivas con déficit de infraestructura;
- Territorios rurales y urbanos con características rurales⁴;
- Debe contar con recursos naturales necesarios para potenciar o desarrollar las actividades productivas.

ii. Criterios para la priorización de los subterritorios

Una vez que los subterritorios han sido seleccionados se pueden considerar ciertas dimensiones para priorizarlos. Algunas dimensiones que se pueden analizar en el territorio son: social, productiva, ambiental, capacidad de gestión, legal, entre otras.

Se presenta a continuación una propuesta de cómo los Gobiernos Regionales pueden priorizar los subterritorios con un ejemplo teórico de una matriz con las dimensiones relevantes. En el caso de presentar algún método distinto debe contar con respaldo técnico.

Tabla 1: Ejemplo de Matriz de Priorización

DIMENSIÓN	CRITERIOS	DEFINICIÓN
SOCIAL	Densidad Poblacional	Se busca priorizar los subterritorios que presentan una baja densidad poblacional (localidades rurales semiconcentradas y dispersas).
	Hogares en situación de pobreza	Se aplica una discriminación positiva a los subterritorios que presenten mayor porcentaje de familias en situación de pobreza según encuesta CASEN.
	Zona extrema, fronteriza, rezagada o localidad aislada.	Se favorecen los subterritorios que estén declarados como zona extrema, fronteriza, rezagada o localidad aislada.

⁴ Entendiéndose territorio urbano con característica rural, a aquel inserto en un área urbana, que comparte requerimientos de infraestructura, de acciones de fomento productivo y de fortalecimiento hacia su desarrollo territorial en condiciones similares a las de un territorio rural.



DIMENSIÓN	CRITERIOS	DEFINICIÓN
ESTRATÉGICA	Alineamiento con estrategias	Se favorecen los subterritorios que tengan un grado de concordancia entre las potencialidades de desarrollo productivo del subterritorio y los objetivos de las estrategias, planes regionales, sectoriales o locales.
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Capacidad organizacional	Se benefician los subterritorios que tienen la capacidad de organización y generar relaciones con otras instituciones como, por ejemplo: asociación de productores, mesas de trabajo, programas de fomento, etc.
	Capacidad de gestión municipal	Capacidad a nivel municipal para formular y gestionar proyectos en el subterritorio.
PRODUCTIVO	Potencial de desarrollo	Se priorizan los subterritorios que presenten actividades productivas con potencialidades de desarrollo, favorecidas por las condiciones medioambientales (clima, agua, suelos, paisaje) y presencia de recursos naturales.
LEGAL	Restricción legal	Se favorecen los subterritorios que no cuenten con restricciones legales y/o institucionales difíciles de resolver en el corto plazo (propiedad de la tierra, derechos de aguas, restricciones de uso, etc.).

En este ejemplo teórico se pueden apreciar las dimensiones consideradas relevantes de analizar para este subterritorio. Cada dimensión cuenta con criterios definidos que serán evaluados posteriormente.

Para priorizar los subterritorios se propone utilizar herramientas como, por ejemplo: matriz de puntaje ponderado, matriz multicriterio, etc. Tanto las dimensiones y criterios a evaluar como el pesaje de cada uno de ellos, van a depender de las prioridades y características de cada caso en particular, por lo que estas matrices pueden variar entre subterritorios.

Para la construcción de una matriz se debe considerar algunos aspectos como: número de dimensiones y criterios a evaluar, definición de los criterios, indicadores, rúbrica de evaluación (puntaje), pesaje o ponderadores, fuentes de información, entre otras. A continuación, se muestra un ejemplo a partir de los criterios analizados anteriormente.



Tabla 2: Ejemplo de una matriz de puntaje ponderado

DIMESIÓN	%	CRITERIO	%	PUNTAJE (1 - 3)			PUNTAJE PONDERADO		
				ST 1	ST 2	ST 3	ST 1	ST 2	ST 3
SOCIAL	20%	Densidad poblacional	30%	1	1	2	0,060	0,060	0,120
		Hogares en situación de pobreza	50%	3	2	3	0,300	0,200	0,300
		Zona extrema, frontera, rezagada o localidad aislada	20%	2	3	1	0,080	0,120	0,040
ESTRATÉGICA	20%	Alineamiento con estrategias	100%	2	2	2	0,400	0,400	0,400
INSTITUCIONAL	25%	Capacidad Organizacional	30%	2	3	2	0,150	0,225	0,150
		Capacidad de gestión municipal	70%	3	1	3	0,525	0,175	0,525
PRODUCTIVO	25%	Potencial de Desarrollo	100%	3	2	3	0,750	0,500	0,750
LEGAL	10%	Restricciones legales	100%	3	3	1	0,300	0,300	0,100

TOTAL	100%
-------	------

Total Subterritorio	2,565	1,98	2,385
---------------------	-------	------	-------

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Ejemplo de Rúbrica de Evaluación

CRITERIO	INDICADOR	RÚBRICA DE EVALUACIÓN (PUNTAJE)
Densidad poblacional	Nº habitantes según censo	1 punto: 200 o más habitantes
		2 puntos: 100 - 199 habitantes
		3 puntos: 0 - 99 habitantes

La Dimensión Social de este territorio ejemplo se identificó con un peso del 20%, y a su vez sus tres criterios; densidad poblacional, hogares en situación de pobreza y zona extrema, fronteriza, rezagada o localidad aislada tuvieron los ponderadores de 30%, 50% y 20%, respectivamente. Estos ponderadores se pueden obtener aplicando un método de priorización jerárquica como el análisis multicriterio. Los resultados de los ponderados muestran que, para este caso, el criterio con mayor relevancia para la dimensión social es “los hogares en situación de pobreza”. Luego, para cada subterritorio preseleccionado, se evaluó con el puntaje según la rúbrica (puntaje) de evaluación elaborada, para así posteriormente obtener el puntaje total ponderado. En este caso el subterritorio que presenta el mayor puntaje total ponderado es el subterritorio 1, ya que su puntaje fue de 2,565 de un máximo de 3. Este debería ser el subterritorio seleccionado para ser presentado al CORE.



Validación técnica y política de la propuesta de los subterritorios

Objetivo	Metodologías recomendadas	Desarrollo metodológico	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Validación política de la propuesta de subterritorios, de parte del Consejo Regional (CORE). 	<ul style="list-style-type: none"> Trabajo de equipo, desarrollado por el Intendente, Asesores, Equipo Técnico Regional⁵ y Equipos Municipales, utilizando como insumos los productos del punto 1. 	<ul style="list-style-type: none"> Este es un proceso técnico-político liderado por el Intendente, que debe culminar en una presentación al CORE respecto a la selección de los subterritorios específicos donde se ejecutarán las intervenciones de desarrollo productivo. La secuencia de este proceso es la siguiente: <ul style="list-style-type: none"> El Intendente selecciona los subterritorios a presentar al CORE, en base a la información técnica preparada en el punto 1. Presentación de la propuesta al CORE. 	<ul style="list-style-type: none"> Validación política del CORE con la presentación de los subterritorios seleccionados. Carpeta de antecedentes de respaldo para postular el estudio de desarrollo del PMDT para cada subterritorio seleccionado.

Conformación de la contraparte técnica

La contraparte técnica se conforma por el GORE y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, con carácter consultivo. Sus funciones corresponden a revisar, observar, validar y retroalimentar el estudio PMDT⁶ hacia alcanzar sus productos.

Si el GORE lo estima necesario, en esta contraparte técnica podrá incorporar a otra institución pública.

⁵ En el caso de aquellas regiones que esté incluida en el PIRDT, corresponderá a la Unidad de Gerenciamiento Regional (UGR).

⁶ El GORE deberá convocar como apoyo a la contraparte técnica, una mesa intersectorial de trabajo de carácter consultivo compuesta por los municipios, instituciones públicas y/o privadas pertinentes al territorio en estudio.



III. FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN MARCO DE DESARROLLO TERRITORIAL

La guía metodológica que a continuación se presenta es aplicable para desarrollar el Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT) de un Subterritorio. La aplicación de esta guía requiere la ejecución de las Actividades Previas indicadas en el Capítulo II Fase Previa a la Elaboración del PMDT.

La estructura de la Guía Metodológica está compuesta por cuatro etapas, que se muestran en el siguiente cuadro con sus pasos respectivos.

ETAPAS	PASOS
Etapa 1. Diagnóstico de la Situación Actual del Subterritorio.	Paso 1. Identificación y análisis de los ejes productivos del subterritorio y las oportunidades de negocios asociadas. Paso 2. Diagnóstico del capital social e institucional.
Etapa 2. Planificación Estratégica: Visión Compartida y Situación Deseada.	Paso 3. Generación de una visión compartida del subterritorio. Paso 4. Definición de la situación deseada del (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio e identificación de brechas.
Etapa 3. Definición del PMDT: Evaluación Privada y Social.	Paso 5. Identificación y formulación de la cartera PMDT del subterritorio. Paso 6. Evaluación privada de las oportunidades de negocio. Paso 7. Evaluación social de Cartera PMDT
Etapa 4. Matriz de Marco Lógico y Validación del PMDT.	Paso 8. Matriz de Marco Lógico (MML) y definición de la línea base para el PMDT. Paso 9. Validación del PMDT propuesto y elaboración del documento del PMDT validado para el subterritorio.

A continuación, se presenta el desarrollo de cada etapa y sus correspondientes pasos, indicando para ello lo siguiente: objetivos, metodologías recomendadas, desarrollo metodológico y productos.

Etapa 1: "Diagnóstico de la Situación Actual del Subterritorio"

Para los ejes y negocios identificados en la selección de los subterritorios (Actividades Previas) se debe realizar el diagnóstico de la situación actual que se recoge en dos pasos. El primero de ellos corresponde a la "Caracterización y Análisis de los Ejes Productivos y Oportunidades de Negocio Asociadas del Subterritorio" y el segundo al "Diagnóstico del Capital Social e Institucional".



Paso 1: Caracterización y Análisis de los Ejes Productivos del Subterritorio y las Oportunidades de Negocios Asociadas

Objetivos	Metodologías recomendadas	Productos
<p>El objetivo general es identificar y analizar, las potencialidades productivas y sus posibilidades de desarrollo.</p> <p>Los objetivos específicos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Diagnosticar el estado de desarrollo actual de(los) eje(s) productivo(s) en el subterritorio. ● Analizar la viabilidad de los negocios asociados al (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio. ● Identificar el mapa de oportunidades de negocios potenciales asociados al (los) eje(s) productivo(s) del subterritorio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Revisión de fuentes de información secundarias relacionadas a la producción y comercialización, levantada por otros programas o instituciones de fomento productivo que estén actuando en el subterritorio (Sernapesca, Sernatur, INDAP, Sercotec, FOSIS, etc) ● Entrevistas a actores claves del subterritorio que puedan entregar información de grupos de productores. ● Aplicación de una Encuesta Simplificada a productores, en los casos en que no se logre recopilar la información mediante fuentes secundarias o entrevistas. ● Trabajo en equipo de expertos en desarrollo productivo para analizar los aspectos claves de la oferta y demanda de bienes y servicios, en los procesos productivos y comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Informe de diagnóstico del o los ejes productivos del subterritorio. Este informe debe referirse a los negocios de cada eje, a la identificación de sus unidades productivas tipo, caracterización de sus procesos de producción (nivel de tecnología utilizada, características de los productos, capacidad de producción, tamaño, etc.) y de comercialización (mercados, distribución, precio de venta, etc.). Esta información deberá ser registrada también en la "Base de Datos del Diagnóstico". ● Análisis de experto basado en la información del diagnóstico que permita evaluar la viabilidad de los negocios de cada eje, en función de los factores productivos presentes en el subterritorio y la demanda potencial. ● Identificación del Mapa de Oportunidades de los negocios de cada eje productivo del subterritorio. ● Acta que consolide el inicio de la mesa de trabajo, especificando la institución, el cargo y los compromisos adquiridos por cada integrante. El GORE indicará al ejecutor el listado de instituciones por convocar a la jornada a realizar en recinto de condiciones necesarias para una actividad de este tipo, con cargo al ejecutor del estudio.



Desarrollo Metodológico

Se requiere caracterizar detalladamente los ejes productivos existentes del subterritorio. Para esto se debe levantar la información relevante de la actividad productiva de cada eje del subterritorio, mediante la recopilación de información primaria y secundaria; posteriormente se deberá realizar un análisis de esta información con el fin de identificar aquellos negocios con mayores potencialidades de desarrollo.

i) Levantamiento de la información

Para realizar el diagnóstico de la situación actual del subterritorio, el levantamiento de la información consistirá en un proceso secuencial e iterativo, que tiene como objetivo conseguir la información necesaria para el diagnóstico de la situación actual del subterritorio que se registrará en la *"Base de Datos del Diagnóstico"* la cual corresponde al producto final del proceso. Esta base de datos constituirá la línea base del subterritorio, que permitirá por una parte determinar las brechas a cubrir con la intervención de la cartera, y por otra, la medición de sus efectos en el desarrollo productivo.

Las actividades por realizar durante el levantamiento de información son las siguientes:

Recopilación de Información Secundaria: se deberá reunir información secundaria relacionada con los procesos productivos y de comercialización actuales, competencia y actividades de fomento. Las posibles fuentes de información fueron identificadas para cada uno de los aspectos requeridos, los cuales se encuentran en las "Fichas por Eje Productivo" (anexo A).

Completar Base de Datos: Corresponde al traspaso de información a la "Base de Datos del Diagnóstico" (anexo B) con las fuentes de información secundaria identificadas en las "Fichas por eje productivo" para cada uno de los aspectos.

Entrevista a Actores Clave: Consiste en entrevistar a los actores claves del subterritorio para obtener información del proceso productivo actual, como también de las formas de organización de los productores. Entre ellos se encuentran el encargado de fomento productivo de la Municipalidad, presidentes de organizaciones productivas y de otras presentes en el subterritorio.

Completar Base de Datos: agregar la información recogida desde los actores clave a la base de datos del diagnóstico.

Encuesta a los productores: Consiste en el desarrollo de una "Encuesta Simplificada" (anexo D) en terreno, para recoger solo la información que no fue posible obtener de las fuentes anteriores, es decir, aquella que aún falta para completar la base de datos.

Completar Base de Datos: traspasar la información recogida en la encuesta de manera sistemática a la base de datos del diagnóstico.

Cabe señalar que, en algunos casos, especialmente cuando la información secundaria disponible sea limitada, será conveniente iniciar este proceso con una primera fase de entrevistas a actores claves para, de esta manera, tener mayor claridad de la información que será necesaria recabar y cómo agrupar de mejor manera a los productores, es decir, identificar preliminarmente a las unidades productivas tipo.

En definitiva, la secuencia del proceso de levantamiento de información puede ser adaptada a cada caso en particular; lo importante es optimizar este proceso, en el sentido de minimizar el tamaño de la encuesta que finalmente se aplicará a los productores.

A continuación, se detalla cada una de las actividades mencionadas.



- REUNIR LA INFORMACIÓN SECUNDARIA DISPONIBLE

El objetivo es que la información sea levantada, en una primera instancia, a través de información secundaria que posean las instituciones relacionadas a ese eje productivo, por ejemplo, informes, documentos de trabajo, estudios, bases de datos, etc. Dentro de las instituciones que pueden aportar al diagnóstico se encuentran: ODEPA, INDAP, CNR, SERNATUR, SUBPESCA, MOP, PRODESAL, entre otras. Para guiar este levantamiento de información se cuenta con *"Fichas por Eje Productivo"* (agrícola, pecuario, pesca, turismo, apícola y silvícola), incluidas en el anexo A, donde también se identificaron algunas fuentes de información secundaria para cada aspecto requerido. Las fichas resumidas de los ejes productivos que no estén en este anexo deberán ser elaboradas por el ejecutor del estudio y con la aprobación de la contraparte técnica antes de su aplicación.

La información por recabar debe permitir describir el negocio en cuanto al proceso productivo, proceso de comercialización, la competencia que enfrenta y las actividades de fomento que ha recibido, como se describe en la siguiente tabla:

	1. PROCESOS PRODUCTIVOS ACTUALES	a) Tecnología utilizada en los procesos productivos
		b) Caracterización de los insumos, productos intermedios y finales
		c) Capacidad de producción
		d) Estructura de costos
	2. PROCESOS COMERCIALIZACIÓN ACTUALES	a) Mercados de destino
		b) Precios de Venta
		c) Venta a intermediarios o consumidores finales
	3. COMPETENCIA	a) Principales productores dentro y fuera del subterritoio
	4. ACTIVIDADES DE FOMENTO	a) Programas y subsidios públicos
		b) Apoyo sector privado

La información recabada debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Identificar a qué nivel se encuentra desagregada la información; si es regional o comunal, si es por productor o asociación de productores, etc.
- Evitar información muy desactualizada, ya que esto podría no representar la realidad actual del subterritoio analizado.
- Levantar información de calidad, de modo que sea consistente con las características del subterritoio.

La información recopilada con información secundaria debe ser traspasada a la base de datos según el eje productivo correspondiente.

- COMPLETAR LA BASE DE DATOS DEL DIAGNÓSTICO

La *"Base de Datos del Diagnóstico"* (anexo B), es el producto final que se desea obtener de este proceso secuencial. Esta base de datos contiene aspectos descriptivos del productor, espacio productivo, ingresos,



costos, etc. que será esencial para realizar la evaluación de la cartera PMDT, como también para determinar las necesidades de fortalecimiento de capacidades productivas, sociales e institucionales.

- ENTREVISTAR A ACTORES CLAVES

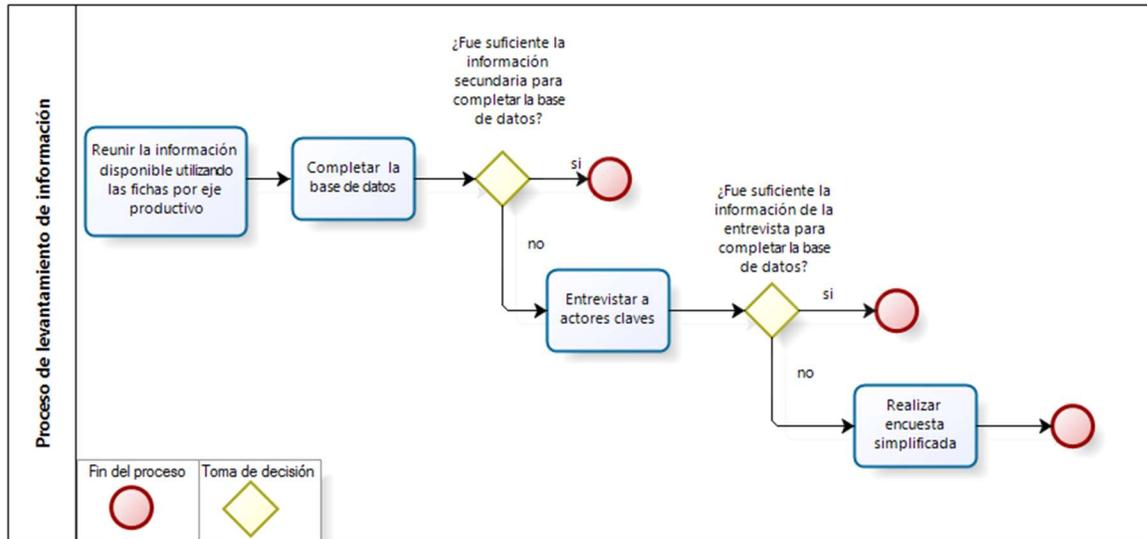
Si la información secundaria es insuficiente, se podrá complementar la *"Base de Datos del Diagnóstico"* realizando entrevistas a los actores claves presentes en el subterritorio. Algunos de los actores claves a identificar son representantes del PRODESAL o INDAP, Asociaciones de Productores, Juntas de Vigilancia, Comité o Cooperativas de Agua Potable, entre otros. Para ello, se deberá realizar una entrevista con las preguntas incompletas o faltantes de la base de datos. En estas entrevistas se abordará también el levantamiento de información necesaria para el diagnóstico del capital social e institucional indicado en el paso ", utilizando como referencia la *"Pauta Entrevista de los Actores Claves para el Capital Social e Institucional"*(anexo C).

- REALIZAR UNA ENCUESTA SIMPLIFICADA

Cuando aún la información recabada no es suficiente, se deben realizar las preguntas faltantes o incompletas directamente a los productores, para lo cual se deberá trabajar con una *"Encuesta Simplificada"* (anexo D) en terreno. Esta *"Encuesta Simplificada"* corresponde a un cuestionario guiado, en el cual se pregunta sobre los antecedentes del productor, procesos productivos, etc. Es importante considerar que si el productor posee más de un eje productivo se debe evitar las preguntas reiterativas. Para levantar esta información se debe recoger una muestra representativa de la población de productores, es decir, un número de encuestas que representen significativamente a los productores del eje productivo identificado. Se recomienda estratificar por nivel de negocio para después de la encuesta obtener las UPT.

Finalmente, toda la información registrada en la *"Base de Datos del Diagnóstico"* y en la *"Pauta Entrevista de los Actores Claves para el Capital Social e Institucional"* servirán de insumo para la identificación de brechas correspondiente a la etapa 2.

El proceso completo con cada uno de los pasos se muestra en el siguiente diagrama.



Fuente: Elaboración Propia

ii) Descripción y análisis de las Unidades Productivas Tipo

La información recabada permitirá identificar "Unidades Productivas Tipo (UPT)", para cada uno de los negocios de los diferentes ejes productivos, la que deberá estar registrada en la *"Base de Datos del Diagnóstico"*.

En base a la información obtenida se deberá desarrollar la caracterización de las Unidades Productivas Tipo (UPT) en los siguientes aspectos:

- Procesos productivos actuales: Se deberá abordar la tecnología empleada en los procesos productivos, los insumos utilizados y los productos intermedios y finales. También deberá considerarse la capacidad de producción y la estructura de costos. (Incluir cálculo de promedios desde la base de datos, tanto de cantidades producidas y vendidas como de costos de producción, distinguiendo por unidad productiva tipo).
- Procesos de comercialización actuales: Se deberá abordar los mercados de destino, precios de venta, indicando si la venta es a intermediarios o a consumidores finales. (Incluir cálculo de promedios desde la base de datos de ventas).
- Competencia: Identificar los principales productores dentro y fuera del subterritorio.
- Actividades de fomento productivo: Identificar los programas y subsidios públicos y el apoyo del sector privado.

Con esta información se obtendrá un diagnóstico de la situación actual de las Unidades Productivas Tipo (UPT) que, contrastado con la situación deseada (etapa 2), determinarán las brechas del subterritorio.



iii) Análisis de viabilidad de expansión de los negocios

La viabilidad de los negocios del subterritorio estará dada por la dotación de los factores productivos presentes en él, como por la existencia de demanda real o potencial para la producción resultante del negocio.

Deberá analizarse los *factores productivos*, tanto los básicos como los avanzados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales que se están utilizando como insumos en los procesos productivos, el clima, la hidrografía y la mano de obra no especializada o semi especializada. Los *factores avanzados* son la infraestructura, los recursos humanos especializados y el soporte tecnológico. Además, se debe evaluar las capacidades de los productores de integrar conocimiento y tecnologías que les permitan aumentar la producción y/o mejorar la calidad de los productos, evaluación que debe basarse en la información levantada previamente según el proceso descrito en la etapa 1, la que debe complementarse con entrevistas en profundidad a productores que destaquen por sus resultados y capacidad de innovación, así como a especialistas del sector provenientes de universidades o institutos de investigación de la región. Estas entrevistas deben enfocarse en obtener una opinión técnica y reconocida de la capacidad de emprendimiento de los productores del subterritorio y las posibilidades reales de innovación en los ejes productivos, en base al capital humano, físico, social e institucional existente. En definitiva, este análisis permite identificar el nivel de competitividad del subterritorio⁷.

El otro elemento que viabiliza el o los negocios productivos del subterritorio es la existencia de mercado para la venta del producto o servicio, por lo que se deberá hacer un *análisis de mercado* que contemple la demanda potencial, precios de venta, exigencias de calidad del producto, formas de comercialización, etc. Para este análisis se puede consultar información de asociaciones de productores (a nivel regional o nacional), instituciones públicas relacionadas a los negocios (por ejemplo, ODEPA, Sernapesca, Sernatur, etc.) y publicaciones especializadas, entre otros.

Cabe destacar que esta metodología no contempla la reconversión de ejes productivos, es decir, no se justificará la inversión con beneficios en nuevos ejes en el subterritorio, pero sí puede ocurrir que dentro de los ejes productivos existentes aparezcan nuevos negocios.

iv) Mapa de Oportunidades de Negocios

Una vez caracterizados los ejes productivos y sus respectivos negocios, y considerando el potencial de desarrollo existente, se debe realizar *un análisis de experto* para la identificación de los negocios con mayores oportunidades de desarrollo, contemplando para ello el mejoramiento de los actuales procesos productivos que se traduzcan en mayor cantidad y/o calidad de los productos, que en definitiva se refleje en un mayor valor de la producción.

⁷ Ver anexo E "Competitividad del Subterritorio".



Paso 2: Diagnóstico del Capital Social e Institucional

Objetivos	Metodologías recomendadas	Productos
<p>Determinar el capital social e institucional existente para abordar el desarrollo de las oportunidades de negocio de los ejes del subterritorio, expresado como la capacidad de la comunidad, los productores e instituciones para captar e implementar las intervenciones en pro del desarrollo productivo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamiento de información primaria para diagnosticar el capital social⁷ e institucional⁸ del subterritorio en base a metodologías cualitativas. Se podrán aplicar entrevistas semiestructuradas, focus groups u otros instrumentos cualitativos. • Análisis de experto basado en la información primaria y secundaria recopilada, para determinar el potencial social e institucional asociado a cada eje del subterritorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de Diagnóstico del capital social e institucional, que incluya una evaluación de la capacidad de los actores del subterritorio e identifique los aspectos que necesitan ser reforzados.

Diagnóstico del Capital Social

En forma complementaria, mediante la aplicación de entrevistas a actores claves, se debe diagnosticar la capacidad de la comunidad del subterritorio para organizarse, trabajar en red y asociarse en torno a la actividad productiva. Debe evaluarse el nivel de desarrollo del capital social existente y sus posibilidades de que sirva como soporte para desarrollar las oportunidades de negocio identificadas.

Para este diagnóstico se requiere levantar información sobre los siguientes aspectos:

- Nivel de asociatividad:
 - Asociaciones de productores
 - Asociaciones para la comercialización
 - Comités donde se intercambian buenas prácticas
 - Organizaciones de voluntarios y de servicio social
 - Organizaciones vecinales

- Grado de formalización de las organizaciones:
 - Protocolizado oficialmente
 - Presidencia elegida entre pares
 - Organigrama que identifica roles y funciones
 - Acciones ejecutadas en forma exitosa

- Existencia de redes internas y externas entre actores locales

⁷ Conformado por asociaciones de productores, organizaciones comunitarias juntas de vecinos, etc.
⁸ Conformado por instituciones sectoriales, regionales y locales.



- Experiencias de negociación con otros agentes (públicos o privados)
- Redes internas entre productores del subterritoio que optimizan los negocios específicos
- Redes externas con productores de otros subterritoios de la misma u otra región que sean funcionales al sostenimiento y proyección de los negocios locales.

Diagnóstico del Capital Institucional

En forma paralela, se debe investigar y evaluar mediante entrevistas semiestructuradas u otro instrumento cualitativo, la relación institucional sectorial-municipal a nivel subterritoio que permita apoyar el desarrollo de las potencialidades de cada eje productivo. En especial se debe identificar si ya existen mesas de trabajo en el subterritoio⁸ y evaluar su grado de institucionalización.

Para identificar y evaluar el grado de articulación público-privado existente en el subterritoio en torno a los ejes productivos identificados, se requiere levantar información sobre los siguientes aspectos:

- Existencia de una institucionalidad de toma de decisiones estratégicas que da respaldo político a una gestión territorializada de la inversión pública. Identificar los actores que participan en esta institucionalidad que pueden ser representantes de:
 - Sector público (sectorial, regional y local).
 - Sector productivo (empresas pequeñas, medianas y grandes).
 - Comunidades.
- Grado de formalización del funcionamiento de la institucionalidad:
 - Protocolizado oficialmente.
 - Presidencia elegida entre pares.
 - Organigrama que identifica roles y funciones.
 - Programas en ejecución formulados con indicadores de metas.
- Existencia de diseños institucionales (planes, programas, proyectos, acciones) que aplican modalidad de gestión territorial:
 - conocidos.
 - compartidos.
 - con antigüedad.
 - vigentes.
 - que cuentan con asignación de recursos programados.
- Presencia de programas públicos en ejecución o prontos a operar, vinculados a los ejes productivos definidos para el subterritoio:
 - Número de programas.
 - Áreas que abordan (asistencia técnica, crédito, capital de operación, infraestructura productiva, etc.).
 - Pertinencia (alta - mediana - baja).
 - Antigüedad de cada programa.

⁸ Algunos subterritoios tienen mesas de trabajo constituidas por programas que se encuentran en ejecución en las localidades.



- Existencia de equipos técnicos en la institucionalidad pública y de gobierno local, que cuenten con:
 - Conocimiento y capacidades técnicas para gestionar las líneas de trabajo definidas en planes, proyectos y líneas de acción territorial.
 - Atribuciones para coordinar a otras contrapartes respecto de planes, acciones, recursos, relacionados con los ejes productivos territoriales.

PRODUCTOS FINALES DE LA ETAPA 1

Con la información recopilada en los pasos 1 y 2 se elaborará el Informe de Competitividad del subterritorio, que indique en forma realista si los factores productivos y el capital social e institucional existentes permiten desarrollar las oportunidades de negocio identificadas. Toda la información recopilada debe estar registrada en la *"Base de Datos del Diagnóstico"*.



Etapa 2 “Planificación Estratégica: Visión Compartida y Situación Deseada”

Paso 3: Generación de una Visión Compartida del Subterritorio

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Generar una visión compartida de desarrollo productivo para el subterritorio, en forma participativa, entendida como la definición de la orientación y objetivos productivos de largo plazo. • Seleccionar las oportunidades de negocios a desarrollar, definiendo su sello⁹ de desarrollo. • Constitución del Núcleo Gestor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque de Planificación Estratégica¹⁰ • Suscripción de compromisos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento que defina la visión compartida de desarrollo productivo del subterritorio y las oportunidades de negocios a desarrollar. • Documentos de Acuerdo y Pactos Territoriales entre la Autoridad, la Sociedad Civil y los productores de trabajar conjuntamente¹¹. • Plan de trabajo del Núcleo Gestor. • Plan de fortalecimiento de capacidades del Núcleo Gestor.

Desarrollo metodológico

Se deberá realizar talleres de planificación estratégica, con el objeto de consensuar la visión compartida sobre los ejes productivos a potenciar y su visión de desarrollo en el largo plazo, entre los actores institucionales (públicos y privados) y líderes de las organizaciones civiles y productivas del subterritorio.

Las actividades principales de estos talleres, las que no necesariamente son secuenciales y algunas de ellas pueden ser desarrolladas en forma iterativa, son las siguientes:

- Entregar a la comunidad la información del diagnóstico recopilada y analizada en los pasos 1 y 2, presentando las oportunidades de negocio identificadas en el subterritorio, y las necesidades de recursos naturales, tecnología, capital social e institucional que se requieren para el desarrollo productivo.
- Identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del subterritorio y su entorno, aplicando instrumentos como el análisis FODA. Definir la visión compartida del subterritorio, la que debe dar origen a la elaboración del plan de desarrollo productivo propiamente tal. Esta visión compartida debe trascender la temporalidad de los ciclos políticos, por medio de la institucionalidad territorial fortalecida. La visión compartida debe ser compatible con las otras estrategias de desarrollo (PLADECOS, Estrategia de Desarrollo Regional, otras). A continuación, se presentan 2 ejemplos de visión compartida:

⁹ Entendido como la característica identificadora de la actividad productiva del subterritorio. Por ejemplo, “Desarrollo productivo ecológico”, “Desarrollo Productivo con Integración de Etnias”, etc.

¹⁰ Ver Anexo F “Enfoque de Planificación Estratégica”.

¹¹ El documento de acuerdo es un pacto que se debe firmar al menos por los integrantes de la(s) mesa(s) de trabajo del subterritorio y los participantes del núcleo gestor. Parte del documento del acuerdo es el acta firmada por todos los participantes del taller de planificación estratégica.



“Una comunidad ordenada y organizada que ha generado desarrollo para mejores oportunidades, considerando el trabajo individual y colectivo, sobre la base de actividades agropecuarias, turísticas y artesanales, en armonía con el ambiente y con el uso de productos naturales.”

Subterritoio San Fernando, Chimbarongo y Placilla

“El subterritoio aspira a ser una zona que promueve su cultura y el desarrollo de las actividades productivas tradicionales (silvoagropecuarias (ganadería, apicultura y floricultura)), artesanías, producción de sal de mar, turismo de intereses especiales y sus encadenamientos, innovando y llegando al mercado nacional (ferias y exposiciones) e internacional, con las inversiones necesarias en conectividad y comunicaciones y generando oportunidades de trabajo y bienestar para sus habitantes actuales y futuros, salvaguardando el medio ambiente”

Subterritoio Pichilemu

- Seleccionar los negocios a desarrollar, a partir de la visión compartida y del mapa de oportunidades.
- Constituir el Núcleo Gestor del subterritoio, el cual estará conformado por representantes de los productores, representantes del municipio, equipo UGR PIRDT y profesionales de Instituciones Públicas presentes en el subterritoio. Todo lo anterior se formaliza en un documento de constitución del Núcleo Gestor, el cual será un oficio del GORE.
- Suscripción de compromisos de los actores que participan en la(s) mesa(s) de trabajo del subterritoio y Núcleo Gestor, en torno a una Visión Compartida de desarrollo productivo del subterritoio basada en los ejes productivos y las oportunidades de negocio a desarrollar. Estos compromisos permiten asegurar la gestión del PMDT y la ejecución de su cartera.

Funciones del Núcleo Gestor

Las funciones del Núcleo Gestor se asocian al desarrollo y gestión del PMDT, siendo éstas concretamente: asistir a las instancias territoriales de validación y/o aprobación que se solicitan en el marco de la elaboración del PMDT; asistir a las jornadas de fortalecimiento que se incluyeran en el plan de trabajo del Núcleo Gestor; gestionar la ejecución coordinada de todas las componentes de la cartera del PMDT y hacer seguimiento de los compromisos privados y públicos aprobados en el PMDT.

Del trabajo de los talleres debe surgir un acuerdo de todos los actores territoriales que defina un Plan de Trabajo del Núcleo Gestor, modo de operación y modalidad de coordinación con la(s) mesa(s) de trabajo subterritoio durante la ejecución de todas las componentes de la cartera del PMDT.

En este paso metodológico la entidad designada para la elaboración del PMDT deberá evaluar la capacidad del Núcleo Gestor para el cumplimiento de las funciones encomendadas y, de ser necesario, proponer un Plan de Fortalecimiento que sea posible de financiar a través de la institucionalidad existente.



Paso 4: Definición de la Situación Deseada del(los) Negocios Productivos Seleccionados para el Subterritoio e Identificación de Brechas

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> Definir una situación deseada para los negocios productivos seleccionados, que se derive de un mejoramiento de los actuales procesos productivos y de comercialización. Identificar las brechas existentes para alcanzar la situación deseada, en relación a infraestructura, recursos humanos capacitados, tecnología, capacidad institucional, entre otras. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de nuevos modelos de negocios para las unidades productivas tipo del subterritoio. Análisis de entorno y construcción de escenarios futuros¹². Enfoque de Planificación estratégica¹³. Análisis FODA y PEST de las unidades productivas tipo¹⁴. Suscripción de compromisos. Se deberá realizar seminarios, talleres o reuniones, previa coordinación con el Equipo UGR-GORE y profesionales del Municipio para convocar y lograr la participación de los líderes de las organizaciones productivas, agencias públicas presentes en el subterritoio y los integrantes de la(s) mesa(s) de trabajo del subterritoio. 	<ul style="list-style-type: none"> Diagrama del modelo Proveedor-Proceso-Cliente (modelo de negocio) de cada unidad productiva tipo para la situación deseada. Diagrama del proceso productivo de las unidades productivas tipo de cada negocio, para la situación deseada. Brechas o restricciones para lograr la situación deseada, en términos de infraestructura, recursos humanos capacitados, tecnología, institucionalidad, recursos financieros, entre otras. Informe de competitividad en la situación deseada que corresponde a la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores que otros competidores.

Desarrollo metodológico

Utilizando la metodología de matriz FODA y PEST, se deberán identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en las unidades productivas tipo y su entorno, que influyen en el desarrollo de los negocios seleccionados.

A partir de la información generada en los análisis FODA y PEST se deberán realizar talleres de trabajo con los actores relevantes para definir la situación deseada de los negocios seleccionados, de manera de definir lo siguiente:

- Bien o servicio a producir

¹² Se recomienda la revisión de los documentos "Análisis Prospectivo, Cuatro Casos de Estudios Regionales", Serie de Cuadernos Regionales, MIDEPLAN, 2003; "La Construcción de Escenarios: Herramienta de la Gerencia Social", Isabel Licha, junio 2000; "La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica", Michel Godet, 2000.

¹³ Ver anexo F "Enfoque de Planificación Estratégica".

¹⁴ Ver anexo G "Métodos FODA y PEST".



- Escala de producción
- Tamaño de las unidades productivas
- Proceso de producción
- Tecnología requerida
- Nivel de calidad del proceso y producto
- Mercados a atender: demanda relevante, ubicación de la demanda (local, regional, nacional o internacional)
- Formas de comercialización
- Proyección de crecimiento

Estas definiciones permitirán dar respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

- ¿Qué producir?
- ¿Cómo producir y comercializar?
- ¿Con quiénes producir?
- ¿Para quién? Mercado local, regional, nacional o internacional.

Comparando la situación actual con la situación deseada, se identifican las restricciones de cada eje productivo que obstaculizan el desarrollo de las oportunidades de negocio seleccionadas, en relación a:

- Restricciones de infraestructura en el subterritorio y su entorno
- Restricciones de las unidades productivas en términos de tecnología, personal capacitado, capacidades de comercialización, recursos financieros, otros.
- Déficit de capital humano e institucional del subterritorio

Además, se debe considerar la normativa ambiental y posibles restricciones a determinados procesos productivos o exigencias de medidas de mitigación que deben tenerse en consideración.

PRODUCTOS FINALES DE LA ETAPA 2

- Diagrama del proceso productivo de las unidades productivas tipo de cada negocio, para la situación deseada.
- Diagrama del modelo Proveedor-Proceso-Cliente (modelo de negocio) de cada unidad productiva tipo para la situación deseada.

Informe competitividad en la situación deseada que corresponde a la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores que otros competidores. Ej. "Diamante de la competitividad" de Porter¹⁵

¹⁵ Ver anexo E "Competitividad del Subterritorio".



Etapa 3 “Definición de la Cartera PMDT, Evaluación Privada y Social”

Paso 5: Identificación de la Cartera Preliminar PMDT del Subteritorio

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la situación base proyectada, considerando la inversión en infraestructura en ejecución o en vías de ejecutarse; y la existencia y operación de instrumentos de fomento asociados a los ejes productivos del subteritorio. • Identificar la cartera preliminar de proyectos e iniciativas que permitan cubrir las brechas del subteritorio para lograr la situación deseada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación, sistematización y análisis de la información de iniciativas de inversión e instrumentos de fomento productivo disponible en los Servicios Públicos Regionales y Municipios y Banco Integrado de Proyectos (BIP). • Identificación de inversiones adicionales necesarias para cubrir brechas (infraestructura PIRDT, infraestructura no PIRDT e inversión en fomento productivo y fortalecimiento de capital social e institucional). 	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de inversiones de fomento productivo, de infraestructura y fortalecimiento de capital social e institucional: <ul style="list-style-type: none"> - En ejecución o con financiamiento para ser ejecutado (situación base). - Para cubrir las brechas entre la situación base y la deseada de los negocios a desarrollar (cartera preliminar del PMDT). • Análisis del aporte de las iniciativas de la cartera preliminar del PMDT al logro de la situación deseada. • Análisis de consistencia de la cartera con los instrumentos existentes: ERD, PROT, PLADECO, políticas existentes, etc.



Desarrollo Metodológico

Identificación Situación Base Optimizada

Se deberá identificar la cartera de proyectos y programas sectoriales que se están ejecutando o que cuentan con presupuesto aprobado para ser ejecutados. Del mismo modo, se debe identificar las acciones de fomento productivo y subsidios existentes a los que pueden acceder las unidades productivas del subterrito. Si existen deficiencias que no pueden ser superadas con la oferta actual de fomento productivo, se debe señalar los ajustes que se requerirían en los instrumentos actuales para superar dichas restricciones.

El escenario que considera estas intervenciones constituye la "situación sin proyecto o situación base". Una vez sistematizada la información de las distintas intervenciones se debe analizar la coherencia entre estas inversiones y subsidios con las brechas identificadas en el paso 4.

La primera alternativa a analizar para disminuir las brechas que persisten en la situación base consiste en adoptar medidas de optimización (inversiones marginales o medidas de gestión), lo que conformará la "situación base optimizada".

Identificación de la Cartera Preliminar PMDT

Posteriormente, se deberá levantar la versión preliminar de la cartera PMDT, constituida por las inversiones e intervenciones necesarias para cubrir las brechas que no son superadas por las acciones de la situación base optimizada. La ejecución de la cartera PMDT constituye la "situación con proyecto". A modo de ejemplo, algunas de estas iniciativas son:

1. Inversión en Infraestructura Pública: caminos, sistema de APR, saneamiento sanitario, sistema de electrificación (domiciliaria y productiva), sistemas de riego, conexiones de telecomunicaciones, entre otras.
2. Programas: transferencia tecnológica, capacitación en técnicas de producción y gestión comercial, regularización de la propiedad, entre otros.
3. Estudios básicos de suelos, identificación de ubicación de microtranques, etc.
4. Inversión infraestructura o equipos de la unidad productiva como la construcción de galpones, equipos para procesamiento productos, mejoras de canales intraprediales, etc.

Para una mejor identificación de las iniciativas de la cartera preliminar del PMDT se debe establecer claramente la relación de cada proyecto, programa y/o acción de fomento con el proceso productivo y/o de comercialización de las unidades productivas del negocio a desarrollar, específicamente, sus efectos en los costos o ingresos.

Para este análisis la entidad ejecutora del estudio debe tener presente el importante rol de las tecnologías de información y comunicación (TIC) en el desarrollo de los negocios, tanto en sus procesos de producción directos como en la gestión, por cuanto establecen ventajas competitivas a la hora de comercializar y realizar transferencias de conocimiento y tecnología.

Para orientar el análisis de la relación causa - efecto entre inversiones del entorno y los beneficios y costos de los negocios, se propone utilizar la pauta presentada en el cuadro siguiente:



Tipo de inversión	Posibles efectos en ingresos	Posibles efectos en costos
Mejora en Accesibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad del producto • Mayor Precio • Disminución de pérdidas • Mayor cantidad vendida 	<ul style="list-style-type: none"> • Disminución de costos de transporte
Disponibilidad de agua	<ul style="list-style-type: none"> • Mejor calidad del producto • Mayor precio • Acceso a nuevos mercados • Mayor cantidad vendida 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento del costo por pago de tarifa de agua potable y servicio de disposición
Disposición de aguas servidas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de cantidad producida (con tecnología actual) • Aumento de cantidad producida por incorporación de nueva tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan costos por pago de tarifa de energía • Ahorro de energías alternativas
Disponibilidad de telecomunicaciones	Mayor cantidad producida por: <ul style="list-style-type: none"> • Acceso a nuevos mercados • Mejoras en gestión 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en equipamiento y capacitación • Disminuyen costos de transacción

En el conjunto de iniciativas que componen la cartera preliminar del PMDT, existirán aquellas que resultan ser *imprescindibles* para lograr el objetivo de desarrollo productivo. Adicionalmente, podrán existir otras iniciativas que son *potenciadoras*, cuya ejecución contribuye a dar mayor valor a la producción. En la etapa de evaluación se deberá identificar la verdadera contribución de las acciones potenciadoras de desarrollo a fin de evitar inversiones cuya contribución neta sea negativa.

Tanto el tamaño como las características técnicas de las distintas iniciativas de inversión deben responder a las necesidades de los negocios a desarrollar en el subterritorio, aspecto que debe ser determinado por opinión técnica experta. Cuando exista más de una alternativa técnica, al menos se deberá evaluar dos alternativas que entreguen el mismo o similar nivel de servicio, seleccionando aquella que resulte con menor indicador de costo-eficiencia (Valor Actual de Costos o Costo Anual Equivalente por unidad de producción o de beneficio). Las alternativas seleccionadas mediante este proceso constituirán la cartera preliminar del PMDT a ser evaluada en los pasos siguientes.

Para cada iniciativa de la cartera preliminar se deberá verificar que podrá cumplir con los requisitos técnicos y legales establecidos en los Requisitos de Información por Sector (RIS), en caso de que finalmente postule a financiamiento a través del SNI. Esto permitirá descartar a priori aquellas iniciativas que no podrán ser llevadas a cabo por consideraciones técnicas y/o legales.



Paso 6: Evaluación Privada de las Oportunidades de Negocio

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar, a través del cálculo de la rentabilidad privada de cada uno de los negocios propuestos, si los productores del subterritoio desarrollarán las oportunidades de negocios en la situación que se ejecuta la cartera PMDT. • Determinar el aumento de ingreso de los productores respecto de la situación base. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación privada de cada una de las unidades productivas tipo, representativas de cada uno de los negocios seleccionados a desarrollar en el subterritoio, tanto para la situación base optimizada como para la situación con proyecto. • Para aquellas unidades productivas que no resulte rentable desarrollar sus negocios, se debe considerar mecanismos para alcanzar economías de escala, tales como formación de cooperativas o asociación de productores, que les permitan, por ejemplo, contar con recintos comunes de procesamiento y/o acopio, comprar materia prima en forma conjunta, etc. • Se debe utilizar un periodo de evaluación de 20 años. Si la entidad ejecutora del estudio propone otro período de evaluación debe justificarlo. • Definir escenarios para sensibilizar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de evaluación privada para las unidades productivas tipo de las oportunidades de negocio a desarrollar, conteniendo: <ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de rentabilidad privada (VAN, TIR) • Identificación de las unidades productivas para las cuales el desarrollo de los negocios es rentable. • Propuesta de fortalecimiento para aquellas unidades productivas para las que no resulta conveniente desarrollar los negocios. • Identificación de beneficios intangibles para los productores. • Planilla para evaluar distintos escenarios respecto a variables relacionadas con las siguientes situaciones: <ul style="list-style-type: none"> • Situación base • Situación con proyecto • Ajustes de plazos • Escenarios (optimista, pesimistas, otro) • Cambios en la demanda y en la oferta • Cambios en los costos de producción • Estimación del aumento del nivel de ingreso neto anual de los productores del subterritoio, para cada escenario.



Desarrollo Metodológico

En la evaluación privada, los beneficios o ingresos anuales provienen de la venta de los productos o servicios generados por las unidades productivas del subterritorio, en tanto, los principales costos o egresos corresponden a la compra de insumos y pago de factores necesarios para dicha producción. Para evaluar la sustentabilidad de un negocio para un productor, sólo deberá considerarse los costos e inversiones que deben asumir los productores, por tanto, no incluyendo los costos financiados por otros agentes, como son las inversiones públicas. La inclusión de valores residuales de la inversión privada al término del período de evaluación debe justificarse en función de las características del negocio.

La evaluación privada deberá realizarse al proyecto puro, es decir, no se incluye el flujo derivado del financiamiento (obtención de créditos y cuotas de amortización). Se debe construir al menos dos escenarios futuros para cada negocio a desarrollar, conservador y optimista, en función del comportamiento de las variables relevantes para la evaluación privada tales como cantidad vendida y precio; siempre considerando que se ejecuta la cartera PMDT.

En resumen, esta evaluación privada deberá realizarse primero al negocio con todos sus costos de inversión, independiente de que sean financiados por otros agentes, de forma de contar información de la bondad privada del negocio. Esto permite identificar el valor necesario mínimo para incentivar la realización del negocio.

La segunda evaluación se realiza sobre los flujos que enfrentan los productores sin recursos de mercado financiero, incluyendo los flujos aportados por otros agentes, o excluyendo de los costos financiados por ellos. Ello permitirá evaluar privadamente el negocio considerando estos aportes.

Flujos Privados

Los flujos privados estarán compuestos por:

a) Inversión: entre las inversiones privadas relevantes se encuentran: terreno, equipos, obras civiles, instalaciones, capital de trabajo, derechos, patentes. Deberán considerarse reinversiones que sean necesarias dentro del periodo de reevaluación (por ejemplo, equipos, maquinarias).

b) Ingresos anuales por venta: para construir estos flujos, para cada unidad productiva tipo, se debe determinar:

- la cantidad y calidad del producto a vender
- el precio de venta del producto (que dependerá de la calidad)

En el análisis de la viabilidad de los negocios, como también en la definición de la situación deseada, se obtuvo información base sobre los niveles de producción y los mercados de interés, que servirá para la construcción de los flujos de ingresos.

c) Costos anuales de operación: para construir estos flujos, para cada unidad productiva tipo, se debe determinar:

- la cantidad de mano de obra, materias primas y otros factores de producción.
- el valor de cada uno de los factores productivos.
- otros costos de producción, por ejemplo, eliminación de desechos.
- el costo de mantenimiento de instalaciones y equipos productivos
- otros costos no asociados al proceso de producción: gastos de administración, publicidad, etc.



d) Valor residual: corresponde al valor económico que tienen las inversiones al final del horizonte de evaluación.

e) Impuestos: deberá incluirse como flujo el impuesto a la renta correspondiente según lo indicado por el Servicio de Impuestos Internos. En cuanto al IVA, cabe señalar que este impuesto no debe incluirse ni en los flujos de ingresos ni en costos.

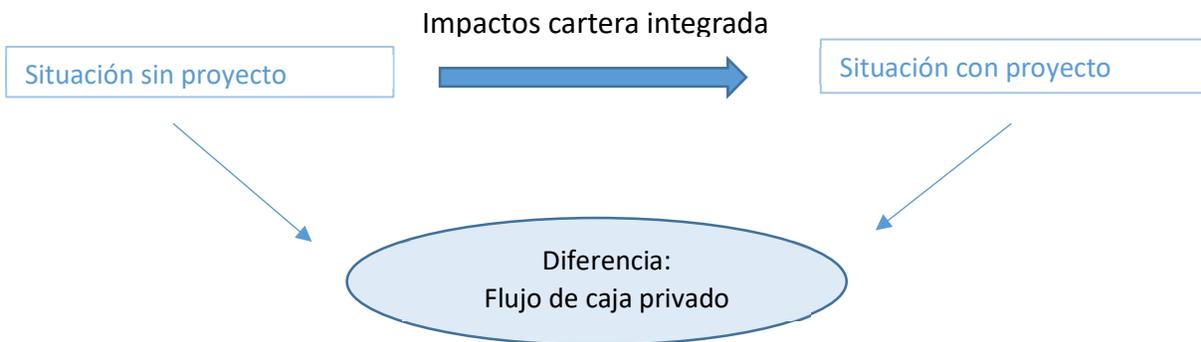
Los flujos deberán ser proyectados en el horizonte de evaluación, para cada uno de los escenarios definidos. Cabe señalar que los flujos deben expresarse en moneda de un mismo año (generalmente del año base), es decir, no se consideran los efectos de la inflación.

Construcción de flujo de caja privado

La evaluación privada deberá realizarse por cada unidad productiva tipo, para cada uno de los negocios y ejes productivos presentes en un subterritorio.

Los flujos deberán estimarse como diferencias con respecto a la situación base (flujos marginales); ya que deben incluirse los flujos que son efectos del proyecto, no aquellos que ya estaban siendo generados. Por esto, las variables para la construcción del flujo de caja deberán estimarse como sigue:

Los flujos de la situación con proyecto se calculan considerando los impactos que se estima tendría la cartera integrada en el precio del bien o servicio, el volumen de ventas y los costos de producción y/o transporte.



A continuación, se muestra la tabla de construcción de flujo privado para un horizonte de evaluación de 20 años que deberán considerar las reinversiones pertinentes. Este flujo deberá construirse para cada unidad productiva tipo.

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	...	Año 20
1. (-) Inversión	I_0				
2. (+) Ingreso por venta		ING_1	ING_2	...	ING_{20}



Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	...	Año 20
3. (-) Costos Producción		CP ₁	CP ₂	...	CP ₂₀
4. (-) Costos Mantención		CM ₁	CM ₂	...	CM ₂₀
5. (-) Depreciación		D ₁	D ₂	...	D ₂₀
6. (-) Impuesto		IMP ₁	IMP ₂	...	IMP ₂₀
UTILIDAD 1+2+3+4+5+6		UT ₁	UT ₂	...	UT ₂₀
7. (+) Depreciación		D ₁	D ₂	...	D ₂₀
Flujo de Caja 1+2+3+4+5+6+7	I ₀	FCM ₁	FCM ₂	...	FCM ₂₀

Donde

I₀: Inversión en el año 0

CP_t: Costos de Producción marginal en el año t

D_t: Depreciación en el año t

UT_t: Utilidad en el año t

ING_t: Ingreso por venta marginal en el año t

CM_t: Costos de Mantención en el año t

IMP_t: Impuesto en el año t

FCM_t: Flujo de caja marginal en el año t

Cálculo de Indicadores

Para cada unidad productiva tipo se deben calcular los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), utilizando la tasa de descuento privada relevante, esto es, cada proyecto debe ser evaluado según el costo de oportunidad del capital invertido¹⁶. Para esto se recomienda, revisar informes o documentos que analicen las tasas del negocio en particular.

Los indicadores deben ser calculados para cada uno de los escenarios definidos (al menos conservador y optimista).

Para aquellas unidades productivas para las que no resulte rentable desarrollar sus negocios, se debe considerar el escenario en que ellas actúen de manera asociativa, de manera de aprovechar economías de escala que mejoren sus beneficios o disminuyan sus costos. En este caso, se deberá reevaluar la conveniencia de desarrollar sus negocios bajo el mismo método indicado anteriormente, incorporando los flujos provenientes de esta asociación.

a) Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) se calcula descontando los flujos de caja a una tasa de descuento privada menos la inversión realizada en el año cero.

¹⁶ Éste dependerá de las alternativas de inversión del productor, las que pueden ser desde el uso de los recursos en otra actividad productiva hasta su colocación en el mercado financiero.



$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCM_t}{(1 + \rho)^t}$$

Donde,

I_0 : Valor actual de la Inversión del proyecto.

FCM_t : Flujo de caja marginal del proyecto en el período t .

ρ : Tasa de descuento privada del proyecto.

n : Número de años del horizonte de evaluación del proyecto.

b) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR mide la tasa de rentabilidad interna (o intrínseca) del proyecto. Se calcula como la tasa de descuento que hace al VAN de un proyecto igual a cero.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{FCM_t}{(1 + \nu)^t} = 0$$

Donde ν es la tasa de descuento que hace el VAN = 0, es decir, la Tasa Interna de Retorno (TIR).



Paso 7: Evaluación Social de la Cartera PMDT

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la cartera PMDT socialmente óptima para el subterritoio. • Determinar la contribución de las distintas iniciativas consideradas en la cartera PMDT, al desarrollo productivo y social del subterritoio. • Programar el desarrollo y ejecución de la cartera PMDT definitiva. 	<p>Se debe utilizar el enfoque costo-beneficio de la evaluación social de proyectos, que consiste en cuantificar y valorar los costos y beneficios generados por un proyecto a la sociedad en su conjunto.</p> <p>Los flujos sociales se componen de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión valorada a precios sociales¹⁷ • Los beneficios y costos sociales directos. • Las externalidades e intangibles. <p>La inversión por considerar en la evaluación social comprende todas las iniciativas de inversión que conforman la cartera PMDT, tanto privadas como públicas, expresadas en valores sociales. Entre ellas se pueden identificar: infraestructura pública (camino, puentes, obras de riego, red eléctrica, red de agua potable y alcantarillado, etc.); acciones de fomento productivo (capacitación a los productores, transferencia tecnológica, difusión, etc.); y las inversiones privadas en maquinarias, equipos, instalaciones productivas, etc.</p> <p>Los beneficios sociales directos corresponden al mayor valor de la producción en el subterritoio, calculado a través de la cuantificación de los ingresos por venta de productos o servicios, agregado para todas las unidades productivas.</p> <p>Los costos sociales directos corresponden al valor de los recursos utilizados en la producción, entre ellos, insumos, mano de obra y gastos generales. Estos valores deben ser expresados en precios sociales.</p> <p>La ejecución de la cartera PMDT puede provocar externalidades positivas derivadas de un mayor consumo de servicios básicos por parte de las familias del subterritoio, dada la posibilidad de conectarse a la infraestructura contemplada por el PMDT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informe que contenga resultados de la evaluación social: <ul style="list-style-type: none"> ○ Indicadores de rentabilidad social. ○ Externalidades y efectos intangibles no cuantificados. ○ Recomendaciones sobre la ejecución de la cartera. • Descripción de la cartera definitiva del PMDT • Antecedentes a nivel de perfil de aquellas iniciativas que deberán ingresar al Sistema Nacional de Inversiones • Cronograma de ejecución cartera definitiva del PMDT

¹⁷ Ver precios sociales vigentes en <http://sni.gob.cl/precios-sociales/>



Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
	<p>Asimismo, la ejecución de la cartera PMDT también puede provocar externalidades negativas, derivadas del proceso de producción, por ejemplo, contaminación ambiental (aguas, aire, suelo), contaminación acústica, otros.</p> <p>Los beneficios y costos sociales intangibles se definen como aquellos beneficios y costos a los que no es posible asignar un valor monetario, por ejemplo, posibles efectos redistributivos de ingreso, efecto sobre el paisaje, efectos sobre la distribución geográfica de la población, geopolíticos o de movilidad social. Si bien estos efectos no se pueden valorar monetariamente, deben considerarse cualitativamente en el informe de evaluación para tener presente los efectos que la implementación del proyecto pueda tener sobre el bienestar de la comunidad.</p>	



Desarrollo metodológico

En la evaluación social se deberá evaluar en primer lugar toda la cartera preliminar del PMDT. Posteriormente, se deberá identificar la contribución de los proyectos potenciadores, de manera de evitar la inclusión de iniciativas cuyos costos superen los beneficios que entregan. Este proceso permitirá determinar la cartera definitiva del PMDT.

Dentro de los costos de inversión, además de los asumidos por los productores, deberá incluirse los correspondientes a infraestructura y fomento productivo. Los flujos de las inversiones deberán ser incluidos en el año señalado en el cronograma preliminar de ejecución de cartera entregado por el PMDT. Además, debe tenerse presente que deben considerarse todos los costos de inversión, incluyendo aquellos que son financiados por otros agentes.

Flujos Sociales

En general, la construcción de flujos de la evaluación social tendrá la siguiente secuencia:

- Cálculo de la Inversión: se deberá incluir las inversiones totales, tanto públicas (infraestructura y acciones de fomento productivo) como privadas (las propias de los productores). Para ello, a partir de los valores de mercado de la inversión, deberán realizarse las siguientes correcciones:

Costos de Inversión	Ajuste
Maquinarias, equipos y materiales nacionales	Descontar IVA y otros impuestos
Maquinarias, equipos y materiales transables	Descontar IVA, arancel y otros impuestos; aplicar el factor de corrección de la divisa
Sueldos y salarios	Aplicar el factor de corrección de la mano de obra, para cada nivel de calificación (calificada, semi calificada, no calificada)

- Cálculo de beneficios sociales directos: corresponde al aumento del valor de la producción total en el subterritorio. Se calcula a partir del flujo privado de ingresos por ventas por unidad productiva tipo (calculados en la evaluación privada), cuya suma permitirá obtener el total de ingresos de los negocios a desarrollar en el subterritorio. En caso de que los productos valorados sean bienes transables se deberá aplicar el factor de corrección de la divisa determinado por el Ministerio de Desarrollo Social.
- Cálculo costos sociales directos: se calcula a partir de los costos de producción privados, de cada unidad productiva tipo, valorados a precios sociales, los que se suman para todos los negocios del subterritorio. A partir de los valores de mercado de los costos de operación deberán realizarse las siguientes correcciones:

Costos de Operación	Ajuste
Insumos nacionales	Descontar IVA y otros impuestos;
Insumos transables	Descontar IVA, arancel y otros impuestos; aplicar el factor de corrección de la divisa
Sueldos y salarios	Aplicar el factor de corrección de la mano de obra, para cada nivel de calificación (calificada, semi calificada, no calificada).



- Costos de operación y mantención de la infraestructura pública y los costos de administración de los programas de fomento productivo, expresados en valores sociales.
- Externalidades positivas a viviendas del subterritorio: corresponden a los beneficios que percibirá la población no considerada como beneficiaria directa de la cartera PMDT, al poder conectarse a servicios básicos, tener acceso a mejores caminos, etc. Se recomienda que sólo se haga el esfuerzo de estimar su valor si es que la rentabilidad social sin estas externalidades es muy cercana a cero.

Para el caso de agua potable rural, saneamiento sanitario y electrificación se considerará que el beneficio estimado se aproxime a través de los “costos de referencia” vigentes y publicados en los Requisitos de Información por Sector (RIS)¹⁸; el argumento es que, si el Estado está dispuesto a invertir hasta estos valores por solución, se puede considerar que el beneficio social es al menos esa cifra. Estos valores se deben expresar como un único flujo positivo en el año 0, como un valor presente de los beneficios por este concepto.

Cabe señalar que el PMDT produzca sus beneficios mayoritariamente del desarrollo productivo; las externalidades no deberían ser el sustento de la rentabilidad de la cartera del PMDT.

Construcción de Flujos Netos de la Cartera PMDT en el Subterritorio

Ítems	Año 0	Año 1	Año 2	...	Año 20
1.(+) Beneficios		B ₁	B ₂	...	B ₂₀
2.(-) Costos Operación		CO ₁	CO ₂	...	CO ₂₀
3.(-) Costos Mantención		CM ₁	CM ₂	...	CM ₂₀
4.(-) Costo Terreno	Te				
5.(-) Inversión obras civiles	I _{oc}				
6.(+) Valor Residual					VR
Flujo de Beneficios Netos 1+2+3+4+5+6	I ₀	BN ₁	BN ₂	...	BN ₂₀

Donde

Te: Costo del terreno

I_{oc}: Inversión en obras civiles

B_t: Beneficio social en el año *t*

CO_t: Costo de operación en el año *t*

CM_t: Costo de mantención en el año *t*

VR: Valor residual

BN_t: Beneficio neto en el año *t*

¹⁸ ver <http://sni.gob.cl/requisitos-de-informacion-por-sector>



Cálculo de Indicadores

A partir de los flujos sociales se deberá calcular los indicadores VAN y TIR, utilizando la tasa social de descuento publicada por el Ministerio de Desarrollo Social y considerando el mismo horizonte de evaluación utilizado en la evaluación privada.

Adicionalmente, en esta evaluación se deberá realizar un análisis de sensibilidad respecto del costo de inversión de las iniciativas públicas contempladas en la cartera del PMDT.

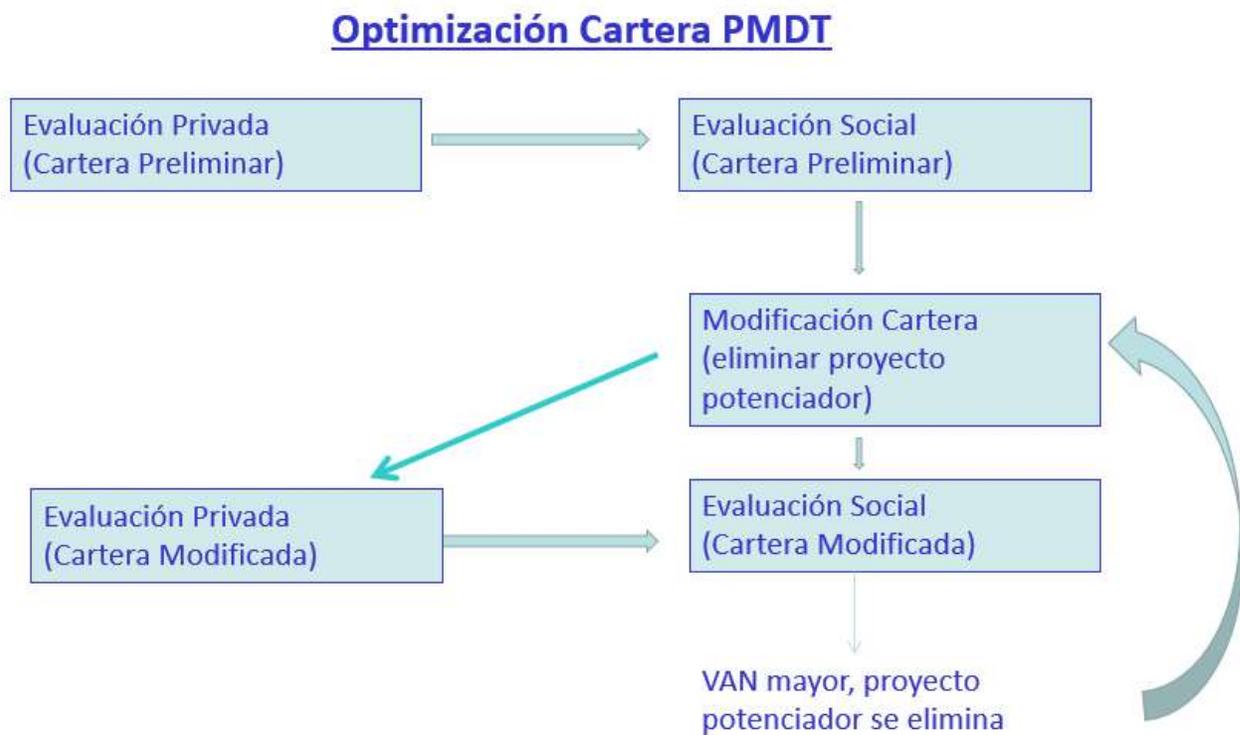


Optimización de la Cartera PMDT

Posteriormente, se deberá identificar la contribución de los proyectos potenciadores al VAN social de la cartera PMDT. Para ello, se realiza nuevamente el cálculo del VAN social, excluyendo de la cartera preliminar del PMDT, por separado, cada uno de estos proyectos. En aquellos casos donde el nuevo VAN social resulte igual o mayor que el de la cartera preliminar, significa que el proyecto potenciador no aporta al desarrollo productivo, por lo tanto, no debe ejecutarse.

Dado que los beneficios sociales se estiman a partir de los ingresos y costos de producción privados, este proceso de optimización requiere también de una reevaluación privada, la que debería afectarse por la exclusión del proyecto potenciador.

A través de este proceso iterativo se determina la cartera definitiva del PMDT.



Recomendaciones sobre la Ejecución de la Cartera PMDT

Una vez concluido el proceso de optimización, los posibles resultados de las evaluaciones privada y social y las recomendaciones asociadas son las siguientes:

VAN Privado (productor)	VAN Social (cartera PMDT)	Calificación
Mayor que cero	Mayor que cero	Favorable
Mayor que cero	Menor que cero	Se sugiere una profundización en estudio de las externalidades asociadas.



VAN Privado (productor)	VAN Social (cartera PMDT)	Calificación
Menor que cero	Mayor que cero	Analizar conveniencia de mayores incentivos al productor para desarrollar los negocios
Menor que cero	Menor que cero	No Favorable

Cartera Definitiva del PMDT

En caso de que la cartera PMDT obtenga una calificación favorable, para aquellas iniciativas que deban ser presentadas al Sistema Nacional de Inversiones deberá desarrollarse los antecedentes a nivel de perfil que permitan postular a la etapa de diseño. Se deberá presentar, al menos, los siguientes antecedentes:

- Términos de Referencia para licitar estudio de diseño
- Costo estimado del estudio de diseño y cronograma de su ejecución
- Presupuesto preliminar del proyecto, según partida de obra
- Análisis preliminar de dimensionamiento de las obras
- Croquis de los proyectos y de sus áreas de influencia, individualizando a los potenciales beneficiarios
- Identificación de terrenos, servidumbres de paso y derechos de agua requeridos y factibilidad de obtenerlos
- Factibilidad de descarga de las aguas servidas tratadas (para proyectos de saneamiento)
- Cálculo preliminar del subsidio requerido por la empresa eléctrica (para proyectos de extensión de red eléctrica)

Junto con lo anterior, se deberá elaborar el cronograma de desarrollo de la cartera PMDT compatible con la proyección del aumento de la producción esperada en el subterritorio, estableciendo además la ruta crítica para la ejecución de las inversiones. Esta programación debe considerar la correcta coordinación entre las acciones de fomento productivo, de fortalecimiento del capital social e institucional y el resto de las inversiones.

En este caso, el ciclo de inversión del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) es determinante en la planificación, por cuanto cada sector tiene requisitos particulares para realizar los estudios preinversionales.

Adicionalmente, se deben identificar las distintas fuentes de financiamiento involucradas en la cartera PMDT y proponer las acciones de coordinación de la gestión pública para que la ejecución presupuestaria permita cubrir óptimamente las brechas y deficiencias que aseguren el logro de la situación deseada del subterritorio.



Etapa 4 "Matriz de Marco Lógico y Validación del PMDT"

Paso 8: Matriz de Marco Lógico y Definición de la Línea Base para el PMDT

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de un diseño lógico del PMDT, que grafique la relación de la cartera a ejecutar con el desarrollo productivo esperado para el subterritorio. • Definir los indicadores que permitan establecer la línea base de la actividad productiva del subterritorio y monitorear los efectos esperados de la cartera PMDT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología Matriz de Marco Lógico¹⁹. 	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de Marco Lógico del PMDT y la línea base correspondiente a nivel de propósito. • Informe final del PMDT desarrollado, que contenga una sistematización de los 8 primeros pasos, con el fin de ser presentado a la comunidad para su validación. Los capítulos que deben presentarse en este documento son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del subterritorio, de sus principales ejes productivos, sus negocios y sus potencialidades de desarrollo; y el levantamiento de la línea base de las dimensiones productivas y de infraestructura. • Caracterización de las redes de grupos sociales, productivos e institucionales relevantes en el subterritorio, como una guía de la capacidad de éste para la gestión participativa de la ejecución del PMDT. • Visión estratégica del desarrollo del subterritorio, que dé cuenta del proceso participativo que la generó. • Caracterización de la situación deseada del subterritorio en términos productivos, identificación de brechas para alcanzarla y levantamiento de la cartera PMDT. • Evaluación privada de los negocios a desarrollar. • Evaluación social y optimización de la cartera PMDT. • Descripción de cada iniciativa de la cartera definitiva del PMDT, con su respectivo presupuesto estimado a nivel de perfil. • Formulación de la Matriz de Marco Lógico. • Cronograma de ejecución de la cartera PMDT

¹⁹ Referencias sobre la Metodología de Matriz de Marco Lógico se pueden encontrar en sitios web de Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile; Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, CEPAL; Banco Interamericano de Desarrollo, BID.



Desarrollo metodológico

La formulación de la matriz de marco lógico para el PMDT permitirá visualizar el aporte de las iniciativas de la cartera al desarrollo de las oportunidades de negocios de acuerdo a lo definido en la situación deseada.

Se deberá formular la matriz de marco lógico para la cartera definitiva del PMDT identificada para el subterritoio que contenga la definición de los objetivos a nivel de fin, propósito y componentes, indicando para cada nivel de objetivo los indicadores de medición de logro.

El objetivo a **nivel de fin** deberá referirse al objetivo productivo de la estrategia local y/o regional al cual aporte el propósito del PMDT propuesto. A continuación, se propone a modo de referencia una definición, aclarando que cada subterritoio deberá hacer mención a sus estrategias específicas:

Objetivo de FIN: Contribuir a que el subterritoio se incorpore plenamente al desarrollo de la región, a través de políticas específicas que aborden prioritariamente la ruralidad, migración, el fomento de la diversidad productiva y la creación de trabajos de calidad; en un medio ambiente sustentable

El desarrollo de las oportunidades de negocios de la situación deseada que permitan mejorar los ingresos y rentabilidades de los productores representará el propósito de la matriz de marco lógico. A continuación, se propone a modo de referencia una definición para este nivel de objetivo:

Objetivo de Propósito: Los productores del subterritoio incrementan su nivel de rentabilidad, a través del desarrollo y consolidación de sus unidades de productivas en aquellos negocios asociados a los ejes productivos del subterritoio con mayores oportunidades de mejora y seleccionados por los productores.

El objetivo a nivel de componentes corresponderá a cada una de las iniciativas que integran la cartera PMDT. Los componentes se clasificarán en tres ámbitos:

- 1) Provisión de Infraestructura pública
- 2) Acciones de Fomento Productivo
- 3) Fortalecimiento de vínculos de colaboración y cooperación

A modo de referencia el siguiente esquema ejemplifica como deberán expresarse los componentes:



Objetivo de Componente 1

Los productores del subterritorio mejoran el acceso a **servicios de infraestructura pública rural**, caminos, agua potable, saneamiento y electrificación.



Indicadores:

1. % de productores que obtienen insumos a menor costo o en menor tiempo de manera continua.
2. % de productores que venden en otros mercados, regionales o nacionales.
3. % de productores que mejoran calidad de sus productos alcanzando exigencias de mercado, como estándares productivos o regulaciones (RS; fitosanitarias).
4. % de Proyectos de infraestructura financiados oportunamente de acuerdo a la planificación del PMDT.
5. Grado de satisfacción de los productores con los servicios de infraestructura.



Subcomponente 1.1: Proyectos de Caminos
Subcomponente 1.2: Proyectos de Agua Potable
Subcomponente 1.3: Proyectos de Saneamiento

Objetivo de Componente 2

Los productores del subterritorio mejoran su acceso a **servicios de fomento productivo** de mayor pertinencia, de forma tal que les permite mejorar los resultados de sus negocios.



Indicadores:

1. % de productores que han formalizado sus procesos productivos mejorados
2. % de productores que han certificado procesos, productos o insumos.
3. % de productores que han diversificado sus productos o servicios.
4. % de usuarios satisfechos con los servicios asociados a programas de fomento productivo.
5. % de productores del subterritorio que han recibido servicios asociados a programas de fomento productivo.



Subcomponente 2.1: Programa de Asistencia Técnica
Subcomponente 2.2: Programa de Capacitación
Subcomponente 2.3: Programa de Subsidios



Objetivo de Componente 3

Los productores del subterritorio desarrollan **vínculos de colaboración y cooperación** dentro de la comunidad de productores y con entidades públicas de nivel regional y local en fomento productivo e infraestructura.



Indicadores:

1. % productores activos de asociaciones o agrupaciones para el desarrollo de relaciones de negocios en el subterritorio.
2. % instancias colaboración/coordinación para el desarrollo productivo del subterritorio que funcionan con planes y procesos definidos formalmente
3. % de productores con acceso a una plataforma de buenas prácticas y experiencias exitosas en gobernanza territorial, desarrollo territorial, proyectos de desarrollo productivo.
4. % de productores con apoyo en el nivel municipal de acceso a servicios de fomento productivo y capacitación.



Subcomponente 3.1: Fort. Capital Social
Subcomponente 3.2: Fort. Capital Institucional

Finalmente, se deberá agregar las actividades que deberán ser descritas en términos genéricos. Por ejemplo, para la construcción de una obra de infraestructura se deberá identificar las actividades de licitación y elaboración de la etapa de diseño, licitación y ejecución de obras. Si se trata de acciones de fomento, las actividades podrían referirse a participación ciudadana, contratación de especialistas, cursos de capacitación, etc.

Cada nivel de objetivo deberá contener una columna de indicadores, la columna de medios de verificación y la columna de supuestos.

Respecto de los **indicadores**, para cada uno de ellos se deberá señalar lo siguiente:

- Nivel de objetivos a que corresponde.
- Nombre del indicador y su fórmula de cálculo.
- Frecuencia con la cual será medido.
- Nivel de desagregación (nacional, municipal, local, etc.).
- Unidad de medida.
- Año de la línea base.
- Valor del indicador en la línea base.

Particularmente, los indicadores al nivel de componentes deberán entregar información sobre la ejecución de la cartera del PMDT. En tanto, los indicadores a nivel de propósito deben referirse a la situación productiva del subterritorio. En el Anexo 1 del documento "Guía de apoyo de evaluación ex post de mediano plazo para



Planes Marco de Desarrollo Territorial (PMDT)²⁰ se encuentran detallados los indicadores posibles de utilizar para cada nivel de objetivo.

El establecimiento de la **línea de base** consiste en estimar los indicadores en la situación sin proyecto. Al comparar los indicadores a nivel de propósito del año de línea base con el valor de éstos en años posteriores a la ejecución de la cartera PMDT, es posible determinar los efectos de las intervenciones en el desarrollo productivo y en qué medida se ha alcanzado la situación deseada para el subterritorio.

Los **medios de verificación** corresponden a la fuente de información que permitirá estimar el valor de los indicadores. Pueden ser estadísticas, inspección visual, encuestas, informes de auditoría y registros contables, material publicado, entre otros.

Se debe verificar y comprobar que las fuentes de información están o estarán disponibles; o bien, de no existir se debe incluir en la gestión del PMDT actividades orientadas a recoger la información necesaria. La identificación de los medios de verificación debe ir acompañada de la siguiente información:

- Nombre de la fuente de información a emplear, institución responsable de su levantamiento y forma de publicación.
- El método que se aplicará para la recopilación de la información.
- La frecuencia de la recopilación

Los **supuestos** deben identificar los acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del PMDT, los cuales están fuera del control del Núcleo Gestor. Los supuestos se expresan en términos positivos y deben ser lo suficientemente precisos para poder ser monitoreados, con el fin de identificar las acciones apropiadas para aumentar su probabilidad de ocurrencia. En términos generales, los supuestos se asocian a riesgos que pueden hacer fracasar el objetivo de desarrollo productivo, entre éstos, se cuentan los riesgos ambientales, financieros, institucionales, climatológicos, sociales u otros.

Para verificar la correcta formulación de la Matriz Marco Lógico se debe realizar un **análisis de coherencia vertical** de los distintos niveles de objetivos y la coherencia horizontal de cada nivel de objetivo con los indicadores y supuestos correspondientes.

²⁰ Se encuentra disponible en el sitio web del SNI: <http://sni.gob.cl/>



Paso 9: Validación del PMDT Propuesto y Elaboración del Documento del PMDT Validado para el Subterritorio

Objetivos	Metodologías Recomendadas	Productos
<ul style="list-style-type: none"> La transformación del PMDT en una estrategia de desarrollo del subterritorio, aceptada y apropiada por la comunidad y sus autoridades, quienes con un sentido de pertenencia deben velar por la buena gestión de todos los recursos asignados al subterritorio para la implementación del PMDT y, a la vez, generar el compromiso de los productores para desarrollar los negocios que esta cartera potenciará. 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de actividades participativas bajo la responsabilidad del Núcleo Gestor del subterritorio, que tienen como objetivo validar el PMDT propuesto. Análisis y sistematización de la información reunida en todos los pasos metodológicos anteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> Archivo Power Point para trabajo con los actores locales, que incluya un resumen ejecutivo del PMDT y su cartera. Documento digital del Plan Marco de Desarrollo Territorial validado, con la misma estructura indicada en el paso anterior. El Intendente deberá remitir a la SEREMI de Desarrollo Social el acta de aprobación del PMDT firmada por todos los integrantes de la contraparte técnica. Pacto Territorial de acuerdos y compromisos entre la comunidad, autoridades y productores. Plan de Gestión de la ejecución de la cartera PMDT del Subterritorio. Este documento deberá ser entregado a la comunidad como instrumento de control del desarrollo del PMDT. Línea base geoespacial. Línea base visual (fotografías, entrevistas número mínimo de actores claves, entre otros). Acta que consolide el fin de la mesa de trabajo, especificando la institución, el cargo y los compromisos adquiridos por cada integrante. El GORE indicará al ejecutor el listado de instituciones por convocar a la jornada a realizar en recinto de condiciones necesarias para una actividad de este tipo, con cargo al ejecutor del estudio.



Desarrollo Metodológico

La entidad ejecutora del estudio deberá agendar y planificar la realización de reuniones y talleres de difusión del PMDT, los que serán convocados y dirigidos por el equipo técnico del GORE y el Núcleo Gestor del subterritorio. En estos talleres, la entidad ejecutora deberá presentar el PMDT propuesto, con el fin que la comunidad comprenda la articulación existente entre los distintos componentes de la cartera de proyectos del PMDT y el objetivo de desarrollo productivo del subterritorio; y el rol que les compete en darle sostenibilidad a los negocios locales.

Además de la presentación, la entidad ejecutora deberá proponer la metodología para realizar las actividades participativas dentro de estos talleres, que permitan la validación del PMDT. En tanto, el equipo técnico y el Núcleo Gestor serán responsables de tomar acuerdos en cuanto a cómo va a ser gestionada la cartera del PMDT, quiénes serán los responsables de cada actividad, los cursos de acción para resolver los problemas a enfrentar o que quedan pendientes respecto de la cartera y el cronograma y los plazos que tomará su ejecución.

Para concluir este proceso, la entidad ejecutora del estudio deberá desarrollar una presentación que pondrá a disposición del GORE y esta pueda realizar la presentación del PMDT al Consejo Regional (CORE). Asimismo, deberá estar a disposición del equipo, para apoyar cualquier situación que pudiese surgir en dicha sesión de Consejo.

Finalmente, el Núcleo Gestor deberá generar un Pacto Territorial que exprese la voluntad de la institucionalidad pública y privada presente en el subterritorio por integrar inversión y esfuerzos en torno a los acuerdos alcanzados en el PMDT. Este pacto, en la medida que el marco institucional lo permita, puede ser refrendado mediante la suscripción de un Convenio de Programación Local.

Luego, la entidad ejecutora debe elaborar el documento final del PMDT validado del subterritorio, que comprende básicamente la presentación en forma estructurada de los antecedentes relevantes analizados y los resultados obtenidos del desarrollo de todos los pasos metodológicos anteriores.



ANEXO A: FICHAS POR EJE PRODUCTIVO

EJE PRODUCTIVO: AGRÍCOLA	
TIPO DE NEGOCIO: FRUTÍCOLA/HORTÍCOLA/CEREALES/ CULTIVOS INDUSTRIALES/ FLORES Y ORNAMENTALES.	
X: Significa que la información no se encuentra disponible, por lo que se debe ir a terreno.	
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Nivel de escolaridad	1. INDAP: base de datos institucional de los pequeños usuarios.
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?	2. ODEPA: Catastro frutícola; Censo Agropecuario.
Tiene inicio de actividades en el SII	INDAP: base de datos institucional
Participación en programas de fomento	1. CNR: Estadística concurso de ley 18.450
	2. INDAP: base de datos institucional
Participación en actividades de capacitación	INDAP: base de datos institucional (los programas de capacitación relacionados con el SENCE)
II. CARACTERIZACIÓN DEL PREDIO	
Caudal (l/seg, m3/seg):	DGA: Catastro Público de Aguas
Nº Hectáreas de Riego Básico (HBR)	INDAP: base de datos institucional, Planes de Mediano Plazo (PMP).
Nº Superficie (ha) (riego, secano, otra)	
Disposición de agua potable ¿cuál es la fuente?	x
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (sí/no)	x
Disposición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?	x
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)	x
Es propietario o arrienda	x
Existencia de caminos	x
Estado de los derechos de agua (saneados, en proceso, otro)	INDAP: base de datos institucional, Planes de Mediano Plazo (PMP).
Tenencia de la tierra (saneados, en proceso, otro)	
III. Proceso Productivo	
¿Poseen certificación en Buenas Prácticas Agrícolas (BPA)? ¿Cuál?	PRODESAL: programa de asistencia técnica
Método de Riego por cultivo (tendido, surco, goteo, etc)	
Nº Superficie (ha) por cultivo	1.INDAP: fichas técnicas por región 2.ODEPA: fichas técnicas por región 3.CNR: fichas técnicas por región
Rendimiento (Kg/ha) por cultivo	
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio	



III. Proceso Productivo	
Precio de Venta unitario (\$)	1.INDAP: Fichas técnicas por región 2. ODEPA: Fichas técnicas por región 3. CNR: Fichas técnicas por región
Costos Insumos	
Costos Mano de Obra	
Costos maquinaria e implementos	
Otros costos	
Total Costos	
Margen Bruto (\$)	
IV. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	
% Venta canales de comercialización (venta directa, intermediario, mercado mayorista, etc)	x
% Venta Mercado de destino (local, regional, exportación, etc)	x
V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Organizaciones presentes en el subterritoio	Actores Claves
Grado de formalización	Actores Claves
Figura de constitución	Actores Claves
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves
Participación en organizaciones comunitarias	x
Asistencia a reuniones	x
Confianza en la directiva existente	x
Venta entre productores del subterritoio	x
Venta entre productores de otro subterritoio	x
VI. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN INFRAESTRUCTURA Y FOMENTO	
<i>Indicar si la institución realiza estudios, informes u otros, relacionados con el diagnóstico de los sistemas productivos y los productores. También se solicita indicar el nivel de agregación de esta información.</i>	
Los Planes de Mediano Plazo (PMP) están por comunas para un rubro en particular, realiza un diagnóstico del lugar e identifica brechas que pueden ser subsanadas para una situación deseada. Estos planes están publicados para los funcionarios de INDAP y para los municipios.	



EJE PRODUCTIVO: PECUARIO		
TIPO DE NEGOCIO: BOVINO, OVINO, CAPRINO, PORCINO, BROILER, PONEDORAS, GANSOS, PATOS, PAVOS, CODORNICES, ETC		
X: Significa que la información no se encuentra disponible, por lo que se debe ir a terreno.		
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	
Nivel de escolaridad	x	
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?	x	
Tiene inicio de actividades en el SII	x	
Participación en programas de fomento	x	
Participación en actividades de capacitación	x	
II. CARACTERIZACIÓN DEL ESPACIO PRODUCTIVO		
Disposición de agua potable ¿cuál es la fuente?	x	
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (si/no)	x	
Disposición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?	x	
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)	x	
Existencia de caminos	x	
III. PROCESO PRODUCTIVO		
¿Poseen certificación en Buenas Prácticas de Bienestar Animal? ¿Cuál?	x	
Especie	Censo agropecuario	
Nº Cabezas totales		
Posee una rutina de ordeña	x	
Producción anual de carne (kg)	INDAP: Planes de Mediano Plazo	
Producción anual de leche (litros)		
Producción anual de huevos (nº de huevos)		
Formato de ventas del producto (animal vivo, animal faenado, huevos, carne, etc)	x	
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio	x	
Precio de Venta unitario (\$)	Fichas INDAP	
Cantidad vendida (un)		
III. PROCESO PRODUCTIVO		
Costos Insumos		
Costos Mano de Obra		
Costos maquinaria e implementos		
Otros costos		
Total Costos		
Margen Bruto (\$)		
IV. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN		
% Venta canales de comercialización (venta directa, intermediario, mercado mayorista, etc)	x	
% Venta Mercado de destino (local, regional, exportación, etc)	x	



V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Organizaciones presentes en el subterritoio	Actores Claves
Grado de formalización	Actores Claves
Figura de constitución	Actores Claves
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves
Participación en organizaciones comunitarias	x
Asistencia a reuniones	x
Confianza en la directiva existente	x
Venta entre productores del subterritoio	x
Venta entre productores de otro subterritoio	x
IV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN INFRAESTRUCTURA Y FOMENTO	
<i>Indicar si la institución realizar estudios, informes u otros, relacionados con el diagnóstico de los sistemas productivos y los productores. También se solicita indicar el nivel de agregación de esta información.</i>	

EJE PRODUCTIVO: PESCA ARTESANAL Y ACUICULTURA	
TIPO DE NEGOCIO: ALGAS, PECES, MOLUSCOS, CRUSTÁCEOS Y OTROS.	
X: Significa que la información no se encuentra disponible, por lo que se debe ir a terreno.	
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Nivel de escolaridad	X
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?	X
Tiene inicio de actividades en el SII	X
Participación en programas de fomento	1. SERNAPESCA: Fondo de fomento para la pesca artesanal
Participación en actividades de capacitación	2. Subsecretaría de Pesca (SUBPESCA): Fondo de Administración Pesquero
Nombre de la organización o de la entidad que posee la concesión Marítima de la Caleta Pesquera Artesanal o Concesión Acuícola.	X
Nombre del área de manejo y explotación de Recursos Bentónicos	1. SUBPESCA: Área de Manejo y explotación de Recursos Bentónicos
Número de socios según RPA	X
Número de embarcaciones según RPA	X
Cuota asignada a la agrupación	X
II. CARACTERIZACIÓN DE LA CALETA	
Disposición de agua potable ¿cuál es la fuente?	1.SUBPESCA: Encuesta indirecta bi anual o trianual
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (si/no)	
Disposición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?	
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)	X
Existencia de caminos	X
Infraestructura disponible en el lugar (muelle, rampa, varado, servicios básico, bodegas, etc)	1.SUBPESCA: Encuesta indirecta bi anual o trianual
Servicios que se prestan en la caleta (venta de alimentos, arriendo de equipos, otros)	
III. PROCESO PRODUCTIVO	
Cuentan con permiso sanitario para vender sus productos	X
Tipo de pescador (mariscador, alguero, pescador, etc)	X
Arte de pesca (redes, anzuelos, cerco, arrastre)	X
Tipo de embarcación artesanal (bote a remo, bote a motor, lancha)	X
Formato de venta (fresco, congelado, envasado, etc)	X
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio	X
Producción anual (kg)	X
Precio de Venta unitario (\$)	SERNAPESCA
Cantidad vendida (kg)	
Ingresos anuales (\$)	
Costos Insumos	X
Costos Mano de Obra	X
Costos maquinaria e implementos	X
Patentes y derechos	X
Otros costos	X
Total Costos	X
Margen Bruto (\$)	X
IV. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	

EJE PRODUCTIVO: PESCA ARTESANAL Y ACUICULTURA	
% Venta canales de comercialización (venta directa, intermediario, mercado mayorista, etc)	x
% Venta Mercado de destino (local, regional, exportación, etc)	x
V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Organizaciones presentes en el subterritoio	Actores Claves
Grado de formalización	Actores Claves
Figura de constitución	Actores Claves
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves
V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves
Participación en organizaciones comunitarias	x
Asistencia a reuniones	x
Confianza en la directiva existente	x
Venta entre productores del subterritoio	x
Venta entre productores de otro subterritoio	x
IV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN INFRAESTRUCTURA Y FOMENTO	
<i>Indicar si la institución realizar estudios, informes u otros, relacionados con el diagnóstico de los sistemas productivos y los productores. También se solicita indicar el nivel de agregación de esta información.</i>	
Cabe señalar que la Subsecretaría de Pesca, tiene un instrumento que permite ver ya sea de forma cuantitativa y geográfica, antecedentes como los solicitados en la presente ficha, como también datos más específicos referentes a las caletas y pescadores artesanales.	
Estudios: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estudio sobre la composición del precio final de las principales pesquerías artesanales ✓ Estudio Análisis de costo/beneficio de integrarse a la previsión social y la ley de accidentes del trabajo ✓ Diseño e implementación de un sistema de información territorial (GIS) para la gestión de caletas pesqueras artesanales ✓ Estudio de costo/beneficio de diferentes modelos de economía social aplicadas a la pesca artesanal ✓ Levantamiento de información del mercado mayorista de productos de la pesca artesanal para la evaluación de la implementación de mejoras en los mercados ✓ Identificación de insumos para el fomento de la actividad pesquera y de transformación de productos pesqueros artesanales de origen bentónico 	

EJE PRODUCTIVO: TURISMO	
TIPO DE NEGOCIO: ALOJAMIENTO, AGROCAMPING, GASTRONOMÍA, ACTIVIDADES DE RECREACIÓN, ELABORACIÓN Y VENTAS DE ARTESANÍAS, VISITAS GUIADAS, TRANSPORTE, ETC.	
X: Significa que la información no se encuentra disponible, por lo que se debe ir a terreno.	
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Nivel de escolaridad	x
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?	Registro Nacional de Prestadores Turísticos
Tiene inicio de actividades en el SII	
Participación en programas de fomento	x
Participación en actividades de capacitación	x
Pertenencia a algún tipo de agrupación turística	x
II. CARACTERIZACIÓN DEL ESPACIO PRODUCTIVO	
Disposición de agua potable ¿cuál es la fuente?	x
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (si/no)	x
Disposición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?	x
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)	x
Existencia de caminos	x
Solución sanitaria domiciliaria	x
Manejo de residuos sólidos domiciliarios	x
Conexión telefónica	x
Conexión a internet	x
III. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO	
Servicios	Registro Nacional de Prestadores Turísticos
Experiencia anterior en turismo rural	
Registro con cantidad de turistas al año (local, regional, nacional, extranjeros)	1. Observatorios turísticos regionales
Ingreso promedio por turista al año (\$/persona)	2. Estadísticas CONAF
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio	x
Nº de servicios prestados al año	x
Tarifa por persona (\$)	x
Ingreso Total por servicio (\$)	x
Costos anuales por servicio (\$)	x
Margen Bruto (\$)	x
IV. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Organizaciones presentes en el subterritorio	Actores Claves
Grado de formalización	Actores Claves
Figura de constitución	Actores Claves
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves



EJE PRODUCTIVO: TURISMO	
Participación en organizaciones comunitarias	x
Asistencia a reuniones	x
Confianza en la directiva existente	x
IV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN INFRAESTRUCTURA Y FOMENTO	
<p><i>Indicar si la institución realizar estudios, informes u otros, relacionados con el diagnóstico de los sistemas productivos y los productores. También se solicita indicar el nivel de agregación de esta información.</i></p> <p>Cabe señalar que la Subsecretaría de Pesca, tiene un instrumento que permite observar de forma cuantitativa y geográfica, antecedentes como los solicitados en la presente ficha, como también datos más específicos referentes a las caletas y pescadores artesanales.</p> <p>SERNATUR posee un informe estadísticas de establecimientos de alojamiento turístico por comunas.</p>	

EJE PRODUCTIVO: SILVÍCOLA	
TIPO DE NEGOCIO: LEÑA/CARBÓN/ROLLIZOS/MADERA ASERRADA/TEJUELAS/PRODUCTOS FORESTALES NO MADEREROS	
X: Significa que la información no se encuentra disponible	
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN
Nivel de escolaridad	1. INDAP: base de datos institucional de los pequeños usuarios.
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?	
Tiene inicio de actividades en el SII	INDAP: base de datos institucional
Participación en programas de fomento	2. INDAP: base de datos institucional
Participación en actividades de capacitación	INDAP: base de datos institucional (los programas de capacitación relacionados con el SENCE)
II. CARACTERIZACIÓN DEL PREDIO	
Disponición de agua potable ¿cuál es la fuente?	x
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (si/no)	x
Disponición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?	x
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)	x
Es propietario o arrienda (espacio de explotación)	x
Existencia de vía de acceso (acceso fluvial, terrestre...)	x
Conexión telefónica	x
Conexión a internet	x
III. Proceso Productivo	
¿Poseen certificación en Buenas Prácticas Forestales? ¿Cuál?	PRODESAL: programa de asistencia técnica
Tipos de especie que produce	
Tipos de producto que comercializa	
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio	
Precio de Venta unitario (\$)	
Costos Insumos	
Costos Mano de Obra	
Costos maquinaria e implementos	
Otros costos	
Total Costos	
Margen Bruto (\$)	
IV. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	
% Venta canales de comercialización (venta directa, intermediario, mercado mayorista, etc)	x
% Venta Mercado de destino (local, regional, exportación, etc)	x
V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL	
Organizaciones presentes en el subterritorio	Actores Claves
Grado de formalización	Actores Claves
Figura de constitución	Actores Claves



EJE PRODUCTIVO: SILVÍCOLA	
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves
Participación en organizaciones comunitarias	x
Asistencia a reuniones	x
Venta entre productores del subterritoio	x
Venta entre productores de otro subterritoio	x

EJE PRODUCTIVO: APÍCOLA		
TIPO DE NEGOCIO: MIEL, PROPÓLEO, JALEA REAL, POLEN, SERVICIOS APÍCOLAS		
X: significa que la información no se encuentra disponible.		
I. ANTECEDENTES DEL PRODUCTOR	FUENTES DE INFORMACIÓN	
Nivel de escolaridad		
Pertenencia a algún pueblo originario ¿cuál?		
Tiene inicio de actividades		
Participación en programas de fomento		
Participación en actividades de capacitación		
N° apiarios		
N° colmenas		
Registro RAMEX (Registro de Apicultores de Miel de Exportación del SAG)		
II. CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO		
Producto		
Disposición de agua potable ¿cuál es la fuente?		
Dispone de empalme asociado a una compañía eléctrica (si/no)		
Disposición de Electricidad ¿Es de tipo trifásica o monofásica?		
Dispone de algún sistema eléctrico de autoconsumo (fotovoltaico, eólico, biogas, etc)		
Existencia de caminos		
Total muerte colmenas ¿razón?		
Manejo de plagas y enfermedades		
Formato de Venta (granel, tambor, envasado, etc)		
Inversiones existentes para el desarrollo del negocio		
Producción promedio por colmena (Kg)		
Cantidad vendida anual (kg) (a)		
Precio de Venta (\$/kg) (b)		
Ingresos (\$) (a)*(b)		
Costos (\$)	Insumos	
	Mano de Obra	
	Maquinaria e implementos	
	Otros	
	Total Costos	
Margen Bruto (\$)		
V. CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL		
Organizaciones presentes en el subterritoio	Actores Claves	
Grado de formalización	Actores Claves	
Figura de constitución	Actores Claves	
Organizaciones productivas y comercializadoras	Actores Claves	
Acuerdos entre organizaciones	Actores Claves	
Instituciones para el desarrollo productivo	Actores Claves	
Participación en organizaciones comunitarias	X	
Asistencia a reuniones	X	



EJE PRODUCTIVO: APÍCOLA	
Venta entre productores del subterritoio	x
Venta entre productores de otro subterritoio	x
III. PROCESOS DE COMERCIALIZACIÓN	
% Venta canales de comercialización (venta directa, intermediario, mercado mayorista, etc)	
% Venta Mercado de destino (local, regional, exportación, etc)	
IV. IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS EN INFRAESTRUCTURA Y FOMENTO	
<p><i>Indicar si la institución realizar estudios, informes u otros, relacionados con el diagnóstico de los sistemas productivos y los productores. También se solicita indicar el nivel de agregación de esta información.</i></p>	



ANEXO B: BASE DE DATOS

Este anexo incluye los enlaces a los cuestionarios para realizar la encuesta simplificada en el paso 4, además podrán servir como guía al momento de pedirles la información a los actores claves en el paso 3.

http://sni.gob.cl/storage/docs/Base_de_Datos_PMDT.xlsx



*ANEXO C: PAUTA ENTREVISTA A ACTORES CLAVES PARA EL
DIAGNÓSTICO DEL CAPITAL SOCIAL E INSTITUCIONAL*

Desarrollo del Capital Social

1) ¿Qué tipos de organizaciones se encuentran presentes en su subterritorio?

	Si	No
Comité o cooperativa de APR		
Organización sindical		
Organización de voluntarios y de servicio social		
Organización vecinal		
Organización con fines deportivos		
Organización para la producción		
Organización para la Comercialización		
Otra:		

2) Indique el grado de formalización de las organizaciones presentes en su subterritorio.

	Informal	Con personalidad jurídica vigente
Comité o cooperativa de APR		
Organización de sindical		
Organización de voluntarios y de servicio social		
Organización vecinal		
Organización con fines deportivos		
Organización para la producción		
Organización para la Comercialización		
Otra:		

3) De las organizaciones presentes en su territorio indique, marcando con una cruz, bajo qué figura está constituida.



	cooperativa	Sociedad comercial	Asociación Gremial (federación o sindicato)	Comité Productivo	Comité de buenas prácticas productivas	Red de productores	Asociación de Regantes	Asociación de canalistas	Comité APR	Otra-----
Organización de base										
Organización de voluntarios y de servicio social										
Organización vecinal										
Organización con fines deportivos										
Organización para la producción										
Organización para la Comercialización										
Otra:										

4) Identifique todas las organizaciones que hay en su subterritoio.

Nombre organización	Cobertura (local, comunal, provincial)	Nº de miembros	Desde cuándo existe (nº años)

5) ¿Existen acuerdos entre organizaciones con el fin de mejorar la actividad productiva o el negocio? Nombre las organizaciones participantes en el acuerdo y señale con una "x" a qué tipo de acuerdo corresponde.

Nombre organización 1	Nombre Organización 2	Tipo de acuerdo	x
		Compartir maquinaria	
		Compartir animales	
		Compartir terreno	
		Compartir agua para regadío	



Nombre organización 1	Nombre Organización 2	Tipo de acuerdo	x
		Compra conjunta de insumos	
		Venta conjunta de productos	
		Precio de venta	
		Compartir recursos naturales para su uso (agua, electricidad)	
		Venta a productores de otros negocios dentro del mismo subteritorio	
		Venta a productores de otros negocios de otro subteritorio	
		Otro_____	

Desarrollo del Capital Institucional

- 6) Nombre las instituciones presentes en el subteritorio. Especifique para cada una el área de desarrollo productivo o comercial en que se desenvuelve, el eje productivo en el que están presentes y qué tipo de presencia tienen.

Nombre institución	Área (asistencia técnica, capacitación, apoyo financiero, otro)	Eje Productivo	Presencia (local, comunal, provincial, regional, interregional)



- 7) Nombres las profesiones presentes en la Dirección de Planificación de la municipalidad y a cuantos funcionarios corresponde cada profesión.

Profesión	Nº de funcionarios

- 8) ¿Existe algún departamento en la municipalidad dedicado al desarrollo productivo?
- a) Si
 - b) No



ANEXO D: ENCUESTA SIMPLIFICADA

Revisar <http://sni.gob.cl/storage/docs/Cuestionario-Linea-base-PMDT.doc>

http://sni.gob.cl/storage/docs/Pauta_Entrevista_Actores_Claves_Capital_Social_e_Institucional.pdf



ANEXO E: COMPETITIVIDAD DEL SUBTERRITORIO

La competitividad del subterritorio se define como la capacidad de diseñar, producir y comercializar bienes y servicios mejores y/o más baratos que otros competidores nacionales o internacionales, lo cual se debe reflejar en una mejora del nivel de vida de la población.

De acuerdo al Modelo de Planeamiento de Michael Porter, la competitividad no se hereda, ni depende de la coyuntura económica, sino hay que crearla con esfuerzo e iniciativa propia. Lo que hace próspero a un determinado territorio es su capacidad para alcanzar elevados niveles de productividad, es decir, la capacidad de usar con eficiencia y creatividad la mano de obra, los recursos naturales y el capital. En el enfoque de Porter, no importa tanto cuántos recursos se poseen, sino qué se hace con los que se tienen.

De acuerdo con Porter, el que una Nación cuente con sectores capaces de competir exitosamente en el mercado internacional, depende en gran medida del contexto que rodea a las empresas que conforman cada sector. Este entorno nacional está determinado por la interacción de cuatro atributos y dos elementos de contexto:

1. Las condiciones de los factores productivos
2. Las condiciones de la demanda
3. Los proveedores, las industrias relacionadas y de apoyo;
4. Las estrategias, estructura y rivalidad de las empresas.

El entorno se complementa con dos elementos:

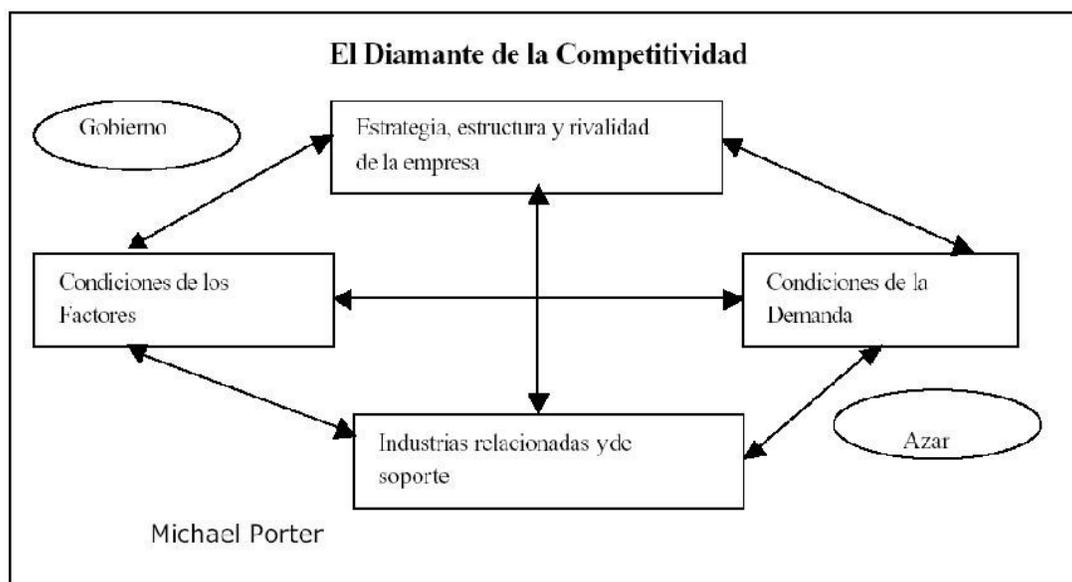
1. La casualidad y
2. El rol del Estado

En este modelo, la base de la competitividad o la capacidad para competir no deriva de los cuatro atributos considerados individualmente sino de su interrelación, de su reforzamiento mutuo. Esto significa que el efecto que cada uno de ellos puede causar, depende del estado de los otros. A este concepto de total dinamismo Porter los denominó el "Diamante de la Competitividad".

Los sectores exitosos en la economía internacional, son aquellos a los cuales el diamante de la competitividad es favorable. Sin embargo, esta afirmación, no implica que todas las empresas del sector sean exitosas, más aun, cuanto más competitivo sea el entorno, tanto más probable será que algunas se queden en el camino, ya que no todas tienen iguales habilidades ni explotan similarmente el entorno.



Figura 1 Diamante de la Competitividad



Condiciones de los Factores Productivos

El primer atributo del diamante o rombo de competitividad de Porter -las condiciones de los factores productivos, se refiere a la situación del subterritorio, respecto de recursos humanos, recursos físicos, conocimiento, capital e infraestructura, es decir, a los "inputs" necesarios para competir. Las condiciones de los factores no dependen sólo de los factores en sí, sino del grado de eficiencia y efectividad con que se les explote.

Por otro lado, no todos los factores tienen la misma importancia para la obtención de la competitividad. Para explicar esta idea, Porter clasifica los factores en básicos y avanzados, por un lado, en generalizados y especializados, por otro.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi-especializada. Los factores avanzados comprenden la infraestructura, los recursos humanos altamente especializados y el soporte en ciencia y tecnología. Los generalizados son los que pueden aplicarse a varias actividades, mientras los especializados tienen un radio de acción circunscrito. A modo de ejemplo, en el caso de la agricultura en Chile, los factores básicos a considerar entre otros son: la gran diversidad de climas existente entre el Norte y el Sur del país, la gran disponibilidad de tierras, disponibilidad de mano de obra no capacitada y un gran potencial energético eólico e hidrológico. Los factores avanzados serían los grandes proyectos de infraestructura para riego y los programas para proyectos de drenaje de suelos creados para explotar la tierra. La investigación tecnológica en un campo es específica, como la mejora genética de razas o cambios en la alimentación del salmón, lo que constituye factores especializados.

Mientras que los factores básicos se heredan o se crean con inversiones modestas, los avanzados requieren inversiones grandes y de largo plazo. En la actualidad, la globalización de los mercados ha disminuido la importancia de la disponibilidad de los factores básicos, pues hay gran movilidad de recursos y las empresas



pueden trasladar sus unidades productivas hacia las localizaciones donde éstos estén disponibles. Hoy, la ubicación geográfica de las plantas industriales no se da sólo en función de la localización de las materias primas, sino del lugar donde éstas pueden agregar más valor al proceso productivo.



ANEXO F: ENFOQUE DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas de un territorio, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico.

La planificación estratégica no es un ejercicio de enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, se puede definir la planificación estratégica como **un proceso y un instrumento**. En cuanto **proceso**, se trata del conjunto de acciones y tareas que involucran a la comunidad del subterritorio en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su desarrollo sostenible. En cuanto **instrumento**, constituye un marco conceptual que orienta la toma de decisiones encaminada a implementar los cambios que se hagan necesarios.

Se puede describir el proceso de planificación estratégica como el desarrollo de una visión compartida para el futuro del subterritorio. En principio, esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos:

- Describir lo que el subterritorio debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos 5 años. Esto implica identificar cuál es la visión compartida de la comunidad en relación con su subterritorio y las principales actividades y proyectos a desarrollar en forma conjunta.
- Determinar cómo se logrará que el subterritorio alcance ese futuro deseado.

El resultado de la planificación estratégica se convierte, de este modo, en una carta de navegación sobre el curso que se estime más apropiado para el subterritorio.

Una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas:

- **La visión compartida del subterritorio:** ¿cuál es el sentido de futuro de la población del subterritorio?
- **Las oportunidades y amenazas que enfrenta el subterritorio** y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serían las demandas que planteará el entorno? ¿qué tipo de dificultades y obstáculos pueden surgir?



- **Las fortalezas y debilidades de la organización interna del subterritoio:** ¿qué es lo que somos capaces de hacer? ¿qué elementos de nuestra organización interna podrían mostrarse inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva?

Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

- **Enfocar la planificación en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso en alcanzar su visión compartida.** Los factores críticos varían de un subterritoio a otro y pueden ser tan diversos como la disponibilidad de insumos, la cantidad de mano de obra, etc.
- **Diseñar un proceso de planificación que sea realista,** para lo cual será preciso evaluar la experiencia y capacidad técnica que se tiene en planificación y eventualmente pedir asesoría; evaluar el tiempo disponible para realizar el proceso; evaluar la disposición y compromiso de la comunidad y funcionarios; evaluar los posibles problemas políticos y organizacionales que pueden aparecer; etc.

Más allá de la selección del modelo a utilizar, una efectiva planificación estratégica debe incluir algunos elementos claves, aunque el orden en que se los enumera no implica necesariamente una sucesión temporal. De hecho, la práctica enseña que lo óptimo es trabajar en aproximaciones sucesivas. Así, por ejemplo, una mirada de las debilidades puede afectar la definición de la visión compartida y, a su vez, la redefinición de la visión compartida puede facilitar la percepción de nuevas debilidades o fortalezas.

1. ETAPA DE DIAGNOSTICO

La etapa de diagnóstico puede desarrollarse de diversas maneras, aplicando una variedad de técnicas. La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que el subterritoio se encuentra inserto y el análisis de sus características internas.

El análisis externo.

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá del subterritoio, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas). En este análisis se puede reconocer como áreas relevantes:

- la evolución económica del país, sus condiciones de crecimiento y desarrollo, los aspectos económicos de las relaciones internacionales, los tratados de comercio,
- los cambios demográficos y culturales que alteran los niveles de demanda,
- la emergencia de recursos tecnológicos y avances científicos que el subterritoio debería conocer y eventualmente adoptar,
- los cambios que experimenten el conjunto de las necesidades ciudadanas en materia de transportes, comunicaciones, información y participación,
- las políticas públicas y las prioridades que se han definido para el sector al que pertenece el eje productivo del subterritoio,



- el riesgo de factores naturales estacionales o accidentales (terremotos, inundaciones, sequía) y los planes de contingencia que correspondan al subterritorio,
- la competencia en áreas comparables,
- los mandatos legales atinentes al sector de interés,
- las condiciones actuales de desarrollo productivo del subterritorio.

El análisis de ese contexto se orienta y ordena principalmente hacia la identificación de las **amenazas y oportunidades** que el ambiente externo genera para el desarrollo del subterritorio.

Las oportunidades no son permanentes, ni en el tiempo ni para cada subterritorio y se podría afirmar que las amenazas son tales sólo hasta que son identificadas ya que desde ese mismo momento, bien manejadas, pueden transformarse en excelentes oportunidades para la acción.

El análisis interno.

El análisis interno es el relevamiento de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado. Permite la identificación de las **fortalezas y debilidades** que presenta el subterritorio en su desarrollo en relación con la visión compartida.

Este análisis comprende aspectos del territorio como: nivel asociatividad, los recursos humanos de que dispone, la tecnología a su alcance, sus redes de comunicaciones formales e informales, institucionalidad, etc.

Este análisis debe realizarse en forma participativa, sin embargo, es preciso ser cuidadoso en su realización ya que si sus propósitos no son bien explicitados, puede ser interpretado como una forma de intromisión. Se trata de identificar dónde están realmente las ventajas relativas, en un contexto de cambio acelerado.

2. DEFINIR LA VISIÓN COMPARTIDA DEL SUBTERRITORIO.

Una segunda etapa de la Planificación Estratégica – aun cuando es siempre posible trabajar en forma cíclica o reiterativa – es la identificación de los propósitos, fines y límites de los objetivos productivos, que se expresan en **la visión**, esto es, la declaración fundamental que le da el carácter constitutivo al subterritorio y a su acción.

La generación de la **visión compartida** debe iniciarse con la siguiente interrogante: ¿Cuál es nuestro actual propósito productivo en el subterritorio y cuál debiera ser en el futuro?

La formulación de la visión es determinante para el futuro del proceso de planificación estratégica, ya que tendrá consecuencias en la organización de la comunidad, en los criterios de asignación de recursos, en las posibilidades de desarrollo de las personas, y en el medio externo. Además, la visión compartida del subterritorio va a condicionar posteriormente el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, por lo que es relevante lograr su adecuada definición.



Como mecanismo de definición, en lugar de buscar la respuesta a una pregunta única, conviene explorar un conjunto de preguntas que den cuenta de diversos aspectos. El proceso puede comprender una primera aproximación a cada una de ellas, y luego, una segunda en que serán examinadas con más detalle.

La siguiente es una muestra de las preguntas a responder:

- ¿Cuáles son los principales productos y servicios que genera el subterritorio?
- ¿Quiénes son los clientes?
- ¿Pueden otros ofrecer los mismos productos? y si es así, ¿cuál es la especificidad de este subterritorio?
- ¿Qué opinan los clientes acerca de la calidad de los productos del subterritorio?
- ¿Cuáles son las características de la demanda actual y su tamaño?
- ¿Cuál es la percepción de los productores respecto del desarrollo productivo del subterritorio y sus potencialidades, y cuál la de los representantes de las instituciones locales?,
- ¿Qué piensan los funcionarios con respecto a su propio rol o función?
- ¿Coincide la percepción de los productores con la de la comunidad en general?

Obviamente no existirá una respuesta única y correcta a cada pregunta, sino una que será más eficaz, dado el marco de referencia en el que se desenvuelve el subterritorio. Por lo tanto, aunque no es posible reformular la visión permanentemente, tampoco ella deberá ser considerada absoluta y estática. Lo que si es determinante es que, mientras mejor lograda sea la declaración de la visión, mayores serán sus potencialidades, el trazado hacia el futuro será más efectivo y las probabilidades de mejorar la gestión serán crecientes.

Por otra parte, la definición de **la visión** de un subterritorio, en la medida que se construya en un clima participativo adecuado, debiera tener un efecto cohesionador en el conjunto de sus pobladores, puesto que clarifica un norte común con el que todos pueden sentirse comprometidos.

Una ventaja adicional de contar con una definición de la visión es establecer una frontera al accionar de los distintos actores involucrados con la actividad productiva del subterritorio.

3. DETERMINAR LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DEL SUBTERRITORIO.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la población del subterritorio quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la visión compartida y con el análisis interno y externo.

Una vez iniciado el proceso de definición de la visión y en el momento de determinar los objetivos estratégicos del territorio, es útil volver sobre el diagnóstico con el propósito de apreciar exactamente cuáles son los espacios de maniobra que se le ofrecen, evitando riesgos, superando limitaciones, enfrentando los desafíos y aprovechando las potencialidades que aparecen de dicho análisis.

Si se ha logrado un buen listado de las debilidades y fortalezas del subterritorio, junto con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, su análisis combinado puede

entregar un adecuado panorama dentro del cual determinar los objetivos estratégicos, utilizando la llamada

**Matriz de Análisis FODA.**

FODA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Potencialidades	Riesgos
DEBILIDADES	Desafíos	Limitaciones

Las potencialidades, surgidas de la combinación de fortalezas con oportunidades señalan evidentemente las líneas de acción más prometedoras para el subterritorio.

Por el contrario, las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia, mientras que los riesgos y los desafíos, exigirán probablemente una mayor consideración al momento de definir e implementar la estrategia de desarrollo del subterritorio.

Habitualmente existe una diferencia entre el estado presente y el estado deseado del territorio, por lo que la determinación de los objetivos va a implicar cambios y transformaciones para algunas de sus áreas, y estabilización o consolidación para otra.



ANEXO G: MÉTODOS FODA y PEST

1. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. FODA es el acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

Completar la matriz es sencillo, y resulta apropiada para talleres y reuniones de tormenta de ideas. Puede ser utilizada para planificación de la empresa, planificación estratégica, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos, y reportes de investigación.

El análisis FODA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del FODA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea.

Algunos ejemplos de uso para el análisis FODA:

- Una empresa (su posición en el mercado, viabilidad comercial, etc.)
- Un método de distribución de ventas
- Un producto o marca
- Una idea de negocios
- Una opción estratégica, como entrar en un nuevo mercado o lanzar un nuevo producto
- Una oportunidad para realizar una adquisición
- Evaluar un cambio de proveedor
- Una potencial sociedad
- Decidir la tercerización (outsourcing) de un servicio, actividad o recurso
- Analizar una oportunidad de inversión

La plantilla del análisis FODA es generalmente presentada como una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El ejemplo de abajo incluye preguntas de ejemplo, cuyas respuestas deben ser insertadas en la sección correspondiente. Las preguntas son sólo ejemplos, o puntos de discusión, que pueden ser obviamente modificados según el tema del análisis.

Es importante identificar y describir claramente el tema analizado mediante FODA, de forma que las personas que participen entiendan el propósito y sus implicaciones.

a. Plantilla de análisis FODA

Se debe iniciar definiendo el tema a analizar. Fortalezas

- ¿Ventajas de la propuesta?
- ¿Capacidades?
- ¿Ventajas competitivas?



- ¿PUV's (propuesta única de vetas)?
- ¿Recursos, activos, gente?
- ¿Experiencia, conocimiento, datos?
- ¿Reservas financieras, retorno probable?
- ¿Marketing - alcance, distribución, conocimiento?
- ¿Aspectos innovadores?
- ¿Ubicación geográfica?
- ¿Precio, valor, calidad?
- ¿Acreditaciones, calificaciones, certificaciones?
- ¿Procesos, sistemas, TI, comunicaciones?
- ¿Cultural, actitudinal, de comportamiento?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Debilidades

- ¿Desventajas de la propuesta?
- ¿Brechas en la capacidad?
- ¿Falta de fuerza competitiva?
- ¿Reputación, presencia y alcance?
- ¿Aspectos Financieros?
- ¿Vulnerabilidades propias conocidas?
- ¿Escala de tiempo, fechas tope y presiones?
- ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo?
- ¿Continuidad, robustez de la cadena de suministros?
- ¿Efectos sobre las actividades principales, distracción?
- ¿Confiabilidad de los datos, predictibilidad del plan?
- ¿Motivación, compromiso, liderazgo?
- ¿Acreditación, etc?
- ¿Procesos y sistemas, etc?
- ¿Cobertura gerencial, sucesión?

Oportunidades

- ¿Desarrollos del mercado?
- ¿Vulnerabilidades de los competidores?
- ¿Tendencias de la industria o de estilo de vida?
- ¿Desarrollos tecnológicos e innovaciones?
- ¿Influencias globales?
- ¿Nuevos mercados, verticales, horizontales?
- ¿Mercados objetivo nicho?
- ¿Geografía, exportación, importación?
- ¿Nuevas propuestas únicas de venta?
- ¿Tácticas - sorpresa, grandes contratos, etc?



- ¿Desarrollo de negocios o de productos?
- ¿Información e investigación?
- ¿Sociedades, agencias, distribución?
- ¿Volúmenes, producción, economías?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

Amenazas

- ¿Efectos políticos?
- ¿Efectos legislativos?
- ¿Efectos ambientales?
- ¿Desarrollos de TI?
- ¿Intenciones de los competidores?
- ¿Demanda del mercado?
- ¿Nuevas tecnologías, servicios, ideas?
- ¿Contratos y alianzas vitales?
- ¿Mantener las capacidades internas?
- ¿Obstáculos enfrentados?
- ¿Debilidades no superables?
- ¿Pérdida de personal clave?
- ¿Respaldo financiero sostenible?
- ¿Economía - local o extranjera?
- ¿Influencias estacionales, del clima, o de la moda?

b. Ejemplo de análisis FODA

El escenario es una empresa manufacturera, negocio-a-negocio, que históricamente había dependido de distribuidores para que llevaran sus productos al cliente final. La oportunidad, y en consecuencia el objeto del análisis DOFA, es para la empresa crear una nueva compañía propia, que distribuya directamente sus productos a ciertos sectores de clientes finales, que no están siendo cubiertos por sus distribuidores actuales.

Tema del análisis: creación de una empresa distribuidora propia para acceder a sectores de clientes finales que no están siendo desarrollados

Fortalezas

- Control y dirección sobre las ventas al cliente final
- Producto, calidad y confiabilidad del producto
- Mejor desempeño del producto, comparado con competidores
- Mejor tiempo de vida y durabilidad del producto
- Capacidad ociosa de manufactura
- Algunos empleados tienen experiencia en el sector del cliente final
- Lista de clientes disponible
- Capacidad de entrega directa



- Mejoras continuas a los productos
- Se puede atender desde las instalaciones actuales
- Los productos tienen la acreditación necesaria
- Los procesos y la TI se pueden adaptar
- La gerencia está comprometida y confiada

Debilidades

- La lista de clientes no ha sido probada
- Ciertas brechas en el rango para ciertos sectores
- Seríamos un competidor débil
- Poca experiencia en mercadeo directo
- Imposibilidad de surtir a clientes en el extranjero
- Necesidad de una mayor fuerza de ventas
- Presupuesto limitado
- No se ha realizado ninguna prueba
- Aún no existe un plan detallado
- El personal de entrega necesita entrenamiento
- Procesos y sistemas
- El equipo gerencial es insuficiente

Oportunidades

- Se podrían desarrollar nuevos productos
- Los competidores locales tienen productos de baja calidad
- Los márgenes de ganancia serán buenos
- Los clientes finales responden ante nuevas ideas
- Se podría extender a otros países
- Nuevas aplicaciones especiales
- Puede sorprender a la competencia
- Se podrían lograr mejores acuerdos con los proveedores

Amenazas

- Impacto de la legislación
- Los efectos ambientales pudieran favorecer a los competidores grandes
- Riesgo para la distribución actual
- La demanda del mercado es muy estacional
- Retención del personal clave
- Podría distraer del negocio central
- Posible publicidad negativa
- Vulnerabilidad ante grandes competidores



2. ANÁLISIS PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El término PEST se refiere a las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y tal como el análisis FODA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Completar un análisis PEST es sencillo y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas e incluso como ejercicio para juegos de construcción de equipos.

A diferencia del FODA, el método PEST sólo analiza factores externos referidos al mercado, indicando específicamente el crecimiento o declives de éste, y en consecuencia su atractivo y potencial de negocios.

Los cuatro factores del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa.

Por ejemplo, los factores sociales son más importantes para una empresa de consumo masivo o para una empresa ubicada en la cadena de suministro muy cercana al consumidor. Los factores políticos, por otro lado, serían más relevantes para un proveedor global de municiones o un fabricante de aerosoles.

a. Ejemplo de análisis PEST

A modo de ejemplo, se presentan las preguntas que pueden ser relevantes para cada uno de los factores, en el análisis de una oportunidad de negocio.

Políticos

- asuntos ecológicos/ambientales
- legislación actual en el mercado local
- legislación futura
- legislación internacional
- procesos y entidades regulatorias
- políticas gubernamentales
- período gubernamental y cambios
- políticas de comercio exterior
- financiamiento e iniciativas
- grupos de cabildeo y de presión
- grupos de presión internacionales

Económicos

- situación económica local
- tendencias en la economía local
- economía y tendencias en otros países
- asuntos generales de impuestos
- impuestos específicos de los productos y servicios
- estacionalidad y asuntos climáticos



- ciclos de mercado
- factores específicos de la industria
- rutas del mercado y tendencias de distribución
- motivadores de los clientes/usuarios
- intereses y tasas de cambio

Social

- tendencias de estilo de vida
- demografía
- opinión y actitud del consumidor
- punto de vista de los medios
- cambios de leyes que afecten factores sociales
- imagen de la marca, la tecnología y la empresa
- patrones de compra del consumidor
- moda y modelos a seguir
- grandes eventos e influencias
- acceso y tendencias de compra
- factores étnicos y religiosos
- publicidad y relaciones públicas

Tecnológicos

- desarrollos tecnológicos competidores
- financiamiento para la investigación
- tecnologías asociadas/dependientes
- tecnologías/soluciones sustitutas
- madurez de la tecnología
- capacidad y madurez de la manufactura
- información y comunicación
- mecanismos/tecnología de compra
- legislación tecnológica
- potencial de innovación
- acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes
- asuntos de propiedad intelectual

3. Diferencias y relación entre PEST y FODA.

El PEST puede ayudar a identificar factores de FODA, por lo que se recomienda realizarlo primero. Aunque pueden tener áreas comunes (factores similares pueden aparecer en ambos), no dejan de ser perspectivas distintas:

- PEST: evalúa un mercado, incluyendo a los competidores, desde el punto de vista de una propuesta o negocio en particular.
- FODA: evalúa un negocio o propuesta de negocio.



El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se habrían pasado por alto.

Todas las empresas se benefician del análisis FODA, y para todas resulta útil hacer un análisis de ese tipo de sus principales competidores. Esto a su vez, puede retroalimentar los aspectos económicos del análisis PEST



ANEXO H: INFORMACIÓN GEOESPACIAL

Las presentes indicaciones tienen por objetivo regular y estandarizar el ingreso de información geoespacial de las carteras de iniciativas identificadas en los estudios PMDTs.

El ejecutor del estudio coordinará la información a levantar con el equipo supervisor designado por el Gobierno Regional en cuanto a temas de información geoespacial y georreferenciación de iniciativas. La información entregada por el ejecutor debe tener dos componentes fundamentales para el desarrollo de un Sistema de Información Geográfica: subterritorios e iniciativas de la cartera correctamente georreferenciadas.

Todos los subterritorios identificados deben estar en formato shapefile de ESRI (.shp) y/o Geodatabase (.gdb) susceptible de ser operado en dos de los software SIG más conocidos: ArcGIS y QGIS. Por lo tanto, el subterritorio debe estar compuesto por un dibujo poligonal (vectorial) utilizando como datum el Sistema de Referencia Geocéntrico para las Américas (SIRGAS 2000). Por su parte, la proyección debe ser Universal Transversal de Mercator (UTM) en caso de requerir la proyección para cartografiar.

Cada iniciativa debe contener correctamente identificadas las coordenadas geográficas en coordenadas UTM utilizando el datum mencionado con anterioridad, SIRGAS 2000.

Por lo tanto, el producto debe ser creado en formato compatible con software tanto de pago como libre (Open Source), además del datum y proyección utilizadas a nivel país: Datum SIRGAS 2000 y Proyección UTM siguiendo los lineamientos de la Política Nacional de Datos Geoespaciales llevada a cabo por el Ministerio de Bienes Nacionales a través de su Infraestructura de Datos Geoespaciales (IDE).